

Liderando estrategicamente com People Analytics

Juliana Guedes Almeida, Dra e Ivana Campos Dessen, Me

Introdução

Gestores são promovidos pelo perfil técnico e dispensados por problemas comportamentaisⁱ. A prática de promover bons técnicos sem desenvolver suas competências voltadas a pessoas resulta em altos custos, tanto em termos de resultados organizacionais quanto no que se refere à saúde mental e ao bem-estar dos servidores. Líderes são responsáveis pelos resultados organizacionaisⁱⁱ e para serem efetivos precisam equilibrar o foco em pessoas e em resultadosⁱⁱⁱ. Assim, a adoção integral da abordagem de People Analytics permite o desenvolvimento de estratégias de gestão efetivas e personalizadas ao contexto do órgão com base em evidências^{iv}. O objetivo deste informativo é apresentar os resultados preliminares do case de desenvolvimento estratégico da Liderança no TCDF com People Analytics.

Problema percebido pelo órgão

Os dados da avaliação de desempenho dos gestores evidenciaram de maneira consistente que as principais dificuldades dos gestores não estavam relacionadas às suas competências técnicas, mas sim àquelas voltadas à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de suas equipes. O aprofundamento das análises indicou que essas dificuldades eram vivenciadas de maneira sistêmica na organização. Assim, os insights decorrentes destas análises apontaram para a necessidade de desenvolver ações de treinamento e desenvolvimento que orientassem de forma clara como o Tribunal esperava que seus líderes gerenciassem as equipes para o alcance dos resultados. Diante deste cenário, a Escola traçou como objetivo estabelecer parâmetros para a prática gerencial que estivessem de acordo com as boas práticas consolidadas pela ciência.

Liderando estrategicamente com People Analytics

A base para o desenvolvimento do programa liderando estrategicamente com people analytics é o uso de evidências científicas estabelecidas acerca de liderança e seus efeitos e os insights e método da abordagem People Analytics adotada internacionalmente e no padrão de Business School Internacional. Segundo essas referências, há mais de seis décadas temos estabelecido que a boa gestão é a que foca em pessoas e em resultados de maneira equilibrada⁵.

Assim, foram desenvolvidas duas ações em paralelo: o curso liderando estrategicamente com people analytics e mentorias individuais, também com people, para a alta gestão. O objetivo do curso é o desenvolvimento da mentalidade de tomada de decisão com base em dados e construção da gestão orientada por evidências para que a liderança atue de maneira estratégica e aplicando evidências para resolução das demandas do dia a dia. A mentoria, por sua vez, melhora a tomada de decisão por meio de insights com base em evidências e centrados em pessoas de maneira personalizada, desenvolvendo competências de liderança na alta gestão e contribuindo para desenvolver no órgão a cultura de gestão com base em evidências.

Resultados e conclusão

Os resultados são ainda preliminares, mas promissores. Depoimentos dos gestores, o aumento de quase 30% na procura de novos gestores por mentorias e a análise de reação das ações realizadas indicam um impacto positivo na cultura e abertura para mudança no sentido de evoluir a cultura na direção de uma tomada de decisão mais embasada. Como exemplo de depoimento, temos "Mesmo com a minha experiência de mais de 25 anos como gestor, a mentoria através do método People Analytics me surpreendeu positivamente, pois proporcionou momentos de reflexão sobre minhas ações, redirecionando minha estratégia de liderança com foco na gestão de pessoas e resultados. Ao longo do processo pude perceber a melhora na tomada de decisões, na minha

performance como gestor, com maior precisão nas ações e melhora nas relações de trabalho.” Outro mentorado do programa afirmou: “Aderi ao projeto da mentoria no TCDF como uma “última tentativa” de capacitação em matéria gerencial, após frustradas tentativas com cursos em formatos tradicionais (com ênfase em aulas expositivas e foco no instrutor). A mentoria me permitiu identificar pontos fortes e fracos de minha atuação gerencial, viabilizando que dificuldades concretas e particulares fossem mitigadas ou superadas. O resultado foi percebido por minha própria equipe, que, ciente do projeto de mentoria em curso, destacou a evolução nos feedbacks recebidos e em nossa relação profissional como um todo.”. O TCDF agora se prepara para uma segunda etapa do programa, avançando no desenvolvimento de uma cultura que alia o conhecimento científico à prática gerencial.

Referências

-
- ⁱ Globo (2018). 9 em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/09/18/9-em-cada-10-profissionais-sao-contratados-pelo-perfil-tecnico-e-demitidos-pelo-comportamental.ghtml>
- ⁱⁱ Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications.* (Forth). New York, NY: Free Press.
- ⁱⁱⁱ Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 913–930. <https://doi.org/10.1037/a0028970>
- ^{iv} Ferrar, J., & Green, D. (2021). *Excellence in People Analytics. How to use workforce data to create business value.* Kogan Page.

Institucional/Contatos:

Este relatório foi produzido sob encomenda para o Observatório de Pessoal.

Autoras:

Juliana Guedes Almeida, Dra.
Whatsapp (61)98125-4282
julianaalmeidaphd@gmail.com

Ivana Campos Dessen, Me.
Whatsapp (61)993575757
ivana@tc.df.gov.br

Observatório de pessoal:

Coordenação-Geral de Informações Gerenciais – CGINF
Departamento de Sistemas e Informações Gerenciais – Ministério da Economia

Esplanada dos Ministérios, Bloco C, 9º andar, sala 940
70297-400 – Brasília/DF

Tel: (61) 2020-1179