

Percepção de profissionais de recursos humanos sobre People Analytics

Taciana Maria Lemes de Luccas

Professora da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Unidade Assis (Brasil)

taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Resumo

O uso de dados é atividade importante para a tomada de decisão das organizações. Este estudo objetiva apresentar a percepção de profissionais da área de recursos humanos sobre a adoção de People Analytics nos processos sob sua condução. Para isso, realizou-se a coleta de dados por meio de questionário misto enviado a profissionais da área de recursos humanos de empresas de diversos setores, localizadas no Estado de São Paulo, Brasil que retornou 32 respostas válidas. As respostas às questões fechadas foram analisadas por meio de abordagem quantitativa, enquanto as respostas às questões abertas foram analisadas de forma quantitativa e qualitativa, por meio de análise de conteúdo. Os resultados mostram que fatores relacionados à cultura, tecnologia e comunicação devem ser trabalhados para possibilitar a utilização de People Analytics pelas organizações.

Palavras-Chave

People Analytics; Análise de dados; Estratégia organizacional

Perceptions that HR professional have over People Analytics

Abstract

The use of data is an important activity for decision making in organizations. This study aims to present the perception of professionals in the human resources area about the adoption of People Analytics in the processes under their direction. For this, data was collected through a mixed questionnaire sent to professionals in the human resources area of companies from different sectors, located in the State of São Paulo, Brazil, which returned 32 valid responses. Answers to closed questions were analyzed using a quantitative approach, while answers to open questions were analyzed quantitatively and qualitatively through content analysis. The results show that factors related to culture, technology and communication must be worked on to enable the use of People Analytics by organizations.

Keywords

People Analytics; Data analysis; Organizational strategy

Percepción de los profesionales de recursos humanos sobre People Analytics

Resumen

El uso de datos es una actividad importante para la toma de decisiones en las organizaciones. Este estudio tiene como objetivo presentar la percepción de los profesionales del área de recursos humanos sobre la adopción de People Analytics en los procesos bajo su gestión. Para ello, la recolección de datos se realizó a través de un cuestionario mixto enviado a profesionales del área de recursos humanos de empresas de diferentes sectores, ubicadas en el Estado de São Paulo, Brasil, que arrojó 32 respuestas válidas. Las respuestas a las preguntas cerradas se analizaron mediante un enfoque cuantitativo, mientras que las respuestas a las preguntas abiertas se analizaron cuantitativa y cualitativamente mediante el análisis de contenido. Los resultados muestran que se deben trabajar factores relacionados con la cultura, la tecnología y la comunicación para posibilitar el uso de People Analytics por parte de las organizaciones.

Palabras clave

People Analytics; Análisis de datos; Estrategia organizacional

INTRODUÇÃO

Por meio das mais diversas plataformas de compartilhamento, as pessoas disponibilizam seus dados que tornam-se acessíveis para as organizações que os utilizam para análise de perfis, antecipando-se ou até mesmo induzindo o comportamento das pessoas (Kotliar, 2020). A utilização de dados para gerar informações úteis para desenvolvimento de estratégias e tomada de decisões torna-se diferencial competitivo para as organizações (Rogers, 2017).

Neste sentido, as organizações têm utilizado os dados não só para antecipar o comportamento de seus clientes externos, mas também de seus funcionários com a intenção de alocar melhor os recursos para a obtenção de melhores resultados, o que desperta o interesse por processos que podem, por meio de dados, gerar informações que subsidiem decisões mais assertivas quanto aos processos de Recursos Humanos (RH) nas organizações. Um destes processos é o *People Analytics*, que se propõe a integrar dados de setores antes não disponíveis ao RH como *marketing*, finanças e Tecnologia de Informação (TI).

O processo *People Analytics* assume um papel importante na estratégia organizacional, ajustando a organização às tendências de globalização, uso de TI e no entendimento de que mudanças podem ser fatores de oportunidade. O conhecimento e a condução das transformações tornam-se uma necessidade que se impõe no sentido de garantir vantagem competitiva para a organização (Lobato, 2000).

Diante deste contexto, este artigo, por meio da análise de literatura e de pesquisa com profissionais de RH que atuam em empresas no Brasil, mais especificamente, no Estado de São Paulo, propõe-se a responder a seguinte questão: “Qual a percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre a utilização de dados em atividades sob sua condução?”, buscando lançar luz sobre atuais e possíveis aplicações de *People Analytics* e os desafios para empresas e profissionais de RH nesta adoção.

A pesquisa torna-se relevante, visto a necessidade das organizações em buscar formas mais efetivas de construção de resultados, da consecução de seus objetivos estratégicos e da crescente utilização de dados em todos os setores, inclusive na área de RH, sendo que a atuação dos profissionais pode ser facilitador ou limitador na adoção da análise de dados nos processos de RH.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. PEOPLE ANALYTICS

No contexto competitivo em que as empresas estão inseridas, a posse e uso das informações corretas influenciam na rapidez e na efetividade das decisões, o que pode manter ou alavancar uma organização a uma posição de vantagem. Diante deste cenário, o investimento em ferramentas e processos que visam obter as melhores e mais estratégicas informações tem sido uma constante no meio empresarial. Desta forma, líderes organizacionais têm lançado seus olhares para o uso da análise de dados na gestão de pessoas, usando o *People Analytics*.

Barends *et. al.* (2014) definem *People Analytics* como a gestão baseada em evidências disponíveis de várias fontes, baseando a tomada de decisão em critérios explícitos, onde uma questão prática do negócio é transformada em pergunta que pode ser respondida por meio de uma busca sistemática de dados, recuperando e incorporando evidências que devem ser analisadas criticamente para embasar o processo de tomada de decisão, sendo que a avaliação do resultado da decisão tomada também faz parte deste processo.

People Analytics baseia-se em uma análise sofisticada dos dados, não só aqueles relacionados aos RH, mas integra dados de diferentes funções internas e dados externos à empresa, necessitando do uso de TI para coletar, manipular e relatar dados e apoiar as decisões relacionadas às pessoas (Marler & Boudreau, 2017), permitindo desenvolver medições e descobrir relações baseadas em evidências, motivando decisões aprimoradas com base nas informações obtidas.

1.2. PEOPLE ANALYTICS E O DESAFIO DE RESPONDER ÀS QUESTÕES ESTRATÉGICAS

No *People Analytics*, os dados devem ser entendidos como respostas à questões de negócios, sendo que o primeiro ponto para o seu uso deve ser o desafio comercial, a identificação das reais necessidades do negócio, baseado em uma visão de fora para dentro (Rasmussen & Ulrich, 2015). Para isso, dados de todos os setores da empresa devem estar disponíveis e acessíveis aos profissionais de RH, pois, como destacam Dahlbom *et al.* (2020), eles podem oferecer informações para a tomada de decisões orientadas aos negócios, se abordados com a mente aberta e ferramentas apropriadas de análise.

Rasmussen e Ulrich (2015) ressaltam a importância de ter os dados corretos (incluindo os qualitativos ou outros que não estão prontamente disponíveis), de fazer as perguntas certas e de

interpretar os resultados e implicações da maneira certa. As análises não devem começar com os dados, mas, sim, com desafios de negócios.

A adoção de *People Analytics* propõe, antes de tudo, uma integração de dados da empresa para um processo mais assertivo de tomada de decisão. Desta forma, Bondarouk *et al.* (2017) destacam três fatores que afetam a adoção da *People Analytics*: tecnologia, organização e pessoas. Ao relacionar a estes fatores, os autores citam questões como o suporte de gerenciamento, a aceitação do usuário, a comunicação e colaboração entre unidades, habilidades e conhecimentos de RH, liderança e cultura de apoio.

Neste sentido, *People Analytics* é um processo e não uma ferramenta, e tem a função analítica de identificar e quantificar, de modo sistemático, as motivações das pessoas (Heuvel & Bondarouk, 2017) iniciando com a formulação de perguntas, seguido da especificação de um projeto de pesquisa lógico, da organização dos dados de maneira significativa e do uso de modelagem estatística apropriada (King, 2016).

1.3. PEOPLE ANALYTICS E O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Para implementar o *People Analytics* de maneira eficaz, Marler e Boudreau (2017) afirmam que as empresas precisam de funcionários com conhecimento e habilidades para trabalhar com dados (coleta, análise, comunicação), precisam de apoio da alta direção e de tecnologia capaz de suportar e auxiliar esta implantação.

Algumas aplicações da *People Analytics*. São encontradas na literatura, como em trabalho de King (2016) que relata o uso na identificação de indivíduos com alta probabilidade de deixar a empresa, possibilitando a realização de ações para retenção, Sharma (2017) relata o uso de *People Analytics* para diminuir o viés da subjetividade do sistema de avaliação de desempenho e, assim, melhorar a satisfação dos funcionários. A avaliação de desempenho também foi o processo analisado por Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018), que destacaram que além da avaliação, a aplicação de *People Analytics* pode otimizar o recrutamento, a retenção, a avaliação, a promoção, a remuneração, a rotatividade e outros aspectos da gestão do capital humano.

O estudo de Wei, Varshney e Wagman (2015) testou uma ferramenta baseada em *People Analytics* para a transferência de funcionários da IBM, já trabalho de Papoutsoglou, Mittas e Angelis (2017) relata uso do processo para recrutamento, onde a partir da análise de anúncios de emprego e de perfis de pessoas disponíveis *on-line*, pode ser realizado o recrutamento eletrônico, ou seja, detecta-se as habilidades e competências exigidas para uma função associando às aos candidato à vaga existente, diminuindo, deste modo, o tempo e aumentando a assertividade nos processos

de recrutamento. A pesquisa de Gelbard *et al.* (2018) analisou, com o uso de *People Analytics*, os sentimentos no trabalho por meio de elementos como engajamento, liderança, suporte organizacional e aprendizagem e criação de conhecimento.

Ao fazer uso da análise de RH, por meio de dados e métricas para projetar, avaliar e implementar novas políticas de gerenciamento, em substituição do uso exclusivo da experiência, da intuição e da adivinhação para orientar a estratégia de RH, as organizações atingem melhores resultados (KING, 2016).

Para que este uso aconteça, Marler e Boudreau (2017) destacam o papel dos profissionais de RH e a necessidade destes desenvolverem habilidades analíticas para sua execução de forma eficaz, além de ter habilidade em análises básicas de dados, análises intermediárias de dados, modelos multivariados básicos, modelos multivariados avançados, preparação de dados, análise de causa raiz, desenho de pesquisa e coleta e análise quantitativa de dados (Levenson, 2011).

Esta capacidade demanda a colaboração e visão compartilhada entre as áreas de TI e de RH por meio de treinamento de profissionais de RH no uso de novos sistemas, além do desenvolvimento de uma cultura amigável, da existência de líderes solidários e da confiança entre setores (Rasmussen & Ulrich, 2015).

Alguns dos desafios mais comuns que impedem o RH de avançar em análise de dados foram enumerados na pesquisa de Dahlbom *et al.* (2020), sendo eles a falta de habilidades analíticas e a compreensão dos negócios por parte dos profissionais de RH; a falta de qualidade dos dados e os problemas de sistemas de informação de RH; a dificuldade da função de RH tornar-se estratégica e ter uma direção a uma solução mais analítica, fortemente coordenada, sistematizada e baseada em soluções de TI; e, em geral, a falta de uma postura orientada para os negócios da área de RH. Angrave *et al* (2016) também destaca a carência de habilidades, conhecimentos e *insights* para fazer as perguntas certas sobre os dados relacionados ao RH, a posição periférica do RH na hierarquia organizacional, mentalidades de silos nas organizações que impedem a combinação de dados dos diversos setores, *softwares* inadequados e a falta de integração entre profissionais de RH e cientistas de dados como obstáculos para o uso *People Analytics*.

Considerada uma inovação na condução dos processos de RH, a adoção de *People Analytics* deverá passar pelas cinco etapas da inovação, definida por Rogers (2003), como sendo o conhecimento (exposição do indivíduo à existência da inovação, compreendendo como ela funciona), a persuasão (atitude favorável ou desfavorável em relação à inovação), a decisão (envolvimento em atividades que levam à escolha de adotar ou rejeitar a inovação), a implementação (colocar uma inovação em uso) e a confirmação (o indivíduo busca reforço para uma decisão de inovação já tomada).

Como todo processo que envolve o uso de dados dos indivíduos, a questão ética também deve ser discutida ao se propor o uso de *People Analytics*. Angrave *et al.* (2016) discutem questões sobre possíveis consequências negativas para a profissão de RH, para os trabalhadores e para as organizações caso a análise de RH incorpore ainda mais perspectivas financeiras e de engenharia sobre o gerenciamento de pessoas. Estas questões envolvem a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar dos funcionários, visto que a ausência de considerações éticas em relação às práticas de análise de pessoas, ultrapassando os limites das organizações, como, por exemplo, o monitoramento de mídias sociais pessoais ou atividade de *e-mail*, com implicações para a privacidade, trazem prejuízos tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

Sobre este aspecto, Dahlbom *et. al.* (2020) destacam que os futuros profissionais de RH devem entender a caixa preta de algoritmos e o funcionamento interno dos sistemas para evitar decisões tendenciosas ou mesmo violar direitos legais das pessoas analisadas e gerenciadas com base nos dados, além de ter em mente que é imprescindível a ciência e autorização das pessoas para seus dados sejam utilizados pela organização.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

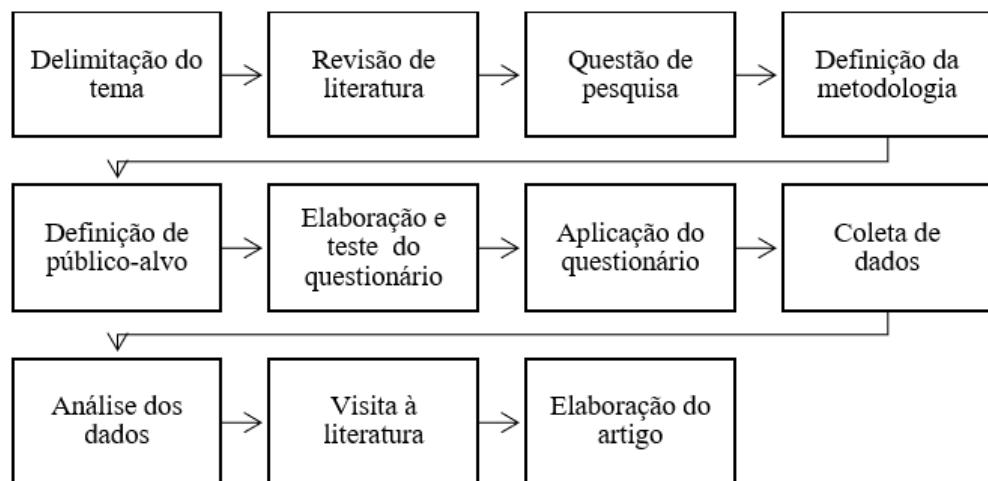
Para o desenvolvimento deste artigo foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema *People Analytics* nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* que permitiu identificar uma lacuna em relação à estudos aplicados sobre o tema e a constatação de estudos teóricos sobre a necessária contribuição dos profissionais de RH para uma adoção adequada de *People Analytics*. Diante deste contexto, decidiu-se pela investigação da percepção dos profissionais de RH sobre o tema, optando-se por uma pesquisa que investigou tal percepção por meio de questionário misto administrado por meio da ferramenta *SurveyMonkey*, composto por questões de identificação do público respondente e questões sobre os processos de RH, a utilização de dados e a percepção do profissional quanto a adoção de *People Analytics*.

Como público-alvo desta investigação, definiu-se profissionais que atuam em RH em empresas localizadas no Estado de São Paulo, Brasil.

O *link* da pesquisa foi enviado para os profissionais da área de RH por *e-mail* e pelo aplicativo de mensagens *whatsapp*. Foram obtidos 32 retornos considerados válidos para a análise, coletados entre os dias 14 de abril e 7 de maio de 2020. As respostas às questões fechadas foram analisadas por meio de abordagem quantitativa, enquanto as respostas às questões abertas foram analisadas de forma quantitativa e qualitativa com o auxílio da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977), constituindo uma metodologia de pesquisa usada através de um conjunto de técnicas para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos, que podem ser derivados de mensagens

verbais e não verbais. A pesquisa passou pela fase de organização das questões, seguindo da categorização realizada *a posteriori*. Na sequência, as unidades do texto foram classificadas por dimensões (temas), o que proporcionou a interpretação de expressões, a identificação dos significados captados e compreendidos nas respostas. As etapas de elaboração do estudo são apresentadas na Figura 1.

Figura 1: Desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados da investigação são apresentados na próxima seção onde também são discutidos.

3. RESULTADOS

Os resultados apresentados se referem a análise dos dados coletados por meio de um questionário composto por nove questões, sendo as duas primeiras de múltipla escolha para identificação do público respondente quanto a sua experiência na área de RH e ao porte da empresa em que trabalham. As cinco perguntas seguintes fizeram uso da escala *Likert* de 5 pontos para investigar a percepção dos profissionais sobre a utilização dos dados nos processos sob sua condução, enquanto as duas últimas questões eram para ser respondidas de forma aberta, de modo que pudessem trazer a percepção dos profissionais sobre as barreiras existentes e possíveis facilitadores para a adoção de análise de dados no RH.

A amostra analisada é composta por 32 respondentes, considerada válida e satisfatória, tendo-se como exemplo outros trabalhos sobre o tema como Heuvel e Bondarouk (2017) com vinte respondentes e de Dahlbom *et al.* (2020) que contou com a participação de onze profissionais.

Por meio das duas questões de múltipla escolha, foi possível caracterizar a amostra da pesquisa, quanto ao porte da empresa na qual trabalham. A classificação utilizada foi a classificação do SEBRAE (2013) com base no número de funcionários de empresas do setor de comércio e serviços. Nesta classificação, as microempresas são aquelas com até 9 empregados, as empresas de pequeno porte tem de 10 a 49 empregados, as de médio porte possuem de 20 a 99 e grandes empresas são aquelas com mais de 100 empregados. Desta forma, a amostra é composta majoritariamente por profissionais que trabalham em empresas de grande porte, correspondendo a 25 respondentes (78,13% da amostra). Quatro respondentes pertencem a empresas de pequeno porte (12,50%), dois a microempresas (6,25%) e um respondente a empresa de médio porte (3,13%), conforme Figura 2.

Figura 2: Porte das empresas em que atuam os entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de atuação em funções de RH, a amostra é composta por profissionais com grande experiência na função, sendo que 17 atuam na área de RH há mais de 10 anos, 10 entrevistados atuam na área de RH há mais de seis anos e cinco respondentes atuam na área de RH há menos de cinco anos, conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3: Anos de atuação em recursos humanos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de observar a utilização e a consistência dos dados nos processos de Recursos Humanos, formulou-se cinco questões de múltipla escolha. Os profissionais foram indagados em quais atividades do RH atualmente há maior utilização de dados e, a partir das respostas coletadas, constatou-se que “Treinamento e desenvolvimento” é a atividade que mais faz a utilização de dados, com 13 respostas, seguido de “Recrutamento” e “Avaliação de competências”, com 6 respostas cada, “Seleção”, com 5 respostas e “Sucessão”, com apenas 2 respostas.

Figura 4: Utilização de dados em atividades de recursos humanos.

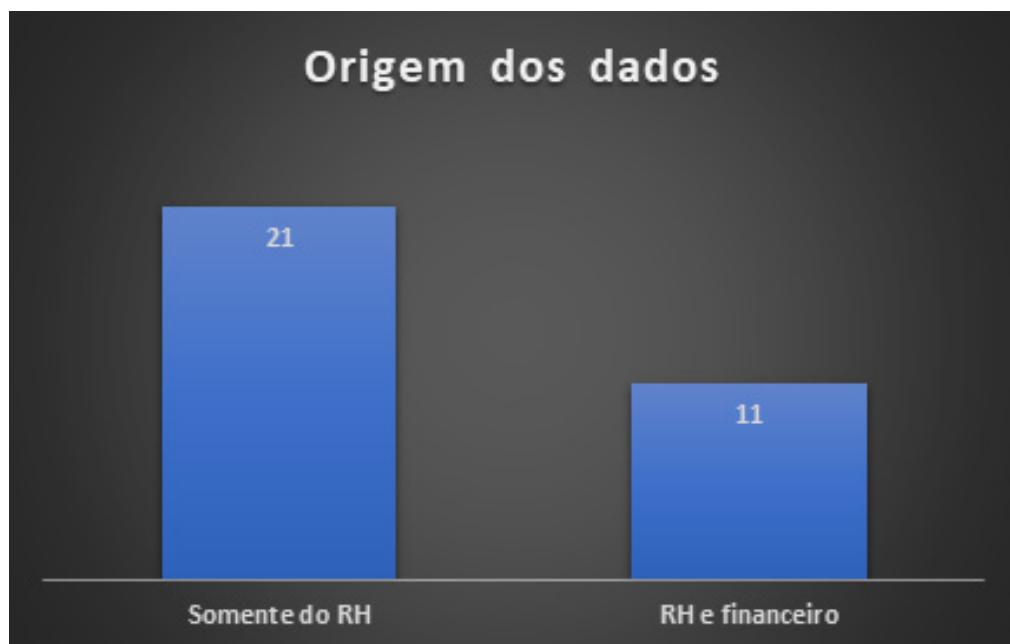


Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados mostram que o processo de RH em que mais se utiliza dados é Treinamento e desenvolvimento e onde se tem a menor utilização e dados é a Sucessão. Dentre os fatores que afetam a adoção da *People Analytics*, segundo Bondarouk *et al.* (2017), estão as pessoas e a necessidade de habilidades, conhecimentos e capacitação, desta forma, o uso de dados para desenvolver treinamento e desenvolvimento poderá indicar a necessidade de desenvolvimento de habilidades no uso de dados dentro da organização.

Ao serem questionados sobre a origem dos dados utilizados nas decisões de RH, constatou-se que os dados provêm, de acordo com 21 respondentes, somente do próprio RH, enquanto somente cinco respondentes indica a utilização de dados de mais de um setor, sendo que destes todos incluíram o setor financeiro como um parceiro no fornecimento de dados para utilização combinada com os dados do próprio RH.

Figura 5: Origem dos dados



Fonte: Dados da pesquisa.

A representatividade destes números reforça o que apresentam os trabalhos de Marler e Boudreau (2017) e Angrave *et al.* (2016) no que diz respeito a necessidade de integração dos dados das diversas áreas e processos da empresa de forma a tornar as decisões mais assertivas, além de considerar, na medida do possível, também fatores do ambiente externo de forma estratégica para a organização.

Para que os dados de diferentes setores possam ser utilizados para tomada de decisão na organização é necessário que os mesmos estejam disponíveis, acessíveis e que tenham qualidade para responder às questões que norteiam estrategicamente a empresa. Os aspectos

de disponibilidade, acessibilidade e qualidade dos dados foram indagados em três questões da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a disponibilidade dos dados, 14 respondentes afirmaram que os dados “quase sempre” estavam disponíveis, 6 responderam que “às vezes” estavam disponíveis, 3 responderam que “raramente” e somente nove respondentes da amostra afirmaram que os dados estavam “sempre” disponíveis. Combinados com os resultados obtidos sobre a origem dos dados é interessante observar que, mesmo entre a maioria dos profissionais que utilizava dados apenas referentes ao próprio RH, estes dados ainda não estavam totalmente disponíveis para uso.

Figura 6: Disponibilidade dos dados

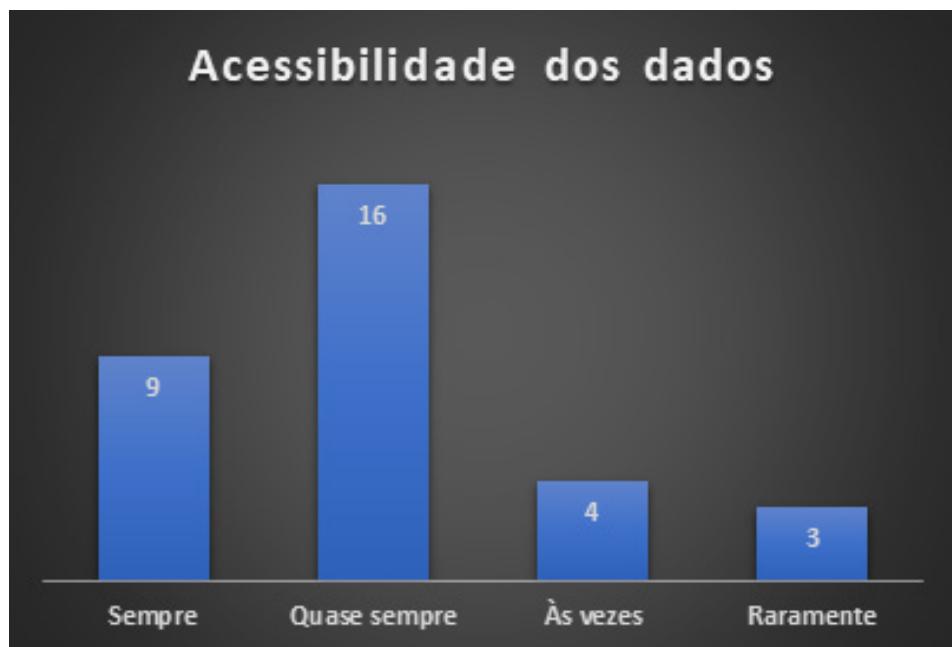


Fonte: Dados da pesquisa.

Os achados mostram-se aderentes aos trabalhos de Bondarouk *et al.* (2017) e de Rasmussen e Ulrich (2015) que descrevem a necessidade do apoio da alta direção e das tecnologias capazes de sustentar o compartilhamento de dados, sendo necessário também uma cultura organizacional que valoriza a utilização da análise de dados.

Quanto ao acesso aos dados, 9 respondentes afirmaram que os dados estavam “Sempre” acessíveis, enquanto 16 respondentes, ou seja, metade da amostra, afirmaram que os dados estavam “Quase Sempre” acessíveis. 4 dos respondentes afirmaram que “Às vezes” os dados eram acessíveis e 3 deles afirmaram que “Raramente” existia acesso aos dados.

Figura 7: Acessibilidade dos dados



Fonte: Dados da pesquisa.

A proximidade dos resultados entre a disponibilidade e acessibilidade dos dados pode indicar que os profissionais entendem que disponibilização e acesso sejam o mesmo conceito. No entanto, a disponibilidade refere-se ao dado estar em uma plataforma que pode ser acessada, enquanto a acessibilidade requer uma competência para acessar os dados, relacionando-se às características do usuário competente em informação, além de considerar a forma de registro destes dados, visto que dependendo de como o dado está registrado ele limita o acesso, pois demanda diferentes ferramentas e competências para interpretá-lo e gerar informação a partir dele, por exemplo, habilidades de leitura, interpretação, leitura de códigos, uso de diferentes ferramentas de tecnologia. Desta forma, não basta que o dado esteja disponível, mas que esteja também acessível a quem fará uso dele, ou seja os dados de todos os setores da empresa devem estar disponíveis e acessíveis aos profissionais de RH como destacam Dahlbom *et al.* (2020).

Quando questionados sobre a qualidade dos dados para ajudar a responder perguntas estratégicas para a organização fica evidente que a qualidade dos dados que chegavam até ao RH e os dados do próprio RH nem são possuem qualidade para ajudar a responder às perguntas estratégicas para a organização. Apenas 7 respondentes afirmaram que os dados sempre tinham a capacidade de ajudar a responder às perguntas estratégicas da organização, 11 afirmaram que os dados auxiliam nas respostas quase sempre, enquanto, 12 afirmaram que somente às vezes os dados tinham o potencial de responder às perguntas estratégicas da organização e 2 afirmam que raramente os dados apresentavam este potencial.

Figura 8: Utilidade dos dados



Fonte: Dados da pesquisa.

A qualidade dos dados e seu uso efetivo para proporcionar respostas às perguntas estratégicas da organização demandam uma análise correta, composta por perguntas e resultados válidos, pela medição correta que se refere a existência de dados suficientes, periódicos, confiáveis e disponíveis, além do processo correto que diz respeito a gestão eficaz do conhecimento construído no processo. Além disso, possuir funcionários com conhecimento e habilidades para trabalhar com dados (coleta, análise, comunicação) que tenham tecnologia capaz de suportar estas atividades (Marler & Boudreau, 2017). Isso, segundo Cascio e Boudreau (2010), está ligado aos valores, à cultura organizacional e às influências do contexto organizacional.

Para buscar identificar as causas da limitação do uso de dados pelo RH, indagou-se quais seriam os fatores limitadores da utilização de dados em RH na opinião dos profissionais da área. A partir da análise de conteúdo das respostas abertas, elaborou-se o quadro a seguir com os resultados encontrados.

Figura 9: Fatores limitadores para uso de dados.

DIMENSÕES	EXEMPLO DE RESPOSTAS	TOTAL CITAÇÕES	TOTAL CITAÇÕES (%)
Dados	Interpretação analítica dos dados A falta de maturidade na organização dos dados.	8	25%

Tecnologia	Pouco investimento em tecnologia Falta investimentos em tecnologia e sistemas para automatização de dados no RH	4	12,5%
Processo	Falta de comunicação e falta de padronização de informações no sistema	14	43,7%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O resultado mostra que nas categorias analisadas as dimensões que mais limitam as utilizações dos dados em RH que são: processos, dados e tecnologia.

Em relação a processos, os exemplos de respostas demonstram que, na percepção dos profissionais investigados, o uso de dados em RH é limitado pela falta de padronização nas informações existentes nos diversos sistemas, o que pode significar diferentes conceitos em cada departamento/setor, sendo esta unificação um fator essencial ao buscar transformar dados em informação e fazer uso dela para a tomada de decisões nas organizações, pois a falta de padronização e entendimento unificado de conceitos gera informações conflitantes (Peres, 2018). Outro ponto destacado demonstra a dificuldade na interação das áreas, relacionando-se ao processo comunicacional dentro da organização, a deficiência nos processos (falta de comunicação, padronização de informações e problemas nos sistemas) destaca-se nas colocações dos respondentes.

Por ser um processo dinâmico e contínuo, a comunicação permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperar e identificar as necessidades dinâmicas da organização (Gary Kreps, 1995). Possibilita a construção de um projeto comum do futuro desejado, isso ocorre por meio da expressão, negociação e apropriação de sentidos que ocorrem com o compartilhamento dos conhecimentos entre os indivíduos (Genelot, 2001). Heuvel e Bondarouk (2016) defendem que o fluxo do conhecimento tem que existir e acontecer de forma eficiente na organização.

A segunda dimensão relaciona-se aos próprios dados que envolvem a falta de disponibilização, acesso, qualidade e interpretação analítica dos mesmos. A falta de cultura voltada ao compartilhamento e análise de dados e o excesso de procedimentos burocráticos dificultam o acesso, a organização e a interpretação dos dados. Constatou-se respostas relacionadas ao desconhecimento da forma como estes dados são capturados, à omissão em disponibilizar os dados. Há a necessidade de que os dados sejam completos, confiáveis, disponíveis e possuam conectividade para que se consiga promover *people analytics* (Marler & Boudreau, 2017).

A terceira dimensão aponta para a falta de tecnologia adequada, o que se torna um obstáculo, visto que é essencial que as organizações invistam em tecnologia da informação para coletar, manipular e relatar dados apoiando decisões relacionadas as pessoas (Marler & Boudreau, 2017). A dimensão tecnologia, segundo Bondarouk et al. (2017), como um dos pilares do uso de dados em RH. A ausência de tecnologia adequada dificulta os processos comunicacionais assim como a coleta, disponibilização, acesso e análise aos dados. Para Dahlbom *et al.* (2020) o avanço em RH depende de análise de dados, da habilidade analítica dos mesmos e da permissão de processos que possibilitem uma conexão estratégica da área, tornando-a mais orientada para os negócios das organizações, passa necessariamente por investimentos em tecnologia adequada para este fim.

A partir da indagação sobre os fatores limitadores, buscou-se, junto aos respondentes, identificar formas ou ferramentas que poderiam auxiliar na minimização dos fatores que causam a limitação da utilização de dados no setor de recursos humanos nas organizações. Dentre os elementos citados como limitadores e da forma como poderiam ser minimizados, concentram-se pontos sobre a necessidade de mudança na cultura da organização, de forma que proporcione mais autonomia para os profissionais de RH nas questões de análises e decisões, mais investimentos em treinamento e tecnologia, proporcionando mais investimentos em pessoas capacitadas para lidar com *People Analytics*. O termo planejamento não foi citado diretamente, mas a relação frequente entre alguns temas citados, remetem a falta de investimentos em planejamento organizacional que pudessem unir as áreas de TI e RH, proporcionando mais interação e a existência de sistemas que permitam a inclusão de dados, gerando informações e tornando a área de RH mais estratégica para as organizações.

As colocações dos profissionais são relevantes e fundamentadas pelos autores Rasmussen e Ulrich (2015) que destacam a necessidade de treinamento e de uma cultura que integre RH e TI e de trabalhos como de Marler e Boudreau (2017) que destacam a necessidade das empresas terem funcionários com conhecimento e habilidades para trabalhar com dados (coleta, análise, comunicação) e Bondarouk *et al.* (2017) que destacam tecnologia, organização e pessoas como os três fatores que afetam a adoção da *People Analytics*, e destaca as questões de suporte de gerenciamento, a aceitação do usuário, a necessidade de comunicação e colaboração entre unidades, habilidades e conhecimentos de RH, apoio da liderança e cultura de apoio como sendo essenciais para o sucesso de *People Analytics* nas organizações.

CONCLUSÃO

O uso de dados para geração de informações úteis para a tomada de decisões tem se intensificado nos diferentes setores da sociedade, em especial nas organizações que buscam ser mais assertivas

em suas decisões estratégicas, necessitando para isso, utilizarem dados externos e dados internos de suas diferentes áreas. Entender o que facilita ou dificulta o uso dos dados, assim como o que se faz necessário para que este uso seja efetivo e traga benefícios às organizações torna-se essencial.

Este trabalho concentra-se na área de recursos e traz a análise da percepção de 32 profissionais da área de RH que atuam em empresas localizadas no Estado de São Paulo, Brasil. A partir dos resultados encontrados, conclui-se que, dentre as atividades de Recursos Humanos, a que mais faz uso da análise de dados é treinamento e desenvolvimento, enquanto que para a atividade de sucessão os dados são pouco utilizados. Foi possível verificar também que os dados utilizados provinham, na grande maioria dos casos, do próprio RH e em alguns casos da combinação deste setor e do setor financeiro, o que demonstra uma baixa integração dos dados utilizados na tomada de decisão em RH. Esta situação compromete o desenvolvimento de uma visão estratégica, visto que as decisões são tomadas a partir de dados internos e setoriais.

A ausência da integração de dados pode ser explicada pela disponibilidade insuficiente dos mesmos, visto que a pesquisa mostrou que há dificuldade, em maior ou menor grau, de encontrar dados disponíveis quando necessário. Na mesma proporção, a pesquisa mostrou que, em maior ou menor grau, há dificuldade para acessar os dados disponibilizados.

Quanto à qualidade dos dados disponíveis e acessíveis para os profissionais de RH, se verificou que estes não possuíam qualidade suficiente para responder às perguntas estratégicas da organização. Em relação aos aspectos que poderiam limitar a utilização dos dados para auxiliar estrategicamente a empresa, destacam-se a dificuldade na sua interpretação destes dados, o sigilo das informações, a tecnologia inadequada e a comunicação ineficiente, enquanto propõe-se a mudança de cultura, maior autonomia para o RH, a capacitação dos profissionais em análise de dados e união de TI e RH como facilitadores no processo de utilização de dados.

Diante disso, destaca-se o potencial da implantação do processo de **People Analytics** nas organizações, de modo que possam integrar, de forma estratégica, os dados e informações de diferentes áreas da organização e externa a ela para a tomada de decisões organizacionais. No entanto, a adoção de **People Analytics** deve ser planejada e entendida como um processo do qual o sucesso dependerá da disponibilidade, acesso e qualidade dos dados, de uma cultura organizacional que valorize o uso dos dados nas decisões e de uma integração sinérgica em toda a organização. A adoção de **People Analytics** demanda investimentos em tecnologia, capacitação dos profissionais de RH em análise de dados com conhecimento ético e legal das implicações do uso de dados nas tomadas de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26, 1–11. doi:10.1111/1748-8583.12090

Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R. B. (2014). Evidence-based management: The basic principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.

Baumann, R. (2016). As Economias Emergentes e o Cenário Internacional. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea.

Boudreau, J. W. (2012). Decision logic in evidence-based management: Can logical models from other disciplines improve evidence-based human resource decisions? In D. Rousseau (Ed.), *The Oxford handbook of evidence-based management*, 223–248. New York, NY: Oxford University Press.

Boudreau, J. W. (2010). Retooling HR. Boston, MA: Harvard Business Publishing.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The new science of human capital. Boston, MA: Harvard Business School Pub.

Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. FT Press.

Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P. & Jarvenpää, M. (2020). *Baltic Journal of Management*, 15 (1), 120-138. DOI 10.1108/BJM-11-2018-0393

Gelbard, R., Ramon-Gonen, R., Carmeli, A., Bittmann, R. M. & Talyansky, R. (2018). Sentiment Analysis in Organizational Work: Towards an Ontology of People Analytics. *Expert systems*, 1-15. Retrieved April 07, 2020, from <https://doi.org/10.1111/exsy.12289>.

Heuvel, S. V.. D. & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics A study into the future application, value, structure, and system support. *Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 157-178. DOI 10.1108/JOEPP-03-2017-0022

IBGE. PIB da cidade de São Paulo equivale à soma de 4.305 municípios brasileiros. IBGE, São Paulo, 13 de dez. de 2019. Retrieved Juny 01, 2020, from <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/>

agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26397-pib-da-cidade-de-sao-paulo-equivale-a-soma-de-4-305-municípios-brasileiros.

Iwata, T.A.C. & Gomes, M. S. (2018). O comércio exterior na região Oeste Paulista. *Revista Geografia em Atos*, 7 (1), 20-37.

King, K. G. (2016). Data Analytics in Human Resources: A Case Study and Critical Review. *Human Resource Development Review*, 15 (4), 487-495. DOI: 10.1177/1534484316675818

Kotliar, D. M. (2020). Who Gets to Choose? On the Socio-algorithmic Construction of Choice. *Science, Technology, & Human Values*, 45 (3).

Levenson, A. (2011). Using targeted analytics to improve talent decisions. *People & Strategy*, 34, 34–43.

Lobato, D. M. (2020). Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração.

Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics, *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 3-26. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244699

Mondare, S., Douthitt, S. & Carson, M. (2011). Maximizing the impact and effectiveness of HR Analytics to drive business outcomes. *People & Strategy*, 34, 20–27.

Nokata, I. (1994). A dynamic theory organizational Knowledge creation. *Organization science*, 5 (1), 14-37.

Papoutsoglou, M., Mittas, N. & Angelis, L. (2017). Mining People Analytics from Stack Overflow Job Advertisements. 43rd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications.

Rasmussen, T. & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR Analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44, 236–242.

Rogers, E. M. (2003). Simon and Schuster. *Diffusion of Innovations*, 5.

Rogers, D. L. (2017). Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business.

Sharma, A. & Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system A conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40 (6), 684-697. DOI 10.1108/MRR-04-2016-0084

SEBRAE (2013). Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, p. 17. Retrieved 20 may, 2020, from www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf.

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S. & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247.

Wei, D., Varshney, K. R. & Wagman, M. (2015). Optigrow: People Analytics for Job Transfers. *IEEE International Congress on Big Data*. DOI 10.1109/BigDataCongress.2015.84