

A EFICIÊNCIA DA ABORDAGEM *PEOPLE ANALYTICS*

Tiago Delvechio Rosseto

tiago.rosseto@fatec.sp.gov.br
Fatec Americana

Sanete Irani de Andrade

sanete.andrade@fatec.sp.gov.br
Fatec Americana

1. INTRODUÇÃO

People Analytics (PA) tem sido frequentemente utilizado nos meios executivos e de gestão de recursos humanos; é um novo termo para o ato de cruzar dados de fontes diversas, e tem sido aplicado para sustentar decisões estratégicas sobre pessoas, ou seja, é uma análise de dados aplicada à gestão de pessoas. O PA promete ajudar as organizações a entenderem o comportamento e as motivações dos seus funcionários seja individualmente, ou, em suas interações nos grupos de trabalho, formando uma base de dados com seus atributos, comportamentos e produtividade disponíveis em tempo real para os gestores. Isso implica o uso de sistemas de informação, ferramentas de visualização e análises de probabilidade (previsão) fundamentadas no perfil do empregado e na análise de *performance*.

A associação do PA com a gestão de pessoas dá ênfase na otimização do recrutamento, retenção, acesso, promoção, remuneração, rotatividade e outros aspectos de gestão do capital humano.

Neste contexto, surge a questão: em quais situações as metodologias de análise de dados em RH, em especial o PA, têm sido utilizadas pelos gestores e qual tem sido suas avaliações? Para responder a essa questão, este estudo teve como objetivo geral analisar a eficiência da abordagem PA aplicada aos processos de gestão de talentos em uma empresa que a adota em suas práticas organizacionais.

2. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica foi efetuada em periódicos acadêmicos que disponibilizam textos científicos indexados na área de gestão, com ênfase em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. As palavras-chave utilizadas para a busca foram: *Business Analytics*, *HR Analytics*, *Big Data* e Inteligência Analítica.

Para complementar o estudo empírico, buscou-se na região Metropolitana de Campinas empresas que utilizam a PA na gestão estratégica de pessoas e que aceitassem relatar suas experiências para que a partir delas, fosse possível atender ao objetivo proposto neste estudo. Uma empresa, representada pelo seu diretor de RH aceitou o convite. Para tanto, foi elaborado um conjunto de questões estruturado e agendada a entrevista previamente. As questões efetuadas ao entrevistado versaram sobre quatro categorias: I – Compreensão e Adoção do *People Analytics*; II – Benefícios Estratégicos e Impacto Organizacional; III – Barreiras e Condicionantes para a Implementação; e IV – Avaliação de Resultados e Retorno sobre o Investimento; e V - Perspectivas Futuras e Recomendação. A partir destas categorias, foram elaboradas 13 questões agrupadas nestes blocos temáticos. As respostas obtidas foram tratadas com base na técnica de análise de conteúdo [1].

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As respostas obtidas foram examinadas qualitativamente e possibilitam identificar categorias centrais que refletem as percepções, práticas e impactos relacionados ao uso do *People Analytics* (PA) no contexto da empresa estudada. A seguir, são apresentadas as categorias:

Categoria I – Compreensão e Adoção do *People Analytics*: os dados indicam que o PA é

amplamente compreendido como um processo estruturado que combina dados massivos, técnicas estatísticas e indicadores de desempenho, com o propósito de sustentar decisões estratégicas na gestão de pessoas. O PA representa uma mudança de paradigma, a tomada de decisão antes baseada em experiência e intuição são agora, amparadas em evidências [2]. A adoção efetiva do PA foi relatada em processos como recrutamento e seleção, gestão de desempenho, retenção de talentos e monitoramento do clima organizacional, em consonância com o que destacam [3], ao apontarem essas áreas como prioritárias para a criação de valor tangível.

Categoria II – Benefícios Estratégicos e Impacto Organizacional: os benefícios apontados pelo participante, tais como redução do turnover, maior assertividade nas contratações, incremento do engajamento e decisões mais fundamentadas, reiteram o que a literatura reconhece como potencial transformador do PA. A gestão baseada em dados promove um reposicionamento do RH, tornando-o protagonista na sustentação de estratégias de negócio [4].

A possibilidade de antever comportamentos, como desligamentos voluntários e quedas de desempenho, e de planejar intervenções personalizadas é um diferencial competitivo central, pois permite tratar os colaboradores de forma mais individualizada e proativa. Nesse sentido, “prever desligamentos” e “ações personalizadas” expressam de maneira prática o conceito de RH orientado por dados defendido por [2].

Categoria III – Barreiras e Condicionantes para a Implementação: ainda que os benefícios sejam amplamente reconhecidos, as barreiras identificadas, que são a resistência cultural, a necessidade de capacitação técnica e as dificuldades de integração de sistemas, mostram que a adoção do PA não ocorre sem tensionamentos. A resistência à mudança é uma característica presente em toda inovação, sendo a cultura organizacional frequentemente um fator limitante.

Categoria IV – Avaliação de Resultados e Retorno sobre o Investimento: a percepção de retorno positivo sobre o investimento na implementação do PA confirma que, mesmo em ambientes com desafios culturais e técnicos, os

resultados são percebidos como vantajosos. O relato de “retorno evidente” sinaliza que os benefícios prometidos pela literatura foram, em grande parte, concretizados. As empresas que priorizam o uso analítico de dados em RH reportam ganhos significativos na produtividade, na satisfação e na redução de custos.[2]

Porém, a lacuna na integração sistêmica demonstra que a eficiência plena do PA permanece condicionada a investimentos contínuos em tecnologia e atualização de processos como também defendem [5]. A coexistência de resultados positivos com limitações tecnológicas reforça que o uso de dados para tomar decisões é um processo gradativo, dependente de alinhamento estratégico, liderança comprometida e visão de longo prazo. O relato de resistência cultural confirma que a transição para um modelo baseado em dados depende, antes de tudo, de uma mudança de mentalidade coletiva, o que está em consonância com [5], que apontam a necessidade de preparar o ambiente interno para absorver novas práticas e linguagens.

Categoria V – Perspectivas Futuras e Recomendações: por fim, as perspectivas futuras demonstram uma orientação progressista, alinhada às tendências globais. Incorporar inteligência artificial aos processos, fortalecer o planejamento sucessório e ampliar as políticas de diversidade reforça que o PA não é uma prática isolada, mas um vetor de transformação organizacional contínua [6].

A ênfase na necessidade de diagnósticos de maturidade, capacitação permanente e construção de uma cultura ética e inovadora reforça que o sucesso do PA depende menos de soluções pontuais e mais de uma estratégia sistêmica, que articule tecnologia, pessoas e valores. As expressões “uso de IA” e “alinhamento entre tecnologia, ética e estratégia” evidenciam que a organização compreende o *People Analytics* como um processo dinâmico, adaptativo e interdependente.

De forma geral, os resultados deste estudo confirmam amplamente os pressupostos teóricos que apontam o *People Analytics* como uma inovação transformadora, capaz de reposicionar o RH como agente estratégico e de potencializar a eficiência organizacional. Ao mesmo tempo, as respostas evidenciam que a transição para esse modelo não ocorre sem obstáculos, sendo

condicionada à superação de barreiras culturais, ao desenvolvimento de competências analíticas e ao compromisso ético com a gestão dos dados.

Dessa forma, o estudo contribui ao demonstrar que o sucesso do *People Analytics* requer um equilíbrio entre três dimensões interdependentes: infraestrutura tecnológica integrada, cultura orientada por dados e competências profissionais voltadas à análise crítica e ao uso responsável das informações. Essa constatação reforça que a implantação do PA é uma jornada contínua, que demanda planejamento estruturado, liderança engajada e disposição para aprender e evoluir em um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e exigente.

4. CONCLUSÕES

O estudo demonstrou que o *People Analytics* (PA) tem se consolidado como ferramenta estratégica para o RH, sendo aplicado principalmente em recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, retenção de talentos e monitoramento do clima organizacional. Entre os principais resultados observados destacam-se a redução do turnover, maior precisão nas contratações, aumento do engajamento e da produtividade, além da valorização do papel do RH dentro da organização, confirmando seu potencial de gerar vantagem competitiva sustentável.

Foi constatado também um retorno positivo sobre o investimento (ROI), refletido em avanços na previsibilidade de comportamentos, na otimização de processos e no fortalecimento do papel estratégico do RH. Tais resultados indicam que o PA contribui não apenas para decisões mais assertivas e fundamentadas, mas também para ganhos de eficiência que justificam sua adoção em larga escala.

Apesar dos benefícios, a pesquisa revelou barreiras importantes, como resistência cultural à digitalização, fragmentação dos sistemas de

informação, necessidade de formação especializada e atenção rigorosa às questões éticas e legais no uso de dados sensíveis. As perspectivas futuras, por sua vez, apontam para a ampliação do uso da inteligência artificial, o aprimoramento do planejamento sucessório e o fortalecimento das políticas de diversidade e inclusão, demonstrando que o PA deve ser entendido como uma prática contínua de transformação organizacional.

5. REFERÊNCIAS

- [1] BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa:Edições 70, 2011.
- [2] MARR, B. *Data-driven HR: how to use analytics and metrics to drive performance*. London: Kogan Page, 2018.
- [3] ISSON, J. S.; HARRIOTT, J. S. *People analytics in the era of big data*. Manhattan:Wiley, 2016.
- [4] ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*.. Vol. 25, p.188, 2015.
- [5] MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000100007>
- [6] IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de *People Analytics*, liderança e *Workforce Planning*. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395190281>.

AGRADECIMENTOS

Ao CNPq, pela concessão da bolsa que possibilitou a permanência do estudante no curso de Gestão Empresarial