

**DO DADO À DECISÃO: O PAPEL DO PEOPLE ANALYTICS NA GESTÃO DE RH
NO ALTO PARANAÍBA**

FRANCILENE DE SOUZA SILVA
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO GOTARDO

AMANDA ELVIRA RESENDE NUNES SILVA
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO GOTARDO

DO DADO À DECISÃO: O PAPEL DO PEOPLE ANALYTICS NA GESTÃO DE RH NO ALTO PARANAÍBA

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um campo essencial que abrange diversas atividades relacionadas à administração dos Recursos Humanos (RH) dentro das organizações. Indo além das simples operações de contratação e demissão, englobando também aspectos como treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensa. Enfatiza-se que essa abordagem integral busca não apenas aprimorar a produtividade e eficiência organizacional, mas também promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

As organizações estão, de maneira natural, ajustando suas práticas de gestão de pessoas para atender às demandas e pressões do ambiente interno e externo, especialmente com o avanço da tecnologia. Assim, essa adaptação revela padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas (DUTRA, 2017).

De acordo com o levantamento feito pela *InfoJobs* em maio de 2021 com 520 profissionais de RH, 61% dos profissionais de RH utilizam dados para a tomada de decisões, embora muitos ainda usam métodos manuais, como planilhas (54,4%). Além disso, 48,1% dos profissionais já contam com tecnologias para facilitar essas análises. A maioria (95,5%) reconhece a importância da análise de dados para melhorar processos e a experiência dos colaboradores. No entanto, desafios como a descentralização de informações (31,6%), a falta de conhecimento (25,5%) e a falta de tempo (23,7%) foram apontados como barreiras (STACHEWSKI, 2021; PRADO, 2021).

Dessa forma, a inovação na gestão de pessoas tem sido impulsionada significativamente pela introdução de metodologias denominadas como People Analytics (PA), isso abrange o uso de análise preditiva, ferramentas de visualização e sistemas de informação, baseados em dados de perfil e desempenho dos colaboradores (TURSUNBAYEVA; DI LAURO; PAGLIARI, 2018). Logo, percebemos que estão remodelando a maneira como as organizações no setor público e privado abordam o capital humano (IRIGARAY; STOCKER, 2023).

A PA por sua vez, refere-se ao processo de coleta e análise de dados com foco na gestão de pessoas dentro das organizações. É basicamente uma abordagem orientada a dados que coleta, organiza e diagnostica informações sobre as equipes de uma empresa utilizando softwares que cruzam dados de diversas fontes, visando otimizar o gerenciamento de RH (GALDINO *et al.*, 2024).

A inclusão do PA tem sido observada como um método emergente no campo de RH, visando uma tomada de decisão mais eficiente e assertiva (SOUZA, 2019). Assim, é da gestão do capital humano, que incorpora ferramentas, tecnologias e métodos analíticos para assegurar qualidade e direcionamento estratégico nas decisões relacionadas ao aspecto humano das organizações. Além disso, é possível utilizar os princípios do *business intelligence* (BI) no campo de RH (GARRIDO; SILVEIRA; SILVEIRA, 2018).

Almeida e Bittencourt (2024) destacam que essa abordagem nas empresas vai além de simplesmente acompanhar indicadores de desempenho para justificar cobranças ou desligamentos. Dessa forma, o PA é um importante aliado do RH, contribuindo para a prática, pesquisa e inovação na gestão de pessoas, ao gerar insights acionáveis sobre a dinâmica do trabalho, o capital humano e o desempenho individual e das equipes.

Porém, mesmo com tanto avanço na área os desafios são visuais os desafios, pois, embora a gestão de pessoas estejam em constante evolução, as empresas ainda enfrentam problemas em desenvolverem a sua mentalidade estratégica, retardando assim as possibilidades de resolução de desafios culturais (ALMEIDA; BITTENCOURT, 2024).

Sendo assim, esta pesquisa teve como objetivo compreender a percepção de profissionais de RH da região do Alto Paranaíba sobre a aplicação de PA para o planejamento e gestão estratégica do capital humano nas corporações. Especificamente, buscou-se: a) realizar um levantamento bibliográfico sobre as discussões existentes na literatura acerca do tema; b) analisar como o PA é utilizado no planejamento da força de trabalho e na tomada de decisões estratégicas; c) explorar a maturidade das corporações e das áreas de RH da região do Alto Paranaíba quanto às técnicas de PA; e, d) compreender como a aplicação do PA influencia a compreensão dos problemas enfrentados na retenção de talentos em empresas situadas na região do Alto Paranaíba- MG.

Dada a relevância e aplicabilidade já desenvolvida por grandes corporações, como Google, BMD, Nielsen, entre outros, este trabalho se justifica, pela necessidade de compreensão dos resultados advindos da implementação de metodologias do PA e sua aplicabilidade em empresas situadas na região do Alto Paranaíba, em empresas de pequeno e médio porte. Tendo em vista que é entendida como tendência e uma carência estratégica para alinhar, avaliar e reforçar as ações na área de gerenciamento de talentos, como afirmam Galdino *et al.* (2024) há uma carência de os profissionais de grandes corporações saberem usar PA da maneira certa, visto que é um uma metodologia de grande importância.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 People Analytics e Retenção de Talentos

Numa sociedade cada vez mais digitalizada, o interesse na utilização dos chamados big (e pequenos) dados nunca foi tão grande. Técnicas de análise de dados, de sofisticação variada, estão sendo usadas para compreender fenômenos sociais, avaliar políticas, adaptar o marketing do consumidor, prever o comportamento eleitoral, possibilitar a medicina de precisão e uma série de outras aplicações no mundo real (ITURSUBAYEVA; DÍ LAURO; PAGLIARI, 2018).

No mundo do trabalho, na visão contemporânea da gestão de pessoas, a análise e aplicação de big data para o desenvolvimento de práticas vinculadas à administração de pessoas, possibilitou o surgimento do PA. Seu objetivo é medir atividade, produtividade, eficiência, motivação ou envolvimento e satisfação. É ainda utilizado para detectar talentos, selecionar e recrutar, avaliar desempenho e potencial, bem como para desenhar estratégias de promoção e demissão (SZLECHTER; ZANGARO, 2020).

Segundo Tursunbayeva *et al.* (2022), os profissionais de gestão de pessoas, os especialistas na área, são responsáveis por implementar e gerenciar iniciativas de PA dentro das organizações. À vista disso, eles desempenham um papel crucial na definição dos tipos de dados coletados, como são analisados e como os insights são aplicados na tomada de decisões. Dado a isso, os autores refletem sobre a ética e a competência desses profissionais para garantir que os projetos de PA sejam conduzidos de forma justa, pois lidam com práticas e mudanças nas relações de trabalho, e que respeitem os direitos dos funcionários.

Para entender melhor as dimensões do PA e suas aplicações práticas, Mourão (2021) propõe uma estrutura que divide os formatos de análises de dados em três níveis de complexidade. A seguir, na Figura 1, é apresentada essa classificação que ajuda a ilustrar como os dados são processados e aplicados no contexto de RH.

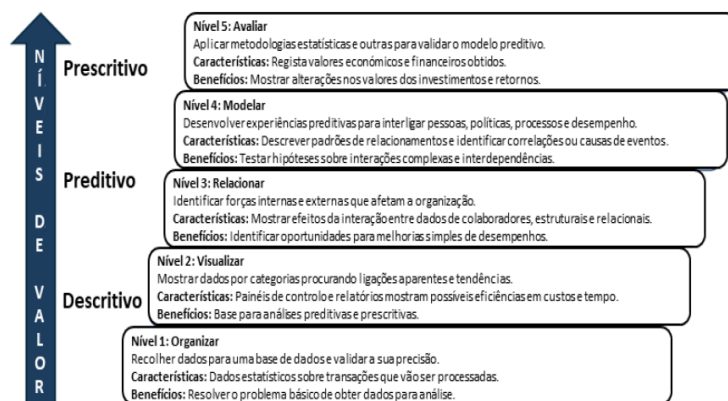


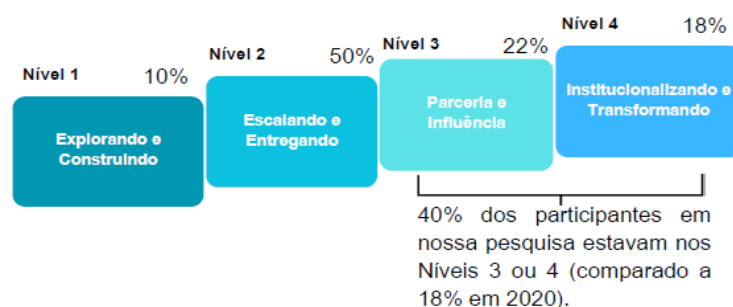
Figura 1. Níveis de valor da análise de dados em *People Analytics*.

Fonte: Mourão (2021).

Conforme a figura acima, o PA é composto por três níveis principais de análises de dados: descritivo, preditivo e prescritivo. No nível descritivo, são identificadas e descritas as relações entre dados, destacando padrões de comportamento em dados históricos e atuais. Esse nível envolve *dashboards*, *scorecards*, segmentação de colaboradores, *Data Mining* para padrões básicos e a geração de relatórios periódicos. O nível preditivo, por sua vez, utiliza estatísticas, modelagem e *Data Mining* para fazer previsões baseadas em dados atuais e passados, abordando probabilidades e possíveis impactos futuros das pessoas na organização. Esse nível permite modelar para a escolha de candidatos ideais, decisões de investimento e promoções. Já no nível prescritivo, as análises vão está no campo das previsões, oferecendo opções de decisão e otimização de RH; ele é usado para interpretar dados complexos, prever resultados e sugerir diferentes opções de decisão com seus respectivos impactos para a organização (FRANCISCO; SILVA; MARTINEZ, 2019).

Corroborando com níveis citados acima, segundo Carlos (2022) a maturidade do PA se desenvolve em estágios, começando com análises descritivas e evoluindo para análises preditivas e prescritivas. Inicialmente, as empresas focam em relatórios básicos e monitoramento de dados históricos da força de trabalho. Com o avanço, passam a usar métricas mais complexas para identificar padrões e entender o impacto do capital humano nos resultados. No estágio avançado, aplicam modelagens para prever cenários futuros, permitindo uma gestão proativa e decisões estratégicas baseadas em dados, consolidando o RH como parceiro estratégico e apoiando o planejamento e a sustentabilidade organizacional.

Figura 2. Modelo de maturidade de análise de pessoas de alto impacto



Fonte: Adaptado de Deloitte (2024).

O Modelo de Maturidade de PA de Alto Impacto (Figura 2), descreve a evolução das capacidades analíticas de uma organização em quatro níveis principais, esses níveis indicam o grau de maturidade e a sofisticação no uso de dados e análises de pessoas dentro das empresas. O Modelo estrutura o progresso das organizações em quatro níveis: do estágio inicial, onde a análise de pessoas é limitada e reativa, até o nível mais maduro, onde a análise de dados é integrada às decisões estratégicas da empresa e colabora com outras áreas para influenciar mudanças. A evolução para níveis mais altos requer investimentos em tecnologia, cultura centrada em dados e o desenvolvimento de parcerias internas eficazes (DELOITTE, 2024).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar esse objetivo, optou-se por uma abordagem com foco qualitativo, dado seu enfoque em entender aspectos subjetivos, como comportamentos e pontos de vista. De acordo com Gil (2002), essa abordagem consiste em uma série de etapas que incluem a redução de dados, sua categorização, análise interpretativa e a elaboração de um relatório final.

Nesse sentido, ela permite captar as nuances das interações humanas e das construções sociais, o que é fundamental para entender contextos complexos. Essa abordagem nos oferece informações sobre as subjetividades e relações sociais, ampliando a compreensão sobre como as ações e estruturas influenciam as experiências humanas (MINAYO; COSTA, 2018).

Para estruturar a pesquisa, o desenvolvimento deste estudo foi organizado como múltiplos estudos de caso, com a coleta de informações em empresas selecionadas e 50 funcionários ou consultorias de RH com mais de 50 projetos executados. Tal abordagem possibilita uma análise comparativa entre casos, explorando semelhanças e diferenças, o que auxilia na construção de uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo (CARNEIRO, 2018).

Os casos analisados estão localizados no Alto Paranaíba, região com foco econômico no agronegócio, e possuem um departamento de RH estruturado e profissionais especializados. Além disso, a amostra incluiu empresas e prestadores de serviços em Gestão de Pessoas com mais de 100 colaboradores. À vista disso, participaram da pesquisa sete profissionais de RH da região, representando as empresas selecionadas de acordo com os parâmetros acima, assegurando uma representatividade local. A amostra inclui colaboradores que atuam diretamente em cargos de gestão de pessoas nas empresas dos setores de varejo, agronegócio, cooperativismo, consultoria empresarial e tecnologia. Essas empresas optaram por não identificar sua razão social para resguardar informações sensíveis e em respeito à LGPD.

Todavia, visando trazer maior consistência aos resultados deste estudo os participantes serão apresentados, porém de forma codificada, de forma que seja de fácil compreensão aos leitores qual o ramo e cargo de cada respondente, conforme o quadro 1, garantindo clareza e possibilidade de análise entre as diferentes percepções dos mesmos.

Quadro 1. Identificação de Respondentes por Empresa e Cargo

Participante (P)	Segmento da Empresa	Cargo de Respondente
-------------------------	----------------------------	-----------------------------

P1	Agronegócio (Fazendas – Produção)	Diretora de Gestão de Pessoas
P2	Consultoria de Gestão de Pessoas	Coordenadora de Operações
P3	Agronegócio (Fazendas – Produção)	Gerente de DHO
P4	Tecnologia	Coordenadora de RH
P5	Cooperativa Agropecuária e Indústria	Coordenadora de RH
P6	Indústria	Gestor de RH e Contabilidade
P7	Agronegócio (Fazendas – Produção)	Gerente de RH

Fonte: Elaboração Própria, 2024.

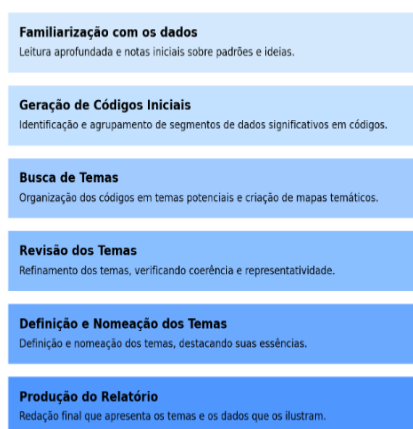
Para coletar os dados da pesquisa, foi utilizado um questionário semi-estruturado, aplicado via *Microsoft Forms* e enviado aos participantes por *WhatsApp* e *LinkedIn*. Composto por 26 questões, ele foi dividido em partes: questões fechadas sobre as informações demográficas dos respondentes e questões abertas e fechadas para entender o uso da análise de pessoas no planejamento e gestão estratégica do capital humano nas empresas, além da maturidade dos profissionais de RH quanto ao uso de dados.

No contexto desta pesquisa, o questionário foi cuidadosamente elaborado com base no referencial teórico, seguindo uma ordem de aprofundamento. À medida que as perguntas eram respondidas pelos representantes das empresas, as questões subsequentes ficavam mais consistentes, o que permitiu maior assertividade nos resultados e informações mais abrangentes.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se o método de análise temática, que, conforme Rosa e Mackedanz (2021), é uma técnica de pesquisa qualitativa amplamente aplicada em estudos descritivos, como entrevistas e grupos focais, buscando categorizar informações em temas recorrentes para facilitar a compreensão de aspectos subjacentes ao conteúdo.

Por fim, a análise de conteúdo temático, descrita por Souza (2019), segue etapas que estruturam a organização e interpretação dos dados qualitativos. Este método permite explorar padrões de significados nos dados, facilitando a identificação de temas e categorias. Dessa forma, a aplicação da análise temática foi dividida em seis etapas, proporcionando uma abordagem estruturada e interativa, desde a familiarização com os dados até a produção final dos resultados, conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3. Etapas da análise de conteúdo temática



Fonte: Elaboração própria (2024).

Seguindo as etapas da análise temática representadas na figura acima, inicialmente, obteve-se uma etapa de familiarização com os dados, na qual foram feitas leituras e releituras minuciosas das respostas ao questionário semiestruturado enviado aos participantes. Esse processo permitiu uma compreensão inicial dos relatos e ajudou a identificar os principais aspectos considerados pelos profissionais, como as ferramentas de análise utilizadas, as barreiras enfrentadas e os benefícios percebidos. Em seguida, fez-se a geração de códigos iniciais com base nos aspectos conceituais, agrupando as respostas em tópicos que refletem o conteúdo central de cada relato.

Na terceira etapa, os códigos gerados foram organizados em temas potenciais, agrupando conteúdos semelhantes para áreas de reflexão centrais da pesquisa. Códigos relacionados ao uso de ferramentas específicas (como *Power BI*), aos desafios enfrentados na implementação de PA (como resistência cultural e conformidade com a LGPD), e à aplicação estratégica de PA na retenção de talentos foram consolidados em categorias preliminares. Por exemplo, para construção da terceira categoria principal apresentada na subseção 4.3, foram consolidadas as subcategorias, “Desafios e Barreiras no Uso de Dados”, “Uso de Dados nas Áreas da Empresa”, “Habilidades Necessárias para PA”, “Cultura Orientada a Dados”, “Exemplos de Decisões Baseadas em PA”, “Benefícios do PA”, e “recomendação e *Insights* Finais”. Esses temas potenciais foram alinhados com os objetivos do estudo, para que representem áreas fundamentais do uso de PA no contexto investigado.

Em seguida, passou-se à revisão dos temas, etapa em que cada tema foi examinado para garantir coerência e relevância em relação aos dados. Foram feitas comparações entre os temas e os objetivos da pesquisa, ajustando as categorias para garantir que cada tema expresse de maneira fiel e abrangente as práticas e percepções dos participantes sobre PA na gestão de RH.

Por fim, foi realizada a definição e nomeação dos temas finais, de modo a refletir com clareza os padrões observados nos dados. Os temas foram sintetizados e nomeados para compor as categorias principais da pesquisa: "Análise descritiva sobre o público Alvo", "Entendimento e Uso da Análise de Pessoas no Planejamento e Gestão Estratégica do Capital Humano" e "Maturidade do Uso de Dados pelos Profissionais de RH". A última etapa consistiu na produção do relatório, em que os temas foram articulados com a literatura sobre PA e os objetivos do estudo, oferecendo uma visão organizada e detalhada das práticas e percepções de profissionais da área na região científica.

Esse método permitiu condensar dados sendo esses, as percepções dos profissionais de RH sobre o uso do PA, oferecendo uma visão estruturada e detalhada dos padrões e desafios enfrentados na implementação de práticas orientadas por dados. Além disso, a flexibilidade da análise permitiu adaptações para abarcar as especificidades das respostas dos profissionais de diferentes setores, oferecendo uma visão mais organizada sobre o objeto de estudo, os quais seus resultados serão apresentados na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise descritiva sobre o público Alvo

Por se tratar de um estudo de casos múltiplos, as empresas analisadas estão situadas em diferentes cidades da região do Alto Paranaíba, sendo Patos de Minas, São Gotardo, Carmo do Paranaíba, Matutina e Lagoa Formosa, atuando em setores variados, como o agronegócio, consultoria em gestão de pessoas, tecnologia e cooperativas agropecuárias. O número de colaboradores dessas empresas varia consideravelmente. A empresa de tecnologia possui entre 51 e 100 colaboradores, enquanto a de consultoria

empresarial entre 01 e 10, já as fazendas do agronegócio superam os 500 a 1.000, pôr fim a empresa de cooperativa agropecuária ultrapassa os 1.000 colaboradores.

Foi realizado também um levantamento qualitativo sobre a equipe de gestão de pessoas dessas empresas, os mesmos ocupam cargos estratégicos, tais como coordenadores (P2, P4, P5), gerentes (P3, P6, P7) e diretores de gestão de pessoas (P1), responsáveis pela aplicação e supervisão de práticas de RH que impactam diretamente a dinâmica organizacional, entre eles temos 57% com experiência superior a 10 anos (P1, P3, P4 e P5) e 43%, inferior a 10 anos (P2, P6 e P7).

Por meio do questionário, foram analisadas as percepções dos profissionais das empresas sobre a temática da área. A priori todos admitem ter conhecimento sobre o que é PA e no que diz respeito ao entendimento sobre assunto, conforme o gráfico abaixo 86% dos profissionais acreditam que o PA pode melhorar a experiência dos colaboradores na empresa de forma significativa, estes representados pelos participantes 1, 3, 4, 5, 6 e 7.

4.2 Entendimento e Uso da Análise de Pessoas no Planejamento e Gestão Estratégica do Capital Humano

Os cargos ocupados pelos respondentes variam de Coordenadores de RH (P2, P4 e P5) a Diretores de Gestão de Pessoas (P1), refletindo uma diversidade de responsabilidades e perspectivas sobre o uso de PA. Todos os profissionais, à sua maneira, definem PA como uma metodologia que visa a coleta e análise de dados para melhorar a gestão de pessoas, promovendo tomadas de decisão mais assertivas e estratégicas. Para o P1, o PA é: *“Uma abordagem que transforma dados em decisões estratégicas, garantindo uma gestão de pessoas mais eficaz e direcionada”*. No caso do P2, vê-se o PA como: *“A chave para extrair insights dos colaboradores, oferecendo uma análise preditiva que apoia a liderança em ações mais assertivas”*. Para o P3, é: *“A metodologia que mapeia as competências dos colaboradores, alinhando o desenvolvimento profissional ao desempenho necessário para cada função”*.

Na visão do P4, o PA é: *“A ferramenta que, ao aplicar dados na tomada de decisões, elimina a subjetividade e torna o RH mais estratégico e orientado por resultados”*. Segundo o P5, isso significa: *“Gerir pessoas de forma inteligente, com base em informações objetivas e análise de dados concretos”*. Para o P6, é: *“Um olhar detalhado sobre o perfil dos colaboradores, que ajuda a moldar a empresa conforme as necessidades e competências internas”*. Por fim, o P7 vê o PA como: *“O uso de indicadores e métricas para aprimorar decisões operacionais e estratégicas, buscando uma gestão mais justa e fundamentada”*.

Mourão (2021) reforça que o PA transforma dados em insights aplicáveis para decisões de RH, oferecendo um suporte robusto para ajustes estratégicos e para a promoção de uma gestão mais precisa e eficaz. Essa prática é descrita como essencial para compreender o perfil dos colaboradores, melhorar suas competências e facilitar decisões baseadas em dados concretos, reduzindo a subjetividade e aumentando a eficiência nas práticas de gestão.

As ferramentas de RH mencionadas incluem plataformas de análise de perfil, como o *Solides*, e ferramentas de BI, como *Power BI* e *Notion* (P1, P2, P3 e P4). Ferramentas de BI, como o *Power BI* e o *Tableau*, se tornaram populares pela baixa curva de aprendizado, pela proximidade visual com o *Excel* e por integrarem diversas fontes de dados para visualização em tempo real, facilitando análises para gestores de diferentes setores (FRIGHETTO, 2021).

Também são utilizados testes comportamentais, como o *DISC Profiler*, que desempenha um papel essencial no mapeamento de competências e habilidades dos colaboradores (P6 e P7). Por meio de metodologias estruturadas, o DISC Profiler identifica características específicas, como dominância, influência, estabilidade e conformidade, fornece uma visão detalhada dos perfis individuais e apoia a criação de estratégias de desenvolvimento e ajustes em práticas de gestão (COSTA, 2023). Esses recursos tecnológicos são fundamentais tanto para a coleta de dados confiáveis quanto para a análise de desempenho e comportamentos, facilitando o Planejamento de Desenvolvimento Individual (PDI) e promovendo uma maior objetividade nas práticas de RH.

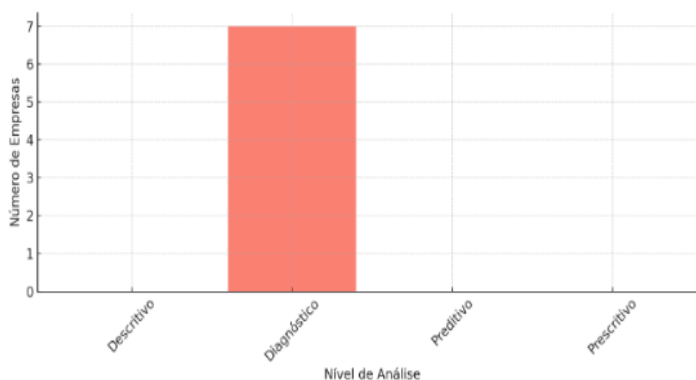
Os indicadores mais valorizados pelos participantes incluem rotatividade, absenteísmo, SLA (acordo de nível de serviço) de recrutamento e seleção, além de KPIs específicos para cada subsistema de RH, como satisfação, saúde ocupacional e controle de jornada. Segundo Frighetto (2021), esses indicadores possibilitam uma compreensão detalhada do desempenho organizacional, sustentando decisões com base em métricas de produtividade e eficiência. Os entrevistados relataram que o envio desses indicadores contribuiu para uma maior precisão nas decisões e para a capacidade de responder rapidamente a questões organizacionais (P1, P5, P6 e P7). O P2 relatou que *“o uso de indicadores tornou possível evidenciar a insatisfação ou problemas psicológicos dos colaboradores”*. Esses dados evidenciam que se busca uma gestão mais focada em indicadores de desempenho e eficiência de empresas.

A análise de dados é vista como uma ferramenta crucial para a retenção de talentos, permitindo aos gestores sinalizar tendências e identificar antecipadamente problemas de insatisfação. De acordo com Szlechter e Zangaro (2020), uma análise de dados permite entender e ajustar o ambiente de trabalho conforme as necessidades dos colaboradores, promovendo uma gestão mais alinhada com a realidade do capital humano.

Essa prática fornece um entendimento claro sobre os fatores que levam à rotatividade, promovendo decisões de treinamento e ajustes no ambiente de trabalho que impactam diretamente a permanência dos colaboradores. O P1 destacou que, *“ao analisar dados de saída e satisfação, é possível desenvolver estratégias proativas para reter profissionais e construir um ambiente mais acolhedor”*.

4.3 Maturidade do Uso de Dados pelos Profissionais de RH

Gráfico 4. Níveis de Valor na Análise de Dados em PA.



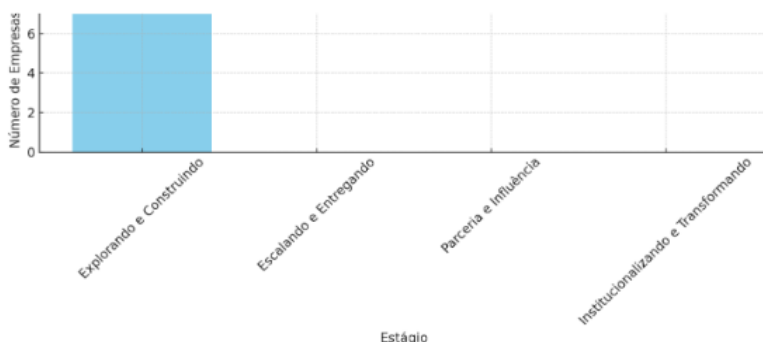
Fonte: Elaboração própria (2024).

Analisando as empresas estudadas quanto ao método de maturidade analítica em PA (Gráfico 4), percebe-se que elas estão no estágio de Diagnóstico conforme mostra o gráfico acima, onde o foco principal está em investigar as causas de eventos observados, como absenteísmo, rotatividade e adequação dos colaboradores aos cargos, sem o uso de técnicas preditivas ou prescritivas. Por exemplo, o P5 utiliza indicadores de rotatividade e SLA de recrutamento para entender as razões que levam à saída dos funcionários, mas ainda não desenvolveu uma capacidade preditiva para atuar de forma proativa. De modo semelhante, o P4 expressou dificuldades para construir uma cultura de dados mais estruturada e avançada, limitando-se à coleta de dados básicos para ajustes pontuais, sem explorar uma análise estratégica robusta.

Quanto ao modelo de maturidade de impacto (Gráfico 5), todas as empresas se encontram no estágio inicial, que é caracterizado por práticas reativas e pontuais em PA. O P2, por exemplo, enfrenta desafios na coleta de dados devido à resistência dos colaboradores em fornecer informações completas sobre treinamentos e clima organizacional. Essa dificuldade demonstra um uso ainda restrito da análise de pessoas, limitado a responder a demandas específicas, sem uma visão estratégica ou integração de dados que suporte uma função analítica abrangente.

O P6 também reportou que a falta de profissionais com conhecimento adequado de análise de dados limita a expansão da função analítica, deixando-a restrita a dados operacionais e processos manuais, sem um suporte tecnológico que possibilite um avanço estratégico. Esses exemplos refletem a falta de integração e centralidade de PA, onde o papel da análise de dados é reduzido e sem a maturidade necessária para gerar insights estratégicos para a organização.

Gráfico 5. Estágios do modelo de maturidade de alto impacto



Fonte: Elaboração própria (2024).

Os desafios relatados pelos profissionais, estão a qualidade e a integração dos dados, a resistência dos colaboradores em fornecer informações e a falta de automatização nos processos. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) também é mencionada pelo como uma barreira (P2 e P3). Segundo Tursunbayeva *et al.* (2022), a implementação do PA exige atenção aos dados coletados e ética no seu uso, uma vez que a gestão de pessoas passa a se basear amplamente em dados.

As áreas que mais utilizam dados para decisões incluem Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento e Treinamento, Administração de Pessoal e Liderança Executiva. De acordo com Bernard Marr (2015), a

centralização e análise de dados facilitam o entendimento do desempenho e o alinhamento entre setores para decisões ágeis e integradas. As áreas que utilizam menos dados, pela pesquisa, incluem TI e Análise de Dados, Desenvolvimento e Treinamento, e Remuneração e Benefícios. Essa distribuição revela que as áreas voltadas diretamente ao contato com os colaboradores ou à gestão de desempenho tendem a fazer maior uso de dados, enquanto as funções mais técnicas ou administrativas ainda dependem menos de informações analíticas na tomada de decisões.

Quando analisado as competências essenciais que um time de RH precisaria ter para implementar o PA, os entrevistados mencionam a capacidade de comunicação para apresentar insights (P1, P2 e P5), a habilidade com ferramentas de visualização de dados, como Excel e Power BI (P6 e P7), e o conhecimento em subsistemas de RH para aplicar os dados de forma relevante (P6). Enquanto o P4 acredita ser em primeiro lugar o conhecimento em análise de dados e estatística.

Mourão (2021) sublinha que a interpretação precisa dos dados é crucial para ações práticas, tornando o RH um facilitador das estratégias corporativas. A interpretação de dados para transformar análises em ações práticas também é valorizada, refletindo a necessidade de um profissional de RH que seja tanto analítico quanto capaz de traduzir informações em estratégias aplicáveis. Essas competências são vistas como diferenciais na implementação bem executada de PA. Os autores também destacam que a proficiência em como usar BI e Excel se torna imprescindível na atualidade.

Os líderes de RH são apontados como agentes fundamentais na promoção de uma cultura orientada a dados, responsáveis por desenvolver capacidades analíticas e demonstrar a relevância dos dados para decisões estratégicas. Como podemos identificar nos gráficos acima, que as áreas dentro dos RH são as que mais utilizam dados de colaboradores, porém, a liderança executiva, responsável pelas principais tomadas de decisões estratégicas das empresas analisadas, estão dentre as áreas que menos utilizam dados.

Segundo Mourão (2021), a criação de uma cultura analítica exige o engajamento de líderes, além de esforços em demonstrar o valor dos dados na prática de RH. Os entrevistados confirmam que a promoção dessa cultura exige sensibilizar os colaboradores e engajar a liderança para a importância do uso de informações sobre pessoas. No entanto, a construção dessa cultura é vista como um processo desafiador, pois depende do alinhamento e do comprometimento de todos os líderes e colaboradores.

Os exemplos de decisões importantes baseadas em PA incluem o uso de dados para implantação de programas de desligamento voluntário (P3), ajustes no portfólio de benefícios (P5), e, segundo o P6 *“Foi feita uma mudança significativa na carga horária do setor de embalagens”*.

Segundo Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018), as decisões orientadas por dados são vantajosas para a empresa ao reduzir a subjetividade e fornece uma base sólida para ajustes estratégicos. Os profissionais relataram essas decisões, baseadas em dados concretos sobre as preferências e o desempenho dos colaboradores, possibilitaram mudanças estratégicas que impactam positivamente na retenção e na satisfação da equipe. A aplicação prática de PA tem resultados diretos na melhoria dos processos internos e na adaptação dos benefícios às necessidades dos colaboradores.

Os principais benefícios apresentados incluem o aumento da produtividade (P2), clareza nas informações, alinhamentos entre as lideranças (P3), contratações e promoções mais assertivas (P4) e otimização dos processos (P5). Mourão (2021) ressalta que a utilização de PA torna as decisões de RH mais transparentes e direcionadas ao crescimento organizacional sustentável. Os profissionais destacam que a utilização de PA trouxe maior precisão e agilidade às decisões, além de redução de custos e melhoria do clima organizacional. Desta forma, o uso de dados fortalece o papel estratégico do RH, ao possibilitar decisões embasadas e orientadas para o desenvolvimento sustentável da empresa e do capital humano.

Todos os respondentes recomendam a implementação de PA, destacando que essa prática promove um RH mais quantitativo, reduz a subjetividade nas decisões e contribui para o sucesso a longo prazo da empresa. Eles enfatizam que PA torna o RH um parceiro estratégico, permitindo uma gestão de pessoas que apoia diretamente os objetivos empresariais. Nos *insights* finais, os profissionais apontam que PA não apenas soluciona problemas pontuais, mas também proporciona *insights* valiosos para o planejamento futuro e para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e inclusivo (P1 e P5).

A pesquisa mostra que a prática de PA está se consolidando como ferramenta estratégica, permitindo que profissionais de RH tomem decisões mais assertivas e baseadas em dados concretos. Respondentes, que variam de coordenadores a diretores, veem PA como essencial para otimizar competências, ajustar perfis de contratação e melhorar o desempenho. Entre os desafios mencionados, estão a integração de dados, resistência dos colaboradores, falta de automação e os requisitos da LGPD, o que evidencia que a cultura de dados ainda está em fase inicial em algumas dessas empresas.

A maioria utiliza ferramentas como *Power BI*, *DISC* e *Notion* para obter insights sobre comportamento e performance dos funcionários, dando ênfase a indicadores de turnover, absenteísmo e SLA de recrutamento. Os benefícios observados incluem aumento de produtividade, maior clareza nas decisões, contratações mais precisas e uma gestão menos subjetiva. Os participantes também recomendam PA para outras empresas, destacando que essa prática transforma o RH em um parceiro estratégico e orientado para o sucesso organizacional a longo prazo (P1 e P5).

Analisando os resultados obtidos, percebeu-se que a abordagem de casos múltiplos foi essencial para captar as práticas de PA nas empresas do Alto Paranaíba, revelando tanto similaridades quanto diferenças entre os setores. Por exemplo, nos setores de agronegócio e cooperativas, o PA foi aplicado principalmente na retenção de talentos e melhorias nos processos operacionais. Na empresa de tecnologia, o foco está no desempenho e diminuição do turnover, nas de consultoria de gestão de pessoas, no desempenho e retenção, enquanto nas indústrias foco está no uso de dados históricos e indicadores para promover relacionamento interpessoal, resolução de problemas e trabalho em equipe.

A análise comparativa entre esses contextos mostrou como cada setor adaptou o uso de PA segundo suas necessidades, reforçando a limitação de um avanço estratégico devido a barreiras culturais e de infraestrutura. Essa abordagem comprovou a argumentação de Carneiro (2018), ao explorar fenômenos complexos em seus contextos reais e aprofundar a compreensão das práticas e desafios do PA.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou as percepções de profissionais de RH na região do Alto Paranaíba sobre o uso do PA como ferramenta estratégica para o planejamento e gestão do capital humano. Os objetivos foram plenamente alcançados, proporcionando uma visão detalhada de como o PA é empregado nas organizações locais e sua relevância na tomada de decisões baseadas em dados. Nesse sentido, foi evidenciado que o PA contribui para práticas mais eficientes, como retenção de talentos e o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada estrategicamente.

Os resultados apontaram que, embora os profissionais de RH reconheçam o potencial transformador do PA na otimização de processos e na assertividade das decisões, a maturidade no uso dessa ferramenta ainda está em desenvolvimento. Entre os desafios identificados estão a integração de dados, a resistência cultural a mudanças analíticas e a adaptação às exigências da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Apesar disso, os benefícios observados incluem maior precisão nas contratações, análise clara de

informações e uma gestão menos subjetiva. Esses aspectos foram respaldados pelos depoimentos dos participantes e pelos dados analisados.

Os achados estão alinhados com o referencial teórico apresentado. Sethi (2020) destaca que o PA não apenas reduz custos e aumenta a produtividade, mas também apoia estratégias voltadas ao bem-estar dos trabalhadores, impactando positivamente indicadores como rotatividade e engajamento. Da mesma forma, Heuvel, Den e Bondarouk (2017) reforçam o papel das análises avançadas no aumento do engajamento e produtividade, com impactos financeiros significativos. Ainda, Galego, Cruz e Alves (2023) sublinham a importância de desenvolver uma cultura de dados e capacitar profissionais de RH para traduzir informações em decisões estratégicas. Constantino (2023) complementa essa visão ao apontar as tecnologias digitais, incluindo o PA, como essenciais para alinhar a gestão ao contexto organizacional.

O estudo também sugere direções para futuras pesquisas, como investigar os impactos do PA em setores específicos, explorar estratégias para superar barreiras culturais e tecnológicas e ampliar a análise para outras regiões, permitindo comparações sobre os estágios de maturidade do PA. Logo, conclui-se que o PA é uma ferramenta essencial para um RH mais estratégico, promovendo decisões embasadas, maior eficiência e equilíbrio entre os interesses organizacionais e dos trabalhadores. Ao integrar análises ao cotidiano, o RH consolida seu papel como parceiro estratégico, fortalecendo a sustentabilidade do capital humano e a competitividade organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, J.; BITTENCOURT, M. **People Analytics: Gestão de pessoas de alto impacto para pessoas e resultados e o custo de estarmos atrasados na Administração Pública Brasileira**, Secretaria de Gestão de Pessoas Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, 2024.

ARAÚJO, L. S. **Adoção de Business Analytics na contabilidade**. 2021. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2021.

BERSIN, J.; CHAMORRO-PREMUZIC, T. **New ways to gauge talent and potential**. Magazine Winter, v. 1, n. 1, p. 127–136, 2018.

CABRAL, A. M. L.; *et al.* A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v. 2, n. 1, p. 13-13, 2010.

CARLOS, C. S. **Um diagnóstico acerca da utilização do People Analytics junto dos profissionais de gestão de RH em Portugal**. 2022. 102 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de RH) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2022.

CARNEIRO, C. O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. **Psicologia USP**, v. 29, n. 1, p. 314-321, 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos RH nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CONCEIÇÃO, G. C. **Big Data e Dados Pessoais: questões legais emergentes na perspectiva da ciência da informação**. 2023. 88 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de São Carlos, Centro de Educação e Ciências Humanas, São Carlos, 2023.

COSTA, M. M. **Diagnóstico de gestores universitários por meio da metodologia de análise comportamental Disc Profiler**: estudo da gestão estratégica por competências. 2023. 24 f. Dissertação (Mestrado em Gestão, Educação e Tecnologias) – Universidade Estadual de Goiás, Unidade Universitária de Luziânia, 2023.

CONSTANTINO, J. J. G. **People Analytics nas PMES: Uma Reflexão do RH5.0 no Setor Tecnológico na Europa**. 2023. 168 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Coimbra, Portugal, 2023.

DELOITTE. **The Insights-to-Action Journey**. Using data and analytics to make better people decisions and drive business outcomes, 2024. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/people-analytics-and-workforce-outcomes.html>. Acesso em: 24 jun. 2024.

DEMO, P. **Introdução à metodologia científica**. 1 ed. 2.ed. Atlas: São Paulo, 1985.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, v. 1, n. 115, p. 139-154, 2002.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FRANCISCO, Q. A. S.; SILVA, T. O.; MARTINEZ, M. R. RH em saúde: do processo intuitivo ao People Analytics. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 1, p. 222-228, 2019.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L. Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 158-187, 2017.

FRIGHETTO, Felipe. **Projeto de desenvolvimento de um dashboard de gestão utilizando data analytics lifecycle**. 2021. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Engenharia de Software e Inovação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Informática, Porto Alegre, 2021.

FERREIRA, E. M. **People Analytics: retenção de talentos em instituições públicas**. 2023. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Brasília, 2023.

GALDINO, A. *et al.* **People Analytics e a Gestão de Pessoas: um modelo para melhoria do desempenho das lideranças no setor aéreo brasileiro**. 2023. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão de Negócios) – Fundação Dom Cabral, São Paulo, 2023.

GALLEGO, C. F.; CRUZ, J. V.; ALVES, T. S. **Ferramentas para Análise de Dados**. **Prospectus**, v. 5, n. 2, p. 142-153, 2023.

GARRIDO, G.; SILVEIRA, R. D.; SILVEIRA, M. A. People Analytics: uma abordagem estratégica para a gestão do capital humano. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 1, p. 28-52, 2018.

GARVIN, D. A. How Google sold its engineers on management. **Harvard business review**, v. 91, n. 12, p. 74-82, 2013.

GEBER, J. D.; FRAGA, R. V. Utilização de ferramentas de Data Science e IA na gestão e gerenciamento de processos e projetos: a nova era da transformação de dados em insight de gestão. **Gestão e Gerenciamento**, v. 29, n. 29, p. 1-16, 2024.

GIL, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANLON, G.; *et al.* Digging deeper towards capricious management: personal traits become part of the means of production. **Human relations**, v. 70, n. 2, p. 168–184, 2017.

HEUVEL, V. DEN, S.; BONDAROUK, T. The rise (and fall?) of HR analytics: a study into the future application, value, structure, and system support. **Journal of Organizational Effectiveness**, v. 4, n. 2, p. 157-178, 2017.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning. **Caderno EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, p. 1-4, 2023.

LEITE, V. M. B. **Gestão inovadora em governança tributária**. 1 ed. Editora Senac: São Paulo, 2024.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. *In*: Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos. A pesquisa qualitativa em debate. Anais do Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, v. 2, n. 1, p. 58-59, Bauru: USC, 2004.

MARR, B. **Big Data**: using Smart Big Data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance. 1 ed. John Wiley & Sons: United States, 2015.

MINAYO, M. C. S.; COSTA, A. P. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, v. 1, n. 40, p. 1-20, 2018.

MIRANDA, R. L. **Análise curricular dos cursos de Ciências Contábeis em relação a Business Intelligence (BI)**. 2023. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Florianópolis, 2023.

MOURÃO, Pamela Pires. **A importância do people analytics na retenção de talento nas organizações**. 2021. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento dos RH) – Instituto Politécnico do Porto, Portugal, 2021.

NASCIMENTO, F. L.; *et al.* Aplicação do business intelligence em logística: uma revisão bibliométrica. **Revista Produção Online**, v. 24, n. 1, p. 5113-5113, 2024.

NOBREGA, R. B.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. A utilização do human resources analytics em gestão de pessoas. **International Journal of Development Research**, v. 11, n. 3, p. 45137-45142, 2021.

PECK, J. Remaking laissez-faire. **Progress in Human Geography**, v. 32, n. 1, p. 3-43, 2008.

PEREIRA, V. H. S. **Introdução a banco de dados**. 2021. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Sistemas de Informação) – Anhaguera, Brasília, 2021.

PEROCHIM, K. R.; SILVA, I. A. **Rotatividade e retenção de talentos nas empresas de TI de Caxias do Sul/RS**. X Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG. *In: Anais X Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG*, v. 6, n. 1, p. 111-131, 2016.

PRADO, C. S. **A importância da utilização das plataformas virtuais para o processo seletivo**. 2021. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, São Cristóvão, 2021.

ROSA, L. S.; MACKEDANZ, L. F. A análise temática como metodologia na pesquisa qualitativa em educação em ciências. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 16, n. 1, 2021.

SETHI, R. **HR Analytics - an effective strategic approach to HRM?** *In: XXI Annual International Conference Proceedings, International Conference Proceedings*, v. 1, n. 1, p. 193-199, 2020.

SOARES, A. R. G. *et al.* O papel estratégico da gestão de pessoas no atual contexto organizacional. **UniAcademia**, v. 7, n. 2, p. 1-9, 2022.

SOUZA, L. K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019.

STACHEWSKI, A. L. **Majoria dos profissionais de RH já toma decisões baseadas em dados**, 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/06/majoria-dos-profissionais-de-rh-ja-tomam-decisoes-baseadas-em-dados.html>. Acesso em: 16 out. 2024.

SZLECHTER, D. F.; ZANGARO, M. B. Big Data and People Analytics: intimacy and emotions in human resource management. **Innovar**, v. 30, n. 78, p. 75-88, 2020.

TURSUNBAYEVA, A.; DI LAURO, S.; PAGLIARI, C. People analytics: a scoping review of conceptual boundaries and value propositions. **International Journal of Information Management**, v. 43, n. 1, p. 224–247, 2018.

TURSUNBAYEVA, A.; *et al.* The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. **Personnel Review**, v. 51, n. 3, p. 900-921, 2022.