

**PEOPLE ANALYTICS COMO BASE PARA A ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS
EXTERNOS: UMA ABORDAGEM SOB A LUZ DA CAPACIDADE ABSORTIVA**

DANIEL ANDREI RODRIGUES DA SILVA

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

PEOPLE ANALYTICS COMO BASE PARA A ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS EXTERNOS: UMA ABORDAGEM SOB A LUZ DA CAPACIDADE ABSORTIVA

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão buscando mais meios para aumentar sua vantagem competitiva e atualmente a abundância de ofertas de produtos e serviços está limitando a capacidade de se diferenciar das outras empresas, restando aos recursos humanos se tornarem o diferencial entre o fracasso e o sucesso (GARRIDO; SILVEIRA; SILVEIRA, 2018). Entretanto as organizações precisam de direcionamento e conhecimento sobre quanto os seus recursos humanos (RH) contribuem para o resultado organizacional. O avanço tecnológico da ciência de dados e da tecnologia da informação tem gerado uma tendência à gestão analítica ou *analytics*, onde se faz uso de métodos estatísticos e análise de dados. Nessa vertente surge o *people analytics* (PA) com a finalidade de analisar o resultado do obtido pelo capital humano.

A comunidade científica internacional também tem investigado o potencial do PA, realizando proposição de modelos, estudos de caso e outros estudos teóricos. A bibliometria mostra que o interesse dos pesquisadores sobre o tema tem aumentado, no ano de 2012 foram três artigos; 2013: zero artigos; 2014: cinco artigos; 2015: três artigos; 2016: oito artigos; 2017: dezessete artigos; e 2018: quatro artigos publicados em periódicos (SILVA; OLIVA; KUBO, 2019).

O uso de algoritmos estatísticos aplicados à gestão de recursos humanos tem aferido resultados positivos e se torna estratégico, uma vez que torna possível avaliar não somente as questões de departamentos de RH, mas também da organização como um todo, através um processo que mitiga a subjetividade e aumenta a assertividade. O *people analytics* é um método de gestão emergente que algumas organizações têm implementado para atingir novos patamares de gestão de seu capital humano, através de análise de dados e estatística, comumente utilizada para resolver questões oriundas do RH. Contudo os gestores estão percebendo que os resultados estão sendo atingidos e logo estão migrando para modelos estratégicos de PA (MOMIN; MISHRA, 2015; TURSUNBAYEVA, 2021).

Organizações buscam novos conhecimentos tanto para inovar seu produto ou serviço, assim como em seus processos internos (JACOMOSSI; FELDMAN, 2020). Aquelas que desenvolvem suas capacidades absorptivas tendem a possuir maior flexibilidade ao explorar estratégias de inovação (MÜLLER; BULIGA; VOIGT, 2020). Os recursos humanos são fundamentais como elemento componente para o desenvolvimento da CA, haja vista que são através das pessoas que os conhecimentos chegam, criando uma demanda por gestões efetivas de RH (PÉREZ-LUNO; FUENTES-BLASCO, 2020).

O presente artigo é dividido em seis tópicos, sendo o primeiro a presente introdução, seguido pelo problema de pesquisa e objetivos, fundamentação teórica onde será tratado os assuntos de *people analytics* e capacidade absorptiva. Na sequência virá o terceiro tópico “discussão” que apresentará as percepções obtidas através da fundamentação teórica, assim como demonstrará a similaridade das teorias, findando com a proposta de modelo teórico-prático. Em epílogo será oferecido as conclusões do presente estudo, contribuições e sugestões para futuras pesquisas, oriundos da interação entre PA e CA.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Essa nova capacidade de gerenciar os resultados do capital humano, levanta a seguinte problemática teórica: há como as organizações absorverem os conhecimentos obtidos através do PA e ao mesmo tempo alimentar os processos de PA com novos conhecimentos? Esse *gap* teórico pode ser preenchido pela teoria da capacidade absorptiva (CA) que trata a respeito dos

elementos componentes e mecanismos que as organizações utilizam para adquirir, assimilar, transformar e explorar novos conhecimentos que possuem certo valor comercial (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Para responder a presente pergunta se estabeleceu o seguinte objetivo geral: examinar e averiguar os conceitos e estudos mais recentes sobre *People Analytics* e capacidade absorptiva, visando integrar ambas as teorias para um direcionamento estratégico. Também se estabelece os objetivos específicos: descrever os conceitos e resultados de estudos sobre *People Analytics*, com o ano de 2015 como delimitação; pesquisar de maneira descritiva a teoria da capacidade absorptiva; integrar ambas teorias em um modelo teórico auto sustentável, onde ambas as teorias irão trabalhar juntas para se aperfeiçoarem.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente tópico está segmentado em duas seções: *people analytics* e a capacidade absorptiva que dão suporte para a construção do modelo teórico-prático na discussão da pesquisa em questão.

3.1 *People Analytics*

A evolução das ferramentas de análise de dados tem alavancado a capacidade das organizações de processar informações e torná-las mais palpáveis, agregando maior valor aos *insights* dos relatórios de RH (PEETERS; PAAUWE; VAN DE VOORDE, 2020). O RH analítico é um método de gestão particularmente moderno. A similitude da semântica entre as palavras análise e métrica é interessante destacar, uma vez que a primeira é relacionada à averiguação do desempenho e a segunda é congênere às práticas estatísticas tencionando ao estudo do impacto das atividades de RH nas organizações (BOUDREAU; MARLER, 2016).

O *People Analytics* (PA), também chamado *Human Resources Analytics* (HRA) para Tursunbayeva (2021) é um método emergente e inovador que enseja na otimização estratégica dos recursos humanos em virtude da utilização de preceitos básicos de RH em amálgama com a transformação digital e a ciência de dados. Shrivastava, Nagdev, Rajesh (2018) entenderam que o uso do HRA mitiga a execução de avaliações através de opiniões, sentimentos ou intuições por parte dos gestores, o que possivelmente pode significar a diminuição do uso de poder político. Segundo, Singer et al. (2017) o processo de PA é dividido em cinco fases, sendo estas: a definição de metas, coleta de dados, análise e intervenção, mudança e reflexão.

Segundo Gal, Jensen e Stein (2020) o uso de PA ainda é recente e difícil saber exatamente os resultados do uso de a longo prazo, devendo-se atentar aos desafios éticos que podem ser levantados em razão da sua aplicação, que de acordo com os autores pode resultar na limitação da capacidade das pessoas cultivarem suas virtudes e prosperar dentro da organização. Para tal desafio Peeters, Paauwe, e Van De Voorde, (2020) propuseram governança como intrínseca à PA abrangendo três dimensões principais: governança de dados, governança da função e governança da legitimidade social externa.

Para alavancar o potencial do PA nas organizações, Green (2017) argumenta que é necessário que os gestores ou executivos seniores estejam dispostos a se envolverem com esse processo, inspirando o seu uso através das suas capacidades de obter recursos, elaborando estratégia e atendendo a uma visão de longo prazo coesa e clara para os negócios. Uma ferramenta que enseja diretamente no comportamento organizacional e que seus executivos devem direcionar à estratégia.

Momin e Mishra (2015) asseveram que o PA é aplicável como um componente estratégia para as organizações quando tratarem de força de trabalho, enquanto Ben-Gal (2019)

demonstrou através da óptica prática da Taxa de Retorno de Investimento, que é no mínimo interessante considerar tal ferramenta na visão de longo prazo das empresas. Garrido, Silveira e Silveira (2018) também perceberam que o PA possui ligação direta com a estratégia organizacional, apresentando um modelo que integrasse processos, pessoas e competências. Retrospectando até o desenvolvimento do Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1993), onde era prevista a importância do desenvolvimento e mensuração do capital humano através da perspectiva da “Aprendizagem e Crescimento”.

Há pesquisadores que acreditam que o HRA necessita de aperfeiçoamento para que realmente consiga agregar valor aos negócios e se tornar uma ferramenta fundamental. Angrave et al. (2016) argui que os profissionais de RH ainda precisam se capacitar mais em dados e os especialistas de dados em RH, assim como o meio acadêmico deverá auxiliar a esclarecer as práticas de HRA. Rasmussen e Ulrich (2015) explica que o *people analytics* necessita começar através de um desafio dos negócios e não diretamente da busca por dados.

3.2 Capacidade Absortiva

A capacidade de uma organização em adquirir novos conhecimentos e conseguir explorar comercialmente os mesmos, é denominada capacidade absorptiva (CA), conforme o artigo seminal de Cohen e Levinthal (1990). Ulteriormente a presente teoria fora dividida em duas perspectivas, sendo estas: a capacidade absorptiva potencial (CAP) e capacidade absorptiva real (CAR) (ZAHRA; GEORGE, 2002). Dentro das perspectivas da CA há quatro processos: assimilação e aquisição, que fazem parte da CAP, e a transformação e exploração, que integram a CAR (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; FLATTEN et al., 2011).

Aquisição, trata a respeito dos procedimentos para obtenção de novos conhecimentos. Uma organização pode aumentar sua capacidade de adquirir através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, proximidade com a comunidade científica, níveis de relacionamento com *stakeholders*, cultura participativa por parte dos recursos humanos e até mesmo escolaridade (VINDING, 2004; MINBAEVA, 2005; TU et al. 2006; VEGA-JURADO; GUTIERREZ-GRACIA; FERNANDEZ-DE-LUCIO, 2008; SCHMIDT, 2009).

Assimilação, discorre sobre como a organização entende o valor do novo conhecimento obtido. Fatores que podem auxiliar e alavancar essa atividade podem ser: sistemas de informação apropriados, estrutura organizacional que visa tal gestão do conhecimento, equipes interdisciplinares, experiência dos colaboradores e investimento em treinamentos (JANSEN et al., 2005; VEGA-JURADO; GUTIERREZ-GRACIA; FERNANDEZ-DE-LUCIO, 2008; MUROVEC; PRODAN, 2009; JIMENEZ-CASTILLO; SANCHEZ-PEREZ, 2013).

Transformar, enseja no momento de verificar se o conhecimento possui valor comercial ou não. Visa as atividades que a organização executa para possibilitar o uso do novo conhecimento. Podendo abranger processos como: política interna de avaliação de qualidade ou transferência de conhecimento, valorização de aprendizado e tomada de risco, equipe interdisciplinares e a liberdade de expressão (JANSEN et al., 2005; VEGA-JURADO; GUTIERREZ-GRACIA; FERNANDEZ-DE-LUCIO, 2008; CEPEDA-CARRION; CEGARRA-NAVARR; JIMENEZ-JIMENEZ, 2010).

Por fim, a exploração, que é o resultado entregue ao mercado a partir do novo conhecimento obtido. Confecção de manuais e regras internas para que se crie memórias das falhas e sucessos de novos conhecimentos, tradução das necessidades dos clientes e lançamento de patentes, podem ser atividades consideradas para o desenvolvimento da exploração do novo conhecimento VEGA-JURADO; GUTIERREZ-GRACIA; FERNANDEZ-DE-LUCIO, 2008; CEPEDA-CARRION; CEGARRA-NAVARR; JIMENEZ-JIMENEZ, 2010; FLATTEN et al., 2011; JIMENEZ-BARRIONUEVO; GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011).

Conforme Miroshnychenko et al. (2020) desenvolver a capacidade absorptiva torna-se interessante para as organizações, pois auxilia no aumento da flexibilidade e adaptabilidade das estratégias organizacionais, assim como a inovação. Müller, Buliga e Voigt (2020) apresentaram evidências empíricas sobre empresas que adquirem, assimilam, transformam e exploram novos conhecimentos, evidenciando uma melhor inovação estratégica por partes de organizações que fazem uso dos processos de CA e encorajam a implementação de mecanismos que fomentem essa capacidade.

Para fomentar essa capacidade é necessário que as organizações tornem rotina a busca por novos conhecimentos e assim desenvolver uma cultura (JACOMOSSI; FELDMAN, 2020). Wang, Zhao e Zhou (2018) argumentam que há uma demanda por novas configurações organizacionais para que seja possível implementar a competência de absorver, o que Phoocharoon (2015), em consonância, responsabiliza a iniciativa das partes de liderança dentro da empresa para que tais mudanças ocorram, através incentivos e novos alinhamentos estratégicos.

CA é comumente relacionado à capital intelectual. Cassol et al. (2016) sustentaram a positividade entre ambos com direcionamento para inovação, de maneira que a criação e mobilização de ativos de conhecimento são, em parte, dependentes da capacidade de absorver. Os recursos humanos possuem papel fundamental no desenvolvimento da CA, conforme sustentado por Pradana, Pérez-Lunõ e Fuentes-Blasco (2020) ao afirmarem que as organizações necessitam aplicar práticas de gestão de recursos humanos que interagem capacidade absorptiva juntamente com o capital humano disponível para que se gere maior inovação e performance. Assim a capacidade absorptiva segue juntamente com o capital intelectual como fonte de desenvolvimento, de inovação dentro das organizações, afirmado novamente por Fávero et al. (2020) em pesquisas à indústria do segmento metalmecânico.

Analytics é uma mentalidade que está sendo buscada para a CA, uma vez que permite o monitoramento mais preciso do que está sendo desenvolvido por sua aplicação na organização e mecanismo para possibilitar melhor aproveitamento da criação de conhecimento pelo capital humano (BOŽIČ; DIMOVSKI, 2019; WANG et al., 2019). Ferreira, Gomes e Carvalho (2020) propuseram um modelo integrativo entre CA e *analytics*, em razão de terem identificado a possibilidade de incentivar *insights* coletivos evidenciada em dados para a construção de conhecimento e solução de problemas.

4 DISCUSSÃO

O *People Analytics* demonstra seguir a linha da busca pela implementação dos meios analíticos e dados para aumentar a assertividade quanto às decisões em relação ao RH e aquelas estratégicas (TURSUNBAYEVA, 2021). Já a capacidade absorptiva também é comumente relacionada às ações e movimentações estratégicas nas organizações, principalmente no que tange a inovação causada pela apropriação de novos conhecimentos (MÜLLER; BULIGA; VOIGT, 2020).

As pessoas são fundamentais para a inovação, conforme Garrido, Silveira e Silveira (2018) propuseram no seu modelo de *people analytics* para gestão estratégica, em consonância com Pradana, Pérez-Lunõ e Fuentes-Blasco (2020), assim como por Fávero et al. (2020), quando trataram sobre a importância do desenvolvimento do capital humano para a alavancagem da capacidade absorptiva organizacional. Então, pode-se considerar que o PA e a CA necessitam de foco na letra “h” do RH, o ser humano. As pessoas são essenciais para o aumento de inovação, performance, e logo, de resultado dentro das organizações as quais são integrantes.

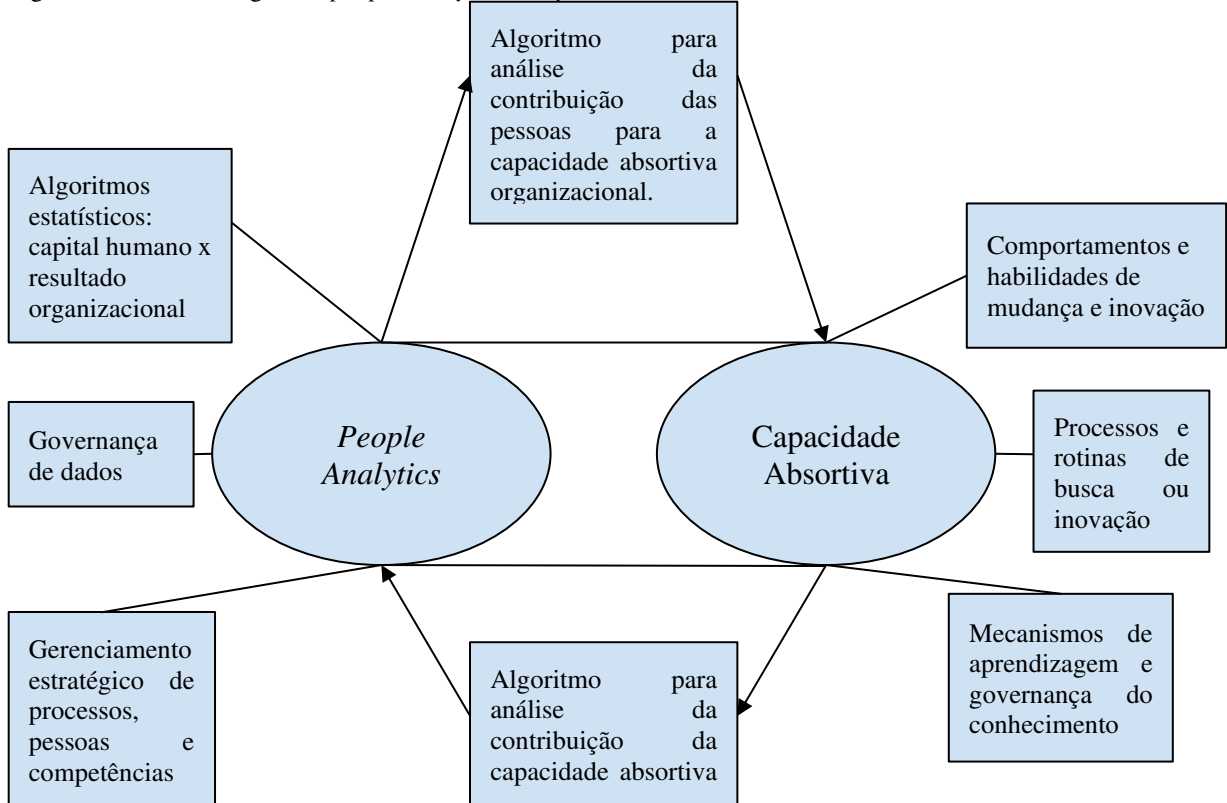
Torna-se compreensível que PA e CA possuem componentes-chave para a estratégia, uma vez que uma visa analisar e entender como as atividades dos recursos humanos ensejam

nos resultados atingidos pela empresa (MOMIN; MISHRA, 2015; ANGRAVE et al., 2016); o outro busca explicar por que meios é possível adquirir, assimilar, transformar e explorar novos conhecimentos que consequentemente oportunizam o desenvolvimento do capital intelectual e humano, aumentando as chances de inovação estratégica tornando as organizações mais flexíveis e adaptáveis (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; MIROSHNYCHENKO et al., 2020).

Um possui em sua essência o *analytics*, até mesmo no próprio nome, logo por natureza e finalidade utiliza meios para encontrar, produzir e analisar dados, o PA se originou da tendência e evolução tecnológica de dados (PEETERS; PAAUWE; VAN DE VOORDE, 2020). CA já está mais intrínseca à gestão estratégica das organizações, como as capacidades dinâmicas, servindo de ferramenta para ampliar as competências de absorção de conhecimento para obter maior vantagem competitividade, adaptabilidade e inovação, através de elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento da capacidade absorptiva (WANG; AHMED, 2007; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; CAPPELARI et al., 2019). Entretanto, a capacidade absorptiva também está sendo direcionada para o *analytics* com a demanda por métricas, dados e análise, assim surgindo modelos para integrar o CA ao meio analítico (FERREIRA; GOMES; CARVALHO, 2020).

Sintetizando a presente discussão, reconhece-se através dos estudos outrora apresentados padrões característicos entre PA e CA. Ambas as teorias concordam em três aspectos: a necessidade de desenvolvimento do capital humano, a sua aplicabilidade à gestão estratégica da organização e o uso de *analytics* para esmerar a assertividade decisória. Com essas três características sendo consonantes entre si, pode-se afirmar que PA e CA possuem homogeneidade. Integra-se os presentes conceitos no modelo abaixo:

Figura 1 - Modelo integrativo *people analytics* e capacidade absorptiva



Fonte: elaborado pelos autores com base em Meirelles e Camargo (2014), Garrido, Silveira e Silveira (2018), Cappelari et al., 2019, Peeters, Paauwe, e Van De Voorde (2020)

Capacidade absorptiva depende de seus elementos componentes para se desenvolver podendo ser estes, segundo Meirelles e Camargo (2014), Cappelari et al. (2019): comportamentos e habilidades de mudança e inovação, processos e rotinas de busca ou inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. A *people analytics* irá laborar através de algoritmos estatísticos para medir e entender como o capital humano, assim como suas atividades, contribuem no resultado organizacional através de um gerenciamento estratégico de processos, pessoas e competências (GARRIDO; SILVEIRA; SILVEIRA, 2018). Já a governança de dados torna-se uma premissa importante para PA, uma vez que deverá ser verificado quanto a ética e qualidade dos dados sendo adquiridos através desse processo (PEETERS; PAAUWE; VAN DE VOORDE, 2020).

O ponto alto do supracitado modelo é a questão da integração entre as duas teorias, haja vista os padrões previamente identificados. Trabalhando juntos, os dois deverão alimentar um ao outro em um círculo vicioso de informações visando o aperfeiçoamento de ambos. Os elementos componentes da capacidade absorptiva deverão ser analisados através algoritmos para que seja verificado a contribuição estatística que a capacidade absorptiva está entregando ao *people analytics* para a melhoria deste, enquanto o PA deverá estar desenvolvendo algoritmos relacionado ao quanto o capital humano está auxiliando no desenvolvimento dos elementos componentes da CA dentro da organização.

Dessa maneira, talvez se torne possível desenvolver os recursos humanos tanto para a implementação do *people analytics* quanto aos elementos componentes da capacidade absorptiva. Ambos contribuem para a vantagem competitiva e inovação da organização, sendo atrelados à gestão estratégica da empresa. A tendência do uso de *analytics* para os negócios, através da transformação digital e metodologias analíticas de dados está fomentando a aplicação dessas técnicas para a busca da inovação.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O presente artigo visou responder à pergunta: “há como as organizações absorverem os conhecimentos obtidos através do PA e ao mesmo tempo alimentar os processos de PA com novos conhecimentos?” Para que fosse possível entregar uma resposta para tal problemática, utilizou dos estudos mais recentes de *people analytics* e os conceitos de capacidade absorptiva para propor um modelo teórico-prático integrando ambas teorias.

Identificando padrões que possibilitaram a síntese dos conceitos e finalidades de PA e CA em um modelo que deverá direcionar tanto pesquisas quanto práticas empresariais. O primeiro padrão toca no que diz respeito à importância do capital humano para a organização, ambas as teorias abordam tal perspectiva. Depois é identificado que as teorias são consonantes com a questão da gestão estratégica, onde PA e CA podem vir a contribuir para a otimização da estratégia organizacional. Por fim, observa-se que o *analytics* é natural para o PA, mas a CA está indo em direção a se tornar mais quantificável e analítica.

Considera-se que todos os objetivos designados foram atingidos, pois se descreveu os conceitos e estudos mais recentes sobre *people analytics* oferecendo uma visão clara do estado da arte, assim como práticas recentes, bem como a descrição do que é capacidade absorptiva. Ambos objetivos precedentes possibilitaram a organização do modelo teórico-prático integrativo de PA e CA, mostrando a aplicabilidade de todas as premissas básicas de ambas as teorias em ciclo contínuo de aprimoramento, onde PA alimentará a CA com novos algoritmos para verificar se o capital humano está contribuindo como elemento componente para o desenvolvimento da capacidade absorptiva da organização, da mesma maneira que os mecanismos de CA poderão oferecer novos conhecimentos sobre PA para aprimorar a implementação do *people analytics* na organização.

Encontra-se relevância tanto acadêmica quanto gerencial no presente estudo. Para a comunidade científica disponibilizou-se um modelo teórico para futuros estudos, tanto qualitativos quanto quantitativos, assim como demonstrou que é possível integrar ambas as teorias. Para a prática empresarial, se mostra a importância do capital humano, haja vista este ser a essência de ambas teorias. Com a união de *people analytics* e capacidade absorptiva, talvez seja possível criar um ciclo vicioso de inovação e aquisição de novos conhecimentos, fomentando o aprendizado, desenvolvimento e motivação dos recursos humanos, o que em tese deverá gerar melhores resultados para a organização.

É recomendada futuras pesquisas sob a lógica de verificar a validade do presente modelo e a integração entre *people analytics* e capacidade absorptiva, através pesquisas direcionadas para nichos individuais. Assim como, quais são os indicadores que podem ensejar em resultados de melhoria para os resultados obtidos pelo capital humano em relação a capacidade absorptiva da organização, bem como se há a capacidade absorptiva desenvolvida, fomentando o uso de *people analytics*. Ainda, os meios quantitativos para verificar a significância e a relação positiva ou negativa entre PA e CA. Para qualitative recomenda-se investigar se as práticas de RH analítico estão se misturando com as práticas de capacidade absorptiva e inovação.

6 REFERÊNCIAS

ANGRAVE, D. *et al.* HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. **Human Resource Management Journal**. 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12090/>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>.

BEN-GAL, H.C. An ROI-based review of HR analytics: practical implementation tools. **Personnel Review**. 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-11-2017-0362/full/html>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0362>.

BOŽIČ, K.; DIMOVSKI, V. Business intelligence and analytics for value creation: The role of absorptive capacity. **International Journal of Information Management** 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401218301701>. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.020>.

CAPPELLARI, G. et al. Capacidade absorptiva: Elementos componentes e mecanismos organizacionais de seu desenvolvimento. **Revista de Administração Mackenzie**. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712019000600601&script=sci_arttext&tIng=pt#:~:text=A%20capacidade%20absortiva%20constitui%2Dse,novos%20conhecimentos%20aos%20j%C3%A1%20existentes.&text=O%20primeiro%20modelo%20de%20ACAP,do%20conhecimento%20para%20gerar%20inova%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 26 jun. 2021. DOI:10.1590/1678-6971/eRAMD190028.

CASSOL, A. *et al.* A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40913/administracao-estrategica-do-capital-intelectual--um-modelo-baseado-na-capacidade-absortiva-para-potencializar-inovacao>. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: 10.5585/riae.v15i1.2161.

CEPEDA-CARRION, Gabriel; CEGARRA-NAVARRO, Juan G.; JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel. The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. **British Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 110-129, 2010. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2004835. Acesso em: 25 jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393553>. Acesso em: 24 jun. 2021.

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. A relação entre Capital Intelectual, Capacidade Absortiva e Inovação: Proposta de um Framework. **Desenvolvimento em Questão** 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75255594005>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.43.77-112>.

FAVERO, J. D. *et al.* Gestão Do Capital Intelectual E Da Capacidade Absortiva Como Fundamentos Do Desempenho Inovador. **Revista Gestão Organizacional**. 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5107>. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5107>.

FLATTEN, T. C. *et al.* A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237310000952>. Acesso em: 6 dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>.

GAL, U.; JENSEN, T. B.; STEIN, Mari-Klara. Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. **Information and Organization**. 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1471772720300257>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100301.3>.

GARRIDO, G.; SILVEIRA, R. D.; SILVEIRA, M. A. People Analytics: uma abordagem estratégica para a gestão de capital humano. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**. 2018. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/4553/pdf>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v11e01201828-52>.

GREEN, D. The best practices to excel at people analytics. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**. 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-03-2017-0027/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 24 jun. 21. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0027>.

JACOMOSSI, Rafael Ricardo; FELDMANN, Paulo Roberto. Boas Práticas de Gestão e Capacidade Absortiva: Impactos na Produtividade das Firms. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 24, n. 5, p. 432-447, Sept. 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552020000500432&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24 jun. 2021. Epub June 24, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190140>.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? **Academy of**

Management Journal. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4781692_Managing_Potential_and_Realized_Absorptive_Capacity_How_Do_Organizational_Antecedents_Matter. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: 10.5465/AMJ.2005.19573106.

JIMENEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GARCIA-MORALES, V. J.; MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation.** 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016649721000132X>. Acesso em 6 dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.002>.

JIMENEZ-CASTILLO, D.; SANCHEZ-PEREZ, M. Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. **Information & Management.** 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720613000025?via%3Dihub>. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.01.001>.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review.** 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>. Acesso em 24 jun. 2021.

MARLES, J. H.; BOUDREAU. An evidence-based review of HR Analytics. **The International Journal of Human Resource Management.** 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2016.1244699?journalCode=rijh20>. Acesso em: 23 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.

MEIRELLES, D. S. E; CAMARGO, ÁLVARO A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea.** 2014. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1081>. Acesso em: 2 jan. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>.

MINBAEVA, D. B. HRM practices and MNC knowledge transfer. **Pers. Rev.,** 34(1), 125-144. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228196309_HRM_Practices_and_Knowledge_Transfer_in_MNCs. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480510571914>.

MIROSHNYCHENKO, I. et al. Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. **Journal of Business Research.** 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320301090>. Acesso em: 25 abr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>.

MOMIN, W. Y. H.; MISHRA, K. HR analytics as a strategic workforce planning. **International Journal of Applied Research.** 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334249234_HR_Analytics_as_a_Strategic_Workforce_Planning. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: 10.13140/RG.2.2.26305.51040.

MÜLLER, J. M.; BULIGA, O.; VOIGT, Kai-Ingo. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. **European Management Journal.** 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237320300190>. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>.

MUROVEC, N.; PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. **Technovation**. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497209000844>. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.05.010>.

PEETERS, T.; PAAUWE, J.; VAN DE VOORDE, K. People analytics effectiveness: developing a framework. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**. 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-04-2020-0071/full/html>. Acesso em: 23 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>.

PHOOCHAROON, P. Enhancing potential and realised absorptive capacity: Macro-micro dynamic integrative design. **International Journal of Innovation Management**. 2015. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919615500589>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919615500589>

PRADANA, M.; PÉREZ-LUÑO, A.; FUENTES-BLASCO, M.; Innovation as the key to gain performance from absorptive capacity and human capital. **Technology Analysis & Strategic Management**. 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537325.2020.1714578>. Acesso em: 25 jun. 21. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1714578>.

RASMUSSEN, T.; ULRICH, D. Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. **Organizational Dynamics**. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261615000443>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>.

SHRIVASTAVA, S.; NAGDEV, K.; RAJESH, A. Redefining HR using people analytics: the case of Google. **Human Resource Management International Digest**. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-06-2017-0112/full/html>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0112>.

SILVA, A. L. U. F.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Análise Bibliométrica Da Produção Científica Internacional Sobre People Analytics. **Future Studies Research Journal Trends and Strategies**. 2019. Disponível em: <https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/467>. Acesso em: 27 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i3.467>.

SINGER, L. *et al.* People Analytics in Software Development. In: INTERNATIONAL SUMMER SCHOOL ON GENERATIVE AND TRANSFORMATIONAL TECHNIQUES IN SOFTWARE ENGINEERING. Springer. **Lecture Notes in Computer Science**. 2015. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-60074-1_6. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60074-1_6.

TU, Q. *et al.* Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. **Journal of Operations Management**, 24(5), 692-710. 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696305001002>. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.004>.

TURSUNBAYEVA, A. *et al.* The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. **Personnel Review**. 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-12-2019-0680/full/html>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>.

SCHMIDT, T. Absorptive capacity-one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. **Managerial and Decision Economics**, 31(1), 1-18. 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mde.1423>. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.1423>.

VEGA-JURADO, J.; GUTIERREZ-GRACIA, A.; FERNANDEZ-DE-LUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. **R D Manage.**, 38(4), 392-405. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/39556060_Analyzing_the_Determinants_of_Firm's_Absorptive_Capacity_Beyond_RD. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x.

VINDING, A. Human Resources: Absorptive Capacity and Innovative Performance. **Technological Innovation and Management Policy**, 8, 155–178. 2004. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0737-1071\(04\)08007-2/full/html?utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Research_on_Technological_Innovation%252C_Management_and_Policy_TrendMD_0](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0737-1071(04)08007-2/full/html?utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Research_on_Technological_Innovation%252C_Management_and_Policy_TrendMD_0). Acesso em: 25 jun. 2021. DOI:10.1016/S0737-1071(04)08007-2.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**. 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em: 26 jun 21. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

WANG, L.; ZHAO, J. Z.; ZHOU, K. Z. How do incentives motivate absorptive capacity development? The mediating role of employee learning and relational contingencies. **Journal of Business Research**. 85, 226-237. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318300109?via%3Dihub>. Acesso em: 24 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.010>.

WANG, S. *et al.* Harnessing business analytics value through organizational absorptive capacity. **Information & Management**. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720617302987>. Acesso em: 25 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.02.007>.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**. 2002. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2002.6587995>. Acesso em: 6 dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>.