

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EVELEN MACHADO GRECZYCZYN

**PEOPLE ANALYTICS: A INFLUÊNCIA DO PEOPLE ANALYTICS NA
ROTATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

CURITIBA

2023

EVELEN MACHADO GRECZYCZYN

**PEOPLE ANALYTICS: A INFLUÊNCIA DO PEOPLE ANALYTICS NA
ROTATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Eduardo Slongo Garcia

CURITIBA

2023

People Analytics: A Influência do People Analytics na Rotatividade das Organizações

Evelen Machado Greczyczyn

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender como o *people analytics* é aplicado (ou não) para gestão da rotatividade de pessoal nas organizações. A área de Gestão de Recursos Humanos tem evoluído nos últimos anos e para tornar à área mais competitiva e estratégica as empresas tem utilizados de indicadores para medir o desempenho e progresso de seus colaboradores, auxiliando na tomada de decisões no que refere principalmente a rotatividade. Para cumprir com o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa a partir dos dados coletados por meio de um questionário. Os achados deste estudo permitiram mapear se há a coleta de dados nas empresas e como que os dados são utilizados nas tomadas de decisões, permitindo compreender a maturidade das empresas na utilização do *people analytics* e como essa nova tecnologia tem acrescentado valor as organizações. Este estudo contribuiu para entender como que os indicadores são utilizados nas empresas e quais decisões são tomadas baseada em dados, colocando em prática o *people analytics*.

Palavras-chave: People analytics. Rotatividade. Indicadores.

ABSTRACT

This study aims to understand how *people analytics* is applied (or not) to manage employee turnover in organizations. The field of Human Resource Management has evolved in recent years, and to make it more competitive and strategic, companies have used indicators to measure the performance and progress of their employees, assisting in decision-making, especially regarding turnover. To achieve the proposed objective, a qualitative research was carried out based on data collected through a questionnaire. The findings of this study allowed mapping whether data is collected in companies and how the data is used in decision-making, enabling an understanding of the maturity of companies in the use of *people analytics* and how this new technology has added value to organizations. This study contributed to understanding how indicators are used in companies and which decisions are made based on data, putting *people analytics* into practice.

Keywords: People analytics. Turnover. Indicators.

1 INTRODUÇÃO

O capital humano de uma organização é um ativo valioso. Desta forma, manter os colaboradores motivados e engajados com capacidade de inovação pode gerar valor para as organizações, contudo, é um desafio para a área de Gestão de Recursos Humanos.

Nesse contexto, o *people analytics* assume um importante papel nas organizações, em apoiar a área de gestão de recursos humanos nas decisões, por meio da coleta e mensuração de dados. Isso possibilita um melhor entendimento do que torna os colaboradores mais produtivos e engajados no ambiente de trabalho. Desta forma, a gestão de pessoas é capaz de alinhar os objetivos do colaborador com os objetivos da empresa (ABREU, 2022).

Com o objetivo de buscar soluções para a área de Gestão de Pessoas, o *people analytics* surgiu associado a inúmeras práticas que trazem embasamento para que as decisões na gestão de pessoas, utilizando dados gerados pela própria organização.

Assim sendo, pode ser considerado um método de gestão orientado a dados, na qual muitas decisões são tomadas com base em evidências. Neste contexto, o *people analytics* assume o papel de apoiar a gestão e melhorar a qualidade das decisões tomadas pelos gestores, busca-se, assim, maior assertividade nas decisões, influenciando diretamente nos negócios das organizações. (ABREU, 2022)

Segundo Tavaniello (2018), quando utilizamos dados para entender quais os comportamentos no local de trabalho tornam as pessoas mais eficientes, felizes, criativas, líderes, pioneiras e especialistas, estamos fazendo *people analytics*. Essa metodologia está presente em todas as áreas do RH, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento.

Nesse contexto, o objetivo desse artigo é compreender como o *people analytics* é aplicado (ou não) para gestão da rotatividade de pessoal nas organizações. Este estudo se justifica a partir das contribuições que pode trazer, primeiramente em relação a área de gestão de pessoas na qual possibilita reflexões a respeito da usabilidade de dados na tomada de decisões em uma amostra de organizações. Em um segundo momento, contribui com dados empíricos na compreensão teórica da gestão de dados na área de gestão de pessoas.

2 PEOPLE ANALYTICS

Nos últimos anos, à área de Gestão de Recursos Humanos tem evoluído de forma expressiva, deixando de ser operacional para uma área estratégica, que utiliza da evolução tecnológica, bem como dados e evidências para auxiliar nas decisões importantes da área (SIMÕES, 2021).

Considerando que as mudanças no mercado acontecem de forma acelerada, se faz necessário que a área de Gestão de Recursos Humanos atue de forma estratégica como parceiro de negócios da organização, priorizando a gestão de pessoas, a liderança e o engajamento das equipes (CANALS, 2016).

Com o avanço tecnológico e a existência abundante de dados de pessoas, à área de Gestão de Recursos Humanos passou a utilizar o *people analytics* para aumentar o desempenho e posicioná-la como estratégica nas empresas (SEMINENCO, 2017).

Autores como Nobrega, Oliva e Kubo (2021) defendem que o *People Analytics* surge da necessidade de aperfeiçoamento dentro da área de recursos humanos, da busca por otimização nos processos e principalmente da necessidade de tornar a área estratégica a partir da análise de dados obtidos por meio de métodos estatísticos, tornando-se um aliado na avaliação de desempenho das organizações.

Para Queiroz (2020) a utilização de dados aplicado à área de Gestão de Recursos Humanos, atua como importante ferramenta para melhorar a qualidade da tomada de decisão a respeito do capital humano nas organizações, o que vem chamando a atenção de profissionais da área, líderes e comunidade acadêmica.

Com o objetivo de atrair, reter e diminuir a rotatividade de talentos nas organizações, o *people analytics* assume um importante papel no qual permite medir o desempenho individual e de equipes, sendo possível prever situações pontuais de rotatividade e identificar por exemplo qual o colaborador que deixará a empresa de forma espontânea. Silva (2019) diz que o *People analytics* é um novo contexto científico em gestão de pessoas que reconhece os colaboradores como o mais valioso recurso de uma empresa.

Por meio do *People Analytics* as organizações os líderes conseguem responder perguntas estratégicas sobre seus colaboradores em temas como rotatividade, engajamento e retenção de pessoas, influenciando diretamente nos resultados de valor orientados através de dados (MOURÃO, 2020).

O autor Waber (2013) considera que quando utilizamos os dados para entender os comportamentos dentro do ambiente de trabalho para tornar as pessoas mais eficientes, felizes, criativas, especialistas, líderes, seguidores, estamos utilizando o *people analytics*.

Vivemos um cenário de mudanças rápidas, portanto empresas que possuem indicadores e análise de dados e utilizam essa base para tomada de decisões, são empresas que possuem vantagem competitiva e podem superar seus concorrentes (MOURÃO, 2020).

O *People Analytics* se caracteriza como uma prática organizacional que emprega a análise apoiada em dados, por meio de verificações empíricas, que comensuram e qualificam a performance dos funcionários em processos de gestão de pessoas, conectando-a aos resultados de negócios, propiciando tomadas de decisões respaldadas em evidências (SIMÕES, 2021).

De acordo com Mota (2017) o *People Analytics* se divide em três níveis:

- **Descritivo:** Descreve e revela a relação entre dados e identifica padrões de comportamentos nos dados atuais e históricos. *Dashboards* e *Scorecards*, segmentação de colaboradores da organização e mineração de dados para identificação de padrões básicos e relatórios. Ou seja, o foco principal é a redução de custos e a melhora nos processos. A análise descritiva revela e descreve relações e padrões de dados atuais e históricos.
- **Preditivo:** Utiliza um conjunto variado de técnicas para realizar previsões sobre o futuro. Trata-se de probabilidades e impacto potencial na organização. Envolve modelos para aumentar a probabilidade na seleção de melhores talentos, para desenvolver e para promover os talentos nas organizações.
- **Prescritivo:** Vão para além das previsões e descrevem as alternativas de decisão e otimização dos colaboradores na organização. É utilizado para analisar dados complexos para prever resultados, proporcionar opções de decisão e mostrar diferentes impactos para a empresa. Envolve modelos de impactos do negócio que são resultantes de diferentes investimentos feitos nos colaboradores.

People analytics não se baseia apenas na obtenção de dados, mas também se faz necessários detectar quais são as variáveis que a empresa deseja conhecer para tornar as decisões estratégicas. Para Rodriguez, Campo e Bolaños (2020),

trata-se da identificação e a quantificação de sistemáticas de pessoas que impulsionam os resultados do negócio.

O *People Analytics* oferece alguns benefícios para as organizações. Os mais destacados de acordo com Szlechter e Zangaro (2020) são:

- O aumento da imparcialidade no processo de recrutamento e seleção.
- A redução da desmotivação.
- Melhora nos valores organizacionais e fortalecimento da cultura.
- Retenção de talentos.

Assim sendo, o objetivo geral de aplicar o *People Analytics* na organização, é primeiramente reter os colaboradores, como também ter assertividade na contratação de novos profissionais, sempre alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, portanto é possível concluir que o alinhamento da área de recursos humanos juntamente com a organização é fundamental para o sucesso da empresa e o bom andamento dos negócios.

As empresas que utilizam análise de dados para tomar decisões na gestão de seu negócio, são 6% mais produtivas, ou seja, o *people analytics* está associado a maior rentabilidade dos colaboradores e maior assertividade por parte dos gestores na hora de realizar a gestão do capital de grande importância dentro das empresas, que são as pessoas (QUEIROZ, 2020).

O *people analytics* tem potencial para melhorar as decisões dentro das organizações, principalmente no que tange à área de Recursos Humanos, mas ao mesmo tempo existem muitos desafios para implantar um projeto bem sucedido. Para Simões (2022), as oportunidades se encontram na baixa qualificação analítica das equipes de recursos humanos, na baixa qualificação dos dados e no baixo investimentos nas ferramentas de tecnologia e governança.

3 ROTATIVIDADE DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão de Recursos Humanos assumiu um importante papel na estratégia organizacional, o que antes respondia apenas pelas atividades operacionais, hoje participa da estratégia da organização, apresentando resultados que contribuam para a evolução organizacional (FREITAS, *et al.* 2022).

Neste contexto contemporâneo, influenciado pela mudança na área de Gestão de Recursos Humanos com participação ativas nas estratégias organizacionais, as pessoas passam a ser consideradas como recurso estratégico e fundamental (FREITAS *et al.*, 2022).

Segundo Hammes (2016) Durante muito tempo, as pessoas foram consideradas como recursos fáceis, porém, o mercado de trabalho sofreu mudanças e hoje a área de Gestão de Pessoas busca estratégias e soluções para reter pessoas nas organizações. E essa medida é essencial para diminuir a rotatividade de pessoas ou o que se denomina de *turnover*.

“A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações” (CHIAVENATO, 1999, p. 69).

As pessoas são fundamentais na construção de uma organização bem sucedidas, seja ela os fornecedores, os acionistas, os clientes e os empregados, cada um contribuindo e obtendo retorno através da sua contribuição, a empresa por outro lado também quer retorno dos seus investimentos, aumentando assim os seus resultados (HAMMES, 2016).

É fundamental para uma empresa que deseja construir bons resultados, que tenha uma área de Gestão de Pessoas, para assim garantir que a equipe esteja ao máximo motivada, engajada, que forneçam as habilidades necessárias para o desempenho das atividades, competência, inteligência, ou seja, sem pessoas nada acontece em uma organização.

A alta taxa de rotatividade afeta diretamente a saúde organizacional, gerando custos tangíveis (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração, desligamento) ou intangíveis (perda de *know-how*, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com fornecedores e clientes, dentre outros) (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Diante de tantas possibilidades oferecidas pelo mercado de trabalho, é normal que as pessoas busquem se especializar e buscar conhecimento com o objetivo de se desenvolverem profissionalmente, mas o que acaba acontecendo é que nem sempre essas pessoas conseguem encontrar uma empresa que estejam preparadas para recebe-las e mantê-las na organização, e isso faz com que as pessoas busquem novas oportunidades.

Muitos são os motivos que levam ao aumento da rotatividade nas organizações, partem por iniciativa dos colaboradores como também por parte da própria empresa, no quadro abaixo os autores Hammes, Santos e Melim (2015) nos mostram os principais motivos de rotatividade nas empresas.

QUADRO 1 – Causas de desligamento

Desligamento por iniciativa do colaborador	Desligamento por iniciativa da empresa
Insatisfação com o trabalho	Substituição por profissional mais adequado ao cargo
Insatisfação com o ambiente de trabalho	Seleção inadequada
Oportunidades fora da organização	Redução do quadro de trabalhadores
Plano de demissão espontânea (PDE)	Mudanças no desenho dos cargos

Fonte: Adaptado de Hammes, Santos e Melim (2015)

Nesse contexto (Cunha, 2016) defende que é importante conhecer e detectar todas as causas de rotatividade dentro das organizações, evitando assim custos tangíveis e intangíveis, além de desgastes nas equipes. A autora reforça que os resultados e performance organizacionais são fortemente ligados a uma gestão de recursos humanos estratégica e em conformidade com os objetivos e estratégias organizacionais.

O controle de rotatividade de pessoas é fundamental para o bom desempenho das organizações e pode ser feito através de ferramentas disponíveis na área de recursos humanos e a partir dessas informações é possível aprimorar os processos dentro da área, desde detalhar os motivos pelos quais as pessoas deixam a empresa, até mesmo os principais motivos que atraem as pessoas para a organização.

4 METODOLOGIA

Este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Como o *people analytics* é aplicado (ou não) para gestão da rotatividade de pessoal nas organizações?

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado a abordagem qualitativa. Ao definir o tipo de análise dos dados coletados e seguir com a pesquisa qualitativa, reforçamos que a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (DENZIN, LINCOLN, 2006).

Denzin e Lincoln definem a pesquisa qualitativa como:

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. (DENZIN; LINCOLN, 2006, 3. 17).

De acordo com o objetivo, esse estudo se caracteriza como estudo descritivo, pois busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (FLICK, 2012)

Para realizar a pesquisa, foi utilizado a coleta de dados por meio de questionário com questões abertas, composto por um total de 27 questões relacionadas ao conhecimento dos entrevistados a respeito da coleta e utilização de dados nas empresas onde atuam.

O questionário foi aplicado no segundo semestre de 2022 e obteve trinta e cinco respostas válidas. O instrumento foi disponibilizado em um link a partir da ferramenta do *Google Forms* e compartilhado nas redes sociais para que pudesse ser respondido, por homens e mulheres que atuam diretamente na área de Gestão de Recursos Humanos. As questões foram divididas em quatro categorias de análise: Perfil dos entrevistados, coleta de dados, rotatividade e utilização de dados (Quadro 2). Anterior a aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste no qual obteve duas respostas que foram utilizadas como base para aplicação do questionário.

O questionário foi enviado através da plataforma *LinkedIn*, de forma intencional e aleatória. O questionário foi dividido em categorias de análise, afim de identificarmos o perfil pessoal e profissional dos respondentes, além de entender como é feita a coleta de dados dentro das empresas e como esses dados são utilizados nas tomadas de decisão.

Após a coleta de dados, foi possível compreender o perfil dos entrevistados e o conhecimento sobre os dados coletados pelas organizações onde atuam. Para análise das informações coletadas, devido as características dos dados coletados, utilizou-se a

estatística descritiva para compor a lógica de exposição dos dados e a nuvens de palavras para demonstrar as ocorrências nas questões dissertativas.

QUADRO 2 - Estrutura do questionário

Categoria de análise: Perfil dos entrevistados
<p>Qual a sua idade?</p> <p>Qual o seu gênero?</p> <p>Qual o seu Estado Civil?</p> <p>Qual o seu cargo atual?</p> <p>Qual a sua escolaridade?</p> <p>Qual o porte da empresa em que você trabalha atualmente?</p> <p>Qual a sua renda mensal? (Considerando apenas a sua renda)</p> <p>A quanto tempo você está no seu emprego atual?</p>
Categoria de análise: Coleta de dados
<p>A empresa em que você trabalha realiza coleta de dados em sua área? (Por exemplo: Número de contratações por período ou demissões por período).</p> <p>Em caso afirmativo a questão anterior: Esses dados são transformados em indicadores para a empresa? Como?</p> <p>Cite exemplos de indicadores que você conhece na área em que trabalha?</p> <p>Cite exemplos de indicadores que são utilizados na empresa em que você trabalha.</p> <p>Em caso afirmativo a questão 1: Esses indicadores são considerados na tomada de decisão na empresa em que você está?</p> <p>Você ou seus colegas de trabalho costumam realizar alguma análise dos dados coletados pela empresa na área de Recursos Humanos? Como?</p> <p>Com que frequência esses dados são analisados em seu setor?</p>
Categoria de análise: Rotatividade ou <i>Turnover</i>
<p>Em média, quantos empregados pedem demissão mensalmente na empresa em que você trabalha?</p> <p>Em média, quantos empregados são dispensados mensalmente pela empresa no local em que você trabalha?</p> <p>Existe algum controle informatizado (por sistema) da quantidade de demissões na organização?</p> <p>Quais fatores você acredita que leva os empregados a pedirem demissão?</p> <p>Quais fatores você acredita que leva a empresa a dispensar os empregados?</p> <p>Na empresa em que você trabalha existe política de retenção de talentos? (Exemplo: Ações realizadas para manter os colaboradores motivados na empresa)</p>
Categoria de análise: <i>People Analytics</i>
<p>Os dados de rotatividade de pessoal são utilizados na hora de realizar o processo de recrutamento e seleção da sua empresa? Como?</p> <p>Os dados referentes as demissões ou dispensas são apresentados nas reuniões do setor em que você trabalha?</p> <p>Os dados de rotatividade são analisados para fazer uma projeção de dispensas de pessoal para o próximo ano na organização?</p> <p>É possível identificar qual o custo com a rotatividade de pessoal na organização em que você trabalha? Como?</p> <p>A empresa faz análise dos indicadores para avaliação a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho?</p>

A empresa em que você trabalha possui análise de dados para medir a produtividade dos colaboradores?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A próxima seção descreve os achados deste estudo por meio disposição do perfil dos respondentes e a articulação das respostas relacionadas ao *people analytics* com a plataforma teórica deste estudo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA

Inicialmente, buscamos entender o perfil pessoal dos respondentes, com questões que nos desse informações a respeito de gênero que se identifica, idade, estado civil e renda mensal.

No que se refere a idade, obtivemos um resultado que 40% dos respondentes que se identificaram como mulheres estão na faixa dos 20 aos 30 anos de idade e 50% dos respondentes que se identificaram como homens estão na faixa de 31 a 40 anos. (Tabela 1).

TABELA 1 - Idade

Perfil do respondente	Mulheres			Homens		
	Nº	(%)	(%) acumulada	Nº	(%)	(%) Acumulada
20 a 30 anos	11	40,0%	40,0%	1	12,5%	12,50%
31 a 40 anos	9	33,0%	73,0%	4	50,0%	72,50%
41 a 50 anos	5	19,0%	92,0%	1	12,5%	85,00%
51 a 60 anos	1	4,0%	96,0%	1	12,5%	97,50%
61 a 70 anos	0	0,0%	96,0%	1	12,5%	100,00%
Não quis informar	1	4,0%	100,0%	0	0,0%	100,00%
Total	27	100,0%	100,0%	8	100,0%	100,00%

Fonte: Elaborador pelo autor (2023)

Podemos identificar que as mulheres apresentam forte atuação na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas organizações, de acordo com a pesquisa as mulheres são em maior quantidade em todas as áreas, seja ela operacional, tático ou estratégico.

Já na tabela 2, os respondentes foram questionados sobre o estado civil, e o resultado obtido foi bem semelhante entre homens e mulheres, 55,5% das mulheres

e 50% dos homens que atuam na área de GRH possuem o estado civil como casados. (Tabela 2)

TABELA 2 - Estado civil

Perfil do respondente	Mulheres			Homens		
	Nº	(%)	(%) acumulada	Nº	(%)	(%) Acumulada
Estado Civil						
Solteiro	5	18,5%	18,5%	4	50,0%	50,00%
Casado	15	55,5%	74,0%	4	50,0%	100,00%
Divorciado	1	3,5%	77,5%	0	0,0%	0,00%
União Estável	6	22,5%	100,0%	0	0,0%	0,00%
Total	27	100,0%	100,0%	8	100,0%	100,00%

Fonte: Elaborador pelo autor (2023)

Na categoria renda mensal, a pesquisa identificou que 60% das mulheres que responderam ao questionário possuem ganhos acima de R\$2.000,00 e até R\$5.000,00, já para os homens, as respostas ficaram divididas em 37,5% para ganhos entre R\$2.000,00 até R\$5.000,00 e 37,5% dos respondentes com ganhos acima de R\$10.000,00. (Tabela 3)

TABELA 3 – Renda mensal

Perfil do respondente	Mulheres			Homens		
	Nº	(%)	(%) acumulada	Nº	(%)	(%) Acumulada
Renda mensal do participante						
Até R\$2.000,00	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,00%
Até R\$ 5.000,00	16	60,0%	60,0%	3	37,5%	37,50%
Acima de R\$5.000,00	8	30,0%	90,0%	2	25,0%	62,50%
Acima de R\$10.000,00	3	10,0%	100,0%	3	37,5%	100,00%
Total	27	100,0%	100,0%	8	100,0%	100,00%

Fonte: Elaborador pelo autor (2023)

Sob a análise do perfil profissional dos participantes, as questões foram relacionadas a escolaridade, cargo, tempo de empresa e porte da empresa. Quando questionados sobre a escolaridade (Tabela 4), 89% das mulheres que responderam à pesquisa possuem pós graduação completa ou cursando, já para os homens essa porcentagem é maior, 37,5% dos entrevistados homens possuem pós graduação completa. Outro dado de destaque para essa questão é que apenas os homens entrevistados possuem Mestrado e Doutorado, totalizando 25% dos entrevistados homens.

TABELA 4 - Escolaridade

Perfil Profissional dos participantes	Mulheres			Homens		
	Nº	(%)	(%) acumulada	Nº	(%)	(%) Acumulada
Escolaridade						
Ensino Médio Completo	0	0,00%	0,00%	1	12,50%	12,50%
Superior Completo	3	11,00%	11,00%	2	25,00%	37,50%
Pós Graduação Cursando	7	26,00%	37,00%	0	0,00%	37,50%
Pós Graduação Completo	17	63,00%	100,00%	3	37,50%	75,00%
Mestrado	0	100,00%	100,00%	1	12,50%	87,50%
Doutorado	0	0,00%	0,00%	1	12,50%	100,00%
Total	27	100,00%	100,00%	8	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborador pelo autor (2023)

No que se refere ao cargo ocupado pelos entrevistados, 57% do total dos entrevistados se encontram em funções e atividades de nível tático, sendo 63% das mulheres entrevistadas e 50% dos homens (Tabela 5).

TABELA 5 – Cargo.

Perfil Profissional dos participantes	Mulheres			Homens		
	Nº	(%)	(%) acumulada	Nº	(%)	(%) Acumulada
Cargo						
Operacional	2	8%	8,00%	1	12,50%	12,50%
Tático	15	55%	63,00%	4	50,00%	62,50%
Estratégico	10	37%	100,00%	3	37,50%	100,00%
Total	27	100%	100,00%	8	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborador pelo autor (2023).

Na categoria tempo de empresa, as mulheres ficaram com porcentagem próximas nas opções um e dois anos, já os homens, 62,5% estão na empresa a menos de um ano (Tabela 6).

TABELA 6 - Tempo de empresa.

Perfil Profissional dos participantes	Mulheres			Homens		
	Nº	(%)	(%) acumulada	Nº	(%)	(%) Acumulada
Tempo de empresa						
Menos de um ano	9	33,0%	33,0%	5	62,5%	62,50%
Um ano	4	15,0%	48,0%	1	12,5%	75,00%
Dois anos	8	30,0%	78,0%	1	12,5%	87,50%
Três anos	3	11,0%	89,0%	1	12,5%	100,00%
Quatro anos	1	3,5%	92,5%	0	0,0%	100,00%
Cinco anos	1	3,5%	96,0%	0	0,0%	100,00%
De seis a dez anos	0	0,0%	96,0%	0	0,0%	100,00%
Mais de dez anos	1	3,5%	100,0%	0	0,0%	100,00%
Total	27	100,0%	100,0%	8	100,0%	100,00%

Fonte: Elaborador pelo autor (2023).

Sobre o porte da empresa onde trabalham atualmente, tanto as mulheres como os homens em sua maioria trabalham em grandes organizações, com mais de 500 colaboradores (Tabela 7).

TABELA 7 - Porte da empresa

Perfil Profissional dos participantes	Mulheres			Homens		
	Nº	(%)	(%) acumulada	Nº	(%)	(%) Acumulada
Pequena (Até 100 colaboradores)	6	22%	22%	2	25%	25%
Média (Até 500 colaboradores)	9	34%	56%	2	25%	50%
Grande (Acima de 500 colaboradores)	12	44%	100%	4	50%	100%
Total	27	100%	100%	8	100%	100%

Fonte: Elaborador pelo autor (2023).

Desta forma, podemos observar que o perfil dos nossos respondentes em sua maioria são mulheres que atuam na área de Recursos Humanos. Profissionais essas que trabalham em empresas de grande porte e em posições de nível tático com salários de até R\$5.000,00.

5.2 A PRÁTICA DA COLETA DE DADOS NAS ORGANIZAÇÕES PARA COMPREENSÃO DO *TURNOVER*

A coleta de dados está diretamente ligada ao *people analytics*, as empresas tem utilizado as informações para o direcionamento em várias frentes dentro da área de recursos humanos.

Segundo Duarte e Torezzan (2017), o conceito de *people analytics* é utilizar métodos de inteligência artificial para interpretar os dados em busca de respostas para conseguir atingir o melhor resultado na hora de atrair, engajar, crescer e reter os principais talentos.

Durante a pesquisa, os respondentes foram questionados se as empresas em que atuam realiza a coleta de dados na área de GHR. Os resultados apontaram que 80% das respostas foram positivas, ou seja, as empresas realizam a coleta de dados.

Mesmo com diversos estudos que descrevem os benefícios do *people analytics*, diversas organizações ainda não exploram esse potencial. Para que a empresa faça uso dos dados não basta apenas a coleta, se faz necessário entender se os dados são utilizados como indicadores dentro da área e se são considerados como base nas decisões que envolvem a gestão de pessoas.

A partir das respostas sobre a coleta dados, os respondentes informaram que as empresas utilizam diversas formas para transformar essas informações em indicadores. O respondente 3 informou que a empresa conta com uma equipe que realiza a coleta e o desenvolvimento dos indicadores da área. Já os respondentes

04, 11 e 21 informaram que os dados são mensurados utilizando o Power BI¹. O respondente 17 informou que a empresa em que atua, conta com uma equipe de *people analytics* que realizam a coleta e mensuração dos dados. A ferramenta que mais foi mencionada na pesquisa, foi o Excel.

O principal indicador mencionado para a área de Gestão de Pessoas é a rotatividade ou *turnover*. A Figura 1 nos mostra que *turnover* é o indicador comumente mensurado pelos respondentes, seguido por realização de treinamento e o número de vagas preenchidas.

FIGURA 1 – Palavras frequentes



Fonte: Elaborador pelo autor. (2023)

A análise de dados de rotatividade ajuda as empresas a identificar quantos e quais os principais motivos que levaram os colaboradores a deixar a organização. A amostra deste estudo, cerca de 35% dos respondentes, realizam a coleta de dados a respeito de rotatividade, ou seja, o indicador de rotatividade ainda é pouco utilizado nas organizações.

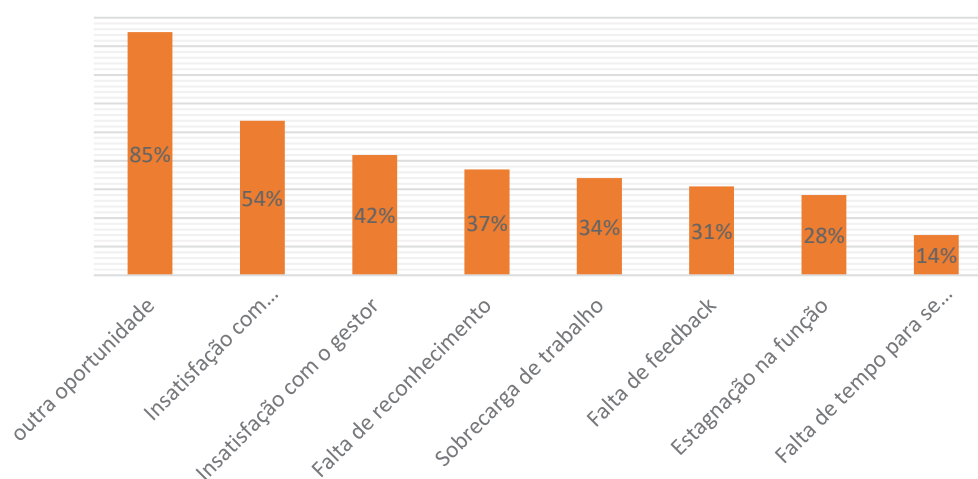
Quando questionados sobre rotatividade, 75% dos respondentes informaram a porcentagem de rotatividade mensal na empresa, porém 20% dos respondentes não possuem conhecimento sobre o indicador ou a empresa não realiza a coleta desses dados (Tabela 7).

Do total de respondentes, 65% informaram que existe controle informatizado, contendo a quantidade de demissões na empresa, seja por iniciativa do colaborador ou da empresa.

¹ Power Bi é uma plataforma que ajuda os usuários a coletar dados de várias fontes e publicá-los em relatórios e painéis de engajamento com vários recursos, como painel integrado em tempo real e conexões para fontes de dados (Sharma, 2020).

Os respondentes elencaram os principais motivos que leva os colaboradores ao pedido de desligamento, no gráfico abaixo podemos observar que outra oportunidade foi apontada por 85% dos respondentes, seguido de insatisfação com a remuneração e benefícios, cerca de 54%, e insatisfação com a gestão direta cerca de 42%.

GRÁFICO 1 – Pedido de demissão



Fonte: Elaborador pelo autor (2023).

Carlos (2022) aponta que poucas empresas tem de fato decisões formalmente estruturadas em fatos e dados e, por mais que os profissionais de GRH estejam empolgados com o potencial de análise, pouco se tem a respeito de como traduzir essas ideias para a prática, muito se fala de “o que” de deve ser feito e pouco se fala em “como”.

TABELA 7 - Rotatividade

Rotatividade mensal	Iniciativa da empresa			Iniciativa do colaborador		
	Quantidade	Nº (%)	(%) acumulada	Quantidade	Nº (%)	(%) acumulada
Até 10	26	75%	75%	24	68%	68%
11 a 20	1	3%	77%	2	6%	74%
21 a 30	0	0%	77%	0	0%	74%
31 a 40	0	0%	77%	0	0%	74%
Acima de 40	1	3%	80%	2	6%	80%
Não responderam ou não souberam informar	7	20%	100%	7	20%	100%
Total	35	100%		35	100%	

Fonte: Elaborador pelo autor (2023).

Os estudos a respeito do *people analytics* ainda apresentam uma área a ser explorada, devido a isso as informações que auxiliem na compreensão prática são necessárias para os profissionais de GRH incluírem o *people analytics* em suas práticas (CARLOS, 2022).

5.3 O PEOPLE ANALYTICS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA GRH

Nesse tópico é possível identificar quais os indicadores que a GRH utilizada nas tomadas de decisões e quais os indicadores gerais das empresas. Quando questionados sobre quais os indicadores que são utilizados para tomadas de decisões e projeções futuras, 54% dos entrevistados informaram que os dados de rotatividade são analisados para fazer uma projeção de dispensas de pessoal para o próximo ano na empresa onde trabalham, mas apenas 28% dos respondentes informaram que as empresas utilizam dados de rotatividade para os processos de recrutamento e seleção na empresa.

Quando os respondentes foram questionados sobre os principais indicadores utilizados na empresa, as respostas foram muito próximas a questão anterior sobre os indicadores da área de gestão de recursos humanos, isso nos faz refletir sobre o quando os profissionais de recursos humanos possuem conhecimento apenas da área de GRH e são focados apenas em suas próprias áreas.

O Autor Peres (2018) menciona que os profissionais de GRH que possuem uma posição que permite identificar oportunidades de pesquisa e análise, geralmente não possuem desenvolvidas as capacidades necessárias, ou seja, ainda existe dificuldade de profissionais de RH para atuar com dados.

A figura 2 nos traz os principais indicadores utilizados nas empresas, conforme respondentes. Podemos observar que Turnover e vaga são os principais indicadores considerados na área.

FIGURA 2 – Indicadores da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos entrevistados, 71% informaram que os dados coletados são considerados na tomada de decisão da empresa, 51% dos entrevistados responderam que os dados são coletados mensalmente (Tabela 8) e 35% dos respondentes informaram que é feita análise dos indicadores dentro da área de Gestão de Recursos Humanos.

Consideramos algumas respostas que os entrevistados trouxeram durante a pesquisa: A respondente 2 informou que a análise dos indicadores é diária no que se refere a prazos, qualidade e tempo das contratações e é elaboradora um plano de ação através desses indicadores. No caso do respondente 10, os dados são analisados e utilizados para oportunidades de melhorias nos processos da empresa onde atua.

De acordo com o respondente 18 a empresa possui um profissional de *People Analytics* no time de Gestão de Recursos Humanos que é dedicada exclusivamente para indicadores. O respondente 32 informou que na empresa onde atua é realizada uma reunião e análise de *scorecard*.²

TABELA 8 – Frequência de análise dos dados.

Frequencia de análise de dados no setor	Nº	(%)	(%) acumulada
Trimestral	2	6%	6%
Mensal	18	51%	57%
Semanal	7	20%	77%
Quinzenal	1	3%	80%
Diário	1	3%	83%
Não responderam ou não souberam informar	6	17%	100%
Total	35	100%	

Fonte: Elaborador pelo autor (2023).

² O Balanced Scorecard (BSC) pode ser traduzido como os Indicadores Balanceados de Desempenho. Esse é um modelo de gestão estratégica, cujo objetivo é tirar o foco do sucesso empresarial dos indicadores financeiros e contábeis, considerando, então, métricas mais abrangentes e inteligentes.

Para que possamos considerar o processo como *people analytics* é necessário que além da coleta e análise de dados, seja feito a apresentação e plano de ação com base nos dados coletados.

Quando abordamos o tema retenção de talentos, 57% dos respondentes informaram que existe política de retenção de talentos na empresa onde trabalham, porém apenas 28% dos entrevistados informaram que os dados de rotatividade de pessoal são utilizados na hora de realizar o processo de recrutamento de seleção na empresa onde trabalham.

Quando questionamos de que forma o *people analytics* pode contribuir na assertividade de um processo de Recrutamento e Seleção, Canais (2016) informa que o *people analytics* resulta da obtenção de dados de fontes distintas, tais como de pesquisas, de registos dos colaboradores e de processos realizados anteriormente, que permitem criar uma imagem sobre a situação atual e prever situações futuras prováveis.

Ou seja, ao concluir a análise dos dados da pesquisa, obtemos a informação que as empresas estão em diferentes níveis de maturidade, a maior parte das empresas realizam a análise descritiva dos dados, análise diagnóstica e análise prescritiva, conforme vamos detalhar nos próximos parágrafos.

Na análise descritiva se obtém informações básicas e imediatas a respeito do negócio, como por exemplo: Qual a rotatividade, satisfação dos colaboradores e produtividade.

Entre os entrevistados, 57% informaram que os dados referentes a demissões ou dispensas são apresentados em reuniões da área na empresa onde trabalham.

57% dos entrevistados informaram que a empresa onde trabalham faz análise de indicadores para avaliação e satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Dos entrevistados 51% informaram que a empresa em que trabalham possuem análise de dados para medir a produtividade dos colaboradores.

No caso da análise diagnóstica são esforços para resolver problemas, acrescentando um valor maior e mais visível as respostas procuradas, servindo como investigação na solução do problema. Como por exemplo: Quais os motivos de rotatividade?

Na análise preditiva, os dados fornecem suporte para os eventos futuros, para realizar a análise dos dados se faz necessário técnicas mais avançadas e algoritmos

sofisticados e, é possível responder questões como por exemplo: qual será a rotatividade da empresa no próximo ano?

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como objetivo de compreender como o *people analytics* é aplicado (ou não) para gestão da rotatividade de pessoal nas organizações.

Foi possível identificar que o tema tem sido explorado de forma inicial na área de recursos humanos, bem como a aplicação das análises é feita em sua maioria na área operacional de recursos humanos.

A partir dos achados este estudo foi possível compreender que as empresas realizam a coleta de dados da área de GRH e o principal indicador analisado pela área é a rotatividade. Apesar de realizar a coleta de informações, os respondentes indicaram que não colocam em prática o *people analytics* em áreas estratégicas, por exemplo, retenção de talentos e recrutamento e seleção.

A maioria das empresas realizam as primeiras etapas da coleta e análise dos dados, mas não utilizam esses mesmos dados na hora de realizar a análise preditiva, ou seja, prever resultados futuros dentro da área.

Para que a organização pratique o *people analytics*, não basta apenas realizar a coleta de dados, é necessário que as lideranças e a cultura organizacional estejam alinhadas e orientadas a dados, como também constante capacitação da área de recursos humanos, tornando o rh uma área analítica e assim conseguir entender o impacto positivo que a empresa poderá usufruir, tanto operacional quanto financeiro.

Diante da pesquisa, foi possível identificar que o principal indicador dentro das empresas é a rotatividade, as empresas demonstram preocupação em reter seus colaboradores e utilizam do *people analytics* para contribuir com esse objetivo.

O capital humano é o bem mais valioso dentro das organizações e fazer com que as pessoas estejam comprometidas, engajadas e felizes no ambiente de trabalho é o maior objetivo das empresas.

Este estudo contribui para a compreensão do *people analytics* nas organizações, demonstrando, por meio de dados empíricos, como a compreensão deste tema tem sido parcialmente apropriada nas organizações. Ademais, os

achados empíricos demonstram a necessidade de avançar na institucionalização desta metodologia para que seja efetiva nas organizações.

Por fim, como sugestão de pesquisa futura é possível desenvolver estudos comparativos a respeito da implementação do *people analytics* em diferentes setores, além de demonstrar os processos desta metodologia que são implantados nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Leonardo Evangelista de. People Analytics: uso de árvores de decisão na retenção de talentos. 2022.

ANGRAVE, David et al. RH e análise: por que o RH está pronto para falhar no desafio do big data. Revista de gestão de recursos humanos , v. 26, n. 1, pág. 1-11, 2016.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 6. ed. Lisboa: Almedina, 2011.
TAQUETTE, Stella R.; BORGES, Luciana. Pesquisa qualitativa para todos. Editora Vozes, 2021.

CANAIS, Maria do Rosário Ligeiro Pinto. People Analytics aplicado à retenção de talentos nas organizações. 2016. Tese de Doutorado.

CARLOS, Cássio Santos. Um diagnóstico acerca da utilização do People Analytics junto dos profissionais de gestão de recursos humanos em Portugal. 2022.

CARREÑO RODRÍGUEZ, Martha Cecília; SALGADO OCAMPO, Vanessa; SUÁREZ BOLAÑOS, Luísa Fernanda. People Analytics: uma necessidade para a gestão do talento humano?. 2020.

CUNHA, Marli Isabel Dias. A rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras: o papel das práticas de gestão de recursos humanos. 2016. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal).

DA SILVA, Artur Leonardo Imamura Ferreira; DE CAMARGO OLIVA, Eduardo; DE MIRANDA KUBO, Edson Keyso. Análise bibliométrica da produção científica internacional sobre people analytics. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 11, n. 3, p. 362-390, 2019.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Artmed, 2006.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FREITAS, Alessandra Demite G. et al. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 23, 2022.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; DOS SANTOS, Antonio José; MELIM, José Maria. Os impactos do turnover para as organizações. Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 03) Año 2016, 2016.

MOTA, Edmarson Bacelar. UTILIZAÇÃO DE PEOPLE ANALYTICS NAS EMPRESAS. 2017. Tese de Doutorado. Fundação Getulio Vargas.

MOURÃO, Pamela Pires. A importância do people analytics na retenção de talento nas organizações. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal).

NOBREGA, Roberto Bezerra; DE CAMARGO OLIVA, Eduardo; DE MIRANDA KUBO, Edson Keyso. A utilização do human resources analytics em gestão de pessoas. International Journal of Development Research, v. 11, n. 03, p. 45137-45142.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima et al. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. Trends in Psychology, v. 26, p. 1031-1042, 2018.

PERES, Alexandre Ricardo. Gestão de human resources analytics: eficácia, criação de conhecimento e alinhamento com tecnologia da informação. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

QUEIROZ, Ana Catarina Costa Dias. People Analytics-Flight Risk. 2020. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa (Portugal).

SHARMA, Sadgi. Um estudo comparativo sobre algoritmos de aprendizado de máquina para análise de rotatividade de clientes com painel do Power BI. 2020.

SILVA, Guilherme Laércio da et al. Automatização de dashboards em People Analytics para conectar dados a melhores decisões de negócios no RH de uma empresa de TI nacional. 2019.

SIMOES, KATIA REGINA SOUZA. People Analytics: Uma Revisão Sistemática de Literatura.

SZLECHTER, Diego Fabián; ZANGARO, Marcela Beatriz. Big Data y People Analytics: gestión científica de la intimidad y de las emociones. Innovar, v. 30, n. 78, p. 75-87, 2020.

TAVANIELLO, Vitória. People Analytics como ferramenta estratégica: tomada de decisão na gestão estratégica de talentos. 2018.

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

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015..