

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

VICTORIA TAVANIELLO

**PEOPLE ANALYTICS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA:
Tomada de decisão na gestão estratégica de talentos**

**Porto Alegre
2018**

VICTORIA TAVANIELLO

**PEOPLE ANALYTICS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA:
Tomada de decisão na gestão estratégica de talentos**

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.

Orientadora: Raquel Janissek-Muniz

**Porto Alegre
2018**

À professora Raquel, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta pesquisa. À minha família, amigos, colegas de trabalho e a todos aqueles que, de alguma forma, estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

RESUMO

O presente trabalho apresenta o resultado do percurso realizado dentro de estudos na temática da Retenção de Talentos, trazendo diversas abordagens como a identificação da relevância do tema nas organizações, a identificação dos conceitos inerentes e conhecimento de algumas técnicas aplicáveis a modelos preditivos, e respectiva replicação em contexto organizacional com vistas a evidenciar a efetiva viabilização do People Analytics na função Recursos Humanos. A literatura disponível aponta para a necessidade da função Recursos Humanos assumir novos papéis nas organizações e posicionar-se como parceiro estratégico dos CEOs para apoiar de forma mais eficaz a definição de políticas de Retenção de Talentos. Tendo como ponto de partida a definição de Talento de Lynne (2005), citada por Jantan, Hamdan, & Othman (2010), que refere que o Talento é a capacidade de uma pessoa em fazer uma diferença significativa no desempenho atual e futuro da organização onde se insere, efetuou-se uma pesquisa para identificação das várias definições que convergem para a sua identificação. Face a vários estudos e publicações disponíveis sobre esta temática foi possível enumerar características que destacam os Talentos nas organizações. Genericamente, as características que identificam os Talentos resultam do conjunto de 3 grandes fatores: competências individuais, avaliação de desempenho e background do colaborador. Através da aplicação da pesquisa em 107 profissionais da área, a viabilidade da utilização de ferramentas de People Analytics pela função Recursos Humanos na Retenção de Talentos foi comprovada. No entanto, para mostrar todo o seu potencial, é necessário inverter a atual situação e investir de forma contínua na obtenção de dados em quantidade e qualidade. Atuando desta forma, os Recursos Humanos poderão acompanhar uma das principais tendências mundiais e que é a utilização do People Analytics para alavancar o seu papel diferenciador na gestão de recursos humanos em geral e, em particular, na Retenção de Talentos.

Palavras-chave: People Analytics, Retenção de Talentos, Recursos Humanos, Estratégia, Desempenho.

ABSTRACT

The present Project Work presents the course carried out around the theme of Retention of Talents presenting several approaches that have gone through the identification of the relevance of the subject in the organizations, for the identification of the inherent concepts and knowledge of some techniques applicable to predictive models and their respective replication in context organizational structure in order to highlight the effective implementation of People Analytics in the Human Resources function. The worldwide literature points to the need for the Human Resources function to take on new roles in organizations and to position itself as a strategic partner for CEOs to effectively support Talent Retention policies. Based on Lynne's (2005) definition of Talent, quoted by Jantan, Hamdan, & Othman (2010), which states that Talent is a person's ability to make a significant difference in the current and future performance of the organization where it is inserted, a broad survey was carried out to identify the various definitions that converge for its identification. In view of the various studies and publications available on this topic, it was possible to enumerate exhaustively the many characteristics that highlight Talents in organizations. Generally, the characteristics that identify the Talents result from the set of three major factors: individual competencies, performance evaluation and employee background. The viability of using People Analytics tools for Human Resources in Talent Retention has been proven. However, to show its full potential, it is necessary to reverse the current situation and invest continuously in obtaining data in quantity and quality. Acting in this way, Human Resources will be able to follow one of the main trends worldwide and that is the use of People Analytics to enhance its differentiating role in human resources management in general and in particular in Talent Retention.

Keywords: People Analytics, Talent Retention, Human Resources, Strategy, Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes do processo da Gestão de Talentos	22
Figura 2 - Gestão de Talentos	24
Figura 3 - Mapa de indicadores de performance usados em People Analytics	26
Figura 4 - CEOs	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porte das empresas.....	35
Gráfico 2 - Representatividade por segmento de atuação	36
Gráfico 3 - Origem de capital das empresas	36
Gráfico 4 - Atuação da área de recursos humanos	38
Gráfico 5 - Estágios de maturidade	40
Gráfico 6 - Estágios de evolução no monitoramento de indicadores.....	42
Gráfico 7 - Como as informações são difundidas.....	43
Gráfico 8 - People Analytics e a tomada de decisão	43
Gráfico 9 - Recursos tecnológicos disponíveis.....	45
Gráfico 10 - Processos de people analytics	45
Gráfico 11 - Capacitação das pessoas envolvidas.....	46
Gráfico 12 - Área na estrutura da empresa	46
Gráfico 13 - Dedicção da equipe	47
Gráfico 14 - Áreas responsáveis pelo people analytics.....	48
Gráfico 15 - Benefícios esperados com a adoção da pratica	48
Gráfico 16 - Sistemas e tecnologia.....	50
Gráfico 17 - Qualidade dos dados.....	51
Gráfico 18 - Processos de coleta, análise e interpretação de resultados.....	51
Gráfico 19 - Formação e capacitacao de profissionais.....	52
Gráfico 20 - Engajamento de gestores.....	52
Gráfico 21 - Cultura organizacional	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais desafios do people analytics para os próximos anos.....	49
Quadro 2 - Fatores que aumentam a maturidade do People Analytics	50
Quadro 3 - Expectativas para os próximos anos.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMÁTICA	10
1.2 QUESTÃO DA PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.5 MÉTODO.....	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	15
2.2 ESTRATÉGIA COM BALANCED SCORECARD	20
2.3 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	21
2.4 A GESTÃO DE TALENTOS	22
2.5 O DATA MINING APLICADO À GESTÃO DE TALENTOS	28
2.6 FATORES DE PERFORMANCE RELACIONADOS COM A RETENÇÃO DE TALENTOS	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	32
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.3.1 Coleta de Dados	34
3.3.2 Procedimentos de Análise	34
4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	35
4.2 A ÁREA DE RH.....	37
4.3 ESTAGIO ATUAL DO <i>PEOPLE ANALYTICS</i> NO BRASIL	39
4.4 ORGANIZAÇÃO E INFRAESTRUTURA PARA O <i>PEOPLE ANALYTICS</i> .	44
4.5 DESAFIOS FUTUROS E TENDÊNCIAS.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE – PESQUISA E RESULTADOS	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMÁTICA

O processo de tomada de decisão é um processo complexo e individual, visto que não é puramente racional e contempla fatores como intuição, sentimento e experiências anteriores do tomador de decisão, sejam de forma consciente ou inconsciente (NONOHAY, 2012; CHOO, 2006; PEREIRA; LÖBLER; SIMONETTO 2010). Herbert Simon, o “pai” da tomada de decisões, define decisão como um processo de análise e escolha das alternativas que uma pessoa poderá definir, sendo parte do processo administrativo a tomada de decisões (SIMON, 1947).

De acordo com matéria publicada na revista CIO (2017) dados úteis podem vir de qualquer lugar (e estar em toda parte), pois há diversos dispositivos que capturam dados de diferentes fontes, os quais podem proporcionar ganhos de eficiência dos negócios se bem trabalhados. A compilação e o compartilhamento de informações detalhadas de públicos interessados – fornecedores, consumidores, parceiros e concorrentes – pelas empresas são permitidos devido à Tecnologia da informação (TI) adotada por elas.

Segundo o Internacional Data Corporation (IDC, 2015) as tecnologias de Big Data descrevem uma nova geração de tecnologias e arquiteturas projetadas para extrair economicamente o valor de volumes muito grandes e de uma grande variedade de dados, permitindo alta velocidade de captura, descoberta, e/ou análise.

Neste contexto, as empresas devem buscar por estratégias para definir como lidar com grandes volumes de dados e analisar as informações úteis (CIO, 2017), visto que o desempenho das organizações no mercado será definido a partir da forma com que as mesmas irão trabalhar com esse volume e essa variedade de informações e com a velocidade que elas surgem e se disseminam (COMPUTERWORLD, 2016).

Segundo Riggo (COMPUTERWORLD, 2016), é papel dos líderes definir o que fazer com tantos dados, o que é considerado um dos principais desafios do Big Data. Isso, pois, o Big Data não envolve só mudança de tecnologia, envolve adaptação de processos e treinamentos relacionados à mudança de gestão e análise de dados (MERITALK BIG DATA EXCHANGE, 2013). A maior parte dos líderes não sabe lidar com essa grande variedade e quantidade de informações, e

não tem conhecimento dos benefícios que uma análise bem feita desses dados poderia trazer ao seu negócio (COMPUTERWORLD, 2016). Se não trabalhados de forma adequada e estratégica, esses dados podem prejudicar a organização, levando-a a uma “armadilha de mercado” (CIO, 2017).

Dentre os principais entraves que as empresas desejam solucionar, ou mesmo prever para investir na prevenção, destacam-se: baixa produtividade nas vendas, baixo engajamento dos profissionais em geral, dificuldade de retenção de talentos, fraude, e queda na satisfação dos clientes (BERSIN, 2016).

Segundo a Bain & Company, consultoria renomada em gestão estratégica, adotar ferramentas analíticas avançadas pode ajudar a empresa a “clonar” seus melhores tomadores de decisão, para que seja possível tomar decisões melhores e mais rapidamente, em qualquer situação que exige seu julgamento. No entanto, será possível enfrentar certa resistência das pessoas, uma vez que um sistema significará para elas uma nova forma de fazer as coisas (HSM, edição 659, 2016).

O fato é que, quando são feitas relações dentro de uma massa gigantesca de dados, torna-se possível descobrir quem se comunica com quem, de que maneira o uso das tecnologias de informação influi na produtividade, se existem estilos de trabalho que não são bem apoiados pela atual tecnologia etc. Segundo Ben Waber, quando conseguirmos combinar dados dos mundos real e virtual, então, entenderemos o comportamento das pessoas de uma organização em uma escala inimaginável.

O bom uso de informações para gerenciar talentos, de uma maneira geral, passa a ser conhecido como people analytics. People Analytics é a utilização de big data aplicada a gestão de pessoas, mapeando os comportamentos e condições em que os colaboradores parecem mais satisfeitos e motivados, para estimular e repetir essas condutas (WABER, 2017).

Uma pesquisa realizada pela Visagio (2017) avaliou, entre outros tópicos, como as empresas estão atuando hoje com People Analytics. De acordo com os resultados, apenas 24% das 81 empresas respondentes possuem alguma iniciativa sobre o tema, mostrando que ainda é um tema incipiente nas organizações do país. Um fator limitante do People Analytics que impacta nesse resultado é a disponibilidade e qualidade de dados: apenas 13% das empresas apontaram possuir disponibilidade de dados de alta qualidade.

Segundo Waber (2014), quando utilizamos dados para entender quais comportamentos no local de trabalho tornam as pessoas mais eficientes, felizes, criativas, líderes, seguidoras, pioneiras, especialistas, estamos fazendo *people analytics*. “O *people analytics* é a expansão da fronteira da ciência e tecnologia para a área de gestão de pessoas”, de acordo com Deli Matsuo, CEO da Appus e ex Head Latin America de Pessoas do Google, maior empresa do mundo em gestão de dados. Ainda segundo Matsuo (2016), conseguimos identificar quanto aumenta o risco trabalhista da empresa que troca a jornada de trabalho de um colaborador do turno matutino para o noturno ou daquela que substitui um gerente mais de duas vezes por ano. São várias as possibilidades de uso para o *people analytics*, mas a maioria das empresas ainda está utilizando a ferramenta para melhorar decisões tomadas, para identificar talentos e para gerar ganhos de produtividade - superando as decisões que eram baseadas em preconceitos ou vieses.

Influenciar com dados é uma experiência agradável em uma cultura que valoriza dados e objetividade (MATSUO, 2016). Líderes abertos a aceitar os dados e as análises - principalmente quando estes contrariam suas opiniões- levarão as organizações a expandir as capacidades dos que trabalham com o *people analytics*.

1.2 QUESTÃO DA PESQUISA

Neste cenário, este Trabalho de Conclusão de Curso investiga a importância da obtenção dos dados relacionados às pessoas, bem como no processo de tomada de decisão através deles. Especificamente busca responder “qual o grau de utilização das empresas brasileiras em relação à aplicação de *people analytics*?”.

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção serão abordados os objetivos do desenvolvimento deste trabalho. O objetivo geral é a finalidade principal do trabalho que é desdobrada em objetivos específicos - metas menores, que facilitam a manutenção do foco do trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Determinar a maturidade geral das empresas brasileiras e seus tomadores de decisão da área de RH em relação ao *people analytics*.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Entender se as informações são utilizadas para a tomada de decisão;
- b) Analisar as informações necessárias para a tomada de decisão na gestão de pessoas;
- c) Determinar os recursos necessários para analisar dados e informações, em prol do *people analytics*;
- d) Verificar as principais dificuldades e impulsionadores do conceito.

1.4 JUSTIFICATIVA

Trazer para o centro das discussões o conceito de *people analytics* e mostrar como ele pode vir a impactar diretamente a maneira como empresas lidam e gerenciam suas informações na gestão de pessoas podem ser decisivos para que a lógica de uso data seja revista e incorporada no que diz respeito à pessoas.

Discutir as consequências da análise de dados e como ela tem reflexos diretos na produtividade e engajamento dos colaboradores é o papel da pesquisa. Assim, os principais gestores de pessoas das grandes empresas podem vislumbrar um caminho de melhora de resultados, através de dados que já possuem, para garantir o sucesso do seu time em qualquer contexto. Gestores de pessoas, estratégicos e operacionais podem se beneficiar da discussão acerca do tema e dos seus impactos.

Dessa forma, a pesquisa é importante para os gestores, pois irá apresentar resultados que poderão alertá-los sobre o uso e a importância de informações em prol da gestão de talentos, bem como o comportamento de tomadores de decisão. Como consequência, o processo de decisão desses gestores poderá sofrer alterações, ajustando-se à realidade do mercado e aproveitando as oportunidades disponíveis.

1.5 MÉTODO

Esta pesquisa, de abordagem (quali/quantitativa), conduzida de forma (exploratória/investigativa/descritiva), foi aplicada através de um questionário com 107 respondentes, todos profissionais da área de RH e tomadores de decisão, e servirá de base para uma conclusão comparativa sobre como as empresas brasileiras se relacionam com o people analytics, assim como seu grau de maturidade e passos de aplicação.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho possui como estrutura, além desta introdução, o capítulo de referencial teórico onde são abordados autores e conceitos como o de tomada de decisão, gestão de talentos e data mining. No capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada e, no capítulo quatro, os resultados da pesquisa e a análise da mesma. Por fim, no capítulo cinco são expostas as conclusões do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para que seja possível analisar o efeito dos fatores do *people analytics* no processo de decisão dos executivos é necessário compreender o processo decisório e os conceitos utilizados nesse trabalho. A partir dessas informações, é possível entender se o suporte à tomada de decisão nos moldes “tradicionais” atende às expectativas e às necessidades de um tomador de decisão no contexto do *people analytics*, bem como avaliar o grau de efeito dos fatores envolvidos na gestão de pessoas.

2.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Segundo Gomes (2007), decisão é o processo de escolha, seja direta ou indiretamente, de pelo menos uma das diferentes alternativas apresentadas, que atenderiam à resolução do problema existente. Segundo o mesmo autor, a decisão é percebida sob três dimensões:

- a) a importância – relacionada à satisfação de valores e interesses;
- b) a velocidade exigida – cada tipo de decisão, dependendo do contexto exige certa velocidade, o autor compara uma decisão médica em uma cirurgia e uma decisão de gestão relacionada ao planejamento estratégico, em que a primeira exige muito mais velocidade de raciocínio e definição que a segunda;
- c) o grau de individualidade – referente às decisões que devem ser tomadas individualmente e outras que podem ser tomadas em grupo.

Há três participantes da tomada de decisão: o tomador de decisão, que é o responsável pela decisão em si; o agente de decisão, que direta ou indiretamente realiza cálculos e estimativas, ordena preferências e juízos de valor e trabalha com as informações as quais serão utilizadas ao longo da análise da decisão; e o analista da decisão, quem administra a estruturação do problema e produz recomendações ao tomador de decisão (GOMES, 2007).

Ainda relacionado à diferença entre níveis, há três níveis hierárquicos fundamentais: estratégico, tático e operacional. Como existe relação entre eles, por exemplo, as decisões tomadas em determinado nível restringem as tomadas em níveis inferiores, há diferentes funções e responsabilidades (BASTOS; OLIVEIRA;

OLIVEIRA, 1998), trabalhando com informações específicas para a suas necessidades (DEL DUCA; LONGO; DELEPIANE DE VIT, 2012):

Figura 1: Níveis hierárquicos e de informação

Fonte: DEL DUCA; LONGO; DELEPIANE DE VIT (2012).

A figura acima ilustra que o nível estratégico para definir uma estratégia corporativa precisa de informações “macro”, ou seja, sem muito detalhe, mas que mostre a realidade da organização como um todo. Os gerentes (nível tático) precisam de informações relacionadas à sua área, por isso, as informações obtidas são agrupadas de acordo com a necessidade e com o negócio dos gerentes. Já o nível operacional utiliza informações detalhadas da operação da empresa para que possam tomar decisões no curto prazo.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) afirmam que o processo de tomada de decisão é dividido em três fases e estas em sete rotinas:

- a) Identificação, a partir de dados, de necessidades, oportunidades ou crises que podem estimular a uma tomada de decisão;
- b) Diagnóstico e compreensão do real estímulo para a tomada de decisão;
- c) Procura de padrões baseados em decisões passadas;
- d) Formulação de novas soluções ou de modificações de soluções já prontas;
- e) Seleção de alternativas;
- f) Avaliação e escolha da melhor alternativa segundo o tomador de decisão;
- g) Autorização, no caso em que o tomador de decisão não tem autoridade para decisões que podem comprometer a organização.

Para dar suporte e alimentar o processo decisório de forma contínua, Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) contam com inputs e outputs (rotinas de comunicação), que auxiliam no andamento do processo e finalmente na autorização

da decisão. Assim como com rotinas de controle, que orientam o processo e auxiliam que eles seja concluído - esta rotina normalmente é informal e está implícita no processo -, e com rotina política, que influencia diretamente os envolvidos no processo de decisão, visto que há evidências de que há influências políticas no processo de tomada de decisão (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÉT, 1976).

Bazerman e Moore (2010) estruturam e simplificam o processo “racional” de tomada de decisão em seis etapas:

a) Definir o problema: o objetivo final da tomada de decisão será a resolução do problema identificado, por isso é fundamental um entendimento completo do problema; segundo os autores, os administradores frequentemente erram por “i) definirem o problema em termos de uma solução proposta; ii) deixarem de notar um problema maior; ou iii) diagnosticarem o problema em termos de seus sintomas”.

b) Identificar os critérios: o tomador de decisão deverá elencar os critérios relevantes pelos quais se dará a análise das informações;

c) Ponderar os critérios: quando se têm diferentes critérios, deve-se atribuir valores relativos a cada critério, para que seja possível analisá-los em ordem de relevância;

d) Gerar alternativas: é a identificação de possíveis cursos de ação que podem resolver o problema;

e) Classificar cada alternativa segundo cada critério: a partir das alternativas listadas, os envolvidos na tomada de decisão deverão avaliá-las de acordo com os critérios, considerando as consequências potenciais de cada possível escolha.

f) Identificar a solução ideal: devem-se multiplicar as classificações da etapa “e” pelo peso de cada critério (etapa “c”), somar as classificações ponderadas de todos os critérios para cada alternativa e escolher a solução cuja soma seja a mais alta.

Os estudiosos da Teoria da Decisão traçaram um processo para uma “boa decisão” (GOMES, 2007). Esse processo consiste em doze etapas:

- 1) Ter certeza de que está tentando resolver o problema verdadeiro;
- 2) Pensar suficientemente sobre o problema, sem levar em consideração envolvimento emocional;
- 3) Obter todas as informações relevantes;
- 4) Identificar de forma clara o que realmente importa;
- 5) Considerar explicitamente os comprometimentos éticos e morais;

- 6) Gerar o conjunto de alternativas viáveis mais amplo possível;
- 7) Listar os objetivos quantitativos e qualitativos da tomada de decisão;
- 8) Explicitar os critérios de decisão para cada objetivo listado;
- 9) Listar as consequências de cada alternativa para cada critério de decisão definido;
- 10) Realimentar as etapas anteriores (prévias) através de métodos analíticos, gerando novas alternativas ou novos critérios não pensados anteriormente;
- 11) Criticar os resultados obtidos na etapa anterior;
- 12) Produzir recomendações claras para quem tomará a decisão.

Segundo Choo (2006), para se tomar uma decisão racional, deve-se elencar todas as alternativas existentes, e identificar suas consequências. Para que seja possível elencar todas essas alternativas, é preciso verificar os dados obtidos e extrair as informações fundamentais.

As empresas criam e utilizam as informações em três áreas estratégicas:

Primeiro, a empresa interpreta a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização e ao que ela está fazendo. Em segundo lugar, cria novos conhecimentos, combinando a experiência de seus membros, de modo a aprender e inovar. Finalmente, processa e analisa a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação apropriados (CHOO, 2006, p.18).

Bazerman e Moore (2010) afirmam que a falta de conhecimento de como as nossas mentes funcionam acarreta em consequências profundas, pois sem um conhecimento de nossos pensamentos e comportamentos, não é possível antecipar quando os processos cognitivos nos levarão ao erro. Gomes (2007) acredita que o desempenho do tomador de decisão não depende apenas da inteligência, mas do grau de ajustamento dessa pessoa à cultura da organização. Segundo análise de Pereira, Löbler e Simonetto (2010), a decisão sofre influências ligadas à personalidade, motivações, experiências, habilidades, criatividade, modo de raciocínio, intuição, entre outras.

Courtney (2001 apud NONOHAY, 2012) definiu um processo de tomada de decisão, levando em consideração os aspectos subjetivos balizadores da decisão. O mesmo começa, assim como os demais processos vistos, a partir da existência de um problema ou de uma necessidade. Após, há a etapa de desenvolvimento da perspectiva, que é influenciada diretamente por aspectos técnicos, organizacionais, pessoais, éticos e estéticos, ou seja, pela individualidade dos atores envolvidos na

decisão. Com as perspectivas definidas, as alternativas são elencadas, para então, a decisão ser tomada.

De acordo com Freitas (2000), o tomador de decisão pode agir de duas formas: a primeira é uma “resposta impulsiva”, respondendo a necessidade de ação com uma ação diretamente; a segunda consiste em consultar e examinar fontes, para então refletir e agir. O mesmo autor acredita que a decisão via reflexão irá permitir uma ação melhor do que a simples reação estimulada pelas sensações sentidas no mundo que nos cerca, no entanto, ressalta que deve-se agir rapidamente.

Portanto, percebe-se que o processo de tomada de decisão não é puramente racional, ele sofre influências diretas e indiretas, conscientes e inconscientes de fatores subjetivos, que alteram a forma de ver, de pensar, de analisar e de decidir do responsável pela decisão (NONOHAY, 2012). Assim, a atividade mental trabalha com duas dimensões: modo de percepção e modo de interpretação da informação.

A estrutura da racionalidade limitada de Simon percebe que os indivíduos tentam tomar decisões racionais, no entanto, percebe que, normalmente, não há informações importantes que auxiliariam nas etapas do processo de decisão, como definição do problema e definição dos critérios relevantes (BAZERMAN; MOORE, 2010).

Simon (1979 apud PEREIRA; LÖBLER; SIMONETTO, 2010) explica a racionalidade limitada da seguinte forma. O comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes:

(1) A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das consequências é sempre fragmentário.

(2) Considerando que essas consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.

(3) A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos.

Assim como Simon (1979 apud PEREIRA; LÖBLER; SIMONETTO, 2010), Bazerman e Moore (2010) também apresentam que a quantidade e a qualidade da informação disponível são limitadas devido à restrição de tempo e custo, assim como, o tomador de decisão também não conseguiria assimilar todas as

informações, por limitação da memória utilizável. Reconhecendo que Simon pensou isto em 1979, é possível admitir que fosse a realidade da época. No entanto, a realidade atual, considerando o fenômeno Big Data, é improvável manter esse pensamento, há variedade e volume de informações, a maior parte delas disseminadas de forma rápida, estando disponível aos atores da tomada de decisão. Além disso, há sistemas de informações e de análise de informações que auxiliam o tomador de decisão a armazenar e a “assimilar” as informações, muitos destes ainda não estão adaptados para lidar com o Big Data, mas auxiliam.

Então, o processo de tomada de decisão sofre influências racionais e subjetivas. No entanto, ambas as formas têm como base para a definição a informação, pois é a partir da interpretação das informações – seja mais objetiva ou mais subjetiva – que há a análise e o direcionamento para a tomada de decisão. De forma geral, pode-se desenhar um macroprocesso decisório, visto que em todos os autores pesquisados, há três grandes etapas: a primeira é relacionada à verificação de uma real necessidade ou oportunidade; a segunda refere-se à geração de alternativas à solução a ser encontrada e as suas respectivas consequências; para então, chegar-se à última macro etapa que é a escolha de uma das alternativas. Com o conceito de tomada de decisão definido, se faz necessário entender como ele se relaciona com a estratégia, no *balanced scorecard*.

2.2 ESTRATÉGIA COM BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard surgiu por meio de estudos realizados com base em avaliações de desempenho empresariais que estavam se tornando obsoletas, tendo como líder do estudo David P. Norton, executivo principal da Nolan Norton na época e, Robert S. Kaplan como consultor acadêmico, junto com representantes de diversas empresas com o objetivo de criar uma ferramenta que, além de mensurar as medidas financeiras, considerasse também, medidas de desempenho, qualidade, ciclos de produção e inovação de novos produtos, ou seja, as medidas não-financeiras relacionadas ao processo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Giollo (2002), o Balanced Scorecard não se diferencia apenas pelas quatro perspectivas, já que existem outras ferramentas de avaliação de desempenho que se focam neste mesmo contexto de medidas financeiras e não-financeiras,

porém esta diferenciação se dá por meio da visão de longo prazo e da relação de seus indicadores com a estratégia de organização.

Após o estabelecimento das metas financeiras e de clientes, devem-se identificar objetivos e medidas para os processos internos da organização. Enquanto os sistemas tradicionais se concentram nos custos e na qualidade dos processos já existentes, o Balanced Scorecard destaca os processos mais críticos em busca de melhores desempenhos impulsionadores de sucesso futuro (QUINTELLA, 2004).

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que os maiores impactos ocorrem quando o Balanced Scorecard é utilizado na indução da mudança organizacional, pois a preocupação dos altos executivos deve ser estabelecer metas e objetivos que possam transformar a organização e assim devem ser estabelecidas metas de superação para processo de atendimento a clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento.

Ainda segundo Herrero Filho (2005), o conceito do Balanced Scorecard passou por fases de evolução, sendo elas: o Balanced Scorecard como ferramenta de mensuração, como ferramenta de implementação da estratégia, como sistema de gestão estratégica e como modelo de gestão estratégica integrada.

2.3 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a partir da explicação da missão e estratégia da empresa, são definidos objetivos e medidas que estão organizados em quatro perspectivas equilibradas que formam a estrutura do Balanced Scorecard apresentada por meio do mapa estratégico. Estas perspectivas medem o desempenho organizacional e estão divididas em perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento, como mostra a figura 6 apresentada.

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997), verificaram que muitas organizações já possuem excelentes pontos de partida no que se refere a medidas financeiras, a clientes e processos internos, porém, no que diz respeito a habilidades dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional seus vetores são praticamente ignorados, não recebendo a atenção necessária, sendo que uma das metas mais importantes para a adoção de um

scorecard é a promoção do crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

2.4 A GESTÃO DE TALENTOS

Depois de entender como funciona o processo de tomada de decisão e gestão estratégica, é importante entender o campo onde essa decisão é tomada: a gestão de talentos.

Os responsáveis pelos departamentos de recursos humanos enfrentam hoje desafios num mercado extremamente dinâmico marcado pela inovação tecnológica, escassez de talentos e grandes variações de crescimento entre regiões do globo (BCG, 2014).

Desta forma, o investimento na gestão de talentos é uma necessidade premente das organizações e, em particular, para a função recursos humano, tornou-se um dos focos principais de atuação.

A abordagem da função Recursos Humanos ao processo de gestão de talentos deverá incluir um conjunto de atividades traduzidas esquematicamente na figura 2.1 e estratégias aplicáveis atendendo as três componentes do processo (SADATH, 2013):

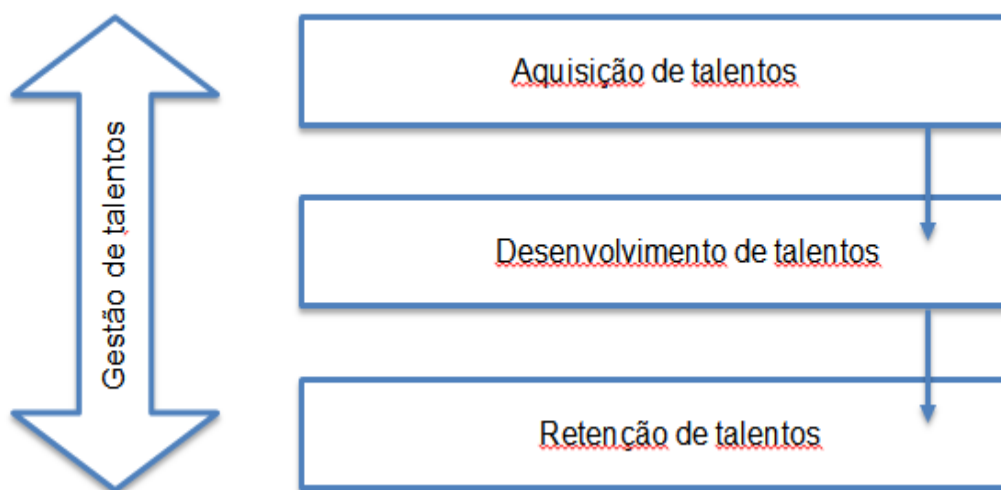


Figura 1 – Componentes do processo da Gestão de Talentos
Fonte: Adaptado de Sadath (2013)

Conhecer os colaboradores e os talentos da organização é, então, responsabilidade crucial da função Recursos Humanos que, através de uma abordagem estruturada, identifica e desenvolve os talentos, evitando a saída dos colaboradores, garantindo a atualização permanente de conhecimentos necessários e mantendo-os felizes em todos os aspectos (SADATH, 2013).

No entanto, a identificação dos colaboradores com competência e conhecimentos acima de um padrão definido continua a ser difícil (Pereira, 2015), portanto, é sugerido que a Gestão de Talentos seja operacionalizada em três momentos: definição de Talento, identificação dos *Key Performance Indicators* associados à definição de Talento e monitorização desses indicadores para controle.

De acordo com Mortan (2005 apud JANTAN; HAMDAN; OTHMAN, 2010), um colaborador com talento tem a capacidade de fazer uma diferença significativa no desempenho atual e futuro da organização onde se insere.

A tradicional abordagem da Retenção de Talentos focada unicamente na compensação monetária não é mais suficiente por si só (MITCHELL; HOLTOM; LEE, 2001). Conhecimento profundo da organização pelos Recursos Humanos é crucial para apoiar a gestão eficaz de recursos e manter os colaboradores felizes e na organização. Tal Ben-Shahar (2015) afirma que as organizações necessitam de investir na felicidade e no bem-estar das suas pessoas para se manterem competitivas. A felicidade é a causa do efeito sucesso. Pessoas com emoções positivas ficam mais criativas, mais motivadas e constroem melhores relações, contribuindo desta forma para melhores resultados da organização.

A motivação pode ser também potenciada através de programas de coaching. Esta prática é muito comum em empresas multinacionais, não só no contexto do desenvolvimento de competências e de personalidade, mas também, no âmbito de programas de desenvolvimento e retenção de Talentos (ARISS, 2014).

A figura 2.2 apresenta de forma adaptada diversos vetores enumerados pela Deloitte (2015), Price Waterhouse Coopers (2015), Mitchell, Holtom e Lee (2001) e Ariss (2014) que, atuando de forma concertada e estruturada, contribuem para uma eficaz gestão na área da retenção de talentos.

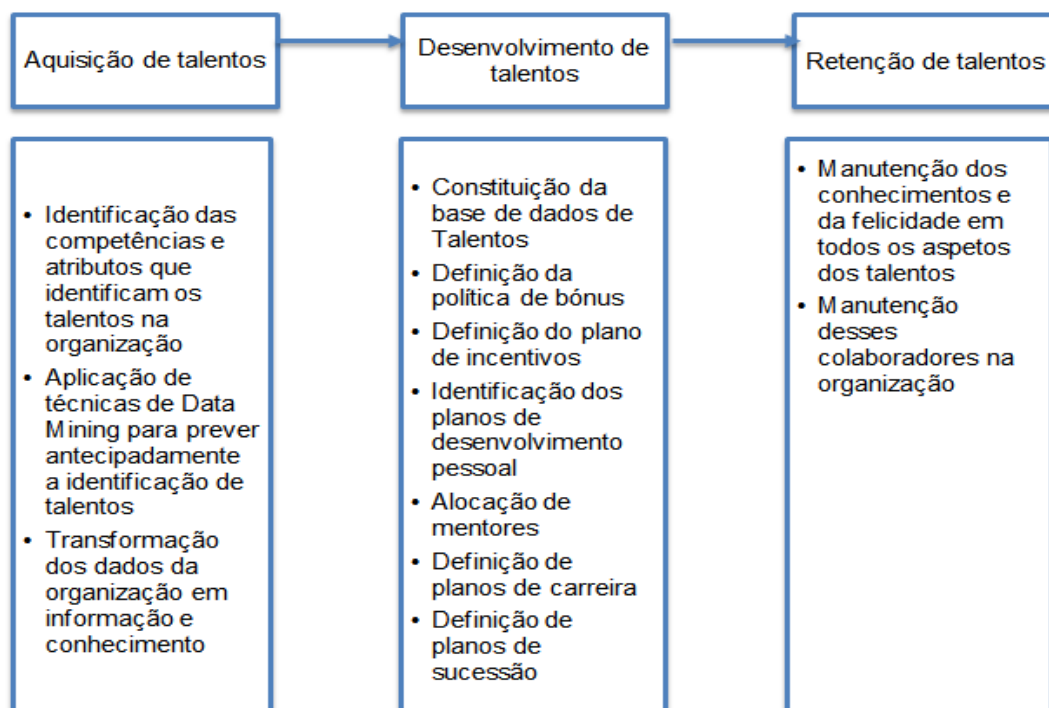


Figura 2 - Gestão de Talentos

Fonte: adaptado pela autora a partir dos autores acima citados.

Com o desenvolvimento crescente da tecnologia ao nível do processamento de dados na área do *business intelligence* e existência em abundância de dados de pessoas (*big data*), tornou-se possível também à função de Recursos Humanos utilizar ferramentas analíticas para melhorar o desempenho da sua função, ou seja, alavancar o seu papel na organização através do *People Analytics*. Para tal, é necessário apostar numa abordagem sistematizada e integrada:

1. Utilizando os dados que dispõe sobre os colaboradores resultantes dos seus processos internos de:

- Admissão e gestão de colaboradores;
- Formação;
- Avaliação de desempenho;
- Gestão de Talentos;
- Processos do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Processos de negócio.

2. Utilizando os dados que dispõe sobre os colaboradores resultantes dos seus processos internos de:

- Aplicações e ferramentas adequadas ao People Analytics;
- Utilização de técnicas de Data Mining adequadas à extração de informação e conhecimento.

3. Disponibilizando à Gestão de Topo o seu conhecimento para:

- Suporte à tomada de decisão;
- Reforçar a posição estratégica da organização;
- Sustentar a vantagem competitiva da organização face à concorrência através da gestão e retenção dos seus Talentos.

Fitz-enz e Mattoxii (2014) apresentam o *Analytics* como a reunião da arte e da ciência. As artes ensinam a olhar para o mundo; a ciência ensina como fazer algo. Desta forma o Analytics proporciona a compreensão sobre as interações e as relações dos elementos de um problema, que vai muito para além da simples utilização da estatística. O Analytics é primeiro um quadro mental e, só depois, um conjunto de operações estatísticas.

O People Analytics resulta da obtenção de dados de fontes distintas, tais como de pesquisas, de registos e de processos, que permitem criar uma imagem sobre a situação atual e prever situações futuras prováveis. Este termo amplamente utilizado traduz-se simplesmente na compilação inicial de factos objetivos e posteriormente na recolha de dados relacionados. O People Analytics apresenta-se dividido em três níveis (FITZ-ENZ; MATTOXII, 2014):

- **Descritivo:** Revela e descreve as relações entre dados e identifica padrões de comportamento nos dados atuais e históricos. Inclui, por exemplo, dashboards e scorecards, segmentação dos colaboradores da organização, Data Mining para identificação de padrões básicos e relatórios periódicos.

- **Preditivo:** Utiliza um conjunto variado de técnicas (estatísticas, modelação, Data Mining) através de factos atuais e históricos para realizar previsões sobre o futuro. Trata-se de probabilidades e impacto potencial na organização.

Pode envolver, por exemplo, modelos para aumentar a probabilidade de seleção das melhores pessoas, para desenvolvê-las e para promovê-las.

- Prescritivo: As análises prescritivas vão para além das previsões e descrevem as opções de decisão e otimização dos colaboradores na organização. É usado para analisar dados complexos para prever resultados, proporcionar opções de decisão e mostrar diferentes impactos no negócio. Envolve, por exemplo, modelos para conhecer os impactos na rentabilidade do negócio resultantes de diferentes investimentos feitos em formação.

A função Recursos Humanos ao acompanhar as tendências do *People Analytics* aplicadas à Gestão de Talento contribui também desta forma, para uma organização mais avançada ao construir e aperfeiçoar abordagens de *data governance*, ao obter dados de comparação com ferramentas analíticas e ao adotar medidas a partir de dados preditivos (PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2015).

O que medir na área dos Recursos Humanos deve ser, em primeira instância, alinhado com os *stakeholders* das organizações para assim haver um compromisso de alocação de recursos (financeiros e humanos). Sugestões de indicadores de performance para potenciar o uso do *People Analytics* foram já enumerados por Pease, Byerly e Fitz-enz (2013) (figura 2.3).

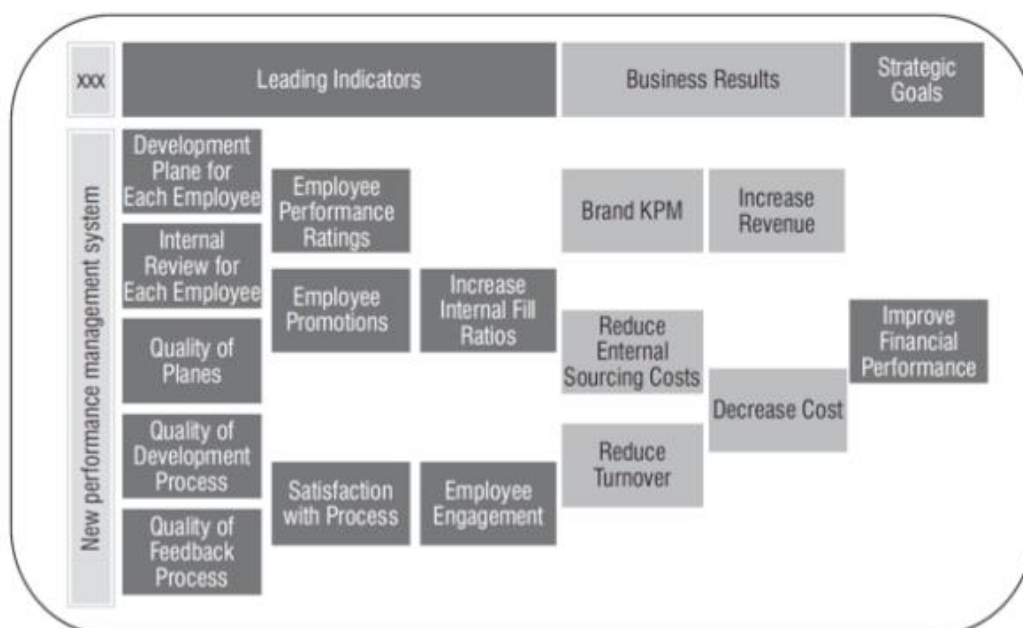


Figura 3 – Mapa de indicadores de performance usados em People Analytics
Fonte: Pease; Byerly; Fitz-enz (2013)

Apesar de constatar a lenta capacidade de tirar proveito do potencial analítico envolvido, a Delloitte University Press (2015) aponta, entre outras, a necessidade de serem feitos investimentos para alavancar a utilização de dados na tomada de decisão e potenciar a mudança de funcionamento dos Recursos Humanos nas organizações.

Este desafio pode ser gerido através da utilização de várias ferramentas, entre elas, *Social Network*, *Key Performance Indicators*, técnicas de *Data Mining*, entre outras. Vários exemplos de empresas que já recorrem à utilização de *People Analytics* são apontados por Davenport, Harris e Shapiro, (2010):

- Fatores de Recursos Humanos Monitorização do *engagement* dos colaboradores da JetBlue e previsão da performance financeira;
- Análise de RH Identificação das áreas que necessitam de medidas de melhoria na Lockheed Martin através de sistemas automáticos de performance on time;
- Análise de Investimento em Capital Humano Monitorização dos níveis de satisfação na Sysco com impacto significativo no aumento do rácio de retenção e diminuição do custo de processos de recrutamento e de formação;
- Previsão da Força de Vendas Previsão das necessidades futuras de Recursos Humanos para cada unidade de negócio da Dow Chemical adaptando o seu modelo às tendências da indústria, políticas ou alterações legais para os vários cenários;
- Modelo “Valor de Talento” Utilização de dados de performance dos colaboradores da Google para identificação dos fatores que influenciavam a decisão dos seus colaboradores em se manterem ou saírem da empresa através da confirmação de que muitos estavam mal alocados ou tinham uma má gestão direta;
- Cadeia de Fornecimento de Talento Utilização de ferramentas analíticas pelas empresas de retalho para dimensionar adequadamente o número de pessoas necessário face ao volume de vendas previsto.

A função Recursos Humanos para se iniciar na utilização do *People Analytics* deverá implementar a estratégia apresentada pela Deloitte (2015) que aborda os seguintes passos:

- Constituir a equipe certa e mostrar o retorno sobre o investimento;
- Iniciar com as ferramentas disponíveis;
- Envolver o IT como parceiro;
- Utilizar o *analytics* nos Recursos Humanos para mostrar o seu potencial;
- Incidir o foco nas necessidades imediatas do negócio;
- Alavancar o *analytics* atualizando plataformas tecnológicas.

2.5 O DATA MINING APLICADO À GESTÃO DE TALENTOS

No desenrolar da normal atividade das organizações através da implementação dos seus processos, assiste-se à produção de dados de forma automática e em enormes quantidades que são armazenados nas bases de dados dos seus sistemas. Estes dados aportam conhecimento quando utilizados métodos de Data Mining para a exploração e identificação de padrões de comportamento que sustentam o desenvolvimento de modelos matemáticos descritivos com aplicação em termos de planeamento (JANTAN; HAMDAN; OTHMAN, 2009). Os dados disponíveis na organização gerados pelo normal funcionamento desta e utilizados para criação desse conhecimento chamam-se dados secundários, por oposição aos dados primários utilizados no campo da estatística (BAÇÃO, 2013).

Os modelos resultantes da aplicação de métodos de Data Mining apresentam decisões inteligentes equivalentes às decisões tomadas por humanos. No entanto, a rapidez das decisões inteligentes derivada da forma automática como surgem apresentam vantagens significativas quando comparadas com as decisões por partes dos humanos. Estas são mais demoradas, com algumas incertezas e dependentes de vários fatores como experiência, conhecimento, preferências e julgamentos de quem tem a responsabilidade de decidir (JANTAN; HAMDAN; OTHMAN, 2010).

O fácil acesso à informação e à variedade de produtos e marcas concorrentes permite que o mercado esteja aquecido. A competição entre marcas está cada vez mais acirrada, exigindo que as empresas tomem decisões rápidas para criarem um diferencial competitivo frente aos concorrentes (BARTON; COURT, 2012). Essas decisões deverão ter embasamento a partir de informações relevantes (TAURION, 2012). Segundo Freitas (2000) “a informação serve à tomada de decisão; logo, a necessidade de decidir com maior precisão é justificada pela necessidade que se tem de agir dentro das organizações e no campo da pesquisa”.

O desempenho das organizações no mercado será definido a partir da forma com que as mesmas irão trabalhar com esse volume e essa variedade de informações verdadeiras e com a velocidade que elas surgem e se disseminam, portanto, os líderes terão que definir o que fazer com tantos dados a fim de agregar valor ao negócio, um dos principais desafios do Big Data (COMPUTERWORLD, 2012). As empresas deverão criar estratégias para definir como lidar com grandes volumes de dados e analisar as informações úteis (CIO, 2017). Se não trabalhados de forma adequada e estratégica, esses dados podem prejudicar a organização, levando-a a uma “armadilha de mercado” (CIO, 2017). Segundo Turban et al. (2009), “a qualidade e a pontualidade da informação de negócio para uma organização [...] pode ser uma questão de sobrevivência ou falência”.

As técnicas de Data Mining utilizam-se no mais variado leque de campos de aplicação por serem consideradas bastante adequadas ao desenvolvimento de modelos descritivos e preditivos, conforme comprovado pelos inúmeros estudos já realizados.

Também na área dos Recursos Humanos e, mais recentemente, com as novas responsabilidades e visibilidade desta função nas organizações, o seu papel estratégico é potenciado ao utilizar métodos de Data Mining (JANTAN; HAMDAN; OTHMAN, 2010).

A Gestão de Talentos é hoje um dos maiores desafios desta era de mobilidade global e motivação para abarcar novos desafios principalmente nas gerações mais jovens (D'AMATO; HERZFELDT, 2008). A utilização de métodos de Data Mining permitirá caracterizar e acelerar a previsão de comportamentos tornando assim a função Recursos Humanos mais eficientes. Apesar de não existirem muitos estudos disponíveis na área dos Recursos Humanos que

evidenciem a utilização de métodos de Data Mining e, em particular, na área da Gestão de Talentos, os que existem convergem para as temáticas em análise.

No estudo levado a cabo por Jantan, Handan e Othman (2009), são apresentadas as atividades de seleção de novos colaboradores, matching dos colaboradores às funções que desempenham, desenvolvimento de planos de carreira e de planos de formação face às necessidades diagnosticadas para os novos e/ou colaboradores antigos, previsão do desempenho atual do colaborador, previsão do colaborador na empresa, etc., como temas possíveis de abordar através de técnicas de Data Mining.

Como falado anteriormente, o processo de tomada de decisão é influenciado fortemente por critérios subjetivos, como interesses pessoais e experiências de vida (BAZERMAN; MOORE, 2010; SIMON, 1979 apud PEREIRA; LÖBLER; SIMONETTO, 2010). Choo (2006) e Gomes (2007) ressaltam também a importância de dados, informações e conhecimentos para a tomada de decisão. A subjetividade permeia o processo de tomada de decisão na análise e na interpretação desses dados e informações (BAZERMAN; MOORE, 2010).

Portanto, é de fundamental importância o tomador de decisões ter à sua disposição o maior número de informações úteis e relevantes possível, permitindo minimizar os efeitos subjetivos e incrementar a influência da razão no resultado do processo. Diante de um grande volume de dados variados, que são distribuídos de forma rápida, é necessário que a empresa assegure a veracidade e o valor dos mesmos. A partir de um sistema de integração de dados, é possível organizá-los, categorizá-los e filtrá-los para assegurar a consistência da informação (IDC, 2012).

2.6 FATORES DE PERFORMANCE RELACIONADOS COM A RETENÇÃO DE TALENTOS

Para entender os fatores de performance é necessário que se defina padrões para alguns quesitos:

- Definição de Talento ou termo equivalente;
- Objetivo da aplicação do conhecimento;
- Caracterização exaustiva dos fatores que compõem a definição de Talento e/ou termo equivalente.

No âmbito deste projeto, serão tidas como referências as seguintes definições: Talento é capacidade de uma pessoa em fazer uma diferença significativa no desempenho atual e futuro da organização onde se insere de acordo com Lynne (2005 apud JANTAN; HAMDAN; OTHMAN, 2010). High Potential é alguém que supera os resultados dos seus pares de forma consistente, é capaz de avançar uma ou duas etapas em relação à sua posição atual, é um potencial gestor sênior a médio/longo prazo.

Sendo o objetivo da implementação deste trabalho a atuação sobre a fase da Retenção de Talentos, o foco da seleção das variáveis que irão constituir a base de dados é orientado para o histórico do colaborador ao longo do seu percurso profissional dentro da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho que são eles: método e procedimento de coleta de dados, o instrumento de pesquisa, questionário, a população e amostra e para a finalização do capítulo os procedimentos de análise de dados que serão utilizados.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

O capítulo está organizado para apresentar o conjunto de procedimentos metodológicos estruturados, a partir dos objetivos do trabalho, que ajudaram na operacionalização desta pesquisa.

Tendo em vista o objetivo geral do estudo - determinar a maturidade geral das empresas brasileiras e seus tomadores de decisão da área de RH em relação ao people analytics - optou-se por utilizar uma abordagem quantitativa, analisando com maior profundidade os números e estatísticas do perfil de respondentes.

No que se refere à pesquisa, com foco principalmente nos objetivos relacionados a este estudo, caracteriza-se como descritiva. De acordo com Gil (2002, p. 42), este tipo de pesquisa “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Em complemento, Triviños (1987, p. 110), expõe que os estudos descritivos não ficam simplesmente na coleta, ordenação, classificação dos dados, eles podem estabelecer relações entre variáveis. Neste tipo de estudo o pesquisador necessita conhecer o assunto para assim, analisar os resultados sem a interferência pessoal.

A abordagem quantitativa é importante para garantir a precisão dos resultados, evitando assim, distorções de análise e interpretação, permitindo uma margem de segurança com relação a possíveis interferências, buscando analisar o comportamento de uma população através da amostra.

A pesquisa quantitativa, para Michel (2005, p. 33):

[...] se realiza na busca de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, através da análise da frequência de incidências e correlações estatísticas.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi direcionada para gestores selecionados através dos seguintes critérios: gerir uma equipe de pessoas em uma empresa com pelo menos 50 funcionários, ser responsável por algum indicador na área de gestão de pessoas, ter conhecimento sobre *people analytics*, trabalhar no Brasil - mesmo que gerencie uma equipe em outro país.

Ou seja, todos os respondentes fazem parte de organizações, possuem cargo de tomada de decisão na gestão de talentos, possuem conhecimento sobre *people analytics* e utilizam de algum indicador para gestão de seus talentos.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Escolheu-se realizar uma pesquisa quantitativa, por meio de um formulário com 20 perguntas de múltipla escolha, com a finalidade de obter o maior número de informações.

Para embasar o estudo, utilizou-se de dados secundários de diversas fontes, tais como: livros, artigos acadêmicos, e artigos digitais de autores e pesquisadores da área de gestão estratégica de pessoas.

No que se refere ao procedimento adotado para esta pesquisa científica, enquadra-se o método de levantamento ou survey, tendo em vista que a pesquisa se desenvolve por intermédio de questionário aplicado junto aos gestores de RH que se encontravam em uma conferencia sobre *people analytics*, possuindo assim uma amostra definida e não a análise em profundidade. Para Tripod (1981, p. 39), o método survey “[...] procura descrever com exatidão algumas características de populações designadas”. Após a coleta de dados é feita à análise dos resultados obtidos, objetivando responder a pergunta inicial deste trabalho.

Para Gil (1999, p. 70), as pesquisas de levantamento:

[...] se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante a análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O levantamento em geral serve para pesquisas descritivas que pretendem dizer através da população selecionada, quantas pessoas têm determinados atributos, ou até mesmo explorar aspectos de uma situação, procurar explicações, entre outros.

Sendo assim, este estudo tem características quantitativas, porque os dados coletados serão submetidos às técnicas estatísticas, trabalhando com quantidades e percentuais.

3.3.1 Coleta de Dados

Assim, a pesquisa foi realizada em um encontro com 107 pessoas, dentre elas gestores de RH e tomadores de decisão no quesito pessoas de suas organizações. A pesquisa foi realizada no início da conferência, para evitar resultados mascarados e tendenciados. O questionário continha 20 questões, que se apresentam no apêndice deste trabalho, dividido em cinco sessões: perfil do entrevistado (tanto da empresa, como do gestor de RH), estágio do people analytics, estágio da gestão da informação, organização e infraestrutura de people analytics, desafios futuros e tendências.

Os resultados foram unificados em uma planilha de dados, também no apêndice desse trabalho, e analisados através de estatística descritiva simples.

O questionário completo pode ser encontrado no apêndice desse trabalho.

3.3.2 Procedimentos de Análise

A análise se dá unindo todos os resultados dos questionários aplicados e gerando proporcionalidade entre os resultados, através de porcentagem. Depois disso, os resultados são comparados à pesquisa teórica e bibliográfica, a fim de gerar um resultado comum aos dois e entender se a teoria se aplica na prática.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta é a parte central do trabalho, onde será apresentada a pesquisa realizada e a análise e interpretação dos dados e informações obtidos. O uso de gráficos, tabelas e quadros enriquece o trabalho, fornecendo apoio visual ao que está sendo apresentado.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

No total, 107 gestores de diferentes empresas participaram da pesquisa, por meio de questionário online, no dia 26 de outubro de 2018, em um encontro estratégico para debater o tema. O questionário foi respondido por gestores tomadores de decisão da área de RH, mas, em alguns casos, o mesmo gestor possui outros cargos na organização, gerando diferentes pontos de vista.

Em sua maioria, as empresas eram de grande porte, operando em uma larga escala geográfica, incluindo o exterior.

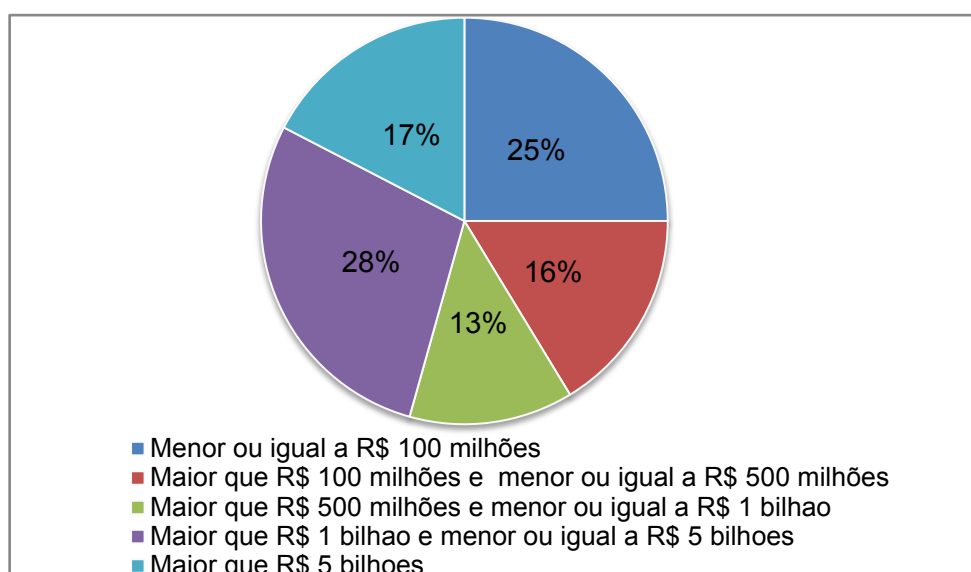


Gráfico 1 - Porte das empresas

Os segmentos foram diversos, mas não foram registradas diferenças significativas entre eles nos resultados. Também não foi percebida diferença

relevante de maturidade no uso do *People Analytics* de acordo com o faturamento da empresa.

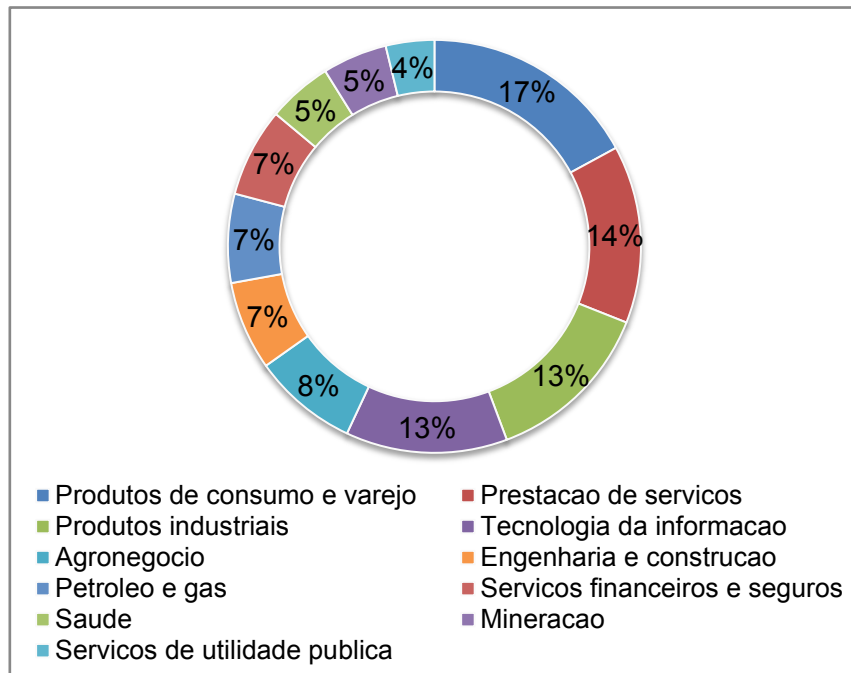


Gráfico 2- Representatividade por segmento de atuação
Respostas válidas: 85
(algumas empresas representam grupos, atuando em mais de um segmento).

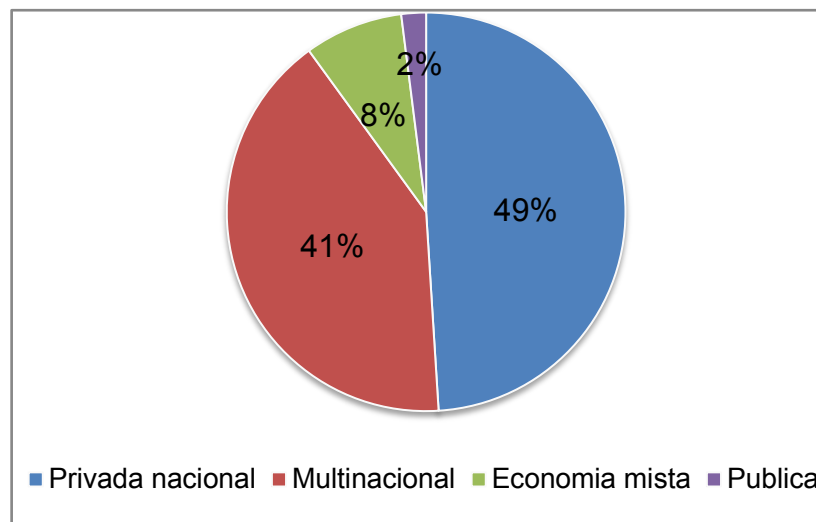


Gráfico 3 - Origem de capital das empresas
Respostas válidas: 107

4.2 A ÁREA DE RH

A pesquisa procurava entender o grau de utilização de people analytics das empresas em relação à gestão de pessoas. Para isso, foi usada uma escala para classificar as empresas segundo a percepção dos respondentes.

A escala se divide em cinco perfis para o tomador de decisão e sua atuação na área de RH - sendo o primeiro o com maior atuação estratégica e o último o com maior atuação operacional:

1) Coparticipante estratégica: participa da formulação da estratégia de negócios, oferecendo importante contribuição como especialista em Capital Humano. Conecta ações com a implementação da estratégia de negócios. Facilita processos de mudança e transformação na empresa, alinhados à estratégia de negócios. Conduz programas e processos para atender as necessidades de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. É responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

2) Parceira de negócios: conecta ações com a implementação da estratégia de negócios. Facilita processos de mudança e transformação na empresa, alinhados à estratégia do negócio. Conduz programas e processos para atender as necessidades de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. É responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

3) Agente de mudanças: facilita processos de mudança e transformação na empresa, alinhados à estratégia do negócio. Conduz programas e processos para atender as necessidades de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. É responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

4) Gestora de programas e processos: conduz programas e processos para atender as necessidades de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. É responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

5) Operadora transacional: responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.

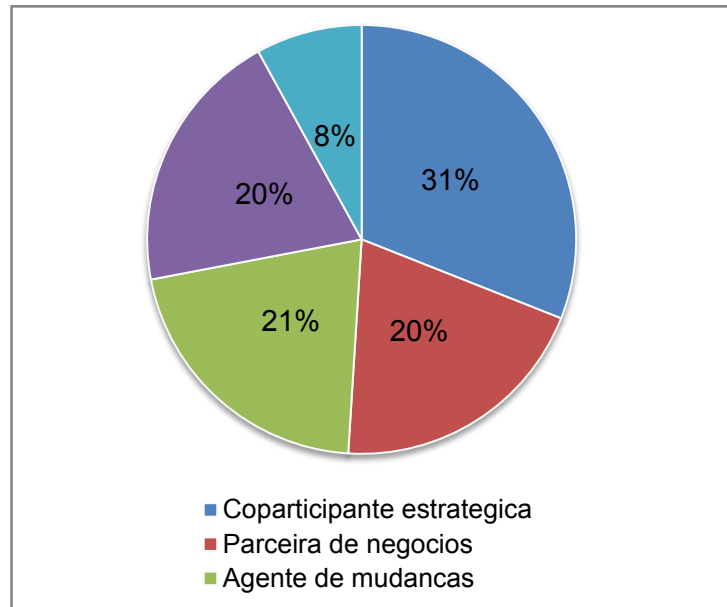


Gráfico 4 - Atuação da área de recursos humanos
Respostas validas: 107

Apenas 28% dos participantes indicaram que a atuação da área de Recursos Humanos de suas empresas é mais operacional, voltada para rotinas de administração do pessoal ou execução dos processos, como programas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Conforme foi dito na seção 2.2 desse mesmo trabalho, a função crucial, segundo Sadath (2013), da área de RH é a retenção e manutenção desses talentos.

No momento, a maioria das empresas considera que a área de RH tem uma atuação estratégica, seja como agente de mudança, seja como órgão importante na implementação ou na formulação da estratégia de negócios.

No entanto, mesmo indicando um perfil mais sofisticado de atuação, apenas 31% dos respondentes afirmaram que a área de RH participa ativamente da tomada de decisões estratégicas nas suas organizações.

A hipótese é que o avanço do People Analytics e de práticas de gestão baseadas em evidências pode ajudar as empresas a evoluir mais nessa área.

4.3 ESTAGIO ATUAL DO *PEOPLE ANALYTICS* NO BRASIL

As empresas foram classificadas em níveis de utilização **na** aplicação do *people analytics*. O nível de informações básicas e o mais simples; o de modelagem o mais sofisticado. Esses níveis podem também orientar a evolução da prática nas empresas que usam um modelo de gestão de pessoas baseadas em evidências. O gráfico abaixo detalha cada um desses níveis e apresenta a visão dos respondentes sobre a maturidade das empresas de acordo com os seguintes quatro níveis:

1) Informações básicas: Dados demográficos e contagens simples. A empresa coleta alguns dados históricos, demográficos e/ou contagens básicas, que são usados para elaborar um relatório periódico. Exemplos: quantidade de empregados por gênero, escolaridade, distribuição por cargo, *headcount* das unidades.

2) Métricas: Estatísticas e comparações. A empresa usa estatística e comparações baseadas em indicadores. Exemplos: turnover, receita por empregados, etc. Neste nível de maturidade, são realizados benchmarkings internos e externos. É possível identificar o uso de diagnósticos e planejamento de ações com engraxe no curto prazo.

3) Análise: Correlações multidimensionais de dados. A empresa realiza correlações multidimensionais de dados, identificando relações de causas e efeito, bem como o impacto de diferentes variáveis. Exemplos: turnover entre os empregados com menos de dois anos de casa e índice de promoções entre as mulheres para posições de liderança. Neste nível, além dos benchmarkings, a empresa identifica tendências e realiza planos de ações com alcance maior.

4) Modelagem: Previsões. Os dados coletados e indicadores calculados são usados para realizar previsões e/ou planejamento de cenários futuros com base em técnicas e ferramentas de análise de dados. Exemplo: análise de risco de perda de profissionais em posições críticas, projeção de desligamento de profissionais por aposentadoria, cenários de evolução de custos de pessoal, mudanças na estrutura de pessoal em função de novas estratégias organizacionais.

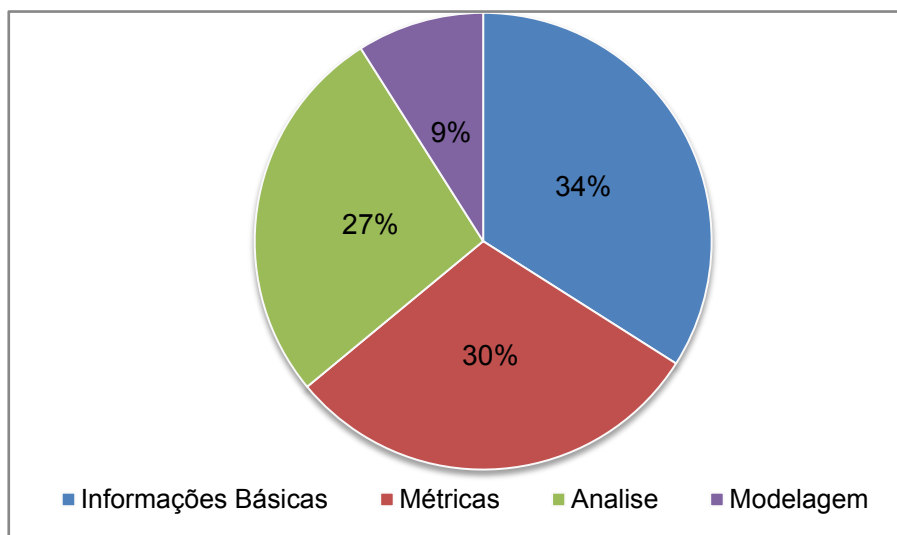


Gráfico 5 - Estágios de utilização
Respostas válidas: 107.

A alta incidência de empresas nos estágios iniciais de maturidade (1. Informações básicas e 2. Métricas) não é exclusividade do mercado brasileiro. No mundo, o resultado é semelhante. Por exemplo, pesquisa recente realizada pelo Organizational Intelligence Institute e pela Drexel University com 220 empresas (Fortune 1000 e global companies) destaca que poucas empresas conseguem correlacionar múltiplas variáveis e informações de fontes diversas para modelar e fazer previsões.

Ha muitas razões para essa dificuldade, como a disponibilidade de dados, as ferramentas tecnológicas, a cultura gerencial, entre outras. Algumas delas serão exploradas mais adiante nesse trabalho. Uma causa, porém, é recorrente em diferentes pesquisas: a existência de lacunas na capacidade da área e dos profissionais de RH de desenvolver estudos analíticos para apoiar a tomada de decisão.

De acordo com a revisão bibliográfica e os resultados até então, essa é uma questão fundamental para o avanço da gestão de pessoas. Em outro estudo clássico, Edward Lawler III, Alex Levenson e John W. Boudreau levantam a hipótese de que uma das razões para a área de RH não assumir um papel mais importante no desenvolvimento e implementação da estratégia, como acontece com finanças e marketing, é justamente a falta de capacidade analítica. Trata-se de uma fragilidade

importante, considerando um momento histórico em quem as empresas passam a reconhecer o valor das pessoas para alcançar um diferencial competitivo e gerar valor.

O uso de painéis de controle pode auxiliar as empresas a mitigarem esse problema. Eles favorecem a análise dos resultados da gestão de pessoas de maneira sistemática e, ajudam a disseminar a cultura da análise de dados tanto na área de RH, como nas áreas de negócios.

A maioria das empresas já faz uso do monitoramento de indicadores de gestão de pessoas, mas apenas 37% delas tem um painel de controle estruturado e, destas, apenas uma parte considera que o painel de controle esteja bem alinhado com as estratégias do negocio.

Os quatro estágios são descritos da seguinte forma:

1) Análise eventual: A área de RH não tem um painel de controle para acompanhar e monitorar de forma estratégica os recursos humanos, mas realiza estudos esporádicos, quando necessário, envolvendo ferramentas de people analytics.

2) Monitoramento de processos de RH: A área de RH não tem um painel de controle para acompanhar e monitorar de forma estratégica os recursos humanos, mas realiza monitoramento sistemático dos indicadores nos processos de RH.

3) Monitoramento estratégico de RH: A área de RH tem um painel de controle estruturado para acompanhar e monitorar de forma estratégica os recursos humanos. Ele está alinhado à estratégia de gestão de pessoas, que, por sua vez, se integra ao acompanhamento sistemático de processos de RH e a estudos específicos usando ferramentas de people analytics.

4) Monitoramento estratégico de RH integrado ao negocio: A área de RH tem um painel de controle estruturado para acompanhar e monitorar de forma estratégica os recursos humanos. Ele está alinhado às estratégias do negocio e a estratégia de gestão de pessoas, que, por sua vez, se integra ao acompanhamento sistemático de processos de RH e a estudos específicos usando ferramentas de people analytics.

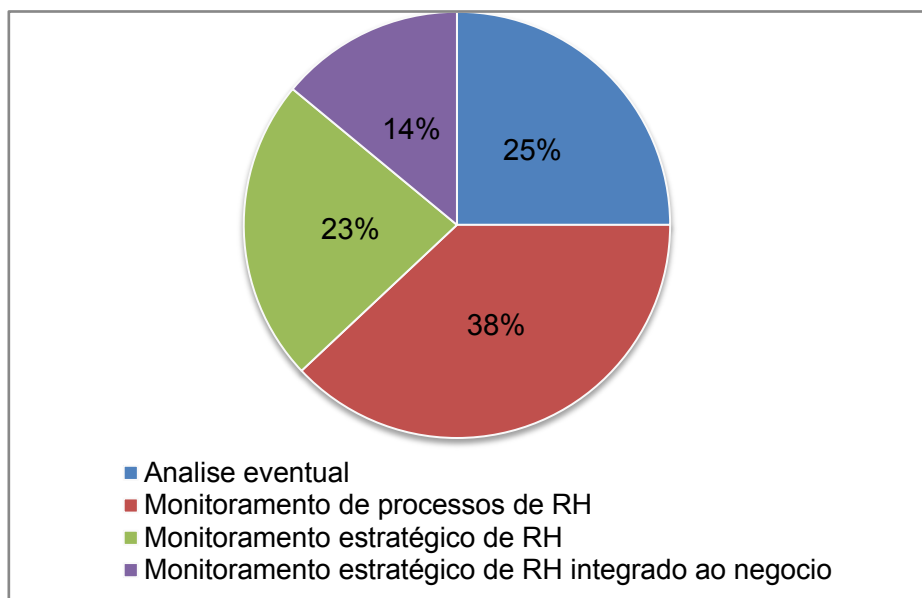


Gráfico 6 - Estágios de evolução no monitoramento de indicadores
Respostas validas: 107.

As pesquisas de opinião são um instrumento bastante disseminado nas empresas entrevistadas. Elas podem ser usadas para avaliar políticas e práticas, bem como para levantar dados sobre os profissionais. Quando combinadas com indicadores quantitativos podem contribuir muito para entender as relações de causa e efeito e servir de base para a construção de modelos preditivos.

Existe, contudo, uma oportunidade para expandir as pesquisas com os clientes internos do RH. Esse tipo de levantamento tem como objetivo principal avaliar os serviços e a eficácia dos processos. E pode se concentrar na liderança ou nos empregados de maneira geral.

Entre os entrevistados, 70% afirmaram realizar pesquisas com os empregados. Nessas empresas, a pesquisa de clima e o levantamento mais comum para geração de dados. De acordo com as empresas que afirmam realizar pesquisas com os funcionários, 33% afirmam garantir mais dados com a pesquisa de satisfação do cliente interno e 84% garante que a pesquisa de clima organizacional é a melhor forma de gerar esses dados.

Embora os respondentes tenham indicado que as informações resultantes do People Analytics são bem difundidas na organização, seu uso ainda é restrito na tomada de decisões.

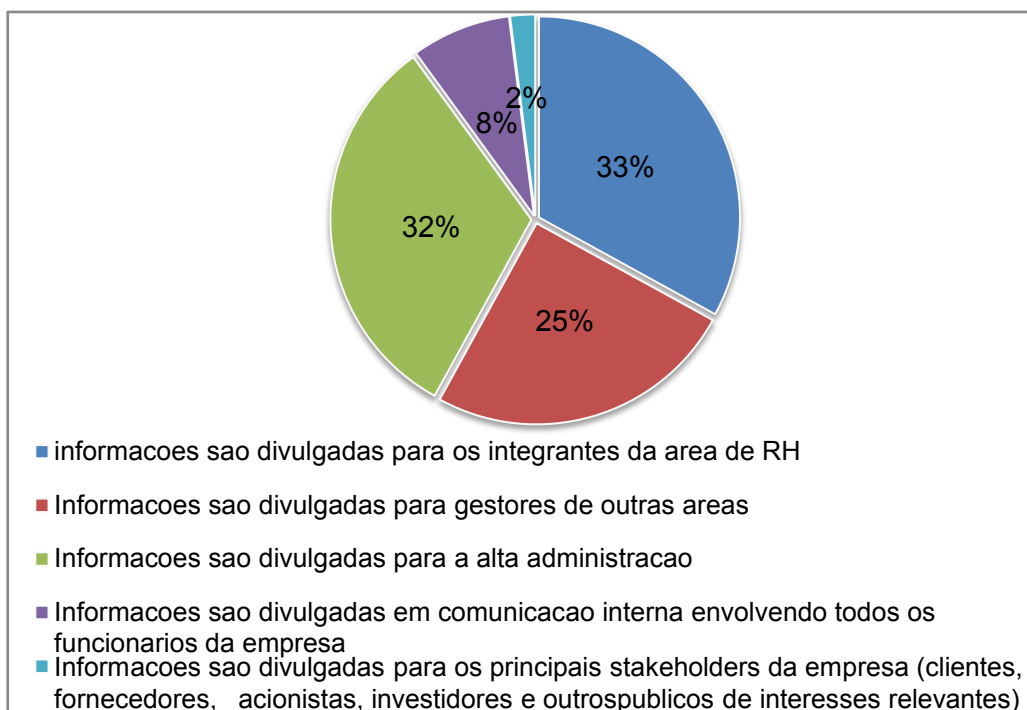


Gráfico 7 - Como as informações são difundidas
Respostas válidas: 105

Existem diversas causas para esse fenômeno, entre elas, a qualidade das informações em si, a cultura gerencial e a capacidade analítica dos gestores e dos profissionais de RH. Alguns desses fatores serão explorados ainda nesse trabalho.

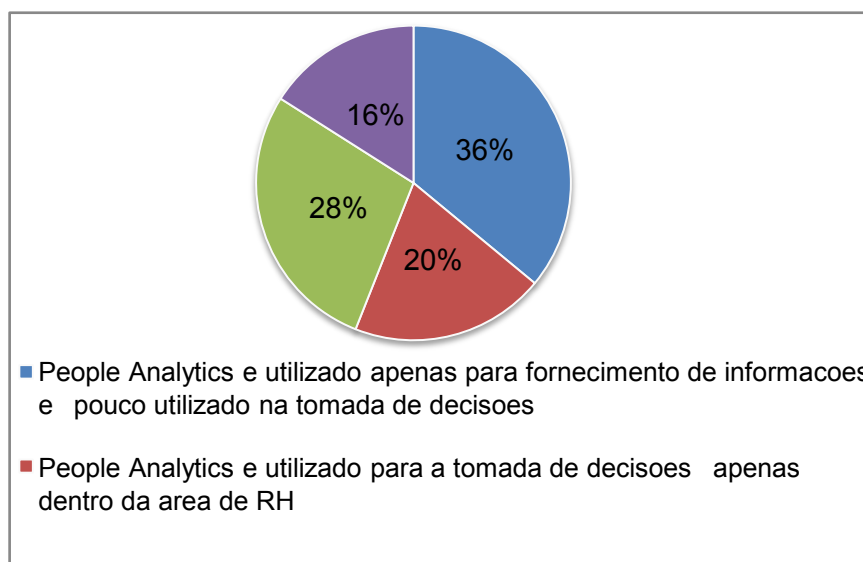


Gráfico 8 - People Analytics e a tomada de decisão

Respostas validas: 107

De toda a forma, fica claro que o people analytics para a tomada de decisão pode reforçar a atuação estratégica da área de RH, melhorar a gestão de pessoas e ter impacto positivo nos resultados da organização.

A importância de ter mais informações sobre gestão de pessoas também é reconhecida por CEO's globais. Pesquisa realizada pela PwC em 2012 revelou que a maioria dos executivos entrevistados considerava importante o uso de indicadores e métricas para tomar decisões relacionadas a gestão de pessoas.

No entanto, entre os indicadores mais importantes, os CEOs declararam que apenas recebiam informações adequadas sobre o custo da força de trabalho. Isso demonstra que existe um grande espaço para melhorar a aplicação das técnicas de people analytics, considerando adequação das informações de agilidade na comunicação.

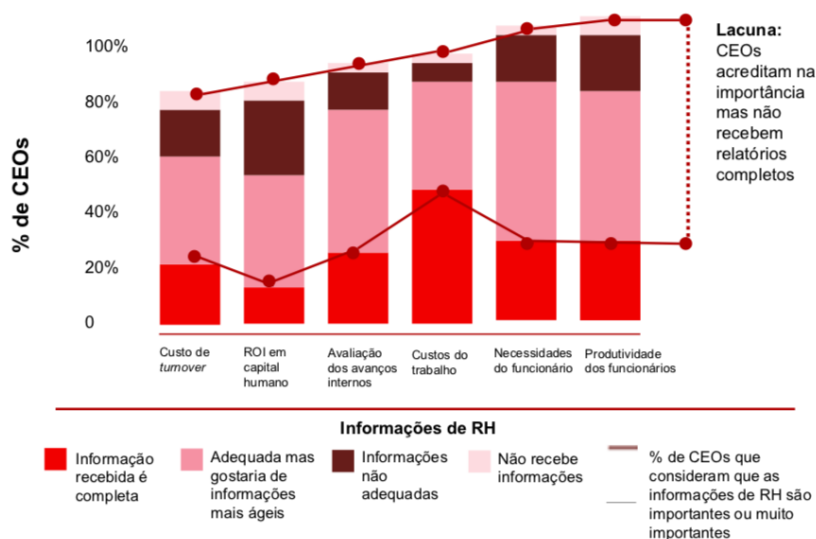


Figura 4 - CEOs

Fonte: PwC Key Trends in Human Capital 2012 - A global perspective

4.4 ORGANIZAÇÃO E INFRAESTRUTURA PARA O PEOPLE ANALYTICS

Apenas uma pequena parcela dos respondentes afirma que o people analytics conta com estrutura, processos, pessoas e tecnologia apropriados. E entre esses aspectos, a tecnologia tem a maior avaliação negativa. Os resultados

sugerem que ha um espaço considerável para melhorias nesse sentido. Esses são os resultados para as seguintes afirmações:

Os recursos tecnológicos disponíveis para o people analytics atendem plenamente as necessidades, desde a coleta e tratamento dos dados ate a analise dos resultados.

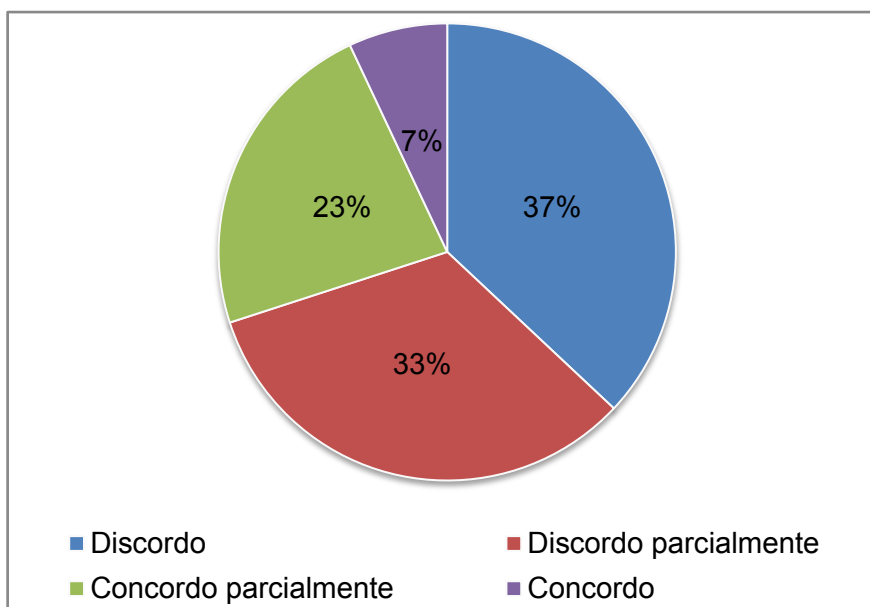


Gráfico 9 - Recursos tecnológicos disponíveis

Os processos de people analytics (coleta, analise de dados e comunicação dos resultados) são bem organizados e formalizados.

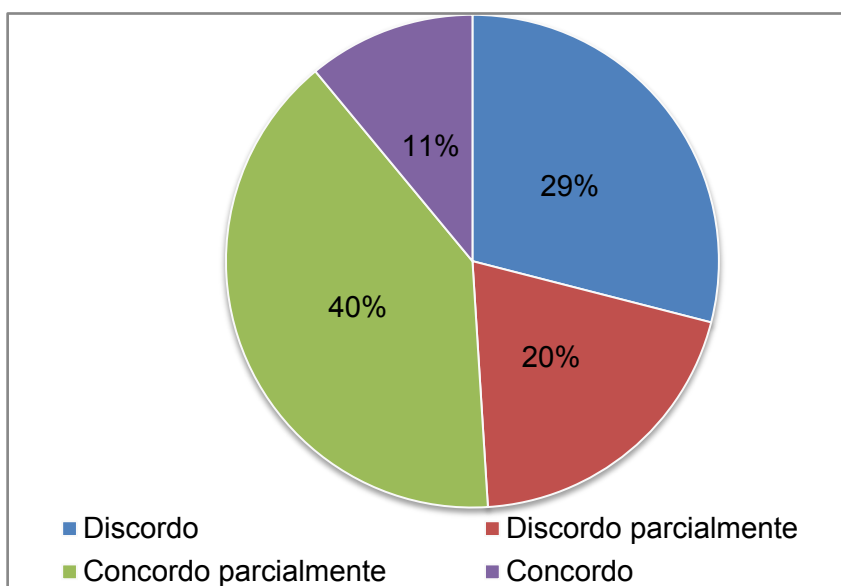
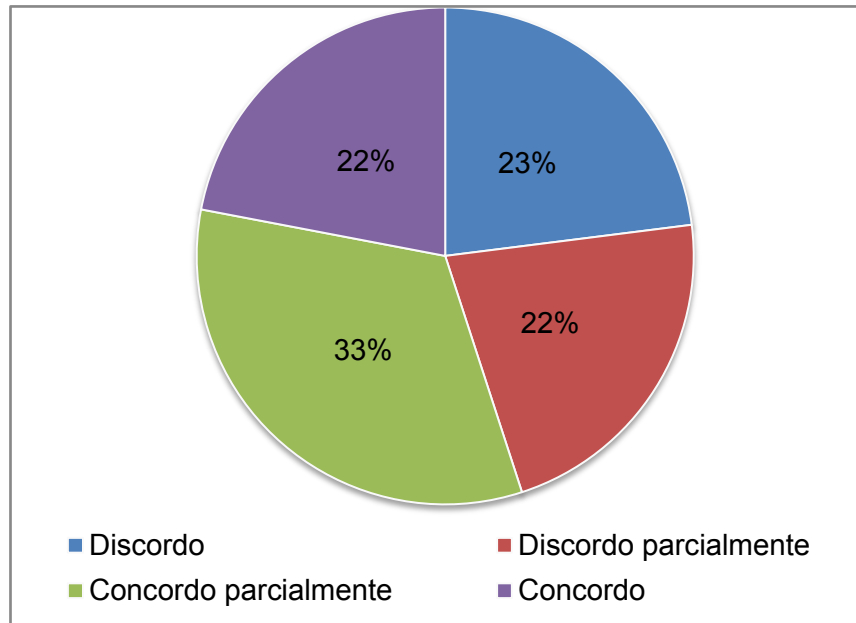


Gráfico 10 - Processos de people analytics

As pessoas envolvidas com o People Analytics são capacitadas para coleta



de dados, tratamento das informações e análise e interpretação dos resultados.

Gráfico 11 - Capacitação das pessoas envolvidas

Existe uma área na estrutura da empresa dedicada ao people analytics.

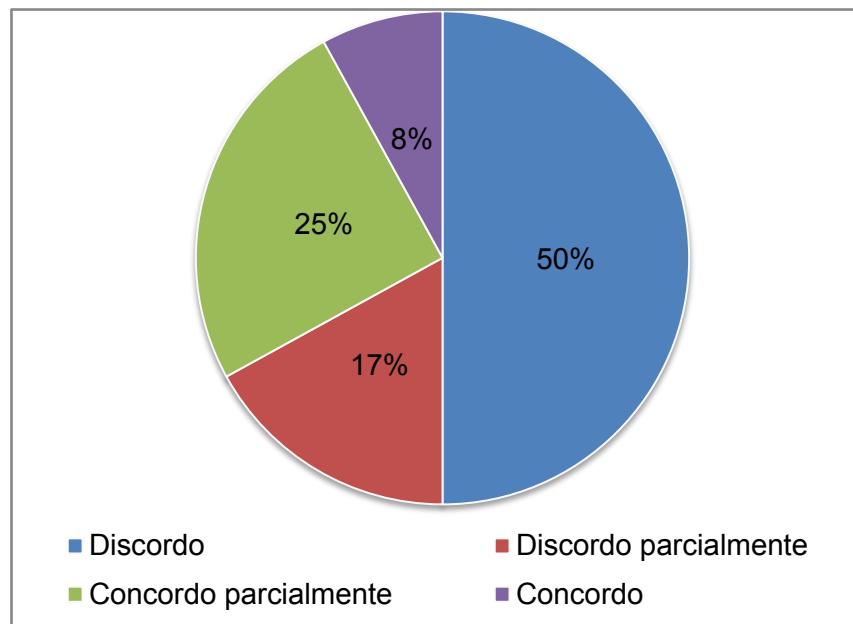


Gráfico 12 - Área na estrutura da empresa

Existe uma equipe dedicada ao people analytics dentro da empresa.

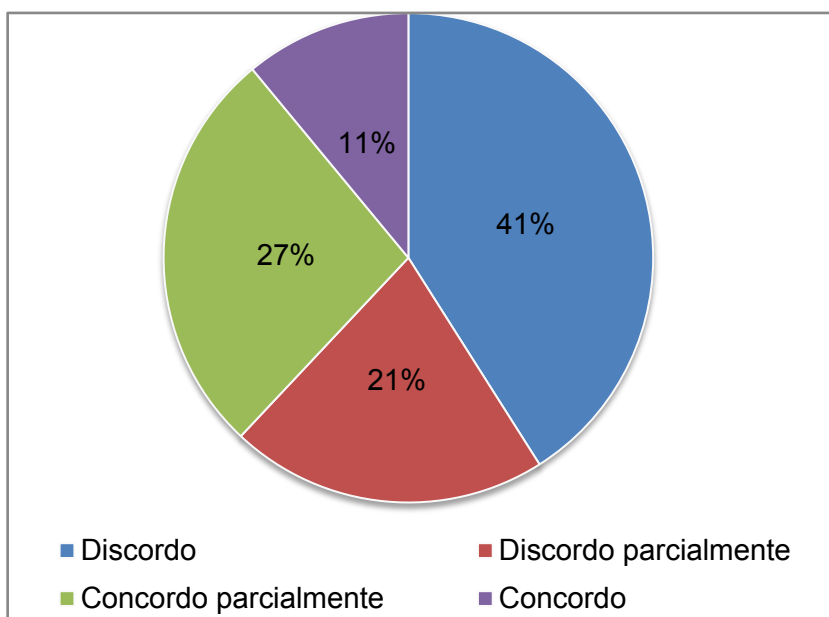


Gráfico 13 - Dedicção da equipe

21% das empresas apresenta um processo onde a maioria dos dados utilizados são coletados automaticamente de sistemas integrados. A situação ideal seria ter os dados utilizados para composição de indicadores de monitoramento da gestão de pessoas coletados automaticamente, deixando a organização “manual” dos dados para estudos e análises específicas.

Os outros 79% estão divididos: 38% afirmam que a grande maioria dos dados é extraída manualmente de planilhas eletrônicas e/ou sistemas desintegrados. Os outros 41% afirmam que parte dos dados é extraída manualmente de planilhas eletrônicas e/ou sistemas desintegrados e a outra parte é extraída automaticamente de sistemas integrados.

Os resultados também mostram que não há um padrão na amostra no que se refere à área responsável pelo People Analytics. Algumas empresas mencionam inclusive que essa responsabilidade é dividida entre duas ou mais áreas dentro do RH.

Entretanto, existe um movimento nas organizações no sentido de definir pessoas e/ou equipes dedicadas ao uso dessas metodologias. Parte desse movimento pode ser atribuído à migração, cada vez mais frequente, de profissionais com perfis distintos e com viés de negócios e operações para as áreas de RH, em todos os níveis.

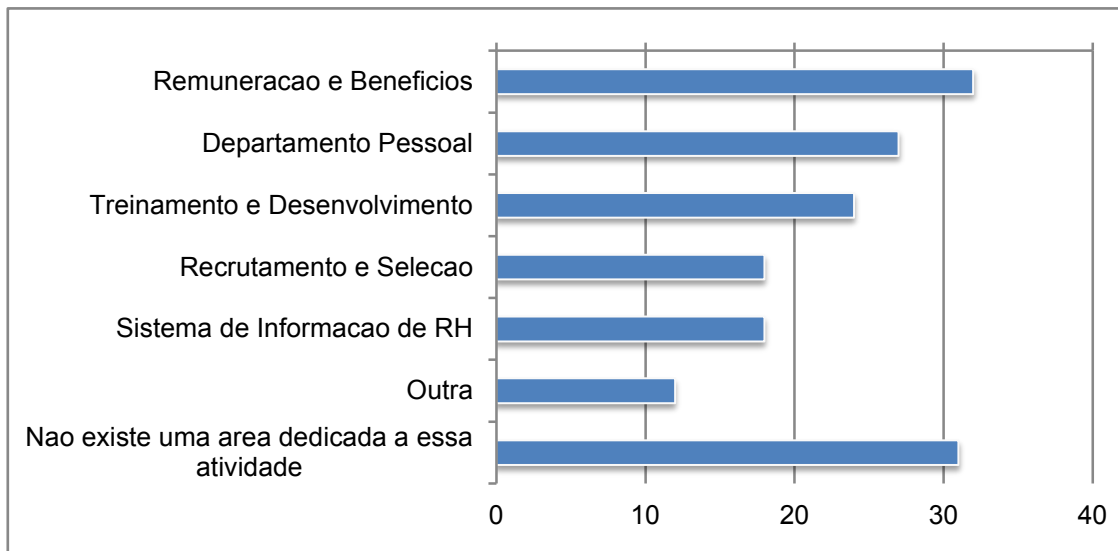


Gráfico 14 - Áreas responsáveis pelo people analytics
Respostas validas: 107

4.5 DESAFIOS FUTUROS E TENDÊNCIAS

Para uma análise do futuro, embora os respondentes tenham indicado que usem people analytics de forma restrita para tomar decisões, eles acreditam que um dos principais benefícios da adoção da prática e justamente a maior assertividade nas decisões. Em seguida, os benefícios citados de forma mais recorrente foram o posicionamento mais estratégico do RH e a melhoria na qualidade dos processos de gestão de pessoas.

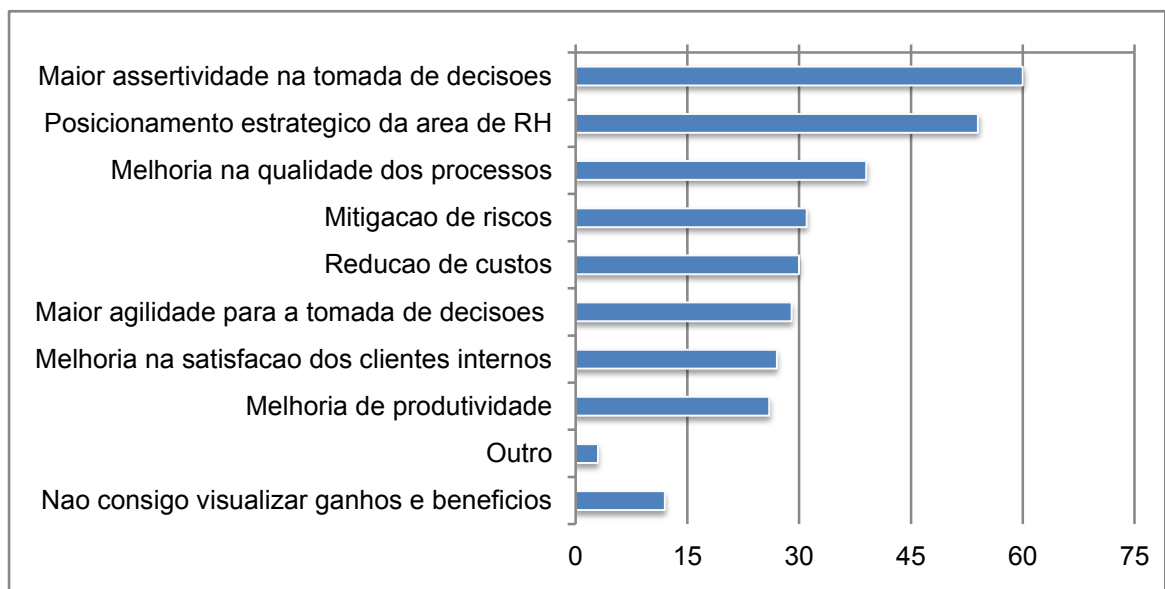


Gráfico 15 - Benefícios esperados com a adoção da pratica
Respostas validas: 104

Conforme mencionado antes, as empresas ainda não contam com a estrutura e profissionais com a capacitado adequada para acelerar o avanço do people analytics. Isso se repete em relação ao tratamento dos desafios que a pratica enfrenta. Nesse contexto, a baixa sofisticação gerencial e a dificuldade dos gestores e profissionais de RH correlacionarem indicadores e dados com objetivos e questões estratégicas do negocio, foram apontados como os principais desafios para os próximos anos.

Quadro 1 - Principais desafios do people analytics para os próximos anos

Principais desafios do people analytics para os próximos anos	
Baixa sofisticação gerencial de uma maneira geral (uso de indicadores para tomada de decisão, análise de causas, previsões e construção de cenários) entre os potenciais usuários das informações sobre RH.	31%
Dificuldade dos gestores e profissionais de RH correlacionarem os indicadores e dados com objetivos e questões estratégicas do negocio	31%
Cultura organizacional que não valoriza e não reforça o uso da análise de dados para a tomada de decisão	30%
Dificuldade de adequar a comunicação e o uso dos dados aos diferentes tipos de usuários	24%
Ausência de incentivo ao compartilhamento de dados entre as diferentes áreas	23%
Ambiente complexo com informações de diversos países ou unidades de negocio	21%
Dificuldade de obtenção de dados	19%
Sistemas desintegrados e pouco confiáveis	19%
Falhas nos processos internos	15%
Falta de atualização e acompanhamento efetivo dos resultados dos estudos	15%

O desenvolvimento da cultura organizacional e o comprometimento dos gestores da organização foram indicados como os principais fatores para aumentar o nível de maturidade do people analytics.

Os fatores que seguem reforçam as questões levantadas anteriormente sobre a importância da capacitação das equipes, a fragilidade nos sistemas de informação e a garantia essencial na qualidade dos dados.

Quadro 2 - Fatores que aumentam a maturidade do People Analytics

Fatores que aumentam a maturidade do People Analytics	
Desenvolvimento de cultura organizacional em People Analytics	70%
Comprometimento dos gestores da organização	48%
Capacitação dos profissionais envolvidos	43%
Investimento em sistemas e tecnologia	36%
Aumento da confiabilidade e consistência dos dados	34%
Parametrização de conceitos e critérios entre as diferentes áreas	33%
Centralização dos dados	21%
Comprometimento dos gestores do RH	12%

A maioria das empresas da amostra reconhece a necessidade ou já está realizando mudanças em todas as dimensões apontadas, na literatura gerencial, como importante para o desenvolvimento de boas práticas de people analytics. Isso indica uma boa perspectiva de avanço na maturidade das empresas nos próximos anos.

As percepções sobre as necessidades de mudanças internas para aplicação de People Analytics foram avaliadas da seguinte maneira:

1) Sistemas e tecnologia

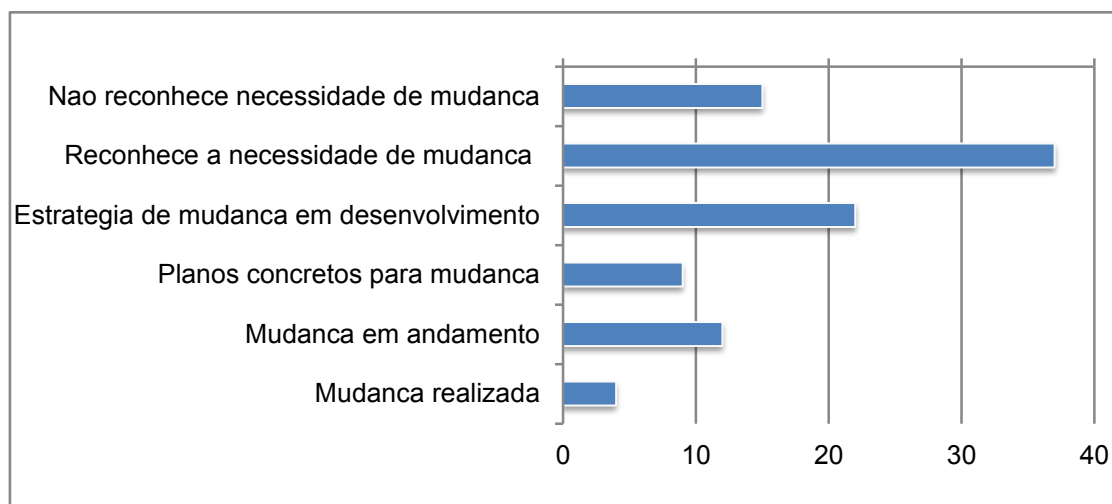


Gráfico 16 - Sistemas e tecnologia

2) Qualidade dos dados

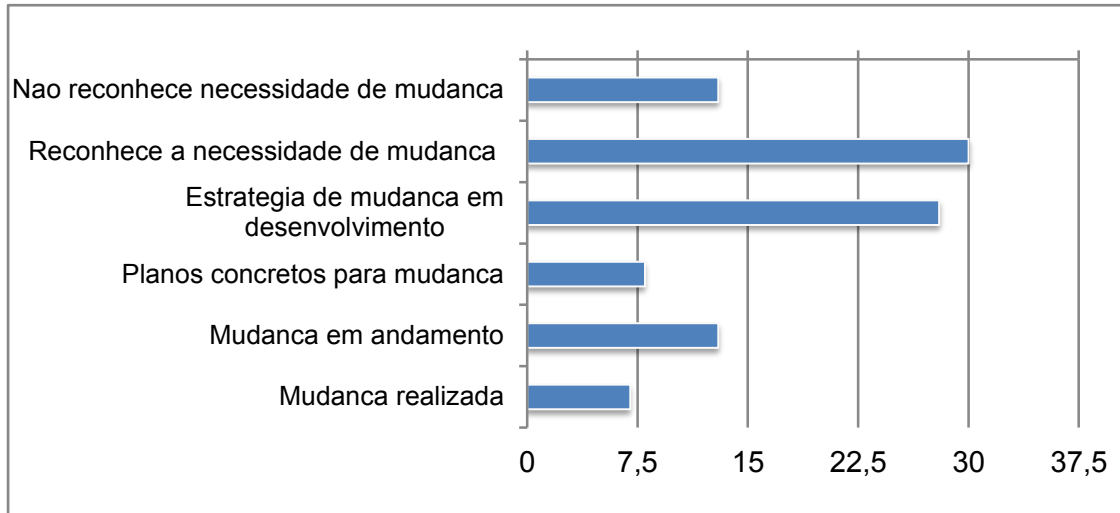


Gráfico 17 - Qualidade dos dados

3) Processos de coleta, análise e interpretação de resultados.

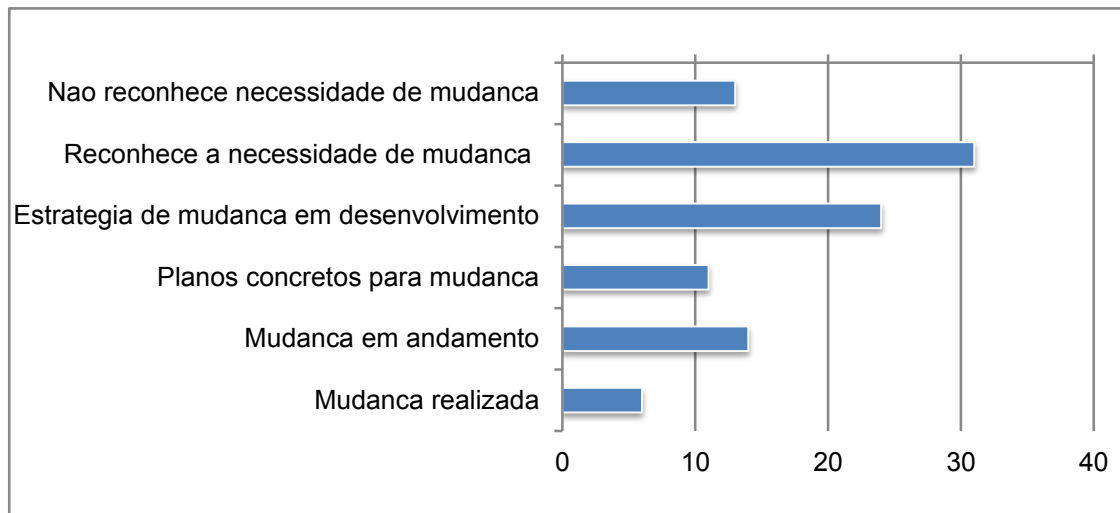


Gráfico 18 - Processos de coleta, análise e interpretação de resultados.

4) Formação e capacitação de profissionais

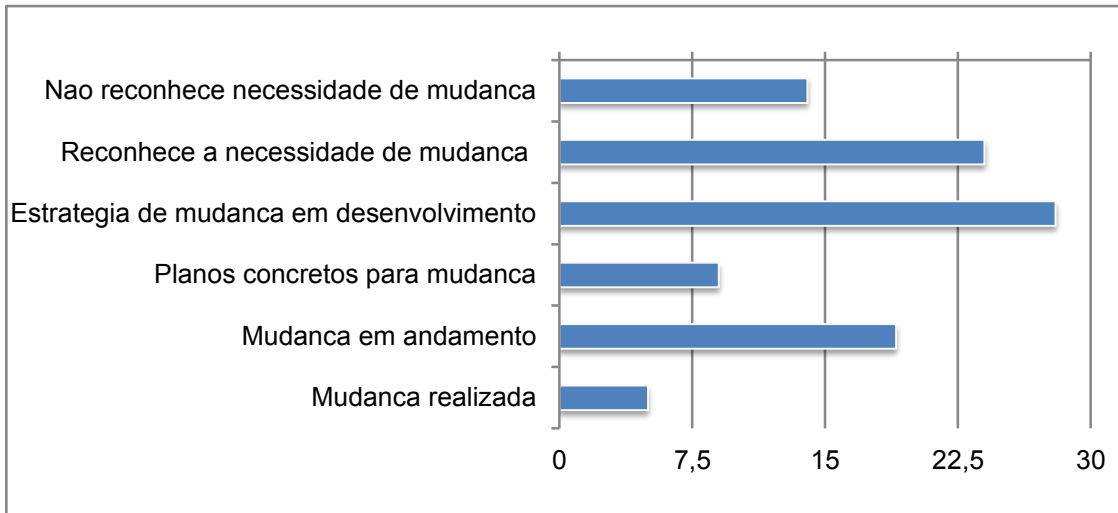


Gráfico 19 - Formação e capacitação de profissionais

5) Engajamento de gestores

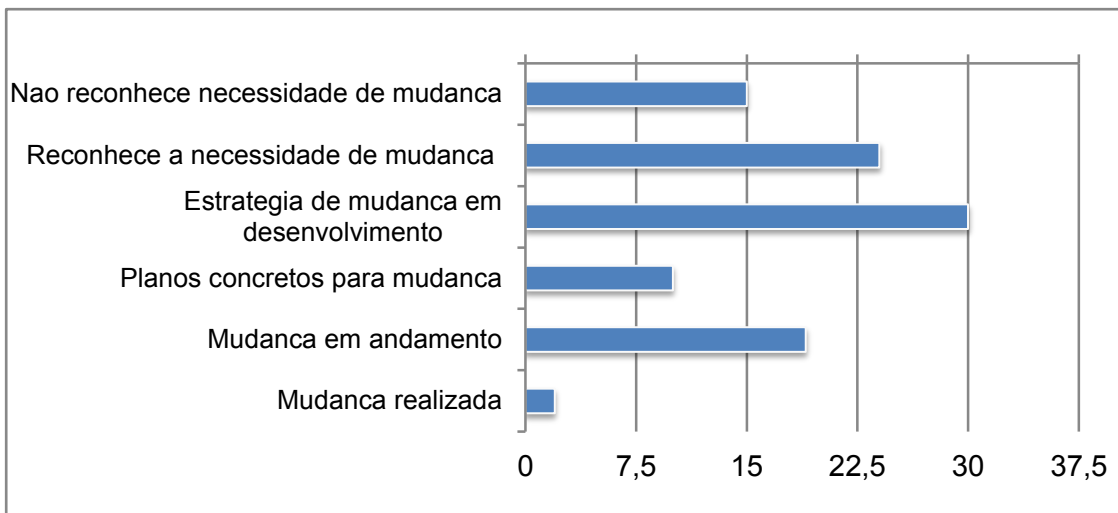


Gráfico 20 - Engajamento de gestores

6) Cultura organizacional

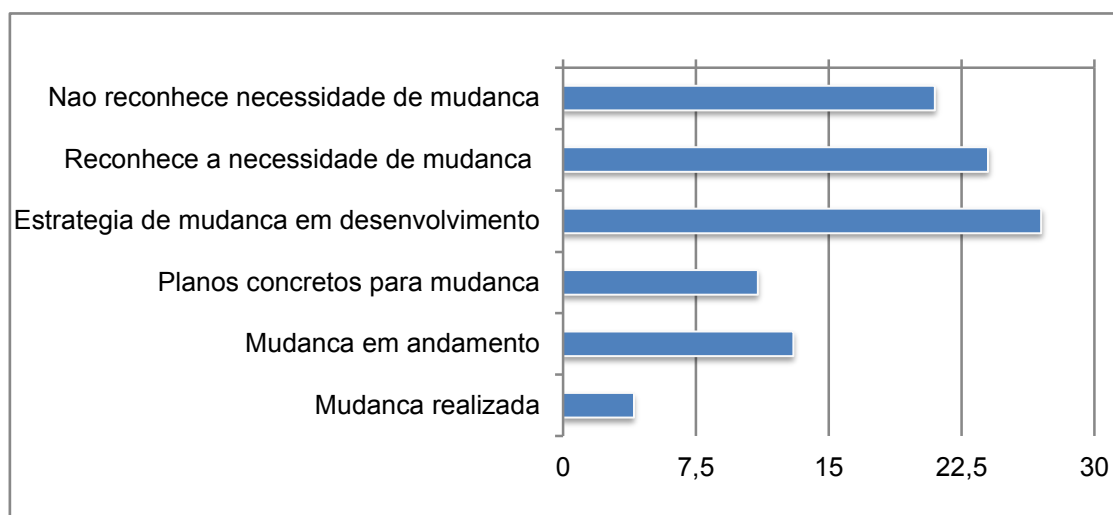


Gráfico 21 - Cultura organizacional

Apos a avaliação do cenário, os participantes indicaram quais serão seus próximos passos para implementar na pratica. Mais da metade das empresas tem expectativa de implementar a gestão estratégica de RH baseada em indicadores num futuro próximo. A segunda prioridade, de acordo com quase 50% da amostra, e consolidar a cultura organizacional em torno do uso da analise de dados sobre capital humano.

Quadro 3 - Expectativas para os próximos anos

Expectativas para os próximos anos	
Implementar a gestão estratégica de RH	55%
Ter uma cultura organizacional consolidada de utilização de people analytics	48%
Maior comprometimento dos gestores de RH com o uso de People Analytics	41%
Contar com sistemas e soluções tecnológicas mais confiáveis e adequadas para as necessidades	38%
Maior confiabilidade e consistência dos dados	34%
Utilizar benchmarkings de maneira sistemática	30%
Ter profissionais melhor preparados para utilização do people analytics	26%
Maior comprometimento dos gestores da organização com o uso de People Analytics	17%

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho do presente trabalho era entender qual a maturidade geral das empresas brasileiras e seus tomadores de decisão da área de RH em relação ao people analytics. Os dados apresentados até aqui sugerem diversas alternativas e ações para avançar nas práticas de people analytics no Brasil.

Em resumo, de acordo com a pesquisa, os gestores de RH e tomadores de decisão já entendem que o people analytics está a serviço da estratégia de negócios e gestão de pessoas. Os investimentos são mais justificáveis e fica mais fácil ajudar gestores a adotar novas práticas quando se demonstra como a análise de dados pode auxiliá-los a vencer desafios estratégicos. Isto pode ser feito em diversos aspectos: no aprimoramento da gestão de RH, na melhoria da qualidade da tomada de decisão, na previsão de resultados e direcionamento de ações, na análise da competitividade...

Uma vez definida a visão, o papel e os resultados esperados com o People Analytics, é preciso construir as capacidades necessárias. Além disso, garantir a implementação bem-sucedida das novas estruturas que vão operar rotinas de People Analytics, o desenvolvimento das pessoas e o acesso às ferramentas tecnológicas adequadas e a etapa que materializa os benefícios imaginados na visão inicial. Reconhecer que, além dos desafios técnicos, a empresa está diante de um processo de mudança na cultura e no modelo de gestão e de suma importância.

Esses aspectos já eram sugeridos pelos autores na etapa de fundamentação teórica. O que fica visível depois dos resultados da pesquisa e que os autores não citam, é a dificuldade que os gestores passam para aplicar o people analytics. Seja pela falta de recursos ou pela falta de tempo, os gestores ainda não aplicam a ferramenta porque o mindset organizacional ainda não é pro-dados na gestão de pessoas e talentos. A questão não está mais na falta de interesse dos gestores de RH na gestão estratégica através de dados, mas na falta de cultura organizacional pró-números na gestão de recursos humanos.

Os objetivos foram atingidos com eficácia. Existe maturidade dos profissionais brasileiros para lidar com people analytics, além de ser claro como as informações são necessárias e qual a melhor forma de obtê-las e compartilhá-las. Além disso, foram também elencadas aquelas que são as principais dificuldades e oportunidades da aplicação do people analytics pelo profissional de RH.

Gestores de RH podem, inicialmente, fazer uso dessa pesquisa para comparar a maturidade do *people analytics* da sua organização com as demais organizações do mercado. Através desta pesquisa pode-se vislumbrar quais são as dificuldades e oportunidades para aqueles que escolhem aplicar a ferramenta, de forma que os mesmos busquem, em outros estudos e fontes, maior embasamento e detalhamento para que possam seguir alcançando resultados almejados.

O trabalho acrescenta na academia brasileira para níveis iniciais do tema, pois existem poucos dados de maturidade geral do público de RH, além de tangibilizar as principais discussões acerca do *people analytics*. Através deste estudo, entende-se que esta metodologia precisa ter maior visibilidade por parte da academia e pode desenvolver-se através de pesquisas como esta, analisando opiniões e formas com que os gestores de RH lidam com a gestão de seus talentos e quais suas principais barreiras.

O estudo tem como limitação principal a falta de resultados para quem aplica *people analytics*. Afinal, quais foram os resultados das empresas que aplicaram? O faturamento absoluto aumentou? *Turnover* diminuiu? Os talentos são realmente retidos? Lideranças reconhecidas? A pesquisa garante que há maturidade do tema para com os gestores de RH, mas não garante que a aplicação gere resultados efetivos para as organizações.

Assim será possível, em trabalhos futuros, validar essas hipóteses levantadas para garantir a eficácia de *people analytics*. Ainda se faz necessário entender o que barra ele de acontecer. Uma pesquisa com os tomadores de decisão das organizações (não os tomadores de decisão da gestão de pessoas, mas do negócio como um todo) é necessária para entender o quanto essa análise de dados é relevante para uma organização mais eficaz e mais lucrativa.

REFERÊNCIAS

- ARISS, A. A. **Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities**. Université de Toulouse: Springer International Publishing, 2014.
- BAÇÃO, F. **Introdução ao Data Mining: Apontamentos Mestrado**. Lisboa: NOVA IMS, 2013.
- BARTON, D.; COURT, D. **Get Started with Big Data: Tie Strategy to Performance**. HBR Blog Network, 2012. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/cs/2012/10/-getting_started_on_a_big_data.html>. Acesso em: 23 jun. 2018.
- BASTOS, R.; OLIVEIRA, F. M.; OLIVEIRA, J. P. Modelagem do processo de tomada de decisão para alocação de recursos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.3, p. 73-82, 1998.
- BAZERMAN, M.; MOORE, D. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BCG. **Creating People Advantage 2014-2015**. How to set up great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact. Boston: BCG, 2014. Disponível em: <https://www.peryon.org.tr/wpcontent/uploads/arastirma_raporlari/BCG_Creating_People_Advantage_201_2015.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2018.
- BEN-SHAHAR, T. A felicidade paga-se a si própria. **Revista Human, Recursos Humanis e Gestão**, n. 74, p. 12, 2015.
- BERRY, M.; LINOFF, G. **Data mining techniques for marketing: sales, and customer relationship management**. Wiley Publishing, 2004.
- CALLEBAUT, W. Scientific perspectivism: A philosopher of science's response to the challenge of big data biology. **Studies in history and philosophy of biological sciences**, v. 43, 2012.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo : SENAC São Paulo, 2006.
- CIO. **Como saber se você está diante de um problema de big data**. 2017. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/opiniao/2012/09/25/como-saber-se-voce-esta-diante-de-um-problema-de-big-data/>>. Acesso em: 23 jun. 2018.
- D'AMATO, A.; HERZFELDT, R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 929-953, 2008.
- DAVENPORT, T.; HARRIS, J.; SHAPIRO, J. **Competing on Talent Analytics**. 2010. Disponível em: <<https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

DEL DUCA, F.; LONGO, G.; DELEPIANE DE VIT, A. **Sistema de apoio a decisão nas organizações**: transformando dados em informações. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academichs_2562_20100228182711d0eb.pdf>. Acesso em: 23/06/2018

DELOITTE. **Global Human Capital Trends 2015**: Leading in the new world of work. Deloitte University Press, 2015. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

DEMCHENKO, Y. et al. Addressing big data challenges for scientific data infrastructure. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CLOUD COMPUTING TECHNOLOGY AND SCIENCE IEEE, 4, Taipei, **Proceedings...**, Taipei: 2012.

DEMIRKAN; et. al. Leveraging the capabilities of service-oriented decision support systems: Putting analytics and big data in cloud. *Decision Support System*, 2012.

ERNEST & YOUNG. **Lessons from change**: Acelerar a tomada de decisão e execução. Disponível em: <<http://www.ey.com/BR/pt/Issues/Business-environment/Lessons-from-change---Accelerate-your-decision-making-and-execution>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C. Hire for Potential, Not Just Experience. **H. B. Review**, 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/video/3603876266001/hire-for-potential-not-just-experience>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C.; GROYSBERG, B.; NOHRIA, N. How to Hang On to Your High Potentials. **Revista Harvard Business Review**, pp. 78-81, 2011.

FITZ-ENZ, J.; MATTOXII, J. R. **Predictive Analytics for Human Resources**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2014.

FRANK, C. **Improving Decision Making in the World of Big Data**. 2012. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/christopherfrank/2012/03/25/improving-decision-making-in-the-world-of-big-data/>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

FRANKS, B.; DAVENPORT, T. **Taming the big data tidal wave**. Nova Jersey: Inc. Hoboken, 2012.

FREITAS, H. Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 84 – 102, 2000.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MASCAROLA, J. Técnicas de análise de dados qualitativos. **Revista Brasileira de Estatística**, 2005.

GARDNER, N.; MCGRANAHAN, D.; WOLF, W. **Question for your HR chief**: Are we using our 'people data' to create value?. 2011. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/insights/organization/question_for_your_hr_chief_are_we_using_our_people_data_to_create_value>. Acesso em: 23 jun. 2018.

GARTNER IT GLOSSARY. Disponível em: <<http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

GOMES, L. F. A. M. **Teoria da Decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOOGLE TRENDS. Pesquisa na WEB do Google: Big data. Disponível em: <<http://www.google.com/trends/explore#q=big%20data&cmpt=q>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

GREENGARD, S. **Big data unlocks business value**. Baseline, 2012.

GROVES, R. M. et al. **Survey Methodology**. Nova Jersey: Inc. Hoboken, 2009.

HAMMOND, K. The Value of Big Data Isn't the Data. **Blog da Harvard Business Review**, 2013. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/cs/2013/05/the_value_of_big_data_isnt_the.html>. Acesso em: 23 jun. 2018.

HAND, D. J. Data mining: statistics and more? **The American Statistician**, v. 52, n.2, p. 112-118, 1998.

IDC. **The 2011 Digital Universe Study: Extracting Value from Chaos**. 2011. Disponível em: <<http://www.emc.com/collateral/demos/microsites/emc-digital-universe-2011/index.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

JANTAN, H.; HAMDAN, A.; OTHMAN, Z. Knowledge Discovery Techniques for Talent Forecasting in Human Resource Application. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 3, 579-587, 2009. Disponível em: <<http://waset.org/publication/Knowledge-Discovery-Techniques-for-Talent-Forecasting-in-Human-Resource-Application/11782>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

JANTAN, H.; HAMDAN, A.; OTHMAN, Z Classification and Prediction of Academic Talent Using Data Mining Techniques. **Knowledge-Based and Intelligent Information and Engineering Systems**, v. 6276, p. 491-500, 2010.

JANTAN, H.; HAMDAN, A.; OTHMAN, Z Data Mining Classification Techniques for Human Talent Forecasting. **Knowledge-Oriented Applications in Data Mining**, p. 1-14, 2010.

JANTAN, H.; HAMDAN, A.; OTHMAN, Z. Human Talent Prediction in HRM using C4.5 Classification Algorithm. **International Journal on Computer Science and Engineering**, v. 2, n. 08, p. 2526-2534, 2010.

LOPEZ, J. Best Practices for Turning Big Data into Big Insights. **Business intelligence journal**, v. 17, n. 4, 2012.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.1, p.147-164, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANIYKA, J. et al. **Big data**: The next frontier for innovation, competition, and productivity. 2011. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/insights/mgi/-research/technology_and_innovation/big_data_the_next_frontier_for_innovation>. Acesso em: 23 jun. 2018.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. **Big Data**: The Management Revolution. Harvard Business Review, 2012.

MINAYO, M. C. S. (org). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2010.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, 1976.

MITCHELL, T.; HOLTOM, B.; LEE, T. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, 96-109, 2001.

MEARIAN, L. **Most firms have no big data plans, survey finds**. 2012. Disponível em: <http://www.computerworld.com/s/article/9229781/Most_firms_have_no_big_data_plans_survey_finds?taxonomyId=19&pageNumber=3>. Acesso em: 23 jun. 2018.

NIELSEN, M. A guide to the day of big data. **Nature**, v. 462, 2009.

NONOHAY, R. G. **Tomada de decisão e os sistemas cerebrais**: primeiros diálogos entre administração, psicologia e neurofisiologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

OHLHORST, F. **Big Data Analytics** – turning big data into big money. Nova Jersey: Inc. Hoboken, 2012

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C.; GOLDONI, V. Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 33-49, 2009.

PEASE, G.; BYERLY, B.; FITZ-ENZ, J. **Human Capital Analytics**: How to Harness the Potential of Your Organization's Greatest Asset. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2013.

PEREIRA, B. A. D.; LÖBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, art. 7, p. 260-268, 2010.

PEREIRA, I. V. Diferentes perspectivas na gestão do talento. **Revista Human, Recursos Humanis e Gestão**, n. 74, p. 18-22, 2015.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Qualitativos**: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais. 3 ed. 1 reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PHELAN, M. **The Death Of Big Data**. 2012. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/10/04/the-death-of-big-data/2/>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

PIPINO, L. et al. Data Quality Assessment. **Communications Of The Acm**, v. 45, n. 4, 2002.

PREIMESBERGER, C. BIG IDEAS ABOUT BIG DATA. eWeek, 2016.

PRICE WATERHOUSE COOPERS. **Trends in People Analytics Report**. 2015. Disponível em: <<http://www.pwc.com/us/en/hr-management/publications/trends-workforce-people-analytics.html>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

READY, D.; CONGER, J.; LINDA, H. **Are You a High Potential?** 2010. Disponível em: <<https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential> >. Acesso em: 24 jun. 2018.

REDMAN, T. **In a Big Data World, Don't Forget Experimentation**. 2013. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/cs/2013/05/-in_a_big_data_world_dont_forge.html>. Acesso em: 24 jun. 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SADATH, L. Data Mining: A Tool for Knowledge Management in Human Resource. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, v. 2, n. 6, p. 154-159, 2013. Disponível em: <<http://www.ijitee.org/attachments-File/v2i5/E0702042413.pdf> >. Acesso em: 24 jun. 2018.

TAURION, C. **Você realmente sabe o que é o big data?** 2012. Disponível em: <https://www.ibm.com/developerworks/mydeveloperworks/blogs/ctaurion/entry/voce_realmente_sabe_o_que_e_big_data?lang=em>. Acesso em: 23 jun. 2018.

TRONI, N. Como atrair e manter a geração "Millennial" nas empresas. **Jornal de Negócios**, 2015. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/-empresas/pme/gestao_e_gestores/detalhe/como_atrain_e_manter_a_geracao_millennial_nas_empresas.html>. Acesso em: 24 jun. 2018.

VASKYS, K. **Big data nova fronteira para inovação e competitividade**. 2012.
Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/blog/mercado/2012/03/28/big-data-nova-fronteira-para-inovacao-e-competitividade/>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

VIJAYAN, J. **Finding the business value in big data is a big problem**. 2012.
Disponível em: <http://www.computerworld.com/s/article/9231224/-Finding_the_business_value_in_big_data_is_a_big_problem?taxonomyId=221>.
Acesso em: 23 jun. 2018.

WATSON, T. **Global Talent Management and Rewards Study, At a Glance**. 2014.
Disponível em: <<https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/2014-global-talent-management-and-rewards-study-making-the-most-of-employment-deal>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

WELCH, J. **Recrutamento, De que são feitos os Vencedores**. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2007.

YSC. **High Potential identification & Development: The JDI Model**. 2015.
Disponível em: <<http://www.ysc.com/what-we-do/talent/high-potential-identification-development-the-jdi-model>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

APÊNDICE – PESQUISA E RESULTADOS

Protocolo de entrevista - People Analytics Quantitativa

Objetivo	Pergunta	Alternativas
Traçar o perfil de empresas analisadas	Qual o faturamento estimado da empresa que você trabalha?	Menor ou igual a 100 milhões de reais
		Maior que 100 milhões de reais e menor ou igual a 500 milhões de reais
		Maior que 500 milhões de reais e menor ou igual a 1 bilhão de reais
		Maior que 1 bilhão de reais e menor ou igual a 5 bilhões de reais
		Maior que 5 bilhões de reais
	Qual o segmento da atuação da empresa que você trabalha?	Produtos de consumo e varejo
		Agronegócio
		Serviços financeiros e seguros
		Prestação de serviços
		Tecnologia da informação, telecomunicações
		e entretenimento
		Engenharia e construção Petróleo e gás Saúde Mineração
Qual a origem de capital da empresa?	Produtos industriais	
	Energia, serviços de utilidade pública	
	Privada nacional	
	Multinacional	
Traçar o perfil de funcionários analisados	Qual sua atuação na área de recursos humanos?	Economia mista
		Publica
		Coparticipante estratégica: participo da formulação da estratégia de negócios, oferecendo importante contribuição como especialista em Capital Humano.
		Parceiro de negócios: conecta ações com a implementação da estratégia de negócios.
		Agente de mudanças: facilita processos de mudança e transformação na empresa alinhados à estratégia de negócios.
Maturidade da área de RH	Você acredita que a área de Recursos Humanos participa de decisões estratégicas da sua empresa?	Gestora de problemas e processos: conduz programas e processos para atender as necessidades de atração, retenção e desenvolvimento de talentos.
		Operadora transacional: é responsável pelas rotinas trabalhistas e pela administração de pessoal da organização.
		Pouco espaço para sugerir e/ou opinar na estratégia.
		Eventualmente chamado para as reuniões da alta administração.
		Chamado à mesa apenas para as reuniões quando o tema é gestão de pessoas.
Estágio do people analytics	Qual o estágio de maturidade em people analytics na sua empresa?	Tem papel de guardião das informações da organização.
		Participa ativamente das decisões estratégicas da organização.
		Informações básicas: A empresa coleta alguns dados históricos, demográficos e/ou contagens básicas, que são usados para elaborar um relatório periódico. Exemplos: quantidade de empregados por gênero, escolaridade, distribuição por cargo, headcount das unidades.
		Métricas: A empresa usa estatísticas e comparações baseadas em indicadores. Exemplos: turnover, receita por empregado etc.
	Como funciona o monitoramento dos indicadores?	Análise: A empresa realiza correlações multidimensionais de dados, identificando relações de causa e efeito, bem como o impacto de diferentes variáveis. Exemplos: turnover entre os empregados com menos de dois anos de casa e índice de promoções entre as mulheres para posições de liderança.
		Modelagem: Os dados coletados e indicadores calculados são usados para realizar previsões e/ou planejamento de cenários futuros com base em técnicas de análise de dados. Exemplo: Análise de risco de perda de profissionais em posição crítica, projeção de desligamento de profissionais por aposentadoria, cenários de evolução de custos de pessoal, mudanças na estrutura de pessoal em função de novas estratégias organizacionais.
		Análise eventual: A Área de RH não tem um painel de controle para acompanhar e monitorar de forma estratégica os recursos humanos, mas realiza estudos esporádicos, quando necessário, envolvendo ferramentas de People Analytics.
		Monitoramento de processos de RH: A Área de RH não tem um painel de controle para acompanhar e monitorar de forma estratégica os recursos humanos, mas realiza monitoramento sistemático dos indicadores nos processos de RH.
		Monitoramento estratégico de RH: A Área de RH tem um painel de controle estruturado para acompanhar e monitorar de forma estratégica os recursos humanos. Ele está alinhado à estratégia de gestão de pessoas, que, por sua vez, se integra ao acompanhamento sistemático de processos de RH e a estudos específicos usando ferramentas de People Analytics.

Objetivo	Pergunta	Alternativas
		Monitoramento estratégico de RH integrado ao negócio: A Área de RH tem um painel de controle estruturado para acompanhar e monitorar de forma estratégica os recursos humanos. Ele está alinhado às estratégias do negócio e à estratégia de gestão de pessoas, que, por sua vez, se integra ao acompanhamento sistemático de processos de RH e a estudos específicos usando ferramentas de People Analytics.
	Como as informações são difundidas?	<p>Informações são divulgadas para os integrantes da área de Recursos Humanos</p> <p>Informações são divulgadas para gestores de outras áreas</p> <p>Informações são divulgadas para a alta administração</p> <p>Informações são divulgadas em comunicação interna envolvendo todos os funcionários da empresa</p> <p>Informações são divulgadas para os principais stakeholders da empresa (clientes, fornecedores, acionistas, investidores e outros públicos de interesses relevantes)</p>
	Como funciona a tomada de decisão baseada no people analytics?	<p>People Analytics é utilizado apenas para fornecimento de informações e pouco utilizado na tomada de decisões</p> <p>People Analytics é utilizado para a tomada de decisões apenas dentro da área de RH</p> <p>People Analytics é utilizado para a tomada de decisões na área de RH e também em outras áreas e processos da empresa</p> <p>A alta administração utiliza as informações de People Analytics na tomada de decisões estratégicas da empresa e de planejamento futuro</p>
Organização e infraestrutura para o People Analytics	Que recursos a empresa dedica para analisar dados e informações que podem melhorar a gestão de pessoas? - Classifique as seguintes afirmações de acordo com a realidade da sua empresa: Discordo, Discordo Parcialmente, Concordo Parcialmente, Concordo)	<p>Os recursos tecnológicos disponíveis para o People Analytics atendem plenamente as necessidades, desde a coleta e tratamento dos dados até a análise dos resultados.</p> <p>Os processos de People Analytics (Coleta, análise de dados e comunicação dos resultados) são bem organizados e formalizados</p> <p>As pessoas envolvidas com o People Analytics são capacitadas para coleta de dados, tratamento das informações e análise e interpretação dos resultados</p> <p>Existe uma área na estrutura da empresa dedicada ao People Analytics</p> <p>Existe uma equipe dedicada ao People Analytics na empresa</p>
	Como os dados são capturados?	<p>A grande maioria dos dados é extraída manualmente de planilhas eletrônicas e/ou sistemas desintegrados.</p> <p>Parte dos dados é extraída manualmente de planilhas eletrônicas e/ou sistemas desintegrados e outra parte é extraída automaticamente de sistemas integrados.</p> <p>A grande maioria dos dados é extraída automaticamente de sistemas integrados.</p>
	Em qual área do RH se concentra a responsabilidade pelo tema?	<p>Remuneração & Benefícios</p> <p>Treinamento & Desenvolvimento</p> <p>Não existe uma área dedicada à esta atividade</p> <p>Departamento de Pessoal</p> <p>Recrutamento & Seleção</p> <p>Sistema de Informações de RH</p> <p>Outra</p>
	Quais são as expectativas - benefícios esperados com a adoção da prática ?	<p>Maior assertividade na tomada de decisões</p> <p>Posicionamento estratégico da área de RH</p> <p>Melhoria na qualidade dos processos</p> <p>Mitigação de riscos</p> <p>Redução de custos</p> <p>Maior agilidade para a tomada de decisões</p> <p>Melhoria na satisfação dos clientes internos</p> <p>Melhoria de produtividade</p> <p>Outro</p> <p>Não consigo visualizar ganhos e benefícios</p>
	Quais são os principais desafios do People Analytics para os próximos anos ?	<p>Baixa sofisticação gerencial de uma maneira geral (uso de indicadores para tomada de decisão, análise de causas, previsões e construção de cenários) entre os potenciais usuários das informações sobre RH</p> <p>Dificuldade dos gestores e profissionais de RH correlacionarem os indicadores e dados com objetivos e questões estratégicas do negócio</p> <p>Cultura organizacional que não valoriza e não reforça o uso da análise de dados para a tomada de decisão</p> <p>Dificuldade de adequar a comunicação e o uso dos dados aos diferentes tipos de usuários</p> <p>Ausência de incentivo ao compartilhamento de dados entre as diferentes áreas</p> <p>Ambiente complexo com informações de diversos países ou unidades de negócio</p> <p>Dificuldade de obtenção dos dados Sistemas desintegrados e pouco confiáveis</p>

Objetivo	Pergunta	Alternativas
Desafios futuros e tendências		Falha nos processos internos
		Falta de atualização e acompanhamento efetivo dos resultados dos estudos
	Quais fatores você acredita que aumentam a maturidade do people analytics na sua empresa?	Desenvolvimento de cultura organizacional em People Analytics
		Comprometimento dos gestores da organização
		Capacitação dos profissionais envolvidos
		Investimento em sistemas e tecnologia
		Aumento da confiabilidade e consistência dos dados
		Parametrização de conceitos e critérios entre as diferentes áreas
		Centralização dos dados
		Comprometimento dos gestores de RH
	Qual sua percepção sobre as necessidades de mudanças internas para aplicação de People Analytics? - Reconhece a necessidade de mudança, Planos concretos para a mudança, Mudança realizada, Não reconhece necessidade de mudança, Estratégia de mudança em desenvolvimento, Mudança em andamento	Sistemas e Tecnologia
		Qualidade dos dados
		Processos de coleta, análises e interpretação de resultados
		Formação e capacitação de profissionais
		Engajamento de gestores Cultura Organizacional
	Qual é o caminho para a evolução da ferramenta - expectativas para os próximos anos?	Implantar a gestão estratégica de RH baseada em indicadores
		Ter uma cultura organizacional consolidada de utilização de People Analytics
		Maior comprometimento dos gestores de RH com o uso do People Analytics
		Contar com sistemas e soluções tecnológicas mais confiáveis e adequadas para as necessidades
		Maior confiabilidade e consistência dos dados
		Utilizar os benchmarkings de maneira sistemática
	Ter profissionais melhor preparados para utilização do People Analytics	
	Maior comprometimento dos gestores da organização com o uso do People Analytics	