



ISSN on-line: 2238-4170
<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.11, n.1, p. 90-109, jun. 2021.

ARTIGO ORIGINAL

ANÁLISE DA PERFORMANCE DOS LÍDERES ATRAVÉS DO BI: ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA BRASILEIRA

ORIGINAL ARTICLE

ANALYSIS OF LEADERS PERFORMANCE THROUGH BI: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN INDUSTRY

Thyanne Lima Duarte Pontes¹

Universidade da Beira Interior, Portugal

Matheus Dantas Madeira Pontes²

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, Brasil

Resumo

A crescente expansão de uso das ferramentas de *business intelligence* (BI) pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) está redefinindo as atividades desempenhadas pelo setor, em especial no auxílio à análise da performance comportamental dos líderes que impactam diretamente na produtividade e conduta dos subordinados. À vista disso, a presente investigação concentra-se em explorar o uso do BI pela GHR como ferramenta de suporte para análise da relação dos gestores com os seus liderados. Para isso, realizou-se um estudo de caso através da coleta de dados primários, por meio de entrevistas em profundidade com profissionais da área, e complementados por informações secundárias da análise de documentos da empresa. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo utilizando o software NVivo. As evidências indicam que as tarefas analíticas recém-adquiridas pela GRH estão progressivamente evoluindo com cada vez mais segurança e autonomia, entretanto, o setor ainda busca encontrar o limiar entre a sensibilidade na observação do contexto e a imparcialidade que deve existir na exploração das informações extraídas do BI.

Palavras-Chave: Liderança; avaliação de performance; business intelligence.

Abstract

The growing expansion of the use of business intelligence (BI) tools by Human Resources Management (HRM) is redefining the activities performed by the sector, especially in helping to analyze the behavioral performance of leaders that directly impact on the productivity and conduct of subordinates. In view of this, the present investigation focuses on exploring the use of BI by GHR as a support tool for analyzing the relationship between managers and their followers. For this, a case study was carried out through the collection of primary data through in-depth interviews with professionals in the HRM area and complemented by secondary information from the analysis of company documents. The data were submitted to content analysis using the NVivo software. The evidence indicates that the analytical tasks recently acquired by the HRM are progressively evolving with increasing security and autonomy, however the sector still seeks to find the threshold between the sensitivity in observing the context and the impartiality that must exist in the exploration of the information extracted from the BI.

Keywords: Leadership; performance assessment; business intelligence.

¹ Doutoranda em Gestão pela Universidade da Beira Interior, Covilha, Portugal; Mestra em Administração pela UNP. E-mail: thayanned@hotmail.com.

² Doutorando em Gestão pela Universidade da Beira Interior, Covilha, Portugal; Mestre em Administração pela UECE. E-mail: matheusdmp@gmail.com.

INTRODUÇÃO

A incerteza no mercado global tornou as organizações mais conscientes e propensas a adotar mudanças contínuas. Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) passou de um setor operacional, em que era responsável apenas por questões burocráticas como recrutamento, seleção, treinamento e política salarial, e voltou-se para o desenvolvimento de atividades mais analíticas e estratégicas (ZHU; CHEW e SPANGLER, 2005).

Um das ações da GRH que vem ganhando destaque é a participação efetiva nas complexas relações entre líderes e liderados. Diversos estudos (por exemplo, YUKL, 2008; ASRAR-UL-HAQ E KUCHINKE, 2016; WALUMBWA et al., 2019) têm mostrado que os comportamentos individuais dos gestores da organização afetam diretamente os determinantes de conduta dos subordinados e influenciam na eficácia organizacional. A vista disso, a figura dos profissionais de recursos humanos na análise e manutenção desse vínculo mostra-se como fator imprescindível na preservação da produtividade, absenteísmo e *turnover* entre funcionários e líderes (YUKL, 2008; MIAO, HUMPHREY E QIAN, 2016; WALUMBWA et al., 2019).

Diante deste cenário, surgiu a utilização do *Business Intelligence* (BI) como ferramenta estratégica para auxiliar estes profissionais no exame das informações obtidas pela GRH a fim de avaliar a performance comportamental dos gestores com os subordinados. A utilização destes sistemas pelos especialistas em recursos humanos visa fornecer o armazenamento de dados dos funcionários, permitir a exploração das suas informações com estatísticas descritivas e usar comandos de agregação e agrupamento que apresentam os resultados de maneira integrada e analítica aos profissionais (PAPE, 2016). Assim, o uso do BI tem auxiliado a GRH a centralizar e explorar as informações dos colaboradores com o propósito de garantir análises de desempenho ainda mais justas e perspicazes (WU; KAPOOR E SHERIF, 2012; DULEBOHN E JOHNSON, 2013).

Embora se perceba que o cenário de pesquisas em análise de GRH seja vasto, ele também é bastante esparso, e há sempre espaço para novas contribuições que objetivem apoiar e auxiliar as organizações a passarem de relatórios gerenciais para análises verdadeiras que forneçam recursos avançados de diagnóstico e previsão (MARLER e BOUDREAU, 2017). Ademais há uma necessidade de conduzir investigações abrangentes destinadas a analisar como as ferramentas de inteligência de negócio podem ser melhor desenvolvidas na GRH (FERNANDEZ E GALLARDO-GALLARDO, 2020).

Nesse sentido, o objetivo da pesquisa concentra-se na discussão sobre o uso das ferramentas de *business intelligence* pela gestão de recursos humanos como instrumento de auxílio à avaliação da performance comportamental dos líderes da organização. Espera-se que os resultados possam apoiar profissionais para o uso do BI como ferramenta de suporte às estratégias de análise da relação dos gestores com os seus liderados.

Com o intuito de fornecer um retrato coerente, o conteúdo da pesquisa está representado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a revisão da literatura associada ao desenvolvimento do papel estratégico da GHR na análise da relação entre as atitudes e comportamento dos líderes e a produtividade dos liderados, com suporte da utilização das ferramentas do BI. Em seguida, são indicados os critérios utilizados na seleção de amostra, categorização de conteúdo, bem como as técnicas aplicadas na análise das entrevistas. Segue-se a discussão dos resultados da investigação e, por fim, as considerações do trabalho realizado e as implicações dos resultados obtidos.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A liderança é uma das principais forças propulsoras para melhorar o desempenho da empresa. Zhu, Chew e Spangler (2005) afirmam que os líderes, como os principais atores na tomada de decisão, determinam a aquisição, o desenvolvimento, a implantação de recursos organizacionais, a conversão desses recursos em valiosos produtos e serviços e a entrega de valor aos *stakeholders*. Complementando esta ideia, Huang e Lin (2016) argumentam que além de

impulsionar o desempenho no trabalho, os gestores são responsáveis pela influência positiva no comprometimento proativo dos liderados. Nesse sentido, estudos anteriores já haviam evidenciado que os funcionários apresentam percepções otimistas, junto às atividades e a empresa, quando percebem ter uma relação positiva com a sua liderança (DECUYPER et al., 2008; HSU, 2012; LIU et al., 2015).

Ainda neste contexto, Asrar-ul-Haq e Kuchinke (2016) aduzem que as diferentes formas como o gestor age com a sua equipe resulta em divergentes consequências nas atitudes e comportamentos deles, o que corrobora com o entendimento de Sichone (2004) ao definir a liderança como uma habilidade de inspirar e impressionar seguidores, fornecendo-lhes os propósitos de lutar por eles. Mas para isso acontecer, a relação entre superior e subordinado deverá ser impessoal e justa (ZHU, CHEW e SPANGLER, 2005).

A fim de garantir estes sentimentos, ações sofisticadas e integradas da Gestão de Recursos Humanos estão sendo desenvolvidas para a manutenção da boa relação entre líder e liderado com o objetivo de se obter um efeito relevante no desempenho dos colaboradores, ampliando conhecimentos, habilidades, melhorando a motivação, reduzindo o absenteísmo e aumentando a retenção de trabalhadores competentes (ZHU, CHEW e SPANGLER, 2005).

Miao, Humphrey e Qian (2018) argumentam que os profissionais de recursos humanos precisam investigar e entender quais atitudes contribuem para a eficácia do líder em diferentes culturas, tanto para fins de clima organizacional, como para treinamento, desenvolvimento e seleção. Neste sentido, analisar a liderança sob uma perspectiva de performance comportamental permite que a GRH compreenda melhor as diversas dimensões das qualidades e capacidades do coordenador e como estas podem ser enaltecidas e aperfeiçoadas (SWANSON et al., 2020).

Mais do que a otimização do desempenho dos liderados, a percepção da conduta dos líderes age também na construção e aperfeiçoamento das atitudes e competências do gestor que quer ascender profissionalmente (LOSHALI e KRISHNAN, 2013; JHA e SINGH, 2019). Por conseguinte, Lantu (2015) assevera a

importância da sistêmica e periódica avaliação de desempenho dos líderes por parte dos especialistas de RH.

Frente a este novo contexto, De Mauro et al., (2018) reiteram que a Gerência de Recursos Humanos passou a considerar as habilidades e conhecimentos analíticos adicionados ao seu capital humano com o propósito de projetar estruturas de análise e desenvolvimento de competências de forma coerente com as atuais necessidades empresariais e as tendências do setor e isso propiciou um crescimento exponencial na disponibilidade de informações que devem ser analisadas pelos profissionais da área. Para conseguir dar vazão ao processamento destas informações, Dulebohn e Johnson (2013) alegam que, cada vez mais, a GRH está utilizando os sistemas de *Business Intelligence* (BI) como suporte à análise e decisão.

O BI fornece recursos com o principal foco na coleta, armazenamento, análise e disseminação do conhecimento obtido através de dados internos estruturados e processos de negócios. Os seus sistemas permitem a extração e integração de dados de várias fontes para fornecer aos profissionais a visão das diferentes áreas da organização, aperfeiçoando o desempenho dos negócios, otimizando informações sobre recursos humanos e operações comerciais internas (DAVENPORT, 2014; DULEBOHN e JOHNSON, 2013).

Wu, Kapoor e Sherif (2012) atestam que ao implementar as técnicas de BI nos departamentos de RH, as empresas obtêm informações estratégicas para conquistar uma visão mais inteligente dos negócios e conseguem ser capazes de prever as mudanças e tomar decisões mais assertivas a fim de atrair e reter profissionais de alto desempenho, obtendo maior sucesso na competição de negócios. Destarte, com o auxílio do *business intelligence*, a GRH adquire uma maior capacidade de análise na identificação dos fatores críticos de sucesso para alcançar os resultados esperados pela liderança, bem como realizar avaliações e recomendações de promoção baseada no desempenho objetivo e impessoal (ORVIS e RATWANI, 2010; HILBERT, 2016).

METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como um estudo de natureza exploratória em que o investigador busca a identificação das atividades e características nas variáveis presentes (PRODANOV e FREITAS, 2013) através de uma abordagem qualitativa descritiva (CRESWELL, 2010), em que foi realizado um estudo de caso como estratégia de perscrutação e exploração de um ou mais processos, atividades ou indivíduos ao longo de um delimitado íterim de tempo (YIN, 2015).

O objeto de estudo foi uma indústria brasileira que utiliza as ferramentas do *Business Intelligence* como método estratégico de suporte à análise de decisões pela Gestão de Recursos Humanos. A escolha da amostra se deu pelo porte da empresa, tempo de utilização do BI pela GRH e grau de maturidade das atividades desenvolvidas através deste mecanismo. A empresa investigada trata-se de uma indústria alimentícia multinacional que conta com mais de 17 mil colaboradores e utiliza há mais de sete anos as ferramentas do BI como suporte para a tomada de decisão.

Para a coleta de dados, foram consideradas as fontes de evidência de informações destacadas por Yin (2015, p. 74): “documentação e registros em arquivos, entrevistas em profundidade e observação participante”. Neste sentido, inicialmente, analisou-se os painéis e relatórios gerados pela gestão de recursos humanos, da empresa em estudo, através dos softwares *Oracle Business Intelligence* e *Oracle Transacional Business Intelligence*. Após apreciação dos dados secundários e com base na literatura especializada, foi construído um roteiro de entrevista semiestruturado contendo perguntas sobre a avaliação de performance realizada pela Gestão de Recursos Humanos através das informações colhidas pelos sistemas do BI.

Foram entrevistados em profundidade 7 profissionais da GRH que atuam diretamente analisando e fornecendo dados sobre os 1.450 líderes da organização em estudo, conforme descritos na tabela 1. Sob uma perspectiva ética, optou-se por manter o anonimato dos profissionais entrevistados.

Tabela 1- Perfil dos entrevistados

<i>Entrevistado</i>	<i>Cargo</i>	<i>Tempo de empresa</i>	<i>Tempo que trabalha com o BI na empresa</i>
Entrevistado 1	Coordenadora de Gente e Gestão	15 anos	7 anos
Entrevistado 2	Analista de People Analytics	9 anos	7 anos
Entrevistado 3	Analista de People Analytics	10 anos	5 anos
Entrevistado 4	Analista de Gente e Gestão	5 anos	1 ano
Entrevistado 5	Assistente de People Analytics	3 anos	2 anos
Entrevistado 6	Assistente de People Analytics	1 ano	1 ano
Entrevistado 7	Estagiário	1 ano	1 ano

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A coleta de dados envolveu o auxílio da ferramenta Zoom e teve duração aproximada de uma hora para cada entrevista. Após a conclusão, foi realizado, de forma cuidadosa, a transcrição e verificação dos áudios para garantir a precisão dos dados fornecidos. A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do software QSR NVivo e contabilizou 16 páginas de transcrição.

O “NVivo” consiste em um *software* de suporte para pesquisas qualitativas e mistas e que tem como cerne o auxílio a pesquisadores nas etapas de codificação e análise dos dados, exploração e validação da compilação do conteúdo, intensificação da profundidade das inferências da pesquisa, geração de relatórios, além da validação dos resultados encontrados (LIMA; MANINI, 2016).

Acentua-se que apesar de agir como um indispensável apoio ao processo de análise do conteúdo, o *software* não realiza o trabalho do pesquisador cabendo a este utilizar sua sensibilidade e atividade intelectual (WOLCOTT, 1994).

A primeira fase da análise envolveu a codificação dedutiva das informações relevantes através da criação de uma grade de análise mista (Figura 1), com uma analogia as categorias e subcategorias (“nós”). Na segunda etapa foi realizado um tratamento indutivo no qual as principais ideias foram agrupadas para fornecer um maior enquadramento da discussão. Assim, foi efetuada a etapa de tratamento dos resultados, interpretação e inferência dos materiais com suporte do *software* e da

finalidade de correlacionar os trechos extraídos das entrevistas com a o objetivo da pesquisa e da literatura do estudo.

Figura 1 - Grade de análise da pesquisa

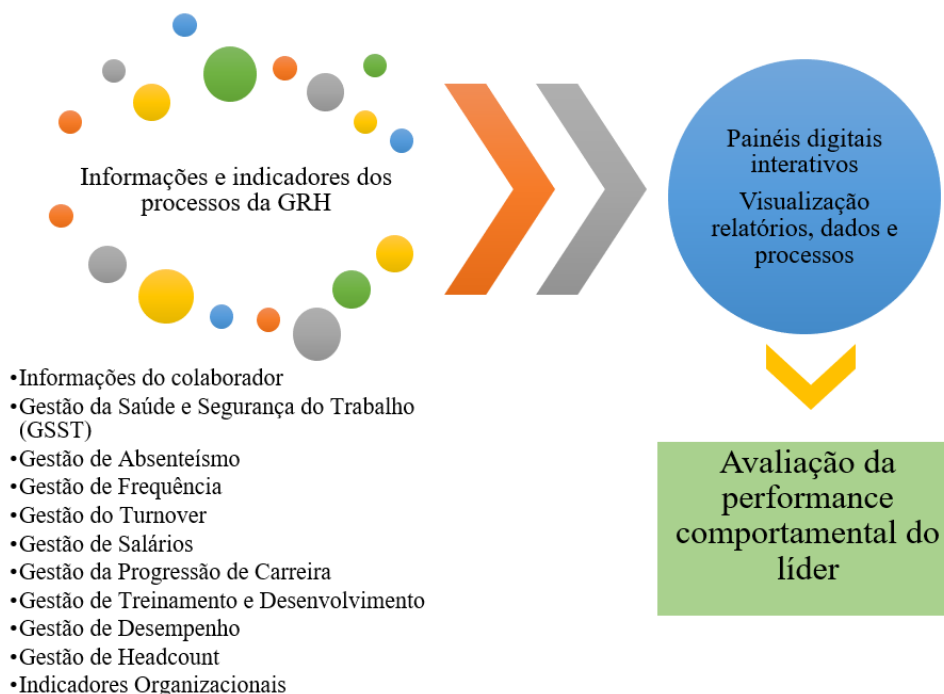
Categoria	Subcategoria
Conhecimento sobre o BI	Definição BI
	Qualificação BI
Uso do BI pela GRH da empresa	Intenção de uso
	Painel de gerenciamento
	Qualidade dos dados
	Processo de avaliação de performance
Avaliação de performance comportamental dos líderes com o BI	Feedback da avaliação de performance
	Sucessos e falhas do BI na análise de performance
	Percepção dos líderes

Fonte: Elaborado pelos autores

Evidencia-se que o processo de codificação e categorização dos códigos proporciona maior dinamicidade para análise dos elementos textuais, fornecendo subsídios para as funcionalidades de preparação, codificação e análise das informações coletadas nesta pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o propósito de facilitar a interpretação dos dados, foi elaborada uma estrutura da utilização do *business intelligence* pela gestão de recursos humanos na análise de performance comportamental dos líderes com os seus liderados, como demonstra a figura.

Figura 2 – Estrutura de uso do BI pela GRH*Business Intelligence*

Fonte: Elaborado pelos autores

RESULTADOS LIGADOS À CATEGORIA “CONHECIMENTO SOBRE O BI”

A análise da categoria evidenciou que todos os entrevistados demonstraram possuir entendimento e prévia capacitação sobre o uso do *business intelligence* nas suas rotinas de trabalho. Entretanto, também foi possível identificar um consenso que embora os especialistas se sintam preparados para o manuseio da ferramenta, ainda há muito conhecimento que precisa ser aprofundado, conforme entendimento abaixo:

Hoje eu me sinto preparada para fazer uso do BI, não a nível de um programador de TI que estudou especificamente para fazer a programação, mas a nível de utilizador. As capacitações oferecidas pela empresa me deixaram mais seguras sobre a ferramenta (Entrevistado 4).

Eu já trabalho com o BI há sete anos e me sinto capacitada para tirar o melhor proveito da ferramenta. Entretanto, sei que preciso continuar me atualizando e estudando para aprimorar ainda mais os painéis gerências e análises dos dados (Entrevistado 3).

Estas declarações confirmam o entendimento da literatura ao afirmar que as empresas necessitam intensificar o treinamento dos profissionais da GRH para maximizar o desempenho dos que atuam diretamente com o BI (KAPOOR 2010; OSWALD et al., 2017).

Emergiu ainda pela fala dos entrevistados a confiança e motivação no uso dos sistemas de BI para a otimização dos processos na tomada de decisão gerencial da gestão de recursos humanos.

Eu gosto de ver todas as possibilidades de relatórios que o BI pode me apresentar. Além disso, o BI me fornece uma maior visão sistêmica, através dos relatórios integrados, sobre os funcionários e suas performances (Entrevistado 1).

Esses relatos validam a percepção dos pesquisadores ao alegarem que ao incorporar os recursos associados à inteligência, os profissionais trazem melhorias integrais para a organização no desenvolvimento de uma tomada de decisão mais eficaz (ZAMANI, MAEEN E HAGHPARAST, 2017; LÓPEZ-ROBLES et al., 2019).

RESULTADOS LIGADOS À CATEGORIA “USO DO BI PELA GRH EMPRESA”

Cientes de como a conduta dos líderes afeta importantes métricas de desempenho dos colaboradores, a GRH necessita obter de forma ágil, clara e segura os relatórios de gerenciamento organizacional que podem trazer indícios de não conformidades com os resultados esperados pelos funcionários da organização (DECHURCH et al., 2010). Estas premissas corroboram com os achados encontrados nas alegações dos profissionais entrevistados ao relatarem que, dentre as diversas possibilidades de uso dos sistemas de BI pelo setor, uma das atividades mais executadas pela gestão de recursos humanos é o provisionamento de informações com o intuito de questionar o gestor sobre a motivação e o desempenho da sua equipe, bem como perceber quais fatores estão suscitando intercorrências em indicadores como absenteísmo, *turnover*, atestados médicos, advertências e suspensões.

O nosso trabalho não é o de um RH assistencialista, não passamos a mão na cabeça das pessoas e os líderes até reclamam um pouco sobre isso. O nosso RH é bem estratégico nesse sentido, a gente faz a análise dos dados e se percebermos discrepâncias questionamos os gestores (Entrevistado 1).

Por exemplo, aconteceu de um gestor solicitar o desligamento de um funcionário que estava faltando muito, mas ao puxar o relatório de absenteísmo dos funcionários percebi a ausência de faltas, no sistema, do profissional em questão. Além de questionar o gestor a ausência de faltas no sistema, ainda pude ressaltar um outro funcionário que já possui um maior histórico de suspensões, advertências e atestados. Questionei se o gestor estava acompanhando, tentei entender se realmente era o caso de uma doença mais grave, se houve relapso em não dar uma medida disciplinar no funcionário (Entrevistado 2).

Os dados recebidos pela GRH pautam relatórios que são gerados a partir dos painéis de gerenciamento do BI para fomentar e analisar os processos de promoção, avaliação de desempenho e clima organizacional de forma justa, objetiva e transparente. Foi possível perceber, pela fala dos entrevistados, que a preocupação da GRH em trazer maior clareza aos processos de avaliação dos funcionários é motivada pelo receio de que, caso não se tenha indicadores bem estabelecidos, os líderes possam utilizar questões subjetivas na avaliação. Essa percepção confirma o entendimento de Schyns (2006) ao alertar sobre os possíveis vieses da teoria implícita da liderança e como esta pode ser motivada por questões subjetivas na avaliação, caso não se tenha indicadores bem estabelecidos.

Com a percepção de que a análise das informações é a forma mais justa e segura para analisar a performance dos funcionários, os profissionais entrevistados da GRH preocupam-se muito com a qualidade e confiabilidade dos dados que alimentam os painéis do BI.

Foi possível ainda perceber que todos os profissionais reforçaram o cuidado que a empresa possui com a segurança da informação, relatando exemplos de como todos os dados são bem analisados e testados antes de serem inseridos na codificação do *business intelligence*, conforme relato abaixo:

A empresa leva a segurança da informação muito a sério. Antes de serem inseridos no BI, os dados passam por três etapas de testes: produção, homologação e desenvolvimento (Entrevistado 6).

Neste sentido, Dulebohn e Johnson (2013) reiteram a cautela ao alimentar os painéis do BI, visto que o sistema requer uma projeção que forneça uma variedade

de dados internos e externos que suporte as abordagens setoriais específicas na coleta de dados, simulações e tomada de decisão.

RESULTADOS LIGADOS À CATEGORIA “AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE COMPORTAMENTAL DOS LÍDERES COM O BI”

A transformação da GRH em um parceiro de negócios estratégico permeia o desenvolvimento de novas atividades que utilizem técnicas estatísticas que possam provocar a relação causal entre ações específicas e indicadores de desempenho das pessoas (MARLER e DULEBOHN, 2006). Com este propósito, a empresa investigada faz uso das ferramentas do BI para mapear as ações de desenvolvimento dos 1.450 líderes da organização, fornecendo métricas para que a gestão de recursos humanos examine a performance comportamental dos gestores.

Os entrevistados evidenciaram que ao utilizarem o painel de avaliação do BI específico do líder, a GRH tem acesso consolidado as informações do coordenador, os dados dos seus subordinados, o percentual de aumento ou baixa de absenteísmo e *turnover* desde que o gestor assumiu a equipe, a produtividade do setor e se houve aumento de orçamento para manter a equipe. A análise destas informações fomenta o processo de avaliação da performance comportamental deste líder perante o RH, além de agir como modelo preditivo que pode contribuir para uma vantagem competitiva sustentada no gerenciamento de seus talentos (HUANG e LIN, 2016)

A realização de avaliações de performance comportamental dos coordenadores mostra-se crucial para nutrir equipes produtivas e bem-sucedidas, entretanto a realização de feedbacks para que os gestores possam obter conhecimento sobre os processos que fundamentam o impacto das suas ações individuais nos resultados do grupo, pode ser a chave para uma liderança eficaz e desempenho sustentado (KAISER e HOGAN, 2011; LEE, IDRIS e TUCKEY, 2019). Com este intuito, a GRH da empresa tem o hábito de realizar feedbacks após a avaliação de desempenho dos líderes, seja essa negativa ou positiva.

Ao perceber um declínio nos indicadores de um gestor, a GRH da empresa entra em contato com o líder para ponderar sobre as atitudes e comportamentos que estão motivando o declive da sua avaliação e como estas podem ser aperfeiçoadas. Se este mesmo profissional continuar a apresentar índices negativos, a equipe da gestão de recursos humanos, junto com o superior do líder, apresenta um novo *feedback* com as ações que precisam ser melhoradas e investigam mais profundamente o que está acontecendo com a equipe do profissional.

Já em uma avaliação positiva, a GRH tem a política de premiar, através de um vale treinamento, os líderes com as melhores avaliações e reforçar para os seus superiores, as qualidades do gestor em destaque. Esta rotina confirma o que vem sendo defendido pelos investigadores ao ressaltar importância de oferecer aos gestores a oportunidade de receber reconhecimento por seus esforços de desenvolvimento profissional e pessoal como estratégia de motivação para o autodesenvolvimento e confiança na análise dos dados obtidos pelo BI (ORVIS e RATWANI, 2010; VALLURUPALLI e BOSE, 2018).

É importante salientar que as informações coletadas do BI podem mascarar a complexidade inerente às decisões que os profissionais de RH precisam tomar, visto que a caracterização dos vários conjuntos de dados não fornece uma indicação precisa dos comportamentos que os líderes devem exibir. Faz-se necessário a adição do olhar humano, tão característico do setor, sobre os números expostos (DULEBOHN e JOHNSON, 2013). Tendo em consideração o exposto, foi possível perceber a preocupação da empresa em minimizar falhas que poderiam ser decorrentes de uma avaliação de performance comportamental de forma insensível, visto que, para a empresa em estudo, este não deve ser o princípio norteador das análises realizadas pela gestão de recursos humanos, conforme relato abaixo:

Se a GRH utilizar apenas as informações do BI sem um contexto, as avaliações passam a ser fria e sem humanidade e isso até prejudica a imagem organizacional da instituição e como ela é retratada pela sociedade e mercado (Entrevistado 5).

O discurso apresentado realça mais uma vez a preocupação dos profissionais em analisar os indicadores com o objetivo de melhor desenvolver as questões estratégicas da organização com foco nas pessoas, apresentando a subjetividade

necessária para o entendimento do contexto. Essa compreensão comunga com o pensamento de Rothberg e Erickson (2017) ao defenderem que a coleta, assimilação e exploração dos dados devem atuar com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas e estratégicas para a companhia sem perder o olhar humano de quem analisa estas informações.

Mesmo a empresa apresentando a preocupação em não parecer insensível ou injusta, os gestores apresentam comportamentos receptivos quando a análise de performance acontece com os seus subordinados, entretanto mostram-se incomodados quando trata-se da sua própria avaliação, conforme foi possível perceber na fala abaixo:

Assim como os líderes de bases mais operacionais, os gestores estratégicos se incomodam quando a análise é sobre o seu trabalho, mas adoram quando essa análise é feita para os seus subordinados (Entrevistado 2).

Estas atitudes asseveram as premissas de Orvis e Ratwani (2010), ao defenderem que no aperfeiçoamento dos líderes há uma infinidade de conjuntos, habilidades e processos que precisam ser refinados, mas que isso requer humildade, aceitação de feedbacks e análise para o autodesenvolvimento, o que nem sempre é de fácil de anuência pelos gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução da tecnologia da informação contribuiu para o aumento do potencial do uso do BI aplicado à Gestão de Recursos Humanos, automatizando processos e ajudando a analisar dados para uma melhor tomada de decisão. Essas transformações são uma mudança de paradigma na função em que o RH passou a assumir um novo papel como parceiro da alta administração na tomada de decisões estratégicas.

Neste contexto, o objetivo principal desta pesquisa foi discutir sobre o uso das ferramentas de *business intelligence* pela gestão de recursos humanos como instrumento de auxílio à avaliação da performance comportamental dos líderes da organização.

Os resultados encontrados e discutidos nessa pesquisa fornecem implicações sobre os propósitos centrais do uso do *business intelligence* pela GRH. Percebeu-se que a organização em estudo realiza a análise dos relevantes e oportunos dados para apoiar as avaliações de performance comportamental dos líderes, e que, embora esta nova tarefa não seja fácil, a medida que as atividades analíticas do RH evoluem, ela fornece cada vez mais segurança e autonomia para que os profissionais da área encontrem o limiar entre a sensibilidade na observação do contexto e a imparcialidade que deve existir na exploração das informações.

Foi possível ainda compreender a percepção dos especialistas de recursos humanos, da empresa em estudo, quanto à utilização de softwares estatísticos no apoio as suas atividades de supervisão, acompanhamento e avaliação de desempenho. Em uma economia do conhecimento, ter a maestria de combinar pessoas e informações transforma o HRIS (*Human Resources Information Systems*) na 'espinha dorsal' das funções do GRH contemporâneo (SOUSA; IVO, 2020).

Nesse sentido, o papel do HRIS passou ser o de implementar as estratégias organizacionais necessárias com empatia e transparência, ao mesmo tempo em que busca se adaptar a esse novo paradigma que, além de otimizar as atividades do RH, assume um papel único de especialista do conhecimento (HENDRICKSON, 2003).

A investigação destaca ainda que embora os profissionais de RH tenham desenvolvido aptidões para compreender e analisar uma série maior de métricas, a falta de uma capacitação sobre a interpretação e aplicabilidade destas informações pode comprometer a confiança percebida pelos funcionários. Dessa forma, as organizações necessitam continuar investindo na qualificação dos seus profissionais de RH, assim como no contínuo desenvolvimento de painéis gerenciais que melhor se adequem as rotinas de trabalho do setor. Ratificando esse pensamento, Wu e Kapoor (2012) argumentam que uma gestão devidamente treinada, informada e responsável é a chave para estabelecer e promover um trabalho de alto desempenho.

Como limitação da pesquisa, observa-se que o estudo foi realizado em apenas uma indústria e em um país, assim sendo, as implicações da investigação

não permitem uma ampla generalização; no entanto, este estudo exploratório estava visando uma generalização contextual e lógica, ao invés de estatística (YIN, 2015). Apesar dessa limitação, espera-se que esta pesquisa faça uma contribuição para o corpo atual de literatura a partir dos resultados discutidos sobre a análise da performance comportamental dos líderes através das ferramentas do BI. Ao incorporar BI e análise de dados nas atividades de HRM e estratégias de banco de dados, os profissionais da GRH podem atrair, desenvolver e reter funcionários de alto desempenho e ter maior sucesso na competição global de negócios.

Ademais, sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação da amostra e a adoção de métodos que possam integrar as necessidades analíticas dos indicadores do RH com o mapeamento de comportamentos eficazes da liderança que concedam maior criação de valor e produtividade entre os subordinados.

REFERÊNCIAS

ASRAR-UL-HAQ, Muhammad; KUCHINKE, K. Peter. Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. **Future Business Journal**, v. 2, n. 1, p. 54-64, 2016.

BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster, 2009.

BOL, Jasmijn C. The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. **The Accounting Review**, v. 86, n. 5, p. 1549-1575, 2011.

DAVENPORT, Thomas. **Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities**. Harvard Business Review Press, 2014.

DE MAURO, Andrea et al. Human resources for Big Data professions: A systematic classification of job roles and required skill sets. **Information Processing & Management**, v. 54, n. 5, p. 807-817, 2018.

DECHURCH, Leslie A. et al. Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 6, p. 1069-1085, 2010.

DE CUYPER, Nele et al. Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 25-51, 2008.

DULEBOHN, James H.; JOHNSON, Richard D. Human resource metrics and decision support: A classification framework. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 1, p. 71-83, 2013.

FERNANDEZ, Vicenc; GALLARDO-GALLARDO, Eva. Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 2020.

JHA, Jatinder Kumar; SINGH, Manjari. Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. **IIMB Management Review**, v. 31, n. 4, p. 385-395, 2019.

HAN, Seung Hyun et al. Transformational leadership and knowledge sharing. **Journal of Workplace Learning**, 2016.

HEIMONEN, Jesse; MATTILA, Jaakko; KULTALAHTI, Susanna. Human Resource Intelligence - Enhancing the Quality of Decision Making and Improving Business Performance. In: **Real-time Strategy and Business Intelligence**. Palgrave Macmillan, Cham, 2017. p. 99-121.

HENDRICKSON, Anthony R. Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. **Journal of Labor Research**, v. 24, n. 3, p. 381-394, 2003.

HILBERT, Martin. Big data for development: A review of promises and challenges. **Development Policy Review**, v. 34, n. 1, p. 135-174, 2016.

HUANG, Ching-Yuan; LIN, Chieh-Peng. Enhancing performance of contract workers in the technology industry: Mediation of proactive commitment and moderation of need for social approval and work experience. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 112, p. 320-328, 2016.

HSU, Chin-Tien. The relationship between stress and nursing errors: the moderating role of professional ethics. **Chiao Da Manag. Rev.** v. 32, n. 2, p. 1-36, 2012.

KAISER, Robert B.; HOGAN, Joyce. Personality, leader behavior, and overdoing it. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 63, n. 4, p. 219, 2011.

KAPOOR, Bhushan. Business intelligence and its use for human resource management. **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, v. 6, n. 2, p. 21, 2010.

WU, Desheng Dash; KAPOOR, Bhushan; SHERIF, Joseph. Human resources in an enriched environment of business intelligence. **Kybernetes**, 2012.

KUVAAS, Bård; DYSVIK, Anders. Perceived investment in permanent employee development and social and economic exchange perceptions among temporary

employees. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 39, n. 10, p. 2499-2524, 2009.

LANTU, Donald Crestofel et al. Servant leadership and human capital management: Case study in Citibank Indonesia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 169, p. 303-311, 2015.

LEE, Michelle Chin Chin; IDRIS, Mohd Awang; TUCKEY, Michelle. Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. **Human Resource Development International**, v. 22, n. 3, p. 257-282, 2019.

LIMA, J. L. O.; MANINI, M. P. Metodologia para análise de conteúdo qualitativa integrada à técnica de mapas mentais com o uso dos softwares Nvivo e Freemind. **Informação & Informação**, v. 21, n. 3, p. 63-100, 2016.

LIU, Chung-Chu; CHEN, Shiou-Yu; LIAO, Chin-Hung. The Relationships among Emotional Capital, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Analysis. **Jiao Da Guan Li Xue Bao**, v. 35, n. 1, p. 1-24, 2015.

LÓPEZ-ROBLES, José Ricardo et al. 30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric review. **International Journal of Information Management**, v. 48, p. 22-38, 2019.

LOSHALI, Surabhi; KRISHNAN, Venkat R. Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership. **Journal of Strategic Human Resource Management**, v. 2, n. 1, p. 9, 2013.

MASA'DEH, Ra'ed; OBEIDAT, Bader Yousef; TARHINI, Ali. A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. **The Journal of Management Development**, v. 35, n. 5, p. 681-705, 2016.

MARLER, Janet H.; BOUDREAU, John W. An evidence-based review of HR Analytics. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 1, p. 3-26, 2017.

MIAO, Chao; HUMPHREY, Ronald H.; QIAN, Shanshan. Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. **Personality and Individual Differences**, v. 102, p. 13-24, 2016.

MIAO, Chao; HUMPHREY, Ronald H.; QIAN, Shanshan. A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. **Journal of World Business**, v. 53, n. 4, p. 463-474, 2018.

ORVIS, Karin A.; RATWANI, Krista Langkamer. Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 657-674, 2010.

OSWALD, Frederick L. et al. Big data in industrial-organizational psychology and human resource management: Forward progress for organizational research and practice. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 7, p. 505-533, 2020.

PAPE, Tom. Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources. **European Journal of Operational Research**, v. 252, n. 2, p. 687-698, 2016.

ROTHBERG, Helen N.; ERICKSON, G. Scott. Big data systems: knowledge transfer or intelligence insights?. **Journal of Knowledge Management**, 2017.

SCHYNS, Birgit. The role of implicit leadership theories in the performance appraisals and promotion recommendations of leaders. **Equal Opportunities International**, 2006.

SWANSON, Eric et al. The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 42, p. 88-96, 2020.

SOUSA, Maria José; DIAS, Ivo. Business intelligence for human capital management. **International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR)**, v. 11, n. 1, p. 38-49, 2020.

THORPE, Richard; GOLD, Jeff; LAWLER, John. Locating distributed leadership. **International journal of management reviews**, v. 13, n. 3, p. 239-250, 2011.

TOGNAZZO, Alessandra; GUBITTA, Paolo; GERLI, Fabrizio. Fostering performance through leaders' behavioral competencies: an Italian multi-level mixed-method study. **International Journal of Organizational Analysis**, 2017.

VALLURUPALLI, Vamsi; BOSE, Indranil. Business intelligence for performance measurement: A case based analysis. **Decision Support Systems**, v. 111, p. 72-85, 2018.

WALUMBWA, Fred O. et al. Employee service performance and collective turnover: Examining the influence of initiating structure leadership, service climate and meaningfulness. **human relations**, v. 72, n. 7, p. 1131-1153, 2019.

WENG, Liang-Chieh; LAI, Yi-Chu. Examining the effects of dual-level transformational leadership, LMX, and group cohesiveness on employee service performance. *Chiao Da Manag. Rev.* v. 32, n. 1, p. 163-195, 2012.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation.** Sage, 1994.

WU, Desheng Dash; KAPOOR, Bhushan; SHERIF, Joseph. Human resources in an enriched environment of business intelligence. **Kybernetes**, 2012.

YUKL, Gary. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 708-722, 2008.

ZAMANI, Mojtaba; MAEEN, Mehrdad; HAGHPARAST, Majid. Implementation of business intelligence to increase the effectiveness of decision making process of managers in companies providing payment services. **The Journal of Internet Banking and Commerce**, p. 1-24, 2017.

ZHU, Weichun; CHEW, Irene KH; SPANGLER, William D. CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. **The leadership quarterly**, v. 16, n. 1, p. 39-52, 2005.