

DECISÃO BASEADA EM DADOS NAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS: SUA ORGANIZAÇÃO ESTÁ PREPARADA?

Silvana de Souza Moraes*

ss.moraes@unesp.br

<https://orcid.org/0000-0002-4533-0236>

Ieda Pelógia Martins Damian**

iedapm@usp.br

<http://orcid.org/0000-0001-5364-3243>

Press Release

People Analytics é um processo organizacional que, por meio da pergunta certa, busca com o auxílio dos dados, respostas que contribuam para o sucesso das organizações. Usar dados internos e externos para gerar informações e conhecimento para a tomada de decisões é a grande contribuição e o grande desafio de People Analytics.



Fonte: Banco de dados Wix (2021)

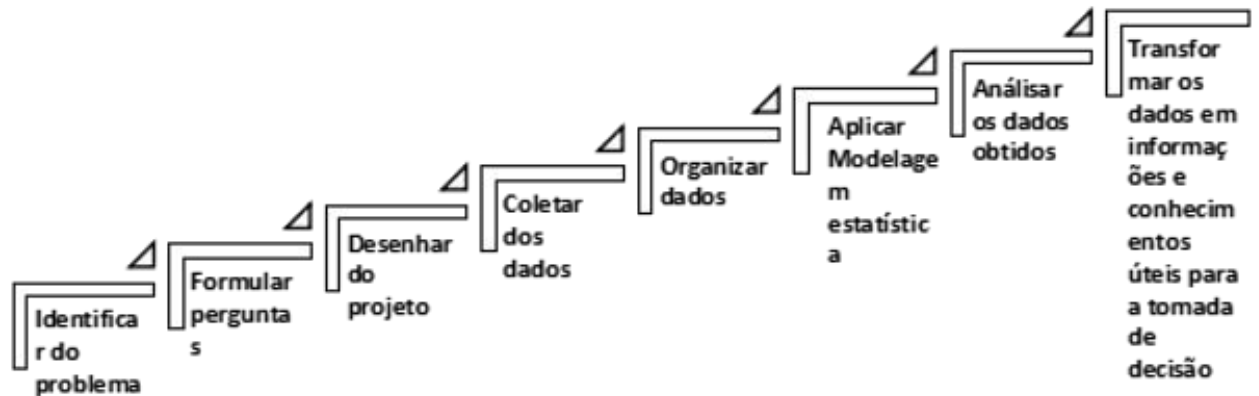


Dados são produzidos em grande quantidade, volume e variedade e estão cada vez mais disponíveis e acessíveis às organizações que tem se baseado na análise destes dados para promover ações de Recursos Humanos (RH), como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, processo denominado *People analytics*. Dados são importantes para as organizações, pois são a matéria-prima essencial para a criação de informação ao serem contextualizados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

No processo de *People analytics* é realizada a análise dos dados relacionados ao RH, não se concentrando exclusivamente em dados funcionais, mas na integração de dados de diferentes funções internas e dados externos a organização. Envolve o uso de tecnologia da informação para coletar, manipular e relatar dados e apoiar as decisões relacionadas às pessoas, vinculando as decisões de RH aos resultados dos negócios e ao desempenho organizacional.

De acordo com Marler e Boudreau (2017), para a adoção do *People analytics* de maneira eficaz, as organizações precisam, em relação ao profissional de recursos humanos, que este tenha conhecimento e habilidades para coletar dados corretos, fazer as análises estatísticas corretas e comunicar o resultado de uma maneira significativa e acessível, e em relação à organização, necessita da construção de uma rede de apoio em toda a hierarquia, que os dados sejam de qualidade e estejam acessíveis, além de possuir eficientes recursos do sistema de software de gestão de recursos humanos. A análise de RH deve começar com um desafio comercial, com a identificação das reais necessidades do negócio (RASMUSSEN; ULRICH, 2015), Figura 1.

Figura 1: Etapas de implantação de *People analytics*



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de King (2016).

Organizações estão utilizando *People analytics* para identificar indivíduos com alta probabilidade de deixar a empresa e traçar estratégias de retenção de talentos (KING, 2016), no sistema de avaliação de desempenho (SHARMA; SHARMA, 2017; TURSUNBAYEVA; DI LAURO; PAGLIARI, 2018), para recrutamento, retenção, avaliação, promoção, remuneração, rotatividade e (TURSUNBAYEVA; DI LAURO; PAGLIARI, 2018; PAPOUTSOGLOU; MITTAS; ANGELIS, 2017), transferência de funcionários (WEI; VARSHNEY; WAGMAN, 2015).

No entanto, o uso da análise de RH na tomada de decisões estratégicas depende da cultura organizacional e da liderança orientada a dados, ou seja, entender que compreender e usar dados e informações desempenha um papel crítico no sucesso da organização (KIRON *et al.*, 2013). O quadro 1, a seguir, apresenta outros atributos necessários à organização que almeja utilizar *People analytics*.

Quadro 1: Atributos organizacionais para o uso de *People analytics*

| Atributos organizacionais | Autores |
|--|--|
| Lógica, análise, medições e processos corretos | Boudreau; Ramstad (2007), Cascio; Boudreau (2010); Rasmussen; Ulrich (2015), Minbaeva (2017) |
| Funcionários com habilidade para lidar com dados | Angrave <i>et al.</i> (2016), Marler; Boudreau (2017), Bondarouk <i>et al.</i> (2017), Dahlbom <i>et al.</i> (2020) |
| Apoio de toda a organização | Marler; Boudreau (2017) |
| Tecnologia da informação | Angrave <i>et al.</i> (2016), Marler; Boudreau (2017), Bondarouk <i>et al.</i> (2017), Dahlbom <i>et al.</i> (2020) |
| Cultura | Kiron <i>et al.</i> (2013), Marler; Boudreau (2017), Bondarouk <i>et al.</i> (2017), Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari (2018) |
| Comunicação | Marler; Boudreau (2017), Bondarouk <i>et al.</i> (2017) |
| Disponibilidade dos dados | King (2016), Angrave <i>et al.</i> (2016), King (2016) |
| Qualidade dos dados | Minbaeva (2017), Dahlbom <i>et al.</i> (2020) |
| Capacidade estratégica | Minbaeva (2017) |
| Compreensão dos negócios pelo RH | Dahlbom <i>et al.</i> (2020) |
| Disponibilidade de informações | Rasmussen; Ulrich (2015), King (2016), Dahlbom <i>et al.</i> (2020) |
| Apoio da alta administração | King (2016) |
| Liderança | King (2016), Bondarouk <i>et al.</i> (2017), Marler; Boudreau (2017), Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari (2018) |
| Colaboração entre áreas | Angrave <i>et al.</i> (2016), Bondarouk <i>et al.</i> (2017) |

Fonte: Elaboração pelas autoras (2021)

Outro importante ponto a ser considerado é a ética em relação às práticas de análise de dados das pessoas e as implicações para a privacidade dos indivíduos, o que deve ser uma preocupação dos profissionais de RH. *People analytics* não é ferramenta, é processo e exige a colaboração entre todos os setores organizacionais

com uso de tecnologia e comunicação adequadas, desenvolvimento da confiança e valorização dos colaboradores, apoio dos líderes e de uma cultura organizacional voltada à valorização da utilização dos dados para a tomada de decisões, baseando-as em evidências.

A partir da pergunta certa, busca-se, com o auxílio dos dados, respostas que contribuam para o negócio das organizações. Fazer a pergunta necessária, buscar a resposta certa e gerar informações e conhecimento para a tomada de decisões é a grande contribuição e o grande desafio de *People analytics*.

Para ler o artigo na íntegra, acesse:

MORAES, S. S.; DAMIAN, I. P. M. *People Analytics*: muito além dos dados. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 1 - 11, set. 2021. ISSN 2237-826X. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/79767>. Acesso em: 01 out. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v10i3.79767>.

Referências

ANGRAVE, D.; CHARLWOOD, A.; KIRKPATRICK, I.; LAWRENCE, M.; STUART, M. HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. **Human Resource Management Journal**, [S.l.], v 26, p. 1–11, 2016. DOI: 10.1111/1748-8583.12090

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

BOUDREAU, J. W. **Retooling HR**. Boston, MA: Harvard Business Publishing, 2010.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. **Beyond HR**: the new science of human capital. Boston, MA: Harvard Business School Pub, 2007.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investing in people**: financial impact of human resource initiatives. FT Press, 2010.

DAHLBOM, P.; SIIKANEN, N.; SAJASALO, P.; JARVENPÄÄ, M. **Baltic Journal of Management**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 120-138, 2020. DOI 10.1108/BJM-11-2018-0393



DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KING, K. G. Data analytics in human resources: a case study and critical review. **Human Resource Development Review**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 487–495, 2016. DOI: 10.1177/1534484316675818.

KIRON, D.; FERGUSON, R. B.; PRENTICE, K. P. From value to vision: reimagining the possible with data analytics. **MIT Sloan Management Review**, [S.l.], v. 54, n. 3, p.1-23, 2013.

MARLER, J. H.; BOUDREAU, J. W. An evidence-based review of HR Analytics, **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 28, n.1, p. 3-26, 2017. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244699.

PAPOUTSOGLOU, M.; MITTAS, N.; ANGELIS, L. Mining people analytics from Stack Overflow Job Advertisements. 43rd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications, 2017.

RASMUSSEN, T.; ULRICH, D. **Learning from practice**: how HR Analytics avoids being a management fad. **Organizational Dynamics**, [S.l.], v. 44, p. 236–242, 2015.

SHARMA, A.; SHARMA, T. HR analytics and performance appraisal system A conceptual framework for employee performance improvement. **Management Research Review**, [S.l.], v. 40, n. 6, p. 684-697, 2017. DOI 10.1108/MRR-04-2016-0084

TURSUNBAYEVA, A.; DI LAURO, S.; PAGLIARI, C. People analytics: a scoping review of conceptual bound aries and value propositions. **International Journal of Information Management**, [S.l.], v. 43, p. 224–247, 2018.

WEI, D.; VARSHNEY, K. R.; WAGMAN, M. Optigrow: people analytics for Job Transfers. **IEEE International Congress on Big Data**, 2015. DOI 10.1109/BigDataCongress.2015.84.



Dados biográficos das autoras



Silvana de Souza Moraes é doutoranda em Ciência da Informação-UNESP Marília, mestra em engenharia de Produção - UNESP Bauru. Graduada em Gestão empresarial e Letras.

E-mail: ss.moraes@unesp.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4533-0236>



Ieda Pelógia Martins Damian é pós-doutora pela Universidad de Salamanca (USAL). Doutora em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP. Mestra em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP. Graduada em Análise de Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

E-mail: iedapm@usp.br

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5364-3243>

Como citar

MORAES, S. S.; DAMIAN, I. P. M. Decisão baseada em dados nas atividades de recursos humanos: sua organização está preparada? **Ciência da Informação Express**, Lavras, v. 2, n. 9, p. 1-7, 30 set. 2021.