

# PEOPLE ANALYTICS

## O NOVO JEITO DE OLHAR AS PESSOAS

A ANÁLISE DE GRANDE QUANTIDADE  
DE DADOS AJUDA O EXECUTIVO  
DE RECURSOS HUMANOS A  
GERENCIAR OS FUNCIONÁRIOS PELO  
QUE ELES REALMENTE SÃO: SERES  
COMPLEXOS. SAIBA COMO USAR  
ESSA TÉCNICA E ENTENDA POR  
QUE ELA É O FUTURO DO RH



MARCIA KEDOUK



**S**eres humanos são sistemas complexos. Tanto que pesquisadores de vários países europeus se uniram a estudiosos da Universidade Carlos III, da Espanha, para entender o que leva cada pessoa a reagir de forma diferente diante de uma série de dilemas sociais e situações estratégicas. Usando informações de milhares de voluntários e ferramentas de análise de dados, o objetivo do projeto Ibsen é criar o maior simulador do comportamento humano do mundo, permitindo inclusive prever a reação coletiva de uma sociedade em relação a políticas socioeconômicas. Em setembro, o estudo já revelou que 90% da população pode ser classificada em quatro tipos básicos de per-

sonalidade: otimista, pessimista, confiante e invejoso – sendo este último o mais comum.

Se o líder de recursos humanos tivesse nas mãos ferramenta tão poderosa, talvez descobrisse por que alguns funcionários reclamam tanto da empresa, enquanto outros a idolatram.

A boa notícia é que esse instrumento já existe. Trata-se do *people analytics*, ou *HR analytics*: a arte de cruzar dados de fontes diversas para sustentar decisões estratégicas sobre pessoas. A notícia ruim é que o RH está atrasado. A maior parte das empresas usa o *analytics* na sua forma mais simples: 26% coletam elementos tão básicos como a quantidade de empregados por gênero e escolaridade, en-

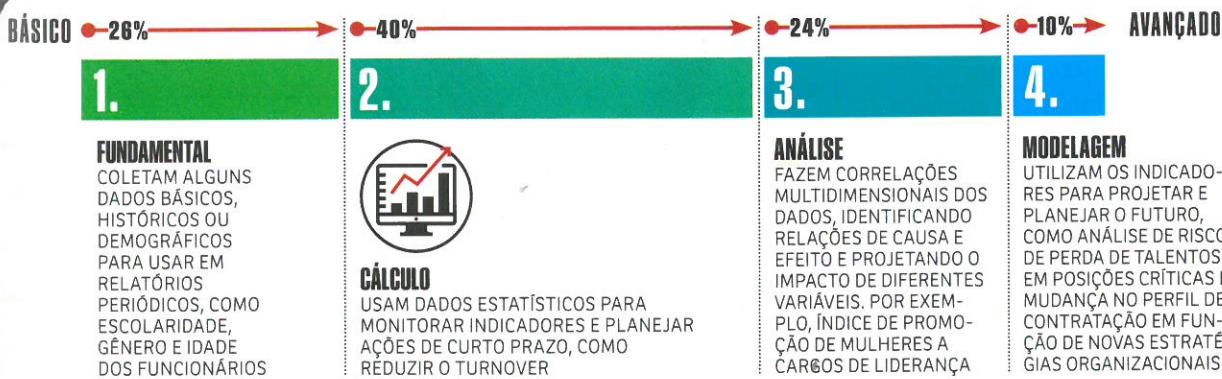
quanto 40% estruturam indicadores para ações de curto prazo, como rotatividade e receita por funcionário. É o que mostra a segunda edição do estudo sobre o uso do *people analytics* nas organizações no Brasil, realizado pela consultoria PwC, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas e com a colaboração da VOCÊ RH. Pela análise, só 10% das companhias são capazes de interpretar os dados para usá-los no planejamento de ações, prever problemas e se antecipar a eles. O que significa que a maioria está perdendo dinheiro.

Empresas de alto desempenho usam *analytics* cinco vezes mais do que as de baixo resultado, de acordo com uma pesquisa global da MIT Sloan School of Management, uma

**COMPANHIAS DE  
ALTO DESEMPENHO**  
**USAM HR ANALYTICS**  
**CINCO VEZES**  
**MAIS DO QUE AS DE**  
**BAIXO RESULTADO**

## OS 4 NÍVEIS DE MATURIDADE

Pesquisa exclusiva da consultoria PwC revela em qual estágio as empresas\* no Brasil estão em relação ao uso do *people analytics*, sendo 1 o mais básico e 4 o mais avançado



\*PESQUISA RESPONDIDA POR 183 EMPRESAS NACIONAIS E MULTINACIONAIS ESTABELECIDAS NO BRASIL. FONTE: PRÁTICA DE PEOPLE ANALYTICS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS - 2ª EDIÇÃO/ PWC SOLUÇÕES EM PEOPLE ANALYTICS EM PARCERIA COM A FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV)

das cinco faculdades do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, dos Estados Unidos. O problema é que seis em cada dez afirmaram que têm mais dados do que efetivamente conseguem lidar.

“O futuro do RH passa por se apropriar da linguagem dos números para que as decisões estejam fundamentadas mais em fatos do que em achismo”, afirma Guilherme Cavalieri, vice-presidente de desenvolvimento humano e sustentabilidade da Serasa Experian, popularmente conhecida pela consulta ao CPF. A companhia cruza dados de demografia e geolocalização (como idade, gênero e endereço do candidato) com competências técnicas e comportamentais, formação escolar e experiência profissional — tudo para melhorar a escolha dos futuros empregados.

A lógica é a seguinte: nenhuma corporação que se preze lança um produto ou coloca dinheiro em um investimento sem antes avaliar gráficos, comparativos, projeções. Seria como dar um salto no escuro. O curioso é que boa parte dos processos de RH ainda é apoiada no “feeling” — experiências e informações que não dizem muito por si só.

“Vinte anos atrás, o marketing também era intuitivo. Os profissionais lançavam produtos que julgavam que as pessoas iriam gostar”, diz João Lins, sócio da consultoria PwC Brasil, professor da Fundação Getúlio Vargas e coordenador da pesquisa sobre o uso do *analytics* nas empresas brasileiras. “Hoje, a Netflix oferece o próximo filme, o Google dá sugestão de

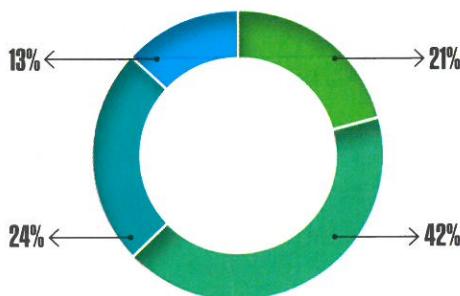
## SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

As companhias usam dados para aprimorar práticas de atração, contratação, desenvolvimento e retenção de pessoas, mas ainda há oportunidades para explorar em questões menos visadas, mas tão importantes quanto



## PAINEL DE CONTROLE

A maior parte das empresas monitora indicadores, mas não de forma estruturada e alinhada à estratégia do negócio



- NÃO TÊM UM PAINEL DE CONTROLE DE INDICADORES, MAS FAZ ESTUDOS ESPORÁDICOS USANDO FERRAMENTAS DE PEOPLE ANALYTICS
- NÃO TÊM UM PAINEL DE CONTROLE DE INDICADORES, MAS MONITORA SISTEMATICAMENTE OS DADOS
- TÊM UM PAINEL DE CONTROLE DE INDICADORES ALINHADO À POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS E INTEGRADO AOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS
- TÊM UM PAINEL DE CONTROLE DE INDICADORES ALINHADO À POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS, INTEGRADO AOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS E ALINHADO À ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

FONTE: PWC



Guilherme Cavalieri,  
vice-presidente  
de desenvolvimento  
humano da Serasa  
Experian: o futuro  
do RH depende  
da assimilação  
da linguagem  
dos números

restaurante e o Spotify mostra as músicas que se alinham com as suas preferências. Tudo baseado em dados.”

Um estudo da universidade americana Harvard, com 15 organizações, mostrou que uma máquina é melhor do que pessoas na hora de apontar os mais aptos para ocupar as funções. Depois que o sistema entrou em ação no processo seletivo, houve um aumento de 15% na retenção dos novos funcionários de uma companhia.

Outro ponto que deixa os humanos em desvantagem é a crença em “verdades corporativas”. Será que um diploma de MBA aumenta de verdade a capacidade

de uma pessoa de agregar valor ao negócio? Se sim, em quanto?

Para Danielle Li, professora-assistente de empreendedorismo e uma das autoras do estudo da Harvard, os gestores não são tão bons em fazer previsões quanto um algoritmo com acesso simultâneo a milhares de informações e com capacidade de reconhecer padrões de comportamento e desempenho. Alessandra Montini, professora de *big data* e *data mining* (nomes técnicos para a busca de padrões em grandes quantidades de dados) da Fundação Instituto de Administração (FIA), concorda. “A tecnologia permite avaliar as pessoas pelo conjunto da obra e

pelas potencialidades, e não só pelo momento em que estão” – como fazem os humanos. Outro benefício do *people analytics* é permitir que o RH se antecipe aos problemas, em vez de reagir quando eles aparecem. Num mundo que muda constantemente, essa já é uma boa vantagem.

Isso não quer dizer que a área de recursos humanos deva abraçar totalmente os algoritmos e abandonar a sensibilidade. A intuição, principalmente para cargos de confiança ou de maior complexidade, é uma arma poderosa no mundo dos negócios. Mas vale um alerta para decisões subjetivas que podem gerar prejuízos à corporação.



Francisco Fortes,  
vice-presidente de pessoas  
da Gerdau: o uso de dados  
apontará as doenças  
prevaleentes e as causas  
de absenteísmo por área

# MODO DE USAR

**Aplica-se o HR analytics tanto em questões simples, como contratação e retenção, quanto em análises complexas, como diagnóstico de clima**

O *people analytics* pode ser usado na atração, contratação e retenção de talentos, bem como na projeção de faturamento e lucro da companhia – em quatro graus diferentes de maturi-

dade. Aquilo que os pesquisadores da Espanha pretendem fazer com o simulador de comportamento humano representa o estado da arte da tecnologia. Para chegar a esse nível é importante conhecer as etapas de evolução.

Na primeira fase, o RH identifica as grandes questões a serem resolvidas. Por exemplo, como aumentar a diversidade em cargos de liderança. A partir daí o time vai atrás de informações como o número de mulheres e negros no quadro de funcionários e qual a distribuição dessa população nas posições hierárquicas. Vale apurar: quantos deles foram contratados e demitidos nos últimos anos? Quantos receberam aumento no período? O valor adicionado ao salário está acima, abaixo ou equiparado com os demais empregados nas mesmas funções?



O segundo estágio é construir índices. Saber que a empresa contratou 200 mulheres em um ano é uma informação pobre. É melhor entender quanto essa parcela representa das admissões. "Porcentagens dizem mais do que números absolutos e permitem comparações com a concorrência", afirma o consultor da PwC.

A terceira etapa é entender as causas: por que só 10% da força de trabalho que a companhia contrata é feminina? Pode ser porque direciona a busca para perfis masculinos; porque não há opções no mercado; ou porque as mulheres passam nos processos seletivos e rejeitam a oferta ou saem da empresa.

Compreender essas questões leva à última etapa do *analytics*, quando acontecem as previsões: com a atual taxa de contratação de determinado grupo, quantos anos serão necessários para a organização equacionar a questão da diversidade? E quanto essa equipe distinta deve contribuir para o resultado dos negócios?

A seguir, veja como algumas empresas estão aplicando a análise estratégica de dados para gerir pessoas.

### Gestão da diversidade

A consultoria Accenture, que usa a metodologia do recrutamento até o desligamento, desenvolveu um modelo para melhorar a retenção e o avanço na carreira das mulheres. "Levamos em consideração uma série de dados de produtividade e qualidade de vida desse público, como resultados da avaliação de desempenho nos últimos dois

anos, taxa de rotatividade em dois e cinco anos, férias e folgas nos últimos meses, alocação da funcionária fora da base no último semestre, perfil do cliente atendido, tempo na função, remuneração e treinamentos realizados nos últimos 12 meses", afirma Beatriz Sairafi, diretora executiva de RH. "O cruzamento desses dados compõe um ranking de profissionais com baixo, médio e alto risco de saída." As funcionárias que estão no grupo mais crítico são consideradas prioritárias. "Fazemos conversas pessoais para entender melhor o momento de vida delas, detalhes que a ferramenta não mostra, e traçar planos individuais de carreira", diz

Beatriz. De 2015 para 2016, houve um aumento de 50% na retenção das profissionais. "O *analytics* traz a chance de melhorar a experiência de trabalho para as pessoas e alinhar as ações aos resultados do negócio", diz Patricia Feliciano, diretora de talentos da Accenture.

### Recrutamento interno

No ano passado, o time de RH do banco Itaú Unibanco estruturou um painel de gestão de pessoas com mais de 40 indicadores para acompanhar os processos de atração, seleção, desenvolvimento, retenção, meritocracia, liderança, diversidade, clima, saúde, riscos e desligamentos. "Fizemos uma análise no recrutamento interno

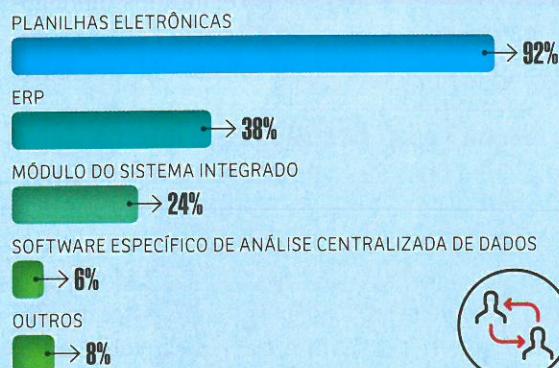


**Valeria Marretto,**  
superintendente  
de RH do Itaú  
Unibanco: apenas  
10% das pessoas  
com potencial se  
candidatavam para o  
recrutamento interno



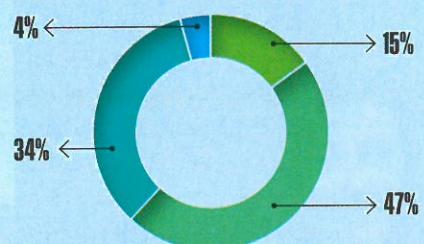
## AS FERRAMENTAS

Os meios usados pelas empresas para fazer *people analytics*



## COLETA DE DADOS

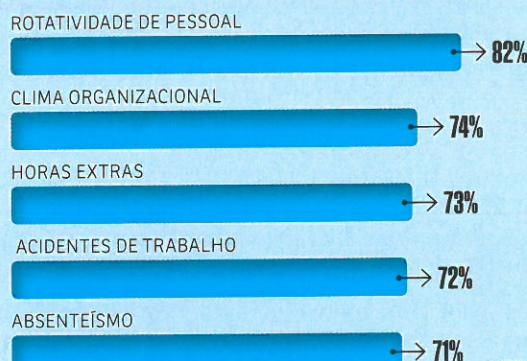
Como as empresas reúnem números e informações estratégicas



- NÃO HÁ COLETA DE DADOS PARA O SISTEMA DE PEOPLE ANALYTICS
- A MAIOR PARTE DOS DADOS É EXTRAÍDA MANUALMENTE DE PLANILHAS OU SISTEMAS DESINTEGRADOS
- PARTE DOS DADOS VEM AUTOMATICAMENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS
- A MAIOR PARTE DOS DADOS É EXTRAÍDA AUTOMATICAMENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS

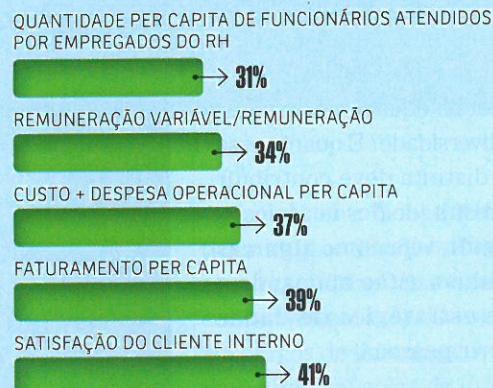
## OS MAIS MONITORADOS

Os indicadores que a maioria das empresas acompanha



## OS MENOS MONITORADOS

Os indicadores que poucas empresas observam sistematicamente



FONTE: PWC

# smarter structure

Alessandro Bonorino,  
vice-presidente de RH da IBM:  
com o HR analytics, a companhia  
mede a felicidade dos funcionários  
e estuda as relações interpessoais



e percebemos que apenas 10% das pessoas com potencial para uma vaga se inscrevem. O restante tem medo de se expor ou falta de interesse na movimentação”, diz Valeria Marretto, superintendente de recursos humanos. “Com esse diagnóstico, vamos mudar o sistema para que, futuramente, o gestor da oportunidade aberta receba uma lista com os funcionários que melhor se encaixariam naquela posição.” A partir disso, será o líder que entrará em contato com os talentos.

## Relações interpessoais e engajamento

A IBM, até por ser uma empresa de tecnologia, está bem avançada nessa área. A companhia faz o que chama de análise de sentimento (medindo o clima por meio de palavras-chave que os funcionários usam na rede interna, a internet) e análises sociais (com in-

sights vindos do comportamento público das pessoas na rede externa, a internet). A primeira serve de termômetro para ações como as de comunicação interna, porque “indica quais assuntos são mais populares, como as mensagens são percebidas pelo público e como se dá a interação entre as pessoas”, diz Alessandro Bonorino, vice-presidente de RH da IBM. Já a segunda permite saber o que os empregados falam da empresa e monitorar seu índice de felicidade com a IBM.

## Gestão de benefícios

Com a ajuda do *people analytics*, a siderúrgica Gerdau administra o uso do seguro de saúde. “Nesse primeiro momento,

identificamos e corrigimos o uso indevido do benefício, como funcionários desligados que continuavam ativos no plano”, afirma Francisco Fortes, vice-presidente de pessoas e desenvolvimento organizacional. Antes, essa tarefa era feita manualmente, demorava e gerava custo para a companhia. Para Fortes, o ganho financeiro é só o primeiro benefício de outros que virão. O uso de dados na gestão da saúde po-

derá, nos próximos meses, apontar desde as doenças prevalentes até as causas de absenteísmo por área. “Essas informações são úteis para montar programas de qualidade de vida mais alinhados às necessidades dos funcionários”, diz Fortes.

## O ANALYTICS

**TRAZ A CHANCE  
DE MELHORAR A  
EXPERIÊNCIA DE  
TRABALHO PARA AS  
PESSOAS**

**Patricia Feliciano,  
da Accenture**

Patricia Feliciano (sentada) e Beatriz Sairafi, diretoras de RH da Accenture: ao cruzar dados de desempenho e qualidade de vida, a empresa cria um ranking de mulheres com alto risco de saída



# OS PRINCIPAIS DESAFIOS

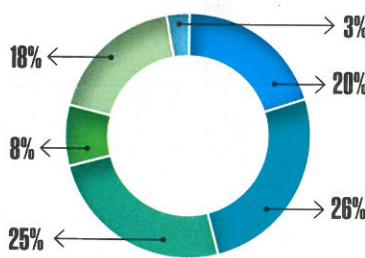
**Antes de tirar proveito do people analytics, o RH precisa vencer dificuldades tecnológicas e culturais, além do despreparo da equipe de gestão de pessoas**

**U**ma das maiores dificuldades do executivo de recursos humanos em usar o *people analytics* passa, ironicamente, pelas pessoas. Que tipo de profissional deve trabalhar com essa extração de dados? E, com as informações em mãos, como fazer a equipe planejar as ações?

Quase metade dos participantes da pesquisa da PwC afirma que designa um ou mais funcionários de gestão de pessoas para levantar e avaliar os números. Só 11% contam com uma equipe de profissionais de várias áreas ou formações. Essa é justamente a dica dos especialistas: atuar com um departamento multidisciplinar. Na Gerdau, o recrutamento interno para a área de recursos humanos passou a considerar candidatos com formação em economia.

## CULTURA

Apenas 31% das empresas estão fazendo ou já realizaram mudanças na cultura organizacional para passar a usar análise de dados nas decisões estratégicas



- NÃO RECONHECEM A NECESSIDADE DE MUDANÇA
- RECONHECEM A NECESSIDADE DE MUDANÇA
- ESTÃO DESENVOLVENDO UMA ESTRATÉGIA DE MUDANÇA
- TÊM UM PLANO EFETIVO DE MUDANÇA
- ESTÃO FAZENDO UMA MUDANÇA
- JÁ CONCLUÍRAM A MUDANÇA

FONTE: PWC

"Trazer gente com expertise em exatas acelera o aprendizado", diz Fortes.

A maioria das companhias (71%) também não capacita os funcionários em *HR analytics*; quando faz, oferece cursos para que os envolvidos saibam apenas coletar ou, no máximo, interpretar os dados – deixando a desejar na etapa mais importante, a de projeções de impacto nos negócios.

Isso deixa claro que o novo jeito de pensar a gestão de pessoas ainda não faz parte da cultura corporativa. "Não adianta apenas ter o sistema. É preciso que ele dialogue com os valores da corporação e seja, de fato, usado para a tomada de decisão", diz Joel Dutra, coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração.

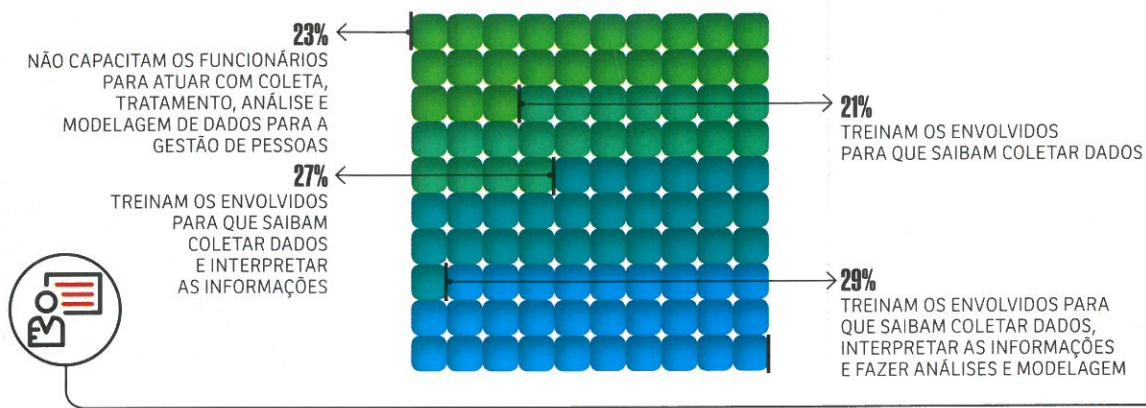
## USO ESTRATÉGICO

Mesmo entre as companhias que usam o *HR analytics*, poucas utilizam os resultados para melhorar as práticas da empresa e planejar o futuro

31%	27%	25%	17%
POUCO USADO NAS TOMADAS DE DECISÃO	USADOS PARA TOMADAS DE DECISÃO DENTRO DO RH	USADO PARA TOMADAS DE DECISÃO DO RH E DE ALGUMAS OUTRAS ÁREAS	USADO TAMBÉM PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS E DE PLANEJAMENTO
FONTE: PWC			

## A CAPACITAÇÃO

Só três em cada dez empresas preparam as equipes para atuar em todos os estágios do *people analytics*, da coleta de dados até a modelagem



Para isso, o líder de recursos humanos deve envolver os demais executivos da organização. “O objetivo é que os dados fiquem na mão dos gestores, e não só do RH, porque são eles que estão na ponta tomando as decisões”, afirma Fortes, que planeja concluir até o fim de 2016 um treinamento em *people analytics* para toda a diretoria da Gerdau.

Além das dificuldades culturais, da dispersão dos dados e da falta de preparo dos profissionais de recursos humanos, o *analytics* enfrenta ainda um preconceito.

Há a crença de que as ciências exatas vão robotizar – e desvirtuar – a gestão de pessoas. “Sempre haverá aspectos qualitativos e subjetivos a serem ponderados”, diz Valeria Marretto,

superintendente de RH do Itaú.

O que muda é que agora o executivo de RH tem a possibilidade de somar metodologias de humanas, experiências e intuição, a estudos científicos, cálculos matemáticos e modelos estatísticos, a fim de compreender e gerenciar de forma mais efetiva o que as companhias têm de mais importante: os seres humanos. ■

## BARREIRA TECNOLÓGICA

A falta de um sistema integrado, que permita incorporar a prática aos processos de gestão de pessoas da empresa, dificulta a análise de dados

