

TRANSFORMANDO INSIGHTS EM AÇÃO: o papel da tomada de decisão baseada em dados no sucesso de People Analytics nas organizações

JOSÉ IGOR ARAÚJO DE SOUZA

RODRIGO PEREIRA PANTALEÃO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

KÉSIA APARECIDA TEIXEIRA SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

ISABEL CRISTINA DA SILVA ARANTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

JANE KELLY DANTAS BARBOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP)

TRANSFORMANDO *INSIGHTS* EM AÇÃO: o papel da tomada de decisão baseada em dados no sucesso de *People Analytics* nas organizações

1 INTRODUÇÃO

Na era da informação e da tecnologia, a capacidade de uma organização em tomar decisões estratégicas baseadas em dados é fundamental para seu sucesso e competitividade. No contexto específico da gestão de pessoas, essa necessidade se torna ainda mais premente. À medida que as empresas buscam maximizar o potencial humano e otimizar suas operações, a integração de análises de dados na tomada de decisões relacionadas a pessoas tem se tornado uma área de interesse crescente. Neste contexto, surge o campo do *People Analytics*, que visa utilizar dados para compreender e melhorar o desempenho humano nas organizações.

A gestão efetiva de recursos humanos é um elemento crítico para o sucesso organizacional. É desafiador gerir o que não é mensurado. A ausência de métricas claras para avaliar o desempenho e as necessidades das equipes dificulta a identificação de áreas de melhoria e a implementação de mudanças eficazes nos processos de recrutamento, seleção, engajamento e retenção de talentos.

A tomada de decisões baseada exclusivamente na intuição ou *feeling* é inerentemente arriscada e imprecisa. Embora profissionais experientes possam oferecer *insights* importantes, essa abordagem não é sustentável nem escalável. Felizmente, dispõe-se de uma ferramenta poderosa: os dados.

Os dados fornecem uma base sólida para fundamentar as decisões relacionadas às pessoas. Eles capacitam a identificação de tendências, padrões e *insights* que podem informar estratégias de negócios mais eficazes. Ao analisar dados de desempenho, feedback dos funcionários, taxas de rotatividade e outras métricas relevantes, pode-se compreender melhor as necessidades da equipe e tomar decisões informadas sobre como aprimorar sua produtividade e satisfação. Partindo dessa constatação, a presente pesquisa busca analisar o impacto da integração de análises de dados na tomada de decisões relacionadas a pessoas sobre os resultados da área de Recursos Humanos, incluindo a gestão e retenção de talentos, bem como a obtenção de *insights* estratégicos para a organização. Especificamente buscou-se: (i) analisar como as empresas estão integrando análises de dados na tomada de decisões relacionadas a pessoas, destacando melhores práticas e desafios encontrados; (ii) avaliar o impacto do uso de análises de dados na gestão de recursos humanos das organizações, com ênfase na identificação, atração e retenção de talentos; e por fim, (iii) comparar diferentes estratégias e ferramentas utilizadas em *People Analytics* para demonstrar sua eficácia na geração de *insights* estratégicos e na melhoria do desempenho organizacional.

Trazer à luz o estudo de como a tomada de decisão baseada em dados e sua aplicabilidade em *People Analytics* é fundamental em um contexto empresarial em constante evolução como o que está acontecendo neste momento. A área de Recursos Humanos está passando por uma transformação bastante significativa, com a ascensão do *People Analytics* mudando os alicerces da visão que se tem sobre a área de Recursos Humanos e a forma como as organizações gerenciam suas informações sobre colaboradores e o mercado de trabalho.

Demonstrar as técnicas de análises de dados e o modo que podem refletir na produtividade e engajamento dos funcionários pode permitir que as empresas tomem decisões mais embasadas e estratégicas no que diz respeito ao recrutamento, retenção e desenvolvimento de talentos, além de uma melhor compreensão das necessidades e preferências de seus colaboradores.

Além disso, a incorporação de análises de dados na gestão de Recursos Humanos pode permitir que as organizações possam identificar e desenvolver seus talentos de maneira mais eficaz, contribuindo para o aumento da satisfação dos funcionários, que podem se beneficiar de

programas de desenvolvimento mais personalizados, orientados por dados, para maximizar seu potencial e avançar em suas carreiras de maneira significativa.

Ademais, a análise de dados contribui para uma sociedade mais produtiva e resiliente, ajudando a mitigar vieses inconscientes e a discriminação na tomada de decisões relacionadas à gestão de pessoas, promovendo assim, uma melhor equidade e diversidade nas organizações e na sociedade como um todo.

Portanto, este estudo é de suma importância, não apenas para o avanço do conhecimento e aprimoramento das práticas empresariais vivenciadas dentro do ambiente da sala de aula, mas também para o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos, contribuindo para uma sociedade e organizações mais eficientes, justas e inovadoras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Impacto da tecnologia na gestão de pessoas

É perceptível a onipresença da tecnologia nas mais diversas esferas da sociedade. Desde robôs desempenhando tarefas domésticas simples até máquinas sofisticadas revolucionando setores como o agronegócio. A nova era industrial é marcada por uma automação abrangente e acessível. Conforme Schwab (2015), esta revolução tecnológica está permeando todos os segmentos e economias numa crescente harmonia e integração das descobertas, incluindo a gestão de pessoas, seja em ambientes urbanos ou rurais, domiciliares ou organizacionais.

É notável o surgimento de uma nova dinâmica entre seres humanos e máquinas, destacando a necessidade de sensibilidade por parte da gestão de pessoas diante dessa nova realidade. Para Bock (2024), no entanto, é crucial compreender que a ascensão da tecnologia não implica na substituição dos humanos por máquinas. Pelo contrário, a cada avanço tecnológico mais complexo, desperta-se o instinto humano para inovação e integração. Portanto, é vital reconhecer e harmonizar os papéis do ser humano e da tecnologia nesse cenário em evolução.

Os objetivos da gestão de pessoas estão cada vez mais entrelaçados com o avanço tecnológico, promovendo a integração de colegas humanos e robóticos em um mesmo ambiente colaborativo. Nesse sentido, é essencial criar uma atmosfera harmoniosa que proporcione resultados tangíveis e promova o desenvolvimento humano.

A quarta revolução industrial terá um impacto monumental na economia global; será tão vasto e multifacetado que fica difícil separar determinado efeito do outro. De fato, todas as grandes macrovariáveis imagináveis — PIB, investimento, consumo, emprego, comércio, inflação e assim por diante - serão afetadas. (SCHWAB, 2015, p. 38)

Aos gestores, é crucial educar as equipes sobre a importância de adotar a tecnologia como aliada para impulsionar a produtividade. Enxergar a tecnologia como uma oportunidade para inovação e melhoria dos resultados é o desafio atual do RH. Criar uma relação simbiótica entre humanos e máquinas no ambiente de trabalho é fundamental para o sucesso organizacional.

Aplicar a tecnologia nos Recursos Humanos pode parecer complicado inicialmente, mas com orientações adequadas e o uso das plataformas certas, essa tarefa pode se tornar mais simples do que se imagina. O primeiro passo crucial é decidir iniciar essa modernização do RH, e isso é importante por diversos motivos.

Tradicionalmente, o RH sempre esteve distante da tecnologia, operando em um modelo mais reativo do que proativo em relação às mudanças. No entanto, com a capacidade atual de

trabalhar com dados, o RH pode se aproximar de outras áreas e fornecer informações valiosas para a organização.

Como visto, o mundo do trabalho vem passando por profundas mudanças, as quais se aceleraram nas últimas décadas, quando novas tecnologias e conceitos [...], vêm sendo cada vez mais implementadas nas empresas, para aumentar, otimizar processos, elevar a produtividade e até mesmo para tentar tornar os colaboradores mais felizes no trabalho e por conseguinte mais engajados, mas ao mesmo tempo fica mais difícil encontrar verdadeiros talentos. (NETO, 2022, p. 87)

Um RH equipado com as tecnologias adequadas e uma estratégia bem definida pode se posicionar como um ator central nos resultados da empresa. Isso se deve à capacidade de estabelecer uma linguagem comum entre diferentes setores possibilitada pelo cruzamento de dados. Assim, a gestão de pessoas se torna protagonista nessa transformação.

Os profissionais de RH precisam compreender que as organizações estão em meio a uma mudança de paradigma, impulsionada pela revolução tecnológica. Portanto, o primeiro passo antes de adotar qualquer tecnologia é mudar a mentalidade em relação às situações. “Sem dúvida, um dos grandes desafios para as empresas atualmente é construir um ambiente organizacional que promova o desenvolvimento humano e profissional de seus colaboradores de maneira alinhada com a continuidade e o sucesso do negócio.” (NETO, 2022, p. 55)

A mudança de perspectiva é essencial para começar a implementar inovações na gestão de pessoas. Isso não implica necessariamente em se tornar um especialista em tecnologia, mas em estar aberto às novas possibilidades que ela oferece.

A adesão às inovações tecnológicas segue um padrão, desde os inovadores até os adotantes tardios. É importante que os gestores de RH busquem se posicionar mais à esquerda nessa curva, pois a rapidez com que a tecnologia evolui torna a inovação tardia um risco para a eficácia do RH.

Atualmente, há uma ampla gama de opções tecnológicas disponíveis para potencializar os resultados do RH e facilitar a integração com outros setores. Para Campos, Silva e Salles (2021, apud Arellano, 2017) as inovações na área estão ocorrendo à nível instrumental, ou seja, nas ferramentas e instrumentos de gestão utilizados pelo departamento de Recursos Humanos. A questão dos dados é particularmente relevante, pois podem fornecer insights cruciais para a estratégia da organização.

Os dados estão presentes em todas as áreas de uma organização, “os dados são o novo petróleo”, ou seja, quem tem em mãos e sabe fazer bom uso, tem um ativo poderoso para trabalhar. Portanto, cabe aos gestores de Recursos Humanos analisar e interpretar os dados disponíveis, aproveitando as novas tecnologias, dentre elas o People Analytics.

2.2 People Analytics

O People Analytics representa uma abordagem inovadora e essencial no campo da gestão de pessoas, fundamentada na coleta e análise sistemática de dados para apoiar a tomada de decisões estratégicas na área. Esta seção aborda a origem, definição e importância do People Analytics, destacando como essa metodologia tem sido aplicada nas organizações contemporâneas para otimizar processos de recrutamento, retenção e desenvolvimento de talentos. Busca-se explorar o impacto da Revolução 4.0 na gestão de pessoas, as fases do ciclo de People Analytics, e os diferentes tipos de análises utilizadas. Além disso, foram discutidas as ferramentas e técnicas empregadas para transformar dados em insights acionáveis, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada com os objetivos organizacionais.

Seu surgimento de maneira mais informal data da década de 1960 na Liga de baseball dos Estados Unidos. Naquela época, os olheiros de baseball se baseavam em achismos quando assistiam aos jogadores para definir quem eram os melhores. Eles começaram então a levantar

dados para escolher os jogadores, por exemplo, de acordo com aqueles que pontuavam mais. Mas ainda não tinha um critério muito bem definido.

Isso gerou um certo movimento na época, mas as pessoas tinham um pouco de preconceito, com isso essa análise não foi muito para frente. Então, em 2001, o técnico Billy Bean contratou um estatístico para sua equipe e como não tinham muito orçamento para contratar, os melhores jogadores passam a fazer uma gestão baseada em dados. Eles começaram a contratar jogadores que muitas vezes eram menosprezados no mercado e por isso tinham um custo menor, apesar de terem resultados muito bons. Com esse levantamento de dados e a contratação de jogadores eficientes, mas de menor custo, a equipe passou a ter mais sucesso. Essa história foi retratada no filme Moneyball. Percebe-se que a realidade da época tornava muito mais difícil a implementação do People Analytics. (ROCHA, 2024)

Assim, em 2006, o termo People Analytics ganhou notoriedade, especialmente com Mike West e Laszlo Bock, membros do time de People Operations do Google, que começaram a analisar dados de seus colaboradores para embasar decisões de gestão de pessoas. Desde então, o conceito vem se expandindo cada vez mais, impulsionado pelo crescimento exponencial do volume, velocidade e variedade de dados disponíveis no ambiente digital.

A evolução das tecnologias e da internet, além da proliferação das plataformas digitais criaram oportunidades para análise e utilização dos dados. Como consequência, o conceito de *People Analytics* foi ganhando cada vez mais e mais relevância, à medida em que organizações reconheceram o potencial dessas análises para informar estratégias de gestão de pessoas e atingir os objetivos organizacionais.

Para West (2020), People Analytics, então, pode ser definido como uma abordagem sistemática de coleta e análise de dados para apoiar na gestão de pessoas. Essa prática multidisciplinar está na interseção da gestão de recursos humanos, tecnologia, estatística e ciências comportamentais. Hoje, graças ao ambiente digital, pode-se registrar e acompanhar uma gama de comportamentos e ações dos colaboradores e candidatos, tanto por meio de sistemas internos da organização quanto de fontes externas.

- **Gestão de Recursos Humanos:** a metodologia do *People Analytics* é descrita como a "ciência de decisão do RH" ou "a datificação do RH", comparável à análise do cliente para vendas. O foco está nas implicações dos dados para a gestão de pessoas ou o trabalho dos Recursos Humanos, com menos atenção para os detalhes da produção dos dados. (WEST, 2020)
- **Ciência comportamental:** o *People Analytics* é percebido como um termo novo para uma prática existente há décadas entre acadêmicos que estudam o comportamento humano no ambiente de trabalho, abrangendo áreas como Psicologia, Sociologia, Antropologia e Economia. Os doutores se concentram na aplicação da ciência do comportamento humano para gerar novos *insights*, com menos preocupação com os processos de coleta e armazenamento de dados. (WEST, 2020)
- **Estatística ou ciência de dados:** o *People Analytics* é visto como o uso de métodos estatísticos e algoritmos de aprendizado de máquina para extrair informações sobre aspectos humanos dos negócios a partir de dados. O foco está na análise matemática e processual para gerar informações a partir de conjuntos de dados existentes, sem tanta ênfase na determinação dos dados a serem coletados ou na aplicação das descobertas para impulsionar mudanças. (WEST, 2020)
- **Tecnologia da informação:** o *People Analytics* é abordado como a aplicação de sistemas para tornar a geração de relatórios e análises mais eficiente. O foco está na arquitetura de dados e sistemas, em vez da análise em si. Para profissionais de TI, essa metodologia é vista como uma extensão da inteligência comercial aplicada especificamente ao RH, ao invés de algo completamente novo. (WEST, 2020)

A prática de *People Analytics* é fundamental na conversão de dados em *insights* aplicáveis para aprimorar a gestão de pessoas em todos os subsistemas de RH. Por exemplo, no recrutamento, é possível cruzar características dos candidatos com os requisitos específicos de uma vaga para identificar os mais qualificados. No treinamento e desenvolvimento, a eficácia das sessões pode ser avaliada, destacando quais destas resultaram em maior ganho de desempenho. Ademais, o *People Analytics* pode ser aplicado na gestão e retenção de talentos, identificando quem está pronto para promoções e quem tem maior probabilidade de deixar a organização. Esses exemplos apenas arranham a superfície das possibilidades do *People Analytics*, que pode fundamentar uma variedade de decisões, processos e análises no âmbito de RH das organizações.

O uso crescente da tecnologia, de sistemas corporativos e plataformas de recrutamento online, como o LinkedIn, está gerando mais informações e dados do que nunca. Há um entendimento comum de que algo nesses dados pode ser útil, mas que, como em um closet bagunçado, as pessoas se esforçam para encontrar o que estão procurando. As soluções implementadas no *People Analytics* são para cortar o acúmulo de dados para encontrar a informação necessária, tomar melhores decisões e melhorar o desempenho. As decisões que envolvem pessoas são uma das mais importantes e impactantes que uma empresa pode tomar. (..) (WEST, 2020, p. 64)

Os benefícios do *People Analytics* são vários. Além de diagnosticar tendências, identificar oportunidades e padrões de sucesso, a análise de dados nesta área pode revelar gargalos e pontos de melhoria na gestão de pessoas. Também permite realizar projeções e previsões, fornecendo *insights* valiosos para apoiar estrategicamente a organização na consecução de suas metas.

Contudo, realizar a implementação do *People Analytics* não é isenta de desafios. Requer uma abordagem sistemática para coletar e analisar dados, além de conhecimentos em estatística e análise de dados. É essencial investir em ferramentas adequadas para análise e disponibilização de dados, assim como estabelecer uma governança de dados extremamente sólida, especialmente em relação a questões legais e de segurança da informação, ainda mais com o advento da LGPD.

Quanto aos profissionais responsáveis pelo *People Analytics*, eles desempenham um papel extremamente crucial na interpretação e aplicação dos dados para informar as práticas de gestão de pessoas. O profissional ideal para executar esse papel é híbrido, combinando habilidades analíticas com um entendimento profundo dos conceitos de RH. “As decisões bem tomadas remontam à qualidade do pensamento das pessoas que tomam a decisão e às informações que elas têm para tanto. Aquelas que aplicam dados e análise para tomar decisões têm vantagem.” (WEST, 2020, p. 65).

Encontrar profissionais com essa combinação de habilidades pode ser desafiador e muitas vezes requer investimento em desenvolvimento interno ou colaboração com equipes de análise de dados. Por isso, eles são muitas vezes formados por organizações mais robustas, que possuem um time de dados já estruturado, ou existe um profissional dedicado que atende o time de Recursos Humanos com essas demandas. (Brynjolfsson; Hitt e Kim, 2024)

Quanto à estrutura organizacional para executar o *People Analytics*, diferentes modelos são possíveis, desde equipes enxutas de Recursos Humanos, compostas por um número reduzido de pessoas e com foco mais generalista que ficam responsáveis pela coleta e análise de dados até equipes próprias de análise de dados dentro de organizações que possuem uma maior maturidade a nível de capacidade analítica, onde existem analistas de dados dedicados a apoiar os analistas e gestores de RH com suas análises de *People Analytics* (Brynjolfsson; Hitt e Kim, 2024).

Com isso, nota-se que o *People Analytics* é uma ferramenta poderosa para informar a gestão de pessoas e impulsionar o sucesso organizacional. “Não aplicar dados nos Recursos

Humanos coloca os executivos de RH em uma grande desvantagem quando precisam obter suporte e recursos em relação aos líderes [...]. Também coloca a empresa em grande desvantagem em comparação a outras.” (WEST, 2020, p. 65). Compreender sua importância, desafios e potenciais é fundamental para as organizações que buscam aproveitar ao máximo os dados disponíveis para tomar decisões fundamentadas sobre seu capital humano por meio da aplicação de uma gestão de dados mais eficiente.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos, para analisar o impacto da integração de análises de dados na tomada de decisões relacionadas a pessoas sobre os resultados da área de RH. A escolha por uma abordagem mista se justifica pela necessidade de compreender tanto a amplitude quanto a profundidade dos impactos estudados, proporcionando uma análise abrangente e detalhada. Quanto aos meios, esta pesquisa é tanto bibliográfica quanto de campo. No que se refere aos fins, a pesquisa possui dupla natureza, exploratória e explicativa. Essa abordagem, ao permitir uma imersão inicial no fenômeno estudado, proporciona insights valiosos e identifica questões emergentes que podem fundamentar estudos mais aprofundados no futuro.

A amostra é composta por empresas brasileiras de diferentes setores e tamanhos que utilizam ou têm interesse em utilizar *People Analytics* em suas práticas de RH. A seleção das empresas foi feita por meio de amostragem não probabilística, utilizando o método de amostragem por conveniência, onde os respondentes são escolhidos conforme sua disponibilidade ou conveniência do pesquisador (PRODONOV e FREITAS, 2013) e utilizou também critérios específicos para garantir a relevância dos dados coletados ajudando a assegurar que os participantes selecionados possuam características que sejam de interesse para a pesquisa.

Para garantir a relevância e a representatividade dos dados coletados, foram estabelecidos os seguintes critérios de seleção: (i) Empresas que utilizam ferramentas de *People Analytics*; (ii) Empresas que possuem um departamento estruturado de RH; (iii) Diversidade em termos de setor de atuação.

Os sujeitos da pesquisa são profissionais de RH, gestores e analistas de dados das empresas selecionadas. Estes profissionais foram escolhidos por serem diretamente envolvidos nas práticas e decisões relacionadas a *People Analytics* em suas organizações.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário misto, composto por perguntas fechadas e abertas. O questionário foi elaborado para capturar tanto dados quantificáveis quanto *insights* detalhados sobre a utilização e o impacto de *People Analytics*.

O tratamento dos dados incluiu a limpeza e preparação dos dados brutos para a análise. Isso envolve a verificação da consistência e completude dos dados, a remoção de respostas duplicadas ou irrelevantes e a padronização das informações para garantir a precisão e a integridade dos dados a serem analisados. A análise exploratória dos dados foi realizada para identificar padrões e tendências iniciais. A síntese dos resultados envolveu a integração dos achados quantitativos e qualitativos. Essa etapa consiste em combinar os dados de diferentes fontes e métodos para oferecer uma compreensão mais holística do fenômeno estudado. A triangulação dos dados ajudou a validar os resultados e a proporcionar uma interpretação mais robusta dos resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo busca explorar como a adoção de *People Analytics* tem contribuído para a transformação das práticas de gestão de pessoas nas organizações. Analisou-se como as

organizações estruturam suas estratégias de implementação de *People Analytics*, avaliando o preparo dos gestores e a comunicação dos *insights* gerados. Além disso, foi explorado o impacto direto em áreas críticas como retenção de talentos, satisfação e desenvolvimento. Por fim, foram discutidos os principais desafios enfrentados pelas empresas, como barreiras culturais e a proteção de dados, destacando também práticas éticas que permeiam o uso responsável de informações no contexto de *People Analytics*.

4.1 Perfil das organizações e dos participantes da pesquisa

Nesta seção, foram apresentadas as características das 33 organizações e dos profissionais que participaram da pesquisa sobre a implementação e o uso de *People Analytics*. A análise incluiu o segmento de atuação, tamanho das organizações e participação em grupos empresariais, além de aspectos relacionados ao cargo, escolaridade e tempo de atuação dos respondentes em suas respectivas empresas.

A maioria dos respondentes atua em organizações dos setores de Tecnologia e Fintech, com 8 participantes desse segmento, seguido por Indústria e Construção (5), Varejo e E-commerce (4) e Financeiro e Bancário (4). Outros setores importantes incluem Saúde (3) e Serviços (3). Essa variedade setorial indica que o uso de *People Analytics* ocorre em diferentes contextos organizacionais, de áreas tecnológicas a setores industriais mais tradicionais.

A análise do tamanho das organizações mostra que 25 dos respondentes trabalham em grandes empresas, com mais de 500 funcionários. Já 5 participantes atuam em organizações de médio porte, com 101 a 500 funcionários, enquanto 3 estão em empresas de pequeno porte, com até 100 funcionários. Esse perfil sugere que a maioria dos respondentes trabalha em organizações maiores, onde há maior estrutura para a implementação e uso de ferramentas de *People Analytics*.

A análise dos dados do perfil das organizações evidencia a diversidade de setores e portes entre as empresas participantes, refletindo a ampla aplicação de *People Analytics* em diversos contextos organizacionais. A presença de empresas de grande porte sugere uma tendência para a adoção dessa ferramenta estratégica em organizações com estruturas mais robustas e recursos dedicados para análise de dados.

Em relação ao perfil profissional dos participantes, a maior parte ocupa cargos de analista (11 respondentes) ou coordenador/supervisor (9 respondentes), seguidos por gerentes (8 respondentes). Além disso, há uma participação de estagiários/internos (2 respondentes) e *head*/especialistas (2 respondentes), o que mostra que é utilizado em diferentes níveis hierárquicos nas organizações.

No que tange à escolaridade, observa-se que 22 respondentes possuem graduação completa e 8 têm especialização ou pós-graduação, o que reflete um alto nível de qualificação entre os participantes. Esse perfil acadêmico sugere que os profissionais envolvidos estão capacitados para lidar com as complexidades associadas ao uso de *People Analytics*.

Em relação ao tempo de atuação nas empresas, 12 respondentes indicam estar na organização entre 5 e 7 anos, o que demonstra uma significativa experiência no ambiente corporativo. Outros 8 profissionais estão entre 3 e 5 anos na empresa, enquanto 7 têm entre 1 e 3 anos de atuação. Além disso, 3 respondentes têm mais de 7 anos de empresa e 3 estão há menos de 1 ano. Esse dado revela uma amostra diversificada em termos de tempo de experiência, refletindo diferentes estágios de envolvimento com *People Analytics*.

A análise conjunta dos dados das organizações e dos respondentes revela um perfil variado e qualificado, com predominância de grandes empresas e profissionais com altos níveis de escolaridade. Essa configuração indica que as empresas participantes, em sua maioria, possuem uma estrutura robusta e, por estarem inseridas em setores estratégicos, têm recursos e maturidade para implementar e utilizar ferramentas de forma eficaz.

A presença significativa de empresas de grande porte sugere que essas organizações já possuem processos mais estruturados, o que pode facilitar a coleta, análise e utilização de dados voltados para a gestão de pessoas. Além disso, a alta participação de empresas do setor de tecnologia e fintechs destaca a importância dessas indústrias como pioneiras na adoção de novas tecnologias e práticas analíticas, servindo de referência para outros setores.

4.2 Sobre a utilização de People Analytics na organização

Esta seção apresenta a análise das percepções dos respondentes sobre a implementação e o uso de People Analytics em suas empresas. Foram analisados três aspectos principais: a existência de uma estratégia clara de implementação, o conhecimento dos gestores para tomar decisões baseadas em dados e a comunicação regular dos resultados de People Analytics em todos os níveis organizacionais.

A afirmativa “*Minha empresa tem uma estratégia clara para a implementação de People Analytics*” revelou que 16 respondentes concordam, enquanto 10 concordam totalmente com a afirmação. Outros 6 indicaram uma posição neutra, e 1 discordou. Esses dados sugerem que a maioria dos respondentes (26) considera que suas empresas possuem uma estratégia bem definida para a implementação de People Analytics. A predominância de respostas favoráveis indica que grande parte das organizações está consciente da importância de uma abordagem estratégica.

A literatura aponta que uma estratégia bem definida é crucial para o sucesso da implementação de People Analytics, pois permite que as organizações alinhem suas iniciativas de análise de dados com os objetivos de negócios e maximizem o valor dos dados coletados (Angrave et al., 2016). Além disso, a falta de uma estratégia clara pode resultar em esforços fragmentados e ineficazes, dificultando a capacidade das empresas de extrair insights significativos dos dados de recursos humanos (Angrave et al., 2016).

Portanto, enquanto a maioria dos respondentes acredita que suas empresas têm uma estratégia clara, é essencial que as organizações continuem a desenvolver e comunicar essa estratégia para garantir uma implementação eficaz de People Analytics.

Em relação à afirmação “*Os gestores de minha empresa têm conhecimento suficiente para tomar decisões baseadas em dados*”, 13 respondentes concordam, 4 concordam totalmente, 12 responderam neutro e 3 discordaram. Esse conjunto de respostas indica que, embora 17 respondentes (entre “Concordo” e “Concordo totalmente”) acreditem que os gestores possuem algum nível de conhecimento, a quantidade significativa de respostas neutras (12) e discordantes (3) sugere que há uma percepção de lacunas de conhecimento em algumas organizações. Angrave et al. (2016) destacam que muitos profissionais de RH carecem das habilidades necessárias para formular as perguntas corretas sobre os dados disponíveis, o que pode limitar a eficácia das decisões baseadas em dados.

Além disso, a literatura sugere que a falta de compreensão sobre como utilizar ferramentas analíticas pode levar a uma implementação inadequada das soluções de Analytics, resultando em decisões que não são fundamentadas em uma análise robusta. Esse aspecto destaca a necessidade de maior capacitação dos gestores o que pode ser fundamental para que esses profissionais utilizem os dados de forma eficaz em suas decisões.

Quanto à comunicação dos resultados, a afirmativa “*Os resultados obtidos através do People Analytics são regularmente comunicados para todos os níveis da organização*” foi respondida com 20 concordâncias, 2 concordâncias totais, 8 respostas neutras, 2 discordâncias e 1 discordância total.

Os dados revelam que 22 respondentes consideram que os resultados de People Analytics são comunicados regularmente, o que sugere uma prática de transparência e engajamento nas organizações. No entanto, as 8 respostas neutras, 2 discordâncias e 1

discordância total indicam que em algumas empresas a comunicação dos resultados pode ser limitada, restrita a níveis hierárquicos superiores ou realizada de forma irregular, o que pode afetar o alinhamento e o envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Em síntese, a análise das respostas mostra que, enquanto as organizações possuem estratégias e iniciativas de comunicação para o uso de People Analytics, há uma necessidade latente de capacitação dos gestores para que possam usar essas ferramentas de forma mais eficaz.

4.3 Impacto da integração de dados na tomada de decisão

Nesta seção, são analisados os impactos do uso de People Analytics nas práticas de gestão de RH das organizações, destacando as áreas mais impactadas e os efeitos da integração de dados na promoção de transparência, eficiência no recrutamento e aprimoramento no desenvolvimento de talentos.

Quando questionados sobre quais áreas foram mais impactadas pelo uso de People Analytics, os respondentes destacaram principalmente recrutamento, retenção de talentos e desenvolvimento. Dentre as 33 respostas, uma parcela significativa apontou que o setor de recrutamento tem se beneficiado de práticas mais objetivas e fundamentadas em dados, permitindo otimizações no processo de contratação. O Participante 13 exemplificou: *“O recrutamento e seleção foram as áreas mais impactadas, assim como o desenvolvimento organizacional, que agora é direcionado por insights baseados em dados, permitindo um planejamento mais eficaz de carreiras e desenvolvimento de talentos”*.

Os benefícios do People Analytics nessas áreas são amplamente discutidos na literatura. Davenport, Harris e Shapiro (2010), por exemplo, destacam que a análise de dados em processos de gestão de pessoas oferece uma vantagem competitiva, ao possibilitar que as empresas identifiquem com precisão as competências necessárias para o sucesso e construam estratégias de retenção mais eficazes, compreendendo melhor as motivações e necessidades dos colaboradores. Além de recrutamento e seleção, a integração de dados tem contribuído para o aprimoramento no desenvolvimento e retenção de talentos, fortalecendo a capacidade das organizações de identificar lacunas de competências e implementar programas de desenvolvimento direcionados.

Essa coleta e análise de informações sobre colaboradores também tem permitido que as empresas desenvolvam programas de treinamento mais personalizados e alinhados às necessidades organizacionais, ampliando o impacto positivo na retenção de talentos. Como exemplificado por empresas como Harrah's e Google, descritas nos estudos de Davenport, Harris e Shapiro (2010), o uso estratégico de People Analytics não só permite alocar recursos humanos com mais precisão, mas também fundamenta intervenções voltadas à satisfação dos colaboradores, garantindo que estratégias de desenvolvimento e engajamento estejam embasadas em dados reais e direcionadas ao desempenho organizacional.

A análise dos dados revela uma percepção positiva sobre a transparência que o uso de People Analytics trouxe às decisões de RH. Dos 33 participantes, 27 expressaram concordância com a afirmação de que o People Analytics promove maior transparência nas decisões de gestão de pessoas. Essa maior transparência é vista como um passo fundamental para práticas de RH mais justas e fundamentadas. Entretanto, uma parcela menor dos participantes permaneceu neutra ou discordou, evidenciando que, em algumas organizações, a adoção de People Analytics ainda enfrenta desafios, seja pela falta de dados adequados, seja por resistências culturais internas.

A integração de dados tem se mostrado especialmente eficaz para aprimorar práticas de recrutamento e seleção, permitindo uma análise mais detalhada dos candidatos e uma redução significativa no tempo de contratação. Dos 33 respondentes, 23 concordaram total ou parcialmente que People Analytics tem levado a melhores práticas de recrutamento em suas

empresas. Esse uso de dados possibilita uma seleção mais criteriosa e fundamentada, contribuindo para um processo de contratação mais ágil e preciso. O Participante 14 enfatizou: *"People Analytics nos ajudou a reduzir o tempo de contratação e a criar programas de desenvolvimento mais personalizados"*.

Além de recrutamento e seleção, o People Analytics tem proporcionado melhorias no desenvolvimento de talentos, permitindo a identificação de lacunas de competências e a criação de programas de capacitação direcionados. A análise de dados de desempenho e habilidades tem sido essencial para estruturar planos de carreira alinhados às necessidades organizacionais e ao desenvolvimento dos colaboradores.

No entanto, algumas organizações ainda enfrentam desafios na implementação plena do People Analytics. O Participante 17 apontou: *"Tentamos aplicar People Analytics em recrutamento e desenvolvimento, mas a falta de dados confiáveis e a resistência da alta cúpula têm limitado o impacto"*. Essa dificuldade revela que, embora o People Analytics seja amplamente aceito, sua aplicação depende de uma infraestrutura robusta e do suporte da alta gestão.

Os resultados indicam que a integração de dados em práticas de recrutamento e desenvolvimento de talentos tem se tornado um diferencial importante para as organizações que utilizam o People Analytics. Com uma abordagem fundamentada em dados, as empresas podem não apenas otimizar seus processos de seleção, mas também direcionar estratégias de desenvolvimento alinhadas às necessidades dos colaboradores e à retenção de talentos.

4.4 Percepção dos participantes sobre a eficiência do People Analytics

A análise dos dados coletados evidencia o impacto da implementação do People Analytics em três aspectos principais: redução do turnover, aumento da satisfação dos colaboradores e otimização dos processos de treinamento e desenvolvimento.

A maioria dos respondentes indicou que a implementação do People Analytics contribuiu para reduzir o turnover. Dos 33 respondentes, 20 concordaram com essa afirmação e 1 concordou totalmente, indicando que 21 pessoas notaram uma melhoria na retenção de colaboradores. Por outro lado, apenas 3 participantes discordaram, enquanto 8 permaneceram neutros. Esses dados sugerem que o People Analytics auxilia no entendimento e na mitigação de fatores que levam à saída de funcionários, permitindo ações preventivas mais direcionadas.

Em relação ao impacto do People Analytics na satisfação dos colaboradores, 14 respondentes concordaram e 3 concordaram totalmente, somando 17 pessoas que percebem um aumento na satisfação. No entanto, 14 participantes indicaram neutralidade, enquanto 2 discordaram. Embora o People Analytics tenha um impacto positivo na satisfação, uma parte significativa dos respondentes pode sentir que a ferramenta, isoladamente, não é suficiente para alcançar níveis mais elevados de satisfação e engajamento.

Um dos impactos mais claros do People Analytics, de acordo com os respondentes, é a otimização dos processos de treinamento e desenvolvimento. Dos 33 participantes, 14 concordaram e 11 concordaram totalmente, totalizando 25 pessoas que notaram melhorias. Apenas 2 respondentes discordaram e 6 permaneceram neutros. Esses resultados reforçam que o People Analytics é uma ferramenta poderosa para personalizar o desenvolvimento dos colaboradores, identificando as necessidades e lacunas de competências, o que permite ações de treinamento mais assertivas e estratégicas.

A análise conjunta das questões sugere que o People Analytics está desempenhando um papel importante na eficiência dos processos de RH, principalmente na retenção e desenvolvimento de talentos. No entanto, o impacto na satisfação dos colaboradores ainda parece ter oportunidades de melhoria, possivelmente exigindo abordagens que complementem

os insights quantitativos com estratégias mais voltadas para o bem-estar e o engajamento humano.

4.5 Desafios e considerações éticas no uso de People Analytics

A adoção de People Analytics nas organizações traz consigo desafios éticos relacionados ao uso seguro e responsável dos dados dos colaboradores. Esta seção analisa o impacto do uso do People Analytics nas organizações a partir de variáveis essenciais, incluindo o setor de atuação, porte organizacional e níveis de adoção. As informações foram extraídas do questionário aplicado aos participantes da pesquisa, refletindo a percepção e o impacto do People Analytics em diferentes contextos empresariais bem como examina os resultados da pesquisa a partir de perspectivas como: a percepção dos respondentes sobre práticas institucionais (treinamento, privacidade e conformidade legal) e os relatos sobre obstáculos específicos enfrentados ao implementar People Analytics.

Os participantes responderam a três afirmativas sobre a adequação das práticas de People Analytics em suas organizações, abordando temas de treinamento, políticas de privacidade e alinhamento com regulamentações legais.

Observou-se que a maioria dos respondentes acredita que suas organizações mantêm políticas de privacidade robustas e que a gestão de dados está em conformidade com regulamentações como a Lei Geral de Proteção de Dados. Especificamente, 15 participantes concordam e 11 concordam totalmente que suas empresas têm políticas de privacidade suficientes, enquanto apenas 7 respondentes mantêm uma postura neutra. Isso sugere uma percepção positiva sobre as práticas de privacidade e o uso ético de People Analytics.

No entanto, na afirmativa sobre treinamento, os resultados são variados: 11 concordam que a capacitação em People Analytics é adequada, mas 15 participantes se mantêm neutros, e outros 7 discordam. Essa distribuição sugere que, apesar de uma parcela considerar o treinamento adequado, há uma área de incerteza ou potencial para reforçar a capacitação dos profissionais de RH sobre práticas éticas e de uso de dados. O alto número de respostas neutras, especialmente nesta afirmativa, pode refletir tanto um desconhecimento quanto uma ambiguidade sobre o conteúdo e a abrangência do treinamento oferecido.

A proteção dos dados dos colaboradores é uma preocupação central entre os respondentes, que frequentemente mencionam políticas de segurança rigorosas, como o uso de camadas de segurança nos Data Lakes e mascaramento de dados sensíveis para limitar o acesso. A preocupação com a segurança é resumida pelo Participante 10: "*Mascaramento dos dados sensíveis no Data Lake para pessoas que precisam ter acesso aos dados do RH para dados específicos*". Essa prática, junto com o controle de acesso estrito, reflete o esforço das empresas para mitigar os riscos relacionados à confidencialidade dos dados.

O Participante 11 ressalta a complexidade e o zelo com os dados sensíveis, afirmando "*temos uma política muito rigorosa com relação ao compartilhamento de dados de RH, uma vez que são informações sensíveis*". No entanto, o rigor na segurança também trouxe desafios, conforme indicado no relato de que "*esse zelo em excesso acaba causando uma demora na implementação de projetos e rotinas*". Esse exemplo ilustra como o esforço para proteger dados pode, em alguns casos, interferir na eficiência dos projetos de People Analytics.

A necessidade de transparência com os colaboradores foi amplamente mencionada como um desafio no uso de People Analytics. Diversos participantes indicaram que a compreensão dos colaboradores sobre o propósito e a finalidade dos dados é fundamental para a aceitação do People Analytics. Em uma das respostas, o Participante 15 afirma: "*Para contornar isso, implementamos políticas claras de comunicação sobre o uso dos dados e criamos canais abertos para dúvidas e sugestões, o que ajudou a aumentar a confiança no*

processo.” Esse relato destaca a importância de construir confiança por meio de políticas claras e da comunicação contínua sobre a privacidade dos dados e os usos pretendidos.

A fala do Participante 14 reforça a importância de manter os colaboradores informados, mencionando que *"o principal desafio foi garantir a transparência no uso dos dados dos colaboradores. Para superar isso, criamos políticas claras de privacidade e oferecemos explicações detalhadas sobre como os dados são usados e protegidos"*. A criação de canais de comunicação e a realização de sessões informativas foram as abordagens citadas para mitigar preocupações e promover uma cultura de transparência no uso de dados.

A resistência à adoção de People Analytics também surgiu como um desafio, especialmente entre gestores e colaboradores que temem o impacto da análise de dados sobre seu desempenho e avaliações. Em um depoimento, o Participante 26 observa que *"a maior dificuldade foi na mudança cultural para aceitação de People Analytics. Fizemos workshops para reeducar a equipe"*. Esse relato evidencia a importância de educar a equipe sobre os benefícios e limitações do uso de dados, visando reduzir resistências.

Alguns relatos mencionam que a resistência foi observada particularmente entre gestores, o que pode estar relacionado à preocupação com a transparência e o uso dos dados para avaliar desempenho. Para contornar esses obstáculos, muitas empresas recorreram a workshops e reuniões explicativas, conforme relatado pelo Participante 17: *"Enfrentamos resistência de alguns gestores em compartilhar dados sobre colaboradores. Tentamos abordar isso por meio de reuniões explicativas, mas a cultura organizacional ainda está se ajustando"*.

A implementação e a conformidade com a LGPD foram destacadas como uma preocupação central, levando algumas empresas a investir em treinamentos e criação de políticas específicas para garantir o uso ético dos dados. O Participante 6 afirma: *"Implementação da LGPD. Treinamentos, cursos e palestras sobre o tema."* Esse comentário sugere que, além de se ajustarem aos requisitos legais, as empresas estão tomando medidas educativas para conscientizar os profissionais sobre a importância de respeitar a privacidade e a segurança dos dados pessoais.

Em depoimento o Participante 39 descreve a adoção de controles rígidos de acesso como uma medida de conformidade, mencionando que *"é aplicado um rigoroso controle de acesso a dados pessoais ou sigilosos"*. Essas práticas demonstram o comprometimento das organizações com o cumprimento das regulamentações legais e a proteção dos direitos dos colaboradores.

Embora muitas empresas tenham adotado políticas de privacidade robustas e estejam alinhadas com regulamentações como a LGPD, ainda existem desafios na implementação ética de People Analytics, especialmente na capacitação dos profissionais de RH e na comunicação sobre o uso dos dados dos colaboradores. A neutralidade de parte dos respondentes em relação ao treinamento adequado sugere que a capacitação em ética e proteção de dados poderia ser mais abrangente. Além disso, o comprometimento com a transparência – demonstrado em práticas como sessões explicativas e workshops – foi identificado como um passo essencial para reduzir resistências e aumentar a confiança no processo, promovendo uma cultura organizacional mais aberta ao uso ético de dados.

Os depoimentos destacam ainda a importância de assegurar a proteção dos dados dos colaboradores e a transparência no uso dessas informações. As medidas adotadas incluem desde protocolos de segurança e anonimização até a criação de canais de comunicação para dúvidas, visando mitigar receios quanto à privacidade. Esses achados reforçam que o sucesso do People Analytics depende de uma combinação equilibrada de políticas robustas, treinamentos contínuos e uma cultura de confiança. Com a adesão às práticas éticas, as empresas podem avançar no uso de dados de forma responsável, respeitando os direitos dos colaboradores e promovendo uma gestão de pessoas cada vez mais informada e eficaz.

4.6 Impactos e desafios da utilização de People Analytics nas organizações

O People Analytics tem se consolidado como uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas, promovendo mudanças significativas nos processos organizacionais. Ao permitir uma análise mais profunda e orientada por dados, essa abordagem transforma áreas como recrutamento, treinamento e retenção de talentos, além de influenciar diretamente a tomada de decisão em níveis táticos e estratégicos.

Entretanto, a implementação e o uso de People Analytics apresentam desafios que variam de acordo com a maturidade tecnológica e a cultura analítica das organizações. Questões como a conformidade com regulamentações legais, a integração de ferramentas e a capacitação das equipes são aspectos críticos que determinam o alcance e a eficácia de seus benefícios.

A integração de People Analytics nas organizações tem demonstrado grande impacto na promoção da transparência em processos decisórios no âmbito de RH. Aproximadamente 85% dos respondentes relataram que o uso de dados contribuiu para decisões mais informadas e justas. Essa percepção positiva é predominante em organizações com sistemas bem integrados, onde as análises de dados são amplamente utilizadas para melhorar práticas de recrutamento, retenção e planejamento estratégico.

O Participante 01 destacou: *“Antes, decisões de promoção e alocação eram baseadas em percepções subjetivas. Com People Analytics, conseguimos adotar critérios claros e baseados em dados, o que trouxe mais confiança ao time.”*

A falta de ferramentas avançadas e de integração em setores menos maduros, como indústria e saúde, ainda limita o alcance da transparência promovida. O Participante 30 que trabalha numa indústria relatou: *“Temos muitos dados, mas ainda estamos na fase inicial de organizar e integrar essas informações para gerar insights confiáveis.”*

Além de otimizar recrutamento e treinamento, People Analytics tem impacto direto em retenção de talentos e engajamento dos colaboradores, especialmente em setores de alta competitividade, como tecnologia e finanças. Empresas desses setores relataram que a ferramenta é crucial para decisões estratégicas. O Participante 15 comentou: *“People Analytics foi funda-mental para identificar lacunas de engajamento e criar ações direcionadas que melhoraram a retenção em 20%.”*

Em contraste, PMEs tendem a usar People Analytics de forma pontual, priorizando recrutamento e retenção com recursos limitados. O mesmo Participante relatou: *“Estamos focados em análises específicas, mas reconhecemos que ainda há muito potencial a explorar.”* O Quadro 1 destaca os principais benefícios relatados:

Quadro 1: Benefícios do People Analytics em Recrutamento e Treinamento

Benefício	Frequência de Menção	Setores com Maior Impacto
Redução do tempo de contratação	Alta	Tecnologia, <i>Fintech</i>
Identificação de candidatos ideais	Média	Indústria, Serviços
Personalização do treinamento	Alta	Tecnologia, Saúde
Retenção de talentos	Média	Saúde, Indústria

Fonte: Elaborado pelos autores.

A utilização de People Analytics levanta preocupações éticas relacionadas à privacidade e ao uso responsável de dados de colaboradores. Entre os desafios, destaca-se a conformidade com regulamentações como a LGPD. O Participante 39 comentou: *“Implementamos uma política rigorosa de controle de acesso aos dados, mas isso também gerou atrasos na execução de projetos.”* O Quadro 2 abaixo mostra os desafios éticos e legais encontrados:

Quadro 2: Desafios Éticos e Legais

Desafio	Frequência de Relatos	Exemplos Práticos
Conformidade com LGPD	Alta	"Precisamos ajustar processos para atender aos requisitos legais."
Resistência cultural	Média	"Gestores relutam em usar dados para tomada de decisão."
Falta de treinamento	Alta	"A equipe carece de capacitação em ética e práticas analíticas."
Comunicação interna	Média	"Colaboradores têm dúvidas sobre o uso e a finalidade dos dados."

Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre os desafios, destaca-se a resistência cultural. O *Participante 16* comentou: "A maior resistência veio da falta de clareza sobre como os dados seriam usados. Isso gerou desconfiância inicial, que só foi mitigada com sessões informativas."

A avaliação das ferramentas de *People Analytics* é, em geral, positiva. A maioria dos respondentes, conforme visto na tabela 1, destacou aspectos como:

- **Facilidade de uso:** "Nossas ferramentas são intuitivas e reduzem a curva de aprendizado, permitindo que até membros não técnicos as utilizem," relatou o *Participante 26*.
- **Flexibilidade:** "A capacidade de customizar os relatórios nos dá um nível de detalhamento que antes não era possível," afirmou o *Participante 22*, profissional de tecnologia.

Tabela 1: Avaliação das Ferramentas de *People Analytics*

Aspecto	Positivo	Neutro	Negativo
Facilidade de uso	28	3	2
Funcionalidades abrangentes	24	6	3
Integração com sistemas de RH	26	5	2
Atualizações regulares	22	8	3
Flexibilidade	26	6	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar das avaliações positivas, algumas organizações ainda enfrentam desafios. "Embora nossas ferramentas sejam boas, ainda não conseguimos acompanhar as inovações mais recentes do mercado," comentou o *Participante 18*.

A frequência de uso do *People Analytics* está diretamente ligada ao impacto percebido. Setores como tecnologia e serviços financeiros se destacam pelo uso contínuo, enquanto saúde e indústria apresentam uma adoção mais pontual. O Quadro 3 detalha o impacto em diferentes setores:

Quadro 3: Impacto na Tomada de Decisão por Setor

Setor	Impacto na Tomada de Decisão
Tecnologia/ <i>Fintech</i>	Decisões mais assertivas em planejamento e retenção
Indústria	Melhoria na eficiência e alocação de recursos
Saúde	Decisões aprimoradas na alocação de equipe e custos
Varejo	Redução no turnover e aumento na retenção

Fonte: Elaborado pelos autores.

A frequência de uso do People Analytics emerge como um fator crítico para maximizar seus impactos nas organizações. Setores dinâmicos, como tecnologia e serviços financeiros, demonstram que o uso contínuo e integrado dessa ferramenta possibilita decisões mais assertivas, especialmente em áreas como planejamento de sucessão e retenção de talentos. Por outro lado, setores tradicionais, como saúde e indústria, enfrentam limitações em sua aplicação, restringindo os benefícios a melhorias operacionais pontuais.

Essas diferenças refletem disparidades na maturidade analítica entre setores e evidenciam a importância de integrar o People Analytics às operações estratégicas de maneira mais robusta. Ao priorizar sua adoção frequente e capacitar equipes para utilizá-lo de forma eficaz, as organizações podem potencializar o impacto positivo dessa ferramenta, promovendo uma gestão de pessoas mais orientada por dados e alinhada aos objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas enfrenta um desafio crítico: equilibrar a complexidade humana com decisões baseadas em dados que sejam precisas, estratégicas e sustentáveis. Este trabalho, identificou a necessidade de integrar análises de dados ao processo decisório na gestão de pessoas e assim, trouxe uma contribuição significativa ao explorar como o People Analytics pode transformar práticas organizacionais.

A pesquisa evidenciou que a integração de dados no processo decisório oferece vantagens expressivas, como a personalização de estratégias de recrutamento, a redução de turnover e o desenvolvimento de talentos de maneira mais eficiente e direcionada. Ao mesmo tempo, os resultados destacaram a capacidade do People Analytics de alinhar o capital humano aos objetivos organizacionais, reforçando a centralidade das pessoas no sucesso corporativo.

Dentre os objetivos específicos, foram identificadas as principais abordagens teóricas sobre o People Analytics e seus debates acadêmicos, que sustentam sua relevância como uma ferramenta estratégica de gestão. A análise das práticas empresariais mostrou que empresas líderes no uso de People Analytics estão aproveitando dados valiosos para transformar áreas como recrutamento e retenção, embora enfrentem desafios relacionados à resistência cultural, à qualidade dos dados e à capacitação de equipes.

Considera-se que o People Analytics é mais do que uma tendência tecnológica; é uma abordagem transformadora para o campo de Recursos Humanos, com potencial para integrar análises objetivas às práticas humanizadas de gestão. No entanto, sua implementação requer não apenas o domínio de ferramentas analíticas, mas também um compromisso ético com a proteção de dados, a transparência e o respeito às individualidades dos colaboradores.

Portanto, este contribui para o avanço do entendimento acadêmico e prático sobre o impacto do People Analytics. Para futuras pesquisas, sugere-se explorar como diferentes culturas organizacionais influenciam a adoção do People Analytics e como os avanços em inteligência artificial podem potencializar ainda mais seus resultados.

BIBLIOGRAFIA

ANGRAVE, D. et al. HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. **Human Resource Management Journal**, [s.l.], v. 26, n. 1, p. 1-11, Jan. 2016.

ARELLANO, Eliete. **Gestão de Pessoas: nas Empresas Contemporâneas Brasileiras**. 1ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda, 2017. E-book. ISBN 9788595152458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 01 mai. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1970.

BOCK, L. **Um novo jeito de trabalhar**. Tradução: Afonso Celso da Cunha. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015. 442 p. Título original: *Work Rules!*. ISBN: 978-85-431-0278-8. Acesso em: 10 mai. 2024.

BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. M.; KIM, H. **Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?** Working Paper. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/dce4cbd9-4f2d-473c-854f-12fe014d717e/content>. Acesso em: 21 abr. 2024.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. 1ª ed. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2007. 240 p. ISBN: 978-1422103326. Acesso em: 29 jul. 2024.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G.; SHAPIRO, J. Competing on talent analytics. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 10, p. 52-58, 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>. Acesso em: 3 nov. 2024.

NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 13 mai. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Rio Grande do Sul: Freevale, 2013. 277 p. ISBN: 978-85-7717-158-3. Acesso em: 31 mai. 2024

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Tradução: Daniel Moreira. 1ª ed. São Paulo: Edipro, 2016. 176 p. Título original: *The Fourth Industrial Revolution*. ISBN: 978-85-7283-978-5. Acesso em: 10 mai. 2024.

WEST, M. **People Analytics para leigos**. Tradução: Eveline Vieira Machado. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. 615 p. Título original: *People Analytics For Dummies*. ISBN: 978-6-555-20161-1. Acesso em: 10 mai. 2024.