

**FÁBIO PINTO MACHADO DOS SANTOS**

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS COM FERRAMENTAS DE *PEOPLE*  
*ANALYTICS***

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Especialização em Administração, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como exigência parcial para elaboração da monografia de conclusão da pós-graduação *lato sensu* em Administração.

**São Paulo / SP  
2018-2019**

## Sumário

1. O PROBLEMA .....	5
1.1. Introdução .....	5
1.2. Objetivos .....	6
1.3. Hipóteses .....	6
1.4. Delimitação do Estudo .....	7
1.5. Relevância do Estudo .....	8
1.6. Definição dos Termos .....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1. Gestão de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas .....	10
2.2. Recrutamento & Seleção .....	10
2.2.1. Modalidades de Recrutamento.....	12
2.2.2. Mercado Abundante e Mercado Exíguo .....	13
2.2.3. Entrevista de Triagem.....	14
2.2.4. Testes de Conhecimento & Testes Psicológicos .....	15
2.2.5. Dinâmicas de Grupo.....	15
2.2.6. Entrevista de Seleção.....	15
2.2.7. Integração.....	16

2.3.	Inteligência Artificial (IA).....	17
2.4.	Diagnóstico da Força de Trabalho .....	18
2.4.1.	Forças & Fraquezas .....	18
2.4.2.	Aquisição de Talentos .....	19
2.4.3.	Perfis & Talentos .....	20
2.4.4.	Posições Críticas.....	21
2.5.	People Analytics.....	21
2.5.1.	Tipos de Analytics.....	22
3.	METODOLOGIA .....	24
3.1.	Tipo de Pesquisa .....	24
3.2.	Universo & Amostra .....	24
3.3.	Coleta dos Dados.....	24
3.4.	Tratamento dos Dados.....	26
3.5.	Limitação do Método .....	26
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	27
4.1.	Pré-Análise.....	27
4.2.	Elaboração dos Materiais.....	27
4.3.	Tratamento dos Resultados Obtidos & Interpretação .....	27
4.3.1.	Resultados dos Depoimentos.....	28

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
6. CRONOGRAMA.....	31
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
8. APÊNDICES .....	34
8.1. APENDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA.....	34

## 1. O PROBLEMA

### 1.1. Introdução

Nos tempos atuais, podemos afirmar com convicção: o mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade e volume gradativamente maiores. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com a rapidez, profundidade e impacto com que ocorre hoje. Nesse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos (RH). Segundo Chiavenato (2010, p. 06), “a Administração de Pessoal (AP) foi conhecida como a área da Administração que cuidava exclusivamente de admissões, pagamentos e demissões da mão de obra das empresas, de acordo com a legislação trabalhista vigente”. Ainda segundo o autor (2010, p. 07) “a ARH é a área da Administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa”. Isso significa que, hoje, a ARH passou a ser um departamento tão humano quanto aparentava ser, com o desenvolvimento de atividades e práticas que visam atrair e capacitar as pessoas nas organizações.

Em contrapartida, a ARH ganha posição cada vez mais estratégica dentro das organizações, e a atuação desse setor vem sendo ampliada, indo além das rotinas administrativas. Atualmente, a ARH atua como parte central dos negócios, ou seja, trabalha para assegurar a eficiência das atividades. Para chegar a um grau desejável de excelência, o departamento pode contar com a automatização de processos. Isso significa que um grande aliado não-humanizado pode contribuir para a efetiva execução das atividades e rotinas do setor. Estamos falando da tecnologia.

A tecnologia tem se mostrado uma parceira importante e atua como facilitadora dentro de esferas importantes do setor, otimizando o tempo dos profissionais de RH, para que eles possam se dedicar à gestão de relacionamento e desenvolvimento de talentos, contribuindo, dessa forma, com o fortalecimento global do negócio. A ferramenta de gestão que auxilia nos processos de RH é denominada *people analytics*. Segundo o CEO da Appus, sr. Deli Matsuo, “o *people analytics* é a expansão da fronteira da ciência e tecnologia para a área de gestão de pessoas”. A ferramenta *people analytics* é composta de inteligência artificial (IA) desenvolvida em softwares ou programas de

computadores, com o intuito de coletar as informações de desempenho e características de um candidato (*Big Data*) e possibilitar ao ARH análises precisas e imparciais, demonstrando percentuais de aderência e compatibilidade com as atividades e necessidades que se esperam. São várias as possibilidades de uso para o *people analytics*, mas a maioria das empresas ainda está utilizando a ferramenta para melhorar decisões tomadas, para identificar talentos e para gerar ganhos de produtividade, superando as decisões que eram baseadas em preconceitos ou vieses.

Sendo assim, o presente estudo pretende responder ao problema de pesquisa que deu origem ao pré-projeto: Mediante a inserção da tecnologia nas práticas e atividades do cotidiano administrativo, quais as vantagens e desvantagens da automação de processos mediante a inserção de ferramentas de *People Analytics* na área de Recursos Humanos?

## 1.2. Objetivos

Define-se como objetivo principal analisar a percepção de profissionais do R&S acerca da transição de etapas de processos seletivos tradicionais para processos baseados em ferramentas de *People Analytics*. Os seguintes pontos serão estudados para se chegar ao objetivo esperado:

- Descrever as principais características dos processos seletivos tradicionais, a partir da experiência dos pesquisados.
- Identificar as principais mudanças em curso em processos seletivos, na visão dos pesquisados.
- Identificar as principais vantagens e desvantagens da utilização de ferramentas de *People Analytics* em processos seletivos, na visão dos pesquisados.
- Descrever, a partir da visão dos pesquisados, os principais benefícios diretos proporcionados pela utilização de ferramentas de *People Analytics* em processos seletivos.

## 1.3. Hipóteses

As prováveis hipóteses que responderiam ao problema levantado de pesquisa

seriam:

- Processo de Recrutamento & Seleção totalmente voltado para qualidade e eficiência, por meio do ingresso da tecnologia e ferramentas de busca;
- Processos Seletivos mais rápidos e econômicos, tanto para a empresa, por meio de mobilização de tempo e investimento em estrutura, quanto para o candidato à vaga, citando por exemplo os gastos com transporte ao local do processo seletivo;
- Utilização de novas rotinas para execução do processo seletivo, citando como exemplo, a entrevista por videoconferência.

A resposta esperada para tal pesquisa é a avaliação positiva, à primeira vista, das inovações tecnológicas em conjunto com a IA e ferramentas de *people analytics* para um R&S mais assertivo.

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

O estudo abordará o resultado da pesquisa de importância e satisfação, e buscará entender a correlação entre a execução de um processo seletivo tradicional e um processo seletivo com a inserção da IA e ferramentas de *people analytics*, que propõem uma ideia de facilitar análises de desempenho e execução para os recrutadores.

A pesquisa terá como objetivo identificar e priorizar os fatores que impactam a performance dos recrutadores, e quais são os fatores que mais influenciam o dia a dia destes e seu engajamento no trabalho.

Entendemos que há diversos fatores a serem ressaltados, tais como: a baixa porcentagem de empresas com recursos para execução desses processos, além da possível rejeição de colaboradores mais experientes, fiéis aos métodos tradicionais. Para tanto, a importância desse estudo se faz necessária para esclarecimentos a todas as gerações mediante a importância das ferramentas de *people analytics* no universo de R&S atual.

### 1.5. Relevância do Estudo

O departamento de Recursos Humanos ganha posição cada vez mais estratégica dentro das organizações, e a atuação desse setor vem sendo ampliada, indo além das rotinas administrativas. Atualmente, o RH atua como parte central dos negócios, ou seja, trabalha para assegurar a eficiência das atividades. Para chegar a um grau desejável de excelência, o departamento pode contar com a automatização de processos.

A tecnologia tem se mostrado uma parceira importante e atua como facilitadora dentro de esferas importantes do setor, otimizando o tempo dos profissionais de RH, para que eles possam se dedicar à gestão de relacionamento e desenvolvimento de talentos, contribuindo, dessa forma, com o fortalecimento global do negócio.

O motivo é a discussão dos métodos tradicionais x métodos automatizados dentro das rotinas em R&S. Entendemos que o RH é um departamento originalmente voltado para o colaborador, mas que exige automação de atividades presentes no R&S para facilitação de análise de performance dos candidatos, etc.

Com o resultado do projeto desenvolvido, espero poder demonstrar e esclarecer aos nossos colegas recrutadores e analistas de RH de que é possível realizar processos seletivos com segurança, com competência e com seriedade sem, especificamente, um processo completamente presencial, burocrático, que demanda muito tempo do profissional para elaboração de uma análise de viabilidade do candidato, e sim, com otimização de tempo e a imparcialidade das ferramentas de *people analytics*, que estão disponíveis para analisar puramente os resultados e conhecimentos do candidato sem interferências ou parcialidades de gestores.

### 1.6. Definição dos Termos

Frisamos abaixo os termos utilizados na pesquisa:

- *People Analytics*: processo de analisar dados para estudar o comportamento dos funcionários de uma empresa. O objetivo desta análise é prever cenários e planejar ações para evitar possíveis situações de risco.
- *Big Data*: levantamento de todas as informações, dados estatísticos e

análises de um potencial candidato.

- Inteligência Artificial (IA): os sistemas que realizam o processo de *People Analytics* são baseados em Inteligência Artificial, que tem como função resumida faz correlações com dados que recolhe de muitas fontes, encontrar tendências de análises e fazer julgamentos por meio das ferramentas de *People Analytics*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a elaboração da pesquisa, serão utilizados livros, artigos, sites e depoimentos em revistas ou jornais do segmento.

### 2.1. Gestão de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

Quando falamos de **Gestão de Recursos Humanos** ou **Gestão de Pessoas**, podemos considerar um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuiu para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização. As empresas que possuem essa expertise entre suas políticas internas são aquelas que formam profissionais mais bem qualificados e motivados para desempenhar suas funções.

Complementando a definição, Chiavenato (2014, p. 08) entende que “a GP é uma área extremamente situacional, pois depende de vários aspectos, (...) o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis”.

Ou seja, de forma clara e objetiva, a Gestão de RH ou de Pessoas passou a ter importância e envolvimento tão amplos quanto se imaginava – e se praticava – tempos atrás. Não se trata apenas de um departamento responsável por direitos do colaborador e deveres da empresa, e sim de um departamento que tem interação com a alta gestão da empresa, além de interação com demais departamentos, afim de extrair as necessidades dos mesmos e exerce-las dentro de suas competências; seja em busca de um profissional para uma área específica, para tirar dúvidas de colaboradores, para alinhar estratégias com diretores sobre estruturação de cargos e salários, e tantos outros exemplos a serem citados.

### 2.2. Recrutamento & Seleção

O processo de R&S de Pessoal começa quando surge a necessidade de preenchimento de um ou mais postos de trabalho na empresa. O setor responsável recebe a solicitação de pessoal, geralmente com o perfil do candidato, experiência exigida, qualificações etc. Independentemente do tipo de empresa, é recomendado que o setor que

irá realizar o recrutamento saiba exatamente qual é o tipo de profissional que a empresa está buscando. Não considerar todos os detalhes deste perfil pode comprometer o processo de contratação.

O processo de R&S de Pessoal precisa ser alimentado por fontes de recursos humanos que estejam interessados nas vagas disponíveis e também que preencham os pré-requisitos estabelecidos pelo RH da empresa. Para isto, é necessário que a empresa analise qual é a sua necessidade e qual a fonte (empresas, universidades, cursos técnicos etc.) que deseja explorar em cada processo seletivo. Quanto maior o número de candidatos recrutados, mais rico será o processo e maiores serão as chances de se encontrar o profissional ideal para aquela vaga.

Marras (2010, p. 118) entende que o processo de R&S é um processo de agregação e aplicação de pessoas: “Esses processos são responsáveis pelo gerenciamento das contribuições das pessoas para a empresa, desde o momento em que elas são recrutadas até o seu eventual desligamento”. Já Chiavenato (2009, p. 68) define Recrutamento como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”, e Seleção como “a escolha do homem certo para o cargo certo, (...), entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, (...)”. (2009, p. 106).

As opiniões da literatura são equivalentes. Hoje, o processo de R&S se dá por diversas fases – conforme as necessidades e estratégias definidas pelo RH das organizações – que, segundo Ferreira e Vargas (2014) podem ser Recrutamento Direto, Indireto, On-Line ou Misto, e que são aplicados desde testes online, entrevistas via *call conference*, dinâmicas de grupo e testes presenciais, entrevistas com o RH e entrevistas com o gestor ou diretor da área responsável, até sua eventual contratação após exames médicos e admissionais, que, frisa-se, também são eliminatórios.

Dessa forma, propõe-se a agilização dos processos com a tecnologia, para retenção dos talentos e dos melhores candidatos, sem desmotivação dos mesmos, sem perda dos mesmos para a concorrência, etc.

### 2.2.1. Modalidades de Recrutamento

Conforme mencionado no tópico anterior, as modalidades de R&S existentes e aplicadas hoje no país são: Externo, Interno, Misto e Virtual (On-Line).

- Recrutamento Externo: segundo Dutra (2017, p. 120) *apud* Albuquerque, Leme e Zaccarelli (1986), “no recrutamento externo, em que inexiste um plano de carreira (...) a política é contratar objetivando um cargo predeterminado”. Já Chiavenato (2014, p. 102) diz: “ O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH – portanto, fora da organização – para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal” e ainda complementa: “O recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar”. Então, podemos dizer que a prática de recrutamento externo visa os potenciais candidatos do mercado de Recursos Humanos, com um maior leque de opções para o cargo em questão.
- Recrutamento Interno: segundo Dutra (2017, p. 120) *apud* Albuquerque, Leme e Zaccarelli (1986), “no recrutamento interno, são organizações com carreiras chamadas de fechadas”. Chiavenato (2014, p. 102) acredita que o Recrutamento Interno “atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização (...) para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras” e, complementando: “o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las”, ou seja, o Recrutamento Interno visa uma maior valorização dos colaboradores da empresa, por meio de oportunidades internas, visando planos de carreira e oportunidades de experiência em diversas áreas da organização.
- Recrutamento Misto: é a união das práticas de recrutamento interno e externo. Chiavenato (2009, p. 99-100) frisa que o recrutamento misto possui três alternativas de sistema: **Recrutamento Externo seguido de Interno**, “A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, a empresa necessita de pessoal já qualificado e precisa importá-lo do ambiente externo”; **Recrutamento**

**Interno seguido de Externo**, “A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo”; e **Recrutamento Interno e Externo Concomitante**, “a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente (...) ; geralmente, (...) a preferência aos candidatos internos sobre os externos”.

- Recrutamento Virtual (On-Line): É o recrutamento a distância feito por meios eletrônicos, como a Internet. A internet revolucionou o processo de recrutamento. Seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais a qualquer tempo ou lugar. Chiavenato (2014, p. 109) ainda salienta que “A internet oferece as empresas uma plataforma que permite a comunicação pronta e rápida, dispensando qualquer forma de intermediação” e complementa: “Em muitos casos, ao longo de um processo interativo, pode-se fazer uma triagem ou pré-seleção virtual”.

### 2.2.2. Mercado Abundante e Mercado Exíguo

O mercado de trabalho é o maior fornecedor de mão-de-obra externa que a empresa vai utilizar. É onde a empresa vai buscar os candidatos que porventura poderão preencher as vagas que ela está oferecendo. Em algumas ocasiões, o mercado de trabalho não tem uma demanda suficiente para suprir as necessidades da empresa. Em uma situação como essa, se faz necessário à empresa alterar algumas estruturas salariais e ocupacionais do cargo e para isso é preciso que se faça uma pesquisa ou estudo do mercado de trabalho.

No estágio de recrutamento – dentre diversas maneiras não citadas - o mercado de trabalho se apresenta sob as seguintes maneiras:

- **Abundante**: Excesso de mão-de-obra no preenchimento de cargos.
- **Exíguo**: Oferta limitada de certos candidatos para certas vagas.

Realizando uma analogia entre a definição dos termos e a realidade do

mercado de trabalho no país, podemos citar as diferenças entre oferta e procura por parte das organizações, que Chiavenato (2009, p. 25) explicita conforme segue:

Quadro – O comportamento das organizações em função do mercado de trabalho.	
Situação de oferta	Situação de procura
Excessiva quantidade de ofertas de vagas.	Insuficiente quantidade de ofertas de vagas.
Competição entre as empresas para obter candidatos.	Falta de competição entre as empresas.
Intensificação dos investimentos em recrutamento.	Redução nos investimentos em recrutamento.
Redução das exigências aos candidatos e abrandamento do processo seletivo.	Aumento das exigências aos candidatos e maior rigor no processo seletivo.
Intensificação dos investimentos em treinamento.	Redução nos investimentos em treinamento.
Ênfase no recrutamento interno.	Ênfase no recrutamento externo.
Desenvolvimento de políticas de fixação do pessoal (retenção do capital humano).	Desenvolvimento de políticas de substituição do pessoal (melhoria do capital humano).
Orientação para as pessoas e para seu bem-estar.	Orientação para o trabalho e para a eficiência.
Intensificação dos investimentos em benefícios.	Redução ou congelamento dos investimentos em benefícios sociais.

Figura 1 – Comparativo: Oferta x Procura no Mercado de Trabalho. Fonte: Chiavenato (2009, p. 25)

O mercado de trabalho **abundante** reflete totalmente a situação de procura – realidade do nosso país para muitas áreas -, enquanto que o mercado de trabalho **exíguo** é o inverso: a oferta das empresas em busca de candidatos para preenchimento dos cargos.

### 2.2.3. Entrevista de Triagem

O processo de Recrutamento e Seleção, inicia-se através do método de triagem dos currículos. Com base na análise e escolha dos currículos é possível ter uma visão mais generalizada acerca do candidato e já é possível realizar um filtro e elaborar uma primeira impressão, baseada nas qualificações do candidato e com a sua adequação à vaga em questão, Ferreira (2014, p. 1).

#### **2.2.4. Testes de Conhecimento & Testes Psicológicos**

Com o objetivo de detectar os reais potenciais dos candidatos, são aplicados, durante o processo de R&S, Testes de Conhecimento bem como Testes Psicológicos.

Segundo Banov (2015, p. 83), os testes de conhecimento podem ser subdivididos em:

- Testes de Conhecimentos Gerais: que são voltados para avaliar o grau de conhecimento do candidato sobre cultura em geral e assuntos específicos de sua área de atuação;
- Testes de Conhecimentos Específicos: estes testes são voltados exclusivamente para avaliar os conhecimentos mais pontuais sobre as competências exigidas pela vaga, propriamente dita.

Além dos testes citados acima, Banov (2015, p. 84) também discorre sobre os Testes Psicológicos. Tais testes tem como objetivo principal, coletar dados que o candidato não transparece à primeira vista, bem como características de personalidade e também de habilidades extras.

#### **2.2.5. Dinâmicas de Grupo**

As dinâmicas de grupo, de acordo com Banov (2015, p. 86), nada mais são que um conjunto de técnicas aplicadas em grupos de no mínimo 6 pessoas e no máximo 12, todas desconhecidas e concorrentes à mesma vaga. O objetivo desta técnica é analisar o comportamento e o relacionamento do candidato, em um ambiente de grupo, bem como coletar dados particulares, como, por exemplo: indecisão, iniciativa, como lida em situações de pressão.

#### **2.2.6. Entrevista de Seleção**

A técnica mais utilizada no processo de R&S é a entrevista. Trata-se do encontro entre entrevistadores, que colhem dados com o objetivo de realizar uma possível contratação, e entrevistados, de acordo com Banov (2015, p.72).

Com a entrevista, é possível avaliar os conhecimentos bem como explicitar informações que até então não estavam claras nos dados informados no currículo, dando oportunidade de o candidato expor suas qualificações.

### 2.2.7. Integração

O processo de integração de novos colaboradores tem por objetivo apresentar a cultura, a história e as regras da empresa, de modo que o novo funcionário se sinta em “casa” e esteja capaz de agir em equilíbrio com a equipe, em favor de ótimos resultados. (Kenoby, 2018)

De acordo com Marras (2010, p.163), o processo de Integração pode ser subdividido em:

- Formal ou Informal: a socialização Formal, é definida a partir da apresentação explícita aos demais colaboradores da corporação. Em contrapartida, o processo de integração Informal se dá ao colocar o novo funcionário no cargo de imediato, sem nenhuma apresentação prévia;
- Individual ou Coletivo: o processo pode ser realizado singularmente ou de forma grupal. Em casos de uma integração Coletiva, as pessoas ingressantes do grupo possuem um conjunto de experiências semelhantes;
- Uniforme ou Variável: o processo Uniforme estabelece um conjunto de etapas que o colaborador deve seguir para assim estar integrado à empresa, já o Variável não possui nenhum conjunto de etapas, seguindo uma linha mais livre de integração;
- Seriado ou Randômico: a integração Seriada se baseia na utilização de papéis que tem por objetivo treinar e encorajar o novo funcionário. O processo Randômico deixa o novo colaborador mais à vontade, proporcionando à ele uma atuação própria sem algo pré-determinado a ser seguido;
- Reforço ou Eliminação: a socialização por Reforço, baseia-se no conceito de apoiar e reforçar as qualidades e qualificações do novo colaborador, incentivando-o ao sucesso no cargo. Em contrapartida, o processo de

integração por Eliminação busca anular e eliminar determinadas características consideradas indesejáveis, do funcionário, e proporcionar a adaptação do mesmo ao novo cargo.

### 2.3. Inteligência Artificial (IA)

O termo Inteligência Artificial (IA) surgiu em 1956, após estudos propostos por Alan Turing em sua teoria denominada Turing Test, ou, Teste de Turing. Tal termo só ganhou popularidade atualmente, devido à presença cada vez mais marcante e indispensável da tecnologia na vida da sociedade contemporânea.

Estamos acostumados com a visual e definição de Inteligência Artificial, baseado nas histórias Hollywoodianas repletas de robôs humanoides, mas a Inteligência Artificial nada mais é do que a capacidade de ensinar uma máquina a realizar determinadas atividades.

Então, podemos entender Inteligência Artificial como “O excitante e novo modo de fazer uma máquina pensar... máquinas com mentes, no completo e literal sentido”<sup>1</sup>Stuart & Norvig (1995, p.5) *apud* Haugeland (1985), bem como “A arte de criar máquinas que realizam funções que requerem inteligência quando performam para as pessoas”<sup>2</sup>Stuart & Norvig (1995, p.5) *apud* Kurzweil (1990) e também “O ramo da ciência da computação que se preocupa com a automação do comportamento inteligente”<sup>3</sup>Stuart & Norvig (1995, p.5) *apud* Luger & Stubblefield (1993).

Podemos compreender então, retomando o tema do projeto, de que a importância da IA se deve ao fato de serem desenvolvidos e utilizados programas de computação baseados nessa inteligência intuitiva, manipulada por seres humanos, mas totalmente capaz de execução de tarefas analíticas e performance, otimizando tempo dos

---

<sup>1</sup> "The exciting new effort to make computers think... machines with minds, in the full and literal sense" (Haugeland, 1985) Tradução minha/nossa

<sup>2</sup> "The art of creating machines that perform functions that require intelligence when performed by people" (Kurzweil, 1990) Tradução minha/nossa

<sup>3</sup> "The branch of computer science that is concerned with the automation of intelligent behavior" (Luger and Stubblefield, 1993) Tradução minha/nossa

profissionais do ARH.

## 2.4. Diagnóstico da Força de Trabalho

A composição das ferramentas de *People Analytics*, conforme abaixo detalhadas, podem ter como base os diagnósticos da força de trabalho. São eles:

### 2.4.1. Forças & Fraquezas

Para identificar e demonstrar de forma subjetiva sobre forças e fraquezas de um candidato, ou exigidas dentro do R&S, recorreremos a definição da **FOFA (Forças-Oportunidades-Fraquezas-Ameaças)**, ou **Análise SWOT**.

O termo *SWOT* é originário da língua inglesa e tem por significado *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Tal termo foi designado para uma técnica que tem por objetivo verificar entender os cenários internos e externos de uma empresa, proporcionando uma visão mais clara à cerca dos produtos e da própria empresa está sendo visualizada pelos clientes e pelo mercado, de uma forma geral, de acordo com Castiglioni & Tancredi (2014, p.63).

Para realizar esta análise, é possível utilizar um pequeno gráfico, como pode ser visualizado na figura a seguir:

Análise de SWOT

	ÚTIL Para atingir o objetivo	PREJUDICIAL Para atingir o objetivo
ORIGEM INTERNA Atributos da organização	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
ORIGEM EXTERNA Atributos do ambiente	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Figura 2 – Análise Swot. Fonte: próprio.

Como podemos ver, a análise é subdividida em dois grupos, segundo Castiglioni & Tancredi (2014, p.63):

- Cenário Interno: este é o contexto em que os administradores devem possuir total controle, pois será aqui o momento de análise das forças e fraquezas para que o objetivo do projeto seja alcançado.
- Cenário Externo: já este contexto, não depende diretamente dos administradores. Afinal, trata-se de um retorno indireto de como o produto se comportará diante o mercado e os clientes, de um modo geral.

#### 2.4.2. Aquisição de Talentos

A *Aquisição de Talentos* se inicia no processo de Recrutamento, conforme já citado anteriormente. Conforme Treff (2010, p. 56) *apud* Almeida (2004, p. 17), “as estratégias de captação e seleção de talentos devem ser vistas como uma etapa do processo de gestão de talentos”. Ainda segundo Almeida (2004, p. 17), “não podem ser planejadas de forma independente das estratégias de retenção e desenvolvimento”, o que reforça a importância da Visão Sistêmica em todos os processos de Gestão de Pessoas.

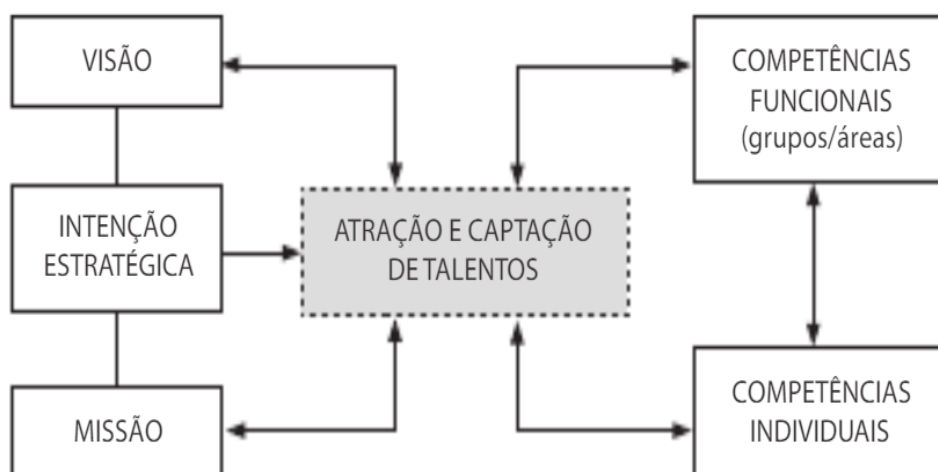


Figura 3 - Estratégia de Negócios + Competências + Atração de Talentos. Fonte: Marcelo A. Treff

Segundo Treff (2010, p. 56), demonstrado a figura acima, podemos compreender que a Atração de Talentos se dá por um conjunto de fatores, que se inicia no Recrutamento e, somados a Missão e Visão da empresa, Intenções Estratégicas e Competências Funcionais e Individuais, consolidando o processo em discussão.

### 2.4.3. Perfis & Talentos

Após a realização do processo de Atração de Talentos, se faz necessária a definição dos perfis na organização. A reflexão de tal definição pode ser demonstrada em dois enfoques:

- **Paradigma Tradicional:** Segundo Treff (2010, p.56) *apud* Almeida (2004, p. 19), “na disputa por talentos, ganha a organização que tem maior poder de atraí-los e retê-los”. Complementando, Treff (2010, p. 56) diz que, “cada vez mais, os talentos escolhem onde querem trabalhar e, frequentemente, pesquisam as empresas e atividades que estabelecem um link com seus anseios e objetivos individuais enquanto profissionais”.
- **Paradigma Moderno:** Conforme Treff (2010, p. 69), “o paradigma moderno em Gestão de Pessoas deve considerar (...) as demandas alinhadas às expectativas dos jovens talentos em relação à sua trajetória profissional”. E complementa: “torna-se, portanto, imperativo aos gestores organizarem os programas/processos de recrutamento e seleção que considerem a visão sistêmica de Gestão de Pessoas.”

Com base em tais relatos, podemos comparar os paradigmas e extrair reflexões, conforme imagem abaixo:

Características do paradigma tradicional	Características do paradigma moderno
Recrutamento e seleção	Atração e captação de talentos
Foco operacional	Foco estratégico
Escolha da pessoa certa	Escolha da pessoa que se identifica com a cultura da organização
Processo condicionado à existência de vaga	Processo contínuo
Responsabilidade da área de RH	Responsabilidade do gestor
Utilização de provas e testes	Foco no futuro
Foco no presente	Compromisso com o desempenho nas atividades
Processo com um fim em si mesmo	Foco no espaço ocupacional
Foco no cargo	

Figura 4 - Comparativo Entre Paradigmas Tradicional & Moderno. Fonte: Almeida (2008)

O quadro comparativo apenas ressalta uma mudança reflexiva nas práticas de captação e atração de talentos, visando a adequação dos perfis. Segundo Treff (2010, p. 70) “demonstrando a mudança de foco da atividade no cargo para o foco em competências, condição para o alinhamento com os objetivos organizacionais”.

#### **2.4.4. Posições Críticas**

Fazendo menção a posições críticas, Treff (2010, p. 71) diz:

“Um dos principais caminhos para se obter êxito em contratações é a correta definição do perfil desejado, o que, em geral, exige levantamento de dados e informações sobre as características das atividades a serem desempenhadas, assim como sobre o ambiente de trabalho, as competências exigidas, as restrições, a cultura organizacional, entre outros fatores importantes, sem deixar de considerar o dinamismo do mundo dos negócios e do mundo do trabalho”.

Sempre deve ser levado em consideração as características acima citadas, visto que são pontos críticos. Ainda segundo Treff (2010, p.71) *apud* Almeida (2004, p. 54), “algumas empresas já possuem modelos de competências definidos, porém precisam ser revisados periodicamente”. Para Almeida (2004, p. 54), “essa exigência explica-se pelo fato das organizações serem dinâmicas e do contexto de trabalho estar constantemente se ajustando às novas realidades”. Concluindo, Treff (2010, p. 71) diz que “o importante é a adequação do perfil desejado à vaga, em termos de competências e, sobretudo, o alinhamento do processo às estratégias de negócios e às *core competences*”.

#### **2.5. People Analytics**

O *People Analytics* - análise de dados aplicada à gestão de pessoas - surgiu como um importante aliado para melhorar a qualidade da tomada de decisão sobre capital humano e passou a capturar a atenção de profissionais de recursos humanos, líderes empresariais e da comunidade acadêmica.

Por meio da análise de dados, a área de Recursos Humanos pode realizar desde reportes básicos, informando dados históricos, demográficos levantados em contagens básicas, até atingir o nível de modelagem, onde os dados coletados e indicadores calculados são utilizados para realização de previsões e ou planejamento de cenários futuros utilizando técnicas e ferramentas de análise de dados.

Segundo a análise realizada por Rachel Malva, gerente de pessoas & organizações da PwC Brasil<sup>4</sup>, “Os principais desafios para a evolução do *People Analytics* nas organizações são a dificuldade de correlacionar os indicadores com os objetivos do negócio, além do pouco preparo das lideranças no uso desses dados”.

Ressaltamos a importância da ferramenta no âmbito dos colaboradores, visto que eles são o mais valioso recurso de uma empresa e que, portanto, é necessário mensurar para entender o que os torna engajados, produtivos e felizes no ambiente de trabalho. Tais fatores, justificam e exemplificam a relevância do *People Analytics* no departamento de Recursos Humanos.

### 2.5.1. Tipos de Analytics

Abaixo seguem tipos de análises que compõem as variáveis das ferramentas de *People Analytics*:

- Análise Descritiva (*Descriptive Analytics*): Este tipo de análise responde à pergunta: “O que aconteceu?”. Análise descritiva é baseada em dados históricos e dados atuais. Um analista de negócios ou um cientista bases de dados centrado em negócio, usam este tipo de análise em modernas soluções de *Business Intelligence*.
- Análise de Diagnóstico (*Diagnostic Analytics*): Usa-se esse tipo de análise para encontrar respostas para a pergunta: “por que algo específico aconteceu?”, ou “o que deu errado?”. Análise de diagnóstico são úteis para deduzir e inferir o sucesso

---

<sup>4</sup> “Práticas de People Analytics nas Organizações Brasileiras” (FGV, 2016).

ou o fracasso de subcomponentes de qualquer iniciativa centrada em dados.

- Análise Preditiva (*Predictive Analytics*): Embora este tipo de análise seja baseado em dados históricos e atuais, a análise preditiva vai um passo além do que análises descritivas. A análise preditiva envolve a construção de modelos complexos de análise, a fim de prever um evento futuro ou tendência. Num contexto comercial, estas análises seriam realizadas pelo cientista de dados voltado para os negócios.
- Análise Prescritiva (*Prescriptive Analytics*): Este tipo de análise tem como objetivo otimizar processos, estruturas e sistemas através de ações baseadas em análise preditiva – essencialmente dizendo o que você deve fazer com base em uma estimativa do que vai acontecer. Ambos os analistas de negócios e cientistas de dados centrado no negócio pode gerar análises prescritivas, mas os seus métodos e fontes de dados podem ser diferentes.

Podemos considerar que existem diversas adaptações de sistemas compostos de ferramentas de *People Analytics* – algumas com parte das análises mencionadas, e outros com todas as análises mencionadas - o que, ressalta-se, são de facilidade e importância imensuráveis para a escolha certa pelo recrutador.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Tipo de Pesquisa

Trata-se de uma Pesquisa Exploratória, de natureza Qualitativa, baseada no Método de Análise de Conteúdo, na modalidade campo, visto que avaliará a percepção de profissionais de Recrutamento & Seleção acerca do uso e dos efeitos do *People Analytics* em suas rotinas de trabalho.

Segundo Bardin (1977) “a Análise de Conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade”. E complementa: “Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não-dito), retido por qualquer mensagem”.

A Análise de Conteúdo possui um papel chave na definição do projeto. Se entende por Análise de Conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações, e aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade do seu objeto.

O tipo de análise de conteúdo desenvolvida no projeto será a **Análise Temática de Conteúdo**, desdobrada em três etapas: pré-análise, elaboração dos materiais e tratamento dos resultados obtidos & interpretação.

#### 3.2. Universo & Amostra

O público-alvo da pesquisa é composto de profissionais, integrantes da comunidade *LinkedIn*, e preferencialmente atuantes no departamento de R&S.

#### 3.3. Coleta dos Dados

Os dados utilizados neste projeto, foram levantados com base nas respostas de questionário com questões abertas. Abaixo, elucidaremos uma Matriz de Amarração Metodológica, com o intuito de demonstrar e justificar a importância das questões a serem realizadas:

Objetivos	Eixos Teóricos	Questões a serem exploradas
<p>· Geral:</p> <p>- Analisar a percepção de profissionais do R&amp;S acerca da transição de etapas de processos seletivos tradicionais para processos baseados em ferramentas de <i>people analytics</i>.</p> <p>· Específicos:</p> <p>- Descrever as principais características dos processos seletivos tradicionais, a partir da experiência dos pesquisados.</p> <p>- Identificar as principais mudanças em curso em processos seletivos, na visão dos pesquisados.</p> <p>- Identificar as principais vantagens e desvantagens da utilização de ferramentas de <i>people analytics</i> em processos seletivos, na visão dos pesquisados.</p> <p>- Descrever, a partir da visão dos pesquisados, os principais benefícios diretos proporcionados pela utilização de ferramentas de <i>people analytics</i> em processos seletivos.</p>	<p>· Objetivos do <i>People Analytics</i>:</p> <p>Por meio da análise de dados, a área de Recursos Humanos pode realizar desde reportes básicos, informando dados históricos, demográficos levantados em contagens básicas, até atingir o nível de modelagem, onde os dados coletados e indicadores calculados são utilizados para realização de previsões e ou planejamento de cenários futuros utilizando técnicas e ferramentas de análise de dados.</p> <p>· Tipos de <i>Analytics</i>:</p> <p>- <u>Análise Descritiva (<i>Descriptive Analytics</i>)</u>: Este tipo de análise responde à pergunta: “O que aconteceu?”. Análise descritiva é baseada em dados históricos e dados atuais. Um analista de negócios ou um cientista bases de dados centrado em negócio, usam este tipo de análise em modernas soluções de <i>Business Intelligence</i>.</p> <p>- <u>Análise de Diagnóstico (<i>Diagnostic Analytics</i>)</u>: Usa-se esse tipo de análise para encontrar respostas para a pergunta: “por que algo específico aconteceu?”, ou “o que deu errado?”. Análise de diagnóstico são úteis para deduzir e inferir o sucesso ou o fracasso de subcomponentes de qualquer iniciativa centrada em dados.</p> <p>- <u>Análise Preditiva (<i>Predictive Analytics</i>)</u>: Embora este tipo de análise seja baseado em dados históricos e atuais, a análise preditiva vai um passo além do que análises descritivas. A análise preditiva envolve a construção de modelos complexos de análise, a fim de prever um evento futuro ou tendência. Num contexto comercial, estas análises seriam realizadas pelo cientista de dados voltado para os negócios.</p> <p>- <u>Análise Prescritiva (<i>Prescriptive Analytics</i>)</u>: Este tipo de análise tem como objetivo otimizar processos, estruturas e sistemas através de ações baseadas em análise preditiva – essencialmente dizendo o que você deve fazer com base em uma estimativa do que vai acontecer. Ambos os analistas de negócios e cientistas de dados centrado no negócio pode gerar análises prescritivas, mas os seus métodos e fontes de dados podem ser diferentes.</p>	<p>· Questões de Objetivo Geral:</p> <p>1) De forma simples e objetiva, o que você entende por <i>People Analytics</i>?</p> <p>2) Como o <i>People Analytics</i> foi introduzido as suas rotinas no R&amp;S?</p> <p>3) Você faz uso da ferramenta de <i>People Analytics</i> em todos os processos seletivos conduzidos? Utiliza a ferramenta para alguma outra atividade? Favor comentar:</p> <p>8) Você exerce suas rotinas de trabalho sem fazer uso da ferramenta de <i>People Analytics</i> ou é imprescindível?</p> <p>10) Quais pontos da ferramenta <i>People Analytics</i> você sugere que poderiam ser melhorados? Exemplos:</p> <hr/> <p>· Questões de Objetivos Específicos:</p> <p>4) Quais as competências analisadas pela ferramenta de <i>People Analytics</i> da sua empresa?</p> <p>5) Como a empresa mede o grau de efetividade/acerto de utilização da ferramenta <i>People Analytics</i> na análise de indicadores de um candidato?</p> <p>6) A empresa utiliza a ferramenta de <i>People Analytics</i> para análise dos colaboradores internos? Se sim, poderia exemplificar?</p> <p>7) A ferramenta <i>People Analytics</i> utilizada pela empresa permite analisar as características de um candidato contratado? Há instrumentos para medir o grau de acerto?</p> <p>9) Quais funções da ferramenta <i>People Analytics</i> mais o(a) auxiliam nas suas rotinas?</p>

Tabela 1 - Matriz de Amarração Metodológica. Fonte: Matriz de Mazzon (2001).

### **3.4. Tratamento dos Dados**

Os dados serão analisados com o intuito de diagnosticar a efetividade do processo por meio de uma pesquisa qualitativa, ou seja, através de estruturação e codificação.

### **3.5. Limitação do Método**

As limitações do projeto podem se basear em alguns fatores:

- a.** Análise de profundidade das respostas dos entrevistados não serem suficientes para concluir pensamentos acerca da efetividade das ferramentas;
- b.** Não-participação dos profissionais com a pesquisa.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Pré-Análise**

É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Recorrendo ou não ao ordenador, trata-se de estabelecer um programa que, podendo ser flexível (quer dizer, que permita a introdução de novos procedimentos no decurso da análise), deve, no entanto, ser preciso.

Ainda segundo Bardin (1977, p. 95) “esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”.

Conforme já mencionado na Metodologia, optamos pelos depoimentos dos entrevistados para análise, e a apresentação das hipóteses e objetivos seguirão nos próximos tópicos.

### **4.2. Elaboração dos Materiais**

Bardin (1977, p. 101) afirma: “Se as diferentes operações da pré-análise foram convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas”. E complementa: “Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas pelo ordenador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente”. Ou seja, após a definição do questionário semi-estruturado e os depoimentos dos entrevistados, seguiremos para a última etapa.

### **4.3. Tratamento dos Resultados Obtidos & Interpretação**

Para tal etapa, seguindo o pensamento de Bardin (1977, p. 101-102): “Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial)”. E

complementa, dizendo: “permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise”.

Com isso, serão divididos sub-tópicos com os principais temas em discussão do Roteiro de Pesquisa desenvolvido (e anexo no tópico **8. APÊNDICES**), para conclusão da análise de conteúdo.

#### 4.3.1. Resultados dos Depoimentos

Como relatado no projeto, *People Analytics* é uma ferramenta que auxilia na qualidade da tomada de decisão sobre capital humano, e passou a capturar a atenção de profissionais de recursos humanos, líderes empresariais e da comunidade acadêmica.

Porém, isso não se confirmou totalmente na visão dos profissionais entrevistados:

- Com base nos relatos dos entrevistados, em resposta à pergunta 1, foi constatado que 100% dos entrevistados confirmam que *People Analytics* é um **conceito**, que pode sim ser utilizado com ferramentas de apoio diversas, desde ferramentas de controle de dados, como o Microsoft Excel, até mesmo ferramentas de programação, como Python, SQL e outros.
- Com base nos relatos dos entrevistados, em resposta às perguntas 2 & 3, foi constatado que 100% dos entrevistados tratam o *People Analytics* como uma filosofia intangível, que pode e deve ser aplicada as rotinas diárias, não somente no R&S, mas em todas as rotinas do RH e, até mesmo de outros departamentos: *Financial Analytics*, por exemplo, remete a filosofia trazida pelo *People Analytics*, mas de forma mais assertiva ao departamento de finanças.
- Com base nos relatos dos entrevistados, em resposta à pergunta 8, foi constatado que um dos entrevistados (16,67%) entende que o *People Analytics* é imprescindível e indispensável para as rotinas no R&S, mas todos os demais entendem ser possível trabalhar sem *People Analytics* e fazendo uso das técnicas citadas pela academia. Porém, todos concordam que *People Analytics* traz veracidade e comprovação científica, o que dá

embasamento de tomada de decisão na contratação de um colaborador, por exemplo.

- Com base nos relatos dos entrevistados, em resposta às perguntas 4-5-6-7-9, foi constatado que *People Analytics*, no presente momento, está sendo usado apenas de forma superficial, conforme depoimento de 100% dos entrevistados. Hoje, o *People Analytics* funciona como um suporte e emissor de relatórios estatísticos, que fundamenta desempenho e características de um candidato em um processo seletivo, mas que **não substitui as técnicas de R&S atuais**, e sim age como um complementar de prova real. Os entrevistados ainda relataram que o *People Analytics* hoje é mais utilizado em outras atribuições, como por exemplo, no desenvolvimento de colaboradores e gestão de *turnover* (entrada e saída de colaboradores), mas que em outros países europeus e nos EUA, o *People Analytics* já está sendo desenvolvido junto ao R&S, e que isso será investido também no nosso país.
- Com base nos relatos dos entrevistados, em resposta à pergunta 10, foi constatado que existem pareceres variados de sugestão de melhoria, mas pelo menos 50% dos entrevistados ressaltaram a importância da implementação do *People Analytics* como conceito e filosofia, e passar para a empresa e seus colaboradores que *People Analytics* por si só não resolverá problemas, e sim, trará uma maior veracidade, segurança, credibilidade com base nas técnicas de R&S já aplicadas, por meio da inserção da IA e coleta de dados estatísticos. A tomada de decisão continua sendo humana, e o *People Analytics* não é capaz de decidir, mas de apoiar com dados exatos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo o projeto, podemos afirmar que *People Analytics* traz vantagens aos profissionais de R&S, mediante o fato de imaginarem um departamento totalmente humano e psicológico, sem tratamento de dados. A área de Recursos Humanos é responsável pelo capital humano, e isso nunca mudará. Mas isso não significa que a tecnologia, por meio da análise de dados e estatística não pode ingressar e auxiliar na tomada de decisão. Todos os relatos foram positivos ao *People Analytics*, que ainda se encontra em um processo embrionário no R&S, mas que já executa com maestria seu papel, se unido as técnicas já exercidas atualmente pelas pequenas e grandes empresas, tais como: processos seletivos presenciais ou online, dinâmicas de grupo e entrevistas com gestores.

De forma geral, demonstra-se que o projeto atingiu os objetivos propostos, visto que *People Analytics* é visto como um conceito que agrega e revoluciona – em partes – o que se espera em excelência nas rotinas de R&S, ainda que se tratando de um processo embrionário no nosso país.

O *People Analytics* ainda está marcando presença nas grandes organizações, mas mesmo mediante necessidade de um alto investimento para implementação, instrução e aplicação, demonstra-se ser totalmente viável, principalmente após os relatos positivos dos entrevistados, além da certificação e embasamento dos resultados gerados pelos relatórios de sistemas que seguem fielmente a filosofia do *People Analytics*.

Também se ressalta que a pesquisa revela a multifuncionalidade do *People Analytics*, que já está sendo utilizado para alguns fins de desenvolvimento e gestão de competências internas como a gestão de *Turnover* e desempenho de colaboradores internos.

Finalizando, pode-se confirmar: o futuro do Recursos Humanos pode ser muito mais produtivo e efetivo com o uso do *People Analytics*. O *People Analytics* surgiu para ficar!

## 6. CRONOGRAMA

Etapas / Mês	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar
Contato com o orientador	■						
Definição do Pré-Projeto		■					
Desenvolvimento do Projeto de Pesquisa		■					
Elaboração e Aplicação do Questionário				■			
Finalização dos Questionários					■		
Tabulação dos Dados						■	
Entrega da Monografia							■

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### **-> Livros:**

BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª Ed. Lisboa / PT: 70 Edições, 1977.

CASTIGLIONI, J.A.M & TANCREDI, C.T. **Organização Empresarial – Conceitos, Modelos, Planejamento, Técnicas de Gestão e Normas de Qualidade**. 1ª Ed. São Paulo: Érica, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração de Recursos Humanos**. 4ª Ed. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 7ª Ed. São Paulo: Manole, 2009.

DUTRA, J.S. **Gestão de Carreiras: A Pessoa, a Organização e as Oportunidades**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, P.I. **Série MBA – Gestão de Pessoas – Atração e Seleção de Talentos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARRAS, J.P. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STUART, J.R & NORVIG, P. **Artificial Intelligence: A Modern Approach**. Contributing writers: Ernest Davis. Douglas D. Edwards. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TREFF, M. A. **Gestão de Pessoas**. 1ª Ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2004.

### **-> Documentos Eletrônicos:**

S. FERREIRA, F.; C. VARGAS, E. **A Importância do Processo de Recrutamento & Seleção de Pessoas no Contexto Empresarial**. 24/07/2015. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>>. Acesso em

25/11/2018.

**-> Sítios:**

<<https://www.appus.com/blog/people-analytics/o-que-e-people-analytics/>> - Acesso em 30/10/18.

<<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/pwc-people-analytics-um-novo-olhar.html>> - Acesso em 30/10/18.

<<http://www.revistahsm.com.br/lideranca-e-pessoas/people-analytics-a-fronteira-tech-na-gestao-de-rh/>> - Acesso em 30/10/18.

<<https://blog.runrun.it/people-analytics-gestao-de-pessoas/>> - Acesso em 30/10/18.

<<https://www.xerpa.com.br/blog/automatizacao-de-processos/>> - Acesso em 30/10/18.

<<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas/>> - Acesso em 30/10/18.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/recursos-humanos-conceitos-definicoes-e-planejamento/48930/>> - Acesso em 30/10/18.

<<http://www.sobreadministracao.com/recrutamento-de-pessoal-o-que-e-e-como-funciona/>> - Acesso em 30/10/18.

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/o-mercado-de-trabalho-e-o-processo-de-recrutamento/62578>> - Acesso em 03/12/2018.

<<http://www.kenoby.com/blog/processo-de-integracao/>> - Acesso em 04/12/2018.

<<https://blog.contaazul.com/analise-swot-para-pequenas-empresas-o-que-muda-e-como-fazer>> - Acesso em 05/12/2018

## 8. APÊNDICES

### 8.1. APENDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA

TEMA ALVO: Ferramentas de *People Analytics* no dia-a-dia corporativo

#### QUESTÕES:

- 1) De forma simples e objetiva, o que você entende por *People Analytics*?
- 2) Como o *People Analytics* foi introduzido as suas rotinas no R&S?
- 3) Você faz uso da ferramenta de *People Analytics* em todos os processos seletivos conduzidos? Utiliza a ferramenta para alguma outra atividade? Favor comentar:
- 4) Quais as competências analisadas pela ferramenta de *People Analytics* da sua empresa?
- 5) Como a empresa mede o grau de efetividade/acerto de utilização da ferramenta *People Analytics* na análise de indicadores de um candidato?
- 6) A empresa utiliza a ferramenta de *People Analytics* para análise dos colaboradores internos? Se sim, poderia exemplificar?
- 7) A ferramenta *People Analytics* utilizada pela empresa permite analisar as características de um candidato contratado? Há instrumentos para medir o grau de acerto?
- 8) Você exerce suas rotinas de trabalho sem fazer uso da ferramenta de *People Analytics* ou é imprescindível?
- 9) Quais funções da ferramenta *People Analytics* mais o(a) auxiliam nas suas rotinas?
- 10) Quais pontos da ferramenta *People Analytics* você sugere que poderiam ser melhorados? Exemplos: