

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Nilton de Ramos Pinheiro Júnior**

**O impacto do uso de dados nos profissionais  
e na gestão de Recursos Humanos**

**Porto Alegre**

**2018**

**Nilton de Ramos Pinheiro Júnior**

**O impacto do uso de dados nos profissionais  
e na gestão de Recursos Humanos**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre**

**2018**

**Nilton de Ramos Pinheiro Júnior**

**O impacto do uso de dados nos profissionais  
e na gestão de Recursos Humanos**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Cláudia Simone Antonello

Data da apresentação: 11/12/2018

Banca examinadora:

---

Gean Tomazzoni

Orientadora:

---

Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre  
2018**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, à minha mãe por ser um exemplo de superação, carinho, dedicação e por ter me apoiado e me incentivado, não apenas nessa fase, mas durante toda a minha vida. Me ver estudar nessa universidade era um sonho teu, por isso, a conquista desse diploma também é tua. Obrigado por nunca desistir e por me mostrar todos os dias a importância de ser digno, correto e justo. O meu amor por ti é incondicional.

Agradeço, carinhosamente, à minha orientadora e professora Claudia Simone Antonello por ser a melhor mentora que eu poderia escolher durante essa jornada. Sempre com disposição, cuidado e paciência, você me inspirou a continuar acreditando no potencial de uma academia moderna, eficiente e menos burocrática.

Agradeço também todos os demais professores fantásticos que eu pude conhecer durante a graduação. Foram incontáveis momentos de reflexão, aprendizado e de formação de senso crítico. O ensino que vocês me proporcionaram me ajudou a me tornar um ser humano melhor e um profissional mais competente.

Agradeço muito a todos os meus amigos e colegas que me ensinaram muito sobre a vida, sobre administração, sobre companheirismo e fizeram essa experiência na universidade se tornar inesquecível. Passamos por muitos momentos juntos e cada um deles me ajudou a chegar até aqui, espero ter ajudado vocês tanto quanto vocês me ajudaram.

Agradeço à Bianca pelo apoio incansável e sensível durante todos os momentos e por me ensinar a enxergar o lado positivo da vida, mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço a todos os profissionais que se disponibilizaram a participar deste estudo, foram muitas mensagens positivas que me reafirmaram a minha certeza sobre o tema escolhido. Espero que todo o esforço colocado aqui possa auxiliar no desenvolvimento da nossa profissão e das organizações me que atuamos.

Por fim, à UFRGS, por proporcionar um ensino de qualidade e oferecer um ambiente intelectualmente rico. Eu me sinto muito orgulhoso por ter feito parte dessa instituição, de verdade.

## RESUMO

Esse estudo tem como tema principal o uso de dados na gestão estratégica de pessoas, tendo como objetivo analisar como os profissionais de recursos humanos utilizam dados no exercício de sua função. Além disso, o estudo questiona a compreensão destes profissionais acerca de uma abordagem analítica e conceitos de *People Analytics*. O método de pesquisa utilizado foi quantitativo, desenvolvido com a realização de um *survey* com aplicação de questionário. A partir da bibliografia estudada, apresentam-se conceitos, métricas, modelos de uso, benefícios e desafios para a adoção de uma estratégia de gestão de pessoas orientada a dados. No total foram coletadas 82 respostas válidas de profissionais de Recursos Humanos que atuam em empresas de tecnologia na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A partir da análise dos resultados, identificou-se que a maioria dos profissionais entendem os benefícios e se sentem capacitados a utilizar dados para apoiar decisões estratégicas. Por outro lado, na prática, a utilização de dados e análises ainda é limitada, feita a partir da formulação de relatórios simples ou do uso de métricas sobre eficiência, sem mensurar diretamente o impacto das ações de Recursos Humanos (RH) nos resultados da empresa. Além disso, compreendeu-se que a maior parte dos profissionais expressam opiniões favoráveis sobre o uso de dados, apesar de manifestarem a preocupação de que aspectos subjetivos podem ser ignorados com a adoção de uma abordagem analítica.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; *People Analytics*; uso de dados; profissionais de recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The main topic of this thesis is the use of people data in the strategic management of human resources, aiming to analyze how HR professionals are currently using data in their role. In addition, the study questions the understanding of these professionals about an evidence-based approach and People Analytics concepts and definitions. The research method was quantitative, through a survey with questionnaire application. The bibliography presents concepts, metrics, usage models, benefits and challenges for the adoption of a data-driven people management strategy. A total of 82 valid answers were collected from Human Resources professionals working in IT companies in the metropolitan region of Porto Alegre, Rio Grande do Sul. After the results analysis, it was possible to identify that most professionals understand the relevance and the benefits of using data to support strategic decisions. On the other hand, the use of data and analysis is still limited, either through simple reporting or through the use of efficiency metrics, without directly measuring the impact of HR actions on company results. In addition, it was possible to identify that most professionals express favorable opinions about the use of data, although they express concern that subjective aspects could be ignored after adopting an analytical approach.

**Keywords:** Human resources management; People Analytics; data-driven HRM; HR professionals.

## **LISTA DE QUADROS**

- Quadro 1** - Mitos que impediam o RH de ser profissional, segundo Ulrich (1997). **15**
- Quadro 2** – Desafios na implementação de People Analytics, segundo Jensen-Eriksen (2016). **24**
- Quadro 3** – Elaboração do Questionário de pesquisa. **36**
- Quadro 4** - Quantas pessoas compõem o time de RH na sua empresa? **41**
- Quadro 5** - Explique com mais detalhes como a sua empresa utiliza dados nos processos de Gestão de Pessoas. **51**
- Quadro 6** – Respostas – Uso de dados de eficiência. **52**
- Quadro 7** – Respostas – modelagem de dados. **53**
- Quadro 8** - Como você definiria People Analytics com as suas palavras? **60**
- Quadro 9** - Qual sua opinião profissional sobre o tema? **60**
- Quadro 10** – Respostas: qual sua opinião profissional sobre o tema? **61**

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** – Processo de *People Analytics*, segundo Isson e Harriott (2016). **18**
- Figura 2** - O muro das métricas de RH, segundo Cascio e Boudreau (2015). **20**
- Figura 3** - O modelo LAMP, segundo Cascio e Boudreau (2015). **20**
- Figura 4** – Níveis de análises de dados, segundo Fitz-Enz e Mattox II (2014). **22**
- Figura 5** – Roteiro para implementação de *People Analytics*, segundo Mondore, Douthitt e Carson (2011). **26**
- Figura 6** - Qual é o seu cargo atualmente? **39**
- Figura 7** – Quantos anos de experiência você possui em Recursos Humanos? **40**
- Figura 8** – Qual é o porte da empresa em que você trabalha atualmente? **41**
- Figura 9** – Na sua opinião, qual é papel do time de RH no ambiente organizacional da sua empresa? **42**
- Figura 10** – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Dados podem contribuir a gestão de estratégica de RH. **44**
- Figura 11** – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Dados são essenciais para a gestão estratégica de RH. **44**
- Figura 12** – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Eu gostaria de utilizar mais dados e análises estatísticas no desempenho da minha função. **45**
- Figura 13** – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Profissionais de Recursos Humanos, no geral, têm dificuldade na utilização de dados e na realização de análises estatísticas. **46**
- Figura 14** – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Eu me sinto capacitado para coletar e analisar dados. **47**
- Figura 15** – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Minha empresa coleta e utiliza dados sobre funcionários para apoiar decisões estratégicas. **48**
- Figura 16** – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Minha empresa seria beneficiada se adotasse uma gestão de pessoas orientada a dados. **48**
- Figura 17** – Como o RH da sua empresa utiliza dados e métricas atualmente? **49**
- Figura 18** - Dos fatores abaixo, quais precisariam ser melhorados para que a sua organização pudesse utilizar dados de maneira estratégica? **55**
- Figura 19** - Dos itens abaixo, quais representam os benefícios de uma gestão de pessoas orientada a dados? **55**
- Figura 20** - Dos fatores abaixo, quais poderiam representar riscos de uma gestão de pessoas baseada em dados? **57**
- Figura 21** - Você conhece minimamente o conceito de People Analytics? **59**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 <i>Objetivo geral</i> .....	10
1.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	11
1.3 <i>Justificativa</i> .....	11
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	12
2.1 <i>A origem da área de recursos humanos</i> .....	12
2.2 <i>Recursos humanos como área estratégica</i> .....	14
2.3 <i>People Analytics</i> .....	17
<b>2.3.1 Tipos de métricas de RH</b> .....	19
<b>2.3.2 Maturidade das análises de dados</b> .....	22
<b>2.3.3 Desafios para o uso de People Analytics</b> .....	24
<b>2.3.4 Modelo de implementação People Analytics</b> .....	26
<b>2.3.5 Usos do People Analytics</b> .....	29
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	35
3.1. <i>Sujeitos pesquisados</i> .....	35
3.2 <i>Técnica para coleta e análise de dados</i> .....	36
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	39
4.1 <i>Perfil dos respondentes</i> .....	39
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	63
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	65
<b>ANEXO A</b> .....	68

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo vive um momento de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que impactam organizações e demandam uma reestruturação produtiva. O resultado desse processo é observado por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam novas tecnologias e novos modelos de gestão ao ambiente empresarial (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Tais transformações demandam das empresas a capacidade de desenvolver vantagens competitivas e, segundo Ulrich (1997), só podem se materializar a partir das pessoas dentro das organizações diante deste ambiente de negócios volátil.

Nesse sentido, as propostas para aquisição de vantagem competitiva sustentável parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, acumulação do saber e gestão de desempenho. Essas proposições destacam os colaboradores como recurso primordial para sucesso organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Entretanto, apenas contratar os melhores profissionais não é mais suficiente. Deve-se aperfeiçoar a gestão de Recursos Humanos (RH) e desenvolvê-la simultaneamente a outras esferas estratégicas da empresa (ULRICH, 1997).

O aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos requer modificações de práticas gerenciais, modernização de seus processos e da forma como o RH se posiciona dentro da organização. Profissionais de RH deverão, segundo Ulrich (2002, p. 23) enfrentar “uma transição do operacional para o estratégico; qualitativo para o quantitativo; policiamento para a parceria; curto prazo para longo prazo; voltado à função para o voltado ao negócio e do reativo para o preventivo”.

Na era do *Big Data* (caracterizado por alto volume, velocidade e variedade de dados), os dados aparecem como uma alternativa para que o RH possa modificar-se e agir estrategicamente dentro das organizações, garantindo mais produtividade, engajamento e retenção de talentos.

Segundo Davenport, Harris e Shapiro (2010), empresas líderes de mercado como Google, P&G e Facebook cada vez mais estão adotando métodos sofisticados para coletar, armazenar, analisar e compartilhar os dados dos funcionários e aprimorar sua vantagem competitiva. Corroborando com esta visão, de acordo com o relatório *Global Human Capital Trends* realizado em 2016 pela consultoria Deloitte as empresas já identificaram a necessidade da utilização de dados para: entender

fatores que levam os profissionais a entrarem, performarem e permanecerem nas organizações. Além disso, dados ajudam a identificar os principais talentos ou pessoas com potencial de liderança, dentre outras possibilidades. Segundo Fitz-Enz (2010), métricas são a linguagem da gestão organizacional e, portanto, seu uso permite que o RH adote uma linguagem que está sendo entendida em toda a organização, aumentando assim o impacto de suas ações.

Com uma estratégia de gestão de pessoas baseada em dados, as decisões deixam de ser baseadas em intuição e subjetividade, passando ser orientadas por análises críticas e racionais. Deste contexto, surge a ideia de *People Analytics*, descrito por Fitz-Enz como “um casamento entre métricas de Recursos Humanos e análise de negócios” e, desse modo, “proporciona uma maneira mais ampla e útil de olhar as métricas, sendo estrategicamente relevante para as organizações” (2010, p. 15, tradução nossa). Desta forma, o RH pode oferecer sua contribuição de maneira mais evidente e efetiva, “ajudando a prever e direcionar os resultados dos negócios utilizando uma abordagem mais analítica para gerir os talentos e criar valor” (FITZ-ENZ, 2010, p. 15, tradução nossa).

No entanto, para a evolução da área de Recursos Humanos é elementar que os protagonistas dessa mudança estejam preparados para adaptar-se às exigências deste novo modelo de trabalho, reinventando processos e incluindo dados como balizadores para a concepção e execução de seus projetos. Para essa adaptação, é necessário o entendimento dos impactos diretos decorrentes dessa transição, bem como a transformação do contexto e a rotina de trabalho a partir da implementação de uma estratégia de gestão de pessoas voltada a dados.

Em face disso, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: **de que maneira os profissionais de Recursos Humanos de empresas de tecnologia em Porto Alegre e região compreendem e utilizam dados na Gestão de Pessoas?**

Para responder esta questão foram definidos os objetivos do presente estudo apresentados na seção a seguir.

### *1.1 Objetivo geral*

Quanto ao objetivo, este trabalho buscou **analisar a utilização de dados na gestão de pessoas por profissionais de RH de empresas de tecnologia em Porto Alegre e região**. Para isso, investigou-se: 1) o papel da área de Recursos Humanos dentro das organizações, 2) de que forma estes profissionais integram dados em suas

práticas e processos e 3) seu conhecimento e percepções sobre o tema.

### 1.2 *Objetivos específicos*

A partir do objetivo geral do trabalho, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar como os pesquisados utilizam dados nos processos de recursos humanos;
- b) Identificar aspectos que facilitam e obstaculizam o uso de uma estratégia orientada a dados;
- c) Identificar benefícios e possíveis riscos de uma estratégia orientada à dados;
- d) Analisar o que os pesquisados compreendem sobre *People Analytics*.

### 1.3 *Justificativa*

Espera-se que o trabalho aqui desenvolvido sirva de norteador para novos estudos relacionados ao assunto, uma vez que a bibliografia em português sobre o tema ainda é escassa. Entende-se, então, que este estudo traz consigo um pioneirismo acadêmico, fundamental para a evolução do tema.

Também se reconhece uma relevância prática para o presente projeto. A importância do capital humano é cada vez mais reconhecida, com um crescente número de empresas começando a investir em ferramentas para analisar os dados de colaboradores e tendências externas. No entanto, para que tais iniciativas tenham o efeito esperado, se faz necessária a difusão de conceitos e o fomento da cultura de dados. Essa cultura precisa se tornar parte do cotidiano dos profissionais de RH, pois eles serão os protagonistas nesta nova abordagem.

Assim, o presente trabalho constitui-se, além desta introdução, de um capítulo de revisão teórica, em que são apresentados a evolução histórica da área de Recursos Humanos, métodos e modelos para a utilização de dados e métricas na gestão de pessoas e a conceituação e usos de *People Analytics*. Em seguida, apresenta um capítulo de apresentação do processo metodológico utilizado para o desenvolvimento do estudo e das análises dos resultados coletados. Por fim, no capítulo 5, são realizadas as considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura acerca da área de Recursos Humanos, a partir do seu surgimento como área operacional até sua transformação em um setor estratégico diretamente associado à geração de vantagens competitivas para as organizações.

Apresenta, também, uma revisão sobre os métodos e os modelos para a utilização de dados, além da conceitualização e amadurecimento do *People Analytics*, buscando investigar como esta abordagem pode contribuir verdadeiramente para a gestão das pessoas.

### 2.1 A origem da área de recursos humanos

A teoria da Administração Científica surge, de acordo com Motta (2001), no início do século XX, tendo como principais expoentes as obras de Taylor nos Estados Unidos e Fayol na França. O primeiro foi responsável por explorar conceitos ligados à racionalização dos métodos e sistemas de trabalho, pensando a natureza humana pelo prisma do ser eminente racional que “ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis e as consequências da opção por qualquer um deles” (MOTTA, 2001, p. 8).

Segundo Motta (2001), Taylor sugere a ideia da única maneira certa, a melhor forma de se trabalhar levando em conta medições de tempos e movimentos, tomando como referencial o homem de primeira classe e garantindo o atingimento dos padrões de qualidade. Desta forma:

Para garantir que os padrões fossem atingidos, Taylor sugere a seleção, o treinamento e controle dos trabalhadores. A primeira constituiria na descoberta do “homem de primeira classe”. O segundo seria bastante simples, na medida em que o trabalho estaria totalmente padronizado. O terceiro diz respeito à supervisão cerrada, de modo a garantir a realização do trabalho de acordo com a única maneira certa (MOTTA, 2001, p. 8).

Fayol, por sua vez, constrói seu estudo visando à racionalização da estrutura administrativa, gerenciando os processos de trabalho. Fayol propõe como as funções do administrador: *planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar*. Ele também

salienta “o princípio da unidade de comando, da divisão de trabalho, da especialização e da amplitude de controle. Esses princípios referem-se às formas estruturais dominantes em nossa sociedade” (MOTTA, 2001, p. 9).

A partir de 1927, George Elton Mayo, um psicólogo industrial australiano, desenvolveu uma série de experiências na Western Electric, em sua fábrica de Hawthorne, nos Estados Unidos:

A utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou nova orientação do foco de ação da gestão de recursos humanos. Ela deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas. Isso aconteceu por meio de duas escolas de psicologia, cuja influência se deu em diferentes épocas. Nas décadas de 1930 e 40, predominaria a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade de Yale. Sua principal contribuição seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o arsenal da psicologia e da psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de recursos humanos (FISCHER, 2002, pg. 11).

As ideias de Mayo fundamentam-se num modelo de natureza humana que podemos chamar de ‘homo social’. “Nesse modelo o homem é entendido como movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto realização” (MOTTA, 2001, p. 11). Desta forma, surge a importância da participação do trabalhador nas decisões que afetam seu trabalho. As ideias de Elton Mayo inspiraram toda uma corrente administrativa, que ficou conhecida pelo nome de Relações Humanas (MOTTA, 2001). Como principais contribuições dessa mudança de concepção destacam-se:

Uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista (FISCHER, 2002 p. 21).

O objetivo primordial, segundo Fischer (2002, p. 22), era “inverter a visão predominante de gestão de recursos humanos, segundo a qual a meta prioritária estaria centrada na otimização dos custos”. Dessa nova abordagem surge o jargão “o trabalho humano constitui o principal ativo de uma organização” (FISCHER, 2002 p. 22):

A persistência do jargão na cultura dos especialistas demonstra a importância dessa linha teórica na construção do conceito de administração de recursos humanos e na reorientação de sua prática no interior das organizações. Entre suas contribuições estão a introdução da questão da mensuração econômica dos resultados da função de recursos humanos, uma embrionária valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas em detrimento das atividades técnicas de gestão de salários e de cargos e a promoção de pesquisas empíricas que buscam comprovar a correlação entre o sucesso das organizações e o investimento em desenvolvimento de recursos humanos (FISCHER, 2002 p. 22).

Como consequência da influência da psicologia humanista na teoria organizacional surge a expressão *human resources management*. Apesar de mais relevante, a Administração de Recursos Humanos (ARH) assumiria apenas a responsabilidade de adaptação e implementação da estratégia de negócios. Sem ser levada em consideração, porém, a possibilidade de participar na definição de diretrizes e na tomada de decisão estratégica, conforme Fischer (2002).

## 2.2 Recursos humanos como área estratégica

De acordo com Fischer (2002), nas décadas de 1970 e 1980, a modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos ganhou um caráter estratégico. O entendimento era de que os processos de recursos humanos deveriam derivar e estar alinhados com as estratégias corporativas da empresa.

Conforme Ulrich (1997), a nova realidade competitiva exige uma abordagem estratégica para o departamento de RH, a qual deve focar nos resultados e na geração de valor. Além disso, destaca a necessidade dos profissionais de RH aprenderem a mensurar melhor o resultado de suas ações em termos de geração de competitividade para o negócio.

De acordo com Lawler e Mohrman (2003):

Várias forças convergiram para apoiar a ideia do RH se tornar um parceiro estratégico. As corporações estão passando por mudanças dramáticas com implicações significativas sobre como os recursos humanos são geridos. Talvez a mais importante dessas mudanças seja o rápido desenvolvimento tecnológico e a crescente quantidade de trabalho especializado que as organizações realizam. O ambiente de negócios em rápida mudança e a crescente complexidade das organizações modernas também auxiliam nesse contexto (LAWLER; MOHRMAN, 2003, p. 1, tradução nossa).

Além disso, Ulrich (1997) elenca alguns mitos antigos que impediam a área de Recursos Humanos de evoluir, conforme Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Mitos que impediam o RH de ser profissional, segundo Ulrich (1997).

<b>Mitos antigos</b>	<b>Novas realidades</b>
Os profissionais trabalham com RH por que eles gostam de pessoas.	Os departamentos de RH não são projetados para prover terapia nem para atuarem como retiros de bem-estar e felicidade. Profissionais de RH devem desenvolver práticas para tornar os funcionários mais competitivos e não apenas mais confortáveis.
Qualquer um pode trabalhar com RH.	As atividades de RH são baseadas em teoria e pesquisa. Profissionais de RH devem dominar tanto teoria quanto prática.
O RH lida com a parte intangível do negócio, por isso não pode ser mensurado.	O impacto das ações de RH nos resultados do negócio pode e deve ser mensurado. Os profissionais de RH devem aprender como traduzir seu trabalho em ganhos financeiros.
O RH se foca nos custos e estes custos devem ser controlados.	As práticas de RH devem criar valor através do aumento do capital intelectual dentro da empresa. Profissionais de RH devem agregar valor, não apenas reduzir custos.
O papel do RH é fiscalizar as políticas e ser o patrono do bem-estar.	O setor de RH não detém o <i>compliance</i> – isso cabe aos gestores. As práticas de RH não existem para fazer o colaborador mais feliz e sim mais comprometido. O RH deve auxiliar os gestores nesse processo e administrar as políticas da empresa.

O RH é cheio de modismos.	As práticas de RH evoluíram ao longo do tempo. Os profissionais de RH devem entender sua função atual como parte de uma cadeia evolutiva e explicar suas atividades com menos jargões e mais autoridade.
O RH é ocupado por pessoas legais/gentis.	Em alguns momentos, o RH deverá forçar debates sadios. O profissional de RH deve ser tanto desafiador quanto apoiador.
Lidar com assuntos de RH é só papel do RH.	As funções de recursos humanos são tão importantes para os gestores quanto finanças, estratégia e outros assuntos corporativos. Os profissionais de RH deveriam se unir aos gestores na defesa das questões de RH.

Fonte: Adaptado de Ulrich (1997, p. 18).

Segundo Ivancevich (2008), as estratégias de gestão de recursos humanos devem refletir a estratégia organizacional, relacionando as pessoas, os lucros e a eficácia geral da organização. Para o autor, as ações e o desempenho da função de RH devem ser quantitativamente mensurados e avaliados, desta forma a área deixaria de ser vista como um “centro de custos” e receberia mais investimentos.

De acordo com Lawler, Levenson e Boudreau, “o uso de *analytics* para analisar como as práticas de RH impactam a performance organizacional são uma ótima forma de agregar valor à função de RH” (2004, p. 4, tradução nossa). Nesse caso, técnicas estatísticas e analíticas podem ser utilizadas para “entender como métricas de satisfação de clientes e vendas são afetadas por esforços e programas da área de recursos humanos” (LAWLER; LEVENSON; BOUDREAU, 2004, p. 4, tradução nossa). Desta forma, segundo os autores, o RH poderia aumentar a sua influência nas decisões estratégicas do negócio.

Ser capaz de fazer o tipo de análise que mostra uma relação entre as práticas de RH e os resultados de negócios requer várias coisas. Primeiro, requer as métricas de RH certas. Mas métricas por si só não são o suficiente. Requer bons modelos analíticos e, é claro, medidas válidas de desempenho da empresa. O RH precisa ser capaz de trazer dados e análises para mostrar como as decisões de gestão de capital humano afetam o desempenho organizacional. Ele precisa ir muito além de simplesmente mostrar que o RH pode reduzir custos de administração e melhorar a qualidade do serviço. (LAWLER; LEVENSON; BOUDREAU, 2004, p. 5, tradução nossa)

Segundo Lawler, Levenson e Boudreau, é notório que “o RH precisa desenvolver métricas e análises melhores para se tornar um verdadeiro parceiro estratégico” (2004, p. 1, tradução nossa).

### 2.3 *People Analytics*

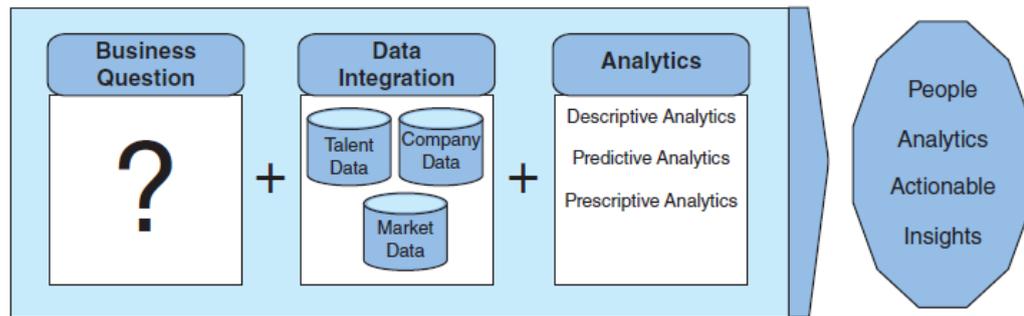
De acordo com Bassi, “o termo *People Analytics* é entendido de diversas formas diferentes” (2011, p. 11, tradução nossa). Segundo a autora:

Para alguns, o termo significa apenas o processo de reportar sistematicamente uma série de métricas de RH - tempo de contratação, rotatividade, remuneração, engajamento dos funcionários. Frequentemente, o relatório inclui um componente de benchmarking (por exemplo, como nossa remuneração se compara à média do mercado). Enquanto este é definitivamente um componente de *People Analytics*, por si só isso não constitui todo o conceito de *People Analytics*. No outro extremo do espectro estão aqueles que entendem *People Analytics* em um sentido muito mais específico. Para essas pessoas, as únicas atividades e/ou processos que constituem *People Analytics* são aquelas que envolvem a análises preditivas. Essa perspectiva também é limitada. (BASSI, 2011, p. 15, tradução nossa).

Fitz-Enz (2009, p. 1) define o *People Analytics* como “um método de análise lógica que usa dados como base para raciocínio, discussão e cálculo” com o objetivo final de “prever e direcionar resultados de negócios”. Fitz-Enz e Mattox II acrescentam que *People Analytics* “integra primeiramente fatos objetivos e posteriormente dados subjetivos” (2014, p. 3, tradução nossa).

Segundo Isson e Harriott, *People Analytics* é “a integração de diferentes fontes de dados, de dentro e de fora da empresa, para responder questões de negócios relacionadas ao capital humano” (2016, p. 8, tradução nossa). Esse processo está ilustrado na Figura 1. Ainda, os autores dividem essas fontes de dados em três categorias: dados de RH (*talent data*), dados da empresa (*company data*) e dados do mercado de trabalho (*Labor market data*).

Figura 1 – Processo de *People Analytics*, segundo Isson e Harriott (2016).



Fonte: Isson e Harriott (2016, p. 48).

A primeira categoria, dados de RH, inclui questões como despesas gerais, custos do departamento de RH, estruturas organizacionais, custos de recrutamento, qualidade das contratações, desempenho e engajamento, remuneração e benefícios, produtividade dos funcionários, aprendizagem e desenvolvimento de carreira, rotatividade de funcionários, diversidade, histórico de avaliações, dados de redes sociais e de bem-estar da força de trabalho. Além disso, os dados públicos disponíveis nas mídias sociais dos candidatos, como “engajamento nas mídias sociais e conteúdos compartilhados em sites de nicho” (ISSON; HARRIOT, 2016, p. 47, tradução nossa).

A segunda categoria, os dados da empresa, inclui “desempenho de vendas, bases de clientes (novos, existentes e clientes perdidos), crescimento da receita, custos, tamanho e diversidade dos produtos, Net Promoter Score, e preço das ações” (ISSON; HARRIOT, 2016, p. 47, tradução nossa) - o último aplica-se apenas para empresas listadas nas bolsas de valores

A terceira categoria, dados do mercado de trabalho, inclui “índices de emprego e desemprego, taxas médias de rotatividade, quantidade de vagas de emprego e demissões, médias salariais, tipos de benefícios oferecidos e etc.” (ISSON; HARRIOT, 2016, p. 47, tradução nossa). Conforme os autores, todos esses dados podem ser quebrados por indústria, tamanho da empresa, ocupação, estado e cidade.

Ainda, a definição proposta por Bassi de que “fundamentalmente, *People Analytics* é a adoção de uma abordagem de gestão de RH baseada em evidências (*evidence-based approach*)” (2011, p. 16, tradução nossa), é utilizada para o desenvolvimento deste trabalho:

Em suma, *People Analytics* é uma abordagem baseada em evidências para tomar melhores decisões em relação aos funcionários da empresa; Ele consiste em uma variedade de ferramentas e tecnologias, desde relatórios simples de métricas de RH até a modelagem preditiva (BASSI, 2011, p. 16, tradução nossa).

Ressalta-se, porém, que para tornar o uso de *People Analytics* realmente estratégico é fundamental que exista a medição de correlação causal (impacto) entre as ações e esforços de RH e os objetivos e resultados do negócio.

### 2.3.1 Tipos de métricas de RH

Lawler, Levenson e Boudreau (2004) afirmam que três tipos diferentes de métricas são necessários para que as organizações compreendam e avaliem melhor o impacto das atividades de RH no desempenho dos negócios e na estratégia organizacional. Segundo a definição dos autores os três tipos de métricas são:

a) Eficiência - O primeiro tipo de métrica e, em muitos aspectos, o mais fácil de coletar são as relacionadas com a eficiência da função de RH, em particular, o quão bem a função de RH executa suas tarefas administrativas básicas. As métricas que podem ser coletadas para avaliar eficiência incluem métricas de produtividade e custo, por exemplo: tempo para preencher posições em aberto (*time to fill*), custo de contratação e custo por funcionário. Conforme os autores, tais medidas revelam pouco sobre o valor agregado pelas práticas de RH.

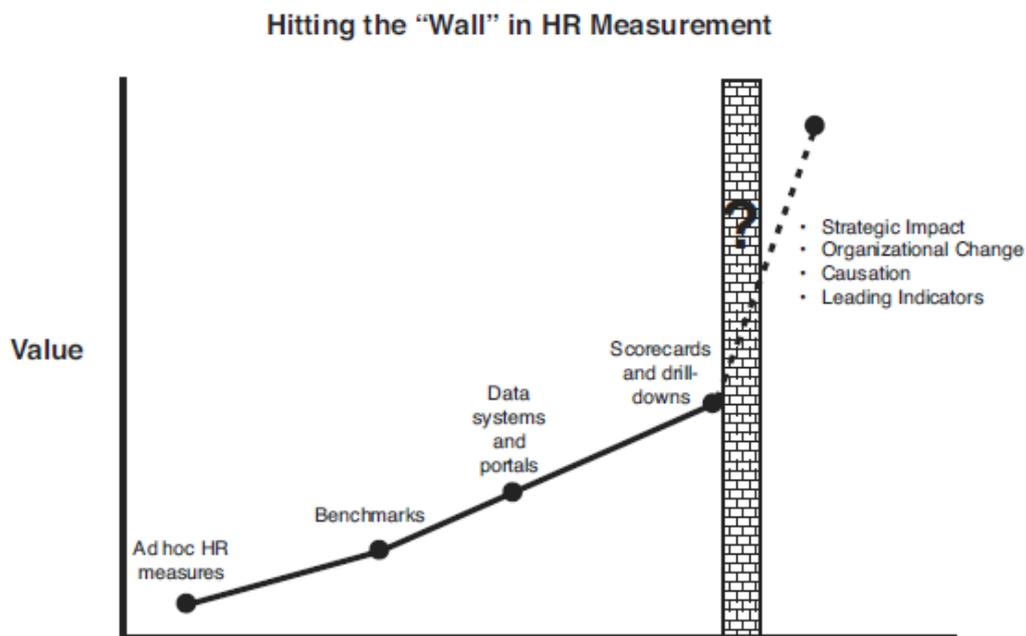
b) Eficácia – métricas de eficácia medem se os programas e práticas têm o efeito esperado nas pessoas para as quais são dirigidos. Não medindo, por exemplo, apenas a participação dos funcionários em treinamentos, mas sim se os colaboradores estão efetivamente desenvolvendo as habilidades e competências necessárias (LAWLER; LEVENSON; BOUDREAU, 2004).

c) Impacto - demonstra uma ligação tangível entre o que o RH faz e os efeitos na capacidade da organização de obter vantagem competitiva. Segundo Lawler, Levenson e Boudreau (2004), geralmente, são os resultados dos programas e práticas de RH desenvolvidos para os talentos da organização, uma vez que estes têm maior efeito sobre a eficácia estratégica e organizacional. As métricas de impacto, ainda de acordo com os autores, podem se concentrar nas mudanças (melhorias) no desempenho dos processos (por exemplo, redução de defeitos, aumento de

velocidade de produção, inovações mais frequentes) que ocorrem quando a qualidade da força de trabalho é aprimorada ou quando novas práticas de RH são introduzidas.

Cascio e Boudreau (2015) descrevem uma espécie de “muro” (Figura 2) existente entre as métricas de eficiência e eficácia e as métricas de impacto – estágio em que o RH realmente apoia a criação de vantagem competitiva. Para que essa barreira seja rompida, os autores propõem o modelo LAMP, proposta de medição mais completa abrangendo fatores além das métricas em si.

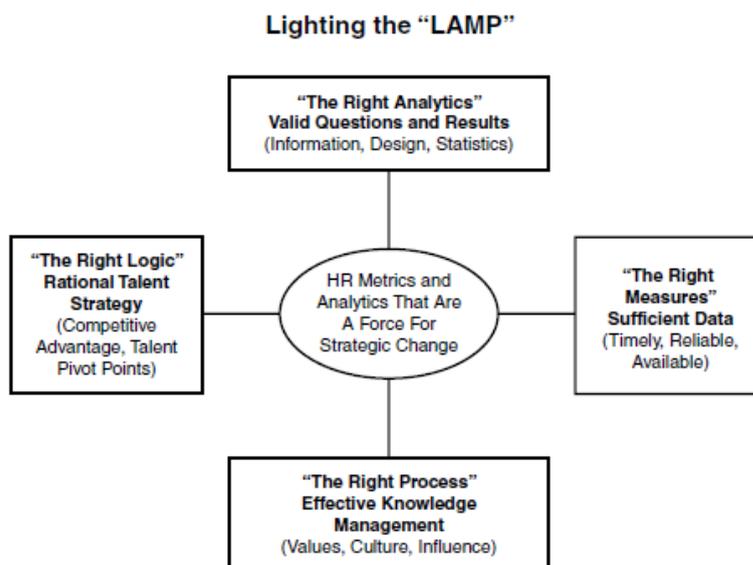
Figura 2: O muro das métricas de RH, segundo Cascio e Boudreau (2015).



Fonte: Cascio e Boudreau (2015, p. 9).

De acordo com os autores, quatro aspectos são fundamentais para o estabelecimento de métricas que gerem impacto na organização: lógica, análise, medição (ou métricas) e processo (*LAMP framework*), conforme mostra a Figura 3. Apesar das métricas comporem o cerne deste modelo, sem os outros três componentes não é possível integrá-las aos resultados da organização (CASCIO; BOUDREAU, 2015).

Figura 3: O modelo LAMP, segundo Cascio e Boudreau (2015).



Fonte: Cascio e Boudreau (2015, p. 10).

Para melhor entendimento do modelo, os componentes serão apresentados na seguinte ordem: lógica, métricas, análises e processo.

a) **Lógica**: sem a lógica adequada não é possível extrair os principais *insights* dos dados. O elemento lógico fornece a “história” por trás das conexões entre os números e os resultados da organização, ou seja, o nexo causal entre eles. Os autores detalham, por exemplo, a conexão existente entre saúde/bem-estar e rotatividade, desempenho e absenteísmo. Quando a lógica é inexistente ou defeituosa, as mediações geram resultados que não são compreendidos e aceitos por profissionais fora do RH, mesmo que tecnicamente bem fundamentadas (CASCIO; BOUDREAU, 2015).

b) **Medidas/métricas**: Conforme os autores, esta é a parte do modelo LAMP que recebeu mais atenção do RH durante os últimos anos. Praticamente todas os setores de RH têm suas próprias métricas. Apesar da importância de ter métricas confiáveis, precisas e com alto grau de qualidade, os autores defendem o entendimento do contexto da empresa (CASCIO; BOUDREAU, 2015). “Fatores como rotatividade de funcionários, desempenho, engajamento, aprendizado e ausência não são igualmente importantes em todos os lugares. Isso significa que as medidas devem se concentrar precisamente no que importa” (CASCIO; BOUDREAU, 2015, p.13, tradução nossa).

Por exemplo, se a rotatividade for um risco à vantagem competitiva devido à perda de profissionais com “capacidades-chave” (*key capabilities*), os índices de rotatividade devem ser estratificados de forma a distinguir tais colaboradores de

outros. Assim, os resultados dos índices de rotatividade não serão avaliados por linhas gerais, mas sim, pelo impacto gerado nas capacidades organizacionais que levam à geração de vantagem competitiva (CASCIIO; BOUDREAU, 2015). Desta forma, esforços específicos podem ser feitos para reter colaboradores com tais capacidades.

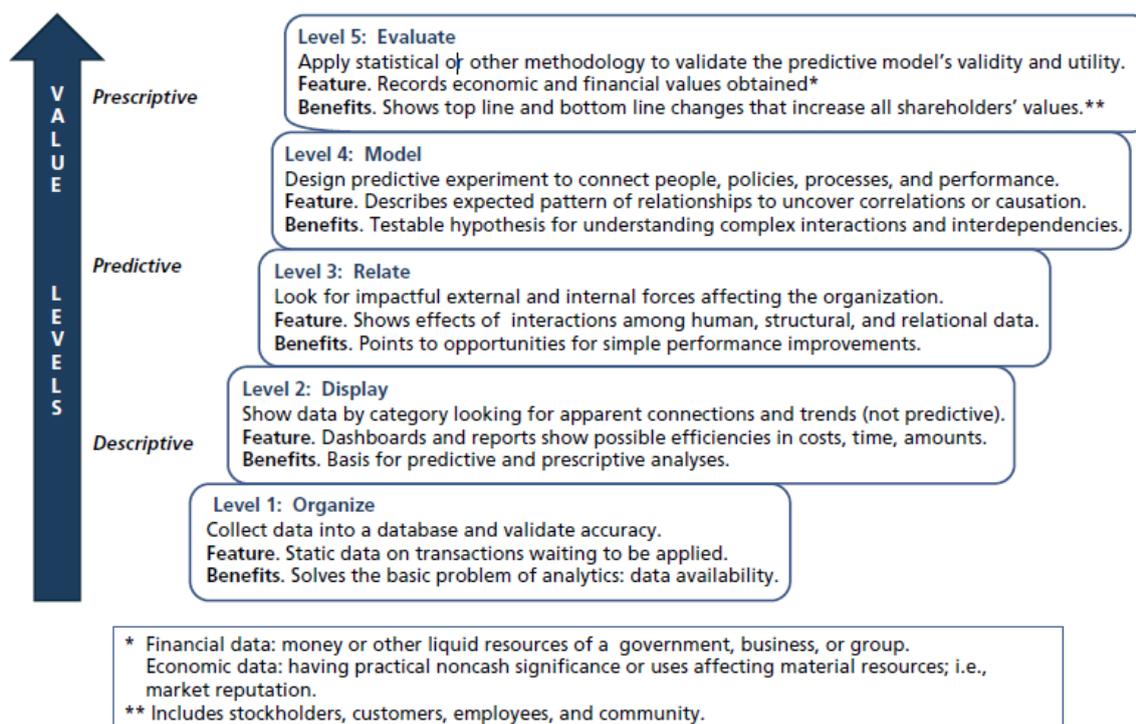
c) Análise: A capacidade de análise delimita como tirar as conclusões corretas dos dados. Esse componente inclui estatística e métodos de pesquisa, a habilidade de identificar e articular questões-chave, coleta e uso de dados apropriados dentro e fora da função de RH. Assim, os autores apontam que é importante fixar o equilíbrio adequado entre o rigor estatístico e a relevância prática, além de ser fundamental desenvolver competências analíticas em toda a organização (CASCIIO; BOUDREAU, 2015).

d) Processo: Dentro do modelo LAMP, “processo” se refere ao ato de transformar as análises e *insights* em informações palpáveis e instigantes para os tomadores de decisão fora do RH, justamente para que elas possam apoiar o processo decisório (CASCIIO; BOUDREAU, 2015). Os autores sugerem “criar uma consciência inicial demonstrando que análises de RH seguem a mesma lógica analítica usada para investimentos financeiros, tecnológicos e de marketing” (CASCIIO; BOUDREAU, 2015, p. 15, tradução nossa). Cabe ao RH demonstrar que os *insights* relacionados ao capital humano têm efeitos monetários tangíveis e a utilização de fórmulas como o retorno sobre investimento (ROI) é uma ferramenta potente para educar líderes nesse sentido.

### 2.3.2 Maturidade das análises de dados

Para além das métricas, Fitz-Enz e Mattox II (2014) dividiram em cinco os níveis e em três categorias de análise de dados de RH. Os autores denotam análises descritivas, preditivas e prescritivas, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Níveis de análises de dados, segundo Fitz-Enz e Mattox II (2014).



Fonte: Fitz-Enz e Mattox II (2014, p. 9).

A primeira, análise descritiva, é baseada nas métricas tradicionais de RH, ou seja, métricas de eficiência (rotatividade, custo de contratação, número de funcionários contratados e treinados, etc.). Segundo os autores, o foco principal deste tipo de análise é a redução de custos e melhoria de processos. As análises descritivas de RH revelam e descrevem relacionamentos e padrões de dados atuais e históricos. Inclui, por exemplo, *dashboards* e *scorecards*; e relatórios periódicos (FITZ-ENZ; MATTOX II, 2014).

A análise preditiva trabalha com probabilidades e com o potencial impacto das ações de RH. Envolve modelos usados para aumentar a probabilidade de contratar, treinar e promover as pessoas certas, por exemplo (FITZ-ENZ; MATTOX II, 2014).

Já a terceira, análise prescritiva, vai além das previsões e fornece opções para a tomada de decisão e a otimização da força de trabalho (FITZ-ENZ; MATTOX II, 2014). Ela pode ser utilizada para analisar dados complexos (históricos, internos e de mercado) e prever resultados e impactos alternativos na empresa. Podem ser tratados para entender como os investimentos alternativos em aprendizado afetam o resultado final do negócio, por exemplo – conforme afirmam os autores.

### 2.3.3 Desafios para o uso de People Analytics

Os desafios identificados são classificados em cinco tipos diferentes e estão listados no Quadro 2.

Quadro 2 – Desafios na implementação de People Analytics, segundo Jensen-Eriksen (2016).

Tipo de Obstáculo	Dificuldades
Obstáculos de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos dados e métricas</li> <li>- Dados com “silos” (em poder de uma pessoa/departamento e difíceis de serem acessados)</li> </ul>
Obstáculos de processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco na mensuração e nas ferramentas ao invés de visar aos resultados</li> <li>- Se basear em poucas métricas ou nas métricas “erradas”</li> <li>- Trabalhar apenas com resultados históricos</li> <li>- Profissionais de RH não dominam uma narrativa orientada a dados</li> <li>- Ignorar aspectos importantes que não podem ser traduzidos em dados quantitativos</li> </ul>
Obstáculos de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem analítica sendo utilizada como justificativa para tratar funcionários apenas como recursos</li> </ul>
Obstáculos gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiar demais na opinião e intuição dos funcionários mais bem pagos</li> <li>- A cultura organizacional ou a alta gestão não apoia o estabelecimento de uma cultura analítica</li> </ul>
Obstáculos de ética e privacidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser incapaz de proteger as informações sensíveis dos colaboradores</li> <li>- Possível exposição a processos judiciais ao coletar e utilizar os dados dos funcionários</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Jensen-Eriksen (2016, p. 58).

Por se tratar de uma nova área e por conta da quantidade ainda muito limitada

de trabalhos acadêmicos, é provável que encontremos muitos desafios ainda não identificados (JENSEN-ERIKSEN, 2016). O primeiro tipo é relacionado aos dados. Muitos teóricos têm se preocupado com a barreira de lidar com muitos dados e métricas. Se as organizações tentam medir, saber e controlar tudo, a tarefa em mãos pode ser muito extensa e, como resultado, nada é medido (JENSEN-ERIKSEN, 2016). Outro tipo de desafio está relacionado aos silos de dados. Se os dados de diferentes fontes internas e externas não puderem ser integrados, é difícil formar um quadro abrangente de toda a organização.

Davenport, Harris e Shapiro (2010), destacam o desafio de superar o obstáculo hierárquico na aplicação de *analytics*. Muitas vezes, as análises ficam restritas aos funcionários de nível operacional e de média gestão. Nesse caso, não se trata apenas de ter o apoio da alta gestão para a implementação de uma estratégia de dados, mas ter a possibilidade de utilizar esses dados e análises tanto na contratação quanto na avaliação destes gestores sêniores (DAVENPORT; HARRIS; SHAPIRO, 2010).

O desafio relacionado aos sistemas de RH (HRIS) é explicado por Angrave et al (2016), ressaltando que as ferramentas oferecem os dados da maneira limitada e rígida. Segundo os autores, o problema dos dados de RH serem como “silos”, também se deve à dificuldade de integração entre os HRIS e os demais *softwares* da empresa (ANGRAVE et al., 2016). Os *softwares* de RH, de acordo com os autores, normalmente fornecem respostas a um conjunto limitado de perguntas focadas em relatórios operacionais, ao invés de responderem questões mais amplas. Desta forma, mesmo desenvolvendo uma abordagem orientada a dados, os profissionais de RH precisam superar a barreira dos sistemas, fazendo adaptações e integrando os relatórios gerados nos demais departamentos da empresa (ANGRAVE et al., 2016).

Isson e Harriott (2016) ressaltam que, além das ferramentas e tecnologias, para desenvolver análises avançadas é necessária a “formação de uma equipe multidisciplinar com diferentes *backgrounds*, permitindo a visualização dos dados por diferentes perspectivas e possibilitando variados *insights*” (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 54, tradução nossa). Os autores também defendem a ideia de um time, pois todas as competências necessárias para desenvolver análises avançadas não podem ser encontradas no departamento de recursos humanos. Esse time complementar seria composto por profissionais de RH e, também, de:

- a) Especialistas técnicos: trabalhariam próximos ao time de TI da empresa para

“garantir a colaboração e o suporte necessário para coletar dados de múltiplas fontes e integrá-los, padronizá-los e administrá-los” (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 54, tradução nossa).

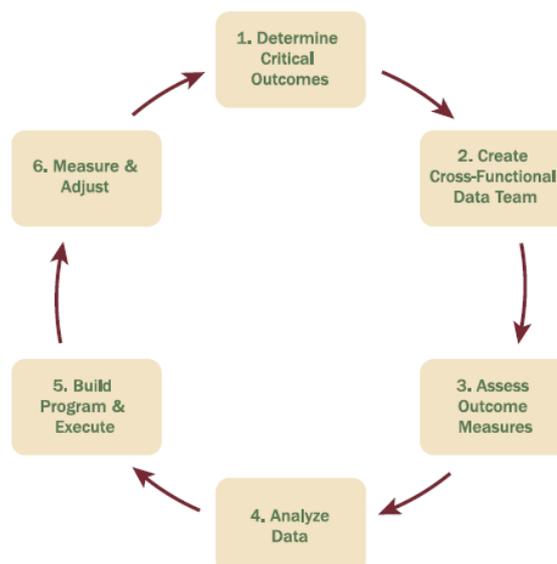
b) Estatísticos, cientistas de dados e especialistas em inteligência de negócios: oferecem uma perspectiva diferente para entender os desafios organizacionais e potenciais maneiras de resolvê-los, além disso, são profissionais experientes e especializados em análises matemáticas. Também auxiliaram na coleta, análise e manipulação de dados de mercado (fora da organização) (ISSON; HARRIOTT, 2016).

c) Analistas de negócios: serviriam como mediadores entre o time de *People Analytics* e o restante da empresa, pois possuem competências como *storytelling* e alta capacidade analítica. Ou seja, “estariam capacitados para fazer a interface com os executivos da empresa, apresentando os resultados e alinhando expectativas” (ISSON; HARRIOTT, 2016, p.54, tradução nossa).

### 2.3.4 Modelo de implementação People Analytics

Mondore, Douthitt e Carson (2011) definem um roteiro (*roadmap*) prático para a implementação de *People Analytics*, o qual é constituído por seis etapas descritas na Figura 5.

Figura 5 – Roteiro para implementação de *People Analytics*, segundo Mondore, Douthitt e Carson (2011).



Fonte: Mondore, Douthitt e Carson (2011, p. 23)

### **Etapa 1 – Determinar os resultados críticos de negócio**

Segundo Mondore, Douthitt e Carson (2011), uma organização deve primeiro determinar os dois ou três principais resultados (críticos para o negócio) nos quais é preciso se concentrar. Por exemplo, melhora nos índices de produtividade, rotatividade e satisfação do cliente são geralmente resultados desejados – mas não são, necessariamente, os mais críticos para o negócio.

Ainda conforme os autores, “entrevistas com os principais executivos, com o CEO, com CFO e com outros líderes de negócios são muito úteis no processo - essa é também uma ótima chance de gerar adesão ao projeto de *People Analytics*” (MONDORE; DOUTHITT; CARSON, 2011, p. 23, tradução nossa).

### **Etapa 2 – Montar uma equipe multifuncional**

Muitos dos dados que serão relevantes para as análises não estão em posse do RH, por isso, se deve identificar os outros agentes/departamentos que deverão colaborar com o projeto, estes agentes são chamados de *data owners*. “Os *data owners* tornam-se os principais membros de uma equipe multifuncional que precisa ser organizada” (MONDORE; DOUTHITT; CARSON, 2011, p. 23, tradução nossa).

Segundo os autores, essa equipe deve ser constituída por especialistas de negócios, gestores de linha, líderes de RH e estatísticos – sendo os últimos, fundamentais para determinar a qualidade dos dados, fazer análises relacionais e conduzir as análises estatísticas necessárias. Destacam, ainda, que podem ocorrer disputas de território, proteção exagerada de dados e suspeitas sobre a transferência de dados de negócios para outra função - por esse motivo, a participação de líderes seniores é fundamental.

### **Etapa 3 – Avaliar a medição dos resultados críticos**

O próximo passo é determinar como os dados são medidos atualmente na organização. Várias características de medição devem ser avaliadas:

- Frequência de medição (por exemplo, mensalmente, trimestralmente, anualmente).
- Nível de medição (por exemplo, por linha de negócios, por unidade de trabalho, por gerente)
- Quem são os responsáveis pela medição e transferência de informações.

Mondore, Douthitt e Carson (2011) destacam que é essencial entender cada uma dessas características de medição antes que qualquer análise multidimensional possa ser feita. O objetivo é ter análises comparativas que tenham coerência - o que significa que, se alguém quiser analisar os números de produtividade, precisará ter dados de produtividade que sejam medidos no mesmo intervalo (por exemplo, mensalmente) e no mesmo nível para cada gerente.

#### **Etapa 4 – Conduzir análise objetiva de dados-chave**

Essa parte do processo exigirá conhecimento estatístico avançado para correlacionar os dados, por isso, se faz necessário avaliar a necessidade de contratar um consultor externo. “O uso da modelagem de equações estruturais nos permite determinar, por exemplo, se ações que visam à melhora no equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos funcionários são um fator de causa e efeito para aumentar a satisfação do cliente” (MONDORE; DOUTHITT; CARSON, 2011, p. 24, tradução nossa).

Essa relação de causa e efeito é importante para entender como essas diferentes medidas se relacionam, bem como para calcular um retorno esperado para as iniciativas, conforme os autores.

O componente estatístico dessa etapa busca: 1) compreender a relação entre as iniciativas, habilidades, comportamentos, atitudes e resultados de negócios significativos dos funcionários; 2) priorizar tipos de intervenções (ou seja, determinar onde gastar tempo e dinheiro) e 3) calcular o ROI esperado para determinar os graus de investimentos e retornos.

Conforme os autores, essa etapa é fundamental para permitir que se determinem as prioridades de RH e o quanto investir nelas. O resultado final esperado é uma lista de prioridades (que têm dados e análises por trás deles) para garantir um impacto nos negócios. Também, mostrará quais iniciativas não estão tendo os

impactos desejados e poderão ser cortadas do orçamento.

### **Etapa 5 – Construir e executar o programa de intervenção**

Depois de entender os resultados críticos para o negócio, desenvolver uma equipe e montar uma estrutura de análise, este é o momento de fazer intervenções. Neste estágio, é preciso se concentrar nas atividades no nível sistêmico, organizacional amplo, linha de negócios ou unidade de trabalho (MONDORE; DOUTHITT; CARSON, 2011).

O objetivo é que os investimentos se concentrem nos processos/habilidades/ atitudes que demonstraram ter um impacto direto nos resultados desejados pela empresa – evitando decisões baseadas em intuição ou aspectos pessoais, segundo os autores.

### **Etapa 6 – Medir e ajustar**

Na última etapa, é preciso medir novamente para avaliar o progresso e calcular o retorno real do investimento (ROI). Como outras decisões organizacionais, devem ser feitos pequenos ajustes nas iniciativas ao longo do caminho, com base nos resultados atingidos (MONDORE; DOUTHITT; CARSON, 2011). De acordo com os autores, no entanto, não é aconselhável fazer mudanças frequentes e generalizadas no enfoque estratégico das intervenções.

#### **2.3.5 Usos do People Analytics**

Isson e Harriott (2016) desenvolveram um modelo chamado “Os sete pilares do *People Analytics*”, contemplando os processos de recursos humanos em que a aplicação de uma abordagem analítica geraria maior impacto para a organização. Os processos elencados pelos autores são descritos abaixo:

1) Planejamento da força de trabalho: de forma geral, é descrito pelo processo de identificar quais talentos serão imprescindíveis para a organização atingir seus objetivos e metas, partindo das necessidades atuais, abrangendo objetivos futuros e planos de sucessão (ISSON; HARRIOTT, 2016). O pilar de planejamento da força de trabalho trata do uso de *Analytics* para antecipar o número preciso de empregados

com as habilidades certas, alocados nas funções apropriadas, dentro do prazo e com custos otimizados. Por exemplo, dados de rotatividade, retenção e dados macroeconômicos podem ser utilizados para entender o passado e presente e prever o futuro (ISSON; HARRIOTT, 2016). Conforme exemplo de uso descrito abaixo:

A empresa de energia Black Hills Corporation dobrou sua força de trabalho após uma aquisição. A empresa identificou uma combinação de desafios que representavam um risco significativo, como: uma força de trabalho madura (em termos de idade), a demanda por habilidades especializadas e um longo prazo para que os funcionários dominassem as competências. O resultado da análise mostrou que a empresa, em cinco anos, poderia perder 8,063 anos de experiência por conta de atritos e aposentadorias. Para prevenir uma catástrofe de rotatividade, a empresa utilizou *analytics* para calcular quantos funcionários se aposentariam por ano, as características dos talentos necessários para substituí-los e de onde esses talentos viriam. O resultado foi um planejamento categorizando e priorizando 89 planos de ação para combater a escassez de talentos da organização (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 123, tradução nossa).

2) Recrutamento: recrutar é a primeira etapa do processo de aquisição de talentos e é crucial para o ciclo de gestão de pessoas dentro da empresa. Isson e Harriott definem esse processo como a “prática de identificar e revelar candidatos, ativos ou passivos, através do uso de técnicas online e offline” (2016, p. 132, tradução nossa). Isso pode ser feito a partir de diversos canais de recrutamento, que podem incluir indicações internas, plataformas de mídia social, comunidades de talentos, bancos de currículos, estratégias de SEO (*search engine optimization*), agências de recrutamento, portais de emprego, sites de nicho, universidades e grupos de *alumni*. Este pilar explora o histórico do recrutamento e sua transformação digital fornecendo um estudo de como otimizar os resultados e reduzir os custos de aquisição de talentos (ISSON; HARRIOTT, 2016). Conforme exemplo de uso abaixo:

A General Motors (GM) experimentou um desafio significativo durante o processo de produção do Volt, seu carro elétrico: a escassez de engenheiros e cientistas com *background* em eletrônica. Após uma análise dos dados de mercado, a resposta da GM foi aumentar o seu processo de recrutamento através da construção de comunidades de talentos, atraindo pessoas com interesses e habilidades similares. Para construir essas comunidades, a GM incentivou os seus funcionários deste campo a divulgar e compartilhar online informações seus desafios dentro da empresa, a qualidade de vida na cidade de Detroit e criando um efeito cascata positivo e uma rede talentos mais robusta

(ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 165, tradução nossa).

3) Aquisição de talentos: de acordo com Isson e Harriott (2016), este pilar se destaca pela otimização do processo de entrevistas e seleção de candidatos. O uso de *analytics* ajuda a “determinar a melhor forma de examinar os candidatos, definir a melhor maneira de estruturar as entrevistas e como analisar a correlação entre o desempenho dos candidatos durante a entrevista e sua performance profissional” (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 176, tradução nossa). Exemplo de uso:

A empresa Xerox, passou por um grande problema de atrito entre os funcionários e através do desenvolvimento de um modelo de análise preditiva conseguiu reduzir perdas e rotatividade em 20%. Usando o modelo, a empresa também descobriu que a experiência dos representantes comerciais não era necessariamente uma garantia para uma boa performance na função. Além disso, eles também identificaram que o volume de atividade nas redes sociais (definido como sendo ativo em ao menos uma, mas não mais do que quatro redes sociais) e personalidades criativas eram bons indicadores para o sucesso profissional de funcionários na área de *customer service*. (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 202, tradução nossa).

4) Integração: “Assim que o candidato é contratado, ele precisa passar um processo de integração (*onboarding*) para garantir que ele estará alinhado com os objetivos primários da empresa, a missão e a cultura organizacional” (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 207, tradução nossa). Os autores definem integração como “um processo contínuo que consiste em introduzir, treinar, fazer mentoria, oferecer *coaching* e integrar os novos funcionários para garantir lealdade e produtividade” (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 207, tradução nossa). Neste pilar, o *analytics* ajuda a compreender a eficácia de cada estágio do processo de integração, além disso, fornecer informações sobre como cada novo funcionário está progredindo (ISSON; HARRIOTT, 2016). Os autores definem o modelo OPEN (*orient, provide, engage e next*) para exemplificar o uso de *analytics* neste pilar:

O primeiro elemento do modelo relata o quão bem a empresa está orientando os novos funcionários e a natureza dos dados será qualitativa através da aplicação de *checklists*. O segundo elemento demonstra o quão bem a empresa está provendo os recursos e treinamentos necessários acerca de processos específicos, habilidades ou tecnologia exigidas para a função, a coleta de dados é feita através

de testes de avaliação e a conclusão de tarefas. O terceiro elemento demonstra o quão engajados os novos funcionários estão se tornando, os dados podem ser extraídos através de métricas simples, como: projetos em que o novo funcionário se engajou, número de reuniões em que participou, participação em eventos corporativos absenteísmo e atrasos. O quarto elemento expõe o quão bem preparados os funcionários foram para se integrar completamente na organização, os dados podem ser adquiridos através de avaliações de performance, *employee survey* e etc. (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 213, tradução nossa).

5) Engajamento: de acordo com Isson e Harriot (2016), o nível de engajamento é essencial para se manter competitivo, atingindo e superando as expectativas dos consumidores. Segundo os autores, um funcionário engajado pode ser definido como “um indivíduo feliz, entusiasmado e motivado que avidamente aprecia os desafios do seu trabalho” (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 224, tradução nossa). Nesse pilar, *analytics* podem auxiliar a entender os diversos fatores que tornam os funcionários mais felizes e produtivos e reduzem a rotatividade não planejada. Além disso, o uso de *analytics* pode ajudar a descobrir correlação entre níveis de engajamento e a performance passada, presente e futura (ISSON; HARRIOTT, 2016). Exemplo de uso:

Para fazer as *surveys* de engajamento serem preditivas é necessário entender a dinâmica social e econômica entre empregado e empregador. É importante observar quais fatores elevam o engajamento, mas o principal entendimento advém de prever como essa melhora no engajamento irá impactar nos resultados da empresa. O primeiro passo é determinar os dois ou três fatores críticos de negócio que devem ser alavancados a partir de um maior engajamento dos funcionários. O engajamento dos funcionários não é resultado relevante por si só, é fundamental conectar essa informação com dados de outras áreas da empresa, como finanças, por exemplo (ISSON; HARRIOTT, 2016, pp. 229-230, tradução nossa).

6) Avaliação de Desempenho: “A gestão do desempenho é definida como o processo contínuo de alinhar os objetivos pessoais e organizacionais para materializar o valor individual e coletivo” (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 238, tradução nossa). De acordo com os autores, as empresas evoluíram muito na medição de métricas e objetivos individuais, porém ainda existe uma barreira na conexão entre esses resultados e os resultados da empresa. (ISSON; HARRIOTT, 2016). Além disso, os

ciclos de avaliação de desempenho, no geral, são muito longos (semestrais e anuais), para que o *People Analytics* seja mais efetivo é adotar modelo híbrido, combinando o modelo antigo e uma avaliação mais frequente capaz de acompanhar as mudanças e pressões temporárias. Um exemplo de modelo de avaliação frequente foi implementado pela General Eletric (GE):

A General Eletric (GE), uma das pioneiras na implementação de ciclos anuais de performance, transformou o seu modelo de avaliação de desempenho, abandonando a antiga ideia de curva forçada, na qual os funcionários eram comparados com seus pares e os 10% com piores resultados eram demitidos. A empresa adotou uma nova forma de mensurar o desempenho através de um aplicativo, tornando a avaliação um processo contínuo e acessível para os gestores. Além disso, os funcionários podem solicitar *feedback* a qualquer momento, esse feedback não é limitado ao gestor direto ou mesmo ao chefe do departamento (ISSON; HARRIOTT, 2016, pp. 241-242, tradução nossa).

Um modelo de gestão de performance analítico assegura um monitoramento ativo garantindo que os colaboradores estão focados no que agregar valor ao negócio. Este modelo é baseado em análises quantitativas, transparente e frequente (ISSON; HARRIOTT, 2016).

7) Valor do trabalhador durante o tempo de serviço (*Employee Lifetime Value*): Este conceito apresentado pelos autores Isson e Harriott (2016) é derivado de um conceito do marketing, definido como a previsão do lucro líquido futuro advindo da relação com um determinado consumidor. Os autores definem o *Employee Lifetime Value* (ELTV), como “uma previsão do lucro líquido atribuído a um colaborador ao longo do tempo que ele ocupa uma determinada função”, a partir do momento que a pessoa muda de função uma nova medição de valor é iniciada (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 257, tradução nossa). Para se calcular esse indicador, considera-se custo, contribuição e tempo:

A curva de custo controla quanto dinheiro é gasto em um funcionário na função ao longo do tempo. É como um registro diário de custos para um novo funcionário, desde o primeiro dia. Depois dos custos da fase de recrutamento, treinamento e integração, as despesas geralmente se nivelam como salário e infraestrutura. A curva de desempenho estima a contribuição de um funcionário para a empresa, começando no primeiro

dia. Normalmente até que o treinamento e a orientação estejam completos, esse número é zero. Empregados tipicamente aumentam a produtividade após algumas semanas, meses ou anos. Ao longo do tempo, esse nível pode estabilizar, aumentar gradualmente, ou mesmo curvar-se para baixo após anos. O último nível de contribuição pode ser calculado diretamente para algumas funções ou estimado para outros. A curva de tempo mostra a probabilidade de um funcionário estar na função em diferentes momentos. No primeiro dia, esse número é perto de 100%. Esse número inverso ao *turnover* - se uma função tem 40% de *turnover* anual, há uma chance de 60% de ainda estar no cargo em um ano. As três curvas combinadas são extremamente poderosas (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 260, tradução nossa).

De acordo com Davenport, Harris e Shapiro (2010), outros usos para o *People Analytics* incluem análises de investimento, qualidade de vida dos colaboradores e antecipação de mudanças organizacionais.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a pesquisa quantitativa - *survey*). Tal pesquisa pode ser descrita como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário” (TANUR *apud* FREITAS et al., 2000, p.105).

A pesquisa *survey* é também “classificada como explanatória, exploratória e descritiva” (PINSONNEAULT; KRAEMER, *apud* FREITAS et al., 2000, p.106). Neste trabalho, o principal caráter adotado foi o exploratório, buscando se familiarizar com o tópico e identificar conceitos iniciais acerca do mesmo, além disso, buscou-se descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse. Assim, a unidade de análise aqui escolhida foi o indivíduo, nesse caso coincidindo com o respondente.

A análise quantitativa teve como propósito obter informações resumidas sobre várias características que demonstram o uso de dados por parte dos profissionais de Recursos Humanos (CERVO; BERVIAN, 2002). Foi investigado, por exemplo, em quais processos de RH os dados são mais e melhor utilizados. Além disso, buscou-se coletar informações sobre desafios para a implementação de uma estratégia voltada a dados, possíveis benefícios e conhecimentos sobre o tema.

#### 3.1. Sujeitos pesquisados

Segundo Isson e Harriott (2016) e Davenport, Harris e Shapiro (2010), as empresas de tecnologia americanas lideraram o processo de implementação de uma abordagem analítica na gestão de recursos humanos, por isso este foi o ramo de atividade escolhido. Para o desenvolvimento deste trabalho, a população-alvo foi definida como profissionais de Recursos Humanos que atuam em empresas de tecnologia na região metropolitana de Porto Alegre.

Para a definição do universo de empresas e possíveis respondentes foram contatadas duas entidades a Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS) e a Câmara Americana de Comércio do Rio Grande do Sul (AMCHAM-RS) em busca do *mailing* de empresas e profissionais cadastrados e listados como pertencentes ao setor de tecnologia. Além disso, foram compiladas as

empresas vinculadas ao Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados no estado do RS (SINDPPD/RS) e ao Sindicato das Empresas de Informática do RS (SEPRORGS). Após o processo de compilação, os dados foram tratados para excluir repetições e empresas localizadas fora da região metropolitana de Porto Alegre.

### 3.2 Técnica para coleta e análise de dados

Para a realização deste estudo, aplicou-se um questionário (APÊNDICE A) como forma de coletar dados. Tal escolha se justifica por ser a forma mais utilizada para esse fim, além de não permitir muitas opções aos respondentes e, por consequência, reduzir as incertezas. Está composto por um conjunto de questões logicamente relacionadas com o problema central e dispostas de forma impessoal para assegurar uniformidade na avaliação, além de possuir a vantagem de que os respondentes se sentem mais confiantes, dado o anonimato (CERVO; BERVIAN, 2002). O questionário foi elaborado com base na literatura estudada e nos objetivos específicos estabelecidos para o presente trabalho (conforme Quadro 3).

Quadro 3: Elaboração do Questionário de pesquisa.

<b>Objetivo</b>	<b>Literatura (autor, ano)</b>	<b>Questões</b>
Investigar como os pesquisados utilizam dados nos processos de recursos humanos.	HR Metrics and Analytics – Uses and Impacts (Lawler, Levenson e Boudreau, 2004)  e  Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives (Cascio e Boudreau, 2015)	1. Como o RH da sua empresa utiliza dados e métricas atualmente?  2. Com relação à pergunta anterior, explique com mais detalhes como a sua empresa utiliza dados nos processos de Gestão de Pessoas.  3. Na sua opinião, qual é papel do time de RH no ambiente organizacional da sua empresa? *  4. Minha empresa coleta e utiliza dados sobre funcionários para apoiar decisões estratégicas.
Identificar aspectos	Maximizing the Impact and	5. Eu me sinto capacitado para coletar e

<p>que facilitam e obstaculizam o uso de uma estratégia orientada a dados.</p>	<p>Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes (Mondore, Douthitt e Carson, 2011)</p>	<p>analisar dados.</p> <p>6. Dados são essenciais para a gestão de estratégica de RH.</p> <p>7. Eu gostaria de utilizar mais dados e análises estatísticas no desempenho da minha função.</p> <p>8. Minha empresa seria beneficiada se adotasse uma gestão de pessoas orientada a dados.</p> <p>9. Profissionais de Recursos Humanos, no geral, têm dificuldade na utilização de dados e na realização de análises estatísticas.</p> <p>10. Dos fatores abaixo, quais precisariam ser melhorados para que a sua organização pudesse utilizar dados de maneira estratégica?</p>
<p>Identificar benefícios e possíveis riscos de uma estratégia orientada à dados.</p>	<p>People Analytics in the Era of Big Data (Isson e Harriott, 2016)</p> <p>e</p> <p>The role of HR analytics in creating data-driven HRM (Jensen-Eriksen, 2016)</p>	<p>11. Dos itens abaixo, quais representam os benefícios de uma gestão de pessoas orientada a dados?</p> <p>12. Dos fatores abaixo, quais poderiam representar riscos de uma gestão de pessoas baseada em dados?</p>
<p>Analisar o que os pesquisados compreendem sobre <i>People Analytics</i>.</p>	<p>Predictive Analytics for Human Resources (Fitz-Enz e Mattox II, 2014)</p> <p>e</p> <p>HR Analytics Handbook (Bassi, 2011)</p>	<p>13. Você conhece minimamente o conceito de <i>People Analytics</i>/?</p> <p>14. Como você definiria <i>People Analytics</i> com as suas palavras?</p> <p>15. Qual sua opinião pessoal sobre o tema?</p>

Fonte: objetivos específicos e revisão teórica

Além disso, foi estruturado em quatro seções. A primeira seção foi composta por perguntas que coletavam dados sobre cargo, experiência e porte da empresa e composição do time de Recursos Humanos dos respondentes. A segunda teve foco no entendimento, formas de coleta e utilização de dados nos processos de recursos humanos. Na terceira, foram feitas perguntas acerca dos desafios, melhorias necessárias e benefícios advindos da implementação de uma estratégia de RH voltada a dados. Na quarta e última seção, por sua vez, prioriza-se o entendimento do conceito e opinião dos profissionais sobre *People Analytics*. A pesquisa iniciou no dia 18 de outubro de 2018 e terminou no dia 14 de novembro do mesmo ano.

A aplicação do questionário foi realizada por meio eletrônico, utilizando formulário online hospedado em uma plataforma especializada na criação e administração de formulários de pesquisa. A distribuição ocorreu via correio eletrônico (e-mail) e de rede social voltada para contatos profissionais (*LinkedIn*).

No total, foram feitos 245 contatos com 82 respostas recebidas. Os dados coletados receberam tratamento de estatística descritiva simples, qual pode ser definida como “o conjunto das técnicas e das regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população, e isso sem distorção nem perda de informação” (HUOT *apud* MORAIS, 2005, p.8). Moraes afirma que considera a estatística descritiva “como um conjunto de técnicas analíticas utilizado para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, através de números, tabelas e gráficos” (2005, p. 8).

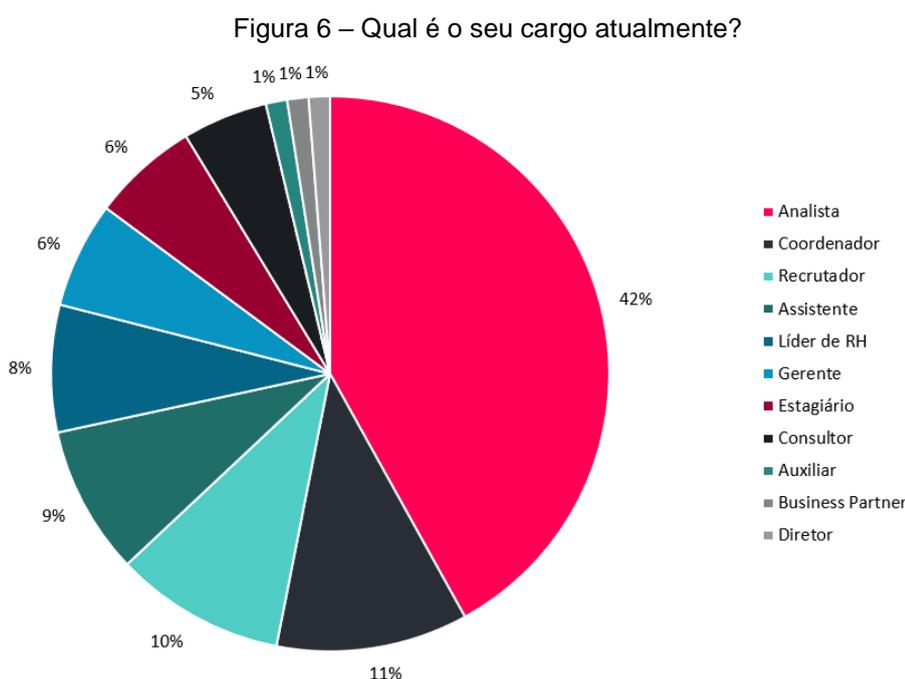
## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir do questionário aplicado nos profissionais de recursos humanos que atuam em empresas de tecnologia da região metropolitana de Porto Alegre. Os resultados obtidos foram analisados com base nos objetivos específicos deste trabalho e na revisão teórica realizada.

### 4.1 Perfil dos respondentes

A primeira seção do questionário foi composta visando a coletar informações a respeito do perfil dos respondentes. O objetivo deste bloco de perguntas foi entender se (e como) aspectos como cargo, anos de experiência em recursos humanos e o tamanho da empresa afetam as outras respostas.

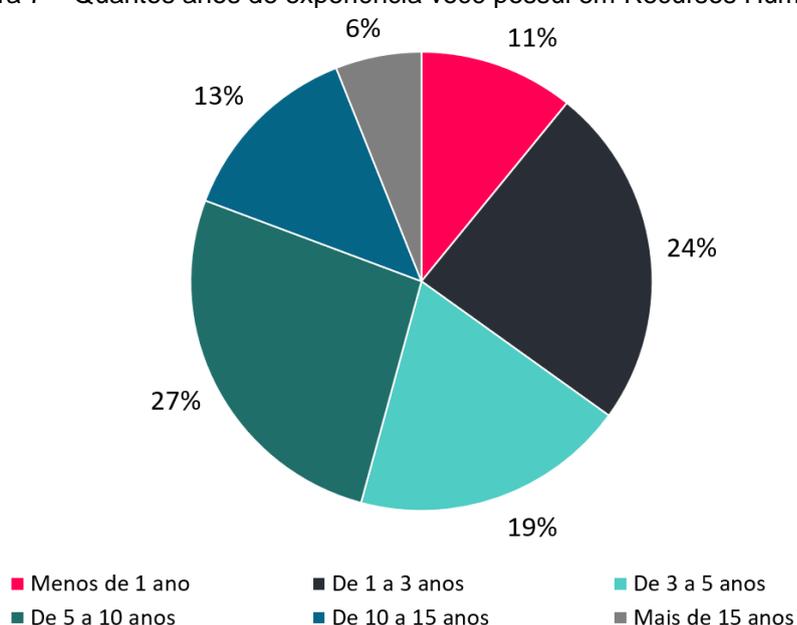
Dentre as 82 respostas obtidas, identificou-se que 42% dos respondentes ocupam o **cargo de analista**, 11% ocupam o cargo de coordenador, 10% ocupam cargos de recrutador/atração de talentos, 9% ocupam o cargo de assistente, 8% ocupam o cargo de líder de recursos humanos, 6% ocupam o cargo de gerente, 6% eram estagiários, 5% eram consultores, 1% ocupa o cargo de auxiliar, 1% ocupa o cargo de Business Partner e 1% ocupa o cargo de diretor. A Figura 6 abaixo demonstra a composição percentual dos respondentes:



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A segunda questão elaborada, ilustrada na Figura 7, questionava os anos de experiência dos respondentes, aferindo especificamente os anos atuando com Recursos Humanos. Do universo de 82 respondentes, 27% afirmou ter de 5 a 10 anos de experiência em RH, 24% afirmou ter de 1 a 3 anos de experiência, 19% respondeu ter de 3 a 5 anos de experiência, 13% afirmou ter de 10 a 15 anos de experiência, 11% afirmou ter menos de 1 ano de experiência e 6% disse ter mais de 15 anos de experiência atuando com recursos humanos.

Figura 7 – Quantos anos de experiência você possui em Recursos Humanos?



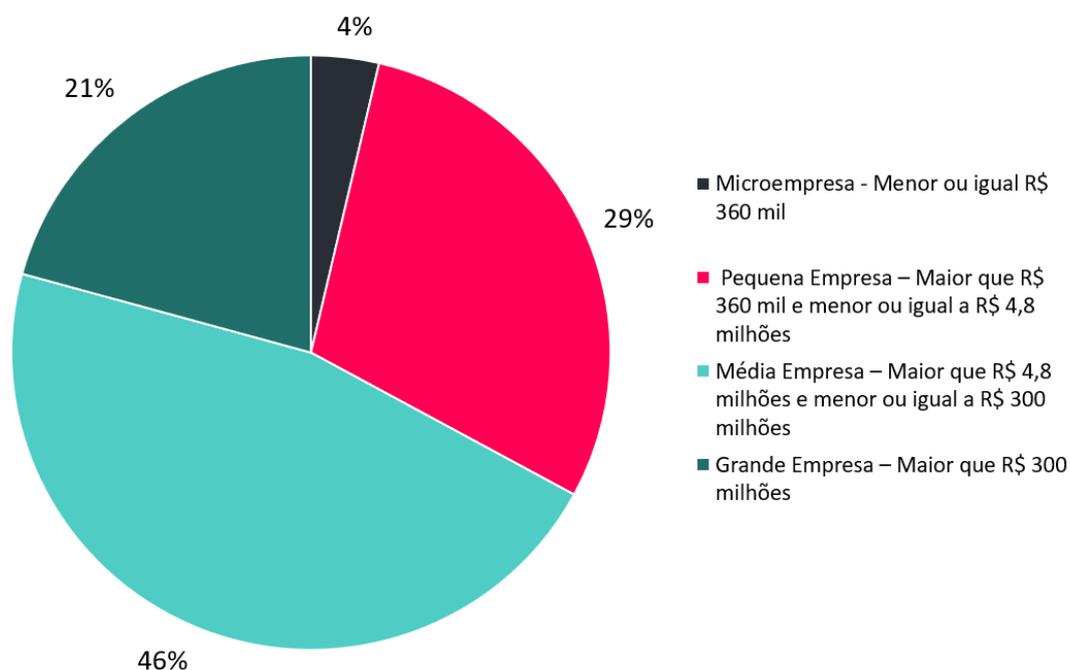
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A terceira questão elaborada questionava sobre o porte da empresa em que os respondentes atuavam. Para a elaboração das alternativas foi utilizado o critério do BNDES, baseado na Receita Operacional Bruta (ROB<sup>1</sup>) das empresas.

Dos 82 respondentes, 4% afirmou atuar em microempresas (ROB menor ou igual R\$ 360 mil), 29% respondeu que atuava em pequenas empresas (ROB maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões), **46% disse atuar médias empresas** (ROB maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões) e 21% afirmou atuar grandes empresas (ROB maior que R\$ 300 milhões). Os dados podem ser visualizados na Figura 8:

<sup>1</sup> Disponível em: [www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa](http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa).

Figura 8 – Qual é o porte da empresa em que você trabalha atualmente?



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Em relação à quantidade de pessoas atuando no setor de recursos humanos na empresa, as respostas, como esperado, apresentaram uma grande dispersão. A resposta mais frequente foi 5 pessoas, com 10 respostas, representando 12% do universo das respostas. O Quadro 4 apresenta as informações acerca desta questão.

Quadro 4 - Quantas pessoas compõem o time de RH na sua empresa?

Número de pessoas atuando no RH da empresa	Frequência
1 pessoa	5
2 pessoas	8
3 pessoas	9
4 pessoas	5
5 pessoas	10
6 pessoas	5
7 pessoas	2
8 pessoas	3
9 pessoas	5
10 pessoas	5
11 pessoas	2
12 pessoas	1
13 pessoas	2
14 pessoas	1
15 pessoas	2
20 pessoas	1
25 pessoas	2
26 pessoas	1

28 pessoas	1
30 pessoas	3
40 pessoas	2
41 pessoas	1
44 pessoas	1
50 pessoas	4
80 pessoas	1

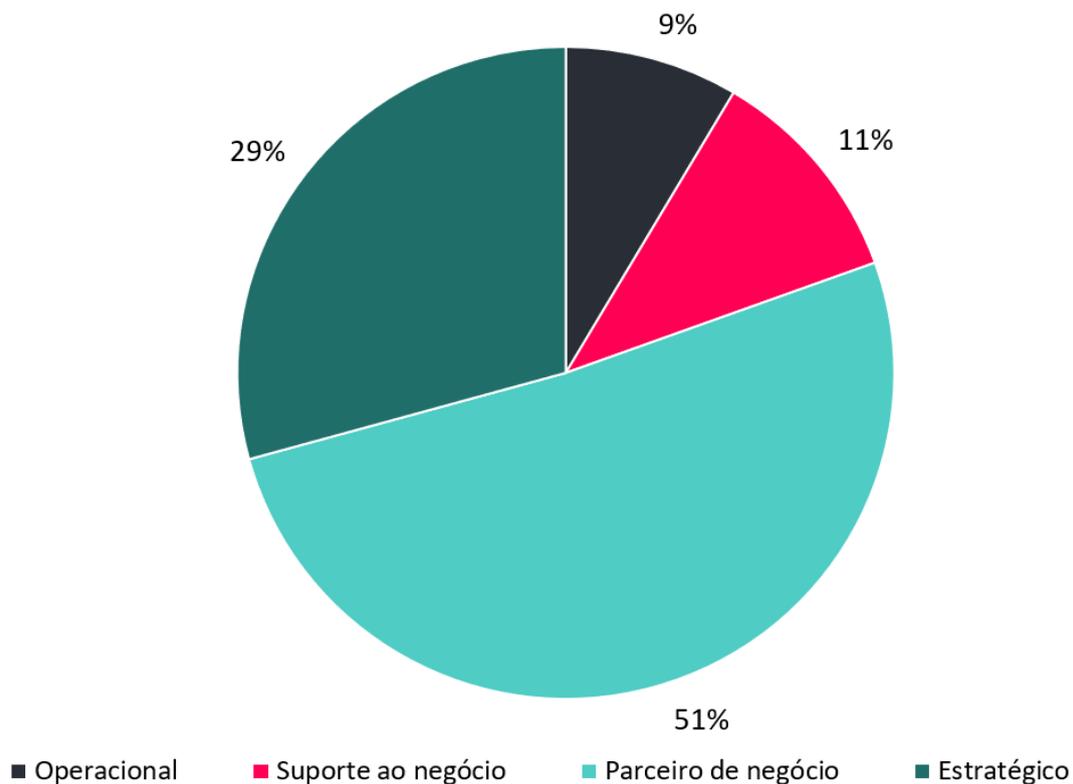
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Em relação à atuação da área de recursos humanos, os sujeitos deveriam assinalar como eles percebem o papel do time de RH no ambiente organizacional de suas empresas. As alternativas foram baseadas nas proposições introduzidas por Ulrich (1997), destacando as diversas funções e atividades relacionadas à gestão de pessoas. Todas as alternativas foram acompanhadas um texto de apoio para auxiliar os respondentes, são elas:

- **Operacional** - Responsável por rotinas trabalhistas e administração de pessoal.
- **Suporte ao negócio** - Responsável por definir e conduzir programas e processos para atender as necessidades das demais áreas da organização.
- **Parceiro de negócio** - Conecta ações e participa na implementação da estratégia organizacional. Facilita processos de mudança e transformação alinhados à estratégia da empresa.
- **Estratégico** - Participa na elaboração da estratégia da empresa, oferecendo importante contribuição.

Do universo de 82 respondentes, **42 profissionais** responderam que a atuação do RH em sua empresa era como parceiro de negócios, isso corresponde a **51% do total**. Conforme Figura 9, 24 profissionais afirmaram ter uma atuação estratégica dentro da organização, correspondendo a 29%. A opção suporte ao negócio foi assinalada por 9 profissionais, equivalente a 11% do total. E 7 sujeitos responderam que o papel do RH nas suas organizações é operacional, representando 9% do universo de respostas.

Figura 9 – Na sua opinião, qual é papel do time de RH no ambiente organizacional da sua empresa?



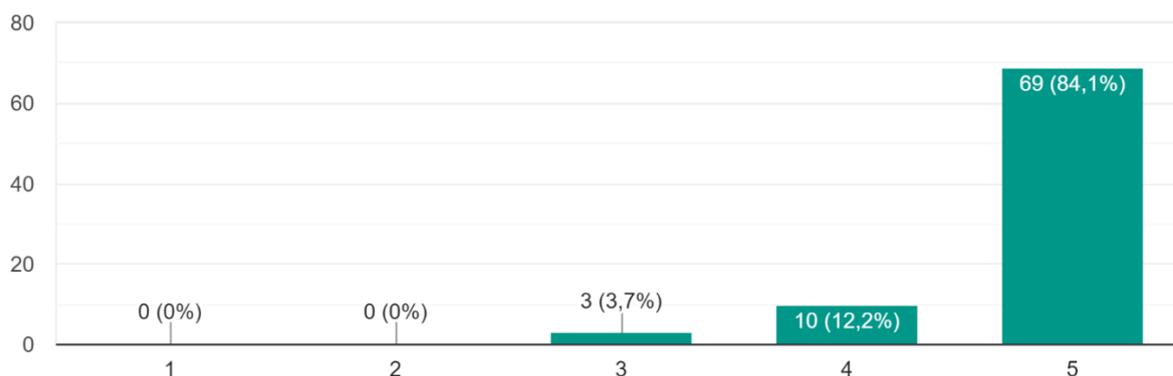
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A segunda seção da pesquisa focou na percepção, coleta e utilização de dados pelos respondentes. Esse bloco foi inserido por que apesar de não serem o ponto final do *People Analytics*, a qualidade, a frequência e o entendimento da importância dos dados são fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia baseada em evidência. De acordo com Falletta (2008), as fontes de dados podem ser existentes ou não, dependendo da organização. Alguns dados podem ter sido coletados ao longo do tempo, mas novos processos e práticas deverão ser definidos para garantir o recolhimento constante de dados (FALLETTA, 2008). Para minerar insumos dos sistemas de RH, analisar dados e informações sobre a força de trabalho e integrar diversos bancos de dados é um processo sensível deve ser coordenado entre os integrantes do time responsável por *People Analytics* (FALLETTA, 2008).

A primeira parte desta seção se baseou na importância da utilização de dados para uma gestão estratégica de recursos humanos. A primeira pergunta oferecia um aspecto mais abrangente, os respondentes deveriam assinalar em uma escala de 1 a 5 o quanto concordavam ou não com a afirmação “**Dados podem contribuir a gestão de estratégica de RH**”. Do universo de 82 sujeitos, **84,1% concordaram totalmente**

com a afirmação, 12,2% concordaram parcialmente com a afirmação, 3,7% nem concordaram nem discordaram da afirmação. Nenhuma resposta foi contabilizada para as opções discordo totalmente e discordo parcialmente. Os dados são observados conforme Figura 10:

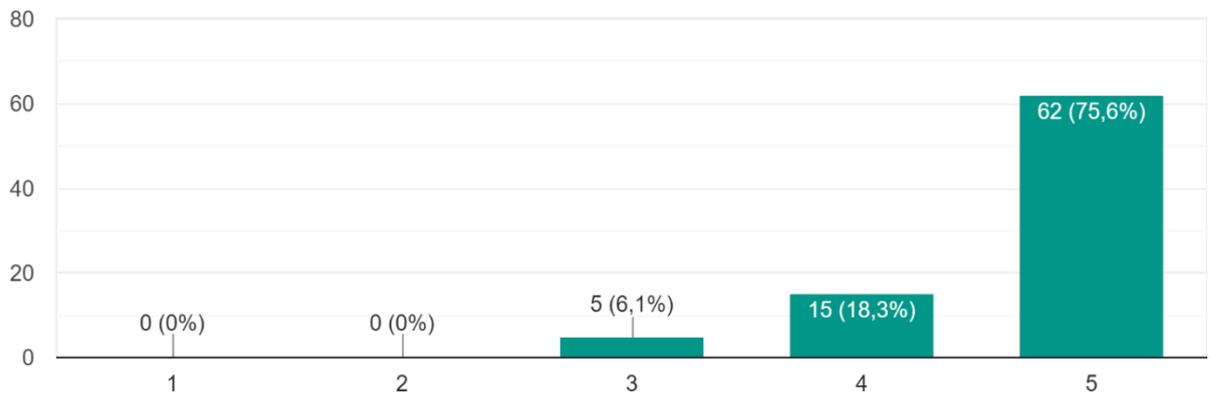
Figura 10 – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Dados podem contribuir a gestão de estratégica de RH.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A próxima questão oferecia um aspecto mais específico, os profissionais deveriam assinalar em uma escala de 1 a 5 o quanto concordavam ou não com a afirmação “**Dados são essenciais para a gestão estratégica de RH**”, ilustrada na Figura 11. Se comparado com a questão anterior, notou-se uma redução no número de respondentes que concordaram totalmente com a afirmação. Neste caso, **75,6% concordaram totalmente** com a afirmação, 18,3% concordaram parcialmente com a afirmação, 6,1% nem concordaram nem discordaram da afirmação. Nenhuma resposta foi contabilizada para as opções discordo totalmente e discordo parcialmente.

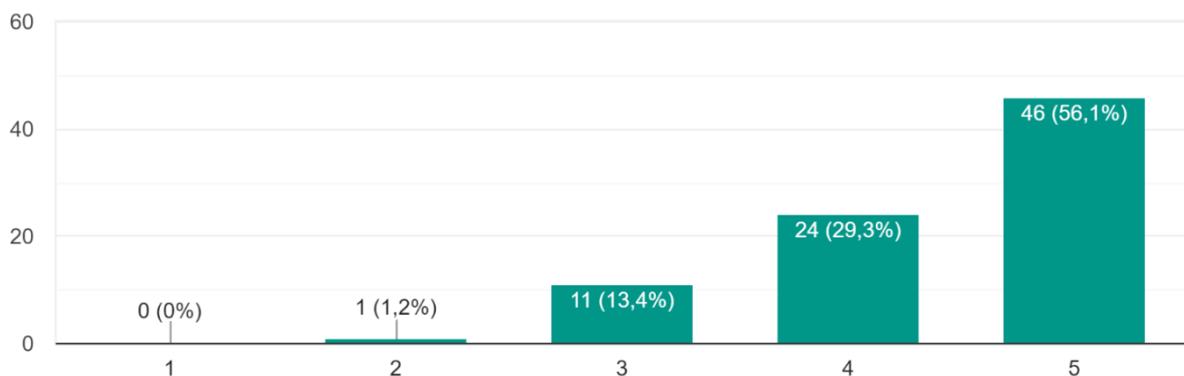
Figura 11 – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Dados são essenciais para a gestão estratégica de RH.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Para concluir essa parte, os profissionais deveriam assinalar em uma escala de 1 a 5 o quanto concordavam ou não com a afirmação **“Eu gostaria de utilizar mais dados e análises estatísticas no desempenho da minha função”**, mostrado na Figura 12.

Figura 12 – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Eu gostaria de utilizar mais dados e análises estatísticas no desempenho da minha função



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Seguindo a tendência observada na questão anterior, houve uma destacada redução na quantidade de profissionais que concordaram totalmente com a afirmação. Neste caso, **56,1% concordaram totalmente** com a afirmação, 29,3% concordaram parcialmente com a afirmação, 13,4% nem concordaram nem discordaram da afirmação e 1,2% assinalaram que discordam parcialmente. Nenhuma resposta foi contabilizada para a opção discordo totalmente.

Dos 12 profissionais (14,6%) que assinalaram as opções 2 (discordo

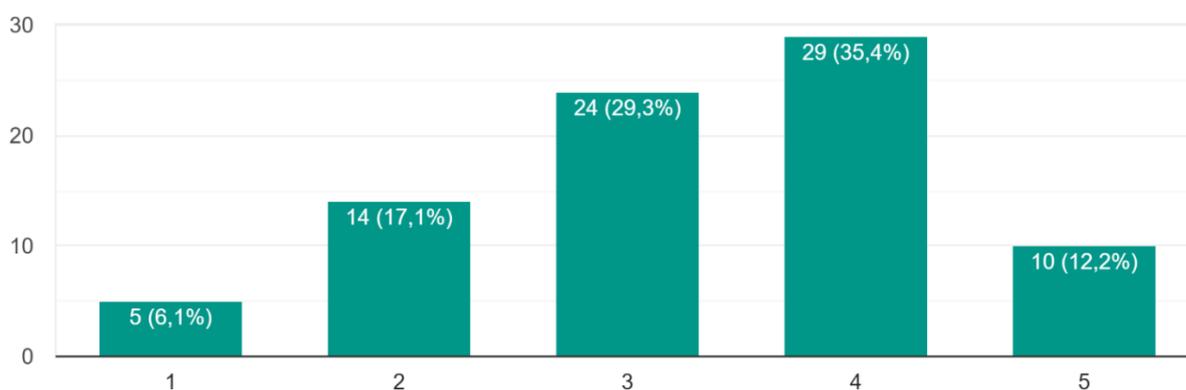
parcialmente) ou 3 (nem concordo nem discordo), todos afirmaram anteriormente que o papel do RH na sua empresa é parceiro de negócio ou estratégico. Nesse caso, percebe-se que existe dissonância entre o uso prático de dados e a percepção do impacto do RH internamente.

A segunda parte dessa seção versava sobre a possível dificuldade que profissionais de Recursos Humanos enfrentem ao utilizar dados e realizar análises estatísticas. Conforme Falletta (2008), transformar dados e informações em inteligência de Recursos Humanos é, sem dúvida, o passo mais importante e crítico para a utilização de *Analytics*.

A primeira questão trazia um contexto mais geral sobre o universo dos profissionais de RH, os respondentes deveriam assinalar em uma escala de 1 a 5 o quanto concordavam ou não com a afirmação “**Profissionais de Recursos Humanos, no geral, têm dificuldade na utilização de dados e na realização de análises estatísticas**”, conforme Figura 13.

Dos 82 respondentes, 6,1% afirmaram discordar totalmente da afirmação, 17,1% discordaram parcialmente, 29,3% assinalaram nem discordar nem concordar, 35,4% afirmaram concordar parcialmente e 12,2% concordaram totalmente. **Destaca-se que a maioria dos respondentes (52,5%) discordaram total e parcialmente ou não se posicionaram sobre esta questão.**

Figura 13 – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Profissionais de Recursos Humanos, no geral, têm dificuldade na utilização de dados e na realização de análises estatísticas.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

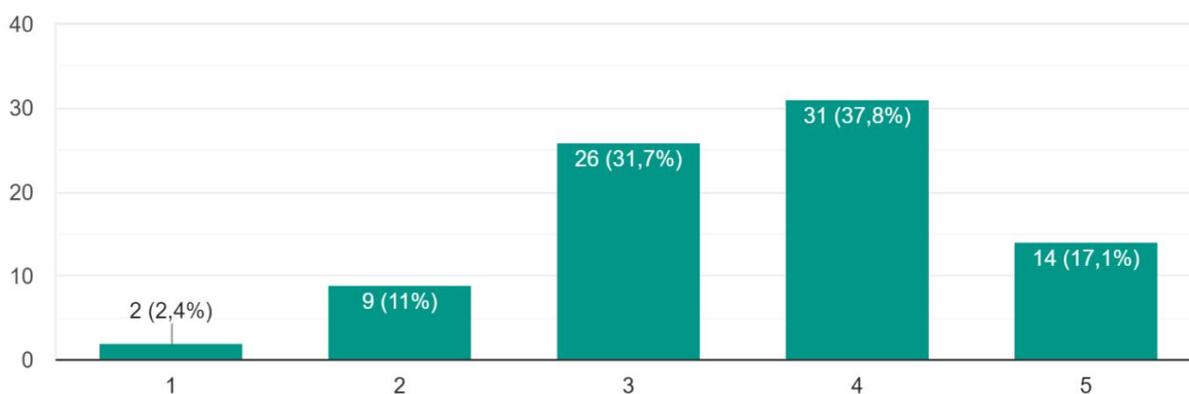
A segunda questão era mais específica sobre os profissionais de Recursos Humanos que participaram da pesquisa, os respondentes deveriam assinalar em uma escala de 1 a 5 o quanto concordavam ou não com a afirmação “**Eu me sinto**

**capacitado para coletar e analisar dados”** (Figura 14).

Dos 82 respondentes, 2,4% afirmaram discordar totalmente da afirmação, 11% discordaram parcialmente, 31,7% assinalaram nem discordar nem concordar, 37,8% afirmaram concordar parcialmente e 17,1% concordaram totalmente. Destaca-se que a **maioria dos respondentes (54,9%) concordaram total ou parcialmente** com a afirmação, portanto, se sentem capacitados para utilizar dados.

Destes profissionais que assinalaram as alternativas 4 ou 5, **58%** melhoraram a resposta em relação à questão anterior, ou seja, se julgam mais habilitados para coletar e analisar dados do que a média do mercado. Por outro lado, 31% manteve a mesma resposta da questão anterior, ou seja, consideram suas capacidades niveladas à média do mercado e apenas se 11% julgou menos capacitado do que a média geral.

Figura 14 – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Eu me sinto capacitado para coletar e analisar dados.



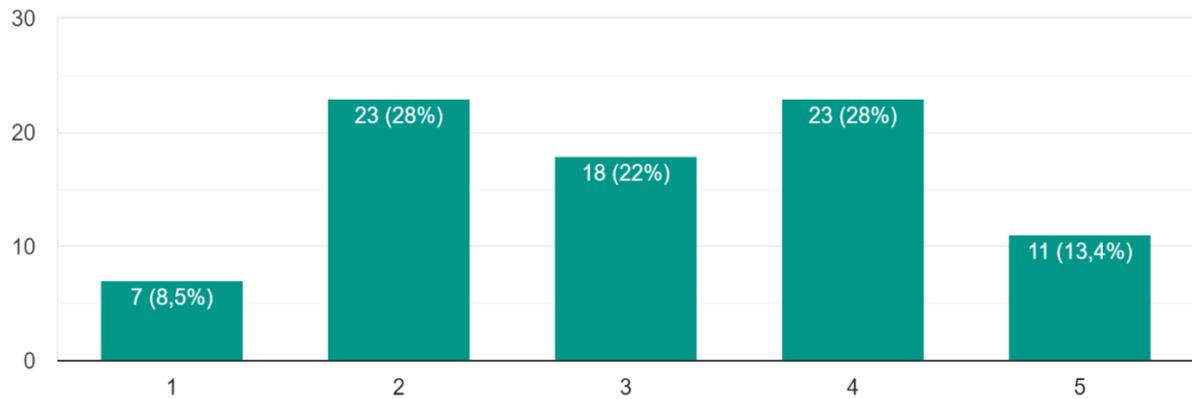
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A terceira parte desta seção focalizava analisar se (e como) as empresas dos profissionais utilizavam dados na gestão de recursos humanos.

Nesse caso, a questão inicial versava sobre a utilização de dados de funcionários para a tomada de decisão estratégica, os respondentes deveriam assinalar em uma escala de 1 a 5 o quanto concordavam ou não com a afirmação **“Minha empresa coleta e utiliza dados sobre funcionários para apoiar decisões estratégicas”**. As respostas, nesse caso, expuseram uma maior dispersão. Dos 82 profissionais de Recursos Humanos que participaram da pesquisa, 13,4% concordaram totalmente com a afirmação, **28% concordaram parcialmente com a afirmação**, 22% nem concordaram nem discordaram da afirmação, **28% discordaram parcialmente** e 8,5% discordaram totalmente da afirmação. Destaca-se que houve um equilíbrio nas respostas, com as opções concordo parcialmente e discordo

parcialmente recebendo o mesmo número de indicações – conforme Figura 15:

Figura 15 – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Minha empresa coleta e utiliza dados sobre funcionários para apoiar decisões estratégicas.

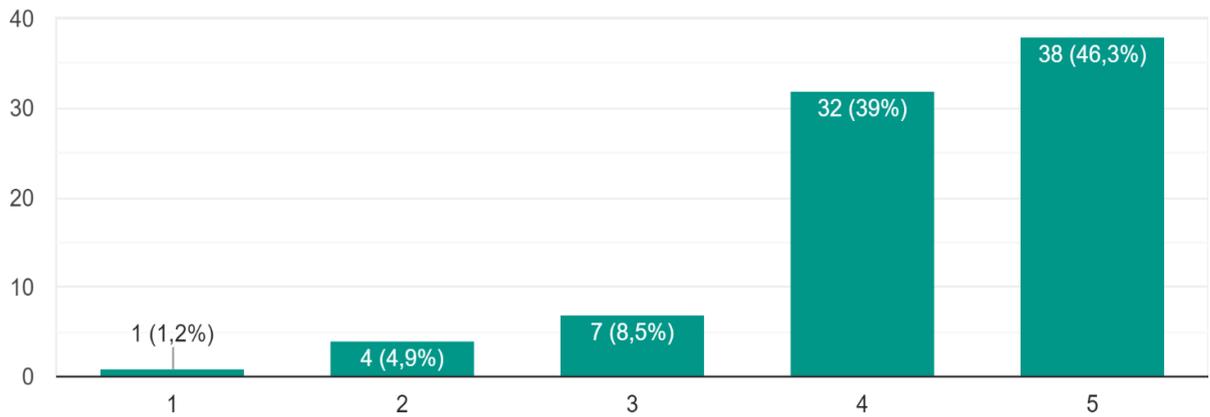


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A segunda questão versava sobre possíveis benefícios da utilização de dados na gestão de recursos humanos, os respondentes deveriam assinalar em uma escala de 1 a 5 o quanto concordavam ou não com a afirmação “**Minha empresa seria beneficiada se adotasse uma gestão de pessoas orientada a dados**”.

Dos 82 respondentes, **46,3% concordaram totalmente** com a afirmação, **39% concordaram parcialmente** com a afirmação, 8,5% nem concordaram nem discordaram da afirmação, 4,9% discordaram parcialmente e 1,2% discordaram totalmente da afirmação. Identifica-se uma grande concentração de respostas nas opções 4 e 5, demonstrando o entendimento dos benefícios de se adotar uma estratégia de dados. Os dados estão ilustrados na Figura 16:

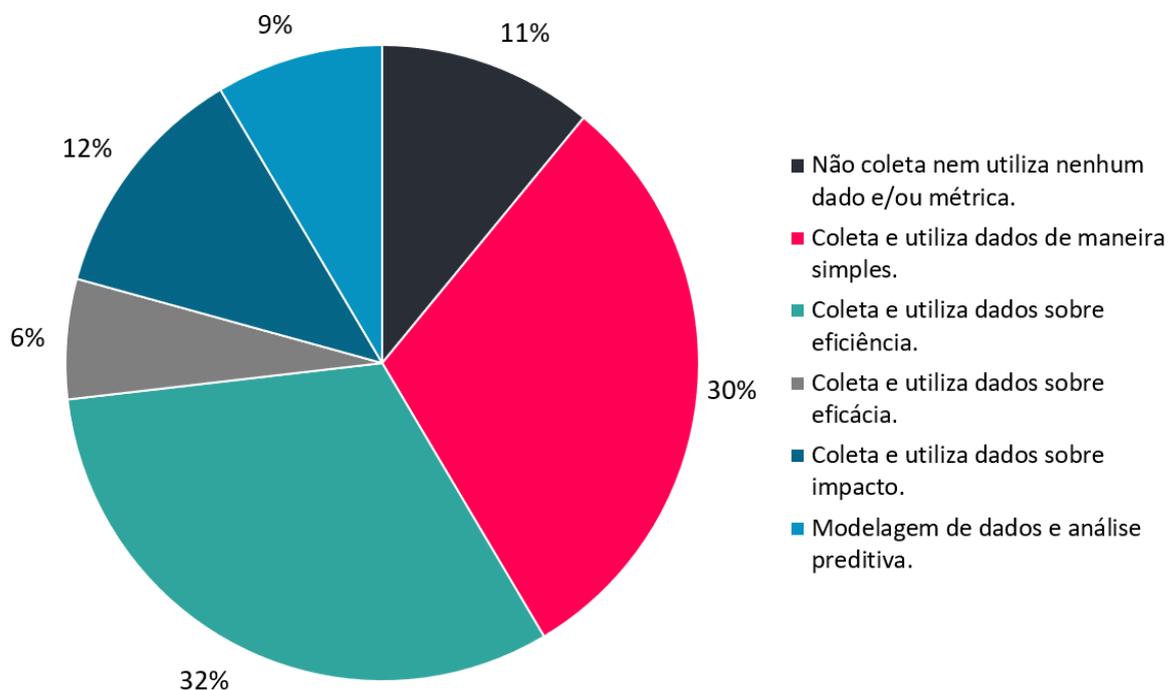
Figura 16 – Defina uma escala para a seguinte afirmação: Minha empresa seria beneficiada se adotasse uma gestão de pessoas orientada a dados.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Em relação à utilização de dados pelo RH, os sujeitos deveriam assinalar de forma a área de RH de suas empresas utiliza dados e métricas atualmente, conforme a Figura 17.

Figura 17 – Como o RH da sua empresa utiliza dados e métricas atualmente?



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

As alternativas foram baseadas nos estudos de Fitz-Enz e Mattox II (2014) e de Cascio e Boudreau (2015) que demonstraram as diversas escalas de uso de dados e análises. Todas as alternativas acompanhavam um texto de apoio para auxiliar os

respondentes, são elas:

- Não coleta nem utiliza nenhum dado e/ou métrica.
- Coleta e utiliza dados de maneira simples: dados históricos, demográficos e/ou contagens básicas que são utilizados em relatórios.
- Coleta e utiliza dados sobre Eficiência, exemplo: métricas de produtividade, como tempo para preencher posições, índices de funcionários e métricas de custos, como custos administrativos por funcionário, custo de contratação.
- Coleta e utiliza dados sobre Eficácia, exemplo: não medindo apenas a participação em treinamentos, mas sim o impacto desse treinamento.
- Coleta e utiliza dados sobre Impacto: demonstra uma ligação entre o que o RH faz e os efeitos na capacidade da organização de obter vantagem competitiva. Exemplo: resultados gerados nos índices de retenção de talentos.
- Modelagem de dados: dados são utilizados para realizar previsões e/ou planejamento. Exemplo: análise de risco de perda de profissionais em posições críticas.

Além disso, em um universo de 82 respondentes, 9 profissionais responderam que não coletam nem utilizam nenhum dado e/ou métrica, o que corresponde a 11% do total. Outros 25 afirmaram que o RH coleta e utiliza dados de maneira simples, correspondendo a 30%. A opção **'coleta e utiliza dados sobre eficiência'** foi assinalada por **26 profissionais, equivalente a 32% do total**. A opção 'coleta e utiliza dados sobre eficácia' foi assinalada por 5 profissionais, equivalente a 6,1% do total. Já a alternativa 'coleta e utiliza de dados sobre impacto' foi marcada por 10 profissionais, somando 12,2% do total. E 7 sujeitos responderam que o RH nas suas organizações pratica a modelagem de dados e análises preditivas, representando 9% do universo de respostas.

Foi possível observar que 19 respondentes (representando 23,2% do total) que assinalaram as opções de usos limitados de dados (coleta e utiliza dados de maneira simples, coleta e utiliza dados sobre eficiência ou coleta e utiliza dados sobre eficácia) também haviam assinalado as opções 4 ou 5 na questão "minha empresa coleta e utiliza dados sobre funcionários para apoiar decisões estratégicas". Ou seja, eles concordavam parcial ou totalmente com a afirmação, representando um alto grau de concordância e um entendimento de que o apoio às decisões estratégicas a partir do uso de dados é parte da realidade do RH em suas empresas, mesmo com a utilização destes dados se dando de forma simples ou a partir do uso de alguns indicadores que

não medem impacto. Nesse caso, observou-se uma incongruência com a teoria estudada.

Também é possível supor uma limitação no entendimento destes profissionais sobre o que realmente representa função estratégica do RH dentro de uma empresa, influenciando a tomada de decisão em nível organizacional.

A partir da questão anterior, foi solicitado que os profissionais explicassem com mais detalhes de forma utilizam dados nos processos de gestão de pessoas. Essa questão não era obrigatória e foram recebidas 42 respostas, **representando 52,4% do total**, conforme Quadro 5. Três respondentes colaboraram apenas dizendo que “não utilizam” dados e métricas, desta forma são analisadas as outras 39 respostas consideradas válidas por agregarem mais informações ao estudo.

Quadro 5 - Explique com mais detalhes como a sua empresa utiliza dados nos processos de Gestão de Pessoas.

Como o RH da sua empresa utiliza dados e métricas atualmente?	Frequência	Percentual
Coleta e utiliza dados de maneira simples	14	36%
Coleta e utiliza dados sobre Eficiência	14	36%
Coleta e utiliza dados sobre Eficácia	1	2,4%
Coleta e utiliza dados sobre Impacto	5	12,8%
Modelagem de dados	5	12,8%
Total:	39	100%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Em relação aos profissionais que responderam coletar e utilizar dados de maneira simples, das 14 respostas recebidas a grande maioria delas versava sobre dados referentes ao departamento pessoal e à geração de relatórios simples e periódicos, além do acompanhamento de indicadores de processos, como rotatividade, número de demissões e admissões. Destaca-se que 3 respondentes indicaram que estão desenvolvendo sistemas de indicadores mais robustos e pretendem implementá-los em breve, evidenciando uma perspectiva de evolução na utilização de dados.

A respeito das 14 respostas enviadas por profissionais que alegam coletar e utilizar dados de eficiência, 6 delas não forneciam maiores informações sobre os processos utilizados, destes, 2 afirmaram estar aprimorando seus processos internos para explorar dados de maneira mais estratégica. As 8 respostas restantes podem ser

encontradas no Quadro 6 abaixo. Os principais usos descritos pelos respondentes foram nos processos de avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, retenção e satisfação dos colaboradores.

Quadro 6 – Respostas – Uso de dados de eficiência.

Atualmente utilizamos dados mais estruturados para os processos de remuneração e desempenho, mas ainda com estatística básica (correlação de Pearson, no máximo). Algumas iniciativas de análise de desempenho baseado em assessments psicométricos e análises de <i>turnover</i> usando árvore de regressão já iniciamos, mas não é rotina ainda. Outros subsistemas ainda usam dados simples.
Bastante vinculado ao processo de recrutamento e seleção, retenção de talentos e satisfação sobre a empresa. Utilizamos dados operacionais como recrutamento e tempo de preenchimento de vagas, e também existe análise de risco de perda de profissionais em posições críticas.
Buscamos entender porque perdemos profissionais para o mercado, por exemplo. E quais ações podem ser feitas para reter esses profissionais.
É realizado um nivelamento dos colaboradores da empresa, com uma frequência semestral. Esse nivelamento é baseado em performance no desempenho das atividades, eficiência que são baseados nos SLAs estabelecidos para os colaboradores (tempo de entrega de uma demanda, quantidade de demandas atendidas e etc.).
Toda a parte administrativa é automatizada. Com esses números já temos algumas correlações interessantes. Também usamos pesquisas de <i>feedback</i> constantemente, isso nos ajuda a tomar decisões e a entender as pessoas e suas motivações.
Usamos um termômetro para medir como está a nossa produtividade, ruídos, gargalos, oportunidades e elencar os principais desafios de acordo com o comportamento histórico. Estamos trabalhando cada vez mais para atuarmos com os dados no apoio às decisões estratégicas, usando deles para medir eficiência e eficácia, mas também para planejar e influenciar no nosso comportamento. Contudo, ainda se trata de uma mudança cultural, e nos encontramos ainda na etapa de mostrar o valor e ganhar confiança e espaço para inseri-los na nossa gestão.
Utiliza os dados para melhorar a retenção de talentos, qualificar pessoas pensando no crescimento da empresa, engajar e manter a motivação.
Utilizamos a metodologia de OKR para medir o desempenho das equipes e temos indicadores direcionados ao RH, como <i>Time to Hire</i> e NPS de colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Sobre o/a profissional que apontou utilizar dados sobre eficácia destacou que são medidos os impactos dos treinamentos sobre os níveis de performance e sobre os indicadores de retenção. Dos 5 profissionais que responderam utilizar dados de impacto a resposta que forneceu mais informações foi a seguinte:

Trabalhamos com a contratação e acompanhamento de OKR's, eles são os

indicadores que nos norteiam em relação a entrega, eficácia e engajamento dos times. Conforme a avaliação das OKR's dos colaboradores, definimos se um colaborador receberá bolsa de estudos, PPR, se está apto para ser promovido, se está apto para participar de programas de sucessão e etc. Ter em métricas como avaliar e acompanhar os times é fundamental para embasar as tomadas de decisão, uma vez se tem dados e a gestão deixa de atuar na base do "achismo".

Apesar de demonstrar um entendimento da importância do uso de métricas, a resposta não se mostra coerente com a teoria estudada, pois Cascio e Boudreau destacam que métricas de impacto devem “relevar uma conexão clara de causa e efeito entre ações de RH e os resultados gerais da organização” (2015, p. 6, tradução nossa). No exemplo apontado na resposta não se percebe uma correlação clara entre os dois fatores.

Em relação aos profissionais que alegaram utilizar modelagem de dados e análises preditivas, das 5 respostas recebidas, 2 não ofereciam informações suficientes para avaliar sua convergência com a teoria. A primeira apenas comentava a existência de um profissional dedicado a trabalhar com *People Analytics*, o que não demonstra a existência de um sistema de gestão de pessoas baseado em evidências. Complementando, de acordo com Isson e Harriott, “é preciso haver uma equipe complementar para construir um centro de excelência em *People Analytics*” (2016, p. 53, tradução nossa).

Já a segunda delineava apenas aspectos gerais. As respostas que detalham os usos mais avançados de ferramentas de *People Analytics* podem ser encontradas no Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Respostas – modelagem de dados.

Análise de dados de sazonalidade em diferentes áreas para construir as estratégias de atuação de contratação e desenvolvimento; Relação de demandas entre áreas; Análise de dados de perfis de sucesso nas áreas de vendas, para definição de processo e requisitos de contratação + comparações com o Mercado concorrente; Análise das avaliações dos líderes em comparação com performance e desenvolvimento dos membros dos times; etc.

O RH conta com uma ferramenta bastante completa de dados e *reports* que possibilita a extração e análise de diversas informações. Existe também um time de TI especializado em Data Science, que utiliza um Data Lake para criar modelos preditivos utilizando *machine learning*.

Utilizamos dados de *turnover risks* para elaborar estratégias de retenção. Utilizamos dados para promoções, movimentações internas, etc. Dados também são importante para decidir estratégias de RH, crescimento do time, senioridade dos profissionais dentre outros.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A terceira seção do questionário enfocava possíveis benefícios, riscos e melhorias necessárias para que fosse estabelecida uma estratégia de gestão de pessoas orientada a dados, em outras palavras, para que *People Analytics* pudesse estar presente na gestão das pessoas da organização. Em nenhuma das perguntas, porém, foi citado o termo *People Analytics* para que as respostas não fossem influenciadas por informações equivocados sobre o conceito.

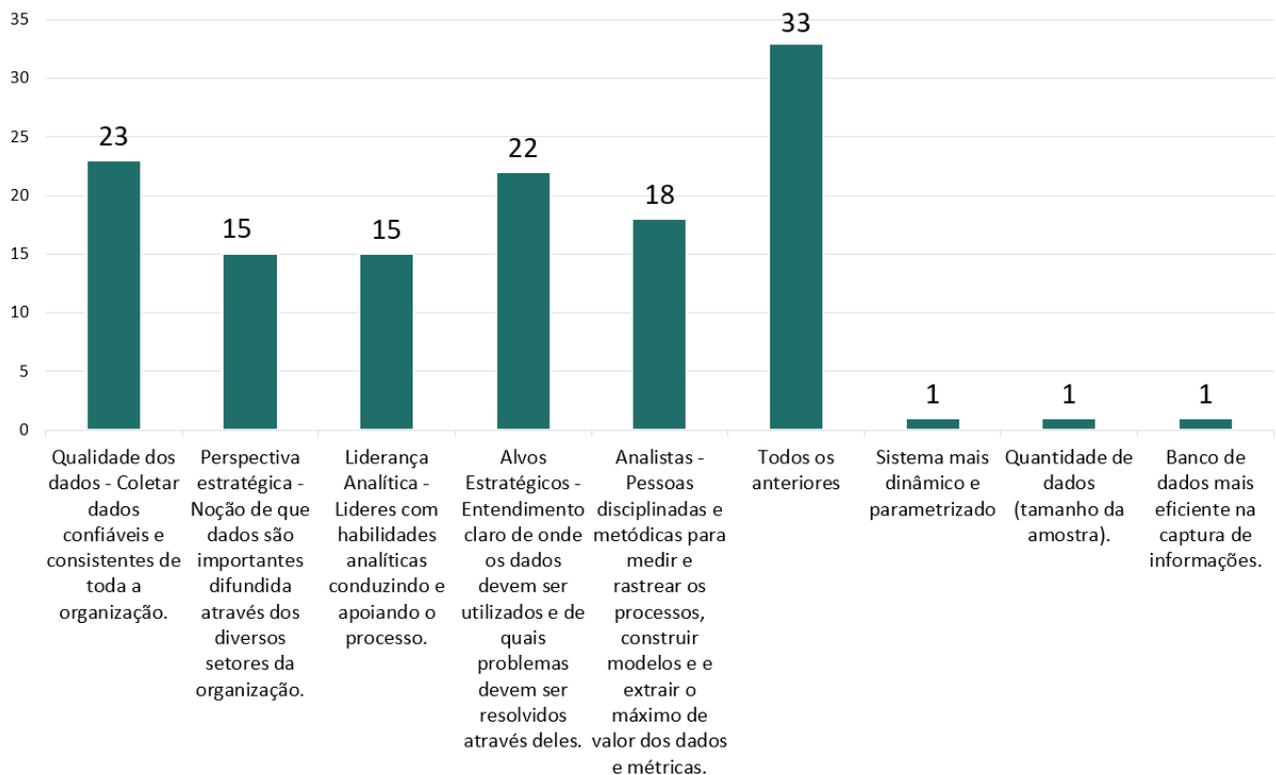
A primeira pergunta dessa seção elencava diversos fatores e questionava quais, na visão dos profissionais, precisariam ser melhorados para que a organização em que eles atuam pudesse utilizar dados de maneira estratégica. Além disso, era oferecido um espaço para os profissionais pudessem incluir outros itens que não haviam sido listados. Nessa questão, os respondentes poderiam assinalar mais de 1 item, por essa razão, o total de respostas soma mais de 82. Os profissionais de Recursos Humanos que participaram do estudo fizeram ao todo 129 marcações de fatores, sendo 3 inclusos pelos respondentes.

Dos fatores incluídos, 2 traziam questões técnicas específicas relacionadas sobre os sistemas utilizados. A primeira assinalava a necessidade de possuir um “sistema mais dinâmico e parametrizado” e a segunda relatava a demanda por um “banco de dados mais eficiente na captura de informações”. Cascio e Boudreau (2015) destacam que, apesar dos sistemas de RH terem aprimorado sua capacidade de geração de relatórios e aumentado a disponibilidade de dados, ainda existem diversas falhas na integração e captura de dados de pessoas. Outro fator indicado foi relativo à quantidade de dados e ao tamanho da amostra.

Dos fatores elencados *a priori*, todos receberam marcações. O fator qualidade dos dados – coletar dados confiáveis e consistentes de toda a organização foi assinalado 23 vezes. Os fatores 1) perspectiva estratégica – noção de que dados são importantes difundida a partir dos diversos setores da organização e 2) liderança analítica – líderes com habilidades analíticas conduzindo e apoiando o processo foram marcados 15 vezes cada. O item ‘alvos estratégicos - entendimento claro de onde os dados devem ser utilizados e de quais problemas devem ser resolvidos através deles’ foi assinalado 22 vezes. A opção ‘analistas - pessoas disciplinadas e metódicas para

medir e rastrear os processos, construir modelos e extrair o máximo de valor dos dados e métricas' foi assinalado 18 vezes. A opção **'todos os anteriores'** foi assinalada 33 vezes. Os dados podem ser visualizados na Figura 18:

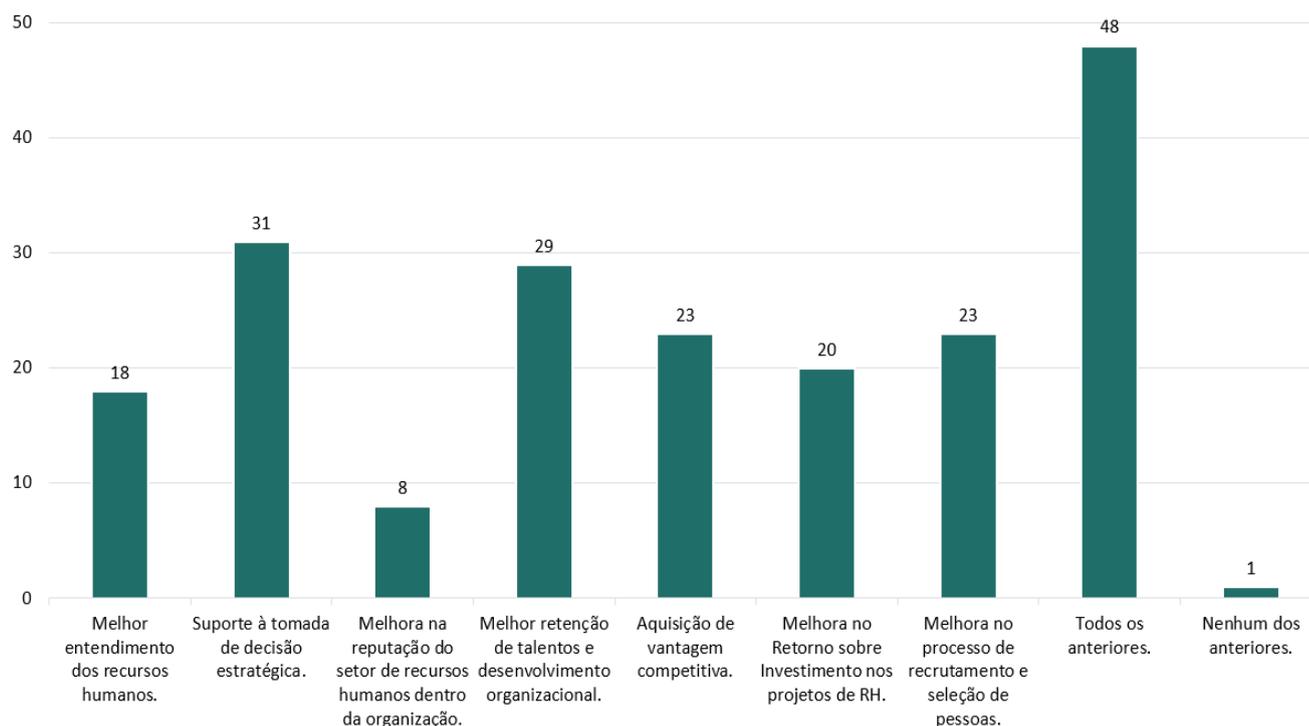
Figura 18 - Dos fatores abaixo, quais precisariam ser melhorados para que a sua organização pudesse utilizar dados de maneira estratégica?



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A segunda pergunta dessa seção elencava possíveis benefícios advindos de uma gestão de pessoas orientada a dados. Também foi oferecido um espaço para os profissionais pudessem incluir outros itens que não haviam sido listados. Nessa questão, os respondentes poderiam assinalar diversas opções, por isso, o total de respostas soma mais de 82. Os profissionais de Recursos Humanos que participaram do estudo fizeram 201 marcações no total e os dados podem ser visualizados na Figura 19:

Figura 19 - Dos itens abaixo, quais representam os benefícios de uma gestão de pessoas orientada a dados?



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

O item melhor entendimento dos recursos humanos foi assinalado 18 vezes. O item suporte à tomada de decisão estratégica foi marcado 31 vezes. A opção 'melhora na reputação do setor de recursos humanos dentro da organização' foi assinalado 8 vezes, sendo a resposta menos assinalada. O fato desta ser a opção menos assinada indicado é positivo de acordo com Bassi (2011), para a autora utilizar a ideia de *People Analytics* simplesmente para provar o valor do RH é uma utilização equivocada do conceito. Ainda segundo Bassi (2011), se os executivos da empresa acreditarem que o setor de Recursos Humanos está caminhando na direção do *People Analytics* apenas para se justificar, justificar seu orçamento e seus projetos, os resultados gerados serão vistos com desconfiança.

A opção 'melhor retenção de talentos e desenvolvimento organizacional' foi assinalada 29 vezes. A opção 'aquisição de vantagem competitiva foi assinalada' 23 vezes. A opção 'melhora no Retorno sobre Investimento nos projetos de RH' foi assinalada 20 vezes. A opção 'melhora no processo de recrutamento e seleção de pessoa's foi assinalada 23 vezes. A opção '**todos os anteriores**' foi assinalada **48 vezes**. A opção nenhum dos anteriores foi marcada 1 vez.

A terceira pergunta dessa seção elencava possíveis riscos advindos de uma gestão de pessoas orientada a dados. Os fatores descritos foram baseados no trabalho de Jensen-Eriksen (2016). Nessa questão, os respondentes poderiam

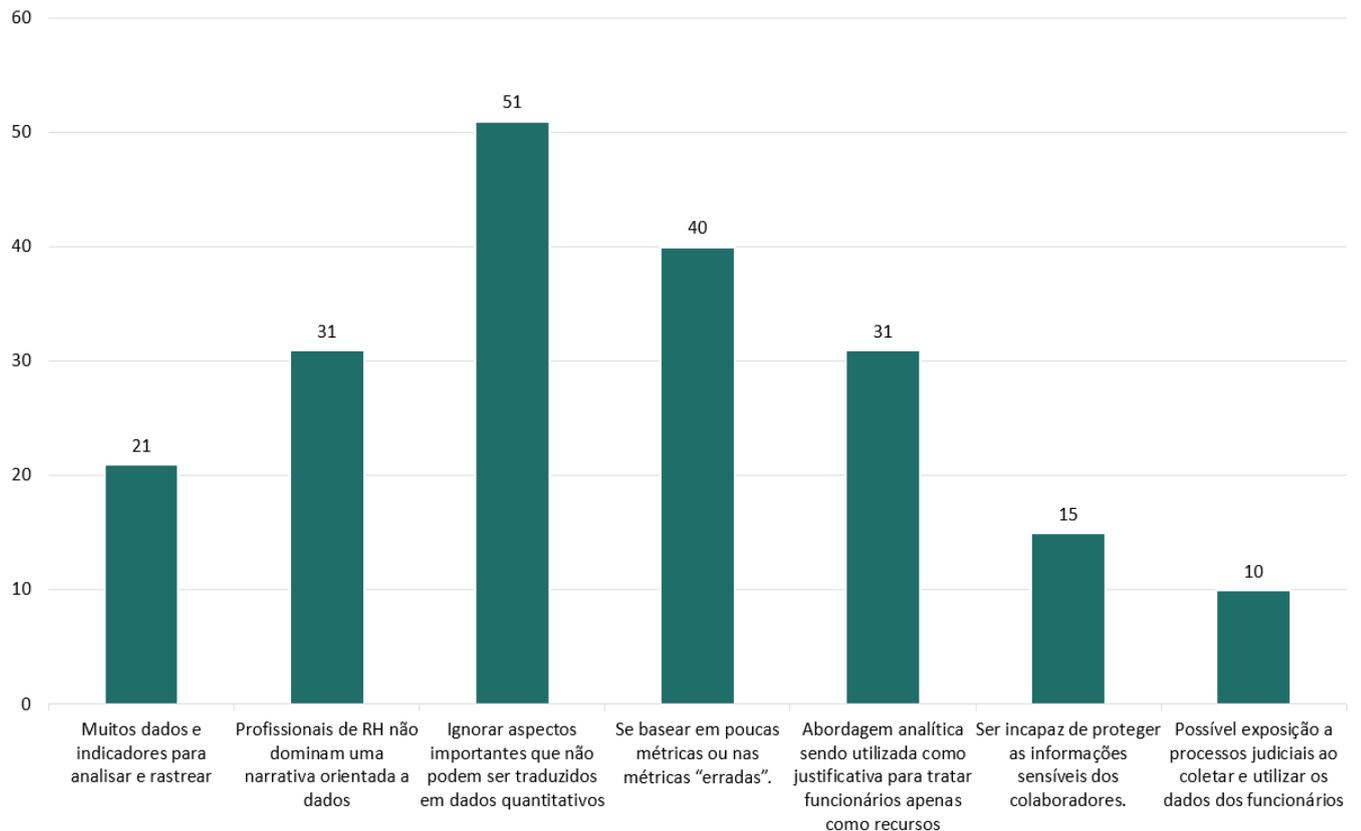
assinalar diversas opções, por isso, o total de respostas soma mais de 82. Os profissionais de Recursos Humanos que participaram do estudo fizeram 199 marcações no total.

O item 'muitos dados e indicadores para analisar' e rastrear foi assinalado 21 vezes, enquanto a opção 'se basear em poucas métricas ou nas métricas erradas' foi assinalada 40 vezes, sendo o segundo item mais indicado. De acordo com Mondore, Douthitt e Carson (2011), acumular muitas métricas e elaborar vários *scorecards* não representa o real valor do *People Analytics*. Mais do que colecionar indicadores, é preciso mensurar os itens certos, ou seja, aqueles que demonstram a relação de causa e efeito entre o que o RH faz e os resultados do negócio e construir estratégias com base nessas informações (MONDORE; DOUTHITT; CARSON, 2011).

O item 'profissionais de RH não dominam uma narrativa orientada a dados' foi marcado 31 vezes. A opção **'ignorar aspectos importantes que não podem ser traduzidos em dados quantitativos'** foi assinalada 51 vezes, se mostrando como a opção mais assinalada. Segundo Castellano (*apud* JENSEN-ERIKSEN, 2016, pp. 53-54, tradução nossa), busca-se um balanço entre o uso de *People Analytics* e o julgamento humano. Por outro lado, é importante entender que o que não pode ser mensurado não pode ser gerido e que experiências pessoais passadas podem não responder os desafios do futuro. Davenport, Harris e Shapiro (2010), afirmam que o uso exclusivamente de fatores subjetivos pode influenciar negativamente os processos de Recursos Humanos. Ainda segundo os autores, durante uma entrevista, por exemplo, gestores podem se afeiçoar a candidatos com baixas probabilidades de sucesso, levando a contratação inadequadas e altos índices de rotatividade.

O item abordagem analítica sendo utilizada como justificativa para tratar funcionários apenas como recursos foi assinalado 23 vezes. A opção melhora no Retorno sobre Investimento nos projetos de RH foi assinalada 31 vezes. A opção ser incapaz de proteger as informações sensíveis dos colaboradores foi assinalada 15 vezes. A opção possível exposição a processos judiciais ao coletar e utilizar os dados dos funcionários foi assinalada 10 vezes. A Figura 20 ilustra os números acima mencionados:

Figura 20 - Dos fatores abaixo, quais poderiam representar riscos de uma gestão de pessoas baseada em dados?



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A quarta seção do questionário destacou diretamente o conceito *People Analytics*, buscando coletar informações sobre a compreensão dos profissionais sobre o tema.

A primeira pergunta dessa seção trazia o enunciado “**Você conhece minimamente o conceito de *People Analytics*?**”, os respondentes tinham apenas as opções sim ou não. Caso respondessem “não”, o questionário era encerrado e o respondente encaminhado para os agradecimentos finais.

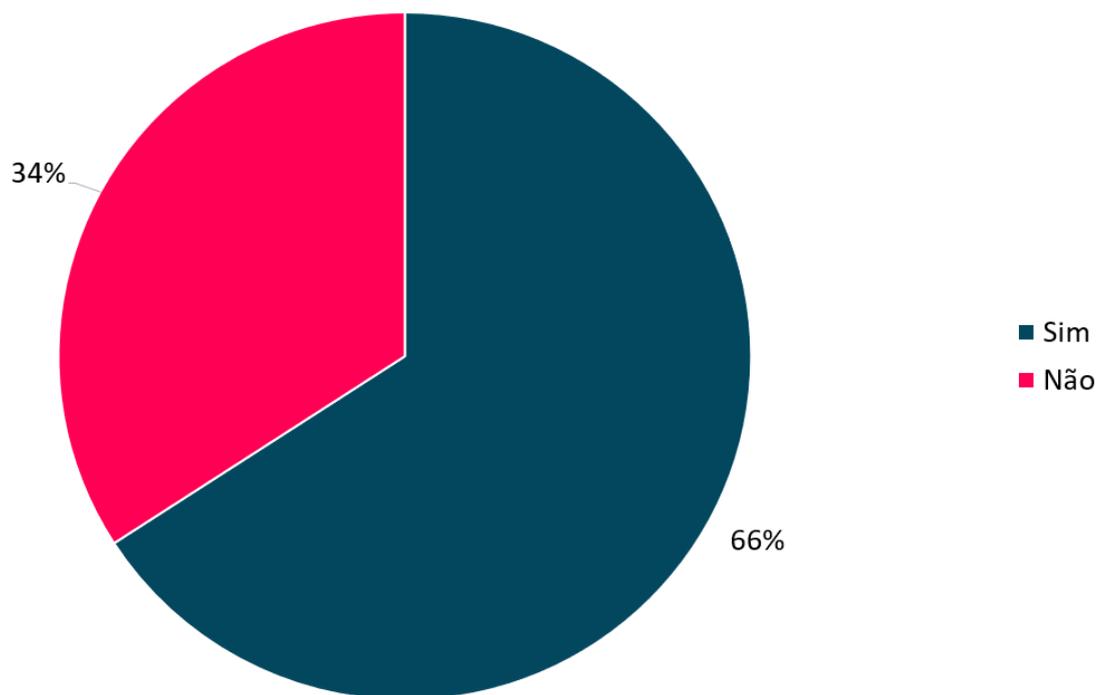
Caso marcasse “sim” o respondente seria enviado para última parte do questionário, composta por duas perguntas “**Como você definiria *People Analytics* com as suas palavras?**” e “**Qual sua opinião profissional sobre o tema?**”.

Para a pergunta filtro foram recebidas 82 respostas, com **66% dos profissionais (54 respondentes) assinalando a opção sim** e 34% dos profissionais (28 respondentes) assinalando a opção não.

Do recorte de profissionais que assinalaram a opção “não” 14 deles, representando 50% do total, haviam concordado parcial ou totalmente com a afirmação “eu me sinto capacitado para coletar e analisar dados”. Além disso, 22

respondentes, representando 78,5% do total, haviam concordado parcial ou totalmente com a afirmação “eu gostaria de utilizar mais dados e análises estatísticas no desempenho da minha função.” Percebe-se que existe uma incongruência entre a autopercepção dos respondentes e sua vontade de utilizar mais dados e o seu conhecimento sobre aspectos gerais de *People Analytics*, abordagem e conceito mais difundido sobre o tema. A Figura 21 ilustra os dados descritos:

Figura 21 - Você conhece minimamente o conceito de People Analytics?



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Para as duas perguntas seguintes foram computadas 54 respostas, destas 53 foram consideradas válidas, pois traziam maiores informações sobre a compreensão e a opinião dos profissionais sobre o tema.

Para a pergunta “**Como você definiria People Analytics com as suas palavras?**”, as respostas foram organizadas em 3 categorias de acordo com a coerência ou não com a teoria estudada sobre o tema, essa divisão facilitou o processo de análise de informações. De acordo com as categorias estabelecidas, 12 respostas (22,6%) foram marcadas como não coerentes com a teoria, **26 respostas** (49,1%) foram marcadas como **parcialmente coerente com a teoria** e 15 (28,3%)

foram consideradas coerentes com a teoria estudada.

Das 12 respostas alocadas na categoria não coerente com a teoria, 3 delas indicavam que o conceito de *People Analytics* é representado pelo reconhecimento de que os colaboradores são os bens mais valiosos de uma empresa.

Os profissionais que responderam de forma parcialmente coerente, no geral, conseguiram expressar a dimensão processual e ferramental do conceito de *People Analytics*. Os profissionais que forneceram respostas coerentes com a teoria demonstraram entender a perspectiva de que o uso de dados e a abordagem analítica deve ser utilizada para aprimorar a tomada de decisão relacionada a gestão de pessoas na organização. O Quadro 8 a seguir mostra os resultados em detalhe:

Quadro 8 - Como você definiria People Analytics com as suas palavras?

Categoria	Frequência	Percentual
Não coerente com a teoria	12	22,6%
Parcialmente coerente com a teoria	26	49,1%
Coerente com a teoria	15	28,3%
Total:	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Para a pergunta “**Qual sua opinião profissional sobre o tema?**”, as respostas foram organizadas em 2 categorias de acordo com teor das respostas, as categorias definidas foram favoráveis e reticentes. As respostas favoráveis demonstravam propensão à adoção de *People Analytics*, destacando as vantagens, os benefícios e o desejo de utilizar dados e análises na gestão de recursos humanos. As respostas categorizadas como reticentes demonstravam insegurança, ponderando eventuais riscos ou destacando a falta de informação, recursos e habilidades para a utilização de *People Analytics*. Respostas favoráveis foram **42, representando 79,2% do total**. Respostas reticentes foram 11, representando 20,8% do total. O Quadro 9 abaixo demonstra o resultado destas repostas:

Quadro 9 - Qual sua opinião profissional sobre o tema?

Categoria	Frequência	Percentual
Respostas favoráveis	42	79,2%

Respostas reticentes	11	20,8%
Total:	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Para ilustrar com mais clareza a percepção dos profissionais de Recursos Humanos que participaram do estudo, foi elaborado o Quadro 10 constituído com 4 respostas de cada categoria que, de maneira geral, representam a média do conteúdo das demais respostas recebidas.

Quadro 10 – Respostas para a questão qual sua opinião profissional sobre o tema?

<b>Respostas categorizadas como favoráveis</b>
<p>É um caminho sem volta. Nesse contexto moderno, os processos de atrair, reter e engajar pessoas necessitarão da inteligência dos dados para serem feitos da forma correta. Na minha opinião, cuidar da experiência do colaborador é uma tendência fortíssima do RH, e, assim como o marketing utiliza <i>analytics</i> para compreender o comportamento do consumidor e ser mais estratégico em sua abordagem, o RH precisará fazer o mesmo.</p>
<p>Não vejo que haja uma forma de fazer gestão do capital humano nas organizações sem o uso de análise de dados, pois a tomada de decisão fica apenas baseada no empirismo e na subjetividade, perdendo inclusive a oportunidade de gerar inovação a partir das informações geradas.</p>
<p><i>People Analytics</i> é fundamental para entendermos cada vez melhor as necessidades do ambiente de trabalho e principalmente fazer análise preditivas para auxiliar na tomada de decisão e orientar o planejamento estratégico da empresa.</p>
<p>Acredito que é de suma importância a utilização de dados para suportar o entendimento organizacional e a tomada de decisão. O profissional de RH deve desenvolver essa habilidade, se conectando com o business e se posicionando como um parceiro estratégico.</p>
<b>Respostas categorizadas como reticentes</b>
<p>Entendo que atuar de forma que se possa contribuir com dados deixa o trabalho do RH menos subjetivo aos olhos dos Executivos, porém, sempre fico apreensiva em relação à utilização excessiva dos dados, pois pode se perder o fator humano no processo de cuidar de pessoas.</p>
<p>Preciso estudar mais sobre o tema para opinar criticamente, contudo, em geral, enxergo como uma possibilidade mensurar o que ainda é (infelizmente) por muitas empresas banalizado. Contudo, também me ocorre um certo receio sobre uma possível distorção dos dados e a complexidade de levar em conta coisas que não são mensuráveis, como a subjetividade - tanto de quem colabora com os dados quanto de quem analisa esses dados.</p>
<p>Acho extremamente importante a percepção de fatos e de dados, porém acho de extrema</p>

importância o ato de conversar com os colaboradores.
--

Acho bom, porém há o perigo de olharmos somente o viés quantitativo, esquecendo as nuances sutis.
---

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Percebe-se que os profissionais que possuem opiniões favoráveis destacam o *People Analytics* como uma resposta ao contexto moderno do mercado, sendo essencial para o entendimento do ambiente interno e externo e para compreender o comportamento dos colaboradores. Além disso, destacam que apenas o empirismo e a subjetividade podem não ser o suficiente para a tomada de decisão e a orientação do planejamento estratégico da empresa.

Percebe-se que o maior fator de reticência é possibilidade de o setor e os profissionais de Recursos Humanos perderem a visão subjetiva, ignorando aspectos que não podem ser quantificados e analisados de forma científica. Destacando a importância de conversar com os colaboradores e estar atento a fatores sutis.

Não foi possível observar tendências nas respostas com base em cargo, anos de experiência, tamanho da empresa e etc. A partir dos dados coletados, foi possível perceber que o entendimento sobre o tema é bastante particular.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi analisar como os profissionais de recursos humanos compreendem e utilizam dados nos processos de gestão de pessoas. Para isso o trabalho foi desenvolvido sob a égide dos conceitos de *People Analytics*.

Em relação ao objetivo específico de investigar como os pesquisados utilizam dados nos processos de recursos humanos, identificou-se que o uso de dados, no geral, ocorre de forma simplificada. Demonstrou-se uma grande dispersão de respostas acerca do uso de dados de colaboradores no apoio às decisões estratégicas nas empresas em que atuam. Os profissionais que utilizam apenas relatórios simples focam principalmente no controle da rotatividade, medindo contratações e demissões de forma constante. Os profissionais que utilizam métricas de eficiência expressam foco nos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e na retenção de talentos. Em relação àqueles que utilizam dados de maneira mais sofisticada pode-se destacar os processos de avaliação de performance, estratégias de retenção, contratação e desenvolvimento de talentos. Estes profissionais conseguem integrar dados de diversas fontes, incluindo dados de mercado e *machine learning* para a construção de modelos preditivos.

Quanto ao objetivo de identificar aspectos que facilitam e obstaculizam o uso de uma estratégia orientada a dados, se constatou a partir da teoria que é fundamental que os profissionais de RH estejam engajados e tecnicamente preparados para manipular dados e realizar análises. Face a isso, a maioria dos profissionais reconhece a importância de dados para gestão estratégica de RH e julga que sua empresa seria beneficiada caso adotasse uma gestão de pessoas orientada a dados. A maioria também demonstrou a vontade de utilizar mais dados e análises estatísticas no desempenho de suas funções. Observou-se que a maior parte dos participantes se julga capacitado para coletar e analisar dados. Entretanto, as respostas coletadas nas perguntas sobre uso de dados e sobre a compreensão dos conceitos de *People Analytics* demonstra um entendimento limitado sobre as possibilidades e dimensão da utilização de dados, discrepância que se mostra como um obstáculo para sua utilização. Além disso, os profissionais indicaram a qualidade dos dados, o entendimento claro de onde devem ser utilizados e de quais problemas devem ser resolvidos a partir deles e a necessidade de analistas disciplinados e metódicos para construir modelos e extrair o máximo de valor dos dados e métricas.

Quanto ao objetivo de identificar benefícios e possíveis riscos de uma estratégia

orientada a dados, constatou-se que os profissionais participantes do estudo percebem diversos possíveis benefícios, destacando o suporte à tomada de decisão estratégica e a melhor retenção de talentos e desenvolvimento organizacional. Ressalta-se que a maioria das respostas destacava a possibilidade de agregar todos os benefícios listados. Quanto aos possíveis riscos provenientes de uma estratégia orientada a dados, o principal item apresentado pelos profissionais foi o risco de se ignorar aspectos importantes que não podem ser traduzidos em dados quantitativos. Esse receio foi salientado na pergunta específica e reforçado pelos profissionais no momento em que manifestaram sua opinião diretamente sobre *People Analytics*. Além deste, os profissionais indicaram o receio de se basear em poucas métricas ou em métricas erradas e o fato de não dominarem uma narrativa orientada a dados.

O último objetivo específico estabelecido foi o de analisar o que os profissionais compreendiam sobre *People Analytics*, o que pressupõe uma compreensão limitada sobre tema, ainda que a maior parte das opiniões emitidas tenham sido favoráveis. Os profissionais, no geral, percebem que o uso de dados é um movimento inevitável.

Compreende-se que este estudo foi importante para a área acadêmica, para as empresas de um modo geral e para os profissionais de recursos humanos, visto que focou em um tema ainda pouco explorado e que se mostra como uma tendência. Além disso, o estudo pode ser visto como ponto de partida, servindo como leitura para que os profissionais possam se educar e buscar conhecimento sobre uso de dados e *People Analytics*. Por isso, houve a preocupação de que todos os textos fossem traduzidos e adaptados para o português, permitindo a disseminação do conteúdo para um maior número de pessoas.

Sugere-se, como estudos futuros, que sejam analisados os processos de implementação de estratégias de recursos humanos orientadas a dados, investigando as dificuldades práticas, técnicas e gerenciais para o seu êxito.

## REFERÊNCIAS

ANGRAVE, David et al. HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. **Human Resource Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 1-11, 2016.

BASSI, Laurie. Raging debates in HR analytics. **People & Strategy**, v. 34, n. 2, p. 14-19, 2011.

BERSIN, Josh; O'LEONARD, Karen; WANG-AUDIA, Wendy. **High-Impact Talent Analytics: Building a World-Class Measurement and Analytics Function** - Whatworks Brief. 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar, 2001.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investing in people: Financial impact of human resource initiatives**. Ft Press, 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**, 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DAVENPORT, Thomas. H.; HARRIS, Jeanne; SHAPIRO, Jeremy. Competing on talent analytics. **Harvard business review**, 88, 52-58, 2010.

EVANS, James R.; LINDNER, Carl H. Business analytics: the next frontier for decision sciences. **Decision Line**, v. 43, n. 2, p. 4-6, 2012.

FALLETTA, Salvatore. Hr Intelligence Advancing People Research and Analytics. **IHRIM journal**, v. 12, n. 3, p. 21-31, 2008.

FALLETTA, Salvatore. In search of HR intelligence: evidence-based HR analytics practices in high performing companies. **People & Strategy**. 36, 2014.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As pessoas na organização. São Paulo: Gente**, v. 1, p. 11-34, 2002.

FITZ-ENZ, Jac; JOHN MATTOX, I. I. **Predictive analytics for human resources**. John Wiley & Sons, 2014.

FITZ-ENZ, Jac. **The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments**. New York: American Management Association, 2010.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração - USP**, v.35, n.3, p.105-112, out, 2000.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ISSON, Jean Paul; HARRIOTT, Jesse S. **People analytics in the era of big data: changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent**. John Wiley & Sons, 2016.

LAWLER, Edward. E.; BOUDREAU, John. W. **Effective Human Resource Management: A Global Analysis**. Stanford, California: Stanford University Press, 2012.

LAWLER III, Edward E.; LEVENSON, Alec; BOUDREAU, John W. HR metrics and analytics—uses and impacts. **Human Resource Planning Journal**, v. 27, n. 4, p. 27-35, 2004.

LAWLER, Edward E.; MOHRMAN, Susan A. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 3, p. 15-29, 2003.

MONDORE, Scott., DOUTHITT, Shane.; CARSON, Marisa. Maximizing the impact and effectiveness of HR analytics to drive business outcomes. *People & Strategy*. 34, 2: 20-27, 2011.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. Pioneira Thomson Learning, 2001.

TRENDS, Global Human Capital. **Deloitte University Press**. 2016.

ULRICH, Dave. **Human resource champions**. 1997.

\_\_\_\_\_. O campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. **Ed. São Paulo: Futura, 2002.**

**ANEXO A**  
**QUESTIONÁRIO DIRECIONADO A PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**  
**ATUANTES EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA REGIÃO**  
**METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE/RS**

• **Qual é o seu cargo atualmente?**

• **Quantos anos de experiência você possui em RH??**

- Menos de 1 anos
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Acima de 15 anos

• **Qual é o porte da empresa em que você trabalha atualmente?**

- Microempresa – Menor ou igual R\$ 360 mil
- Pequena Empresa – Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- Média Empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Grande Empresa – Maior que R\$ 300 milhões.

• **Quantas pessoas compõem o time de RH na sua empresa?**

• **Qual é o porte da empresa em que você trabalha atualmente?**

- Operacional - Responsável por rotinas trabalhistas e administração de pessoal.
- Suporte ao negócio - Responsável por definir e conduzir programas e processos para atender as necessidades das demais áreas da organização.
- Parceiro de negócio - Conecta ações e participa na implementação da estratégia organizacional. Facilita processos de mudança e transformação alinhados à estratégia da empresa.
- Estratégico - Participa na elaboração da estratégia da empresa, oferecendo importante contribuição.

• **Defina uma escala para a seguinte afirmação: Profissionais de Recursos Humanos, no geral, têm dificuldade na utilização de dados e na realização de análises estatísticas.**

1. Discordo totalmente,
2. Discordo parcialmente,
3. Não concordo nem discordo,
4. Concordo parcialmente,
5. Concordo totalmente.

• **Defina uma escala para a seguinte afirmação: Dados podem contribuir a gestão de estratégica de RH.**

1. Discordo totalmente,
2. Discordo parcialmente,
3. Não concordo nem discordo,
4. Concordo parcialmente,
5. Concordo totalmente.

• **Defina uma escala para a seguinte afirmação: Dados são essenciais para a gestão estratégica de RH.**

1. Discordo totalmente,
2. Discordo parcialmente,
3. Não concordo nem discordo,
4. Concordo parcialmente,
5. Concordo totalmente.

• **Defina uma escala para a seguinte afirmação: Dados são essenciais para a gestão estratégica de RH.**

1. Discordo totalmente,
2. Discordo parcialmente,
3. Não concordo nem discordo,
4. Concordo parcialmente,
5. Concordo totalmente.

• **Defina uma escala para a seguinte afirmação: Eu me sinto capacitado para coletar e analisar dados.**

1. Discordo totalmente,
2. Discordo parcialmente,
3. Não concordo nem discordo,
4. Concordo parcialmente,
5. Concordo totalmente.

• **Defina uma escala para a seguinte afirmação: Eu gostaria de utilizar mais dados e análises estatísticas no desempenho da minha função.**

1. Discordo totalmente,
2. Discordo parcialmente,
3. Não concordo nem discordo,
4. Concordo parcialmente,
5. Concordo totalmente.

• **Defina uma escala para a seguinte afirmação: Minha empresa coleta e utiliza dados sobre funcionários para apoiar decisões estratégicas.**

1. Discordo totalmente,
2. Discordo parcialmente,
3. Não concordo nem discordo,
4. Concordo parcialmente,
5. Concordo totalmente.

• **Defina uma escala para a seguinte afirmação: Minha empresa seria beneficiada se adotasse uma gestão de pessoas orientada a dados.**

1. Discordo totalmente,
2. Discordo parcialmente,
3. Não concordo nem discordo,
4. Concordo parcialmente,
5. Concordo totalmente.

• **Como o RH da sua empresa utiliza dados e métricas atualmente?**

( ) Não coleta nem utiliza nenhum dado e/ou métrica.

( ) Coleta e utiliza dados de maneira simples: dados históricos, demográficos e/ou contagens básicas que são utilizados em relatórios.

( ) Coleta e utiliza dados sobre Eficiência, exemplo: métricas de produtividade, como tempo para preencher posições, índices de funcionários e métricas de custos, como custos administrativos por funcionário, custo de contratação.

( ) Coleta e utiliza dados sobre Eficácia, exemplo: não medindo apenas a participação em treinamentos, mas sim o impacto desse treinamento.

( ) Coleta e utiliza dados sobre Impacto: demonstra uma ligação entre o que o RH faz e os efeitos na capacidade da organização de obter vantagem competitiva. Exemplo: resultados gerados nos índices de retenção de talentos.

( ) Modelagem de dados: dados são utilizados para realizar previsões e/ou planejamento. Exemplo: análise de risco de perda de profissionais em posições críticas.

**• Com relação à pergunta anterior, explique com mais detalhes como a sua empresa utiliza dados nos processos de Gestão de Pessoas:**

**• Dos fatores abaixo, quais precisariam ser melhorados para que a sua organização pudesse utilizar dados de maneira estratégica?**

( ) Qualidade dos dados - Coletar dados confiáveis e consistentes de toda a organização.

( ) Perspectiva estratégica - Noção de que dados são importantes difundida através dos diversos setores da organização.

( ) Liderança Analítica - Líderes com habilidades analíticas conduzindo e apoiando o processo.

( ) Alvos Estratégicos - Entendimento claro de onde os dados devem ser utilizados e de quais problemas devem ser resolvidos através deles.

( ) Analistas - Pessoas disciplinadas e metódicas para medir e rastrear os processos, construir modelos e extrair o máximo de valor dos dados e métricas.

( ) Todos os anteriores

**• Dos itens abaixo, quais representam os benefícios de uma gestão de pessoas orientada a dados?**

( ) Melhor entendimento dos recursos humanos.

- Suporte à tomada de decisão estratégica.
- Melhora na reputação do setor de recursos humanos dentro da organização.
- Melhor retenção de talentos e desenvolvimento organizacional.
- Aquisição de vantagem competitiva.
- Melhora no Retorno sobre Investimento nos projetos de RH.
- Melhora no processo de recrutamento e seleção de pessoas.
- Todos os anteriores
- Nenhum dos anteriores

• **Dos fatores abaixo, quais poderiam representar riscos de uma gestão de pessoas baseada em dados?**

- Muitos dados e indicadores para analisar e rastrear.
- Profissionais de RH não dominam uma narrativa orientada a dados.
- Ignorar aspectos importantes que não podem ser traduzidos em dados quantitativos.
- Se basear em poucas métricas ou nas métricas “erradas”.
- Abordagem analítica sendo utilizada como justificativa para tratar funcionários apenas como recursos
- Ser incapaz de proteger as informações sensíveis dos colaboradores.
- Possível exposição a processos judiciais ao coletar e utilizar os dados dos funcionários

• **Você conhece minimamente o conceito de People Analytics?**

- Sim.
- Não.

• **Como você definiria People Analytics com as suas palavras?**

• **Qual sua opinião profissional sobre o tema?**