



**EDUARDA GABARDO**  
**GABRIEL DE ALMEIDA MOURA GUIMARÃES GONÇALVES**  
**MARIA CRISTIANE LEAL DE LIMA**  
**MATEUS VINICIUS STOEKLY**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PESSOAS ATRAVÉS DO USO  
DE OKRs SUPORTADOS POR IA**

**CURITIBA**

**2023**



**EDUARDA GABARDO**  
**GABRIEL DE ALMEIDA MOURA GUIMARÃES GONÇALVES**  
**MARIA CRISTIANE LEAL DE LIMA**  
**MATEUS VINICIUS STOEKLY**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PESSOAS ATRAVÉS DO USO  
DE OKRs SUPORTADOS POR IA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Superior de Bacharelado em Negócios Internacionais, Centro Universitário ESIC Business & Marketing School, como requisito parcial à obtenção do título de bacharelado em Negócios Internacionais.

Orientador: Professor Jean Pierre Wasem

**CURITIBA**

**2023**

## **LISTA DE SIGLAS**

**CEO** - Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

**ERP** - Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais)

**HRM** - Human Resources Management (Gestão dos Recursos Humanos)

**I.A** - Inteligência Artificial

**MBO** - Management by Objectives (Gestão por objetivos)

**OKR** - Objectives and Key Results (Objetivos e Resultados-Chave)

**PDCA** - Plan, Do, Check and Act (Planejar, Fazer, Verificar e Ação)

**SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

**LLM** - Large Language Model (Modelos de Linguagem de Grande Escala)

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - FLUXOGRAMA CONVENCIONAL DO PROCESSO DE TREINAMENTO ..... | 25 |
| Figura 2 - ANÁLISE SWOT DO PROCESSO.....                            | 30 |
| Figura 3 - FLUXOGRAMA COM IMPLEMENTAÇÃO DE OKR'S .....              | 33 |
| Figura 4 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO SUPORTADO POR IA.....             | 36 |
| Figura 5 - PLANO DE TREINAMENTO E REGISTRO ATUAL .....              | 43 |
| Figura 6 - MATRIZ DE FLEXIBILIDADES: NOVA PLATAFORMA .....          | 43 |
| Figura 7 - EXEMPLO DE FUNCIONAMENTO DO CHATOBOT 1 .....             | 44 |
| Figura 8 - EXEMPLO DE FUNCIONAMENTO DO CHATBOT 2.....               | 45 |
| Figura 9 - EXEMPLO DE FUNCIONAMENTO DO CHATBOT 3.....               | 46 |
| Figura 10 - FLUXOGRAMA MONITORAMENTO DE OKRS.....                   | 47 |
| Figura 11 - INTERFACE DE VISUALIZAÇÃO E MONITORAMENTO DE OKR'S..... | 48 |
| Figura 12 - PDCA.....   | 56 |

## RESUMO

Este estudo investiga a implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados por Inteligência Artificial (IA) na Topdata, uma empresa brasileira líder em automação. O objetivo é melhorar a gestão de competências e desempenho, vital para manter a liderança no mercado. O estudo foca na otimização do alinhamento das metas organizacionais e individuais e na melhoria da análise de desempenho, abordando desafios como a falta de feedback contínuo e análise detalhada de dados. A pesquisa enfatiza a importância de uma gestão eficiente de pessoas, utilizando IA para personalizar o desenvolvimento dos colaboradores e ferramentas como análise SWOT e ciclo PDCA para aprimorar o treinamento.

O processo de implementação de OKRs e IA na Topdata é explorado, destacando os procedimentos, os benefícios esperados, como alinhamento estratégico e monitoramento aprimorado do desempenho, e os desafios, como a definição de OKRs e adaptação cultural. A IA é fundamental na análise de dados, fornecendo feedback personalizado, identificando necessidades de treinamento e previsão de desempenhos futuros, auxiliando na criação de OKRs alinhados e no aumento do engajamento dos colaboradores.

O estudo conclui enfatizando o impacto transformador da integração de OKRs e IA na gestão de recursos humanos da Topdata. Ressalta-se a necessidade de uma abordagem cuidadosa para expandir o sistema a outros departamentos. As lições aprendidas, como apoio executivo, adaptação e gestão eficaz de mudanças, são destacadas com recomendações para futuras implementações. O estudo sublinha a importância desta inovação para o futuro do trabalho e gestão de talentos, mostrando a Topdata preparando e moldando o futuro com IA como aliada.

**Palavras-chave:** OKRs, Inteligência Artificial, avaliação, treinamento, gestão de competências

## **ABSTRACT**

This study investigates the implementation of Objectives and Key Results (OKRs) supported by Artificial Intelligence (AI) at Topdata, a leading Brazilian automation company. The aim is to improve competence and performance management, crucial for maintaining market leadership. The study focuses on optimizing the alignment of organizational and individual goals and enhancing performance analysis, addressing challenges such as the lack of continuous feedback and detailed data analysis. The research emphasizes the importance of efficient people management, using AI to personalize employee development and tools like SWOT analysis and the PDCA cycle to improve training.

The process of implementing OKRs and AI at Topdata is explored, highlighting procedures, expected benefits like strategic alignment and enhanced performance monitoring, and challenges such as defining OKRs and cultural adaptation. AI plays a key role in data analysis, providing personalized feedback, identifying training needs, and predicting future performances, aiding in the creation of aligned OKRs and increasing employee engagement.

The study concludes by emphasizing the transformative impact of integrating OKRs and AI in Topdata's human resource management. It underscores the need for a careful approach to expanding the system to other departments. Lessons learned, such as executive support, adaptation, and effective change management, are highlighted with recommendations for future implementations. The study underlines the significance of this innovation for the future of work and talent management, showing Topdata preparing and actively shaping the future with AI as an ally.

**Keywords:** OKRs, Artificial Intelligence, evaluation, training, competency management

## RESUMEN

Este estudio investiga la implementación de Objetivos y Resultados Clave (OKRs) apoyados por Inteligencia Artificial (IA) en Topdata, una empresa líder en automatización en Brasil. El objetivo es mejorar la gestión de competencias y rendimiento, crucial para mantener el liderazgo en el mercado. El estudio se centra en optimizar la alineación de los objetivos organizacionales e individuales y en mejorar el análisis del rendimiento, abordando desafíos como la falta de retroalimentación continua y el análisis detallado de datos. La investigación enfatiza la importancia de una gestión eficiente de personas, utilizando IA para personalizar el desarrollo de los empleados y herramientas como el análisis SWOT y el ciclo PDCA para mejorar la capacitación.

Se explora el proceso de implementación de OKRs e IA en Topdata, destacando los procedimientos, los beneficios esperados como la alineación estratégica y la mejora en la monitorización del rendimiento, y los desafíos, como la definición de OKRs y la adaptación cultural. La IA juega un papel clave en el análisis de datos, proporcionando retroalimentación personalizada, identificando necesidades de capacitación y prediciendo futuros desempeños, ayudando en la creación de OKRs alineados y aumentando el compromiso de los empleados.

El estudio concluye enfatizando el impacto transformador de integrar OKRs e IA en la gestión de recursos humanos de Topdata. Se subraya la necesidad de un enfoque cuidadoso para expandir el sistema a otros departamentos. Las lecciones aprendidas, como el apoyo ejecutivo, la adaptación y la gestión efectiva del cambio, se destacan con recomendaciones para futuras implementaciones. El estudio subraya la importancia de esta innovación para el futuro del trabajo y la gestión del talento, mostrando que Topdata se está preparando y moldeando activamente el futuro con la IA como aliada.

**Palabras clave:** OKRs, Inteligencia Artificial, evaluación, entrenamiento, gestión de competencias

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PESSOAS ATRAVÉS DO USO DE OKRs SUPORTADOS POR IA</b>                  | <b>1</b>  |
| <b>LISTA DE SIGLAS</b>   | <b>3</b>  |
| <b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b>  | <b>4</b>  |
| <b>RESUMO</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ABSTRACT</b>  | <b>6</b>  |
| <b>RESUMEN</b>   | <b>7</b>  |
| <b>SUMÁRIO</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>   | <b>10</b> |
| 1.1 CENÁRIO DA EMPRESA   | 10        |
| 1.2 JUSTIFICATIVA  | 12        |
| 1.3 OBJETIVOS  | 15        |
| 1.3.1 Objetivo Geral   | 15        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos  | 15        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>   | <b>16</b> |
| 2.1 OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKR)   | 16        |
| 2.2 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS   | 18        |
| 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK   | 19        |
| 2.4 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)   | 20        |
| 2.5 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E GESTÃO DE PESSOAS  | 20        |
| 2.6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA   | 21        |
| 2.6.1 Matriz SWOT  | 21        |
| 2.6.2 Análise PDCA   | 22        |
| <b>3 DESENVOLVIMENTOS DO PROJETO</b>   | <b>23</b> |
| 3.1. ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL DE AVALIAÇÃO E TREINAMENTO DE COLABORADORES                                   | 23        |
| 3.1.1 Processo 1: Abordagem Convencional (Método Atual de Avaliação de Desempenho e Registro de Treinamento) | 23        |
| 3.1.2 Identificação das limitações do Processo 1   | 25        |
| 3.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE  | 26        |
| 3.2.1. Competências-chave e mapeamento para OKRs com apoio de IA   | 26        |
| 3.2.2. Estabelecimento de metas mensuráveis e objetivas  | 28        |
| 3.2.3. Avaliação do processo de treinamento e desenvolvimento de habilidades com a ferramenta SWOT           | 28        |
| 3.3 IMPLEMENTAÇÃO DE OKRS NA AVALIAÇÃO E TREINAMENTO   | 31        |
| 3.3.1. Processo 2: Integração de OKRs  | 31        |
| 3.3.2 Benefícios e desafios da aplicação de OKRs   | 34        |
| 3.4 INCORPORAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E PESSOAS                              | 35        |
| 3.4.1 Processo 3: Implementação de OKRs suportados por IA  | 35        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.4.2. O papel da Inteligência Artificial (IA) na coleta e análise de dados de desempenho</b>   | <b>37</b> |
| <b>3.4.3. Chatbot</b>  | <b>39</b> |
| <b>3.4.4. Matriz de flexibilidades</b>   | <b>41</b> |
| <b>3.5 FLUXO DE INTEGRAÇÃO</b>   | <b>47</b> |
| <b>3.5.1 Interface de Visualização e Monitoramento de OKR's</b>  | <b>48</b> |
| <b>3.6 EXPECTATIVA DE RESULTADOS E REFLEXOS DAS ALTERAÇÕES APLICADAS</b>   | <b>49</b> |
| <b>3.6.1. Influência das Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) baseadas em Inteligência Artificial (IA) na eficiência e performance do grupo</b> | <b>49</b> |
| <b>3.6.2 Observação e avaliação sistemática dos resultados e processos subjacentes</b>   | <b>50</b> |
| <b>4. PROCESSO INTEGRADO</b>   | <b>52</b> |
| <b>4.1 LIÇÕES APRENDIDAS NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO</b>   | <b>53</b> |
| <b>4.1.1 Sucessos do Processo de Integração</b>  | <b>53</b> |
| <b>4.1.2 Desafios e Superações</b>   | <b>54</b> |
| <b>4.1.3 Recomendações para Futuras Implementações</b>   | <b>54</b> |
| <b>5. CONCLUSÃO</b>  | <b>56</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>59</b> |

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CENÁRIO DA EMPRESA

A Topdata Sistemas de Automação, sediada no Brasil, é reconhecida por sua especialização na produção de sistemas de ponto e controle de acesso. Estabelecida em 1993 com o objetivo de ser uma pioneira no setor tecnológico, a empresa se destaca em seu campo de atuação. Com uma ampla rede de mais de 400 revendedores, a presença da Topdata se estende por todos os estados brasileiros e se espalha por mais de 50 países ao redor do mundo.

A Topdata é referência mundial quando o assunto é controle de ponto e acesso.

Certificada pela NBR ISO 9001/2015<sup>1</sup>, a empresa não apenas assegura a qualidade dos seus processos mas também investe na melhoria contínua, refletindo seu compromisso com a excelência.

Excelência é um tema frequentemente abordado dentro da empresa, pois é um dos princípios que definem a Topdata. Além da melhoria contínua dos processos, a Topdata também tem como objetivo, desenvolver seus colaboradores com base em 12 princípios:

1. Nosso sonho nos motiva a trabalhar juntos com um único objetivo: Ser a melhor empresa do nosso mercado
2. Excelente ainda não é o bastante
3. Empresas excelentes são formadas por pessoas excelentes
4. Agimos como donos
5. Lideramos pelo exemplo
6. Somos uma Meritocracia
7. Acreditamos que o simples é melhor do que o complexo
8. Foco, consistência e disciplina são a chave para o nosso sucesso
9. Devemos conquistar a lealdade dos nossos clientes todos os dias
10. Tecnologia faz parte do nosso DNA
11. A rentabilidade é o nosso passaporte para o futuro

---

<sup>1</sup> A NBR ISO 9001/2015 é uma norma internacional que estabelece os requisitos para um sistema de gestão da qualidade (SGQ) em organizações de diversos setores e tamanhos, e tem como objetivo principal melhorar a qualidade dos produtos e serviços fornecidos por uma organização, além de promover a satisfação do cliente e a eficiência dos processos internos.

## 12. Somos íntegros e honestos em tudo o que fazemos

A TOPDATA se compromete a fornecer soluções em controle de ponto e acesso, procurando sempre atender aos requisitos e expectativas dos clientes, parceiros e partes interessadas e para isso busca ser referência no mercado de controle de ponto e acesso, prezando pela integridade, honestidade e qualidade dos seus produtos; promove a melhoria contínua dos processos e produtos, por meio da consistência do seu sistema de gestão e desenvolve competências de seus colaboradores com base na liderança, mérito e comprometimento.

A Topdata entende que o desenvolvimento contínuo de competências é vital, considerando que uma equipe bem capacitada é a chave para atingir os objetivos de longo prazo da empresa.

Com a implementação do modelo "Desenvolvimento de Competências", a Topdata adotou um sistema prático para registrar treinamentos, um movimento alinhado com os padrões da ISO. Este sistema atual, embora útil, apresenta desafios significativos para os gestores, especialmente no que diz respeito à extração e monitoramento de dados, limitando a capacidade de análise e feedback personalizado. A eficácia dos treinamentos é avaliada informalmente, uma prática que, apesar de sua intenção, carece de indicadores concretos e impede uma avaliação precisa e desenvolvimento individualizado.

Diante deste cenário, surge a necessidade de transcender as práticas atuais e adotar uma estratégia que não apenas enderece essas lacunas mas também potencialize o desenvolvimento individual e coletivo. A integração de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), apoiada pelo poder da Inteligência Artificial (IA), surge como uma solução promissora. Esta abordagem não apenas otimiza o registro e avaliação de treinamentos, mas também estabelece uma sinergia entre as metas individuais e as expectativas organizacionais. A precisão dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), com seus objetivos claros e mensuráveis, elimina ambiguidades e alinha o desempenho ao crescimento contínuo.

Os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), em sua essência, são uma metodologia de definição de metas que auxilia empresas a estabelecer objetivos claros e mensuráveis, com resultados-chave que são regularmente monitorados para avaliar o progresso. A IA representa a reprodução de capacidades intelectuais humanas através de sistemas computacionais. Juntas, essas tecnologias não apenas atendem aos requisitos da ISO mas também fornecem relatórios detalhados e

personalizados, garantindo que cada colaborador receba orientação e suporte ajustados às suas necessidades.

O emprego da Inteligência Artificial (IA) para análise de dados avançada permite uma avaliação mais apurada do desempenho dos colaboradores e identificação de áreas para melhoria contínua. Esta visão aprofundada é fundamental para uma organização que busca não só manter mas também elevar seu padrão de excelência.

Nas subseções, exploraremos a implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados por Inteligência Artificial (IA) no contexto de avaliação e treinamento de colaboradores. Discutiremos como essa estratégia inovadora pode ajudar a superar as limitações do processo atual e impulsionar o crescimento tanto individual quanto organizacional.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Buscamos nesta justificativa sublinhar a importância vital da gestão de pessoas e competências, conforme teorizado por Drucker (1999), que salienta a necessidade de inovação e adaptação contínua em ambientes empresariais. Drucker enfatiza que o conhecimento e as habilidades dos colaboradores são centrais para a vantagem competitiva, especialmente em indústrias tecnológicas onde a mudança é constante. Da mesma forma, Brynjolfsson e McAfee (2014) observam que a adoção de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial (IA), transforma radicalmente o mercado de trabalho e a gestão organizacional, permitindo novas formas de monitoramento de desempenho e personalização do desenvolvimento de competências.

Nesse contexto, a utilização de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) como ferramenta para direcionar metas e resultados tem sido amplamente adotada por empresas ao redor do mundo (Doerr, 2018). Isso ocorre devido à demanda por personalização de objetivos e retornos mensuráveis em procedimentos de administração e recursos humanos (HRM). Compreender o desempenho individual e organizacional torna-se fundamental para embasar processos de capacitação e desenvolvimento de competências.

Além disso, é essencial abordar os desafios específicos da empresa em relação ao monitoramento e avaliação dos resultados obtidos e de seus processos

subjacentes. Isso é crucial para garantir a eficácia da estratégia de gestão de competências e pessoas.

O objetivo central deste trabalho é maximizar a eficácia, eficiência, produtividade e a necessidade de fornecer recomendações práticas e acionáveis para a empresa a fim de melhorar sua gestão de competências e pessoas.

Tradicionalmente, nas organizações empresariais, os gestores têm a responsabilidade de aplicar e criar procedimentos de treinamento e gestão de competências. Para realizar tais tarefas, eles precisam depender fortemente de suas habilidades cognitivas e capacidades de tomada de decisão. Essas habilidades envolvem a observação e a compreensão de sistemas complexos, a construção de representações mentais desses sistemas e o emprego dessas representações em um processo de raciocínio para avaliar pessoas e criar controles adequados.

Estas funções exigem uma combinação de esforços cognitivos significativos. Isso inclui a atenção concentrada para compreender a complexidade dos sistemas e comportamentos humanos, a memória de trabalho para manter e manipular informações pertinentes, e a função executiva para planejar e dirigir ações de resposta. No entanto, a capacidade humana de processar informações tem limites conhecidos, e estes desafios cognitivos podem levar a erros de avaliação e análise dos indivíduos (Kahneman, 2011).

Adentrando um pouco mais no tema, sob a perspectiva da neurociência e psicologia, o processo de interpretação e análise de dados é um procedimento intrincado e de múltiplas etapas que envolve diversos sistemas e funções cerebrais. Dada a limitação e suscetibilidade a erros de nossa cognição, somos vulneráveis a vários vieses e equívocos na interpretação dos dados. Isso pode culminar na perda de informação e em potenciais mal-entendidos na interpretação dos dados (Nickerson, 1998).

Por exemplo, podemos encontrar problemas na codificação de informações, onde ocorrências de falhas na conversão de informações em um formato que possa ser armazenado e recordado são possíveis. Durante o processo de recuperação, as informações retidas podem ser distorcidas ou modificadas devido à interferência ou falha na recuperação (Schacter, 1999). Além disso, estamos sujeitos a vários vieses cognitivos, como o viés de confirmação, onde tendemos a buscar e valorizar mais as informações que confirmam nossas crenças prévias (Nickerson, 1998). Tais limitações

e vieses podem debilitar nossa capacidade de tomar decisões acuradas e efetivas baseadas em dados.

No entanto, a avaliação de desempenho nem sempre foi uma prática comum nas organizações. Anteriormente à década de 1960, a maior parte das empresas não possuía sistemas estruturados de avaliação de desempenho e os colaboradores eram julgados de maneira subjetiva, muitas vezes baseando-se na opinião de seus superiores (Murphy & Cleveland, 1995). Ao longo do tempo, a prática foi aprimorada e, atualmente, existem várias metodologias e técnicas que auxiliam na avaliação do desempenho dos colaboradores de maneira mais justa e precisa.

Com a evolução da tecnologia e das formas de trabalho, a gestão de pessoas e competências tornou-se ainda mais importante para as organizações. Com a adoção de modelos mais flexíveis de trabalho, como o home office, por exemplo, a necessidade de avaliar o desempenho dos colaboradores e desenvolver suas competências tornou-se ainda mais evidente.

Aprimorando a gestão de pessoas e competências nas organizações, é fundamental investigar como a utilização de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) em conjunto com tecnologias de Inteligência Artificial (IA) pode otimizar esses processos. A pesquisa baseia-se em referências bibliográficas relevantes e na análise de casos de sucesso na implementação dessas práticas inovadoras, visando fornecer recomendações pragmáticas e executáveis para empresas que almejam aperfeiçoar sua gestão de competências e pessoas, maximizando seu desempenho e produtividade.

A sinergia entre Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Inteligência Artificial (IA) permite uma abordagem mais integrada e eficiente no estabelecimento de metas, acompanhamento de resultados e desenvolvimento de habilidades. A utilização de algoritmos de aprendizado de máquina e análise de dados pode auxiliar na identificação de padrões e tendências, proporcionando *insights* valiosos para o aprimoramento contínuo das equipes e indivíduos.

Ademais, a aplicação de Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas viabiliza a personalização de feedbacks e metas, levando em consideração as características singulares de cada colaborador, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e motivador. A combinação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Inteligência Artificial (IA) possibilita a criação de um ecossistema de aprendizado e

crescimento, onde os colaboradores são estimulados a desenvolver suas habilidades e competências de forma contínua e alinhada aos objetivos da organização.

Portanto, este estudo visa construir sobre as fundações estabelecidas por Murphy & Cleveland (1995), que reconheceram as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho e a necessidade de métodos mais objetivos e justos. A pesquisa de Kahneman (2011) ilumina ainda mais essa questão, revelando como as heurísticas e vieses cognitivos podem comprometer a eficácia das decisões de gestão. Neste trabalho, essas perspectivas são levadas em consideração ao propor a adoção de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Inteligência Artificial (IA), com o intuito de superar os desafios cognitivos inerentes à avaliação de desempenho e ao desenvolvimento de competências, conduzindo a uma prática de gestão mais eficiente e produtiva em um mundo empresarial que está em constante evolução.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a implementação de uma estratégia de gestão de competências e pessoas utilizando Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados por Inteligência Artificial (IA) no departamento de compras de uma indústria eletrônica.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as competências-chave necessárias para o desempenho efetivo no setor de compras e como estas podem ser alinhadas com os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados por Inteligência Artificial (IA), estabelecendo uma base para a transformação estratégica na gestão de competências.
2. Analisar e mapear o processo organizacional de treinamento e desenvolvimento de competências da empresa, empregando a análise SWOT para discernir lacunas e o ciclo PDCA para a implementação de um plano de ações. Essa análise detalhada é crucial para estabelecer um entendimento claro de como as métricas de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) podem

ser utilizadas posteriormente para avaliar e aprimorar o desempenho e o desenvolvimento contínuo das competências.

3. Avaliar como as Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), após a análise e mapeamento realizado, podem ser empregadas para definir métricas mensuráveis e objetivas que permitam o monitoramento e o feedback contínuo sobre o desempenho individual e organizacional, garantindo que as metas de treinamento estejam alinhadas com as estratégias organizacionais.
4. Identificar como a Inteligência Artificial (IA) pode ser utilizada para coletar e analisar dados de desempenho, auxiliando o gestor na identificação de oportunidades de treinamento e desenvolvimento individualizados.
5. Desenvolver recomendações para a empresa sobre como abordar os desafios identificados e melhorar o desempenho individual e organizacional por meio da implementação de uma estratégia de gestão de competências e pessoas utilizando Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados por Inteligência Artificial (IA).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKR)

O conceito de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) é central para a moderna gestão de desempenho e alinhamento estratégico, como John Doerr discute em sua obra (Doerr, 2018). O autor destaca que os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) se originaram da Gestão por Objetivos (MBO), uma ideia desenvolvida por Peter Drucker na década de 1950. Drucker defende que objetivos claros e a capacidade de medir progresso são fundamentais para o sucesso organizacional, diretrizes que persistem na evolução do conceito. Andy Grove, da Intel, construiu sobre essa base, criando o que conhecemos hoje como Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), uma metodologia que transforma objetivos abstratos em planos concretos.

A adoção de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) por gigantes da tecnologia como Google e LinkedIn, bem como por organizações diversas como a Gates Foundation e até mesmo a banda U2, ilustra a versatilidade e eficácia dessa ferramenta. Os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) ajudam essas entidades a definir e perseguir metas ambiciosas, medir seu progresso e ajustar suas trajetórias rapidamente em resposta ao feedback do mundo real. A abordagem de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) fundamenta-se na ideia de que objetivos desafiadores e claramente mensuráveis incentivam as equipes a se estenderem além de zonas de conforto, estimulando inovação e desempenho superior (Locke & Latham, 2019).

A prática dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) na Google, com seu foco em objetivos audaciosos e mensuráveis, é um testemunho do poder dessas metas em motivar e direcionar o esforço coletivo. Locke e Latham (2019) destacam que a definição de metas é mais eficaz quando os objetivos são desafiadores e quando o progresso em direção a esses objetivos é constantemente monitorado e revisto.

A transparência e colaboração inerentes à metodologia de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), conforme enfatizado por Doerr (2018), alinham-se com a teoria da aprendizagem organizacional de Argote (2013). A troca aberta de conhecimento e informações é vital para a inovação contínua e melhoria de processos. Isso não apenas cria sinergias dentro das equipes, mas também permite que a organização se adapte e evolua em um ambiente de negócios que está sempre mudando.

Por fim, a eficácia dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), conforme ilustrada por essas organizações de sucesso, ressoa com a teoria de vantagem competitiva sustentável de Henderson e Venkatraman (1993). Os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) servem como uma alavanca para organizações que buscam não apenas melhorar o desempenho operacional, mas também posicionar-se estrategicamente para o sucesso a longo prazo.

A aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados por Inteligência Artificial (IA) na gestão de competências é proposta como uma extensão natural dessa metodologia. Os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) fornecem um quadro para alinhar as competências dos funcionários com as metas estratégicas da organização, enquanto a Inteligência Artificial (IA) oferece ferramentas para analisar dados e identificar padrões que podem informar e otimizar esse alinhamento, além de uma avaliação sem vieses dos funcionários. A integração dessas duas poderosas abordagens promete não apenas uma gestão de competências mais eficaz, mas também um aprimoramento contínuo e uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas e competências, conforme apontado por Armstrong (2020), é uma prática intrinsecamente ligada ao sucesso organizacional. Armstrong argumenta que a eficácia de uma organização repousa na sua capacidade de alavancar e desenvolver o capital humano. Isso envolve não apenas identificar e nutrir as habilidades e conhecimentos necessários, mas também garantir que os funcionários estejam engajados e alinhados com os objetivos corporativos. Esta abordagem holística é essencial para transformar as competências individuais em desempenho organizacional.

Por sua vez, Dutra (2001) oferece uma perspectiva sobre como as competências devem ser alinhadas com as estratégias da empresa. Ele defende que o alinhamento de competências não é um exercício estático, mas sim um processo contínuo de adaptação e alinhamento, à medida que a organização e seu contexto evoluem. Portanto, o gerenciamento eficaz de competências envolve não apenas o alinhamento das competências com os objetivos estratégicos, mas também a

capacidade de antecipar e responder às mudanças nas necessidades de competências.

No contexto deste trabalho, as teorias de Armstrong e Dutra são fundamentais para compreender como a implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados por Inteligência Artificial (IA) pode otimizar a gestão de pessoas e competências. Armstrong fornece a base para identificar e desenvolver talentos, enquanto Dutra enfatiza a importância do alinhamento estratégico das competências. Quando combinadas com a estrutura de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), essas teorias ajudam a garantir que as metas de desenvolvimento de competências sejam claras, mensuráveis e alinhadas com a visão e estratégia da organização.

Além disso, a aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), quando bem executada, reflete um dos princípios fundamentais enfatizados por Armstrong: a necessidade de objetivos claros e a avaliação contínua do progresso. Isso é essencial para uma gestão de desempenho que não apenas reconhece a excelência, mas também identifica áreas para desenvolvimento contínuo. Enquanto Dutra oferece insights sobre como as competências devem ser gerenciadas dinamicamente, o que é vital para a proposta de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados por Inteligência Artificial (IA), que busca não só avaliar, mas também antecipar e moldar as necessidades futuras de competências da organização.

Portanto, a integração entre a teoria de gestão de competências e a metodologia de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), com o suporte de Inteligência Artificial (IA), tem o potencial de criar um ambiente onde o manejo destas competências é uma prática viva e evolutiva, sintonizada com as demandas em constante mudança do mercado e as aspirações estratégicas da empresa.

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK

No contexto de avaliação e desempenho da gestão de pessoas John Doerr, em seu livro "Measure What Matters" (2017), apresenta uma estrutura de definição de metas com ações individuais e coletivas, as quais oferecem diversas vantagens:

1. **Transparência:** OKRs normalmente são compartilhados abertamente em uma organização, fomentando clareza e sinergia. Todos os integrantes da equipe têm a capacidade de observar as tarefas dos colegas e compreender como suas próprias atividades se integram ao contexto mais amplo.

2. **Foco:** Ao definir e limitar o número de OKRs, as organizações podem manter o foco nas atividades mais importantes, e direcionar os feedbacks e os índices de desempenho.
3. **Medição e Acompanhamento:** A natureza mensurável dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) permite um acompanhamento regular do progresso. Isso facilita a avaliação e feedback contínuo.
4. **Conexão entre Estratégia e Tática:** Os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) permitem que as organizações liguem metas estratégicas de alto nível a ações táticas de nível individual ou de equipe. Isso torna a estratégia mais concreta e ajuda a assegurar que todos na organização estejam trabalhando na mesma direção.
5. **Feedback Contínuo:** Com os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), o feedback não é uma atividade isolada que ocorre apenas durante as avaliações de desempenho anuais. Em vez disso, torna-se um processo contínuo que ocorre à medida que as equipes acompanham e revisam o progresso em relação aos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), sendo resultados dos outros pontos mencionados.

## 2.4 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

A inteligência artificial (IA), (Machine Learning) e os algoritmos de análise de dados são campos em rápida evolução que estão impulsionando avanços significativos em diversas áreas, desde a medicina até a indústria e a educação.

A inteligência artificial (IA) pode ser definida como a capacidade de um sistema computacional em executar tarefas que normalmente requerem inteligência humana (Russell e Norvig, 2016). Tais tarefas incluem raciocínio, aprendizado, reconhecimento de padrões, compreensão de linguagem natural, percepção e interação social.

## 2.5 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E GESTÃO DE PESSOAS

A Inteligência Artificial (IA) tem se mostrado uma ferramenta poderosa com potencial para transformar a gestão de pessoas, trazendo consigo uma série de benefícios e desafios.

Esse avanço tecnológico tem a capacidade de automatizar tarefas rotineiras e repetitivas, liberando tempo para que os funcionários se concentrem em tarefas mais complexas e estratégicas. Um exemplo ilustrativo disso é o caso do banco sueco SEB, que desenvolveu a AIDA, uma assistente virtual movida a Inteligência Artificial (IA) que responde a uma ampla gama de consultas de clientes. A implementação da AIDA resultou em uma liberação significativa de tempo dos funcionários humanos, permitindo que eles se concentrassem em demandas mais complexas (Wilson e Daugherty, 2018).

Além disso, a Inteligência Artificial (IA) tem o potencial de melhorar a tomada de decisões, fornecendo análises de dados em tempo real e *insights* que podem auxiliar os gestores a tomar decisões mais informadas e eficazes. Isso pode resultar em uma gestão mais eficiente e eficaz, com decisões baseadas em dados sólidos e análises precisas.

No entanto, a Inteligência Artificial (IA) também apresenta desafios significativos. Um desses desafios é o potencial de desemprego em massa à medida que as máquinas substituem os humanos em seus empregos. Outro desafio é a necessidade de novas habilidades, para exemplificar, à medida que estes novos sistemas se tornam mais prevalentes, os funcionários precisarão adquirir novas habilidades para trabalhar efetivamente com a tecnologia. Isso pode exigir investimentos significativos em treinamento e desenvolvimento, por parte da empresa ou do próprio indivíduo.

É importante notar que, embora, existam preocupações legítimas sobre a Inteligência Artificial (IA) levando à perda de empregos, a tecnologia também pode criar novas oportunidades de emprego, porque pode melhorar a qualidade do trabalho, eliminando tarefas mais operacionalizadas, e permitir que os funcionários se concentrem em um trabalho mais significativo e gratificante.

Por outro lado, enquanto a necessidade de novas habilidades pode ser vista como um desafio, também pode ser uma oportunidade para os funcionários expandirem suas habilidades e aumentarem seu valor no mercado de trabalho.

Há também o potencial desse progresso transformar a gestão de pessoas, trazendo benefícios significativos, mas também apresentando desafios que precisam ser cuidadosamente gerenciados. É essencial que os gestores estejam cientes desses desafios e estejam preparados para enfrentá-los à medida que a Inteligência Artificial (IA) se torna cada vez mais integrada ao local de trabalho.

## 2.6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA

### 2.6.1 Matriz SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para avaliar a situação competitiva de uma organização, identificando seus pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) presentes no ambiente interno e externo.

Segundo White (2016), a análise SWOT deve examinar cuidadosamente os recursos, habilidades e competências da organização, isso inclui analisar a infraestrutura, os processos, a cultura organizacional e as competências-chave dos funcionários. Destaca também a importância de avaliar o ambiente de negócios em que a organização está inserida, ou seja, tudo que envolve identificar tendências de mercado, mudanças tecnológicas, regulamentações governamentais, concorrência e outros fatores que possam afetar o desempenho da organização.

Após a realização da análise SWOT, é necessário interpretar os resultados e elaborar estratégias adequadas. É importante transformar os *insights* da análise em ações concretas que possam ser implementadas pela organização. Isso envolve identificar maneiras de capitalizar os pontos fortes, superar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças.

Robert M. Grant, renomado autor no campo da estratégia, aborda a análise SWOT em seu livro "Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases", 2021. Grant enfatiza nesse contexto de gestão e desenvolvimento, a ferramenta SWOT é apresentada como uma ferramenta valiosa para a avaliação estratégica.

Desse modo, no contexto em que a empresa Topdata está inserida, a análise SWOT pode ser aplicada para, não apenas, identificar as competências internas existentes na organização, mas também para desenvolver, conhecimentos técnicos, habilidades e capacidades dos colaboradores. Além disso, a análise SWOT pode proporcionar análises dos dados, das oportunidades de treinamento e das ameaças que podem impactar a empregabilidade e o desenvolvimento dos colaboradores.

A aplicação e resultado da análise será apresentada na sequência do desenvolvimento do projeto.

## 2.6.2 Análise PDCA

O ciclo PDCA, é conhecido por ter foco na melhoria contínua, e é uma abordagem amplamente utilizada na gestão da qualidade. Ele consiste em quatro etapas: planejar (*Plan*), executar (*Do*), verificar (*Check*) e ação (*Act*). Essa metodologia tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos e resultados organizacionais, por meio de um ciclo iterativo de análise e ação.

Luis Sánchez-González, em seu artigo "La aplicación del ciclo PDCA como metodología de mejora continua" (2017), destaca a importância dessa ferramenta na identificação de oportunidades de melhoria e no aumento da eficiência e eficácia dos processos organizacionais. O autor ressalta que o planejamento cuidadoso (*Plan*) é fundamental para estabelecer metas claras, identificar recursos necessários e definir os passos a serem seguidos. A etapa de execução (*Do*) envolve a implementação das ações planejadas, sendo crucial o monitoramento e a coleta de dados para embasar a análise.

De acordo com Antonio Martínez López, autor do livro "El Ciclo PDCA de Deming: Guía Práctica de Mejora Continua" (2013), o ciclo PDCA permite que as organizações se concentrem em melhorias incrementais e contínuas. A etapa de verificação (*Check*) envolve a análise dos resultados obtidos em relação às metas estabelecidas, por meio da comparação dos dados coletados durante a etapa de execução.

Após a etapa de verificação, o ciclo PDCA requer ação (*Act*) para corrigir problemas, implementar melhorias e ajustar os processos conforme necessário. Dessa forma, a empresa Topdata, na abordagem do ciclo PDCA, demonstrou grande potencial de melhoria na gestão de competências de pessoas, uma vez que podem promover mais engajamento das equipes, efetividade no treinamento e desenvolvimento profissional, e ainda, alinhamento das estratégias da organização. O escopo desse ciclo e detalhes de como foi estruturado será abordado na fase de controle desse projeto, a qual validará as expectativas e resultados de monitoramento da implementação da metodologia Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), suportada por Inteligência Artificial (IA).

### **3 DESENVOLVIMENTOS DO PROJETO**

#### **3.1. ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL DE AVALIAÇÃO E TREINAMENTO DE COLABORADORES**

Esta seção propõe uma análise do processo atual de avaliação e treinamento de colaboradores na organização Topdata, visando compreender suas especificidades, pontos de destaque e limitações.

##### **3.1.1 Processo 1: Abordagem Convencional (Método Atual de Avaliação de Desempenho e Registro de Treinamento)**

A abordagem convencional para avaliação e treinamento de colaboradores na Topdata abrange as seguintes fases: (FIGURA 1)

Figura 1 - FLUXOGRAMA CONVENCIONAL DO PROCESSO DE TREINAMENTO



miro

FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

### 3.1.2 Identificação das limitações do Processo 1

A abordagem convencional de avaliação e treinamento de colaboradores utilizada pela Topdata apresenta algumas restrições que podem impactar negativamente o desempenho e a eficácia dos colaboradores e da organização como um todo. Algumas dessas restrições incluem:

**a. Ausência de objetivos e metas definidos:** No processo atual, falta uma definição clara de objetivos e metas para os colaboradores. Isso pode comprometer a avaliação do desempenho e a identificação de temas que precisam de aprimoramento. Com a utilização de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), será possível definir prazos e criar um cronograma bem definido adequado à necessidade de cada área ou colaborador. A Inteligência Artificial (IA) vai contribuir para analisar estes dados e trazer um feedback claro e com definições claras de ajustes ou indicações de forma personalizada.

**b. Abordagem de Capacitação Genérica:** A capacitação oferecida aos colaboradores é, em geral, genérica e focada nas funções específicas, sem levar em consideração as habilidades e competências individuais de cada colaborador. Essa abordagem pode não ser eficaz para desenvolver e aperfeiçoar as competências individuais dos colaboradores. Utilizando Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) é possível definir uma métrica para utilizar como auto avaliação pelo colaborador, e considerando a auto avaliação, o colaborador terá uma percepção mais acentuada de quais pontos precisa melhorar. Com a Inteligência Artificial (IA) o gestor terá acesso a uma relatório interpretando esta percepção do colaborador e sugerindo forma de conduzi-lo para um melhor desempenho.

**c. Registro e Análise de Dados Limitados:** As informações de capacitação e desempenho são documentadas no sistema ERP e em planilhas do Excel, o que pode dificultar a análise de tendências e padrões. Além disso, a falta de ferramentas e técnicas avançadas de análise de dados limita a capacidade da organização de identificar oportunidades de melhoria e implementar ações corretivas. Neste ponto os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) deixará dados suficientes para que a Inteligência Artificial (IA) avalie e conclua se os treinamentos aplicados foram ou não eficazes para determinado colaborador.

**d. Falta de Feedback Contínuo e Personalizado:** O processo atual não oferece um feedback contínuo e personalizado aos colaboradores. Sem um retorno

regular e direcionado, os colaboradores podem não estar cientes de suas áreas de melhoria ou de como atingir seus objetivos de desempenho.

Estas restrições indicam a necessidade de um processo de avaliação e treinamento mais integrado e eficiente que aborde as lacunas identificadas. Uma abordagem que incorpore Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados por Inteligência Artificial (IA) é uma solução viável para aprimorar o processo atual de avaliação e treinamento de colaboradores na organização Topdata. Ao implementar Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Inteligência Artificial (IA), a empresa pode estabelecer objetivos claros e mensuráveis, proporcionar capacitação personalizada e feedback contínuo aos colaboradores, e utilizar análise de dados avançada para identificar oportunidades de melhoria e desenvolvimento.

Na próxima seção, abordaremos a implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) na avaliação e treinamento de colaboradores e como esta estratégia pode ajudar a superar as limitações do processo atual.

### 3.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE

A metodologia de pesquisa e análise empregada neste estudo envolve a identificação de competências-chave e a correspondência para Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) com suporte de Inteligência Artificial (IA), estabelecendo metas mensuráveis e objetivas, e a avaliação do processo de treinamento e desenvolvimento de habilidades com a ferramenta SWOT e o método PDCA.

Neste capítulo, detalharemos a metodologia de pesquisa e análise utilizada neste estudo, que engloba a identificação das competências-chave e o mapeamento para Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) com apoio de Inteligência Artificial (IA), a definição de propósitos estruturados e precisos, e a análise do processo de treinamento e desenvolvimento de habilidades com a ferramenta SWOT e o ciclo PDCA.

#### **3.2.1. Competências-chave e mapeamento para OKRs com apoio de IA**

Na gestão de processos da empresa Topdata, competências-chave são as atividades essenciais para garantir o bom desempenho do departamento, neste caso, estamos considerando o departamento de compras da empresa. As competências

chave são as atividades que impulsionam o funcionamento eficaz do departamento, que trazem resultados e/ou que contribuem para o objetivo final. Como exemplo, temos o treinamento chamado “Cadastro de cotações”, ele é essencial porque um correto cadastro e manutenção das cotações, servirá como base para a efetivação de uma compra ou de uma consulta durante uma negociação, manter este cadastro atualizado, com preços, prazos, condições de fornecimento, transporte e opções de compra bem atualizado, contribui diretamente para um resultado efetivo.

A Inteligência Artificial (IA), em particular modelos avançados como o ChatGPT, pode ser utilizada para analisar descrições de cargos, feedback de desempenho, e dados de avaliações de competências para identificar padrões e tendências significativas. Por exemplo, a Inteligência Artificial (IA) pode processar grandes conjuntos de dados para descobrir quais competências diferenciam os desempenhos mais altos entre os colaboradores do departamento. Essa análise de dados pode revelar habilidades específicas, conhecimentos técnicos ou comportamentos que contribuem diretamente para o sucesso nas operações de compras.

Com base nesses insights, a Inteligência Artificial (IA) pode então ajudar a gerar Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) personalizados que reflitam as competências-chave necessárias. A tecnologia pode, por exemplo, sugerir objetivos de aprendizado específicos para cada colaborador, bem como resultados-chave mensuráveis que permitam monitorar o progresso em direção ao desenvolvimento dessas competências. A Inteligência Artificial (IA) também pode auxiliar na criação de planos de treinamento individualizados, que se alinham com os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e apoiam o crescimento profissional dos colaboradores. Além de desempenhar um papel contínuo no monitoramento do progresso em relação aos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), fornecendo feedback em tempo real e ajustes baseados em desempenho. Isso não só assegura que o desenvolvimento das competências esteja alinhado com as metas estratégicas da empresa, mas também permite uma abordagem proativa para preencher as lacunas de competências de maneira eficiente e direcionada.

Portanto, a integração da Inteligência Artificial (IA) no processo de identificação e mapeamento de competências para Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) promete uma abordagem mais dinâmica e personalizada para o desenvolvimento profissional dos colaboradores na Topdata. Essa abordagem alavanca o poder analítico da Inteligência Artificial (IA) para aprimorar a gestão de talentos e garantir que o capital

humano da empresa esteja preparado para enfrentar os desafios atuais e futuros do setor.

### **3.2.2. Estabelecimento de metas mensuráveis e objetivas**

As metas mensuráveis e objetivas são vitais para o monitoramento do desempenho individual e do departamento. Essas métricas auxiliam a organização a fornecer feedback contínuo e direcionado aos colaboradores, possibilitando ajustes e melhorias ao longo do tempo. Neste estudo, definiremos métricas apropriadas com base nas competências-chave e nos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) com suporte de Inteligência Artificial (IA).

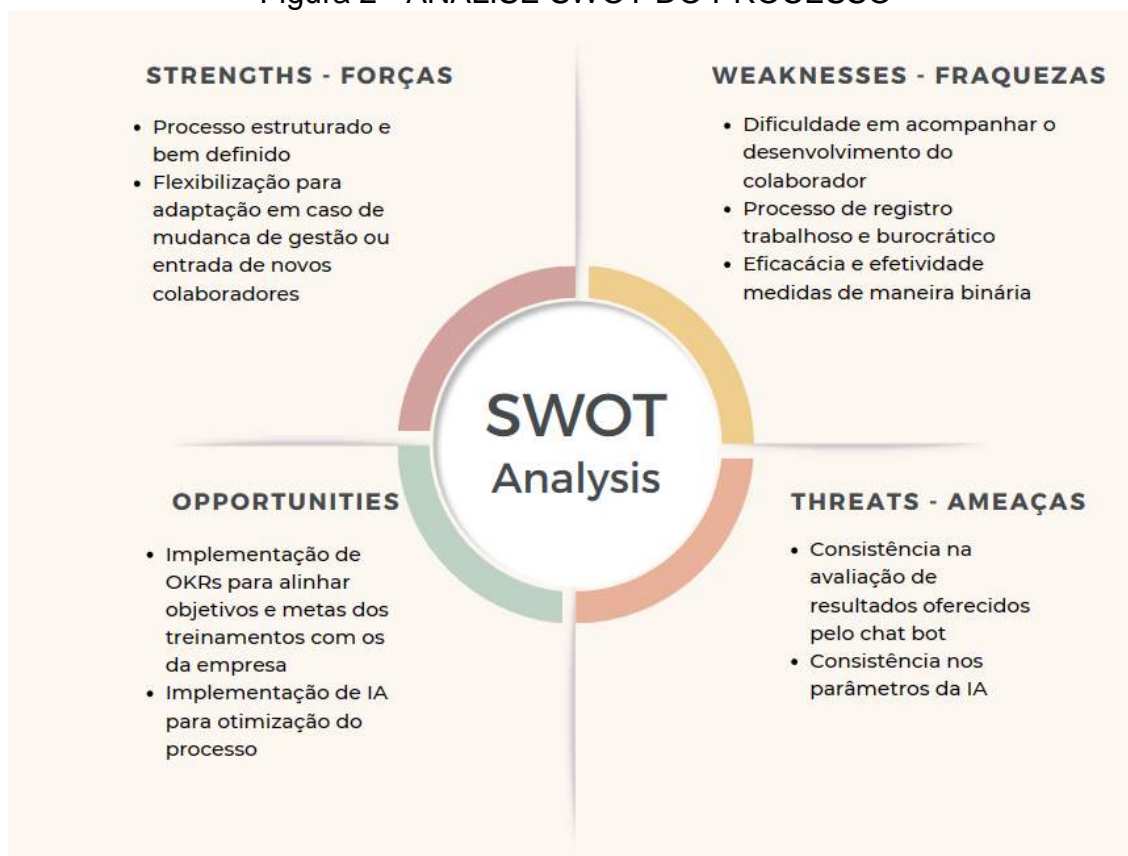
### **3.2.3. Avaliação do processo de treinamento e desenvolvimento de habilidades com a ferramenta SWOT**

Vamos utilizar a análise SWOT para examinar o atual processo de treinamento e desenvolvimento de competências Topdata, identificando o que pode ser mantido no processo, ou que ainda pode contribuir (Forças); o que precisa ser mudado e que não contribui enfraquece o processo atual (Fraquezas); o que podemos utilizar como base para desenvolver o novo formato (Oportunidades); e o que pode comprometer o novo formato de desenvolvimento de competências (Ameaças).

Estas informações serão essenciais para buscar nos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e na Inteligência Artificial (IA) propostas que tragam soluções para os pontos fracos do processo e ao mesmo tempo, nos mostre opções para o desenvolvimento de um modelo com alta capacidade analítica, de forma que satisfaça as necessidades da empresa e dos colaboradores.

Por meio da análise da matriz SWOT foram identificados os seguintes pontos: (FIGURA 2)

Figura 2 - ANÁLISE SWOT DO PROCESSO



FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

No lado das forças, destaca-se o fato de o processo ser estruturado e bem definido, o que permitiu uma visão clara de onde se aplicariam os novos recursos propostos.

Isso significa que a organização tem um plano claro e direções estabelecidas. A flexibilidade para adaptação em caso de mudança de gestão ou entrada de novos colaboradores também é uma força importante, pois permite que a organização se ajuste rapidamente às mudanças e integre novos membros à equipe de forma eficiente.

Por outro lado, a organização enfrenta alguns desafios significativos, conforme indicado na seção de fraquezas. A dificuldade em acompanhar o desenvolvimento do colaborador e um processo de registro trabalhoso e burocrático podem tornar a gestão de competências mais desafiadora. Além disso, a eficácia e efetividade medidas de maneira binária podem não refletir completamente o progresso ou as habilidades de um colaborador.

Quanto às oportunidades, a organização possui possibilidades abrangentes. A implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) pode alinhar melhor os

objetivos e metas dos treinamentos com os da empresa, ainda, definindo indicadores de sucesso dos objetivos, os quais, são capazes de proporcionar uma visão clara, do que de fato foi alcançado e o potencial a ser atingido.

A implementação de Inteligência Artificial (IA) oferece uma perspectiva ampla de otimizar o processo, podendo atuar no aumento da eficiência por meio da automação viabilizada por esta ferramenta, análise de dados, definição de objetivos e elaboração de feedbacks, isto é, toda a cadeia de gestão de competências no processo.

No entanto, há fatores de ameaça dentro deste processo, para exemplificar, a consistência na avaliação de resultados oferecidos pelo chatbot e nos parâmetros da Inteligência Artificial (IA) podem ser desafios significativos à medida que a organização procura implementar e aproveitar esse recurso.

Em conclusão, a organização tem várias forças significativas que podem utilizar para enfrentar os desafios apresentados por suas fraquezas. As oportunidades apresentadas por Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Inteligência Artificial (IA) têm um potencial significativo para melhorar os processos de treinamento e gestão de competências. No entanto, a organização deve ter cuidado para garantir que a implementação da Inteligência Artificial (IA) seja bem gerenciada para evitar as ameaças associadas à consistência na avaliação de resultados e aos parâmetros da Inteligência Artificial (IA).

Por isso, será aplicada a ferramenta de gestão ciclo PDCA, a qual será abordada com profundidade na fase de controle deste projeto. O ciclo PDCA vai auxiliar na definição do objetivo, na análise do problema e definir planos de ação para a formatação do novo processo (Plan); como vamos implementar o processo, executar o planos de ação (Do); como vamos fazer o acompanhamento do novo processo (Check); e como tratar os desvios de processo e padronizar os resultados positivos (Act). Desta forma, seguimos considerando como essência, a melhoria contínua, que é primordial para a Topdata.

### 3.3 IMPLEMENTAÇÃO DE OKRS NA AVALIAÇÃO E TREINAMENTO

Neste capítulo, examinaremos a implementação dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) na avaliação e treinamento de colaboradores, bem como os benefícios e desafios associados à aplicação deste novo formato.

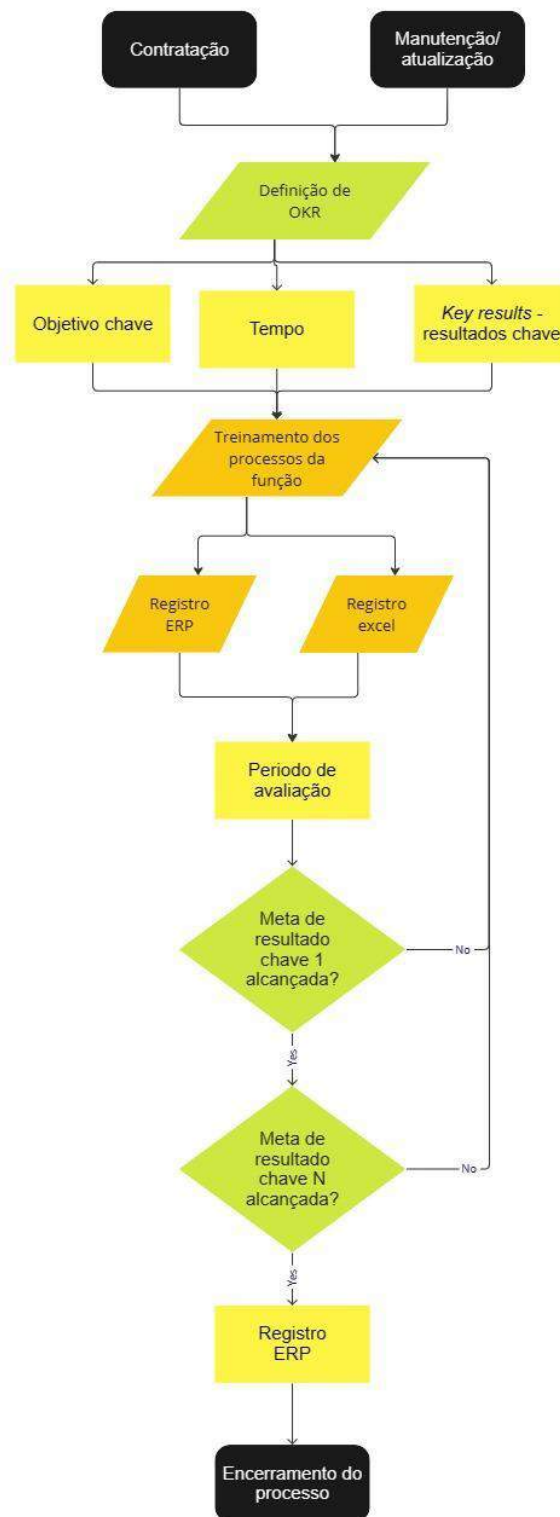
### **3.3.1. Processo 2: Integração de OKRs**

Ao integrar os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) no processo, a empresa busca alinhar os objetivos e metas dos treinamentos com as estratégias organizacionais. A Topdata tem como um de seus princípios, a excelência; e trabalha para desenvolver seus colaboradores alinhados aos objetivos da empresa de forma que sejam profissionais excelentes. Por isso é muito importante que os treinamentos estejam principalmente alinhados com o objetivo do departamento, que possibilitem medir o desempenho nas atividades chave, promovendo a melhoria contínua até atingir a excelência, para que o objetivo seja formar profissionais de alta performance dentro das habilidades desenvolvidas na empresa.

A utilização de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) vai facilitar o acompanhamento e a avaliação do desempenho individual, mas com foco no resultado coletivo.

O Processo 2 consiste em aplicar essa ferramenta, seguindo as etapas abaixo:  
(FIGURA 3)

Figura 3 - FLUXOGRAMA COM IMPLEMENTAÇÃO DE OKR'S



miró

FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

### 3.3.2 Benefícios e desafios da aplicação de OKRs

A aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) na avaliação e treinamento de colaboradores traz benefícios e desafios que devem ser considerados.

#### 3.3.2.1 Benefícios

1. **Alinhamento estratégico:** Os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) garantem que os objetivos e metas dos treinamentos estejam alinhados com a estratégia organizacional, aumentando a probabilidade de sucesso na execução da estratégia.
2. **Monitoramento do desempenho:** A utilização de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) permite o estabelecimento de objetivos chave mensuráveis, facilitando o monitoramento e a avaliação contínua.
3. **Comunicação clara de expectativas:** Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) por se tratarem de objetivos bem estruturados, proporcionam uma comunicação assertiva das expectativas de desempenho para os colaboradores, o que pode levar a um maior comprometimento e engajamento.
4. **Melhoria contínua:** A implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) incentiva a análise e o ajuste constantes dos objetivos e metas, promovendo o *mindset* de desenvolvimento constante.

#### 3.3.2.2 Desafios

1. **Definição adequada de objetivos e resultados-chave:** Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relevantes e mensuráveis podem ser um desafio, exigindo uma compreensão clara das competências-chave necessárias para o desempenho efetivo na função.
2. **Cultura organizacional:** A implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) pode exigir a promoção de uma cultura de responsabilização, feedback contínuo e aprendizado.
3. **Adaptação e flexibilidade:** A adoção de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) pode levar a resistências iniciais por parte dos colaboradores e gestores. É importante garantir que a organização seja adaptável e flexível para ajustar e adequar os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) conforme necessário.

4. **Recursos e tempo:** Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) podem demandar recursos e tempo significativos para garantir que os objetivos e metas sejam bem definidos e comunicados, e que o processo de avaliação e treinamento seja ajustado de acordo.

Considerando os benefícios e desafios da aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) na avaliação e treinamento de colaboradores, a empresa deve estar preparada para enfrentar os obstáculos e aproveitar os benefícios deste método. A implementação bem-sucedida de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) requer planejamento cuidadoso, comunicação eficaz e comprometimento de todos os envolvidos.

Ao superar os desafios e aproveitar os benefícios, a empresa Topdata pode melhorar significativamente a eficácia e a efetividade de seus processos de avaliação e treinamento, resultando em um desempenho aprimorado, tanto no nível individual quanto organizacional.

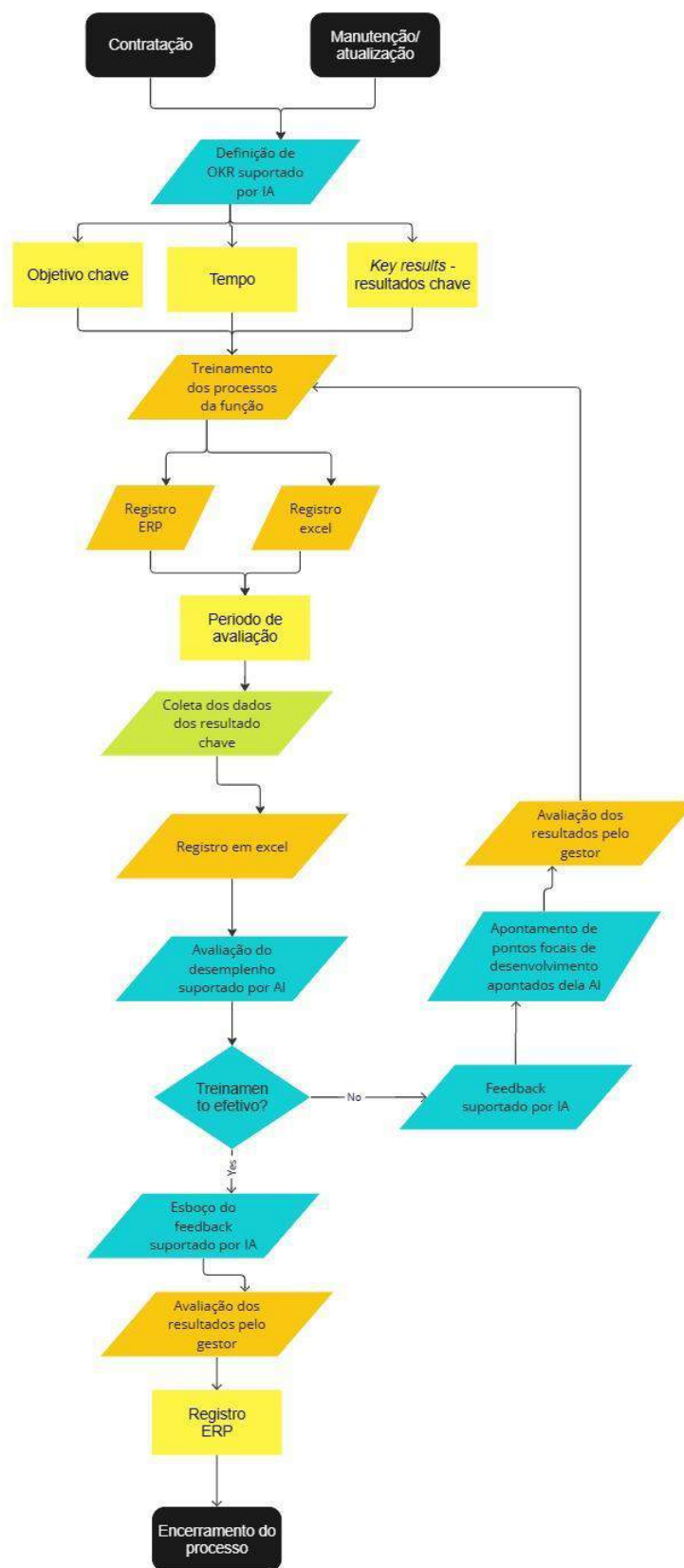
### 3.4 INCORPORAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E PESSOAS

Neste capítulo, exploraremos a incorporação da Inteligência Artificial (IA) na gestão de competências e pessoas, focando no processo de implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), suportados pela automação proporcionada por essa aplicação e no papel que desempenha na coleta e análise de dados de performance.

#### 3.4.1 Processo 3: Implementação de OKRs suportados por IA

O Processo 3 envolve a implementação de OKRs suportados por IA no processo de avaliação e treinamento de colaboradores da empresa Topdata, deixando-o mais robusto e eficiente. Este processo inclui as seguintes etapas: (FIGURA 4)

Figura 4 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO SUPOSTO POR IA



miro

FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

A Inteligência Artificial (IA) desempenha um papel fundamental na otimização deste processo, auxiliando na definição de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), coleta e análise de dados, avaliação de desempenho e fornecimento de feedback, podendo ser utilizada para mapear as competências, identificar lacunas de habilidades e sugerir estratégias de desenvolvimento personalizada para cada necessidade.

A cultura da organização propõe a responsabilização pelo desenvolvimento das competências de seus colaboradores de forma a contribuir para o resultado geral da empresa, trabalhando em cada departamento o desenvolvimento do sentimento de “Dono” que é um dos princípios da empresa. Desta forma, o objetivo é desenvolver os colaboradores com um pensamento voltado à integração dos departamentos, integração das equipes na busca constante pelo melhor resultado.

O desafio é manter alinhado entre os departamentos, a busca constante pela melhoria contínua dos processos, para isso é preciso primeiramente desenvolver gestores com a competência necessária para alinhar metas e objetivos gerais da empresa às metas do departamento e mais que isso, capazes de desenvolver nos colaboradores, os valores necessários para a perfeita adaptação à cultura da empresa. Quando isso não acontece, fica evidente o desequilíbrio dentro da equipe e conseqüente impacto nas metas do departamento com reflexo nos resultados da empresa. Para que isso não aconteça, é preciso revisar processos constantemente e alinhar os treinamentos às necessidades atuais de cada departamento, monitorando treinamentos e resultados periodicamente.

### **3.4.2. O papel da Inteligência Artificial (IA) na coleta e análise de dados de desempenho**

A Inteligência Artificial (IA) pode contribuir significativamente para a administração de habilidades e pessoas, através da coleta e análise de dados de desempenho. Algumas das funções específicas da Inteligência Artificial (IA) incluem:

1. **Análise de padrões e tendências:** A Inteligência Artificial (IA) pode analisar grandes volumes de dados para identificar padrões e tendências, ajudando os gestores a entender melhor o desempenho de suas equipes e a tomar decisões informadas.

2. **Identificação de lacunas de competências:** Análise do desempenho dos colaboradores e comparando-os com os objetivos e resultados principais estabelecidos.
3. **Personalização de capacitação e desenvolvimento:** A ferramenta pode sugerir capacitações e atividades de desenvolvimento personalizados para os colaboradores, de acordo com suas necessidades específicas e lacunas de competências identificadas, bem como, de acordo com suas habilidades.
4. **Monitoramento contínuo e feedback em tempo real:** Monitorar continuamente o desempenho dos colaboradores e fornecer feedback em tempo real, permite que eles ajustem seu comportamento e melhorem seu desempenho de maneira mais eficaz e eficiente.
5. **Previsão de desempenho futuro:** Também é possível prever o desempenho futuro dos colaboradores com base em seu histórico e tendências, auxiliando os gestores na tomada de decisões sobre promoções, realocações e outras ações de administração de pessoal.

A incorporação da Inteligência Artificial (IA) na administração de habilidades e competências oferece um potencial significativo para melhorar a eficácia e eficiência dos processos de avaliação e treinamento. Ao utilizar a Inteligência Artificial (IA) para coletar e analisar índices de performances, os gestores podem obter *insights* valiosos sobre o desempenho individual e organizacional, identificar áreas de melhoria e personalizar os programas de treinamento e desenvolvimento de acordo com as necessidades específicas de cada um. Isso, por sua vez, pode levar a uma maior satisfação no trabalho, retenção de talentos e melhorias no desempenho geral da organização.

Além disso, a Inteligência Artificial (IA) também pode ajudar na criação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) mais precisos e alinhados com as necessidades e metas da empresa. Isso pode resultar em maior engajamento dos colaboradores, à medida que eles compreendem melhor como suas contribuições afetam os objetivos mais amplos da organização, e se sentem mais motivados para alcançar esses objetivos.

A incorporação da Inteligência Artificial (IA) especificamente na implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados pelas vantagens que ela oferece, tem o potencial de melhorar substancialmente a eficácia e eficiência dos processos de avaliação e treinamento de colaboradores. Isso pode levar a uma maior

produtividade, desempenho e satisfação no trabalho, beneficiando tanto as pequenas equipes de trabalho quanto a organização como um todo.

### **3.4.3. Chatbot**

O rápido avanço das tecnologias de IA viabilizou a aplicação de um recurso de LLM (Large Language Model) para suportar o gestor na avaliação dos colaboradores de maneira dinâmica e menos enviesada. O modelo GPT-4, especificamente, processa e analisa dados de desempenho em grande escala, oferecendo feedback personalizado e conselhos que são baseados, como exemplo, em técnicas de comunicação eficazes e em princípios de negociação, conforme destacado em obras como "Comunicação não violenta" de Marshall Rosenberg e "Negocie como se sua vida dependesse disso" de Chris Voss.

A integração da Inteligência Artificial (IA) no processo de gestão de competências permite identificar com precisão as lacunas de competências dos colaboradores, levando a um desenvolvimento mais eficaz e direcionado. Isso otimiza os recursos de treinamento e maximiza a eficácia da aprendizagem. Além disso, ao fornecer feedbacks construtivos e sugestões de melhoria de forma contínua e alinhada às habilidades naturais do funcionário, o Chatbot "GestorBot" promove o engajamento e o desenvolvimento profissional contínuo.

O uso deste recurso de Inteligência Artificial (IA) na avaliação e no desenvolvimento dos colaboradores minimiza vieses humanos e promove uma cultura organizacional mais equitativa. Ao mesmo tempo, reduz a carga administrativa ao automatizar a coleta e análise de dados, liberando os gestores para se concentrarem em tarefas de planejamento estratégico e desenvolvimento de liderança. Com insights baseados em dados que informam o processo de tomada de decisão, a Inteligência Artificial (IA) se torna uma ferramenta valiosa na gestão de talentos e na alocação eficiente de recursos para treinamento e desenvolvimento.

A implementação efetiva do "GestorBot" requer uma instrução de sistema cuidadosamente elaborada para garantir que as interações sejam pertinentes e úteis. Isso é ilustrado pela instrução completa de sistema, que orienta o Chatbot a operar dentro dos parâmetros estabelecidos e a adaptar suas respostas às necessidades e à cultura da organização. A sinergia entre os avançados LLMs e as práticas de gestão de RH modernas representa um passo significativo rumo a um ciclo virtuoso de

avaliação, feedback e desenvolvimento contínuo, alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

A implementação de um chatbot baseado em um modelo de linguagem avançado, como o "GestorBot", poderia transformar a maneira como os gestores interagem com as ferramentas de avaliação de desempenho. Aqui seguem alguns exemplos de interações que poderiam ocorrer entre um gestor e o GestorBot durante uma avaliação de desempenho:

#### 3.4.3.1 Exemplo 1: Solicitação de feedback de desempenho

Gestor: GestorBot, preciso de ajuda para redigir um feedback para o João. Ele atingiu a maioria de seus objetivos trimestrais, mas ainda tem espaço para melhorar na gestão do tempo. Como posso comunicar isso de maneira construtiva?

GestorBot: Claro, aqui está uma sugestão de feedback: "João, você fez um excelente trabalho ao alcançar seus objetivos, o que demonstra seu comprometimento e habilidade. Uma área para crescimento contínuo é a gestão do tempo, o que acredito que irá aumentar ainda mais a qualidade do seu trabalho. Vamos explorar estratégias para aprimorar essa habilidade?"

#### 3.4.3.2 Exemplo 2: Identificação de necessidades de treinamento

Gestor: GestorBot, analisei os últimos relatórios de desempenho e percebi que nossa equipe de vendas está com dificuldades em fechar negócios complexos. Que tipo de treinamento você sugere?

GestorBot: Baseado no que você relatou, um treinamento em técnicas avançadas de negociação e fechamento de vendas seria benéfico. Eu recomendaria módulos que incluem simulações de vendas e estratégias para lidar com objeções comuns, o que pode melhorar significativamente a eficiência de fechamento da equipe.

#### 3.4.3.3 Exemplo 3: Avaliação e acompanhamento de metas

Gestor: GestorBot, gostaria de revisar os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) da equipe de marketing. Pode me fornecer um resumo do progresso em relação às metas deste trimestre?

GestorBot: A equipe de marketing está progredindo bem em relação às suas metas. Eles alcançaram 75% do objetivo de engajamento do cliente e estão a caminho

de superar a meta de crescimento da presença online em 10%. Recomendo uma reunião de acompanhamento para discutir estratégias para os últimos 25% do objetivo de engajamento.

#### 3.4.3.4 Exemplo 4: Aconselhamento para desenvolvimento de carreira

Gestor: GestorBot, a Ana está buscando avançar na sua carreira e quer se preparar para uma posição de liderança. Que competências ela deve desenvolver e como posso apoiá-la?

GestorBot: Para se preparar para uma posição de liderança, a Ana deve focar em desenvolver habilidades de liderança, como comunicação eficaz, tomada de decisão estratégica e gestão de conflitos. Seria útil ela participar de workshops de liderança e ter a oportunidade de liderar projetos menores como parte de seu desenvolvimento profissional.

Estes são apenas exemplos simplificados, mas demonstram a capacidade do GestorBot de fornecer feedbacks personalizados, identificar necessidades de treinamento, acompanhar o progresso das metas e aconselhar sobre o desenvolvimento de carreira, tudo com base na vasta quantidade de dados e padrões aprendidos durante o treinamento do modelo de IA. Em um cenário real, as interações poderiam ser mais complexas e detalhadas, dependendo das necessidades específicas do gestor e da organização.

#### 3.4.4. Matriz de flexibilidades

Com base nas necessidades da empresa, desenvolvemos uma matriz para registro dos treinamentos utilizando o Sharepoint, uma plataforma da Microsoft para aplicações web com utilização na criação de portais e sites empresariais, gestão de conteúdo, gestão documental, gestão de portais colaborativos e publicações de aplicações web. A utilização desta nova plataforma permite um novo modelo de gerenciamento dos cronogramas de treinamento, possibilitando a automação na criação de regras e lembretes. Além disso, é possível a integração com outros aplicativos da Microsoft, como por exemplo o Power Bi e Power Automate.

Os registros devem ser iniciados preenchendo por colaborador, gerando um registro para cada colaborador e cada treinamento, conforme campos a seguir:

1. **Colaborador:** Auto preenchido pelo Sharepoint de acordo com os acessos e registro dos funcionários da organização.
2. **Nome do treinamento ou rotina de trabalho:** Nome do treinamento a ser realizado ou nome do treinamento realizado pelo colaborador em instituição externa.
3. **Tipo de treinamento:** Preencher com “Treinamento inicial” quando for o primeiro treinamento para casos de novo colaborador; e, com “Revisão de treinamento” quando o colaborador já está treinado e precisa revisar periodicamente o fluxo de trabalho.
4. **Nome da instituição:** Especificar se foi treinamento na Topdata ou com o nome da instituição, quando for um treinamento externo.
5. **Treinamento interno:** Fazer a marcação quando o treinamento foi interno.
6. **Data da programação:** Preencher com a data programada para aplicação do treinamento.
7. **Data da realização do treinamento:** Preencher na data de realização do treinamento
8. **Data da auto avaliação:** O gestor deve estabelecer o período de avaliação e encaminhar para que o colaborador faça a auto avaliação.
9. **Nota - Auto avaliação:** O colaborador após executar a atividade, preenche de acordo com a sua percepção do aprendizado obtido. As opções para pontuação são: 25 (Apresenta dúvidas); 50 (Executa com acompanhamento); 75 ( Executa sem acompanhamento); 100 (Consegue ensinar).
10. **Data da avaliação do gestor:** Data estabelecida pelo gestor para avaliação do desempenho do colaborador em determinada atividade.
11. **Nota - Avaliação do gestor:** Preenchida através da percepção do gestor sobre a execução da atividade em período pré definido por ele. As opções para pontuação são: 25 (Apresenta dúvidas); 50 (Executa com acompanhamento); 75 ( Executa sem acompanhamento); 100 (Consegue ensinar).

Após a avaliação realizada pelo gestor, os dados são armazenados em uma lista destinada a ser utilizada durante o período de feedback estipulado pelo Departamento de Recursos Humanos para cada gestor. O acesso ao Chatbot será restrito exclusivamente aos gestores e estará disponível no site de gestão de cada departamento. O gestor procederá com a compilação dos dados e efetuará a

atualização do Chatbot conforme o cronograma estabelecido para fins de análise durante o processo de feedback.

Seguem as telas do processo anterior e processo atual:

Figura 5 - PLANO DE TREINAMENTO E REGISTRO ATUAL

| Plano de treinamentos Administrativo |                |                |            |                   |                   |                   |                    |
|--------------------------------------|----------------|----------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Funcionário                          | Setor          | Macrofluxo/SGQ | Macropro.  | ID95 (Financeiro) | ID91 (Financeiro) | ID92 (Financeiro) | ID150 (Financeiro) |
|                                      | Gerente        | Gerente        | Gerente    | Gerente           | Gerente           | Gerente           | Gerente            |
|                                      | Analista de RH | 12/06/2023     | 12/06/2023 |                   |                   |                   |                    |
|                                      | RH             | Planejado      | Planejado  |                   |                   |                   |                    |
|                                      | Financeiro     | Supervisor     | Supervisor | Supervisor        | Supervisor        | Supervisor        | Supervisor         |
|                                      | Financeiro     | 27/03/2023     | 28/03/2023 | 28/03/2023        | 27/03/2023        | 28/03/2023        | 28/03/2023         |
|                                      | Financeiro     | 27/03/2023     | 28/03/2023 | 28/03/2023        | 28/03/2023        | 28/03/2023        |                    |
|                                      | ADM            | 27/03/2023     |            |                   |                   |                   |                    |
|                                      | ADM            | 27/03/2023     |            |                   |                   |                   |                    |
|                                      | ADM            | 05/12/2023     |            |                   |                   |                   |                    |
|                                      | ADM            | 26/09/2023     |            |                   |                   |                   |                    |

| Legenda |                 |           |     |      |
|---------|-----------------|-----------|-----|------|
|         | Planejado       |           |     |      |
|         | Em dia          |           |     |      |
|         | Próximo do venc | Avisar em | 180 | Dias |
|         | Atrasado        | Acima de  | 360 | Dias |

\*\*Gestores/ Líderes não tem registro de treinamento do seu processo, pois são os responsáveis diretos por manter as atividades atualizadas

FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

Figura 6 - MATRIZ DE FLEXIBILIDADES: NOVA PLATAFORMA

MATRIZ DE FLEXIBILIDADES

| Colabora... | Treinamento                 | Tipo                   | Instituição | Treinamento Interno? | Data programada | Data da realização | Data Aut... | Nota - Auto av...     | Data Aval... | Nota - Avaliaçã...    |
|-------------|-----------------------------|------------------------|-------------|----------------------|-----------------|--------------------|-------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
|             | Cadastro de cotações        | Treinamento Inicial    | Topdata     | ✓                    | 24/10/2023      |                    |             | 25 (Aprovação ótima)  |              | 50 (Escuta sem acor)  |
|             | Cadastro de cotações        | Revisão de treinamento | Topdata     | ✓                    | 11/09/2023      | 04/09/2023         |             | 75 (Escuta sem acor)  |              | 75 (Escuta sem acor)  |
|             | Cadastro de cotações        | Treinamento Inicial    | Topdata     | ✓                    | 03/09/2023      | 03/09/2023         |             | 50 (Escuta com acor)  |              | 50 (Escuta com acor)  |
|             | Cadastro de cotações        | Revisão de treinamento | Topdata     | ✓                    | 10/07/2023      | 29/07/2024         |             | 75 (Escuta sem acor)  |              | 75 (Escuta sem acor)  |
|             | Lançamento de notas fiscais | Treinamento Inicial    | Topdata     | ✓                    | 24/10/2023      |                    |             | 25 (Aprovação ótima)  |              | 25 (Aprovação ótima)  |
|             | Lançamento de notas fiscais | Revisão de treinamento | Topdata     | ✓                    | 04/07/2023      | 04/09/2023         |             | 50 (Escuta com acor)  |              | 75 (Escuta sem acor)  |
|             | Lançamento de notas fiscais | Revisão de treinamento | Topdata     | ✓                    | 31/07/2023      | 18/09/2023         |             | 75 (Escuta sem acor)  |              | 100 (Consegue emitir) |
|             | Lançamento de notas fiscais | Revisão de treinamento | Topdata     | ✓                    | 07/08/2023      | 03/10/2023         |             | 100 (Consegue emitir) |              | 100 (Consegue emitir) |
|             | Negociação                  | Treinamento Inicial    | Topdata     | ✓                    | 04/10/2023      |                    |             | 25 (Aprovação ótima)  |              | 50 (Escuta com acor)  |
|             | Negociação                  | Revisão de treinamento | Topdata     | ✓                    | 18/09/2023      | 25/09/2023         |             | 100 (Consegue emitir) |              | 75 (Escuta sem acor)  |
|             | Negociação                  | Treinamento Inicial    | Topdata     | ✓                    | 04/09/2023      | 11/09/2023         |             | 75 (Escuta sem acor)  |              | 25 (Aprovação ótima)  |
|             | Negociação                  | Revisão de treinamento | Topdata     | ✓                    | 25/09/2023      | 25/10/2023         |             | 100 (Consegue emitir) |              | 50 (Escuta com acor)  |
|             | Cadastro de fornecedores    | Treinamento Inicial    | Topdata     | ✓                    | 24/10/2023      |                    |             | 25 (Aprovação ótima)  |              | 50 (Escuta com acor)  |
|             | Cadastro de fornecedores    | Revisão de treinamento | Topdata     | ✓                    | 21/07/2023      | 01/08/2023         |             | 75 (Escuta sem acor)  |              | 75 (Escuta sem acor)  |

FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

Figura 7 - EXEMPLO DE FUNCIONAMENTO DO CHATOBOT 1

**Assistente RH**  
Olá, como posso ajudar?

Me de um breve overview de como esta o Colaborador 2

O Colaborador 2 tem demonstrado um bom desempenho em seus treinamentos. Ele tem se destacado principalmente na área de "Contratação de frete Aéreo", onde tanto a autoavaliação quanto a avaliação do gestor indicam que ele consegue ensinar o conteúdo. Isso mostra que ele não apenas entende o material, mas também é capaz de transmitir esse conhecimento aos outros. No entanto, houve uma discrepância na avaliação do treinamento de "Contratação de frete Marítimo". Enquanto o colaborador se avaliou como capaz de "Executar sem acompanhamento", o gestor avaliou que ele "Consegue ensinar". Isso pode indicar que o colaborador está subestimando suas habilidades nessa área. Em relação ao treinamento de "Negociação", o colaborador se avaliou como capaz de ensinar, mas o gestor avaliou que ele executa sem acompanhamento. Isso pode sugerir que o colaborador tem um bom

[Chat with Assistente RH](#)

**Assistente RH**  
Olá, como posso ajudar?

área de "Contratação de frete Aéreo", onde tanto a autoavaliação quanto a avaliação do gestor indicam que ele consegue ensinar o conteúdo. Isso mostra que ele não apenas entende o material, mas também é capaz de transmitir esse conhecimento aos outros. No entanto, houve uma discrepância na avaliação do treinamento de "Contratação de frete Marítimo". Enquanto o colaborador se avaliou como capaz de "Executar sem acompanhamento", o gestor avaliou que ele "Consegue ensinar". Isso pode indicar que o colaborador está subestimando suas habilidades nessa área. Em relação ao treinamento de "Negociação", o colaborador se avaliou como capaz de ensinar, mas o gestor avaliou que ele executa sem acompanhamento. Isso pode sugerir que o colaborador tem um bom entendimento do material, mas pode precisar de mais prática ou confiança para ensinar aos outros. Em geral, o Colaborador 2 está se saindo bem, mas pode se beneficiar de mais confiança em suas habilidades e talvez de mais oportunidades para ensinar e liderar.

[Chat with Assistente RH](#)

FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

Figura 8 - EXEMPLO DE FUNCIONAMENTO DO CHATBOT 2

**Assistente RH**  
Olá, como posso ajudar?

Construa um feedback 1:1 para ele

Olá, Colaborador 2. Gostaria de conversar um pouco sobre o seu desempenho nos treinamentos recentes.

Primeiramente, quero parabenizá-lo pelo seu excelente trabalho no treinamento de "Contratação de frete Aéreo". Você demonstrou um alto nível de compreensão do material e, o que é ainda mais impressionante, a capacidade de ensinar aos outros. Isso é uma habilidade valiosa e mostra que você realmente domina o assunto.

No entanto, notei uma discrepância na avaliação do treinamento de "Contratação de frete Marítimo". Você se avaliou como capaz de "Executar sem acompanhamento", enquanto o gestor avaliou que você "Consegue ensinar". Isso pode indicar que você está subestimando suas habilidades nessa área. Gostaria de entender melhor como você se sente em relação a isso e discutir maneiras de aumentar sua confiança.

Em relação ao treinamento de "Negociação", você se avaliou como capaz de ensinar, mas o gestor avaliou que você executa sem acompanhamento. Isso sugere que você tem um bom entendimento do material, mas pode precisar de mais prática ou confiança para ensinar aos outros. Vamos explorar maneiras de proporcionar mais oportunidades para você liderar e ensinar.

No geral, você está se saindo muito bem e eu estou impressionado com o seu progresso. Continue assim e lembre-se de que estou aqui para apoiá-lo em seu desenvolvimento. Vamos continuar trabalhando juntos para fortalecer suas habilidades e aumentar sua confiança.

Chat with Assistente RH

**Assistente RH**  
Olá, como posso ajudar?

No entanto, notei uma discrepância na avaliação do treinamento de "Contratação de frete Marítimo". Você se avaliou como capaz de "Executar sem acompanhamento", enquanto o gestor avaliou que você "Consegue ensinar". Isso pode indicar que você está subestimando suas habilidades nessa área. Gostaria de entender melhor como você se sente em relação a isso e discutir maneiras de aumentar sua confiança.

Em relação ao treinamento de "Negociação", você se avaliou como capaz de ensinar, mas o gestor avaliou que você executa sem acompanhamento. Isso sugere que você tem um bom entendimento do material, mas pode precisar de mais prática ou confiança para ensinar aos outros. Vamos explorar maneiras de proporcionar mais oportunidades para você liderar e ensinar.

No geral, você está se saindo muito bem e eu estou impressionado com o seu progresso. Continue assim e lembre-se de que estou aqui para apoiá-lo em seu desenvolvimento. Vamos continuar trabalhando juntos para fortalecer suas habilidades e aumentar sua confiança.

Chat with Assistente RH

FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

Figura 9 - EXEMPLO DE FUNCIONAMENTO DO CHATBOT 3

**Assistente RH**  
Olá, como posso ajudar?

Seja menos ortodoxo nos seu feedback

E aí, Colaborador 2! Vamos bater um papo sobre como você tem se saído nos treinamentos, beleza?  
Cara, você mandou muito bem no treinamento de "Contratação de frete Aéreo". Você não só entendeu a parada toda, como também conseguiu passar o conhecimento pra frente. Isso é demais, parabéns!  
Agora, teve uma coisa que me chamou a atenção. No treinamento de "Contratação de frete Marítimo", você se avaliou como "Executa sem acompanhamento", mas o gestor disse que você "Consegue ensinar". Acho que você tá se subestimando aí, hein? Vamos conversar mais sobre isso e ver como podemos aumentar essa autoconfiança.  
No treinamento de "Negociação", você se viu como alguém que consegue ensinar, mas o gestor disse que você executa sem acompanhamento. Isso me faz pensar que você entende bem o assunto, mas talvez esteja precisando de um empurrãozinho pra se sentir mais seguro em ensinar os outros. Vamos trabalhar

Chat with Assistente RH

**Assistente RH**  
Olá, como posso ajudar?

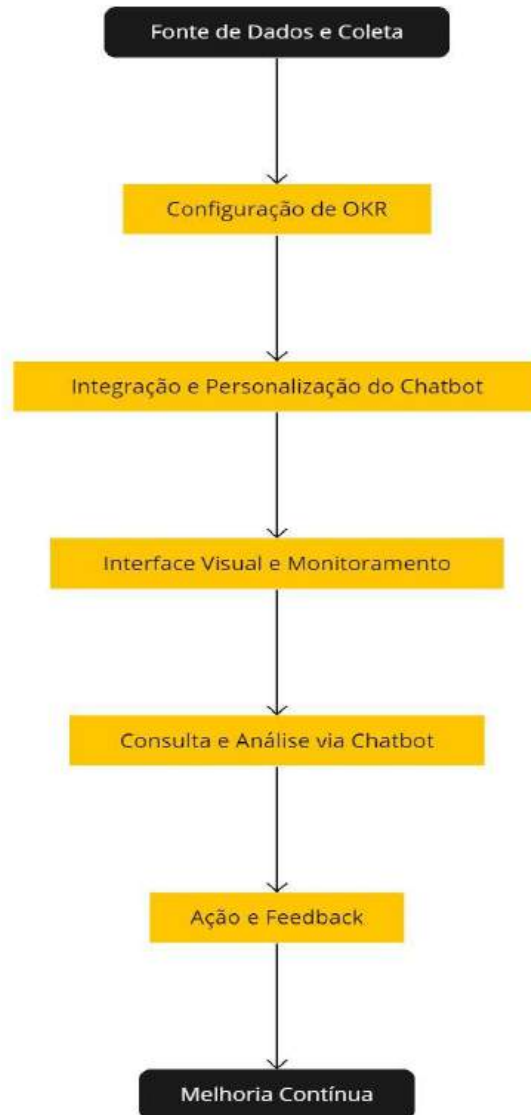
Aéreo". Você não só entendeu a parada toda, como também conseguiu passar o conhecimento pra frente. Isso é demais, parabéns!  
Agora, teve uma coisa que me chamou a atenção. No treinamento de "Contratação de frete Marítimo", você se avaliou como "Executa sem acompanhamento", mas o gestor disse que você "Consegue ensinar". Acho que você tá se subestimando aí, hein? Vamos conversar mais sobre isso e ver como podemos aumentar essa autoconfiança.  
No treinamento de "Negociação", você se viu como alguém que consegue ensinar, mas o gestor disse que você executa sem acompanhamento. Isso me faz pensar que você entende bem o assunto, mas talvez esteja precisando de um empurrãozinho pra se sentir mais seguro em ensinar os outros. Vamos trabalhar nisso juntos, ok?  
No geral, você tá indo muito bem e eu tô orgulhoso do seu progresso. Continue assim e lembre-se que eu tô aqui pra te apoiar no que for preciso. Vamos juntos nessa, fortalecer suas habilidades e aumentar sua confiança. Tamo junto!

Chat with Assistente RH

FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

### 3.5 FLUXO DE INTEGRAÇÃO

Figura 10 - FLUXOGRAMA MONITORAMENTO DE OKRS



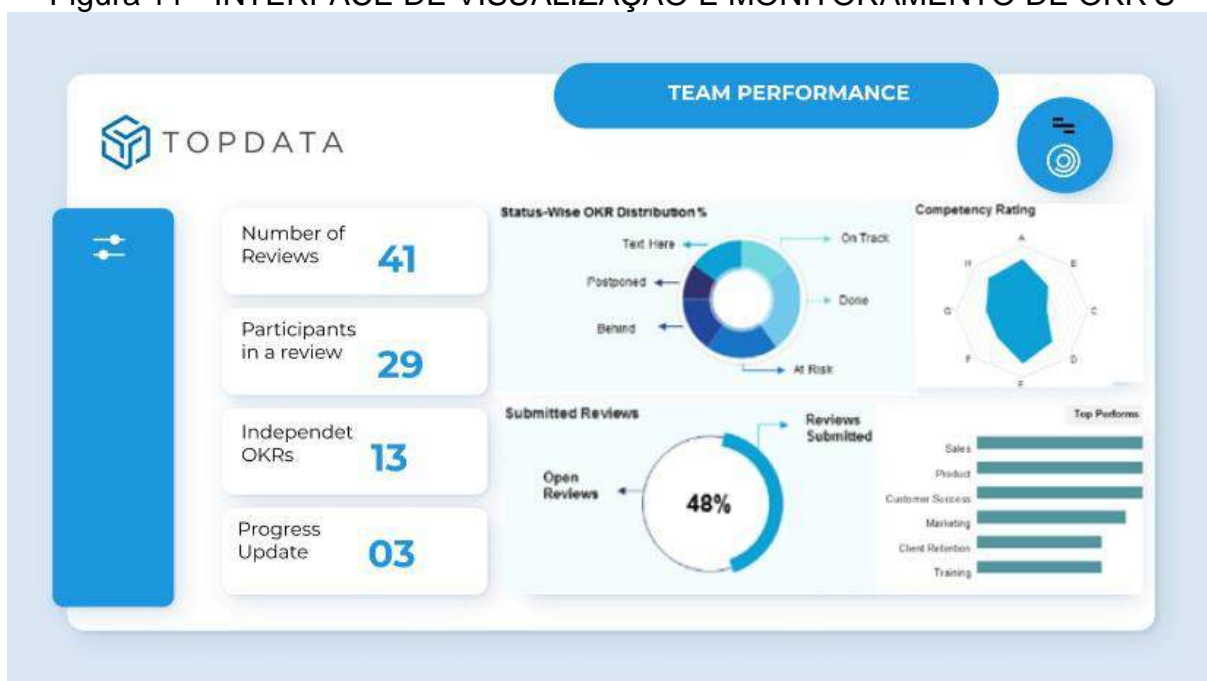
FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

#### 3.5.1 Interface de Visualização e Monitoramento de OKR's

A interface de visualização e monitoramento de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) desempenha um papel crucial na integração eficaz das ferramentas de Inteligência Artificial (IA) com os processos organizacionais, transformando dados brutos em informações acionáveis. Esta interface facilita tomadas de decisão estratégicas e informadas, onde a clareza e estruturação na apresentação das seções permitem a visualização diferenciada de métricas organizacionais. Ademais, gráficos

são empregados para uma representação compreensível de tais métricas, possibilitando a rápida identificação de tendências e áreas prioritárias. Além disso, a navegação intuitiva na interface promove um acesso facilitado a diferentes OKRs, análises e feedbacks, com filtros e ferramentas de busca estrategicamente posicionados, ao passo que a interação com um chatbot de assistência oferece aos usuários a possibilidade de realizar consultas e receber insights em tempo real, contribuindo significativamente para decisões informadas.

Figura 11 - INTERFACE DE VISUALIZAÇÃO E MONITORAMENTO DE OKR'S



FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

### 3.6 EXPECTATIVA DE RESULTADOS E REFLEXOS DAS ALTERAÇÕES APLICADAS

#### 3.6.1. Influência das Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) baseadas em Inteligência Artificial (IA) na eficiência e performance do grupo

A aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) embasadas em Inteligência Artificial (IA) na empresa Topdata pode gerar efeitos expressivos na eficiência e no rendimento do time. As projeções incluem:

- **Elevação da eficiência:** Com propósitos e resultados-chave ajustados e aferíveis, os membros da equipe podem focar em tarefas de maior valor, contribuindo para um incremento na produtividade.
- **Engajamento e contentamento dos membros da equipe:** Com a definição de metas precisas e um sistema de avaliação transparente, os colaboradores podem sentir um maior comprometimento e contentamento no trabalho, que, em consequência, pode resultar em um melhor rendimento.
- **Melhoria constante:** A incorporação de Inteligência Artificial (IA) na avaliação e capacitação vai permitir um acompanhamento mais preciso e oportuno da performance dos colaboradores, facilitando a detecção de pontos a aprimorar e a aplicação de medidas corretivas.

### **3.6.2 Observação e avaliação sistemática dos resultados e processos subjacentes**

Com o intuito de assegurar a efetividade das alterações aplicadas e maximizar a influência das Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) embasadas em Inteligência Artificial (IA), é vital estabelecer um processo de observação e avaliação sistemática dos resultados e processos subjacentes. As estratégias para isso incluem:

1. **Vigilância constante dos indicadores de performance:** Observar os indicadores, tais como: índice de conclusão de treinamentos, índice de cumprimento de prazos de treinamento, índice de cumprimento dos prazos para auto avaliação, índice de cumprimento dos prazos para feedback ao colaborador, qualidade e satisfação dos colaboradores e programação de revisão de treinamentos quando necessário, permitirá medir o reflexo das alterações aplicadas e identificar pontos para melhoria constante.
2. **Análise periódica das Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) :** A realização de análises periódicas das Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) em nível individual e organizacional auxiliará a assegurar que os propósitos e resultados-chave permaneçam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e as demandas de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores.
3. **Retorno dos colaboradores:** Obter feedback regular dos colaboradores sobre a aplicação das Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) baseadas em IA e o processo de avaliação e treinamento fornecerá informações valiosas sobre a efetividade e a aceitação das mudanças, possibilitando ajustes e melhorias

quando necessário. A periodicidade dos treinamentos e feedbacks atualmente é anual. Há o treinamento inicial no período de contratação, (experiência), dividido em dois períodos: 45 dias e 90 dias. Ocorre um treinamento inicial durante os primeiros 45 dias e no segundo período de experiência, há o monitoramento da execução das atividades e adaptação à cultura da empresa. Uma vez efetivada a contratação, o treinamento e feedback ocorrerão anualmente. Com a implementação deste novo processo, será necessário inicialmente criar uma periodicidade menor para monitorar a aceitação do novo formato pelos colaboradores, tirar dúvidas e ouvir sugestões. Após este período de adaptação, será necessário definir uma frequência adequada, para continuar ouvindo o feedback dos colaboradores e promover ajustes e mudanças necessárias. Mantendo assim, uma comunicação contínua e o engajamento da equipe,

Com a aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) baseadas em Inteligência Artificial (IA), e um processo de observação da avaliação sistemática dos resultados e processos subjacentes, a empresa Topdata pode antecipar avanços significativos na performance individual e coletiva, além de maior eficiência e efetividade em seus processos de avaliação e treinamento dos colaboradores.

#### 4. PROCESSO INTEGRADO

A integração do processo ocorreu no Departamento de Compras da Topdata no período compreendido entre 28 de setembro de 2023 e 10 de novembro de 2023. A equipe, normalmente constituída por quatro colaboradores e um gestor, estava passando por um período de reestruturação, que envolvia a contratação de três novos colaboradores. Esse cenário proporcionou uma oportunidade para a implementação do novo formato de registro de competências e treinamentos. Vale ressaltar que, a reestruturação da equipe não foi prevista na análise SWOT, portanto, foi necessária uma adaptação ao novo cenário para que o trabalho tivesse seu piloto aplicado para análise.

Para iniciar a aplicação do novo formato, o gestor empregou as práticas usuais do departamento. O processo de gerenciamento de treinamento e avaliação, denominado aqui como "Matriz de Flexibilidades", foi prontamente aceito pelos colaboradores. No entanto, ao longo da execução do novo processo, surgiram desafios e complexidades que não eram evidentes anteriormente.

Durante o treinamento inicial, o gestor dedicou tempo e recursos para apresentar a nova plataforma, explicando seu funcionamento e os benefícios em relação ao modelo anterior. A customização e desenvolvimento da plataforma demandaram tempo para atender às necessidades específicas da empresa, exigindo a adaptação do SharePoint e o planejamento de soluções adicionais. A aprovação da diretoria da empresa para esse projeto permitiu a colaboração do analista de TI da organização. No entanto, a manutenção contínua da plataforma é essencial, requerendo atualizações regulares e a correção de eventuais problemas técnicos. Esse processo de manutenção deve ser incorporado como uma rotina operacional do departamento de TI, o que requer aprovação da diretoria para garantir sua eficácia. Embora o SharePoint permita integração com outros aplicativos da Microsoft, garantir a perfeita operação dessa integração exige conhecimentos técnicos aprofundados.

A adesão inicial dos colaboradores ao novo sistema foi satisfatória, mas a expansão desse processo para outros departamentos pode se tornar desafiadora, especialmente se houver resistência à mudança, uma vez que alguns colaboradores podem preferir métodos tradicionais ou sistemas anteriores.

Para manter os dados atualizados e precisos, é fundamental fornecer treinamento periódico tanto para colaboradores quanto para gestores, uma vez que erros nos registros podem resultar em avaliações inadequadas e decisões equivocadas. Em uma possível implementação em toda a empresa, a resistência de outros gestores deve ser levada em consideração.

Um ponto crítico na aplicação do processo é a gestão de dados relacionados a treinamentos e avaliações, devido às preocupações com privacidade e segurança das informações, especialmente quando se tratam de dados confidenciais dos colaboradores. Nesse sentido, é imperativo repensar a gestão de acesso, garantindo que apenas os gestores tenham acesso aos registros, e possibilitar que os colaboradores participem do processo, por exemplo, através do envio de formulários durante a autoavaliação.

Outra questão que merece atenção são as notas de avaliação e autoavaliação, que foram questionadas pelos colaboradores em relação à sua formação e flexibilidade. Antes de uma implementação em toda a empresa, é necessário colher opiniões de outros gestores para verificar se as notas definidas nesse processo se aplicam a todas as áreas.

Manter a sincronia entre as avaliações dos gestores e os períodos de feedback pode ser desafiador, uma vez que envolve a coordenação de múltiplos prazos e fluxos de trabalho.

Para superar essas dificuldades, é fundamental um planejamento rigoroso durante a implementação, com apresentação clara do projeto à diretoria da empresa, envolvimento dos colaboradores desde o início e fornecimento de treinamento adequado, além de manter a utilização de ferramentas de planejamento como o ciclo PDCA, preparando o novo ciclo de aplicação do recurso proposto neste trabalho. Além disso, é necessário monitorar continuamente a utilização da plataforma, assegurando que ela atenda eficazmente às necessidades da empresa. Mantendo uma abordagem de melhoria contínua, o sistema poderá ser ajustado à medida que as necessidades da organização evoluem.

#### 4.1 LIÇÕES APRENDIDAS NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

A integração do novo sistema de registro de competências e treinamentos no Departamento de Compras da Topdata foi um marco significativo no projeto. Este

processo não só testou a robustez da abordagem proposta mas também revelou insights valiosos para futuras iniciativas de mudança organizacional. Aqui estão as principais lições aprendidas:

#### 4.1.1 Sucessos do Processo de Integração

1. **Aceitação da Matriz de Flexibilidades:** A introdução da Matriz de Flexibilidades foi bem recebida pela equipe existente, demonstrando a eficácia da comunicação prévia e da formatação do novo sistema.
2. **Apoio Executivo:** O envolvimento e a aprovação da diretoria foram fundamentais para o sucesso, especialmente ao assegurar recursos e colaboração interdepartamental, como o apoio do analista de TI.
3. **Capacidade de Adaptação:** A equipe mostrou grande adaptabilidade ao responder positivamente à reestruturação não prevista e ao piloto do novo processo, reafirmando a importância da flexibilidade no planejamento de projetos.

#### 4.1.2 Desafios e Superações

1. **Complexidade Técnica:** A personalização da plataforma SharePoint apresentou complexidades técnicas. A superação desse desafio veio com o envolvimento contínuo do departamento de TI e o compromisso com a manutenção e atualização regulares do sistema.
2. **Resistência à Mudança:** A adesão inicial foi positiva, mas antecipa-se resistência em uma implementação mais ampla. Abordagens proativas de gestão de mudanças, incluindo comunicação transparente e envolvimento dos colaboradores, foram essenciais para mitigar resistências.
3. **Gestão de Dados e Privacidade:** As preocupações com a segurança dos dados foram abordadas através de um sistema de gestão de acesso aprimorado, reforçando a privacidade e a confiança dos colaboradores no sistema.
4. **Avaliação e Flexibilidade:** As questões levantadas sobre a avaliação e autoavaliação indicam a necessidade de um sistema mais adaptável. A

inclusão de feedback dos colaboradores e outros gestores ajudará a refinar o processo.

5. **Sincronização dos Feedbacks:** A coordenação dos múltiplos prazos de avaliação foi desafiadora. A implementação de um calendário de feedback integrado e a utilização de ferramentas de planejamento como o ciclo PDCA foram cruciais para manter a sincronia.

#### 4.1.3 Recomendações para Futuras Implementações

- **Planejamento Detalhado:** O planejamento cuidadoso e a comunicação clara são imprescindíveis desde o início do projeto. Isso inclui apresentações detalhadas à diretoria e sessões de formação com colaboradores.
- **Monitoramento e Melhoria Contínua:** É vital monitorar o uso da plataforma e realizar ajustes conforme necessário, adotando uma filosofia de melhoria contínua para acompanhar as evoluções da organização.
- **Gestão de Mudanças:** Implementar estratégias de gestão de mudanças para preparar e apoiar os indivíduos na transição para novos métodos e sistemas.

Diante do desenvolvimento do trabalho proposto é essencial abordar as estratégias delineadas para a ampliação do sistema de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) apoiados pela Inteligência Artificial (IA) da Topdata, estendendo os benefícios para outros departamentos da organização. O sucesso observado no Departamento de Compras serve de catalisador para a implementação mais ampla, mas essa expansão requer uma abordagem metódica que antecipe possíveis resistências e assegure a continuidade e o sucesso da iniciativa.

Para isso, a Topdata tem planos de realizar workshops de sensibilização para todos os funcionários, destacando as vantagens e a eficácia do novo sistema na melhoria do desempenho organizacional. A intenção é criar um ambiente acolhedor para a mudança, onde as dúvidas possam ser esclarecidas e os benefícios, compartilhados.

A organização também está empenhada em desenvolver em primeiro lugar, os gestores de cada departamento que atuarão como embaixadores da mudança. Eles serão fundamentais na promoção das novas práticas, oferecendo apoio e incentivando seus colaboradores a abraçar as novas ferramentas e processos.

Outro pilar desta estratégia é o compromisso com o treinamento contínuo, garantindo que todos os colaboradores estejam confortáveis e se tornem proficientes no uso do sistema. Este treinamento não será um evento único, mas sim uma parte integrante do desenvolvimento profissional contínuo.

Reconhecendo que cada departamento tem suas peculiaridades, a Topdata está preparada para personalizar a abordagem de implementação, adaptando-a às necessidades específicas e à cultura de cada área da empresa. Isso assegura que a transição seja tão suave e eficiente quanto possível.

Por fim, mas não menos importante, a empresa está estabelecendo linhas de comunicação abertas e transparentes. Essa comunicação constante não só ajudará a aliviar quaisquer preocupações, mas também proporcionará um feedback valioso que será fundamental para refinar e ajustar o sistema conforme necessário. A Topdata está comprometida em ouvir seus colaboradores e integrar suas perspectivas no processo de mudança, fortalecendo a cultura organizacional e facilitando uma transição bem-sucedida para as práticas inovadoras de gestão de competências e recursos humanos.

As descobertas e desenvolvimentos discutidos neste trabalho iluminam o caminho para um futuro onde a gestão de competências e recursos humanos é mais dinâmica, personalizada e alinhada com os objetivos estratégicos de uma organização. Ao transitar para a conclusão, refletimos sobre o potencial da integração de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Inteligência Artificial (IA) para revolucionar o departamento de Recursos Humanos da Topdata, contemplando as metas ambiciosas e a visão de longo prazo da empresa. Apresentamos neste capítulo, uma síntese das possibilidades transformadoras oferecidas pela adoção dessas tecnologias inovadoras, bem como um prelúdio para as recomendações finais e considerações estratégicas que permitirão à Topdata navegar os desafios inerentes a tal transformação e emergir como líder em um cenário de negócios em constante evolução.

Figura 12 - PDCA

| ACT  | PLAN  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer ajustes nos workshops para abordar melhor as preocupações dos colaboradores.</li> <li>2. Refinar a estratégia de liderança com base no desempenho dos embaixadores da mudança.</li> <li>3. Ajustar o treinamento conforme necessário para aumentar a proficiência e o conforto com o novo sistema.</li> <li>4. Personalizar ainda mais as estratégias de implementação com base nos resultados do departamento piloto.</li> <li>5. Responder ao feedback dos colaboradores, ajustando a comunicação e o sistema de OKRs apoiados pela IA conforme necessário.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar objetivos estratégicos para expandir o sistema de OKRs para outros departamentos após o sucesso no Departamento de Compras.</li> <li>2. Preparar workshops de sensibilização para facilitar a aceitação do sistema em toda a organização.</li> <li>3. Desenvolver gestores para agir como embaixadores da mudança.</li> <li>4. Estabelecer um programa de treinamento contínuo para todos os colaboradores.</li> <li>5. Adaptar a implementação às necessidades e cultura de cada departamento.</li> <li>6. Criar canais de comunicação abertos para facilitar o feedback e ajustes necessários.</li> </ol> |
| CHECK  | DO  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar o feedback dos workshops para identificar áreas de resistência e sucesso.</li> <li>2. Monitorar o desempenho e aceitação do departamento piloto para entender a eficácia da personalização.</li> <li>3. Analisar os dados de treinamento para medir a proficiência dos colaboradores no novo sistema.</li> <li>4. Utilizar canais de comunicação para coletar feedback e avaliar a moral e aceitação dos colaboradores.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Executar workshops de sensibilização conforme planejado.</li> <li>2. Os líderes departamentais começam a promover as novas práticas.</li> <li>3. Iniciar o treinamento contínuo e monitorar a participação e engajamento.</li> <li>4. Personalizar e iniciar a implementação em um departamento piloto.</li> <li>5. Manter comunicação constante, garantindo que os colaboradores estejam informados e envolvidos.</li> </ol>   |

FONTE: AUTORIA DOS ALUNOS

## 5. CONCLUSÃO

A transformação da Topdata com Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Inteligência Artificial (IA) transcende a operação cotidiana, estabelecendo a empresa como líder em gestão de talentos. A precisão aprimorada nas avaliações e a personalização no desenvolvimento de competências ilustram como essas tecnologias podem impulsionar crescimento e eficiência.

A análise SWOT identifica forças significativas, como processos bem estruturados e adaptabilidade, enquanto reconhece desafios como melhorar a medição do desempenho e o acompanhamento do desenvolvimento profissional.

O próximo passo é estender esse sistema inovador para além dos limites atuais, com estratégias de gestão de mudança que enfatizem a capacitação dos colaboradores e a comunicação transparente dos benefícios proporcionados por tais ferramentas.

Para organizações em busca de melhorias similares, é vital analisar profundamente as demandas internas e escolher soluções de IA alinhadas aos seus objetivos estratégicos. Abordar proativamente a resistência à mudança e planejar intervenções adequadas são peças-chave para uma transição bem-sucedida.

A experiência acumulada pela Topdata sublinha que a resiliência organizacional e a colaboração são essenciais para a adoção eficaz de novas tecnologias. Com uma liderança firme e visão estratégica, obstáculos se transformam em oportunidades para novas operações.

A organização deve estar pronta para uma mudança cultural profunda, apoiada por treinamento adequado e monitoramento constante do progresso. As oportunidades de alinhar treinamentos com metas corporativas e otimizar processos por meio de IA são claras, mas as ameaças de inconsistência e configuração incorreta requerem gerenciamento atento.

A Topdata antecipa os frutos de integrar Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Inteligência Artificial (IA), visando uma força de trabalho ágil e comprometida. A empresa deve avançar com cautela, promovendo treinamento adequado e preparação para obstáculos, assegurando um processo de integração bem planejado e contínuo.

A expansão do sistema para outros departamentos necessita de uma abordagem cuidadosa, atenção à resistência à mudança e comunicação efetiva. A participação ativa dos colaboradores e a flexibilidade para se ajustar a novos

contextos serão fundamentais para futuras implementações, contribuindo para um ambiente de confiança e colaboração essencial para a introdução bem-sucedida de novos processos e tecnologias.

A viagem da Topdata com a integração de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Inteligência Artificial (IA) é um microcosmo da inovação no trabalho — uma jornada que ilustra como a adoção de tecnologias emergentes pode transformar o ambiente de trabalho, promovendo um alinhamento estratégico mais profundo e uma eficácia organizacional sem precedentes. Este percurso destaca a necessidade de uma cultura de aprendizado contínuo, adaptabilidade e comunicação estratégica, aspectos que serão vitais não apenas para a Topdata, mas para qualquer entidade que aspire a florescer na nova era digital. À medida que a Topdata segue adiante, seu compromisso com a melhoria contínua e a excelência nas práticas de gestão de pessoas sinaliza uma era de avanços e conquistas significativas. Com a inteligência artificial como aliada, a empresa não apenas se prepara para o futuro, mas também molda ativamente o futuro do trabalho e do gerenciamento de talentos.

## REFERÊNCIAS

ARGOTE, L. *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. 2nd ed. New York: Springer, 2013.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.

Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, v. 15, n. 5, p. 265-268

LÓPEZ, A. M. *El Ciclo PDCA de Deming: Guía Práctica de Mejora Continua*. Ediciones Díaz de Santos, 2013.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley, 2021.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

NAIK, P. L., JAYACHANDRAN, S., & CHAKRABORTY, C. S. Determinants of Successful Entrepreneurship in a Developing Country. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 31, n. 1, p. 1-19, 2019.

WILSON, H. J., & DAUGHERTY, P. R. (2018). AI will change healthcare jobs for the better. *Harvard Business Review*.

SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, L. La aplicación del ciclo PDCA como metodología de mejora continua. *Revista Iberoamericana de Producción y Calidad*, v. 5, n. 1, p. 7-26, 2017.

WHITE, R. A. The SWOT Analysis: A Key Tool for Developing a Strategic Plan. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 57, n. 3, p. 229-238, 2016.