



## TECNOLOGIAS INOVADORAS DE GESTÃO: O EMPREGO DA ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS PARA O GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

### ARTIGO ORIGINAL

SILVA, Mario Jose da<sup>1</sup>, PINTO, Andrea da Silva Xavier<sup>2</sup>, OLIVERA, Eldilene Souza Vieira<sup>3</sup>

SILVA, Mario Jose da. PINTO, Andrea da Silva Xavier. OLIVERA, Eldilene Souza Vieira. **Tecnologias inovadoras de gestão: O emprego da análise de recursos humanos para o gerenciamento do desempenho**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 02, Vol. 13, pp. 18-32. Fevereiro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/analise-de-recursos-humanos>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/analise-de-recursos-humanos

### RESUMO

Este artigo trata das tecnologias inovadoras de gestão e o emprego da análise de recursos humanos para o gerenciamento do desempenho, um instrumento gerencial importante para o propósito do alinhamento da força de trabalho aos propósitos estratégicos que focam a melhoria contínua do desempenho da organização. Esta pesquisa tem como objetivo, descrever a análise de recursos humanos, os procedimentos, possíveis efeitos do desempenho das pessoas para o alcance estratégico das metas e objetivos organizacional. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, baseada em obras e artigos científicos nas áreas de Administração, Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica. A pesquisa demonstra que além de um instrumento de gestão, a análise de recursos humanos é também um processo de mudanças organizacionais, e como tal, permite obter ganhos competitivos importantes, ao conectar a gestão de pessoas com o complexo de decisões administrativas. Essa relação permite obter ganhos significativos, demonstrando sua contribuição para os resultados globais da organização, com redução de tempo, dispêndio, contratação de pessoas, treinamento e desenvolvimento, estimular o envolvimento das pessoas a respeito das metas e objetivos, bem como aumentar a taxa de retenção de talentos.



Palavras Chaves: Análise, Recursos humanos, desempenho organizacional, melhorias.

## 1. INTRODUÇÃO

Em cenários cada vez mais competitivos, as empresas precisam se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, contingências políticas e outras externalidades que afetam o seu desempenho e ameaçam a sua sobrevivência.

Parte desse processo de flexibilização de suas ações e da adequação do processo de tomada de decisão em curto e médio prazo dependem do monitoramento e gestão dos recursos humanos, um fator estratégico para o propósito de definir a direção dos negócios e, também, a sua reorientação em novos cenários.

O desempenho esperado não pode mais ser mensurado ou avaliado segundo paradigmas tradicionais de administração. A proposta da gestão de desempenho é assegurar um alinhamento dos recursos humanos considerando cada indivíduo que faz parte da organização.

O gerenciamento de desempenho procura analisar a correlação entre resultados alcançados pelas pessoas no exercício de suas tarefas com os objetivos organizacionais, levando conta as habilidades, experiências e capacidades individuais.

A partir dessa análise, é possível definir o nível de alinhamento estratégico das pessoas com os objetivos e metas da organização em determinado cenário e momento, bem como estabelecer quais as melhorias que poderão ser realizadas, quais os processos e os instrumentos a serem empregados para que se possa alcançar melhores índices de desempenho global da organização.

Pode-se afirmar nesse sentido que a gestão de desempenho visa integrar toda a organização para alcançar metas comuns de trabalho, levando em conta cada indivíduo e a sua conexão com os processos internos em seu todo, no propósito de



alcançar melhores resultados para a organização (do ponto de vista estratégico, financeiro, de posicionamento no mercado, entre outros).

Muitas organizações hoje fracassam não por razões exógenas, como crises econômicas ou problemas de perda de mercado, mas, principalmente, pela falta de um modelo de gestão que saiba otimizar o desempenho dos recursos humanos e assegurar que seu conhecimento, as suas competências e habilidades sejam adequadamente aproveitadas, estimuladas e integradas aos processos internos de maneira a aumentar a eficácia e eficiência do trabalho, bem como assegurar maior efetividade aos resultados esperados.

O termo gerenciamento de desempenho abrange novos conceitos e propostas, diferenciando-se assim da avaliação de desempenho tradicional. Para isso, se vale de novos instrumentos de gestão, entre os quais se destaca atualmente a técnica da análise de recursos humanos (*human resources analytics* ou *people analytics*).

Considerando-se que esse modelo é relativamente novo, mas com crescente aplicabilidade na gestão estratégica focada na melhoria dos resultados organizacionais, definiu-se a linha de abordagem deste artigo, que visa descrever a análise de recursos humanos em termos de importância, forma de procedimento e possíveis efeitos para o desempenho das pessoas e para o alcance estratégico das metas e objetivos da organização.

Trata-se de um tema de interesse para os que atuam nas áreas de Recursos Humanos, Gestão Estratégica de Pessoas e Planejamento de Pessoal, entre outras afins, oferecendo novas possibilidades de compreensão sobre como a análise de recursos humanos pode auxiliar na compreensão mais objetiva dos resultados das atividades organizacionais em sua conexão fundamental com as pessoas nelas envolvidas, possibilitando determinar o que está acontecendo e prever o que poderá ocorrer futuramente (cenário de desempenho).

A base metodológica deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, consistindo na identificação de obras e artigos elaborados sobre o tema, cuja seleção foi feita por



meio da relação com os objetivos deste trabalho e a possibilidade de contribuição como base teórica para a exposição e discussão aqui realizada.

## **2. A IMPORTÂNCIA DO FOCO GERENCIAL NO DESEMPENHO**

Ganhos competitivos são cada vez mais importantes e constituem um dos principais objetos da gestão de produção. A adoção de melhorias nos processos e métodos de trabalho, permitindo atingi-los, representa uma vantagem importante para as empresas no que tange à capacidade de responder mais rapidamente ao mercado, além de outros benefícios agregados, dentre os quais estão a redução de custos, propiciando melhores preços, aumento da qualidade, menores desperdícios, maior produtividade, entre outros.

Melhorias de desempenho podem ser traduzidas de várias formas (indicadores), como aumento da produtividade, da lucratividade, redução de custos, agilidade de resposta à demanda, qualidade do produto-serviço, etc.

Traduzem resultados cruciais para as organizações no cenário de alta competitividade, pois além de permitirem melhor utilização da mão de obra disponível, qualificada e cada vez mais escassa, também resultam na otimização do uso do tempo e dos recursos.

Para Armstrong (2009), o foco no desempenho pressupõe um processo sistemático, orientado para a busca permanente de melhores resultados, com foco no desempenho das pessoas e das equipes de trabalho.

No campo da gestão de pessoas, isso significa melhorar o desempenho e estabelecer novas bases operacionais por meio de processos mais enxutos e com desempenho superior ao anteriormente alcançado.

O foco no desempenho requer um modelo de gestão de processos enquanto parte essencial de uma estratégia de alinhamento contínuo de todas as atividades da organização aos cenários competitivos em que atuam, tendo por base o alinhamento



da melhor sequência possível de trabalho com redução de desperdícios (WOMACK, 1998).

Em relação aos recursos humanos, o foco no desempenho requer a compreensão do valor e importância desse fator para a organização e seus resultados. Investimentos em qualificação e treinamento não podem ser vistos como custos, mas como capacitação competitiva baseada na melhoria da capacidade das pessoas em responder aos requisitos do ambiente de trabalho que devem estar alinhados com as estratégias da organização.

Também deve ser levado em conta que, além dos resultados visados em termos de melhoria do desempenho (competitividade, lucratividade, redução de custos, etc.), esse tipo de investimento também pode ser uma fonte motivacional, o que se traduz em maior envolvimento e comprometimento da força de trabalho e consequentemente uma base para manutenção de um desempenho superior ao longo do tempo.

O gerenciamento focado no desempenho implica, basicamente, em mudanças, uma vez que a melhoria dos resultados requer uma análise dos cenários não somente externos, como internos, para verificar o que pode ser mudado e o que pode ser alcançado com as mudanças.

Por esse ponto de vista, o gestor deve ser capaz de estabelecer uma relação entre mudança e estratégia, de maneira a identificar precisamente os novos parâmetros de desempenho com base na reformulação de processos de trabalho, organização e emprego dos recursos disponíveis, dentre os quais aqueles relativos à força de trabalho na organização.

Kotter; Schlesinger (1979) consideram que toda mudança depende de estratégias consistentes para que se possa alcançar os objetivos visados. Não é algo a ser feito aleatoriamente, mas com fundamento em informações consistentes, ou seja, buscando-se sistematicamente dados num contexto concreto, com o emprego de instrumentos capazes de traduzir a realidade organizacional para dar suporte às decisões que visem a adaptação a novas realidades.



O foco no desempenho global da organização importa, portanto, não somente numa visão estratégica dos resultados, mas em mudanças no ambiente interno. Considerando a interrelação entre setores e áreas da organização, é indispensável que as mudanças sejam realizadas a partir de uma visão sistêmica, isto é, do todo.

Nesse caso, as mudanças devem ser feitas com base em decisões gerenciais elaboradas a partir de uma análise consistente de todas essas situações relacionadas. Assim, como explicam Anderson; Anderson (2001), três aspectos devem ser alvo de análise no propósito da implementação de mudanças: pessoas, processos e conteúdo.

As pessoas são alvo das mudanças com relação ao modo de procederem, o qual por sua vez tem relação com métodos e técnicas de trabalho, bem como outras situações, que podem ser de caráter subjetivo (emoções, comportamentos) ou exterior (sistemas, estrutura, tecnologia e práticas).

O conteúdo refere-se ao que deve ser mudado: estratégias, processos, práticas de trabalho, componentes tecnológicos agregados para execução de tarefas, conteúdos (de informação ou comunicação).

Os processos correspondem ao conjunto de ações específicas em determinada área, conexas entre si e que, em seu todo, apresentam determinados resultados que têm impacto sobre outros setores e processos.

No que se refere à força de trabalho, algumas ações importantes devem ser consideradas no propósito da melhoria do desempenho da organização como um todo:

a) Identificar das necessidades de treinamento e lacunas nos programas atuais – permite alinhar conhecimentos, habilidades e competências individuais às metas e objetivos estratégicos a partir de uma análise daquilo que os funcionários precisam melhorar em face das necessidades de desempenho da organização, sendo possível determinar o tipo de treinamento e qualificação para suprir essas deficiências;



b) Alinhar os processos internos de comunicação aos objetivos estratégicos da organização – melhorar o fluxo de informações, para que todos entendam quais são a missão, a visão, as metas da organização tendo parâmetros precisos como referências para desenvolver suas atividades, eliminando restrições na troca de conhecimentos e ideias, bem como facilitando a tomada de decisões conjuntas, o que estimulará o comprometimento de todos com os objetivos de desempenho global da organização;

c) Rastrear os gargalos e ineficiências – o foco no gerenciamento do desempenho implica em maior capacidade de monitoramento e controle dos problemas ou obstáculos quando as pessoas são envolvidas no processo de gestão, possibilitando correções de rumo por meio de intervenções mais rápidas e eficientes a partir da identificação de um problema;

d) Alinhar o desempenho global da organização com o desempenho individual – as correções nas ações realizadas permitem avaliar tanto os problemas para alcançar metas e objetivos estratégicos, como as situações pertinentes ao desempenho individual dos colaboradores ou equipes de trabalho. Com isso, é possível determinar o que precisa ser feito para que esse desempenho seja melhorado, identificando-se quais as restrições que ocorrem e como podem ser superadas.

Quando a questão da melhoria do desempenho envolvendo a força de trabalho emerge, torna-se imprescindível a intervenção do gestor de recursos humanos, como profissional capacitado para auxiliar na definição das mudanças organizacionais necessárias e do processo de implantação e monitoramento.

### **3. O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO**

Para Boxall; Purcell e Wright (2008), a gestão de recursos humanos surgiu da necessidade de se investigar a maneira pela qual as políticas e práticas de RH afetam a satisfação no trabalho, a confiança na administração, o comprometimento no trabalho, o comportamento e outras situações organizacionais.





Tradicionalmente, a função de RH tem se limitado a coletar dados sem que exista um uso sistemático e planejado dos mesmos. As informações são usadas segundo propósitos específicos, mas não são correlacionados, por exemplo, servem para definir perfis e realizar recrutamento e seleção de pessoas, para definir cargos e atribuições e preencher as vagas segundo as necessidades da organização no decorrer do tempo.

Nas organizações em geral, o papel do gestor de recursos humanos não é considerado como conectado ao gerenciamento estratégico, sendo este último tradicionalmente atribuição da gerência executiva.

Porém, em cenários altamente competitivos, esse modelo de gestão começou a mudar, de forma que o gestor de recursos humanos passou a assumir várias responsabilidades na implantação de uma gestão estratégica dos recursos humanos, dentre as quais destacam-se (LALL; MOHAN, 2015):

- a) Prestar assessoria à gerência executiva no desenvolvimento de uma abordagem estratégica de longo prazo para a gestão de recursos humanos com base em metas e expectativas organizacionais e individuais;
- b) Monitorar quão bem os funcionários estão lidando com mudanças no ambiente de trabalho especialmente com relação a modelos de trabalho flexíveis;
- c) Implementar um sistema de recompensas que leve em consideração não apenas o esforço individual, como também das equipes e sua contribuição para o desempenho a longo prazo da organização, e isso implica também em promover o desenvolvimento do indivíduo para futuras tarefas de trabalho, seja dentro da organização ou em outro lugar (LALL; MOHAN, 2015).

No cenário da globalização econômica e abertura dos mercados, a competição aumenta dia a dia. Isso força as organizações a ter de alinhar a sua estratégia de gestão de recursos humanos com as metas e objetivos do seu negócio.





O gestor de recursos humanos pode ajudar na melhoria do desempenho esperado por meio do planejamento e da implantação de uma estratégia de alinhamento do setor de RH com a estratégia geral de negócios.

Para isso é preciso compreender que qualidade, precisão e vanguarda tecnológica são critérios competitivos atualmente, mas uma questão fulcral que surge é porque uma determinada organização é líder de mercado, mesmo que seus concorrentes sejam similarmente comparáveis em termos de superioridade, preço, facilidade de manutenção e entrega de um produto/serviço. A resposta é a proficiência do capital humano (MOMIN; MISHRA, 2015).

#### **4. COMO A ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS PODE CONTRIBUIR PARA MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

A questão crítica que orienta o modelo de gerenciamento de desempenho com base na avaliação dos recursos humanos, é como implantar ou promover uma cultura de alto desempenho no local de trabalho usando os recursos e a estrutura da organização.

Do ponto de vista conceitual, a análise de recursos humanos consiste na identificação e quantificação sistemáticas dos direcionadores de resultados do negócio, com o objetivo de tomar melhores decisões (HEUVEL; BONDAROUK, 2016).

A ênfase desse tipo de análise está sendo dada na eficiência, em termos de redução do custo de RH por empregado e de aumento de produtividade por contratação. Organizações em indústrias de serviços, incluindo bancos e o setor hospitalar têm expandido as "métricas de eficiência" para as "métricas de eficácia", que são de fato a base estratégica da adição de valor à oferta envolvendo o pessoal responsável pela realização dos serviços (BOSE; JOSE, 2018).

A análise centrada na avaliação dos resultados dos recursos humanos se baseia na coleta e análise de dados sobre diferentes situações do ambiente organizacional, combinando-os para determinar o seu impacto no desempenho global da empresa.



Assim, por exemplo, se o propósito é avaliar o impacto do desempenho dos funcionários nos resultados financeiros da organização em determinado período, pode-se combinar dados sobre desempenho individual ou das equipes para estimar a sua relação e os reflexos nos resultados financeiros da organização nesse período de tempo.

A análise de recursos humanos auxilia as organizações a lidar efetivamente com negócios em ambientes altamente competitivos, tanto a nível tático como estratégico. No nível das estratégias, os desafios competitivos enfrentados por qualquer organização incluem produtividade, inovação, escalonamento, entrega enxuta, etc. Através do alinhamento adequado tanto na vertical como na horizontal usando metadados, as funções de RH permitem alinhar melhor as pessoas ao negócio, para que tenham maior contribuição nos resultados da organização no âmbito geral (BOSE; JOSE, 2018).

A análise de recursos humanos ou análise de talentos (*talent analytics*) emprega técnicas sofisticadas de mineração de dados (metadados como registros do gerenciamento de RH) e de análise de negócios (*business analytics*) atrelados a um conjunto de dados fornecido pela gestão de recursos humanos. Essa análise ocorre em três níveis (SANT, 2016):

- 1) Análise descritiva – emprego de técnicas de agregação e mineração de dados para fornecer informações sobre o passado e responder: “O que aconteceu?”
- 2) Análise preditiva – uso de modelos estatísticos para estabelecer as técnicas para identificar cenários futuros e responder: “O que poderia acontecer?”
- 3) Análise prescritiva - usa algoritmos de otimização e simulação para aconselhar acerca dos possíveis resultados das ações e responder: “O que devemos fazer?”

De um ponto de vista estratégico, a gestão de recursos humanos está cada vez mais sendo considerada uma função essencial no processo de gerenciamento como um todo, pois pode ajudar na implantação de estruturas organizacionais mais enxutas e



ágeis, baseadas em uma combinação ideal de características e habilidades das pessoas, por um lado, e alvos estratégicos de negócios, por outro.

O desenvolvimento da análise de recursos humanos amplia esse foco, pois os dados obtidos pela gestão de recursos humanos passam a ser empregados com uma função mais estratégica, servindo para apoiar decisões que permitam aumentar o desempenho da organização como um todo.

Esse tipo de análise passa a ser vista como sendo uma nova técnica com o potencial de transformar modelos organizacionais em estruturas de alto desempenho (HEUVEL; BONDAROUK, 2016).

Enquanto a gestão de recursos humanos tem coletado volumes de dados em várias dimensões sobre as pessoas que trabalham na organização, como histórico de educação e emprego, treinamento e desenvolvimento, entre outras, obtidas por intermédio do Sistema de Informação de Recursos Humanos, definiu-se a necessidade de um procedimento de análise avançado, pois os gestores começaram a exigir que o setor de RH apresentasse evidências de que os investimentos em recursos humanos tinham impactos positivos sobre o desempenho da organização em suas várias dimensões (BOSE; JOSE, 2018).

Apesar disso parecer não muito complicado de se realizar, existe um distanciamento entre a teoria e a prática. A questão principal nesse caso é o conhecimento sobre como alinhar as questões estratégicas do negócio com os processos de tomada de decisões relacionadas à gestão de recursos humanos e ao emprego da tecnologia da informação (SCHALK; TIMMERMAN; VAN DEN HEUVEL, 2013).

Ainda que a prioridade seja desenvolver um sistema de inteligência competitiva, ancorado na conexão mais direta entre os recursos humanos, seu desempenho e os objetivos estratégicos da organização, é preciso, primeiramente, assegurar que essa interface de conhecimentos e informações esteja adequadamente estruturada e funcione.



O componente tecnológico por trás da coleta de metadados e seu emprego para esse tipo de análise é constituído por várias tecnologias que envolvem mecanismos de armazenamento e processamento, por exemplo as ferramentas NoSQL (bancos de dados não relacionais que foram desenvolvidos na última década e que tem resolvido as necessidades de grandes corporações como Google, Amazon e Facebook), as quais fornecem meios mais eficientes de armazenamento de grandes volumes de dados e/ou mecanismos de pesquisa de baixa latência, fatores importantes que precisam ser considerados durante a escolha de uma solução de armazenamento de dados (PORCELLI, 2011, p. 21).

Com essas ferramentas, pode-se realizar a mineração de dados a partir dos registros do setor de RH permite ampliar a capacidade de análise a partir de duas dimensões importantes (GUPTA; SHAIKH, 2018):

- a) Análise preditiva: previsão de como os planos de gestão do pessoal precisam mudar quando a empresa enfrenta mudanças ou reestruturações organizacionais; antecipando as tendências do mercado e desenvolvendo as habilidades e competências dos funcionários;
- b) Visualização do negócio como um todo: ampliação da visão gerencial sobre as competências da organização como um todo, a partir do emprego de uma gama ampla de dados que podem ser processados para obter insights sobre os recursos humanos envolvidos em todos os processos a partir de fontes diversificadas, como currículos, descrições de cargos, descrições de treinamento e educação, perfis de designações anteriores, planos de carreira na empresa, repositórios de negócios e relatórios anuais.

Existe, portanto, um encadeamento de ações caracterizando um processo analítico, que parte do passado para se alcançar respostas a situações possíveis dentro de situações ou condições factíveis, como possibilidades decorrentes das situações relacionadas ao tipo de atividades e tendências previstas com cenários de atuação da organização em determinado momento.



Nesse sentido, a análise de recursos humanos, a coleta e trabalho dos dados (não estruturados e estruturados, quantitativos e qualitativos), tem uma função essencialmente estratégica na medida em que ela pode conduzir a decisões mais coerentes com as situações que a organização enfrenta, possibilitando um entrelaçamento entre informações ou base de dados sobre as pessoas que nela atuam, o tipo de desempenho alcançado e o que pode ser esperado se as ações ou metas para o futuro forem efetivamente realizadas e alcançadas.

Trata-se de uma visão gerencial sistêmica, uma vez que a gestão de RH não é um setor estanque, fechado em si mesmo, mas aberto e ativamente participante do gerenciamento estratégico como um todo.

Com o emprego da análise dos recursos humanos, é possível melhorar os processos de gestão envolvendo os objetivos estratégicos da organização e o gerenciamento de recursos humanos em diferentes áreas, como recrutamento e seleção, gerenciamento de desempenho e aprendizado e desenvolvimento de pessoas.

Convém destacar, com relação ao recrutamento e seleção de pessoas, que tem um papel vital na concepção de qualquer plano estratégico com foco no desempenho. Os recursos humanos são uma parte crucial de todos os processos e dos resultados. Por isso as organizações precisam investir muito nesse fator, ainda que os avanços tecnológicos tenham reduzido consideravelmente, na maioria das empresas, a quantidade de pessoas trabalhando, o que está ocorrendo principalmente no setor industrial.

De qualquer forma, dada a importância das pessoas para as organizações, os gestores de RH precisam projetar com precisão os planos de recrutamento de modo que o investimento feito terá um retorno condizente, inserindo a pessoa certa na função certa. Nesse plano, a análise de recursos humanos ajuda os gestores de RH a elaborar um plano de recrutamento que ajuda a analisar o candidato adequado à vaga existente, reduzindo com isso os custos de contratação. Se o candidato errado for selecionado, ele terminará custando mais dinheiro para a organização, e com isso



todo o processo terá que ser refeito, resultando em desperdício de tempo e de recursos (MOMIN; MIHSRA, 2015).

Ainda no contexto da inserção do elemento humano, a análise de recursos humanos possibilita responder a outras questões igualmente críticas para a gestão organizacional e estratégica, como por exemplo, quão alta é a rotatividade anual de funcionários, ou quais funcionários terão maior probabilidade de deixar a organização dentro de um ano.

Embora o primeiro cenário seja fácil de determinar pelo setor de RH, utilizando os dados de registros sobre o pessoal contratado, a segunda demanda uma análise por seu maior grau de complexidade. Nesse cenário, a aplicabilidade da análise de recursos humanos consiste em determinar quais as novas contratações que terão melhor desempenho em determinado prazo, ou que terão mais probabilidade de não permanecerem na organização no primeiro ano. São informações importantes para melhorar o processo de decisão na contratação e seleção de pessoal.

A identificação dos funcionários com melhor desempenho não exclui, por outro lado, a possibilidade de melhorar o desempenho daqueles com piores resultados. Em função disso, a análise dos recursos humanos auxilia na determinação de quais colaboradores devem ser inseridos em programas de treinamento, quais são as suas deficiências e o que pode ser aprimorado, obtendo-se como retorno uma melhor equalização entre os investimentos e recursos dispendidos com o pessoal e o desempenho global da organização.

Identificar as necessidades de treinamento ajuda o gerenciamento de RH a contribuir com a melhoria da produtividade dos colaboradores. Depois de buscar dados sobre o seu desempenho, o passo seguinte é identificar as necessidades de treinamento. Desenvolver planos de treinamento e desenvolvimento ajuda a organização a aumentar a taxa de produtividade de seus funcionários, resultando, por sua vez, em aumento das receitas. Num cenário de mudança rápida nas tecnologias, aumento crescente da concorrência global, menor estabilidade dos empregos, a organização deve se concentrar nas necessidades de treinamento e desenvolvimento das



peças. Para esse propósito, a análise de recursos humanos ajuda a identificar os colaboradores que precisam do treinamento para terem melhor desempenho (MOMIN; MISHRA, 2015).

Ainda com base na análise dos recursos humanos, os gestores podem identificar a razão precisa de problemas como absenteísmo e a taxa de rotatividade (*turnover*), problemas que geralmente não têm suas causas conhecidas ou não são adequadamente investigados, apesar de terem impacto no desempenho da organização.

Nesses casos, os dados de absenteísmo já registrados pelo setor de RH e que são utilizados para prever a rotatividade de pessoal, podem ser cruzados com as informações sobre o desempenho obtidos por meio da aplicação da análise dos recursos humanos na determinação dos resultados individuais ou das equipes (dados sobre desempenho).

A análise dos recursos humanos também pode ser usada para calcular o impacto de uma política de treinamento e desenvolvimento, em termos de desempenho financeiro alcançado depois de ser implantada, como é o caso dos resultados econômicos alcançados em termos de produtividade (receita por colaborador), lucratividade (eficiência operacional), ou outros parâmetros quantificáveis monetariamente, receita gerada por equipes ou projetos, entre outros).

Momin; Mishra (2015) atribuem à análise de recursos humanos um papel crítico no planejamento estratégico por várias razões:

- a) Ajuda a entender o que está acontecendo dentro da organização;
- b) Auxilia no enquadramento das ações que devem ser tomadas aos propósitos estratégicos do negócio;
- c) Permite determinar se a solução que foi implementada funciona ou não e a rastrear a medida do impacto da ação nos negócios;





- d) Ajuda a prever certos resultados que poderão ser alcançados a partir da adoção de um plano estratégico para enfrentar o problema;
- e) Possibilita acompanhar com precisão os problemas no cenário de negócios e formular a solução estratégica e controlar se a implementação é bem sucedida.
- f) Com a ajuda de análises de recursos humanos, os gestores de RH podem identificar e comunicar com precisão onde o investimento em capital humano está dando resultados;
- g) Ajuda no planejamento da contratação e manutenção da força de trabalho antecipando a demanda futura e a oferta de talentos tanto em nível local, como globalmente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de recursos humanos é mais do que uma ferramenta de gestão, é um processo gerencial importante para aprimorar o processo de gerenciamento organizacional, possibilitando determinar o impacto das políticas de gestão de pessoas no negócio.

Constitui uma nova e importante tendência, aproveitando-se do desenvolvimento tecnológico na área da coleta de dados em bancos diversos, e cuja aplicabilidade na gestão de recursos humanos altera o modelo de gerenciamento tradicional, baseada em decisões sobre a força de trabalho de maneira puramente intuitiva, com base em experiências e uma certa dose de adivinhação.

O fundamento da análise de recursos humanos é que o elemento humano é o recurso fundamental de todas as organizações. Quantificar e avaliar tudo o que se refira a pessoas e processos, essencialmente, é uma questão estratégica que eleva a gestão de recursos humanos para um novo nível, ao lado da gerência executiva, pois o propósito principal é melhorar o desempenho da or. Essa é a proposta do uso de metadados para a análise dos recursos humanos.



Esse tipo de análise considera os problemas relacionados ao desempenho da organização como um todo buscando dados para compreender qual a sua relação com o desempenho das pessoas que dela fazem parte.

Por ser focada no desempenho, a análise de recursos humanos permite utilizar novas ferramentas da tecnologia de informação e coleta de metadados para obter informações sobre as pessoas, as suas funções e atividades na organização e os resultados que elas alcançam em determinado contexto gerencial.

Do ponto de vista estratégico, não se trata de buscar informações ou dados descritivos e apresentar relatórios, mas de conhecer a fundo as razões de determinado resultado no âmbito do desempenho global da organização, a partir de uma análise detalhada das situações pertinentes aos diferentes setores, equipes ou grupos de trabalho e aos indivíduos que as integram.

O emprego da análise de recursos humanos permite obter ganhos competitivos importantes, dispendendo menos tempo e recursos nas decisões como contratação de pessoas, aumentando a produtividade, melhorando o envolvimento das pessoas com metas e objetivos da organização, bem como aumentando a taxa de retenção de talentos.

Uma parte importante do emprego desse tipo de análise envolve a avaliação das estratégias de recrutamento e da rotatividade de funcionários, possibilitando determinar os efeitos das horas extras, do absenteísmo ou da baixa produtividade no desempenho global da organização, resultados que o modelo tradicional de gestão de recursos humanos não consegue quantificar.

Dessa forma, por intermédio da análise de metadados, é possível implantar um planejamento proativo dos recursos humanos, em uma abordagem multidimensional das suas características para identificar habilidades, competências e melhores maneiras de desenvolvimento de pessoas com base em características atuais e tendências que podem ser previstas mitigando os riscos com a introdução e manutenção da força de trabalho ao longo do tempo.



## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. **Beyond change management**: advanced strategic for today's transformational leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of performance management**: an evidence-based guide to delivering high performance. London: Kogan Page, 2009.
- BOSSE, I.; JOSE, D. Evolution of human resource analytics: an exploratory study. **AIMA Journal of Management & Research**, v. 12, n. 1-4, p. 1-6, Feb. 2018.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. **Human resource management**: scope, analysis, and significance. London: Oxford University Press, 2007.
- GUPTA, B. N.; SHAIKH, S. People analytics: novel approach to modern human resource management practice. **International Journal of Engineering Technologies and Management Research**, v.5, n. 7, p. 78-83, Jul. 2018.
- HEUVEL, S. v. d; BONDAROUK, T. **The rise (and fall) of HR Analytics**: a study into the future applications, value, structure, and system support. 2nd HR Division International Conference (HRIC), Feb 20-22, 2016: Sidney, Australia.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harv Bus Rev.**, n. 57, v. 2, p. 6-14, Mar.-Apr. 1979.
- LALL, M; MOHAN, A. An empirical study of the impact analysis of human resource management practices on the enhancement of the organizational performance. **Sócrates**, v. 3, n. 1, p. 83-94, 2015.
- MOMIN, W. Y. M.; MISHRA, K. HR analytics as a strategic workforce planning. **International Journal of Applied Research**, v. 1, n. 4, p. 258-260, 2015.
- PORCELLI, A. O que é NoSQL? **Java Magazine**, n. 86, jan. 2011.
- SANT, S. S. A study on the HR Analytics competitive advantage for organization as HR strategy. **Journal of Advances in Business Management**, v. 2, n. 1, p. 9-11, Feb. 2016.
- SCHALK, R.; TIMMERMAN, V.; VAN DEN HEUVEL, S. How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 1, p. 84-92, 2013.
- WOMACK, J. P. **A mentalidade enxuta nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



Enviado: Novembro, 2019.

Aprovado: Fevereiro, 2021.

---

<sup>1</sup> Mestrado em Desenvolvimento Gerencial.

<sup>2</sup> Especialização em Metodologia do Ensino Superior.

<sup>3</sup> Especialista. Graduação em Administração.