

## O Poder da Gestão de Dados na Demonstração do Perfil Profissional: Propulsão para o Desempenho Organizacional

**Eliéser da Silva Rodrigues**

Secretaria de Estado da Administração, Brasil  
elieser.rodrigues@goias.gov.br

**Cristhinny Sarah Pires Araújo**

Secretaria de Estado da Administração, Brasil  
cristhinny.araujo@goias.gov.br

**Antônio Gabriel Marcimiano de Moraes**

Secretaria de Estado da Administração, Brasil  
antonio.mmoraes@goias.gov.br

**Inácio Torres Cardoso**

Secretaria de Estado da Administração, Brasil  
inacio.cardoso@goias.gov.br

### Resumo

A leitura e a compreensão do perfil profissional são elementos essenciais para o sucesso na gestão de pessoas e no planejamento estratégico das organizações. Compreender atitudes técnicas e comportamentais, interesses e valores profissionais é um tema indubitavelmente reconhecido e apreciado pelos gestores nos tempos atuais.

E o desafio se torna ainda maior na administração pública estadual quando o objetivo é reunir as informações de todo o pessoal ativo, dos diversos vínculos, efetivo, comissionado, empregado público, temporário e até mesmo estagiários e construir um Banco de Talentos que identifique necessidades organizacionais e perfis potenciais oportunizando melhor alocação ou realocação de pessoal, indicação de ocupação de postos estratégicos de trabalho, oferecendo maior eficiência nos serviços oferecidos à população e maior satisfação no ambiente de trabalho.

Este artigo explora como a gestão de informações impulsiona a construção da demonstração do histórico profissional no Observatório da Rede de Gestão de Pessoas. Aborda a importância da integração de dados para a criação de representações gráficas precisas e significativas, facilitando a identificação de competências e habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores bem como na estruturação do Banco de Talentos.

Aprofunda o uso de *Data Science*, *Analytics* e *PowerBI* para otimizar a análise e visualização de bases, promovendo decisões estratégicas e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Atualmente, o banco já conta com mais de 5000 (cinco mil) perfis profissionais mapeados e a partir desses resultados, propõe-se a expansão de sua utilização aos demais órgãos e entidades para atingir o maior número possível de usuários no serviço público estadual.

**Palavras-chave:** Perfil Profissional; Banco de Talentos; Demonstração Gráfica; Gestão de Dados; *Data Science*; *Analytics*; *PowerBI*; Observatório; Desempenho Organizacional.

### 1. Introdução

A gestão do conhecimento em RH envolve a coleta sistemática, armazenamento, análise e utilização de dados para melhorar as práticas de governança de pessoas. Isso inclui informações sobre o desempenho dos funcionários, habilidades, competências, preferências e comportamento. Utilizando técnicas avançadas de análise de bases, os gestores podem

identificar padrões e tendências que ajudam a prever necessidades futuras, alinhar talentos com funções estratégicas e desenvolver programas de treinamento mais eficazes (Ulrich et al., 2015).

Para uma compreensão abrangente do perfil profissional, é crucial integrar informações qualitativas e quantitativas. Os dados qualitativos geram informações sobre as habilidades comportamentais dos colaboradores e subsidiam a análise em relação às competências comportamentais necessárias para a função. Por outro lado, os dados quantitativos, como métricas e resultados de avaliações técnicas, ajudam a identificar o nível das competências técnicas dos colaboradores. A combinação dessas bases oferece uma visão holística dos profissionais, essencial para a construção de um Banco de Talentos robusto e eficaz.

Bersin (2020) no livro "O Futuro da Gestão de Pessoas: Como a Tecnologia Está Transformando o RH", apresenta uma visão abrangente de como a tecnologia está moldando o futuro da área de Recursos Humanos (RH). O autor argumenta que a inteligência artificial (IA), a análise de dados e outras tecnologias digitais estão revolucionando a forma como o RH opera, criando novas oportunidades e desafios para os profissionais da área.

Compreender habilidades, interesses e valores profissionais é um tema indubitavelmente reconhecido e apreciado pelos gestores nos tempos atuais. Contudo, não se configura tarefa trivial realizar tal leitura. Em geral, os especialistas em comportamento humano integram o avanço dessas habilidades, mas as áreas estratégicas inerentes às tomadas de decisão muitas vezes subutilizam ou superficialmente consideram essas informações em suas práticas, perdendo a oportunidade de se beneficiar de elementos tão relevantes.

A leitura e compreensão da trajetória profissional são elementos cruciais para a administração eficaz de pessoas e o planejamento estratégico nas organizações. A análise integrada das habilidades técnicas e comportamentais, bem como dos interesses e valores dos colaboradores, torna-se cada vez mais indispensável para os gestores modernos. No futuro, a tendência é que a tecnologia de análise de bases se torne ainda mais sofisticada, permitindo um entendimento ainda mais profundo e preciso dos perfis.

Dessa forma, o desafio está fazer com que os dados que compõem um perfil profissional não percam sua representatividade mediante uma condensação e simplificação dos mesmos. O grande resultado a ser alcançado reside em utilizar do avanço das tecnologias de *Big Data* e de inteligência artificial, para que essas ferramentas possam automatizar e otimizar o processo de leitura dos dados e geração de informações, permitindo uma gestão de RH mais eficiente com elementos precisos capazes de oferecer ao gestor condições de mentalmente materializar as habilidades de um profissional por meio de uma linguagem simples e segura no que tange à predição do seu comportamento.

Bersin (2020) também destaca alguns pontos para as organizações observarem:

- A tecnologia está transformando o RH de forma rápida e profunda;
- As empresas precisam se adaptar às novas tecnologias para permanecerem competitivas;
- O RH precisa se tornar mais estratégico e orientado por dados para ter sucesso na era digital;
- Os profissionais de RH precisam desenvolver novas habilidades para se manterem relevantes no mercado de trabalho.

Nesse contexto, a utilização de demonstrações gráficas de um currículo pode ter um impacto significativo na leitura e compreensão por parte dos gestores, já que oferecem uma maneira visualmente atraente e acessível de apresentar informações complexas de uma forma clara e concisa. Os resultados obtidos demonstraram que a utilização de demonstrações gráficas facilitou significativamente a leitura e compreensão dos perfis profissionais, permitindo uma identificação mais precisa das competências e habilidades dos colaboradores.

No atual contexto, as demonstrações gráficas têm se mostrado fundamentais para facilitar a leitura e compreensão por parte dos gestores. À medida que avançamos, essas representações visuais serão ainda mais críticas, permitindo uma rápida identificação de competências e gaps, e possibilitando uma liderança de talentos mais estratégica e eficaz.

Abramo & Alves (2008) em Gestão de pessoas: teoria e prática, enfatiza a importância da liderança de pessoas como um fator estratégico para o sucesso das organizações, apresentando os diferentes modelos de governança, como o modelo tradicional, o modelo humanístico e o modelo estratégico, aborda em detalhes os processos de recrutamento e seleção de pessoas, incluindo a definição das necessidades de mão de obra, a seleção de currículos, as entrevistas e a integração dos novos colaboradores.

A gestão de conhecimento de RH vai além da coleta e armazenamento, abrangendo a análise e interpretação aprofundada pelo uso de ferramentas como *Data Science*, *Analytics* e *Business Intelligence* que facilitam a compreensão e a tomada de decisões. A análise de dados pode revelar padrões ocultos e tendências que podem ser críticos para a formulação de estratégias de liderança. Por exemplo, um padrão de alto desempenho pode ser identificado em um grupo específico de funcionários, permitindo que a organização implemente práticas de treinamento e desenvolvimento para replicar esse sucesso em outros grupos.

Chiavenato (2017) na obra Gestão de Pessoas: O Novo Enfoque apresenta uma visão abrangente e atualizada da administração de pessoas, desde seus fundamentos até as práticas mais recentes. O autor aborda os desafios e oportunidades da área em um contexto globalizado e em constante mudança e evidencia a ética e a responsabilidade social na administração de pessoas, a gestão da diversidade e da inclusão no local de trabalho, a gestão da saúde e segurança e da qualidade de vida no trabalho.

## 2. Metodologia

Davenport (2017) no livro "*Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*" analisa os potenciais benefícios do *Big Data* para as empresas, como a melhoria na tomada de decisões, produtos e serviços, além do fortalecimento do relacionamento com o cliente. Por outro lado, são discutidos os custos associados à implementação e manutenção de uma estrutura para *Big Data*, faz uma consideração profunda para separar o *hype* da realidade, distingue as promessas exageradas do potencial real do *Big Data*, ajudando o gestor ter uma visão realista sobre a aplicação da tecnologia.

O uso de informações é fundamental para a elaboração de um plano de desenvolvimento individual eficaz e para dar um propósito claro ao colaborador. Ao empregar o *PowerBI* para criar demonstrações gráficas do perfil profissional, os gestores obtêm uma representação visualmente atraente e acessível de informações complexas sobre as competências e habilidades dos colaboradores. A integração de *Data Science*, *Analytics* com o *Business Intelligence* oferece uma solução poderosa para aprimorar a leitura e compreensão dos perfis profissionais, promovendo uma gestão de pessoas mais eficiente e orientada por conhecimento de informações. Dessa forma, é possível desenvolver planos personalizados que alinharam os objetivos individuais com as metas organizacionais, proporcionando aos colaboradores um sentido claro de propósito e direção em suas carreiras.

A implementação de um observatório para a demonstração de dados do portfólio profissional proporciona uma abrangência e escalabilidade na análise que seriam praticamente impossíveis de serem alcançadas manualmente, mesmo por uma grande equipe de psicólogos. Com a integração de tecnologias de mineração e ferramentas como o *PowerBI*, o observatório pode realizar mapeamentos de milhares de perfis de forma automatizada e em larga escala. Isso não apenas minimiza erros e retrabalhos, mas também permite a identificação de padrões, tendências que seriam difíceis de detectar manualmente, oferecendo uma vantagem competitiva significativa na gestão de pessoas.

O *dashboard* Perfil Profissional da Secretaria de Estado da Administração (SEAD) do Estado de Goiás é uma ferramenta que consolida informações sobre as competências, habilidades e experiências profissionais dos indivíduos que possuem perfil cadastrado na base do Sistema Oportunizar. É voltado tanto para a alta administração, proporcionando conhecimento

sobre as habilidades e competências das pessoas atuantes no serviço público, quanto para os indivíduos que buscam uma oportunidade de início de carreira na administração pública ou de construção e aperfeiçoamento de conhecimentos.

O Oportunizar é um produto de *software* mantido pela Superintendência de Sistemas de Informação em conjunto com a Superintendência Central de Desenvolvimento Estratégico de Pessoal da Secretaria de Administração do Estado de Goiás e tem por finalidade a automatização das anotações do Perfil Profissional dos Servidores bem como a notação das vagas em aberto ainda rotinas inerentes aos processos de alocação.

Os dados coletados são armazenados no Sistema Oportunizar, que possui banco de dados *PostgreSQL* com 40 tabelas e 1.714.359 (um milhão e setecentos e quatorze mil e trezentos e cinquenta e nove) registros até o momento.

A base principal reúne elementos que possibilitam identificar, armazenar e gerir informações sobre as competências, habilidades, e experiências dos indivíduos, facilitando a identificação de profissionais qualificados para assumir novas responsabilidades, projetos ou cargos. Esta solução faz uso do modelo semântico dessa base que inclui o cadastro de servidores do Estado e de usuários externos.

O primeiro grupo é composto por pessoas que possuem ou não algum tipo de vínculo com o Estado. Já o segundo grupo é constituído pela população que não atua no serviço público, uma vez que Sistema Oportunizar permite a inscrição de todas as pessoas que buscam novas perspectivas de inovação e desenvolvimento profissional. Sobre as pessoas que possuem algum vínculo com o Estado, esses vínculos são únicos e possuem identificadores numéricos. Dessa forma, um servidor pode possuir mais de um vínculo e em cada um deles possuir informações diferentes acerca de lotação e cargo, por exemplo.

Porém, na base, cada currículo profissional diz respeito à pessoa, e não a um vínculo específico, logo, toda a sua estruturação é em torno do Cadastro de Pessoa Física (CPF). Dado que esta ferramenta teria utilização importante no meio público por parte da alta gestão, as informações sobre vínculo com o Estado se mostraram de grande importância. Logo, identificou-se a necessidade de incrementar a base com as informações cadastrais dos colaboradores da administração pública.

Para atingir esse objetivo, as informações de cargo, tipo de vínculo, órgão e unidade administrativa de lotação são resgatadas do Sistema de Recursos Humanos do Estado de Goiás (RHnet) que concentra informações específicas de cada vínculo dos colaboradores da administração pública. Para realizar a integração, foi necessário agrupar todas as informações dos vínculos ativos de cada indivíduo. Dessa forma, os dados deixaram de ser específicos a um vínculo e passaram a ser específicos de um CPF, coincidindo, assim, com a estrutura da base principal.

A análise de bases provenientes dos dois recursos permitiu estruturar as informações que são exibidas nas telas do *dashboard*. Essas telas reúnem diversos visuais, de forma a apresentar as informações de maneira clara e eficiente. A construção se deu com ênfase, principalmente, na Experiência do Usuário (*UX*, sigla em inglês) e na exibição otimizada das informações de forma a permitir compreensões valiosas no momento da análise do(s) currículo(s). O *dashboard* é composto por quatro telas, respectivamente: estatísticas descritivas sobre os cadastros; seleção de perfil por nome ou por unidade administrativa do colaborador do serviço público; seleção de perfil por competências; rede social profissional, com os elementos do currículo do indivíduo.

A primeira tela abrange estatísticas qualitativas sobre os perfis quanto à: gênero biológico, escolaridade e nível por competência técnica e comportamental. Além de dados quantitativos sobre o número de perfis cadastrados na base.

Já no segundo painel tem-se a funcionalidade de buscas específicas por meio do nome ou, para servidores do Estado, por meio da unidade administrativa de lotação. Esta

funcionalidade proporciona, principalmente, à alta administração consultar perfis específicos ou, ainda, todos os perfis dos servidores de uma determinada unidade. Além desses dois filtros, é possível classificar por gênero biológico. Sobre a visualização da página, abaixo dos filtros constam duas tabelas, a primeira lista os perfis – nome, tipo de vínculo com o Estado e cargo quando for o caso – e é afetada pelos filtros mencionados acima. Ao selecionar um registro, a segunda tabela é habilitada e passa a listar todas as formações escolares do indivíduo selecionado.

A decisão de habilitar a segunda tabela somente quando é selecionada uma pessoa na primeira tabela, foi tomada em vista a melhorar a UX e evitar poluição visual ao diminuir a quantidade de informações que o usuário deve assimilar, focando em exibir somente as informações relacionadas ao perfil específico que está sendo buscado. Adicionalmente, ao selecionar uma pessoa na primeira tabela, é habilitado o botão que leva ao painel de detalhamento do currículo profissional dessa. Todos os dados mostrados nesse painel têm o objetivo estratégico de possibilitar uma rápida análise por parte do usuário, tanto da formação da pessoa como o vínculo que ela mantém com o Estado. Caso o usuário deseje visualizar o perfil detalhado de um indivíduo específico, ao selecionar o botão mencionado anteriormente, ele será redirecionado ao painel de detalhamento do currículo profissional.

O terceiro painel é semelhante ao anterior, possui as mesmas tabelas, uma com a lista de pessoas e outra que mostra as formações escolares, assim como o botão que é habilitado ao selecionar um registro da primeira tabela. A diferença principal são os filtros que podem ser aplicados. Esta segunda visualização de seleção de perfil foi estruturada de forma a auxiliar na busca por talentos. É composto por uma gama de filtros cumulativos que englobam: competências técnicas e nível de proficiência nestas; formação escolar básica; cursos de formação; cargo, para servidores do Estado. O objetivo principal deste painel é auxiliar os recrutadores a identificarem perfis durante processos de recrutamento.

Dessa forma, é possível otimizar o processo de busca por talentos, uma vez que este painel foi idealizado de forma a facilitar a identificação de profissionais qualificados para assumir novas responsabilidades, projetos ou cargos. Além disso, a inclusão de um filtro por gênero biológico visa, principalmente, ajudar os recrutadores a identificarem perfis durante processos de recrutamento que contenha ou sejam voltadas para vagas afirmativas.

Depois de identificado o perfil nos painéis anteriores, é possível acessar a página de detalhamento do currículo profissional específico que conta também com análises de perfil. Para conseguir carregar a seleção do indivíduo feita nas páginas anteriores, foi utilizada a funcionalidade *drill through*, com a qual é possível visualizar todas as informações profissionais da pessoa. Primeiramente tem-se os dados cadastrais do indivíduo, complementados com dados do RHNet, sendo eles: nome; cargo; vínculo com o estado; órgão e unidade administrativa de lotação; formação e gênero biológico. Em seguida são apresentadas quatro tabelas, cada uma detalhando áreas importantes do histórico profissional da pessoa.

A tabelas tratam dos seguintes tópicos: experiências acadêmicas, tanto relacionadas a formação escolar básica quanto a cursos de formação realizados, contando com o nome da formação, instituição e estado de conclusão; experiências profissionais com o nome do cargo, empresa onde realizou as atividades e descrição dessas; competências técnicas e comportamentais, elencando o nível de *expertise* em cada uma. Tendo em vista a importância da eficiência das atividades no meio público, é possível filtrar as competências técnicas de forma a otimizar a busca por informações estratégicas. Em complementos às tabelas de competências, tem-se dados quantitativos relacionados aos níveis de proficiência. Dessa forma, é possível analisar se a pessoa está, majoritariamente, em fase inicial, intermediária ou avançada de estudos ou aplicação das competências listadas.

O diferencial deste currículo é a análise de perfil. A técnica desenvolvida para realização dessa análise conta com a seguinte base: cada pessoa tem um grupo de perfis associados a

como ele se porta em atividade práticas – comportamental ou social – chamado Esfera da Ação; enquanto a maneira como o indivíduo se porta em atividades intelectuais é composto por outro grupo de perfis e se trata da Esfera do Pensamento. Dessa forma, conseguimos analisar o indivíduo visualizando essas esferas e perfis como forças opostas que se complementam, mas que também mostra a afinidade do indivíduo com quais perfis ele se identifica mais. A esfera da ação é composta pelos perfis executor – foco na realização de tarefas – e socializador – foco na comunicação. Já a esfera do pensamento é composta pelos perfis analista – foco em métodos e responsabilidade – e planejador – foco no planejamento e estratégias. Toda essa análise está presente neste painel.

Primeiramente temos o gráfico que especifica os perfis do indivíduo, juntamente com a explicação de cada perfil. Caso o usuário deseje ver com mais detalhes a análise relacionada às esferas, é possível clicar no botão de detalhamento e, dessa forma, um *pop-up* com as informações adicionais é aberta. Como esta página é fruto de um *drill through*, não é possível fazer outro *drill through* a partir desta. Para mostrar essas informações adicionais, foi usado indicadores. No momento que o usuário seleciona o botão, todos os elementos de detalhamento são habilitados acima dos visuais da página. Ao selecionar o botão para voltar, os elementos são desabilitados, retornando para a visualização padrão da página. Para que as esferas pudessem ser analisadas como forças opostas, os gráficos em barras foram criados através de uma medida, *Data Analysis Expressions* (DAX), que retorna *Hyper Text Markup Language* (HTML) e *Cascading Style Sheets* (CSS).

Dessa forma, ao usar um visual que renderiza HTML e CSS, foi possível criar elementos dinâmicos que descrevem fielmente as interações que perfis e esferas exercem um sobre o outro. Além do foco no UX, é importante ressaltar que toda a construção desta página foi realizada de maneira a demonstrar corretamente todas as informações resultantes da técnica utilizada para análise da trajetória profissional de cada indivíduo, buscando mitigar ao máximo qualquer dúvida que pode surgir em relação a qualquer informação apresentada. Em adição a isso, também foram adicionados vários ícones de informação em diversos pontos das páginas que explicam termos não usuais do dia a dia, assim como quais as formas de acessar informações específicas, como a seleção do indivíduo para habilitação do botão que leva ao currículo.

O *dashboard* foi desenvolvido de forma a ser amigável com os usuários que não têm ou possuem pouca experiência utilizando o *Power BI*. E para os usuários que já possuem entendimento mais avançado da ferramenta, tem-se todos os filtros mencionados que são fundamentais para entendimentos mais profundos dos dados exibidos. Todas as técnicas explicadas anteriormente foram essenciais para a construção do *dashboard*. Este produto contribui para o processo de aprimoramento da capacidade das organizações de identificar tanto aspectos técnicos quanto comportamentais, facilitando a análise detalhada e estratégica do capital humano. Com isso, é possível promover o desenvolvimento profissional, otimizar a liderança de talentos e garantir um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo.

O Banco de Talentos pode ser utilizado de várias maneiras para melhorar a governança de pessoas. Por exemplo, ele pode ajudar na identificação de lacunas de competências dentro da organização. Ao comparar as competências necessárias para determinadas funções com as competências dos colaboradores disponíveis, os gestores podem identificar áreas que precisam de desenvolvimento adicional ou contratação externa. Além disso, o Banco de Talentos pode ser usado para planejar sucessões, garantindo que a organização tenha candidatos qualificados prontos para assumir funções críticas quando necessário.

Delery & Rouppi (2017) no artigo "Gestão estratégica de recursos humanos, capital humano e vantagem competitiva: o campo anda em círculos?", fazem uma análise crítica a literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos (GSRH), capital humano e vantagem competitiva. Os autores argumentam que o campo está preso em um ciclo de repetição, com pouca inovação teórica e poucas pesquisas empíricas robustas, recomendam que os

pesquisadores desenvolvam novas abordagens, realizem buscas empíricas mais rigorosas na área e sobretudo mantenhas as práticas atualizadas com as tendências modernas.

Essa abordagem permite uma visão holística e detalhada das informações, assim, a combinação de um observatório com tecnologias avançadas de análise de informações oferece uma vantagem competitiva significativa na gestão de pessoas e no planejamento estratégico das organizações.

### 3. Resultados e Discussão

Considerando o objetivo deste estudo, analisar a importância da integração de dados para criar representações gráficas precisas e significativas que facilitem a identificação de competências e habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores, bem como estruturar o Banco de Talentos e utilizar Data Science, Analytics e PowerBI para otimizar a análise e visualização de dados, promovendo decisões estratégicas e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, a metodologia adotada inclui pesquisa bibliográfica e exploratória para identificar conceitos e estudos prévios sobre a utilização dos dados, além de pesquisa observacional sobre os resultados do Sistema Oportunizar.

A importância da Ciência de Dados e Análise (*Data Science, Analytics*), aliadas à ferramenta *PowerBI*, tornam-se evidentes ao considerar a complexidade e a quantidade de dados envolvidos na leitura e compreensão do perfil profissional. A capacidade de analisar grandes volumes de *Big Data* de forma eficiente e extrair insights relevantes é fundamental para identificar as competências e habilidades necessárias para cada função. A combinação dessas tecnologias permite uma análise mais aprofundada e uma visualização clara dos dados, gerando informações que facilitam a tomada de decisões baseadas em evidências e promovendo uma gestão de pessoas mais eficaz.

Os resultados obtidos indicaram que o uso de demonstrações gráficas melhorou significativamente a compreensão dos perfis profissionais, permitindo uma identificação mais precisa das competências dos servidores. Na administração atual, a avaliação prévia dos perfis é essencial para a alocação de pessoal, seja para ingresso de servidores efetivos ou comissionados, de estagiários ou para movimentação de servidores.

Os perfis são avaliados conforme a função demandada e apenas após a confirmação do atendimento aos critérios desejados é que a lotação é validada pelo gestor. A mudança na apresentação dos perfis, tornando-os mais gráficos e menos textuais, fortaleceu a confiabilidade e legitimidade do processo de avaliação das capacidades dos servidores.

A metodologia descrita nesse artigo destaca a importância da utilização de ferramentas como *PowerBI* para transformar dados complexos em *insights* açãoáveis (Delery & Roump, 2017).

Atualmente, já mapeamos mais de 6000 perfis, criando um banco de talentos abrangente. Isso permite que os gestores realizem buscas considerando competências técnicas e comportamentais, nível de habilidades, formação acadêmica, experiência profissional, diversidade de gênero, cursos complementares e certificações.

A governança de grandes quantidades de registros em Recursos Humanos (RH) representa um desafio significativo para os gestores, especialmente devido à diversidade de formas de entrada desses registros. Com o avanço das tecnologias digitais e a crescente integração das redes sociais, os registros chegam de múltiplas fontes, incluindo plataformas de recrutamento, sistemas internos de gestão de talentos, mídias sociais e até mesmo feedbacks informais de funcionários. Isso requer uma abordagem robusta e estratégica para coletar, armazenar, analisar e utilizar esses registros de maneira eficaz.

Uma das principais dificuldades está na unificação e padronização de bases provenientes de diferentes fontes. A integração de dados de redes sociais, por exemplo, pode fornecer *insights* valiosos sobre o comportamento e as preferências dos funcionários, mas também apresenta

desafios significativos em termos de consistência e privacidade. Artigos acadêmicos utilizados na pesquisa para elaboração deste estudo indicam que a adoção de tecnologias de *Bussiness and Data Science Analytics* pode facilitar esse processo, permitindo aos gestores de RH criar uma visão holística dos dados dos funcionários e tomar decisões mais informadas.

Além disso, a gestão de dados em RH não se limita apenas à coleta e armazenamento, mas também envolve a análise e interpretação desses registros. Ferramentas avançadas de análise, como o *PowerBI*, podem ser utilizadas para criar relatórios detalhados e visuais que facilitam a compreensão, mas também podem prever a rotatividade, otimizar a alocação de pessoas, promover a diversidade e inclusão, aprimorar o bem-estar dos colaboradores bem como desenvolver líderes excepcionais.

Outro aspecto crítico é a segurança e a privacidade dos registros dos funcionários. Com a quantidade crescente de informações disponíveis, garantir que esses elementos sejam protegidos contra acessos não autorizados é essencial. Artigos de mestrado e doutorado frequentemente destacam a importância de implementar políticas de segurança rigorosas e utilizar tecnologias de criptografia para proteger registros sensíveis. A conformidade com regulamentos de privacidade, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil, também é um componente crucial nos registros de RH.

Encarar os desafios da governança de registros em RH na administração pública exige uma abordagem que respeite o marco legal vigente e ao mesmo tempo promova a inovação. A implementação de tecnologias de análise, como ferramentas de *Data Science, Analytics*, pode ser adaptada para atender às exigências legais e regulamentares específicas do setor público. É essencial desenvolver políticas internas que alinhem a coleta, armazenamento e análise de registros com leis de proteção. A colaboração com órgãos reguladores e a criação de comitês internos de governança de registros podem ajudar a assegurar que todas as práticas estejam em conformidade com a legislação, ao mesmo tempo em que se beneficia das inovações tecnológicas.

A integração de sistemas de gestão de RH com tecnologias de análise de dados pode simplificar processos e reduzir a burocracia na administração pública. Implementar soluções que permitam a interoperabilidade entre diferentes sistemas, como plataformas de gerenciamento de talentos, sistemas de folha de pagamento e ferramentas de análise de desempenho, pode facilitar a coleta e a análise de registros. A padronização dos dados e a automação de processos administrativos rotineiros liberam tempo e recursos para atividades mais estratégicas. Além disso, a utilização de *dashboards* e relatórios automatizados pode proporcionar uma visão clara e rápida do desempenho organizacional, ajudando os gestores a tomar decisões informadas e a planejar ações futuras de forma mais eficiente.

Como reflexão o Gestor de RH precisa estar preparado para à extinção de certos postos de trabalho, surgimento de novas funções, frequentemente em áreas como tecnologia da informação, análise de registro e inteligência artificial. O desafio para os gestores de RH é identificar essas novas demandas de habilidades e competências e adaptar seus programas de treinamento e desenvolvimento de acordo. Estudos apontam que habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas complexos e competência digital são cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho atual (World Economic Forum, 2018). Portanto, é crucial que as organizações invistam em programas que desenvolvam essas habilidades em seus colaboradores.

A alta gestão do setor público frequentemente subestima o valor estratégico do gestor de Recursos Humanos (RH), relegando-o a um papel meramente operacional e administrativo. Essa visão limitada desconsidera o potencial do gestor de pessoas em contribuir para o desenvolvimento organizacional, inovação e eficiência no serviço público. Ao não reconhecer a importância do gestor de RH, perde a oportunidade de utilizar a governança de pessoas como uma ferramenta poderosa para enfrentar desafios complexos, como a atração e retenção de

talentos, o desenvolvimento de competências e a criação de uma cultura organizacional orientada por dados e resultados. Essa desvalorização resulta em uma falta de investimentos em tecnologias e capacitações necessárias para que os gestores possam desempenhar seu papel de maneira eficaz, perpetuando um ciclo de ineficiência e resistência à mudança dentro das instituições públicas.

A maioria dos gestores públicos possui uma visão equivocada de que todos os problemas de gestão podem ser resolvidos apenas com a contratação de mais pessoal, sem compreender que a utilização eficiente dos recursos também é uma responsabilidade crucial do gestor. Atualmente, ainda observamos a administração pública realizando concursos sem um dimensionamento adequado da força de trabalho, resultando em um inchaço da máquina pública com milhares de servidores em desvio de funções ou subutilizados. Essa prática leva a planos de carreira defasados, grandes discrepâncias salariais e estruturais entre diferentes carreiras, e um baixo incentivo financeiro para a busca de novos conhecimentos.

#### **4. Considerações Finais**

Por fim, a capacitação dos gestores de RH para lidar com tecnologias de análise é fundamental. A transformação digital no RH exige que os profissionais da área desenvolvam novas habilidades para utilizar ferramentas de análise e interpretar os resultados corretamente. Investir em treinamento contínuo e em uma cultura organizacional que valorize a análise pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa. Pesquisas acadêmicas sugerem que a falta de habilidades analíticas entre os gestores de RH é uma barreira comum, e superar essa lacuna é essencial para maximizar os benefícios da gestão no RH.

A imensa quantidade de registros e as diversas formas de entrada desses registros representam um desafio complexo para os gestores de RH. No entanto, com a adoção de tecnologias avançadas, políticas de segurança robustas e a capacitação contínua dos profissionais, é possível transformar esses desafios em oportunidades para melhorar a gestão de talentos e promover um ambiente de trabalho mais eficiente e orientado por evidências.

Em um cenário onde a gestão de pessoas é cada vez mais orientada por métricas, a construção da demonstração do perfil profissional no Observatório da Rede de Gestão de Pessoas se torna uma ferramenta essencial para impulsionar o desempenho organizacional. A integração eficaz dessas métricas na criação de representações gráficas contribui não apenas para uma alocação mais eficiente de recursos humanos, mas também para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. O gerenciamento de métricas é a chave para desbloquear o potencial dos colaboradores e impulsionar o sucesso organizacional no ambiente dinâmico de hoje.

Em "Big Data at Work", Davenport (2017), demonstra uma visão prática de como o *Big Data* pode ser aplicado para gerar valor nos negócios se implementando-o de forma estratégica em sua organização.

O futuro da gestão de RH está intrinsecamente ligado à capacidade de utilizar métricas de maneira estratégica. As organizações que conseguirem integrar e analisar essas métricas de maneira eficaz estarão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios do mercado e aproveitar as oportunidades de crescimento. Portanto, a adoção de práticas avançadas de governança e métricas deve ser uma prioridade para qualquer organização que busca excelência na liderança de pessoas (Ulrich et al., 2015).

Logo mais, a gestão de dados de RH enfrentará desafios e oportunidades cada vez mais complexos. Com o crescente volume de informações geradas pelas diversas fontes, incluindo redes sociais, sensores de IoT e plataformas colaborativas, os gestores de RH precisarão adotar tecnologias avançadas de *Big Data* e *Machine Learning* para extrair descobertas valiosas. Essas ferramentas permitirão uma análise preditiva, antecipando necessidades e tendências, e uma personalização cada vez maior das estratégias de desenvolvimento e retenção de talentos.

A jornada começa com a coleta e armazenamento de dados precisos e confiáveis. Mas o verdadeiro valor reside na análise e interpretação inteligente, transformando dados em inspirações e transpirações acionáveis que impulsionam a transformação. “*O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas*”. (Peter Drucker)

## Referências

- Ulrich, D., Brockbank, W., & Zenger, M. M. (2015). Gestão de Dados para RH: Como Usar a Informação para Tomar Melhores Decisões. Elsevier.
- DAVE Ulrich, Wayne Brockbank, Michael M. Zenger, Gestão de Dados para RH: Como Usar a Informação para Tomar Melhores Decisões Editora: Elsevier Ano: 2015
- JOSH Bersin, O Futuro da Gestão de Pessoas: Como a Tecnologia Está Transformando o RH, Editora: Sextante Ano: 2020
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo enfoque. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Gestão de pessoas: da teoria à prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ABRAMO, Helena; ALVES, Nilda. Gestão de pessoas: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: [URL inválido removido]. Acesso em: 10 dez. 2023.
- Delery, JE, & Rouppi, D. (2017). Gestão estratégica de recursos humanos, capital humano e vantagem competitiva: o campo anda em círculos?. Diário de Gestão de Recursos Humanos, 27(1), 1-21. 11.Davenport, T
- Aguinis, H., Gottfredson, RK , & João, H. (2012). Recomendações de práticas recomendadas para definir, identificar e lidar com valores discrepantes. Métodos de Pesquisa Organizacional, 15(1), 135-161. 2.
- BARUCH, Y. (2003). Transformação das Carreiras: de Linear para Multidirecional - Perspectivas da Organização e do Indivíduo. Norwich: University of East Anglia.
- GRINBERG, J. (2020). Mapeamento Comportamental Vol.2. Editora Ser Mais.
- ROBINSON., C. D. (2015). Construindo uma equipe de alto desempenho com perfil DISC: ferramentas para empresas de rápido crescimento. Plataforma de Produção Independente CreateSpace.
- TAMAYO, A.; PORTO, J. (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes.
- TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. (1993). Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. Psicologia: Teoria e Pesquisa.

- Bersin, J. (2020). O Futuro da Gestão de Pessoas: Como a Tecnologia Está Transformando o RH. Sextante.
- Chiavenato, I. (2017). Gestão de pessoas: o novo enfoque. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, D. P. R. (2014). Gestão de pessoas: da teoria à prática. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Abramo, H., & Alves, N. (2008). Gestão de pessoas: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- Delery, J. E., & Roumpis, D. (2017). Gestão estratégica de recursos humanos, capital humano e vantagem competitiva: o campo anda em círculos?. *Diário de Gestão de Recursos Humanos*, 27(1), 1-21.
- Davenport, T. (2017). Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities. Harvard Business Review Press.