



**DANILO MANCUSO SEMINENCO**

## **UTILIZAÇÃO DE PEOPLE ANALYTICS NAS EMPRESAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Claudio de Souza Pereira**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Utilização de *People Analytics* nas Empresas,**

elaborado por Danilo Mancuso Seminenco e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Claudio de Souza Pereira

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Danilo Mancuso Seminenco, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 30/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Utilização de People Analytics nas Organizações, é autêntico e original.

Curitiba, 30/06/2017

---

Danilo Mancuso Seminenco

## Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível e a minha família e amigos, pela compreensão em todos os momentos que estive ausente.

## Agradecimentos

Após o término de mais uma etapa, fica a satisfação de poder ter conhecidos pessoas incríveis, que tornaram as aulas ainda mais ricas.

Aos professores da Fundação Getúlio Vargas, por compartilharem do seu valioso conhecimento e que contribuíram para a minha formação e o profissional que sou hoje.

## RESUMO

Este trabalho permitirá uma compreensão e reflexão sobre o que é *People Analytics* e a sua utilização nas empresas, incluindo uma breve abordagem do tema no cenário brasileiro. O estudo se inicia com a evolução da gestão de pessoas até o seu atual momento de alinhamento e importância na estratégia das empresas. Na sequência abordará como são tomadas as decisões nas empresas, como os sistemas de informação apoiam os gestores nas decisões e, finalmente, como *People Analytics* apoiará e conduzirá as empresas no seu melhor processo de tomada de decisão estratégica sobre pessoas.

**Palavras Chave:** Análise de Pessoas. Gestão de Pessoas. Estratégia. Tomada de Decisão.

## **ABSTRACT**

This work will allow an understanding and reflection on what People Analytics is and its use in companies, including a brief approach to the theme in the Brazilian overview. The study starts with the evolution of the management of people until their current moment of alignment and importance in the strategy of the companies. Following will address how decisions are made in companies, how information systems support managers in decisions, and finally how People Analytics will support and lead companies in their best strategic decision making process over people.

**Key Words:** People Analytics. People Management. Strategy. Decision Making.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - SUPOSIÇÕES DE RACIONALIDADE .....	19
FIGURA 2 - COMO O ANALYTICS PODE AJUDAR NA ESTRATÉGIA.....	26
FIGURA 3 - MATURIDADE ATUAL DAS EMPRESAS VERSUS DESEJADA .....	26
FIGURA 4 - MAPA DE INDICADORES UTILIZADOS EM PEOPLE ANALYTICS .....	27
FIGURA 5 - BENEFÍCIOS COM A ADOÇÃO DE PEOPLE ANALYTICS .....	30
FIGURA 6 - TÓPICOS DE RH POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA NO BRASIL EM 2017 .....	31
FIGURA 7 - RECURSOS PARA PEOPLE ANALYTICS NO BRASIL .....	32

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - NÍVEIS DO PEOPLE ANALYTICS .....	24
TABELA 2 - COMPARAÇÃO ENTRE AS VELHAS E NOVAS REGRAS DE PEOPLE ANALYTICS.....	28

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS EMPRESAS .....	13
2.2 TOMADA DE DECISÕES NAS EMPRESAS.....	18
2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA APOIO À DECISÃO NAS EMPRESAS.....	21
2.4 PEOPLE ANALYTICS .....	23
3. CONCLUSÕES .....	33
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	34

## 1. INTRODUÇÃO

É hora de recalcular a rota! *People Analytics* é nova tendências para as empresas modernas e está sendo visto como a expansão da fronteira da ciência e tecnologia para a área de gestão de pessoas, mas pouco ainda se sabe sobre a sua utilização.

É sabido que as decisões nas empresas são tomadas por pessoas ou grupos de pessoas, que utilizam muitas vezes de fatores subjetivos como experiências passadas, valores e crenças, conhecimentos técnicos, habilidades e filosofias, que norteiam a forma pela qual tomam decisões. Essas diversas maneiras de tomar uma decisão podem representar tanto o sucesso como o fracasso das organizações que a tomam e daquelas que dependem deste processo. Com a evolução do mundo e seu decorrente aumento de complexidade, as decisões também se tornaram mais complexas nas empresas, exigindo do líder e dos colaboradores precisão na tomada de decisão.

Neste contexto que *People Analytics* assume um papel diferencial, o de apoiar e melhorar a qualidade das tomadas de decisões pelos gestores sobre o seu capital mais importante, às pessoas, e que, portanto, é necessário mensurar para entender o que os torna engajados, produtivos e felizes no ambiente de trabalho.

As mudanças que estão acontecendo nas áreas de recursos humanos estão sendo impulsionadas pela adoção generalizada de sistemas de RH em nuvem com o intuito utilizarem destes dados em todos os aspectos do planejamento, da força de trabalho, gerenciamento de talentos e melhoria operacional.

As empresas têm reconhecido que precisam de dados para descobrir o que faz as pessoas trabalharem juntas, executar bem e permanecer na empresa; quem provavelmente será bem-sucedido; quem serão os melhores líderes; e o que é necessário para oferecer a mais alta qualidade de serviço e inovação ao cliente. Tudo isso pode ser conseguido com *People Analytics*.

*People Analytics* se transformou num diferencial competitivo das organizações mais modernas que buscam soluções que permitam realizar análises em tempo real dos seus diferentes processos de negócios e tomarem decisões importantes.

Este trabalho está estruturado de forma lógica em cinco partes. A primeira parte aborda brevemente a evolução e principais conceitos relacionados a gestão estratégica de pessoas. Na segunda, como é o modelo de tomada de decisões nas empresas, na terceira aborda como as empresas estão utilizando sistemas de informação para apoio nas decisões. Na quarta aborda as diversas dimensões e concepções sobre o desempenho e utilização de *People Analytics* como apoio para a tomada de decisões no cenário atual das organizações modernas. A quinta e última parte apresenta as considerações finais deste estudo.

## 1.1 PROBLEMA

O que é *People Analytics* e como utiliza-lo dentro das empresas?

## 1.2 OBJETIVO

Entender a utilização de *People Analytics* nas empresas como um todo, incluindo suas dificuldades e uma visão no cenário brasileiro.

### 1.2.1 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Descrever gestão estratégica de pessoas;
- Descrever como é o modelo de tomada de decisões nas empresas;
- Descrever como os sistemas de informação estão apoiando os gestores na tomada de decisões;
- Descrever o que é *People Analytics* e a sua utilização e dificuldades.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

Mensurar tem se tornado uma prática frequente entre os profissionais de RH. Seja por demanda da alta liderança das organizações, seja por um impulso interno para tornar-se uma área mais estratégica, a competência de análise ganha cada vez mais espaço.

A análise de grandes massas de dados referentes aos comportamentos dos funcionários no ambiente de trabalho está fazendo com que as empresas comecem a mudar os processos de contratação e retenção de profissionais impactando também nas formas de liderança e na produtividade das empresas.

São várias as possibilidades de uso do People Analytics, mas a maioria das empresas ainda desconhece a ferramenta que melhora a tomada decisões e gera ganhos de produtividade.

#### 1.5 METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado na forma de uma revisão bibliográfica, buscando analisar as fontes sobre o assunto por intermédio de artigos, livros, pesquisas e notícias atuais explicitados no referencial teórico. Tais referências servirão como embasamento para as conclusões acerca do tema que é considerado ainda novo para as empresas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS EMPRESAS

A Gestão de Pessoas tem uma trajetória de evolução desde a criação das empresas até os dias de hoje com os sistemas de gerenciamento do capital humano, atualmente alinhados com o planejamento estratégico.

Fleury e Fisher (1992) comprovam esta evolução afirmando que a gestão de pessoas está em contínuo desenvolvimento de suas teorias, pois não se origina e evolui somente de seu próprio desenvolvimento, mas também da adaptação ao contexto organizacional e social no qual está inserida.

Antes de falarmos da gestão estratégica de pessoas precisamos entender e que é a gestão de pessoas, para Biffi e Tuissi (2017) são as duas definições abaixo:

- Função nas empresas que está relacionada com desenvolvimento, treinamento, motivação e manutenção dos colaboradores;
- Políticas e práticas necessárias para apoiar os gestores nas suas atividades relacionadas com as pessoas, incluindo seleção, recrutamento, treinamento, meritocracia e avaliação de performance.

Logo, empresas que formam bons profissionais qualificados e motivados no desempenho de suas funções são as que de fato possuem a gestão de pessoas nas suas políticas internas.

Podemos complementar que se trata de um conceito que tem como foco a atração, retenção, potencialização e administração do capital humano.

Vale ressaltar que as áreas de recursos humanos das empresas apenas disponibilizam as ferramentas e mecanismos necessários para uma boa gestão de pessoas e que esta utiliza desses e outros recursos para a valorização dos colaboradores. Fica a cargo dos gestores a realização da gestão de pessoas nas empresas, servindo as áreas de recursos humanos apenas como suporte para o atingimento de resultados ainda mais assertivos. Os colaboradores devem

ser mantidos motivados por meio de técnicas que os ajudem a desenvolver suas habilidades, assim, também impulsionando o crescimento da própria empresa.

Kaufman (2008) vai além e descreve a evolução da gestão de pessoas até os dias atuais através de três fases. Na primeira fase considera a gestão de pessoas como uma atividade genérica que está presente em qualquer relação de trabalho. Na segunda, acontece a centralização e relevância da gestão de pessoas no departamento de recursos humanos ou RH conotando a função administrativa e o tema já é amplamente relacionado a práticas de seleção de pessoas, remuneração, treinamento e relações de trabalho realizada por indivíduos dedicados a essa função especializada.

Ainda sobre a segunda, se estendeu por boa parte do século XX onde o sistema tradicional englobava uma filosofia gerencial que evidencia o comando e controle, considerando os empregados como mercadorias e relação de trabalho como um jogo de "soma zero" (KAUFMAN, 2008).

Ou seja, parte da gestão de pessoas é considerada uma função operacional e não estratégica, focada em redução de custos de curto prazo e diminuição de conflitos com sindicatos, enquanto a outra parte é dedicada a lidar com greves, negociações e outros aspectos da relação entre os sindicatos e a gestão organizacional.

Mais tarde, somente a partir de 1980, surge a terceira fase da gestão de pessoas, com uma nova e melhorada consideração aos indivíduos envolvendo uma filosofia e uma abordagem especializada e que prescrevem novas formas de gerenciar as pessoas. Consta-se uma ruptura na concepção tradicional, prevalecendo a filosofia que se baseia em uma forma participativa de gerenciamento dos empregados, agora como ativos patrimoniais e a relação de trabalho como um jogo de soma positiva "ganha-ganha" (KAUFMAN, 2008).

Nesta última e atual fase evidencia-se uma visão estratégica da gestão de pessoas para os negócios e que surgiu diante da preocupação com os comportamentos dos indivíduos para o alcance dos objetivos das empresas.

Teixeira et al. (2010) definem a gestão estratégica de pessoas como a gestão na qual os empregados agregam valor às empresas e se tornam um importante diferencial competitivo.

Legge (1996) vai além e afirma que o termo Gestão estratégica de pessoas está relacionado a duas visões: normativa e comportamental.

- Normativa:

Um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

- Comportamental:

Uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH (ARMSTRONG, 2012).

O senso de direção e a satisfação das necessidades individuais, coletivas e organizacionais dos profissionais devem ser notados (ARMSTRONG, 2012; BOXALL; PURCELL, 2003).

Albuquerque (1987), Gratton e Truss (2003) e Ulrich (2000) reforçam o evidenciamento do caráter estratégico, o ambiente de negócio em que a empresa está inserida, assim como seu contexto competitivo e suas capacidades.

As empresas estão sendo forçadas nas últimas décadas a buscarem novas formas de gestão com o propósito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir os objetivos para atenderem as necessidades dos clientes. Fica evidenciado que o sucesso das empresas modernas depende do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

É importante estarem bem claros e definidos os objetivos da gestão estratégica de pessoas para que haja sucesso nas empresas. Ou seja, para ajudar a empresa a realizar seu trabalho com êxito, bem como possibilitar a competitividade definindo os envolvidos como colaboradores e não simplesmente funcionários, mantendo uma relação recíproca tanto do funcionário quanto da organização.

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar as empresas a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras empresas e no ambiente de negócios em geral (VERGARA; DAVEL, 2001).

Ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus resultados. (CALDAS DE CASTRO; BARÇANTE, 1999).

É importante ressaltar que o crescimento e sucesso das empresas depende significativamente dos valores humanos, sendo essenciais dentro de um bom planejamento estratégico nas empresas, além de entender como incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores e o da própria empresa.

As empresas perceberam que as pessoas que as compõem têm representado o seu verdadeiro diferencial competitivo no mercado e não mais somente os ganhos financeiros ou altos investimentos em tecnologias de ponta, entre outros que antes eram citados.

Após as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, impulsionadas pela globalização depois da década de 90, surgiu a necessidade imediata de se buscar novos olhares para gestão criando-se um novo paradigma para entender a empresa e as pessoas dentro dela como gestoras e colaboradoras.

Algumas questões como quem poderá ajudar na definição e implementação das estratégias das organizações assume uma importância fundamental para muitos executivos como, por exemplo, a retenção dos seus melhores colaboradores, pois serão estes que farão a diferença no desempenho da empresa e, conseqüentemente, contribuirão para a sustentabilidade da mesma. Este tem sido o pensamento de executivo da AMAZON.COM, empresa de referência em nível de crescimento, desempenho e estratégia, que repetidamente coloca esta questão de forma a estar constantemente alerta para as necessidades dos seus talentos e aplicar eficazmente novas formas de retenção (FERNÁNDEZ-ARÁOZ, 2014).

Segundo estudo conduzido pela PricewaterhouseCoopers (PWC), 2015, consultoria especializada, com empresas brasileiras de grande porte, apenas 28% das entrevistadas indicaram que a atuação das suas áreas de RH é mais operacional, voltada para as rotinas de administração pessoal ou para a execução dos processos e programas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2015).

A grande maioria das empresas do estudo considera que a área de RH possui uma atuação estratégica, seja como agente de mudança, seja como órgão importante na implementação ou na formulação da estratégia de negócios.

No entanto, mesmo indicado um perfil mais sofisticado de atuação, apenas 31% das empresas informaram que a área de RH participava ativamente da tomada de decisões estratégicas nas empresas.

Justifica-se assim a importância da gestão de pessoas, a espinha dorsal, a viga, a estrutura desse todo alinhada com a estratégia das empresas.

## 2.2 TOMADA DE DECISÕES NAS EMPRESAS

Não importa qual seja o nível hierárquico em uma empresa, as atividades são essencialmente de tomada de decisões e resolução de problemas (HOPPEN, 1992).

Robbins et al. (2007) sugerem que os gestores sejam objetivos e lógicos, fazendo escolhas consistentes, de tal forma que o resultado alcançado seja o de maior valor percebido dentro das alternativas e restrições especificadas. Assim, os gestores devem definir seu problema com cautela, bem como suas metas de forma clara e objetiva. Desta forma, automaticamente as etapas nos processos de decisão acarretariam na escolha da alternativa que maior maximizaria aquela meta.

Para Bazerman (2007) um processo racional necessariamente deve seguir seis fases:

- 1) Definição exata do problema;
- 2) Identificação dos critérios;
- 3) Ponderação dos critérios diante de suas preferências;
- 4) Levantamento de todas as alternativas relevantes;
- 5) Avaliação das alternativas com base nos critérios;
- 6) Escolha da alternativa de maior valor percebido.

Assim, Robbins et al. (2007) e Bazerman (2007) concluem o modelo racional do processo decisão que é a base das modelagens teóricas para as tomadas de decisões através de determinadas suposições de racionalidade (FIGURA1):

FIGURA 1 - Suposições de Racionalidade

O problema é claro e inequívoco	Uma meta única e bem definida deve ser alcançada	São conhecidas todas as alternativas e conseqüências	As preferências são nitidas	As preferências são permanentes e estáveis	Não existe nenhuma restrição de tempo ou de custo	A escolha final maximizará a recompensa econômica
Levam á						
Tomada de decisão racional						

Fonte: Adaptado (ROBBINS et al., 2007, p.81)

Muitas vezes os gestores se deparam com situações onde as suposições de racionalidades não se sustentam como verdadeiras porque o grau de certeza exigido pelo modelo racional quase nunca existe na prática, por isso:

A certeza infere que um gerente pode tomar uma decisão precisa porque o resultado de cada alternativa é conhecido. No mundo real, sabemos que esse não é o caso. A maioria dos gerentes, portanto, precisa tentar atribuir probabilidades aos resultados que pode surgir. Esse processo é conhecido como lidar com risco. Quando tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, eles precisam tomar sua decisão sob uma condição de incerteza (ROBBINS et al., 2007, p.84).

Para Bazerman (2007) um processo decisório é considerado racional quando somente após uma avaliação de valores e preferências de riscos do indivíduo, levar a resultados ótimos.

Antony (1995) divide as decisões nas empresas em três níveis:

- 1) Operacionais: relacionadas as instalações e recursos para executar as operações da empresa;
- 2) Táticas: relacionadas com aquisição de recursos e táticas para aquisição, projetos e novos produtos. Decisões normalmente de controle;
- 3) Estratégicas: relacionadas a definição de objetivos, metas, políticas e critérios gerais para traçar o futuro da organização no atingimento de seus macro-objetivos.

Os processos de decisões na sua grande maioria, atualmente, precisam de um suporte para que aconteça de uma melhor forma. Para isto, é necessário no momento de decisão a disponibilização de ferramentas, métodos e modelos.

Robbins et al. (2007) alertam sobre a qualidade das informações para a tomada de decisão:

A maioria de nós toma decisões com base em informações incompletas. Por quê? Quando enfrentamos problemas complexos, respondemos (a maioria) reduzindo o problema a algo que possamos entender. Muitas vezes, as pessoas têm habilidades limitadas em processar e assimilar grandes quantidades de informação para chegar a uma solução ótima. Como resultado, elas 'satisfacientizam', ou seja, buscam soluções que sejam satisfatórias e suficientes – ou simplesmente boas o suficiente (ROBBINS et al., 2007).

Tempo e custo restringem a quantidade e qualidade das informações disponíveis para a tomada de decisão. Somado a isso, quem toma decisões possui uma memória útil pequena para armazenar informações. Bazerman (2007) ressalta dizendo que a dificuldade de se encontrar soluções boas com as informações que estão disponíveis dependem da inteligência e percepção do indivíduo que muitas vezes possui limitações. Assim, conclui que tudo isso impede os indivíduos de tomarem decisões ótimas conforme o modelo racional pressupõe.

Uma decisão é uma escolha importante que uma empresa deve fazer para resolver um problema, assim, o processo de decisão precisa ser bem compreendido e um nível necessário de quantidade de informações precisa estar disponível para os gestores tomarem as decisões. Uma decisão obrigatoriamente leva a empresa a uma outra situação e que muitas vezes pode exigir novas decisões.

### 2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA APOIO À DECISÃO NAS EMPRESAS

Os Sistemas de Informação (SI) são utilizados nas empresas para apoiarem os gestores a tomarem decisões mais eficientes e racionais, ajudando a antecipar o futuro e reduzir risco.

Para efeito deste trabalho, Sistema de Informação é o conjunto de dados e informações que são organizados de forma integrada para atender à demanda e necessidades dos usuários. Eles facilitam a resolução de problemas e preparam as empresas para enfrentarem melhor a competitividade de mercado.

Devido ao grande e crescente volume de informações que as empresas possuem surgiu a necessidade dos sistemas de informações, permitindo estruturação da informação necessária para utilização e decisão. Com isso, a empresa garante um grande diferencial competitivo diante dos seus concorrentes, e o gestores ou decisores poder tomar decisões de forma rápida e mais segura.

Melo (2006) afirma isso dizendo que o processo de tomada de decisão que se baseia em sistemas de informação gerenciais transmite aos gestores maior segurança para tomarem suas decisões nas empresas.

Batista (2004) ressalta a importância para melhorar o fluxo de informações e reafirma a ajuda que proporciona para que os gestores tomem decisões mais acertadas e consigam responder de maneira mais adequada ao mercado dinâmico e globalizado no qual se encontram.

Os Sistemas de Informações permitem o correto controle, comando e coordenação para a tomada de decisão. Os gestores devem decidir que rumo as empresas devem tomar diante dos diferentes momentos e cenários no qual ela está inserida, de modo a garantir bons resultados. Sendo assim, considerado em muitas empresas como a mais importante tarefa desempenhada pelos gestores (PORTO; BANDEIRA, 2006).

A utilização de Sistemas de Informação para tomada de decisões é considerada uma opção extremamente importante para composição da gestão e estratégia nas empresas, proporcionando:

- Alcance dos objetivos e o aumento da competitividade;

- Recuperação de dados históricos e estatísticos para atender às demandas e antecipar as necessidades dos decisores;

- Transformação de dados em inteligência e conhecimento.

A informação é um ativo importante e fundamental para a estratégia das empresas. Em cenários com grandes mudanças ou em constante transformação, é ela que propicia o suporte as definições das novas estratégias.

## 2.4 PEOPLE ANALYTICS

Com a evolução exponencial da tecnologia, do processamento de dados e a existência em abundância de dados de pessoas (*big data*), a área de Recursos Humanos passou a utilizar sistemas de informação analíticos para melhorar o desempenho da sua função e posicioná-la como estratégica dentro das empresas.

Desta forma, empresas modernas como o Google estão utilizando dados dos seus colaboradores, otimizando seus sistemas de informação e disponibilizando a gestão para a alta direção. O conhecimento gerado serve para que os gestores possam apoiar estrategicamente sua tomada de decisões (MIN, 2016).

Assim:

“Quando usamos dados para entender os comportamentos dentro do ambiente de trabalho que tornam as pessoas eficientes, felizes, criativas, especialistas, líderes, seguidores, enfim, estamos usando *People Analytics*” (WABER, 2013).

Ou seja, as empresas coletam dados de diversas fontes: redes sociais, *metadata* (dados sobre dados), análise de usuários, tendências de vendas e de marketing, entre outros dados. Então, estes são organizados e apresentados possibilitando reconhecer as razões de um problema.

Mankins e Sherer (2015) reforçam dizendo que a utilização de ferramentas analíticas avançadas ajuda as empresas a "copiarem" seus melhores tomadores de decisão, para que seja possível tomar ótimas decisões rapidamente, em qualquer situação que exige julgamento.

Fitz-Enz (2014) corrobora dizendo que o termo *Analytics* se trata da união da arte e da ciência e que vai muito além da utilização da estatística pura, proporcionando a compreensão sobre as relações e interações das partes de um problema. O *Analytics* é antes um quadro mental e depois um conjunto de operações estatísticas que ajudarão as empresas a tomarem as melhores decisões sobre um problema.

Na sequência Fitz-Enz (2014) continua e complementa dizendo que a junção de dados de fontes distintas (pesquisas), de processos e de registros resultam no *People Analytics*, e este proporciona as empresas uma leitura profunda da sua situação atual e a previsão das possíveis situações futuras que ainda estão por vir.

Fitz-Enz (2014) ainda divide o *People Analytics* em três níveis:

TABELA 1 - Níveis do *People Analytics*

<b>Nível</b>	<b>Característica</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Descritivo</b>	Revela e descreve as relações entre dados e identifica padrões de comportamento nos dados atuais e históricos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Painéis de controle e <i>scorecards</i>;</li> <li>- Segmentação dos colaboradores da organização;</li> <li>- Mineração de dados para identificação de padrões básicos e relatórios.</li> </ul>
<b>Preditivo</b>	Utiliza um conjunto variado de técnicas para realizar previsões sobre o futuro. Trata-se de probabilidades e impacto potencial na organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos para aumentar a probabilidade.</li> </ul>
<b>Prescritivo</b>	Vão para além das previsões e descrevem as alternativas de decisão e otimização dos colaboradores. Utilizado para analisar dados complexos para prever resultados, proporcionar opções de decisão e mostrar diferentes impactos para a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos de impactos do negócio resultantes de diferentes investimentos nos colaboradores.</li> </ul>

Fonte: adaptado (FITZ-ENZ, 2014)

A Deloitte (2017), consultoria especializada que atua mundialmente, vem a contribuir com as empresas na prática, propondo a seguinte estratégia para se iniciar a implementação de *People Analytics*:

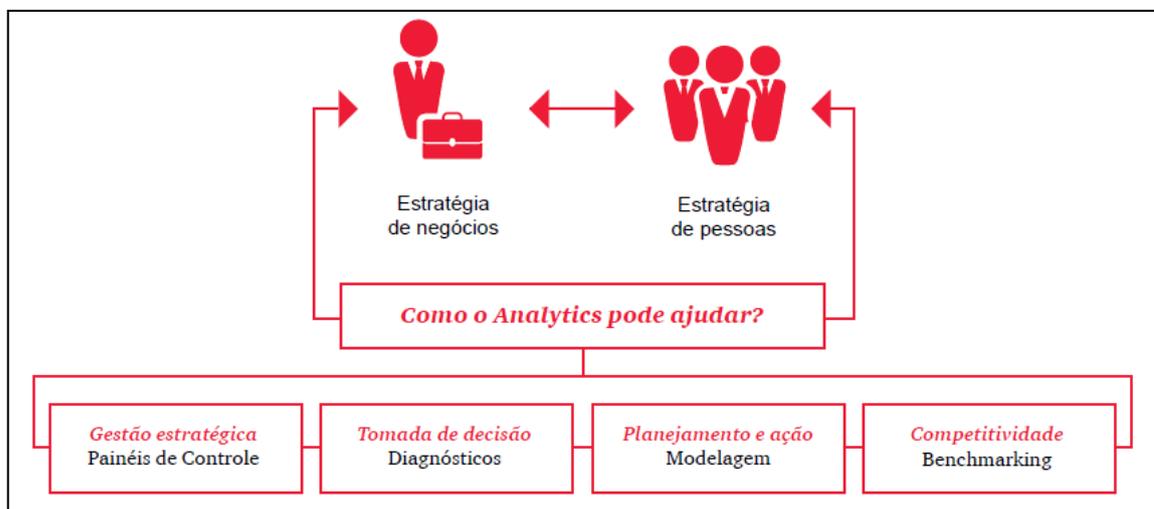
- 1) Definir as pessoas certas dentro da equipe e elaborar o possível retorno sobre o investimento;
- 2) Utilizar as ferramentas que estão disponíveis no momento;
- 3) Estabelecer parceria com a área de Tecnologia da Informação;
- 4) Utilizar primeiramente o *Analytics* dentro da área de Recursos Humanos para mostrar o seu potencial;
- 5) Focar nas necessidades imediatas do negócio;
- 6) Alavancar o retorno atualizando as plataformas tecnológicas

Após alguns anos, a Deloitte (2017) complementa novamente com 8 fatores para o sucesso de *People Analytics* nas empresas:

- 1) Investir em um nível superior na análise de pessoas;
- 2) Estabelecer liderança clara;
- 3) Priorizar dados limpos e confiáveis entre RH e a organização;
- 4) Compreender que a análise é multidisciplinar;
- 5) Aumentar a fluência analítica em toda a organização;
- 6) Desenvolver um roteiro de dois a três anos para investimento em programas de análise;
- 7) Concentrar-se em ações, não apenas descobertas;
- 8) Integrar dados de RH, organizacionais e externos;

A PWC (2015) complementa de forma parecida através de três passos fundamentais:

- 1) Desenvolva uma visão e um *business case*;

FIGURA 2 - Como o *Analytics* pode ajudar na Estratégia

Fonte: (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2015, p.21)

2) Avalie a maturidade e construa um caminho para o desenvolvimento;

FIGURA 3 - Maturidade Atual das Empresas versus Desejada



Fonte: (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2015, p.21)

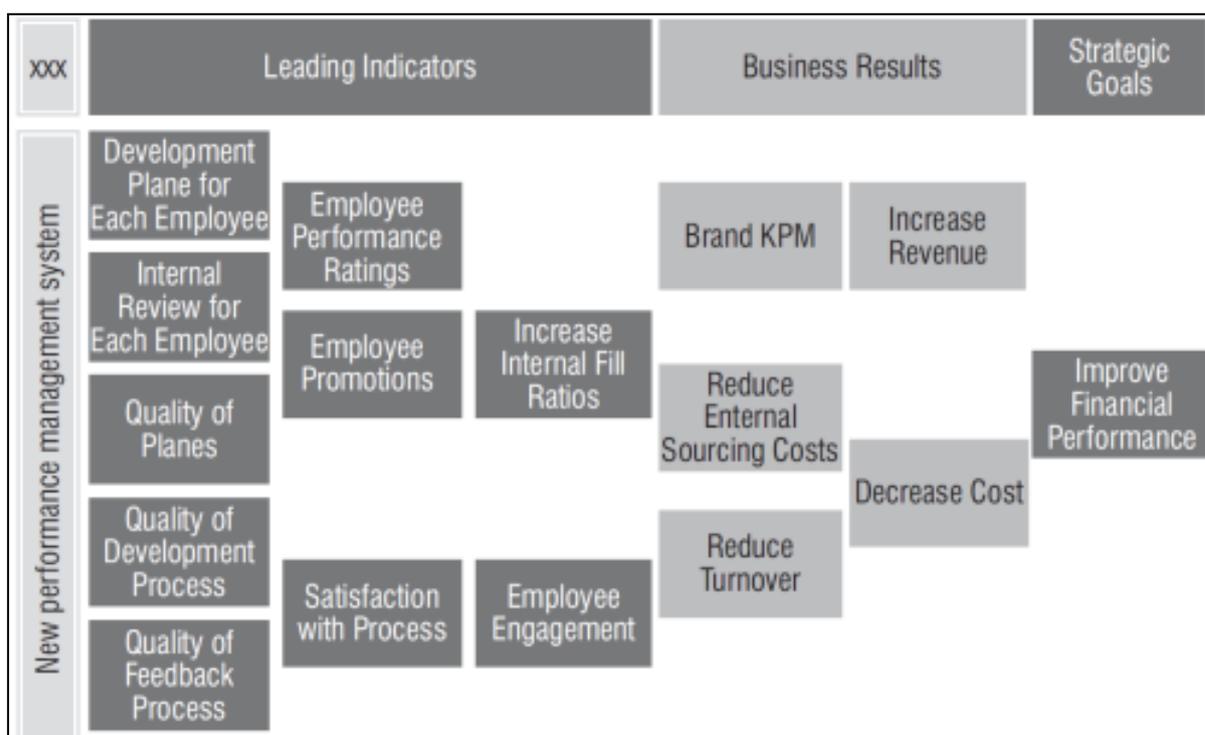
3) Implante o novo plano e opere.

Ainda no estudo conduzido pela PWC (2015) revelou que a maioria dos executivos entrevistados considerava importante o uso de indicadores e métricas para tomar decisões relacionadas à gestão de pessoa. Também, eles declaravam que só recebiam informações adequadas sobre o custo da força de trabalho.

Ou seja, isto demonstra que ainda existe um grande lacuna para melhorar a aplicação das técnicas de *People Analytics*, considerando adequação das informações e agilidade na comunicação (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2015).

(PEASE et al., 2013) já entendia esta dificuldade e sugeriu os indicadores abaixo para potencializar o uso do *People Analytics* e percepção de retorno executivos:

FIGURA 4 - Mapa de Indicadores Utilizados em *People Analytics*



Fonte: (PEASE et al., 2013, p.67)

Dentre os principais problemas que as empresas desejam resolver, ou mesmo prever para poderem prevenir, destacam-se: baixo engajamento dos profissionais, baixa produtividade nas vendas, dificuldade de retenção dos talentos, fraude, e queda na satisfação dos cliente (BERSIN, 2015).

A análise das pessoas cresceu de um grupo de especialistas técnicos para uma função séria do negócio que deve atender às necessidades de muitas partes interessadas em toda a empresa. Resumindo, a capacidade de analisar enormes quantidades de dados deve ser mais uma função de toda a empresa, não somente limitada a recursos humanos (DELOITTE, 2017).

Por se tornar algo sério para o negócio, as empresas precisam adaptar-se as novas mudanças (TABELA 2):

TABELA 2 - Comparação entre as velhas e novas regras de *People Analytics*

Velhas regras	Novas Regras
<i>People Analytics</i> é visto como uma equipe de RH focada em análises avançadas dentro do próprio RH.	<i>People Analytics</i> é visto como uma equipe de análise de negócios que funciona em toda a empresa para gerar resultados comerciais.
O <i>Analytics</i> concentra-se em tópicos de RH, tais como retenção, engajamento, aprendizagem e métricas de recrutamento.	O <i>Analytics</i> concentra-se em problemas de negócios, como produtividade de vendas, efetividade da força de trabalho, retenção de alto potencial, fraude, padrões de acidentes e outras necessidades operacionais.
A organização faz um business case para melhor integração, qualidade e ferramentas de dados.	A organização já se comprometeu com dados precisos e integrados e possui ferramentas e processos para garantir qualidade e facilidade de análise.
A equipe de <i>People Analytics</i> tem uma forte compreensão dos dados de RH.	A equipe de <i>People Analytics</i> entende dos dados de RH, dados financeiros e dados de clientes e tem relações com todos os outros grupos de análise da empresa.

A equipe de <i>People Analytics</i> fica nas operações de RH e reporta a tecnologia de RH, ou em áreas funcionais.	A equipe de <i>People Analytics</i> atua em um nível sênior, reporta ao diretor de recursos humanos e atende líderes empresariais em toda a empresa.
A equipe de <i>People Analytics</i> é um pequeno conjunto de especialistas técnicos com gerenciamento de dados e habilidades estatísticas.	A equipe de <i>People Analytics</i> é uma equipe multidisciplinar, com foco em consultoria de negócios, comunicação visual e resolução de problemas.
<i>People Analytics</i> é composto por estatísticos de doutorado cujo principal foco é o desenvolvimento de modelos e data warehouses.	<i>People Analytics</i> é uma função de consultoria que ajuda os líderes empresariais a resolver problemas.
<i>People Analytics</i> foca nos funcionários.	<i>People Analytics</i> se concentra em toda a força de trabalho, incluindo funcionários e trabalho contingente.
A equipe de <i>People Analytics</i> se concentra fortemente nos dados da pesquisa de engajamento e na felicidade e cultura dos funcionários.	A equipe de <i>People Analytics</i> se move além do engajamento para entender as informações detalhadas do engajamento e constrói modelos de cultura para entender o que impulsiona a força de trabalho.

Fonte: Adaptado (DELOITTE, 2017, p.103)

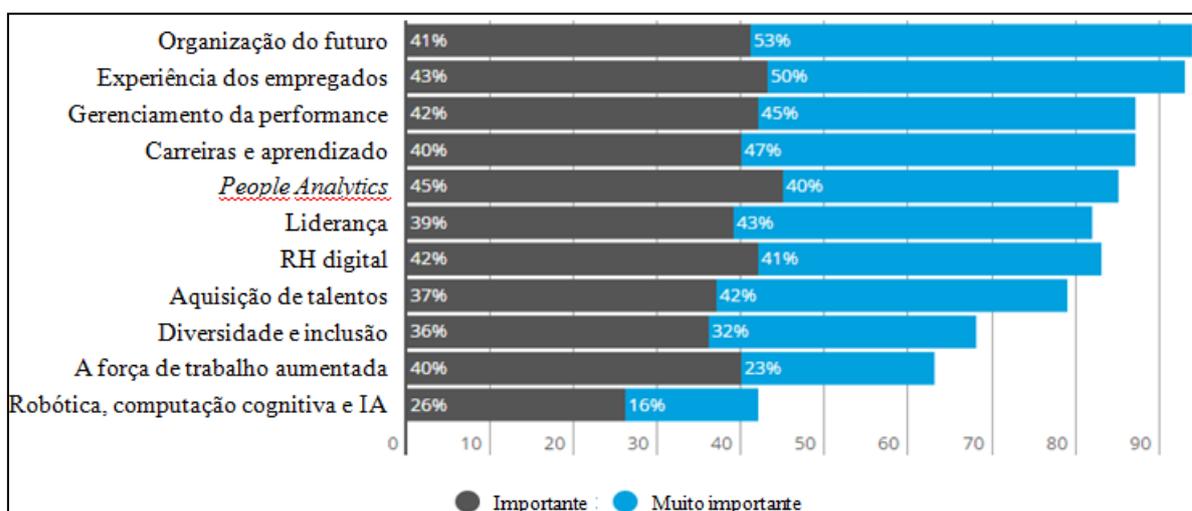
Um dos principais benefícios da adoção de *People Analytics* para as empresas é justamente a maior assertividade nas decisões. Em seguida, posicionamento mais estratégico do RH e a melhoria na qualidade dos processos de gestão de pessoas (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2015) (FIGURA 5).

FIGURA 5 - Benefícios com a Adoção de *People Analytics*

Fonte: (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2015, p.18)

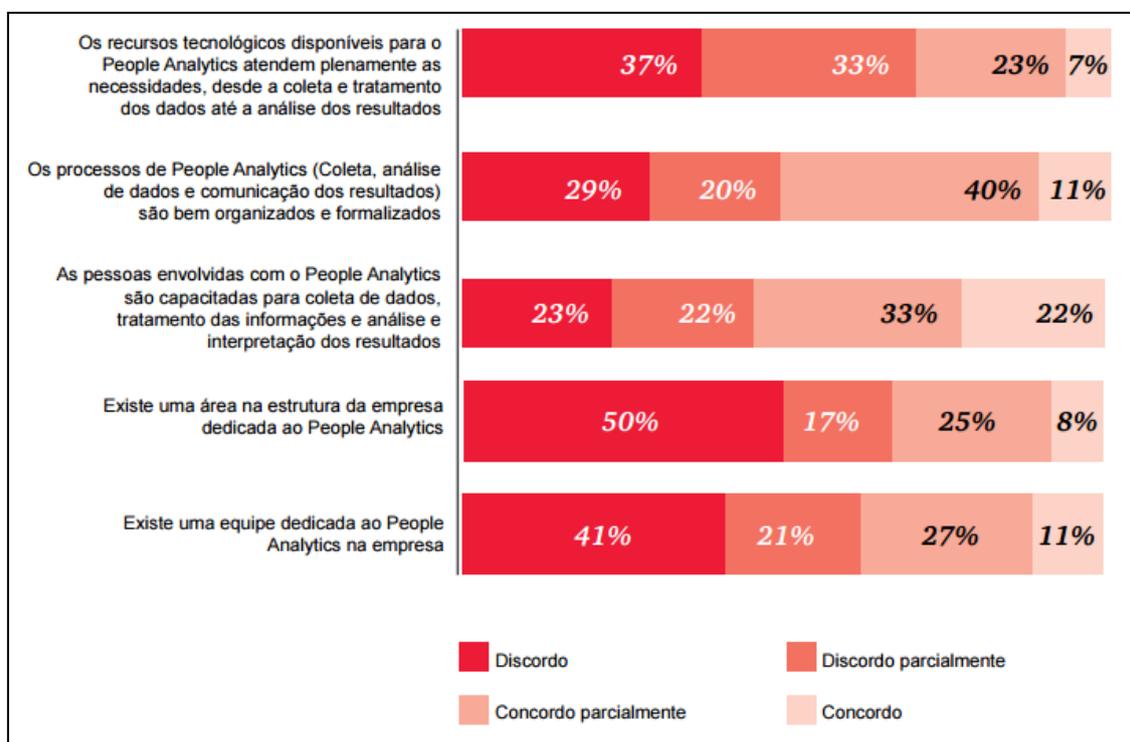
No Brasil *People Analytics* vem ganhando cada vez mais importância e notoriedade e o tema tem aparecido entre os mais importantes segundo uma pesquisa realizada por Bersin (2017) (FIGURA 6).

FIGURA 6 - Tópicos de RH por ordem de Importância no Brasil em 2017



Fonte: Adaptado (BERSIN, 2017)

Porém, em um estudo realizado pela PWC com 107 empresas brasileiras, na maioria de grande porte, em 2015, mostrou que apenas uma pequena parcela das empresas contava com estrutura, processos, pessoas e tecnologias, sendo o quesito tecnologia a maior avaliação negativa. Como resultado o estudo sugeriu que ainda existe um espaço considerável para melhorias neste sentido no cenário brasileiro e que a falta de capacitação adequada impede o avanço nas empresas (FIGURA 7).

FIGURA 7 - Recursos para *People Analytics* no Brasil

Fonte: (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2015, p.15)

### 3. CONCLUSÕES

Medir para poder gerenciar é uma das práticas mais frequentes nas empresas e isso não se faz diferente entre os profissionais de RH. Muitas vezes por demanda da alta liderança das organizações ou pela própria vontade em tornar-se cada vez mais uma área estratégica.

Neste viés que *People Analytics* ganha cada vez mais espaço e essa tendência é reflexo de movimentos similares que já aconteceram em outras áreas como, por exemplo, Marketing, Comunicação ou as próprias áreas de Pesquisa de Desenvolvimento que muitas vezes precisam lidar com temas subjetivos, e conseguiram ótimos resultados.

Muitos executivos estão repensando a função do RH nas suas empresas e para atingir a maturidade na utilização de *People Analytics* é importante ter profissionais com habilidades para coleta de dados, tratamento e análise de informações, assim como recursos tecnológicos disponíveis para suportar o processo.

É importante dizer de que nada adianta a área de Recursos Humanos medir sem alinhar primeiramente com os *stakeholders* da empresa, pois, é necessário apoio com alocação de recursos financeiros e humanos para que o *People Analytics* de fato aconteça.

O primeiro e mais importante passo é a empresa saber exatamente quais perguntas deseja responder. Depois, só então, selecionar, a partir da enorme massa de informações quais indicadores devem ser gerados e quais análises e correlações precisam ser feitas.

Algumas das barreiras das empresas para a evolução de *People Analytics* têm sido a à dificuldade de correlacionar os indicadores e dados com objetivos e questões estratégicas do negócio, além do pouco preparo do nível gerencial para lidar com dados.

A era digital em que estamos vivendo está remodelando a forma e a maneira como trabalhamos. Existe um volume gigante de dados disponíveis e a velocidade que as mudanças acontecem tornam quase impossível prever o futuro sem um fundo de incerteza. A área de Recursos Humanos precisa estar apta a ajudar as organizações a reagir rapidamente diante destes desafios. O *People Analytics* pode e deve ser a chave para lidar com estas questões.

Um bom sistema de RH, especializado em gestão de pessoas, pode conduzir melhor o processo de tomadas de decisões estratégicas sobre seus colaboradores e, assim, gerar respostas e ações mais rápidas, fundamentadas em dados quantitativos e não apenas subjetivos.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. **As pessoas na organização**, 1987.
- ANTONY, R. N. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University Press, 1995.
- ARMSTRONG, M. *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2012.
- BATISTA, E. DE O. **Sistema de Informação: O Uso Consciente da Tecnologia para o Gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BAZERMAN, M. **Processo decisório para cursos de Administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BERSIN, J. *People Analytics Takes Off: Ten Things We've Learned*. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/people-analytics-takes-off-ten-things-weve-learned-josh-bersin>. Acesso em: 25 maio. 2017.
- BERSIN, J. *2017 Human Capital Trends interactive dashboard*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/gx-human-capital-trends-dashboard.html>. Acesso em: 30 maio. 2017.
- BIFFI, C. A.; TUISSI, A. *Stato dell'arte sulle tecniche di produzione additiva per metalli*. In: **Metallurgia Italiana**. v. 109
- BOXALL, P. F.; PURCELL, J. *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan, 2015.
- CALDAS DE CASTRO, G.; BARÇANTE, L. C. **Ouvindo a voz do cliente Interno: Transforme seu funcionário nun parceiro**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 1999.
- DELOITTE. *Global human capital trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press, Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>. Acesso em: 30 maio. 2017.
- FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C. *Hire for Potential, Not Just Experience*, 2014. Disponível em: <https://hbr.org/video/3603876266001/hire-for-potential-not-just-experience>. Acesso em: 30 maio. 2017.

- FITZ-ENZ, J. & J. R. M. I. *Predictive Analytics for Human Resources*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2014.
- FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. As relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. v. 27, 1992.
- GRATTON, L.; TRUSS, C. *The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action*. Academy of Management Executive, v. 17, n. 3, 2003.
- HOPPEN, N. **Resolução de Problemas, Tomada de Decisão e Sistemas de Informações Programa de Eficácia Gerencial**, Porto Alegre, Caderno de Administração Geral, 1992.
- KAUFMAN, B. E. *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Ithaca: ILR Press/Cornell University Press, 2008.
- LEGGE, K. Legge: Morality Bound. *People Management*, n. 19, 1996.
- MANKINS, B. M. C.; SHERER, L. *Creating value through advanced analytics*. Disponível em:  
[http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Creating\\_value\\_through\\_advanced\\_analytics.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Creating_value_through_advanced_analytics.pdf). Acesso em: 26 maio. 2017.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. The International Journal of Human Resource Management, v. 16, n. 5, 2005.
- MELO, I. S. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- MIN, J.-A. *5 Google People Analytics Lessons You Can Steal*. Disponível em:  
<https://ideal.com/google-people-analytics/5/>. Acesso em: 10 maio. 2017.
- PEASE, G. et al. *Human Capital Analytics: How to Harness the Potential of Your Organization's Greatest Asset*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2013.
- PORTO, M. A. G.; BANDEIRA, A. A. **O Processo Decisório nas Organizações**. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/980.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf). Acesso em: 10 maio. 2017.
- PRICEWATERHOUSE COOPERS. **People Analytics: Estágio atual da análise de dados aplicada à gestão de pessoas no Brasil. 2015**. Disponível em:

[https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/people\\_analytics\\_15.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/people_analytics_15.pdf). Acesso em: 15 abril. 2017.

ROBBINS, S. P. et al. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. v. 4ª edição

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, 2008.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2. ed. [s.l.] FGV Editora, 2010.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C.; DAVEL, E. **Gestão com pessoas e subjetividade**. [s.l.] Atlas, 2001.

WABER, B. **The Next Big Thing in Big Data: People Analytics**. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-05-16/the-next-big-thing-in-big-data-people-analytics>. Acesso em: 1 maio. 2017.