

## PEOPLE ANALYTICS. O QUE É ISSO?



Estamos vivendo um momento bem interessante, exceto para quem gosta de monotonia. Para um melhor posicionamento, iniciemos a história pelo começo; bem pelo começo.

No início do século 20, um fabricante na Filadélfia decidia as contratações fazendo com que seus capatazes ficassem em frente à fábrica e atirassem maçãs para o grupo de pessoas à procura de emprego.

Aqueles rápidos o suficiente para pegar as maçãs e fortes o suficiente para mantê-las, eram colocados para trabalhar [1].

De lá para cá, não só os processos de seleção foram aprimorados, mas todo o RH mudou e, agora, há uma nova mudança de modelo, passando do operacional para o estratégico. Isso acontece porque o operacional está sendo absorvido pelas máquinas e porque as exigências de contribuição do RH ao negócio aumentaram.

Novos desafios exigem novas ferramentas. Aqui entra a People Analytics que deve ser traduzida como “análise de dados das pessoas”. Para entender a People Analytics temos que acompanhar a evolução. No início do RH, cada empregado tinha uma “ficha”.

As informações eram básicas e individuais. Em um segundo momento, as fichas foram informatizadas, ou seja, inseridas em um computador. Isso permitiu que as informações pudessem ser analisadas de forma agrupada. Ficou fácil, por exemplo, saber a idade média ou o tempo de casa dos grupos de pessoas (essas informações seriam relevantes para a gestão?).

Com informações na mão, o RH realmente começou a fazer gestão. Para maior eficácia, muitos dados passaram a ser consolidados na forma de indicadores como Rotatividade, Absenteísmo, Percentual de Horas Extras etc. Isso permitiu que os processos de RH pudessem ser avaliados e melhorados e que grupos de profissionais diferentes, por exemplo vendedores, pudessem ser monitorados separadamente. Mas a análise das informações e indicadores dependia da observação atenta e da intuição dos gestores.

Com a sofisticação do trabalho e o crescimento das organizações, olhar o passado deixou de ser suficiente. Agora espera-se que o RH seja capaz de prever o futuro ou, ao menos, prospectar as situações mais prováveis.

## People Analytics

Por exemplo, perceber que um profissional valioso tem intenção de deixar a empresa, ainda em tempo de agir para sua retenção ou para encontrar ou capacitar um substituto.

Nesse mesmo tempo, as tecnologias de processamento de dados também evoluíram e passaram a oferecer elevadíssima velocidade de processamento, espantosa capacidade de armazenamento e algoritmos para o manuseio de informações não estruturadas.

Quem primeiro se aproveitou dos novos recursos foi o marketing, que já contava com os bancos de dados das lojas e supermercados. Assim, por meio de análises feitas por computadores descobriram, por exemplo, que as vendas de fraldas e de cervejas cresciam e caíam na mesma proporção. Com esse tipo de informação na mão, reorganizaram com sucesso os espaços de vendas.

Voltando ao RH, várias empresas que tinham grandes volumes de informação e capacidade de processamento começaram a explorar as possibilidades.

- No começo dos anos 2000, o candidato a uma vaga no Google poderia ser submetido a uma dúzia de entrevistas. Mas, com análise, a empresa descobriu que, após quatro entrevistas, era de 86% a chance de o conhecimento acumulado pelos entrevistadores levar à decisão certa e que as entrevistas adicionais aumentavam em apenas um ponto percentual essa probabilidade. Hoje, o recrutamento das equipes não técnicas é feito com apenas quatro entrevistas e das técnicas, com cinco [2].

- A IBM pode prever com 95% de precisão os funcionários que provavelmente sairão nos seis meses seguintes. A ferramenta de “retenção proativa” analisa milhares de dados e direciona os gerentes para os funcionários que podem estar saindo, dizendo-lhes para “fazer algo agora para que nem pensem em sair” [3].

- Na Nielsen, a equipe de People Analytics descobriu que fazer uma movimentação lateral aumenta em 48% a chance de o profissional ficar na empresa [4].

Assim a People Analytics, que pode ser definida como o uso de dados e ferramentas de análise para apoiar as decisões relacionadas à Gestão de Pessoas [5], mostrou seu valor e começou a ser aprimorada e disseminada nas organizações.

Embora a análise de dados de pessoas possa ser feita usando recursos simples, na prática o termo People Analytics costuma ser associado às técnicas mais sofisticadas, geralmente associadas a três tecnologias:

- Big data
- Inteligência artificial / Aprendizado de máquina
- Internet das coisas (IoT) que precisam ser entendidas.

### Big data

Big data se refere ao processamento de volumes monstruosos de dados, o que exige máquinas e algoritmos poderosos. Mas, além da quantidade de dados, o Big Data se diferencia pela capacidade de processar dados não estruturados, como os continuamente emanados em grandes quantidades de sensores digitais, dispositivos de gravação de áudio e vídeo, dispositivos de computação móvel, pesquisas na Internet, redes sociais, tecnologias de mídia e assim por diante.

Explicando: nas antigas fichas que o RH tinha de cada colaborador, havia campos preenchidos com informações específicas como nome, data de nascimento etc. Mas essas fichas também tinham um espaço para observações. As análises das informações anotadas ali só podiam ser feitas por humanos, por não estarem “estruturadas” ou em um formato padronizado.



A mesma informação poderia ter redações diferentes quando anotada por pessoas diferentes.

Por exemplo:

- Teve afastamento pelo INSS por 25 dias.
- Ela tirou licença médica de 25 dias.
- Faltou vinte e cinco dias por motivos de saúde.

As ferramentas de Big Data são capazes de interpretar essas várias redações e entender que se trata da mesma informação.

## Inteligência artificial

Inteligência artificial é a capacidade do sistema interpretar corretamente dados externos, aprender a partir desses dados e utilizar essas aprendizagens para atingir objetivos e tarefas específicos através de adaptação flexível [6].

O Aprendizado de Máquina faz uso de algoritmos matemáticos que vão mudando seus parâmetros ao longo do tempo para se ajustar à realidade de um conjunto de dados.

Dessa forma, podemos afirmar que o sistema aprende e se torna capaz de gerar respostas cada vez melhores. É interessante observar que durante o desenvolvimento desses sistemas eles são alimentados com parte dos dados disponíveis, em um processo de aprendizagem, e depois são testados com o restante do mesmo conjunto de dados.

## Internet das coisas

Essa tecnologia é a mais recente na People Analytics, mas apresenta grande potencial, como os crachás

eletrônicos sinalizam. A Humanyse foi pioneira no uso de crachás que transmitem dados sobre as interações dos empregados [1].

Ao longo do dia os crachás capturam todo tipo de informação sobre conversas formais e informais: sua duração; o tom de voz e gestos das pessoas envolvidas; quanto essas pessoas falam, ouvem e interrompem; o grau de empatia e extroversão que demonstram etc. Cada crachá gera cerca de 100 pontos de dados por minuto.

## Como avançar?

É evidente que fazer análises de dados de pessoas exige muitos recursos, incluindo hardware, softwares e profissionais especializados, como matemáticos, engenheiros de dados etc. Mas, voltando à definição da People Analytics, percebe-se que com alguma boa vontade e poucos recursos já é possível dar os primeiros passos. E talvez o primeiro e mais efetivo seja disseminar na equipe uma cultura de gestão baseada em dados e análises de causa e efeito.

Para isso, a estruturação do RH em processos, o uso de indicadores e a prática de reuniões de análise crítica é requisito indispensável.

Na sequência, incorporar gente com formação técnica no uso de dados e começar fazendo pequenas experiências para buscar respostas às perguntas de RH que interessam ao negócio.

O sucesso e o aprendizado nessa etapa inicial levarão à paulatina absorção da People Analytics na organização. Toda caminhada inicia com o primeiro passo. Ousemos!

## Referências

1. Peck, Don. They're Watching You at Work: What happens when Big Data meets Human Resources. The Atlantic Magazine. Dec. 2013. Disponível em <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/12/theyre-watching-you-at-work/354681/>. Acesso em 3 ago. 19.
2. HSM Experience. People analytics, a fronteira tech na gestão de RH. Disponível em: <https://experience.hsm.com.br/trails/hsm-summit-2017-leadership-innovation/post/people-analytics-a-fronteira-tech-na-gestao-de-rh>. Acesso em 27 nov. 2017.
3. McGregor, Jena. The new way your boss can tell if you're about to quit your job. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/business/2019/04/11/new-way-your-boss-can-tell-if-youre-about-quit-your-job/>. Acesso em 8 ago. 19.
4. Holanda, Isabel. People Analytics: como subir o patamar da sua gestão de pessoas. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/people-analytics/>. Acesso em 19 ago. 19.
5. Wharton University of Pennsylvania. Notas do curso de People Analytics.
6. Kaplan, Andreas e Haenlein, Michael. Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations,

and implications of artificial intelligence. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393#>. Acesso em 19 ago. 19.

## Serviço

Para saber mais sobre o assunto, inscreva-se na newsletter Radar RH, em <https://materiais.indicadoresrh.com.br/newsletter-benchmarking-radar-rh-tf>



Autor

Eng. Dórian L. Bachmann

é consultor e especialista em indicadores de desempenho e benchmarking.