

**ENTRE DADOS E PESSOAS: Percepções dos Profissionais de Gestão de Pessoas sobre o Uso de People Analytics nas Organizações**

**WESLEY BOFF**

**ANTÔNIO SIRANGELO**

**MARCOS BRAGA-DE-OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**MARCIA VACLAVIK**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

## **Introdução**

Em um cenário de crescente digitalização, o uso de dados tornou-se central na gestão da força de trabalho. O People Analytics (PA) surge como ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas (GP), apoiando decisões com base em dados sobre desempenho e comportamento (Marler; Boudreau, 2017). Apesar do avanço tecnológico e do reposicionamento do RH como função estratégica, o PA ainda é pouco difundido fora de ambientes inovadores, exigindo maior integração com as metas organizacionais.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Apesar dos avanços conceituais, o uso de PA ainda é limitado no Brasil. Pesquisas mostram que menos de um terço dos profissionais de RH se percebem de fato estratégicos, e a maior parte das empresas não utilizam PA. Além da lacuna prática, no âmbito acadêmico destaca-se a baixa produção nacional sobre o tema. Diante disso, este estudo objetiva analisar a percepção de profissionais de Gestão de Pessoas sobre os desafios e oportunidades associados ao uso de PA.

## **Fundamentação Teórica**

PA é uma abordagem de GP orientada por dados, com potencial estratégico para apoiar decisões e otimizar processos (Marler; Boudreau, 2017). Estruturado em análises descritivas, preditivas e prescritivas (Jabbour et al., 2020), enfrenta desafios éticos, técnicos e culturais (Giermindl et al., 2021; Lee; Lee, 2024). Sua efetividade exige infraestrutura robusta, equipes qualificadas e cultura organizacional baseada em evidências.

## **Metodologia**

O estudo adotou abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas com 12 profissionais da área de GP que utilizam PA. Os participantes foram selecionados por rede de contatos, LinkedIn e técnica de bola de neve. As entrevistas, conduzidas na modalidade online entre julho e outubro de 2024, foram analisadas por meio de análise temática, buscando identificar padrões e percepções sobre os desafios e oportunidades do uso de PA. Preceitos éticos foram seguidos por meio de TCLE. Declara-se que o uso de ferramentas de IA apenas para revisão textual.

## **Análise dos Resultados**

Os dados foram analisados e agrupados em quatro categorias: 1) conceitos e aplicações, 2) benefícios percebidos, 3) dificuldades na implementação e uso, e 4) formação e competências técnicas, comportamentais e organizacionais. Os resultados alinham-se com a literatura e revelam que os profissionais associam o PA à estratégia organizacional, mas apontam limites quando sua aplicação permanece restrita ao RH.

## **Conclusão**

O PA pode trazer benefícios como suporte para decisões mais qualificadas, justiça organizacional e avanços em recrutamento e remuneração. Persistem, porém, desafios como fragmentação de sistemas, baixa maturidade analítica e resistência cultural. Ressalta-se a importância da gestão ética de dados para a sua consolidação. Entre as limitações, destaca-se o número de participantes e a concentração em segmentos específicos. Sugere-se ampliar a amostra, adotar métodos mistos em futuras pesquisas, explorar comparações internacionais e desenvolver frameworks para o uso de dados de forma ética.

## **Contribuição / Impacto**

Este estudo contribui para a literatura nacional ao ampliar o debate sobre PA e suas implicações estratégicas e éticas em GP. No campo prático, oferece subsídios para organizações que desejam estruturar o PA, destacando a importância da capacitação técnica, do apoio da liderança e da adoção de uma abordagem ética e orientada por dados.

## **Referências Bibliográficas**

- GIERMINDL, L. M. et al. The dark sides of people analytics. *EJIS*, v. 31, n. 3, p. 410-435, 2021.
- JABBOUR, C. J. C.; DE SOUZA, A. L. D.; FILHO, M. G. The role of people analytics in human resource management. *Journal of Cleaner Production*, v. 275, p. 122968, 2020.
- LEE, J. Y.; LEE, Y. Integrative literature review on People Analytics and implications from the perspective of Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, v. 23, n. 1, p. 58-87, 2023.
- MARLER, J. H.; BOUDREAU, J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *IJHRM*, v. 28, n. 1, p. 3-26, nov. 2017.