

PEOPLE ANALYTICS E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: USO DE DADOS PARA COMPREENDER E REDUZIR O TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

Orientador: BARBOSA, Vitor Neves

LACERDA, Cláudia das Dores de Souza

LISBOA, Wanda Bezerra

MARTINS, Marcela Oliveira

NUNES, Fabiana Amanda Vicente

PEREIRA, Jaqueline Aparecida

RODRIGUES, Patrícia Cristina

SILVA, Jennifer Fabiani Paulo da

Resumo

O People Analytics representa uma abordagem de gestão de pessoas orientada pela utilização sistemática de dados e análises para apoiar decisões organizacionais. Sua aplicação ganha relevância diante dos desafios relacionados à rotatividade de pessoal, fenômeno que pode produzir custos financeiros, perda de conhecimento, impactos sobre produtividade e alterações no clima organizacional. Este artigo analisa como o People Analytics pode contribuir para compreender fatores associados ao turnover e apoiar ações preventivas de retenção de talentos. O estudo tem abordagem qualitativa e caráter bibliográfico, preservando o eixo metodológico do projeto do Grupo 3. A discussão parte das contribuições de Chiavenato (2020), Ulrich (2000) e Lakatos e Marconi (2010), articulando-as à necessidade de transformar dados de Recursos Humanos em informações úteis à tomada de decisão. A análise demonstra que a utilização de indicadores, cruzamento de informações e interpretação de padrões pode ampliar a capacidade estratégica do RH, desde que os dados sejam confiáveis, contextualizados e utilizados de forma responsável. Conclui-se que o People Analytics não deve ser entendido apenas como tecnologia, mas como mudança na forma de pensar a gestão de pessoas, aproximando decisões de evidências e favorecendo ações de retenção, desenvolvimento e melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave: People Analytics; Gestão de pessoas; Turnover; Retenção de talentos; Gestão baseada em dados.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas passou por transformações significativas à medida que as organizações passaram a reconhecer que seus resultados dependem não apenas de recursos financeiros, tecnológicos e materiais, mas também das pessoas que executam, coordenam e desenvolvem os processos organizacionais. Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos deixou progressivamente uma atuação predominantemente administrativa para assumir funções relacionadas ao planejamento, desenvolvimento, retenção e alinhamento das pessoas aos objetivos institucionais.

O projeto do Grupo 3 parte de uma questão central: a rotatividade de pessoal constitui um desafio crítico que afeta a eficiência operacional, os resultados financeiros e o clima organizacional. A escolha do turnover como problema de pesquisa é relevante porque os desligamentos não produzem apenas custos imediatos de recrutamento e seleção. A saída de colaboradores pode significar perda de conhecimentos acumulados, necessidade de treinamento de substitutos, redistribuição de tarefas e impactos sobre as relações estabelecidas nas equipes.

Nesse cenário, o People Analytics surge como abordagem capaz de transformar dados produzidos pelos processos de Recursos Humanos em informações para a tomada de decisão. Segundo Chiavenato (2020), a gestão de pessoas precisa estar alinhada aos objetivos organizacionais e utilizar práticas que contribuam simultaneamente para o desenvolvimento dos indivíduos e para os resultados da organização. A utilização de dados pode fortalecer esse alinhamento ao permitir que o RH identifique padrões e acompanhe indicadores.

Ulrich (2000) defende uma atuação estratégica dos profissionais de Recursos Humanos, aproximando a área dos objetivos do negócio. A perspectiva do People Analytics pode contribuir para essa transformação ao fornecer elementos que permitam demonstrar relações entre práticas de gestão, comportamento dos colaboradores e resultados.

O objetivo geral deste artigo é analisar como dados e análises podem contribuir para melhorar a gestão de pessoas, tornando as decisões mais estratégicas e menos dependentes apenas da intuição. Os objetivos específicos consistem em discutir a melhoria da tomada de decisões no RH, compreender possibilidades de redução da rotatividade, identificar a importância da previsão de tendências e analisar estratégias voltadas ao desempenho individual e coletivo.

Metodologicamente, o artigo mantém a orientação do projeto original, caracterizando-se como pesquisa qualitativa e bibliográfica. Lakatos e Marconi (2010) explicam que a pesquisa bibliográfica utiliza materiais já publicados para construir o embasamento teórico da investigação. O presente artigo amplia a discussão do projeto sem atribuir ao estudo resultados empíricos que não foram coletados.

2. PEOPLE ANALYTICS E A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

People Analytics pode ser compreendido como uma abordagem que utiliza dados, indicadores e métodos de análise para apoiar decisões relacionadas às pessoas nas organizações. Sua importância está na possibilidade de transformar registros dispersos em informações capazes de apoiar diagnósticos e intervenções.

A área de Recursos Humanos produz grande quantidade de dados ao longo da jornada do colaborador. Informações sobre admissões, desligamentos, absenteísmo, desempenho, treinamento, remuneração, tempo de permanência e movimentações internas podem, quando organizadas e interpretadas, revelar padrões relevantes para a gestão.

Chiavenato (2020) apresenta a gestão de pessoas como uma área diretamente relacionada ao desenvolvimento do capital humano e aos objetivos organizacionais. A utilização de dados fortalece essa perspectiva porque permite que decisões sejam acompanhadas por indicadores e evidências, em vez de depender exclusivamente da percepção dos gestores.

A transformação, contudo, não consiste simplesmente em adquirir um software. O People Analytics exige mudança de cultura. A organização precisa aprender a formular perguntas relevantes, definir quais dados são necessários, verificar a qualidade das informações e interpretar resultados dentro do contexto.

Uma organização pode possuir muitos dados e ainda tomar decisões inadequadas se não souber transformar informação em conhecimento. Por isso, o profissional de RH precisa desenvolver competências analíticas e, ao mesmo tempo, compreender profundamente os fenômenos humanos que os indicadores representam.

Ulrich (2000) defende que o RH deve atuar como parceiro estratégico. Nessa perspectiva, People Analytics pode contribuir para aproximar o RH das decisões organizacionais, oferecendo evidências para discutir custos, riscos, desempenho, retenção e desenvolvimento.

A mudança de uma gestão baseada em “achismos” para uma gestão orientada por evidências não significa eliminar a experiência dos gestores. A experiência continua importante para formular hipóteses e interpretar situações. O diferencial está em combinar conhecimento profissional com dados estruturados.

3. TURNOVER COMO DESAFIO ORGANIZACIONAL

A rotatividade de pessoal, ou turnover, constitui um dos principais fenômenos relacionados à gestão de pessoas. O projeto do Grupo 3 destaca que o turnover pode funcionar como um termômetro da saúde da empresa. Essa ideia é importante porque níveis elevados ou padrões específicos de desligamento podem indicar problemas que ultrapassam a simples substituição de colaboradores.

Quando um colaborador deixa a organização, podem surgir custos relacionados ao processo de desligamento, recrutamento, seleção, integração e treinamento do substituto. Além disso, existe a possibilidade de perda de conhecimento acumulado e interrupção de atividades.

Os impactos também podem atingir os colaboradores que permanecem. Uma sequência de desligamentos pode aumentar a carga de trabalho, produzir insegurança e afetar a percepção sobre estabilidade e perspectivas de carreira. O clima organizacional pode ser influenciado quando os trabalhadores percebem que a saída de colegas é recorrente.

Entretanto, é necessário evitar uma interpretação simplista do turnover. Nem todo desligamento representa um problema. A rotatividade pode resultar de aposentadorias, mudanças de carreira, desempenho inadequado, reorganizações ou decisões voluntárias dos próprios trabalhadores. O papel do People Analytics é justamente identificar padrões e contextos.

A análise da rotatividade precisa considerar variáveis como área, cargo, tempo de empresa, liderança, remuneração, oportunidades de desenvolvimento, absenteísmo e histórico de desempenho, sempre observando os limites dos dados disponíveis.

O objetivo não deve ser simplesmente reduzir o turnover para o menor número possível. Em algumas situações, determinado nível de movimentação pode ser natural ou até desejável. O foco estratégico é compreender quais desligamentos representam risco ou perda evitável e quais fazem parte do funcionamento normal da organização.

Nesse sentido, o turnover pode ser utilizado como indicador de diagnóstico. Quando associado a outras informações, ele permite formular hipóteses sobre causas e orientar investigações mais aprofundadas.

4. DADOS, INDICADORES E TOMADA DE DECISÃO NO RH

A utilização de indicadores permite acompanhar fenômenos ao longo do tempo e comparar diferentes áreas ou períodos. No contexto do People Analytics, indicadores não devem ser vistos apenas como números para relatórios, mas como instrumentos para formular perguntas e orientar decisões.

Um dos indicadores mais conhecidos é a taxa de turnover. Entretanto, isoladamente, ela possui capacidade limitada de explicação. Saber que determinada unidade possui maior rotatividade é apenas o início da análise. É necessário investigar quem está saindo, quando os desligamentos ocorrem, quais cargos apresentam maior frequência e quais características podem estar associadas ao fenômeno.

A análise por tempo de empresa pode revelar, por exemplo, concentração de desligamentos nos primeiros meses. Nesse caso, a organização pode investigar processos de recrutamento, integração e expectativas apresentadas no momento da contratação. Se os desligamentos se concentram após determinado período, podem surgir hipóteses relacionadas a carreira, remuneração ou ausência de oportunidades.

Indicadores de absenteísmo, desempenho, participação em treinamentos e movimentação interna podem complementar a análise. O valor do People Analytics está justamente na possibilidade de cruzar informações, desde que exista qualidade nos dados e finalidade clara.

Chiavenato (2020) destaca a necessidade de alinhamento da gestão de pessoas com os objetivos organizacionais. Indicadores devem, portanto, estar relacionados a decisões reais. Produzir dezenas de métricas sem utilizá-las não significa maturidade analítica.

A gestão baseada em dados também exige cuidado com interpretação. Correlação não significa necessariamente causalidade. Se duas variáveis aparecem associadas, isso não prova que uma seja responsável pela outra. O RH precisa combinar análise quantitativa, conhecimento do contexto e investigação qualitativa.

Dessa forma, indicadores devem ser compreendidos como instrumentos de diagnóstico e não como respostas automáticas. A decisão permanece sendo uma atividade gerencial que utiliza evidências, contexto e julgamento profissional.

5. PEOPLE ANALYTICS E PREVISÃO DE TENDÊNCIAS

Uma das possibilidades mais discutidas do People Analytics é a capacidade de identificar padrões que permitam antecipar situações. O projeto do Grupo 3 estabelece como objetivo específico prever tendências e comportamentos. Essa previsão, contudo, deve ser entendida como análise de probabilidades e padrões, e não como certeza sobre o comportamento futuro de indivíduos.

Modelos analíticos podem utilizar informações históricas para identificar grupos ou situações que apresentam maior probabilidade de determinados resultados. No contexto do turnover, isso pode auxiliar a organização a identificar áreas com maior risco de rotatividade e direcionar ações preventivas.

A utilidade dessa abordagem está na mudança do caráter reativo para o preventivo. Em um modelo tradicional, o RH pode agir depois que os desligamentos acontecem. Em uma abordagem orientada por dados, a organização procura identificar sinais anteriores e investigar suas causas.

Entretanto, qualquer modelo preditivo precisa ser utilizado com cautela. Pessoas não são apenas conjuntos de variáveis. Mudanças pessoais, acontecimentos inesperados, relações de trabalho e decisões individuais podem alterar trajetórias. Por isso, resultados analíticos devem apoiar, e não substituir, a avaliação humana.

Também é necessário observar riscos de vieses. Se os dados históricos refletem decisões ou práticas discriminatórias, um modelo construído sobre esses dados pode reproduzir padrões

inadequados. A utilização de People Analytics exige, portanto, critérios de governança, transparência e revisão.

A previsão deve servir principalmente para orientar perguntas. Se uma determinada área apresenta risco elevado de desligamento, a gestão deve investigar as condições de trabalho, liderança, oportunidades e outros fatores antes de decidir uma intervenção.

Assim, o valor do People Analytics está menos em “prever pessoas” e mais em aumentar a capacidade organizacional de reconhecer padrões e agir antecipadamente.

6. RETENÇÃO DE TALENTOS E AÇÕES PREVENTIVAS

A retenção de talentos está diretamente relacionada à capacidade da organização de compreender por que os colaboradores permanecem ou deixam a empresa. People Analytics pode contribuir para identificar fatores associados à permanência e ao desligamento, permitindo direcionar ações.

Ulrich (2000) defende uma atuação estratégica do RH e sua contribuição para o desenvolvimento organizacional. A retenção pode ser analisada dentro dessa perspectiva, pois manter profissionais qualificados pode preservar conhecimento, reduzir custos e favorecer continuidade operacional.

As ações de retenção não devem ser uniformes. Diferentes grupos podem apresentar necessidades distintas. Profissionais em início de carreira podem valorizar aprendizagem e perspectivas de crescimento; outros podem priorizar flexibilidade, reconhecimento ou desenvolvimento.

Dados de pesquisas de clima, entrevistas de desligamento, avaliações de desempenho e movimentações internas podem complementar indicadores objetivos. A combinação de diferentes fontes permite construir uma visão mais ampla.

A entrevista de desligamento, por exemplo, pode gerar informações sobre motivos percebidos pelo colaborador. Porém, respostas devem ser interpretadas considerando possíveis limitações. O colaborador pode não se sentir confortável para revelar todas as razões. Por isso, entrevistas não devem ser analisadas isoladamente.

Pesquisas de clima e engajamento também podem auxiliar. Quando determinadas áreas apresentam simultaneamente baixo engajamento e elevada rotatividade, a organização pode priorizar investigação. Novamente, o indicador não estabelece sozinho a causa, mas sinaliza onde aprofundar a análise.

A retenção deve ser compreendida como processo contínuo. Não basta agir quando um profissional anuncia sua saída. A organização precisa acompanhar a experiência do colaborador ao longo de sua trajetória.

7. PEOPLE ANALYTICS, DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

O projeto do Grupo 3 também estabelece como objetivo desenvolver estratégias para melhorar o desempenho individual e coletivo. A análise de dados pode contribuir para identificar necessidades de desenvolvimento, lacunas de competências e oportunidades de melhoria.

Chiavenato (2020) destaca a importância das pessoas para os resultados organizacionais. A avaliação de desempenho, quando estruturada e utilizada de maneira adequada, pode produzir informações sobre entregas e necessidades de desenvolvimento.

People Analytics pode cruzar informações de desempenho com treinamentos realizados, movimentações, tempo de empresa e outros indicadores. Esse cruzamento pode auxiliar na avaliação de programas de desenvolvimento.

É necessário, entretanto, evitar a utilização simplista de métricas. Um resultado baixo pode decorrer de falta de competência, mas também de recursos insuficientes, metas inadequadas, problemas de liderança ou obstáculos no processo. O contexto deve sempre ser considerado.

A análise coletiva também pode identificar diferenças entre equipes. Se grupos semelhantes apresentam resultados muito diferentes, a organização pode investigar práticas de liderança, processos e recursos.

O objetivo deve ser desenvolver pessoas, e não simplesmente classificá-las. Dados podem indicar onde existe necessidade de capacitação, acompanhamento ou reorganização do trabalho.

Assim, o People Analytics pode aproximar avaliação e desenvolvimento. O RH deixa de utilizar dados apenas para registrar o passado e passa a utilizá-los para planejar ações futuras.

8. CULTURA DATA-DRIVEN NO RECURSOS HUMANOS

A adoção do People Analytics depende da construção de uma cultura organizacional orientada por dados. O projeto estabelece como resultado esperado a consolidação de uma cultura corporativa data-driven na gestão de pessoas.

Uma cultura orientada por dados não significa tomar todas as decisões automaticamente por meio de números. Significa valorizar evidências, questionar suposições, acompanhar indicadores e aprender com resultados.

Para isso, gestores precisam ter acesso a informações compreensíveis. Relatórios excessivamente técnicos podem dificultar a utilização. O RH deve transformar análises em informações úteis para decisões concretas.

Também é necessária qualidade de dados. Cadastros incompletos, informações inconsistentes e diferentes critérios de registro podem comprometer análises. Antes de sofisticar modelos, a organização precisa organizar suas bases.

A cultura data-driven também envolve responsabilidade. Informações de Recursos Humanos são sensíveis e podem afetar trajetórias profissionais. A organização precisa definir quem acessa os dados, para quais finalidades e como as informações serão protegidas.

A confiança dos colaboradores é elemento importante. Se os trabalhadores perceberem que os dados são utilizados exclusivamente para vigilância ou punição, pode surgir resistência. A utilização responsável precisa estar vinculada a desenvolvimento, melhoria e decisões justificáveis.

A consolidação de uma cultura orientada por dados é, portanto, processo gradual. Envolve tecnologia, pessoas, processos, liderança e governança.

9. ÉTICA, PRIVACIDADE E LIMITES DO USO DE DADOS DE PESSOAS

A expansão do People Analytics amplia também a responsabilidade das organizações sobre os dados dos colaboradores. Informações relacionadas a desempenho, comportamento, remuneração, ausências e movimentações podem ser utilizadas para finalidades legítimas de gestão, mas exigem critérios de proteção e uso responsável.

A análise de pessoas deve respeitar limites éticos. O fato de uma informação estar disponível não significa que qualquer utilização seja adequada. A organização precisa definir finalidade, acesso e critérios de utilização.

Outro risco é a transformação do trabalhador em objeto de monitoramento permanente. O People Analytics deve apoiar decisões de gestão, mas não deve criar uma cultura de vigilância indiscriminada.

A interpretação de indicadores também precisa evitar estigmatização. Um modelo que identifique maior risco de desligamento, por exemplo, não deve ser utilizado automaticamente para rotular um colaborador como “problemático”. O resultado indica uma probabilidade ou padrão e precisa ser analisado no contexto.

A governança dos dados deve incluir controles de acesso, segurança, qualidade e revisão dos modelos utilizados. Também é importante documentar critérios para que decisões possam ser explicadas.

A ética, nesse sentido, não é um elemento externo ao People Analytics. Ela é condição para que a tecnologia seja utilizada de forma sustentável na gestão de pessoas.

10. METODOLOGIA E POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO

O projeto do Grupo 3 caracteriza a pesquisa como qualitativa e bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica parte da análise de materiais já publicados para construir o conhecimento sobre determinado problema. Mascarenhas (2012) também destaca a abordagem qualitativa como adequada à compreensão aprofundada de fenômenos sociais.

Para a produção deste artigo, o problema e os objetivos do projeto foram preservados, ampliando-se a discussão teórica sobre People Analytics, turnover e gestão estratégica de pessoas. Não foram realizadas entrevistas, aplicação de questionários ou análise de banco de dados organizacional. Portanto, as conclusões apresentadas possuem caráter teórico e não devem ser interpretadas como resultados estatísticos de uma empresa específica.

Uma aplicação empírica futura poderia utilizar dados históricos de desligamentos, tempo de permanência, área, cargo, absenteísmo, desempenho, treinamentos e resultados de pesquisas de clima. A análise deveria observar critérios de qualidade e finalidade.

Uma etapa qualitativa poderia complementar os dados por meio de entrevistas com gestores e colaboradores, permitindo compreender fatores que os indicadores não conseguem explicar.

A combinação de dados quantitativos e qualitativos poderia produzir diagnóstico mais consistente. Os indicadores apontariam padrões e as entrevistas ajudariam a compreender significados e causas percebidas.

Essa abordagem seria coerente com a própria proposta do People Analytics: combinar dados, análise e conhecimento de gestão para melhorar decisões.

11. RESULTADOS ESPERADOS E DISCUSSÃO

O projeto estabelece como resultados esperados a estruturação de um modelo conceitual de People Analytics, a identificação de padrões relacionados ao turnover, a redução de desligamentos voluntários e a consolidação de uma cultura orientada por dados.

A análise desenvolvida indica que esses resultados dependem da qualidade das informações e da capacidade de transformar indicadores em ações. Um painel de dados, por si só, não reduz turnover. O resultado ocorre quando a organização utiliza os sinais identificados para investigar causas e implementar intervenções.

Espera-se que a análise de padrões permita identificar áreas, períodos ou grupos que mereçam atenção. A partir disso, a organização pode direcionar ações de desenvolvimento, revisão de processos, comunicação, liderança ou retenção.

Também se espera maior participação estratégica do RH. Ao apresentar indicadores relacionados a custos, rotatividade, desempenho e retenção, o setor pode fortalecer sua posição como parceiro da organização, conforme a perspectiva de Ulrich (2000).

A cultura data-driven pode favorecer decisões mais consistentes, mas deve ser construída de forma gradual. O RH precisa desenvolver capacidade analítica, enquanto gestores precisam aprender a interpretar informações.

Como o estudo não utiliza dados organizacionais reais, os resultados apresentados são expectativas derivadas da literatura e do projeto. Uma etapa empírica será necessária para verificar a efetividade das estratégias em determinado contexto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O People Analytics representa uma mudança importante na gestão de pessoas porque amplia a capacidade de utilizar dados para compreender fenômenos organizacionais. A partir do projeto do Grupo 3, este artigo analisou sua relação com o turnover, a tomada de decisão, a retenção de talentos e o desenvolvimento de pessoas.

A rotatividade não deve ser interpretada somente como indicador operacional. Padrões de desligamento podem sinalizar problemas relacionados à experiência dos colaboradores, liderança, desenvolvimento ou organização do trabalho. Ao utilizar dados de maneira estruturada, o RH pode identificar pontos que merecem investigação.

A análise também demonstra que People Analytics não deve ser confundido com tecnologia. Sistemas são importantes, mas a transformação depende de cultura, processos, qualidade dos dados, competências analíticas e capacidade de interpretação.

A atuação estratégica defendida por Ulrich (2000) pode ser fortalecida quando o RH apresenta evidências para apoiar decisões. Chiavenato (2020) também enfatiza a necessidade de alinhamento entre gestão de pessoas e objetivos organizacionais.

Entretanto, o uso de dados exige responsabilidade. Pessoas não podem ser reduzidas a indicadores. Resultados analíticos precisam ser contextualizados e utilizados de forma ética, com atenção à privacidade, segurança e possíveis vieses.

Conclui-se que o People Analytics pode contribuir para uma gestão mais preventiva, estratégica e orientada por evidências, especialmente quando aplicado à compreensão do turnover. Sua efetividade dependerá da capacidade da organização de transformar dados em conhecimento e conhecimento em ações de gestão.

Como limitação, destaca-se o caráter bibliográfico do estudo. Pesquisas futuras podem utilizar dados reais de organizações, entrevistas e indicadores longitudinais para testar os fatores identificados e avaliar o impacto das estratégias de retenção.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. Metodologia científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ULRICH, Dave. Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.