



People Analytics

Entenda a metodologia que promete revolucionar as áreas de gestão de pessoas e lançar um olhar mais humano sobre os profissionais

flash

Introdução PG. 3

1. Por dentro do People Analytics PG. 5

2. Principais indicadores de RH x People Analytics PG. 10

3. Conheça os níveis do People Analytics PG. 16

4. Vantagens da gestão baseada em dados PG. 19

5. People Analytics e humanização PG. 21

6. Fontes PG. 26

Introdução



Fazer a gestão de pessoas com a ajuda da tecnologia, tendo como base números e relatórios. Se para você isso parece contraditório, é porque talvez ainda não esteja muito familiarizado com o **People Analytics**.

A análise de dados para a tomada de decisões, que há tempos é realidade em departamentos como marketing, logística, contabilidade, para citar apenas alguns, aos poucos começa a chegar ao departamento de recursos humanos das empresas.

A metodologia que ganha cada vez mais espaço nas grandes companhias une dados e análise para aprimorar a gestão das pessoas. E com isso é possível não só entender melhor os profissionais individualmente, mas detectar tendências dentro da empresa, como demissões frequentes, critérios para promoção, entre outros.

Neste processo, dependendo do objetivo, inteligência artificial, pesquisas internas e até o histórico de navegação dos funcionários podem ser considerados para que se extraia insights e se chegue a uma resposta.

No People Analytics, os colaboradores não são vistos apenas como força de trabalho ou por suas habilidades. Métricas de ciência comportamental vão mostrar características de seus perfis que os levaram até determinado resultado e trazer à tona detalhes muitas vezes invisíveis no dia a dia.

A pergunta que esse processo desperta é: estaria a área sendo totalmente automatizada? A resposta é não. A ideia, na verdade, é colocar a inteligência artificial a serviço das pessoas, e não o contrário. Os dashboards não substituem os funcionários, mas fazendo o trabalho operacional, a tecnologia permite que esses se dediquem a tarefas que desenvolvam seu intelecto.

Assim, em todo o processo do People Analytics, a **palavra-chave não é tecnologia, mas empatia!** Neste e-book, você vai entender o porquê, além de conhecer em detalhes o que é essa metodologia que todo profissional de RH deve conhecer e que promete revolucionar a gestão de pessoas.

1.

Por dentro do People Analytics



Em 2021, uma pesquisa realizada pelo LinkedIn com 7.000 profissionais de recursos humanos em 35 países revelou que 73% deles consideravam como uma das prioridades dos próximos cinco anos levar soluções de análise de dados para a gestão de pessoas. Em outras palavras, investir no People Analytics.

A metodologia, que tem atraído a atenção de um número cada vez maior de empresas, nada mais é do que uma ferramenta para coletar e analisar informações dentro das companhias, com o objetivo de melhorar a gestão de pessoas, mapeando tanto comportamentos quanto tendências e fornecendo números que ajudem a solucionar problemas que passam por **produtividade**, **engajamento** dos colaboradores e, também, por sua **satisfação** na empresa.

PEOPLE ANALYTICS NA PRÁTICA

CASO MCKINSEY

Monitorando o desempenho de colaboradores, a consultoria diz fornecer insights para que seus líderes planejem o desenvolvimento dos membros dos seus times, além de fazer contratações mais estratégicas, de acordo com as lacunas de competências encontradas nas análises.

Com a metodologia de People Analytics, a empresa também avalia contratações já realizadas e bem-sucedidas para determinar critérios para seleções futuras, além de buscar novas fontes onde recrutar talentos e comparar as próprias equipes com as da concorrência.



De acordo com a McKinsey, houve uma melhora de

80%

na eficiência do seu recrutamento, 25% na produtividade



e uma queda de

50%

nos atritos entre colaboradores

Ao extrair insights desses dados, a ideia é que gestores possam tomar decisões de forma muito mais estratégica e assertiva. Ou seja, a inteligência humana segue essencial para interpretar os números e traçar um plano estratégico. No entanto, a metodologia diminui as chances de que decisões sejam tomadas com base em percepções pessoais de quem tem o poder nas mãos. Como consequência, diminui a chance de erros, pois permite compreender de forma aprofundada eventos passados e prever acontecimentos.

E seu uso não precisa ficar restrito ao quadro de funcionários da empresa. Uma das vantagens do People Analytics é, por exemplo, auxiliar nos processos de recrutamento e seleção, pois é útil para determinar com maior precisão o candidato ideal. Com uma contratação mais eficaz, ajuda ainda a diminuir o turnover das empresas.

Coleta de dados

Para aplicar a metodologia de People Analytics, as áreas de gestão de pessoas têm contado com a ajuda de profissionais especializados em coleta e mensuração de dados. Afinal, a base do processo se dá por meio do cruzamento de informações.

Ferramentas podem **coletar dados** mais gerais sobre a empresa, como folha de pagamento, horas trabalhadas e uso de benefícios. E a elas são somadas informações sobre os funcionários, como seus hábitos, preferências e comportamentos. Momento em que entra a Inteligência Artificial, com softwares específicos para People Analytics, assim como Big Data e Business Intelligence.

Ainda é possível **cruzar** os relatórios produzidos com pesquisas internas, por exemplo, feitas por meio de formulários preenchidos por colaboradores na própria empresa. Com a metodologia, tudo isso resulta em informações que serão interpretadas pelos profissionais responsáveis, de acordo com o objetivo que estiverem buscando.

ENTENDA O QUE É

Big Data

consiste em um enorme conjunto de informações, muitas vezes não organizadas, que estão armazenados nos servidores de uma empresa. O Big Data é a fonte onde muitos **dados serão coletados** para colocar em prática o People Analytics.

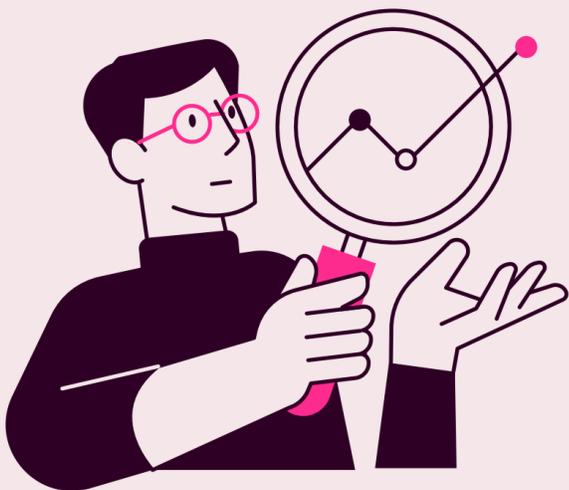
Business Intelligence

é a ferramenta que consegue ajudar a **analisar e cruzar** os dados do Big Data. Pode ser usada para melhorar vários aspectos na empresa, inclusive o humano, que é onde entra a metodologia de People Analytics.

Alguns usos do People Analytics

Você já sabe que o People Analytics ajuda a aprimorar a gestão de pessoas com base em dados, mas o que isso significa na prática? Os dados são usados para tomadas de decisões que podem envolver desde um candidato pronto para a promoção até novos benefícios que serão incorporados à empresa de acordo com o perfil de seus colaboradores, um plano de carreira personalizado, ou ainda treinamentos que serão úteis para determinada área ou posição considerando os skills dos profissionais.

Mais do que isso, também pode ajudar a reduzir custos e entender falhas que causaram prejuízos. Em estratégias mais avançadas, o People Analytics atua ainda com previsão de tendências. As possibilidades são inúmeras e cada vez mais as empresas recorrem aos números em busca de uma gestão mais estratégica.



De acordo com o relatório “Tendências Globais de Talentos 2022: Avanços das Organizações Empáticas e Flexíveis”, da Mercer, duas em cada cinco organizações têm monitorado o impacto do trabalho remoto na produtividade, e o número de companhias que vêm acompanhando o risco de esgotamento através de dados quase dobrou nos últimos dois anos.

QUANDO A ARTE USA OS DADOS

No filme “Moneyball - o Homem que Mudou o Jogo”, o personagem de Brad Pitt é um treinador de baseball que, com poucos recursos financeiros para contratar estrelas, recorre a estatísticas de jogos anteriores para montar sua equipe, contando até com nomes desconhecidos, mas sabendo exatamente as características de cada um e como se complementariam. Antes de cada jogo, ele fazia o mesmo com os adversários, estudando seus pontos fortes e fracos a partir dos dados para montar sua estratégia. Na vida real, times de futebol como o Liverpool ou da NFL, a bilionária liga de futebol americano, também usam a metodologia.

Primeiros passos

Embora haja no mercado uma série de ferramentas de People Analytics que auxiliam empresas na aplicação da metodologia, não se trata de apenas apertar um botão e observar números. O que é preciso saber antes de iniciar o processo:

1.

Para que os números tragam respostas, é preciso haver uma pergunta bem definida

2.

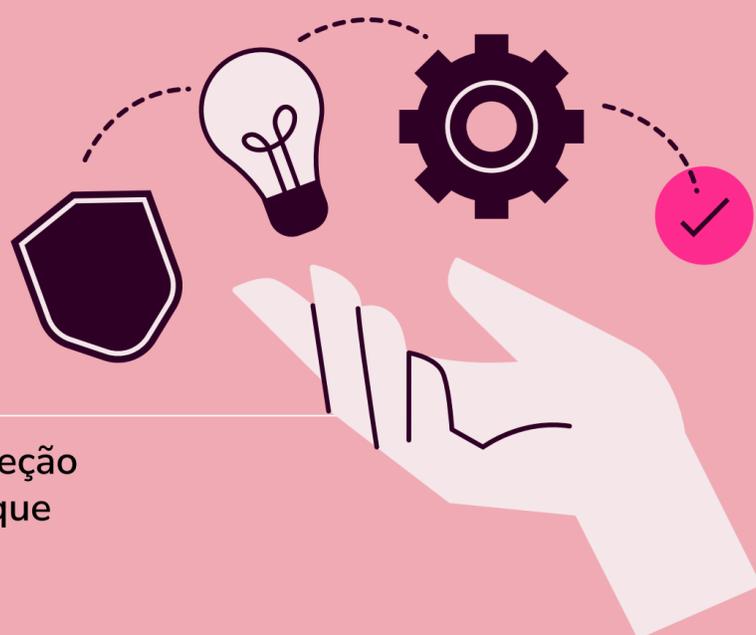
É necessário ter no time pessoas capacitadas a interpretar os dados. Além disso, antes de implementar a metodologia, é importante envolver todos os colaboradores que terão seu trabalho afetado por ela no processo

3.

O People Analytics não traz soluções instantâneas, mas sim insumos para planos estratégicos e implantação assertiva de processos

4.

É preciso investir em segurança cibernética, proteção de dados e ter a certeza de que os funcionários que terão acesso aos dados os usarão de forma ética



2.

Principais indicadores de RH x People Analytics



Indicadores já conhecidos dos departamentos de recursos humanos das empresas também podem ser acompanhados com a metodologia do People Analytics. E, no dia a dia, ainda que sejam monitorados separadamente, o fato é que um acaba impactando no outro.



Produtividade

A ferramenta permite identificar quanto cada colaborador produz, mas também permite estabelecer as características que têm em comum os funcionários que apresentam determinado desempenho. Também é possível avaliar se os colaboradores que mais fazem horas extras são os que têm melhor performance ou como os funcionários vêm desempenhando suas tarefas nos dias em que estão trabalhando remotamente em comparação aos dias em que estão no escritório

Turnover

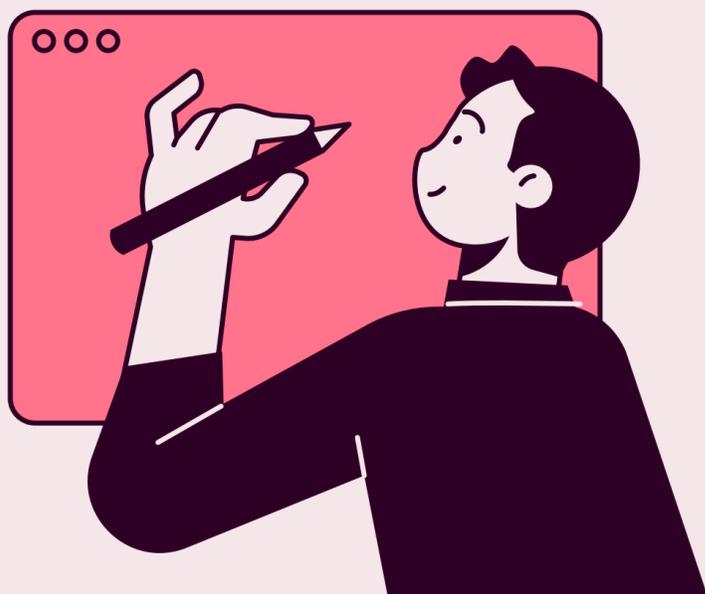
Conhecer de maneira aprofundada os funcionários e seu perfil ajuda a entender as razões mais comuns pelas quais eles saem da empresa e, assim, elaborar estratégias para aumentar a retenção de talentos. Mensurar a rotatividade também é importante porque ela gera custos quando é muito alta

Retenção de talentos

Quando se identifica e corrige o motivo da alta rotatividade, é possível melhorar a retenção de talentos, o que contribui para a redução de custos. O clima é outro indicador que, quando ajustado, contribui para a retenção de talentos

Clima

O People Analytics é eficiente para ajudar a empresa a saber como anda o clima organizacional e, assim, implementar medidas e fazer revisão da cultura. Combinar pesquisas de satisfação com relatórios pode permitir extrair insights e propor soluções para melhorar o bem-estar dos colaboradores



Treinamentos

Com a ferramenta, além de compreender a fundo as especialidades e competências de seus colaboradores, é mais fácil saber os treinamentos que podem ajudá-los a se desenvolver. Mais do que isso, o People Analytics auxilia a empresa na análise, por exemplo, do desempenho de colaboradores após o processo e, conseqüentemente, a descobrir se o custo-benefício foi positivo

Absenteísmo (ausências)

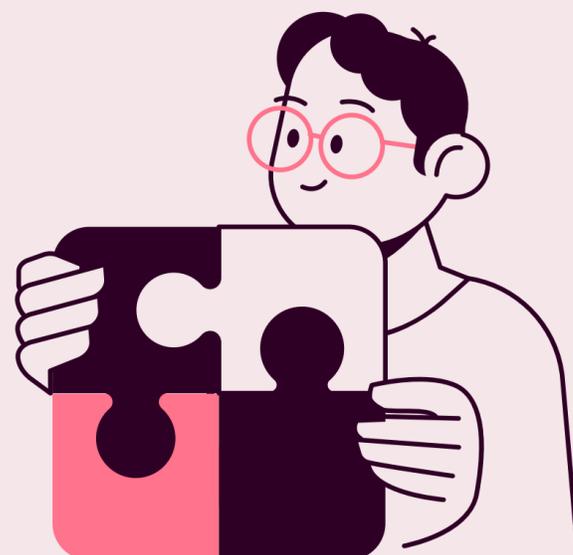
Monitorar as faltas dos colaboradores ajuda a identificar problemas pontuais, relacioná-los com a produtividade e a compreender questões relacionadas a comprometimento, atrasos e satisfação

Recrutamento

A metodologia também permite estabelecer as principais características que se busca de um candidato no processo de seleção, observando, por exemplo, as competências que faltam no time com o qual ele irá trabalhar

Benefícios personalizados

Atualmente já se sabe que o salário não é o único fator a reter um talento em uma empresa. Assim, utilizando o People Analytics neste indicador é possível saber, por exemplo, qual perfil ideal para cada tipo de benefício e qual a melhor maneira de distribuí-los de acordo com as necessidades, como mobilidade, alimentação, refeição ou cultura.

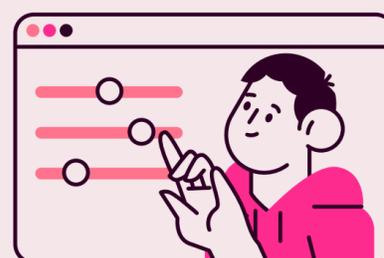


Plataforma da Flash traz dados para auxiliar o RH

Sabendo da importância dos benefícios para a vida dos profissionais, as empresas também podem analisar na prática a utilização dos benefícios disponibilizados. Esse é um dos insights possíveis de serem extraídos na plataforma da Flash para empresas, mesmo entre as que estão em níveis básicos de People Analytics.



Os relatórios mostram como os funcionários fazem uso dos seus cartões multibenefícios Flash. Assim, é possível, por exemplo, enxergar as categorias mais utilizadas pelos profissionais, entre alimentação, mobilidade, cultura e bem-estar



Além de entender qual é a principal necessidade em seu quadro de funcionários, a empresa pode fazer campanhas para estimular o uso dos que têm menos aderência, mostrando às pessoas as vantagens de outras modalidades disponíveis

Conheça alguns dados usados pelo People Analytics

Muitas são as opções que uma empresa terá à mão para buscar os dados de que precisa para suas análises de People Analytics. Tudo vai depender da resposta que estiver buscando. Confira algumas possibilidades:

1.

Relatórios de outras áreas da empresa, como marketing ou vendas

2.

Registros de conversas na comunicação interna da empresa

3.

Pesquisas pulse, feitas via formulários

4.

Softwares com funções específicas, como gerir folha de pagamento, férias, monitoramento de clima organizacional, avaliação de desempenho, engajamento, análise comportamental e desenvolvimento de inteligência emocional, cálculo de bônus, gestão de admissões, metas e feedbacks rápidos, entre outras opções

A partir dos relatórios que cada um desses programas separadamente gera, é possível extrair insights e aplicar a metodologia do People Analytics, conectando todas as informações



CASO GOOGLE

A Big Tech virou case de sucesso com seu projeto Google Oxygen. Em 2008, a empresa se propôs a descobrir o que era necessário para ser um bom líder. Com o uso de dados, ela também buscou responder se a rotatividade na empresa tinha relação com a insatisfação dos colaboradores com seus superiores.



Ao final do levantamento, a companhia estabeleceu

8

comportamentos que buscava em seus líderes, e essas diretrizes passaram a direcionar as contratações, além de serem temas incluídos nos programas de treinamento



Os resultados deste projeto de People Analytics da empresa foram tão determinantes para norteá-la que, em 2018, o Google fez uma nova pesquisa, sem descartar a anterior, atualizando para

10

os comportamentos desejáveis em seus líderes

3.

Conheça os níveis do People Analytics



Quando uma empresa opta pela implantação do People Analytics, há diferentes níveis de complexidade das análises que a metodologia permite. Conforme se avança, os dados extraídos permitem insights mais profundos e detalhados, assim como requerem maior conhecimento de quem vai analisá-los.

Conseqüentemente, acabam por estabelecer também o nível de maturidade analítica da empresa no uso dos dados. Um exemplo é o modelo de divisão proposto pela consultoria americana Gartner.

Conheça os níveis de People Analytics



1.

Análise descritiva

Responde à pergunta **“o que aconteceu?”**, extraíndo dados de maneira simples de eventos passados

2.

Análise diagnóstica

Responde à pergunta **“por que aconteceu?”**, exigindo eventualmente correlação de dados e um pouco mais de complexidade e conhecimento do que no nível anterior

3.

Análise preditiva

Responde à pergunta **“o que vai acontecer?”**, normalmente com uso de Big Data alinhado a dados de eventos passados e conhecimento de tendências

4.

Análise prescritiva

Responde às perguntas **“como fazer acontecer?”**, **“como evitar que aconteça?”** ou **“como nos precaveremos caso aconteça?”**. Este nível, mais complexo, pode combinar os anteriores e oferece respostas mais completas para um plano de ação. Quando a empresa atinge este nível, o profissional ou profissionais responsáveis por essa leitura das informações acabam atuando como conselheiros da empresa

DEFINIÇÃO DA META:

Coleta de dados

Definição de métricas e indicadores

Análise dos dados

Resultados

PEOPLE ANALYTICS NA PRÁTICA

**CASO IBM**

Buscando melhores resultados em treinamentos, a empresa desenvolveu a própria ferramenta de análise para oferecer aos colaboradores treinamentos personalizados e voltados para as necessidades de cada um.

A avaliação de desempenho e metas batidas deixou de ser o único critério para promoções, e a companhia passou a considerar também dados, cruzando informações relacionadas a potencial de aprendizagem e tendência a ficar mais tempo no emprego.

Para a área de retenção de talentos, o People Analytics entrou com análises preditivas de locais e funções com mais propensão à saída de colaboradores. Assim, a empresa pode se antecipar pensando um plano de carreira para manter o funcionário.

4.

Vantagens da gestão baseada em dados



O estudo “The Age of People Analytics 2021: Practices Leading to Value from People Analytics Maturity”, da Visier, que desenvolve softwares de gestão e planejamento, indica que há três grandes aspectos positivos pelos quais uma empresa é impactada quando implementa a metodologia de People Analytics:

Primeiramente, a economia de custos com tecnologia e mão de obra, depois aumento da produtividade e efetividade do RH e, por fim, aumento da receita e das margens de lucro.

BENEFÍCIOS DE GESTÃO BASEADA EM DADOS:**Banco de Talentos**

Aumenta a chance de ter um time mais conectado e engajado, minimizando a chance de atritos. A metodologia também é eficiente para que a empresa monitore diversidade, igualdade e inclusão em seu quadro de funcionários

**RH mais inovador**

Dominando os dados, a área de RH ganha tempo para se dedicar a novas melhorias, deixando que a tecnologia se encarregue da parte burocrática e operacional. Assim, a inteligência humana fica livre para aprimorar cada vez mais a gestão

Planejamento de ações

Ajuda a tomar decisões e se preparar para os impactos que terão no time, pois análises preditivas, por exemplo, já indicam de que maneira os funcionários irão reagir

Bem-estar geral

Dados proporcionam ações mais assertivas e um olhar mais amplo para problemas entre funcionários que muitas vezes são silenciosos. Planos de carreira mais alinhados com as necessidades da empresa e do colaborador, benefícios que se encaixam com as expectativas, melhorias na estrutura e formação de equipes com perfis complementares ajudam a melhorar o clima organizacional e o dia a dia dos profissionais

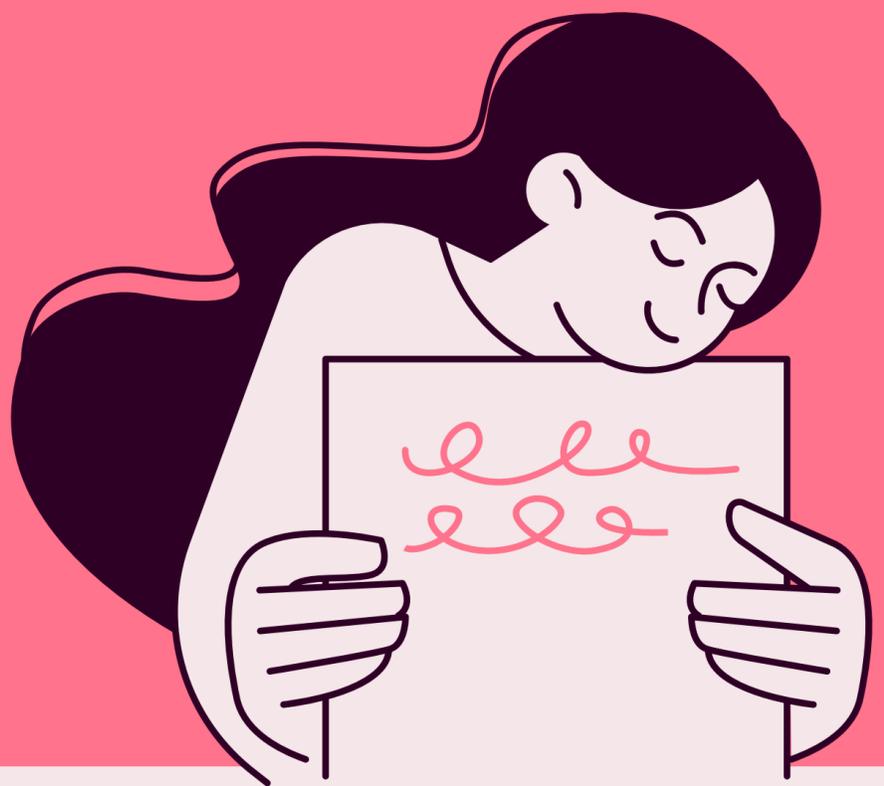
PEOPLE ANALYTICS NA PRÁTICA**CASO NIELSEN**

A empresa de consultoria afirma usar o People Analytics para tomar decisões em áreas que são suas maiores prioridades.

Entre os usos listados estão, por exemplo, a análise de engajamento dos funcionários na intenção de identificar oportunidades de melhoria. A metodologia também é usada na contratação, para melhorar a retenção de talentos, aumentar a diversidade e gerenciar a força de trabalho da companhia.

5.

People Analytics e humanização



Sim, usar os dados para humanizar a gestão! Quem assistiu a série “Suits” pela Netflix, que mostra a rotina de um escritório de advocacia, acompanhou o dilema da advogada Katrina, vivida por Amanda Schull, ao se deparar com a missão de demitir de uma vez vários associados. Para mostrar sua isenção, ela resolveu contar com a ajuda de um software para, a partir dos dados, escolher as pessoas que seriam desligadas da empresa.

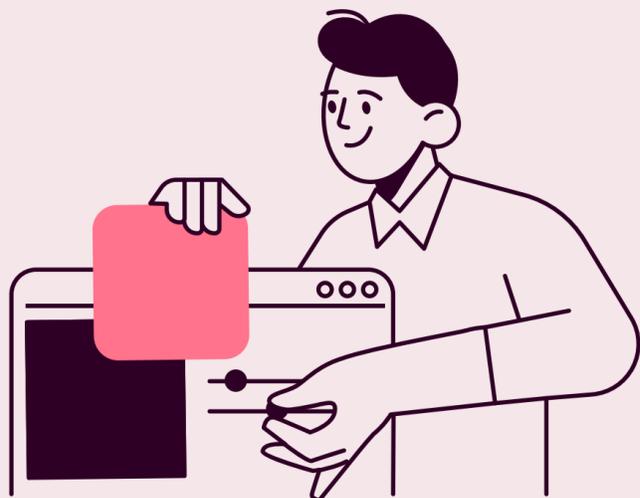
Recorrendo a um software de People Analytics, ela estava certa de que escolheria as pessoas certas. A surpresa foi que, ao longo do processo, Katrina descobriu que apenas os dados não dariam conta da questão. Os números precisavam ser humanizados. Eles eram indicativos valiosos, mas deveriam ser interpretados, traduzidos para que o processo fosse isento, mas o mais importante, justo. E para isso era necessário ter um olhar empático. Foi assim que um dos advogados, não só não foi demitido, como a ajudou a construir uma lista que usava os dados para uma ação estratégica.

Ainda que a ideia de humanizar a gestão de pessoas com base em números e tecnologia pareça contraditória, a metodologia pode, sim, ser aliada tanto dos objetivos da empresa quanto de seus colaboradores. Quando aprofunda seu olhar sobre o funcionário, com detalhes que a ferramenta apresenta, a empresa tem a chance de entender melhor os comportamentos, desejos e, por que não, frustrações, e proporcionar a cada um deles planos de carreira personalizados.



Identificar soft skills, as tarefas que ele desempenha com mais facilidade e as que não gosta de fazer, por exemplo, pode ajudar ainda a desenvolver estratégias para melhorar o dia a dia de um colaborador.

Mais satisfeito e sentindo-se valorizado pela companhia, esse profissional tende a ser mais criativo e trabalhar mais engajado, o que resulta em produtividade e, conseqüentemente, em receita. Sem contar a economia com a retenção de talentos e a redução no índice de turnover e absenteísmo por doenças ou estresse.



No relatório “Global Talent Trends 2022”, por exemplo, o LinkedIn lista o People Analytics como ferramenta a ser considerada pelas empresas de olho no bem-estar dos funcionários. De acordo com o estudo, programas como o Viva Insights, da Microsoft, permitem monitorar se funcionários estão trabalhando fora do expediente ou estão com sobrecarga de reuniões, prevenindo assim problemas como esgotamento ou estresse.

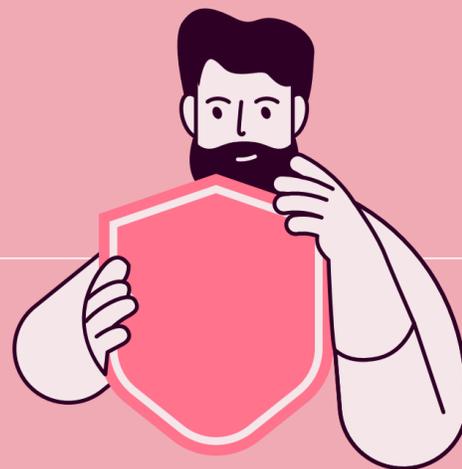
O time do próprio departamento de RH também se beneficia com a diminuição da burocracia. Tarefas como análise de currículos, por exemplo, podem ficar a cargo do Analytics. Enquanto a ferramenta desenvolve tarefas operacionais, os colaboradores ficam livres para desenvolver atividades criativas e intelectuais.

É importante que os funcionários sejam envolvidos em todas as fases do processo desde antes da implantação pois, ao fim dele, na prática, trata-se de mudar o mindset e estabelecer uma cultura organizacional, e não apenas de instalar um novo software.

Os pilares do sucesso para a gestão humanizada baseada em números

1.

Investir em segurança cibernética e proteção de dados



2.

Ter políticas claras quanto à necessidade do uso ético dos dados

3.

Usar o People Analytics para focar na melhoria do bem-estar dos funcionários e não só no aumento de receita

4.

Valorizar a empatia dentro da cultura da empresa



5.

Reforçar a necessidade da escuta ativa, tanto no início da implantação quanto depois, para ajustar processos e entender as necessidades dos colaboradores

6.

Fontes



[People Analytics: Como usar dados e indicadores em RH](#) - ALURA

[People Analytics: RH investe em 'Big Data' para personalizar o desenvolvimento de pessoas](#) - AMCHAM

[Qual é a maturidade de People Analytics da sua empresa?](#) - A INOVA RH

[The social enterprise at work: paradox as a Path Forward 2020](#) - DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS - DELOITTE

[The social enterprise in a world disrupted: leading the shift from survive to thrive 2021](#) - DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS - DELOITTE

[People Analytics: como a análise de dados pode trabalhar a favor da sua carreira](#) - FORBES

[Como o Liverpool usou dados e tecnologia para vencer a Champions League](#) - ÉPOCA NEGÓCIOS

[Better People Analytics](#) - HARVARD BUSINESS REVIEW

[LINKEDIN 2021 - Skill building in the new world of work](#) - WORKPLACE LEARNING REPORT

[2022 Global talent trends](#) - THE REINVENTION OF COMPANY CULTURE

[What Is the history of People Analytics?](#), DE MIKE WEST, AUTOR DO LIVRO "PEOPLE ANALYTICS FOR DUMMIES"

[Advanced analytics for better talent and business decisions](#) - MCKINSEY & COMPANY

[Avanço das organizações empáticas e flexíveis - Tendências globais de talentos](#) - Estudo de 2022 - MERCER

[An analytics-powered approach to talent](#) - NIELSEN

[People Analytics: conheça uma das principais tendências de RH!](#) - QULTURE ROCKS

[Great managers still matter: the evolution of Google's project oxygen](#) - RE:WORK

[People Analytics: conheça essa metodologia de gestão de pessoas](#) - RUNRUN.IT

[Lessons from the NFL: studying people analytics one Draft Pick at a Time](#) - WHARTON - EXECUTIVE EDUCATION

Venha ser Flash People

Uma plataforma completa e automatizada
para o RH atingir resultados excepcionais

CLIQUE E LIBERTE-SE

flash
people

