

### Discente

Flavio Aparecido da Silva

Faculdade de Tecnologia de Assis  
flavio.silva162@fatec.gov.sp.br

### Orientador

Me. Antonio Rafael Pepece Júnior

Faculdade de Tecnologia de Assis  
antonio.pepece@fatec.gov.sp.br

### RESUMO

As pesquisas sobre gestão de pessoas mostram que estamos em uma fase de transição emocionante na área de Recursos Humanos. Estamos abandonando uma abordagem principalmente focada em tarefas operacionais e avançando para modelos mais estratégicos de gerenciamento de talentos. Nesse cenário, a introdução de tecnologias, como a implementação de sistemas de autoatendimento em RH, está sendo vista como uma maneira de abrir caminho para novas formas de organização e gestão de pessoas dentro das empresas. Este artigo tem como objetivo explorar os impactos da tecnologia da informação e o seu papel estratégico nessa transição emocionante da gestão de pessoas. Por meio de um estudo de caso, queremos destacar como a tecnologia pode ser uma aliada valiosa na consolidação de novas estratégias de gestão de talentos, especialmente quando interage de forma integrada com outros aspectos organizacionais para criar um ambiente social.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Tecnologia. Estratégia. Gestão.

---

### ABSTRACT

Research on people management shows that we are in an exciting transition phase in Human Resources. We are moving away from an approach primarily focused on operational tasks and moving towards more strategic talent management models. In this scenario, the introduction of technologies, such as the implementation of self-service systems in HR, is being seen to pave the way for new ways of organizing and managing people within companies. This article aims to explore the impacts of information technology and its strategic role in this exciting transition in people management. Through a case study, we want to highlight how technology can be a valuable ally in consolidating new talent management strategies, especially when it interacts in an integrated way with other organizational aspects to create a social environment.

**Keywords:** People management. Technology. Strategy. Management.

# 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia trouxe não apenas ferramentas para facilitar processos, mas também um novo paradigma de gestão, baseado em dados e análises. Segundo Capelli (2019) a análise de dados na gestão de pessoas, conhecida como *People Analytics*, vem ganhando destaque por sua capacidade de transformar informações em insights acionáveis, auxiliando os gestores na tomada de decisões mais assertivas e estratégicas.

Não existem formas garantidas que as decisões tomadas sejam sempre as corretas. Para Branco (2008) os líderes devem se basear muito mais em suas intuições e sensibilidades, porém, é possível adotar medidas que aumentem as chances de assertividade. Cercar-se de informações é sempre a primeira dica, pois somente com elas é possível analisar as variáveis, identificar os cenários existentes e escolher os melhores caminhos a serem tomados. Chiavenato (2001) vai dizer que a escolha de bons profissionais é um aspecto primordial no sucesso organizacional.

A tomada de decisão na gestão de pessoas é um processo que envolve análises específicas e pode levar muito tempo para ser concluído (Sousa, 2019). Programas e sistemas de gerenciamento, por exemplo, representam uma grande ajuda na hora de organizar dados, transformá-los em métricas e, a partir deles, produzir conhecimento.

Considerando a projeção de resultados mais favoráveis e com a indicação em aperfeiçoar a performance dos colaboradores, como os critérios específicos de desempenho através da tecnologia podem auxiliar para avaliar as competências individuais dos colaboradores? Neste trabalho, foi utilizada uma análise detalhada sobre esta estratégia através da tecnologia na implementação da matriz nine box. Compreender como o resultado dessas avaliações serão prontamente utilizadas para apoiar decisões estratégicas sobre a participação dos colaboradores nos resultados da organização, visando maximizar o potencial de sucesso.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para as organizações, pois permite uma análise sistemática do desempenho dos colaboradores em relação às metas e expectativas condicionais. No entanto, muitas vezes, os gestores enfrentam dificuldades na realização de uma avaliação precisa e objetiva, o que pode impactar diretamente na tomada de decisão e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

O objetivo deste trabalho é apresentar os indicadores necessários, com o apoio da tecnologia, para possibilitar uma tomada de decisão mais assertiva por parte dos gestores em relação aos seus liderados por meio da avaliação de desempenho, com o intuito de elevar os resultados das organizações e diminuir o turnover. Com a utilização da Matriz Nine Box, será possível tornar esse processo mais eficiente e eficaz. A utilização destes indicadores específicos

considera não apenas o desempenho individual, mas também o contexto e as condições de trabalho dos colaboradores, além de fornecer uma visão mais completa da situação, auxiliando os gestores na identificação de pontos fortes e áreas de melhoria em suas equipes.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é uma área essencial nas organizações modernas, responsável por atrair, desenvolver e reter talentos, garantindo assim o sucesso e a sustentabilidade do negócio (Chiavenato,2014). Com o avanço da tecnologia, novas ferramentas e abordagens revolucionaram a forma como as empresas lidam com seus colaboradores. Uma dessas mudanças significativas é a utilização crescente da tecnologia na gestão de pessoas, que tem sido crucial para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho atual.

A tecnologia tem desempenhado um papel cada vez mais relevante na gestão de pessoas, evoluindo de maneira como as organizações recrutam, desenvolvem e retêm talentos. Com a transformação digital, as organizações passaram a adotar diversas ferramentas para melhorar suas práticas de gestão de recursos humanos. Essas ferramentas incluem sistemas de gestão de talentos, plataformas de recrutamento online, aplicativos de feedback e análise de dados, entre outros. A Inteligência Artificial (IA) pode ser definida como a tecnologia capaz de atividades semelhantes às dos seres humanos. Programas, softwares e máquinas são desenvolvidos para ter um comportamento inteligente, e devido à capacidade de aprendizado, essas máquinas estão cada vez mais presentes no meio corporativo mundial (Cipriano, 2021).

A utilização da tecnologia utilizada amplamente pelas empresas, pode acelerar o processo da mudança na área de gestão de pessoas das organizações. Segundo *McCormick* (1986) é uma mudança extremamente significativa nos últimos anos, falando em serviços de RH.

### **2.2 Rotatividade de colaboradores**

A rotatividade de colaboradores por exemplo, é um problema comum enfrentado pelas organizações, com impactos significativos em sua eficiência e desempenho. Segundo Pomi (2005), a rotatividade gera perda de produtividade e lucratividade, afetando também a saúde organizacional ao impactar o comprometimento e a motivação dos colaboradores. A rotatividade de pessoal está relacionada à má gestão administrativa, que, por sua vez, pode ser influenciada por fatores externos ou internos que condicionam as atividades e comportamentos dos funcionários. Para Luz (2008) as principais causas da rotatividade estão os baixos salários falta

de benefícios, relacionamentos com a liderança imediata e ambiente de trabalho. Essa rotatividade pode resultar em custos elevados para as empresas, tanto em termos financeiros quanto em termos de moral e cultura organizacional.

Para lidar com o problema da rotatividade de funcionários, muitas organizações estão recorrendo à tecnologia. O uso de análise de dados e *People Analytics* tem mostrado identificação eficaz de padrões e tendências relacionadas à rotatividade, permitindo que os gestores adotem medidas preventivas. Além disso, ferramentas de engajamento de funcionários e sistemas de feedback como a FEEDZ by TOTVS por exemplo, estão sendo amplamente utilizados para identificar problemas e implementar soluções de forma proativa.

### **2.3 Avaliação de Desempenho**

Quando se fala em avaliação de desempenho, é importante considerar o processo da coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos pelos avaliados. Isso permite formar um julgamento baseado em evidências (*Rogers; Badham, 1994*) e tomar decisões relacionadas ao desenvolvimento pessoal e planejamento. Nesse sentido, os funcionários participam na elaboração de indicadores e na recolha de dados que demonstrem o seu desempenho. Para Leme (2006) pela avaliação de desempenho, a organização poderá visualizar o que exatamente o que o colaborador pode contribuir para os resultados esperados e remunerar este futuro potencial. a empresa poderá visualizar a avaliação de desempenho dos colaboradores por exemplo não é apenas uma prática de gestão, mas sim uma necessidade estratégica para qualquer empresa que deseja prosperar e crescer.

Para Wagner (2020) o desempenho está diretamente ligado à capacidade atual do colaborador em sua função. Isso inclui não apenas os resultados alcançados, mas também suas habilidades técnicas, competências comportamentais e a capacidade de atender ou superar as expectativas definidas para o seu papel. Já o potencial diz respeito à capacidade futura do colaborador, ou seja, sua habilidade de assumir responsabilidades maiores no futuro. Isso envolve avaliar aspectos como habilidades de liderança, adaptabilidade, capacidade de aprendizado rápido e visão estratégica. Nesse contexto, a Matriz Nine Box surge como uma ferramenta de gestão de talentos, que se acredita que possa ser criada por uma consultoria de gestão *Mckinsey & Company* com base em pesquisas de desenvolvimento de liderança (*Roude,2023*).

### **2.4 Matriz Nine Box**

Conforme Lopez (2016) utilizar um software de gestão de RH é aproveitar a tecnologia para beneficiar o trabalho do gestor de pessoas. É reconhecer o valor dos gestores que se

dedicam ao cuidado das pessoas em sua empresa, simplificando e otimizando seu tempo de trabalho, permitindo que possam focar em estratégias organizacionais que, por conseguinte, levarão a melhores resultados para a empresa.

A Matriz *Nine Box* é uma ferramenta de gestão de desempenho e potencial muito utilizada por empresas para avaliar e classificar colaboradores com base em seu desempenho passado e potencial de desenvolvimento futuro. A matriz é composta por nove quadrantes, resultando da interseção entre três níveis de desempenho (normalmente representados no eixo horizontal) e três níveis de potencial (representados no eixo vertical). Cada quadrante pode indicar ações específicas de gestão de pessoas. Este método pode adquirido em diversas empresas que atuam com softwares de gestão de pessoas, como por exemplo SÓLIDES, e GUPY, a plataforma IMPULSEUP oferece uma avaliação gratuita. A figura a seguir representa a Matriz *Nine Box*:

**Figura 1: MATRIZ NINE BOX**



**Fonte:** GUPY (2023)

Ao cruzar as linhas e colunas, revelam as competências individuais de cada colaborador com nove configurações possíveis, a Matriz *Nine Box* oferece uma visão abrangente e detalhada do desempenho e potencial de cada membro da equipe. A Matriz *Nine Box* é uma ferramenta estratégica utilizada na gestão de pessoas para avaliar e classificar colaboradores com base no seu desempenho passado e potencial de desenvolvimento futuro, permitindo decisões fundamentadas em relação ao desenvolvimento individual, sucessão, feedback e coaching, promoções e movimentações, planejamento de equipe e identificação de áreas de baixo

desempenho, com o objetivo de melhorar a gestão de talentos e o envolvimento dos resultados organizacionais

### 3 METODOLOGIA

Segundo Pereira (2019), a metodologia é uma parte crucial de um trabalho, pois envolve o planejamento e a execução dos métodos e procedimentos utilizados para alcançar os objetivos da pesquisa. A fundamentação teórica permite que o leitor compreenda como a pesquisa foi conduzida.

Para apoiar o estudo de caso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica abrangente. O objetivo foi aprofundar o entendimento sobre os parâmetros de resultados relevantes. Para Gil (2002) ressalta a importância da pesquisa bibliográfica em diversos estudos, inclusive mencionando que há pesquisas que são desenvolvidas exclusivamente com base em fontes bibliográficas. A pesquisa bibliográfica é fundamental para embasar teoricamente um estudo, fornecendo um panorama do que já foi produzido sobre o tema e permitindo a contextualização e fundamentação teórica do trabalho.

Para análises dos dados, foi utilizado a avaliação de desempenho de colaboradores através da plataforma *SuccessFactors*, que é uma plataforma de gestão de talentos desenvolvida pela SAP, que inclui uma série de ferramentas para a gestão de desempenho. A avaliação de desempenho no *SuccessFactors* é um componente crucial que ajuda as organizações a gerirem e otimizar o desempenho dos seus colaboradores de forma eficaz.

Nesse contexto, a metodologia matriz *nine box* se destaca como uma ferramenta fundamental que é amplamente utilizado por empresas para avaliar e classificar colaboradores com base em seu desempenho passado e potencial de desenvolvimento futuro. Pelos nove quadrantes, a matriz resulta da interseção entre três níveis de desempenho no eixo horizontal e três níveis de potencial no eixo vertical. Cada quadrante dessa matriz pode indicar ações específicas de gestão de pessoas, tornando-se assim um instrumento valioso para o desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores.

### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

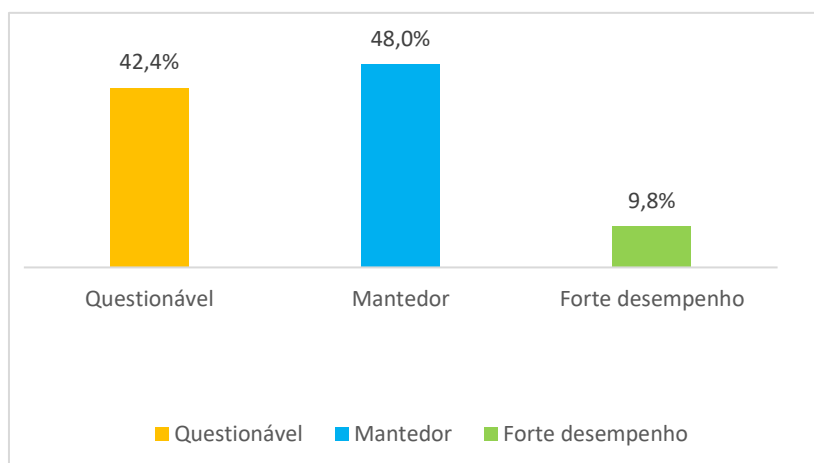
O impacto da tecnologia na gestão de pessoas através da Matriz *Nine Box*, explora, em especial a análise de dados através do desempenho por competências e resultados. Esta tecno-

logia está sendo utilizada atualmente nesta questão. Além disso, podemos identificar as tendências futuras nesse campo e como as organizações podem se preparar para aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pela tecnologia na gestão de pessoas.

Para este trabalho foi utilizado dados de avaliação de desempenho de 184 colaboradores de uma conceituada empresa referente a performance no ano 2023 visando identificar a eficácia na tomada de decisão através da performance dos colaboradores utilizando a matriz *nine box*. Esse recurso simplifica e otimiza o tempo de trabalho, permitindo que os gestores foquem em estratégias organizacionais que, conseqüentemente, levem a melhores resultados para a empresa.

O estudo de caso apresentou uma evidência, de que a Matriz *Nine Box* foi uma ferramenta eficaz para empresas que buscam tomar decisões estratégicas em relação aos seus colaboradores. Ao utilizar essa matriz, as organizações podem avaliar o desempenho e o potencial de cada indivíduo, facilitando a identificação de talentos, a promoção de desenvolvimento individualizado e a tomada de decisões mais fundamentadas em relação a movimentações internacionais, promoções e investimentos em treinamentos.

A pesquisa abordou a análise do desempenho e das competências dos colaboradores de uma organização, incorporando elementos de tecnologia e performance. Utilizando a matriz *nine box* como ferramenta de avaliação através do software *Success Factors*. Observou-se que uma parcela considerável, apresentou um desempenho aquém do esperado. Além disso, o desempenho global da empresa referente ao ano de 2023 não atendeu às expectativas, impactando diretamente nos resultados individuais dos colaboradores. Esses resultados ressaltam a importância de estratégias que combinem tecnologia, como programas de feedback personalizados, com abordagens de gestão de desempenho para impulsionar o crescimento e a eficácia dos colaboradores, como mostra o gráfico a seguir:



**Fonte:** Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024)

Observou-se que a 42,4% dos colaboradores apresentaram desempenho abaixo do esperado e competências médias no quadrante, isto indicou a caixa “questionável” matriz *nine box*. Para este resultado é essencial adotar abordagens estratégicas, como programas de feedback construtivos e personalizados, avaliações complementares para identificar lacunas e áreas de crescimento, além de investimento de desenvolvimento e capacitação específicos, e monitoramento regular do progresso, avançar promover uma transição para categorias mais positivas na matriz e maximizar o potencial dos colaboradores. Como dito anteriormente, verificou-se que este resultado não foi analisado somente o desempenho de cada colaborador, mas como também a performance (resultado geral) de empresa referente ao ano de 2023, que não foi o esperado pela organização, impactando diretamente no resultado de cada colaborador.

Para 48% dos colaboradores resultou-se na caixa “mantedor”, isto mostra que para estes, suas competências são de níveis alto, mas como o resultado não foi esperado e a matriz indica esta caixa, pode-se indicar estratégias como reconhecimento e valorização de suas contribuições atuais, identificação de áreas onde podem aplicar suas habilidades de forma mais eficaz, treinamento para o aprimoramento de competências específicas e oportunidades de crescimento horizontal dentro da organização podem ser considerados para garantir sua eficiência e engajamento contínuo, enquanto se busca melhoria de impacto no contexto organizacional.

Para finalizar, 9,6% dos colaboradores a matriz *nine box* indicou a caixa “forte desempenho”, neste critério é fundamental adotar medidas que reconheçam e recompensem suas realizações, como feedback positivo e reconhecimento público, oportunidades de desenvolvimento de carreira, projetos desafiadores que aproveitem suas habilidades e conhecimentos, bem como a identificação de potenciais oportunidades de liderança ou mentoria para ajudar a manter e gerar seu alto desempenho, garantindo assim sua motivação e engajamento contínuos. A expectativa da empresa para 2024 é de resultados mais positivos, refletindo-se em um desempenho mais expressivo por parte dos colaboradores. Com o intuito de fortalecer ainda mais esse progresso, a empresa implementará iniciativas para aprimorar os treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, visando reduzir a rotatividade de pessoal. Investimento no crescimento e capacitação, não apenas impulsionará o desempenho individual, mas também contribuirá para resultados mais sólidos e consistentes. Nesse sentido, a matriz *nine box* será uma ferramenta valiosa, fornecendo insights que auxiliarão na tomada de decisões mais assertivas em relação à participação dos colaboradores nos resultados da organização.

Segundo Chiavenato (2014, p. 40), "As mudanças são cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências



que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os benefícios da tecnologia sendo aproveitados para a gestão de pessoas, o futuro dos recursos humanos está sujeito a uma análise constante. É evidente que ao longo do tempo algumas carreiras tenderão a desaparecer, enquanto outras surgirão em contrapartida. Nesse contexto, o sucesso ou fracasso dos profissionais dependerá da preparação de cada um. Um dos principais desafios futuros da gestão de pessoas será, portanto, o desenvolvimento e a retenção de talentos internos, bem como a prospecção de talentos externos. Isso exigirá que os gestores de pessoas elaborem planejamentos muito mais estratégicos do que operacionais. As mudanças no ambiente econômico global estão levando os administradores a buscarem maior eficiência e qualidade nos serviços por meio de práticas inovadoras de gestão. A Matriz *Nine Box* apresentada neste trabalho, facilita a tomada de decisão ao fornecer uma avaliação clara do desempenho e potencial dos colaboradores, permitindo ações estratégicas de desenvolvimento e sucessão.

Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. Para novas pesquisas de avaliação de desempenho estão se concentrando em aproveitar as tecnologias disponíveis para tornar o processo mais eficiente e objetivo, incluindo feedback contínuo, avaliações 360 graus, gamificação, análise de Big Data e o uso de Inteligência Artificial como a Feedz by Totvs.

## 7 REFERÊNCIAS

ABREU, Maiara Caroline Soares. **A importância do recrutamento e seleção para o bom desempenho organizacional**, Marabá, jun. 2012. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-do-recrutamento-e-selecao/>> Acesso em: 05 de abril de 2024.

BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Rumo ao Sucesso: Aprenda como transformar sua vida profissional em uma carreira de sucesso**. – Rio de Janeiro: E-Papers, 2008. P.68.

CAPELLI, Peter. **Revisão de gestão da Califórnia**, Volume 61 (4): 28. Califórnia, Elsevier, 2019.

CARNEIRO, Maurício. **Nine Box: como fazer a matriz de avaliação de desempenho**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/matriz-nine-box>> Acessado em 02 de abril de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: manual do professor**. São Paulo: Atlas, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos**, 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014.

CIPRIANO, Gael Santos et al. **Inteligência Artificial Nos Processos De Seleção De Rh. Estudos De Administração E Sociedade** V.6, N.2 (2021) p.8 - p.22. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/52684/31318>> Acessado em 06 de abril de 2024.

FEEDZ. **Plataforma Completa para o RH. 2024**. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/>. Acessado em 07 de abril de 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GUPY. **Nine Box: como fazer a matriz de avaliação de desempenho**. 2023. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/matriz-nine-box> > Acessado em 20 de abril de 2024.

IMPULSEUP. **Impulsione sua gestão de talentos com nosso software**. 2021. Disponível em <<https://www.impulseup.com/gads/avaliacao-de-desempenho-software>> Acessado em 01 de maio de 2024.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Editora Qualimark, 2006 p.136.

LEVACIC, R. (Ed.). **Improving educational management through research and consultancy**. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

LOPEZ, Marcia Vinhoto, 2016. **Tecnologia a favor do gestor de pessoas**. Disponível em: <<https://blogrh.com.br/tecnologia-favor-do-gestor-de-pessoas/>> Acessado em 13 de abril de 2024.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas** – Rio de Janeiro: LTC, 2008. P150.

PEREIRA, Jose Matias. **Métodos de Pesquisa e Técnicas de Investigação Científica**. Editora Manole, 2019.

POMI, Eugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. 2005. Disponível em: < [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestaodoturnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestaodoturnover.html)> Acesso em: 06 de abril de 2024.

ROGERS, G.; BADHAM, L. **Evaluation in the management cycle**, In: BENNETT, N.; GLATTER.

ROHDE, Isabela, 2023. S A **Matriz 9 Box: Uma Ferramenta Estratégica para a Gestão de Talentos**. Disponível em < <https://work4all.com.br/a-matriz-9-box-uma-ferramenta-estrategica-para-a-gestao-de-talentos/>> Acessado em 20 de abril de 2024.

SAP. **A solução ideal para seu RH**. Disponível em <<https://www.conteudo.intelligenzait.com> > Acessado em 20 de abril de 2024

SOUSA, Daniel Marcos Miranda de; PASSARELLI, Samuel Eduardo e PUGLESI, Jaqueline BRIGLADORI: **A Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Revista EDUFATEC: Educação, Tecnologia e Gestão; V.2 - N.1 - janeiro-junho/2019; Franca- SP.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação S.A, 2020.

ZUBOFF, S. Automatizar/Informatizar: **As duas faces da tecnologia inteligente**. revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 6, 1994.