

People Analytics: Gestão de pessoas de alto impacto para pessoas e resultados e o custo de estarmos atrasados na Administração Pública Brasileira

Juliana Almeida, PhD e Mirian Bittencourt

As práticas de gestão de pessoas no Brasil estão defasadas cerca de 40 anos quando consideramos os avanços mundiais na área. Essa defasagem é recorrente quando falamos da aplicação de avanços científicos internacionais. Majoritariamente, as unidades de RH no nosso país dedicam-se às atividades de manutenção de funções básicas de pessoal: pagamento, aposentadoria, contratação, férias e outros direitos trabalhistas. Mas, infelizmente, esse foco restritamente operacional negligencia demandas tão importantes quanto saúde mental, realização profissional, retenção de talentos e segurança psicológica. A área avança tão lentamente que não consegue suprir demandas básicas já que apenas recentemente o interesse por RH estratégico aumentou no Brasil apesar de essa ser considerada uma inovação de 1970.

No cenário mundial, como podemos observar na Figura 1, o RH estratégico já se encontra ultrapassado e a gestão

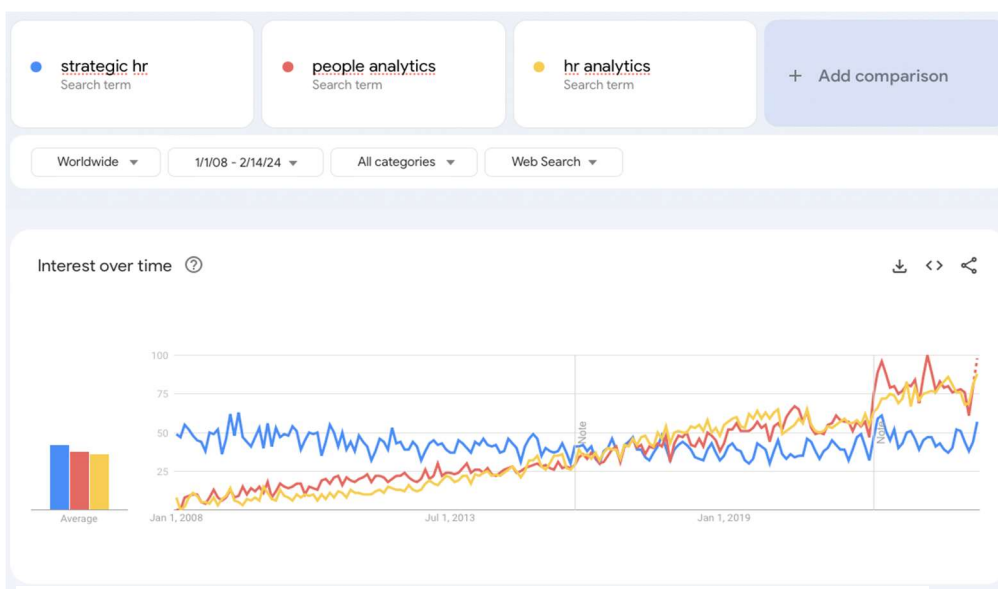


Figura 1 - Google trends para "strategic hr", "people analytics" e "hr analytics" - Mundial

de pessoas é orientada por evidências científicas e está centrada em pessoas por meio da implementação de People Analytics. Essa abordagem tem sido adotada porque comprova cientificamente que investir em pessoas traz resultados sustentáveis de negócio e alavanca a promoção de uma cultura organizacional que toma decisão com base em evidências e centrada nas pessoas.

Assim, a organização se torna ao mesmo tempo mais analítica e mais humana. Há apenas oito anos, em junho de 2016, o aumento do interesse em People Analytics marca um ponto de amadurecimento da gestão de pessoas para além do RH estratégico, chegando em um patamar de gestão orientada por evidências e centrada nas pessoas. People Analytics é uma inovação em gestão de pessoas e liderança e pela primeira vez na história temos a possibilidade de avançar na gestão e cuidado das pessoas simultaneamente com o cenário internacional. Isso porque, apesar de ser dominante nos Estados Unidos, em países como Holanda e Alemanha essa abordagem está dando os primeiros passos. Só que, a cada ano que perdemos em adotar essa abordagem implica em um custo alto pessoal para servidores, líderes e prejudica resultados organizacionais e entregas para sociedade.

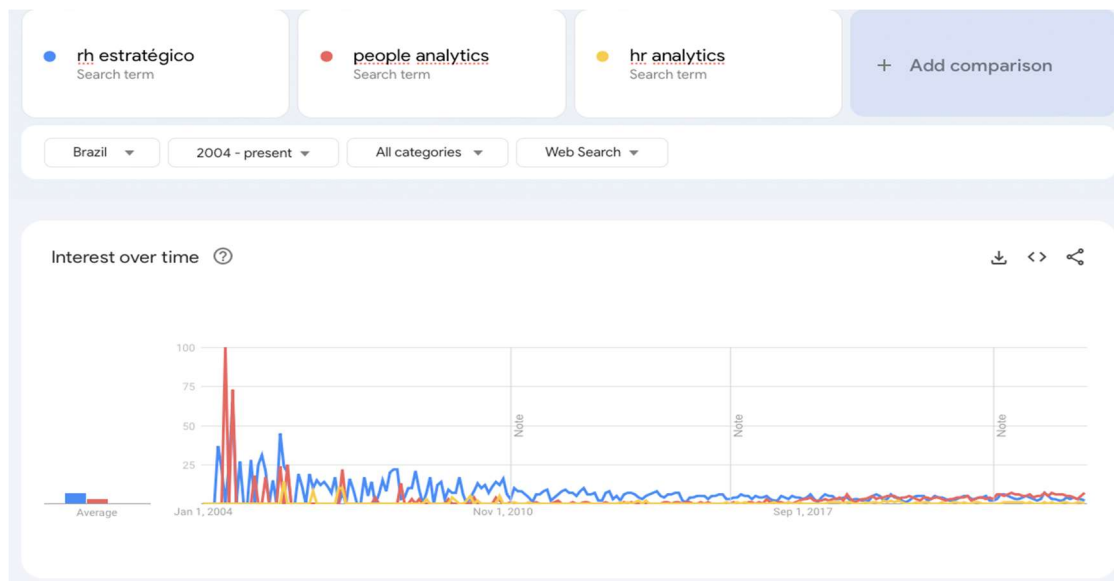


Figura 2 - Google trends para "strategic hr", "people analytics" e "hr analytics" - Brasil

A comparação entre as figuras acima, geradas na ferramenta Google Trends¹, indica uma necessidade de investimento em ações que promovam o amadurecimento da cultura e das competências na gestão de pessoas e liderança para aumentar os resultados de negócio e a qualidade de vida no trabalho dos servidores. Muito mais do que o uso de dados, People Analytics refere-se a um desenvolvimento de mentalidade estratégica e analítica que propulsiona uma mudança cultural intencional.

People Analytics é a abordagem orientada por evidências que contribui para a resolução de problemas de negócio investindo em pessoas gerando insights estratégicos a partir do subsídio dos dados. Tem por base o uso sistemático de dados coletados por meio da metodologia científica em modelos de análise que relacionam indicadores de pessoas (engajamento, saúde mental, liderança) e indicadores oriundos de uma variedade de dados coletados e arquivados por organizações. Fornece subsídio estratégico para a tomada de decisão e implementação de planos de ação de alto impacto – tanto políticas quanto práticas – e de alto valor para servidores, líderes e sociedade.

Com a implementação da abordagem People Analytics, a maturidade da gestão de pessoas tem um salto significativo e rompe a barreira que a mantinha as ações da área com baixo impacto percebido por pares, líderes e servidores. Assim, a função do RH consegue de maneira assertiva se mostrar capaz de demonstrar o impacto de investir em pessoas para o alcance de resultados corporativos. O amadurecimento contínuo da mentalidade analítica permite o desenvolvimento mais robusto de medidas e de análises, superando a barreira que isola o RH do negócio e propiciando impacto estratégico, mudança cultural organizacional, identificação e acompanhamento de indicadores chave para a proposição mais assertiva de ações de melhoria.

¹ Nota técnica: Em todas as buscas foi utilizado o filtro histórico com dados da base completa do Google, retroagindo até os registros arquivados mais antigos (2004). Os dados são anonimizados, categorizados e agregados pela ferramenta do Google. As linhas verticais que marcam "nota" indicam momentos de melhoria do algoritmo. Os dados são normalizados considerando o crescimento de usuários da plataforma ao longo do tempo para que possam sinalizar a proporção da relevância das buscas. A indexação da escala de interesse tem o 100 como valor máximo, indicando o pico histórico proporcional de buscas pelo tema no período selecionado.

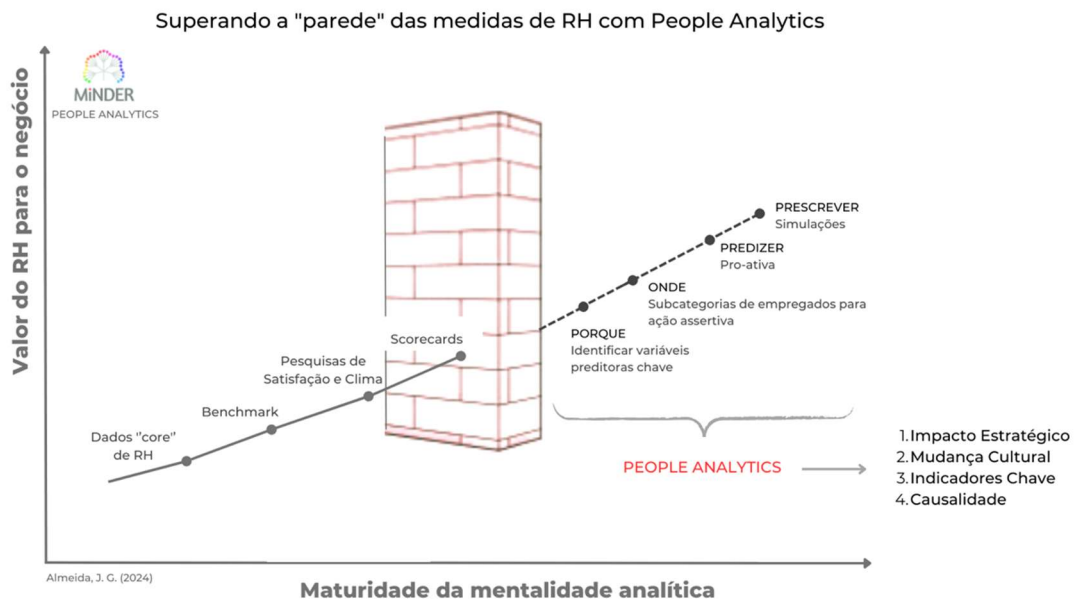


Figura 3 - Superando a "parede" de medidas de RH com People Analytics - atualização de Cascio & Boudreau (2010)

Mas quais são os pilares para atingir esse resultado? 1. Desenvolvimento de mentalidade orientada por evidências e centrada nas pessoas, 2. Uso do método científico para indicadores e análise dos dados, 3. Desenho de estratégias alinhadas à cultura, 4. Tornar acessível os resultados a todos os stakeholders independente do nível hierárquico e função de atuação e 5. Implementação continuada com monitoramento de resultados das ações. É importante frisar a relevância de centrar em pessoas para respeitar a ética, a confidencialidade e o bem estar, porque a abordagem que propomos aqui e que embasa todo nosso trabalho se opõem veementemente ao uso mercadológico direcionado ao monitoramento detalhado de empregados (quantidade de cliques no teclado, tempo de bloqueio de tela, tempo no cafezinho, quantidade de e-mails enviados), tirando autonomia e impactando em um aumento de adoecimento e turnover.

1. Desenvolvimento da maturidade da mentalidade analítica orientada por evidências e centrada nas pessoas

Essa abordagem se tornou relevante principalmente no pós-pandemia, pois as questões mais desafiadoras do contexto organizacional estão relacionadas a pessoas, por exemplo: como responder ao aumento de casos de burnout? Qual o melhor modelo e como gerir o trabalho remoto? A liderança que temos hoje está adequada para promover resultados sustentáveis, ou seja, servidores saudáveis e produtivos? A força de trabalho está adequada para os desafios atuais e vindouros? Como trabalhar os valores para promover uma cultura no serviço público que seja saudável para o servidor e efetiva para gestores e na percepção da sociedade?

Por um lado, a gestão de pessoas que temos hoje não está preparada para responder a esses desafios de maneira efetiva e permitir o acompanhamento do impacto da tomada de decisão. Para isso, faz-se necessário desenvolver uma mentalidade estratégica de People Analytics, capaz de identificar os problemas organizacionais e transformando em perguntas relacionadas a pessoas coletar dados que respondam a essas perguntas dando subsídio para o desenho da estratégia da gestão de pessoas. Assim, faz-se necessário o entendimento do que são as variáveis de pessoas assim como a melhor forma de medi-las. Por mais que a gente pense que fenômenos como liderança ou clima são auto evidentes, basta ver uma discussão sobre como liderar ou o que é clima para ver que não. Por isso é importante que a gestão de pessoas seja letrada no conhecimento científico de People Analytics no que se refere a pessoas tanto ou mais do que nos dados em si.

Por outro lado, é importante desenvolver líderes estrategicamente com People Analytics. Bons técnicos são alçados a liderança com pouco ou nenhum desenvolvimento de suas competências com pessoas (soft-skills). E líderes formam a cultura, pois na alta liderança decidem quais as prioridades organizacionais, guiando a percepção de quais comportamentos são desejáveis e premiados e quais não são. Além disso, junto à equipe, determinam a orientação do que é visto por relevante e de qual a forma de atingir os resultados desejada. Assim, o desenvolvimento da mentalidade orientada por evidências e das habilidades tanto da gestão de pessoas quanto da liderança devem ser realizadas por meio de People Analytics. Adicionalmente, a gestão de stakeholders e o desenho de um plano de mudança cultural fornecem maior alcance e precisão para as ações de desenvolvimento de mentalidade.

Ações possíveis: cursos para desenvolvimento de mentalidade analítica para gestão de pessoas e para líderes, mentorias coletivas, mentorias individuais.

2. Uso do método científico para indicadores e análise dos dados

As estratégias de medida listadas antes da “parede” restringem-se à estruturação dos dados. Mesmo a mensuração de fenômenos psicológicos em pesquisas de satisfação e clima são feitas com questionários que não seguem o rigor científico e sem o desenho de modelos preditivos capazes de entender a relação entre variáveis e o impacto de melhorar, por exemplo, o clima para diminuir absenteísmo ou aumentar engajamento, já que muitas vezes apenas a variável preditora é coletada e não são realizadas análises estatísticas que tragam insights. Quando a barreira é ultrapassada é possível entender o que aconteceu e porque, o que irá acontecer e mesmo o que gostaríamos que acontecesse. Com maturidade elevada o RH passa a ser estratégico e capaz de desenhar ações assertivas que de fato impactem positivamente o bem estar dos servidores e os resultados de negócio.

Assim, People Analytics lança mão de conhecimentos e métodos científicos que promovem o alinhamento do entendimento que temos dos fenômenos organizacionais, como mensurá-los e que ações podemos implementar a partir das análises realizadas e do acompanhamento dos dados. A mensuração de fenômenos psicológicos deve ocorrer por meio de questionário desenvolvidos e validados psicometricamente para garantir precisão e confiabilidade. Quanto aos dados, eles devem ser analisados de maneira agregada para identificar tendências e padrões relevantes, e nunca apontar respostas ou análise individualizada, a fim de promover bem-estar e ações que aumentem o resultado e não intensificar a promoção de monitoramento e controle, que diminuem resultados de pessoas desejados como segurança psicológica, autonomia, bem-estar, confiança, engajamento, entre outros e aumentam os indesejados como turnover, burnout etc.

Ações possíveis: cursos de análise de dados, uso de painéis na fase inicial e para promover mudança cultural, mentorias coletivas, desenvolvimento de instrumentos, consultorias científicas.

3. Desenho de estratégias alinhadas à cultura, implementação e soluções de continuidade

A máxima que a cultura come a estratégia no café da manhã é tão propagada quanto ignorada. Basta analisar o quanto as unidades ainda recorrem a benchmarking em organizações que pouco ou nada tem a ver com a sua cultura. Na literatura de People Analytics é pacificado que o mais importante para gerar valor e reputação em uma organização é a cultura, o equilíbrio que seus líderes tem quando focam em pessoas e resultados, o clima percebido, o quanto os servidores se sentem seguros. Isso confere sucesso às estratégias. Quando fazemos um benchmarking, via de regra ignoramos características de pessoas determinantes para o sucesso da implementação dessas.

People Analytics fornece uma orientação para estruturar políticas e práticas confiáveis, para conectar e alinhar diferentes projetos garantindo sustentabilidade e maior retorno sobre os investimentos públicos, para acompanhar seus resultados com indicadores e para gerar resultados duradouros – tanto corporativos como de bem estar dos servidores. A partir da estratégia desenvolvida quando do desenvolvimento de mentalidade, é possível conectar

ações para alcançar um impacto mais profundo e é possível também ter um elemento de conexão comum para diferentes projetos, conferindo maiores chances de continuidade e mudança permanente no amadurecimento da mentalidade de pessoas.

Ações possíveis: aplicação do conteúdo desenvolvido para mentalidade estratégica de pessoas na busca pelos elementos da cultura organizacional, realização de entrevistas em profundidade e grupos focais, uso de método qualitativo de People Analytics, aplicação de People Analytics como abordagem que fortalece e conecta diferentes projetos já estabelecidos e em fase de concepção na Administração Pública Federal. Desenho do ciclo de vida do empregado e mapeamento de ações.

4. Tornar acessível os resultados a todos os stakeholders independente do nível hierárquico e função de atuação

O uso de storytelling com dados tornou-se competência obrigatória no cenário internacional para todas as carreiras que de alguma forma lidam com dados e tomada de decisão. Para além da missão unilateral de informar, os profissionais que dominam essa técnica conseguem comunicar de maneira bilateral, focando no interesse e características de sua audiência para construção de uma narrativa lógica que impacta na sua tomada de decisão a partir do entendimento claro do conteúdo apresentado. Existem técnicas validadas cientificamente para alcançar esse objetivo assim como para a aplicação do storytelling em apresentações, relatórios e visualizações.

Ações possíveis: cursos de formação em storytelling para gestão de pessoas e líderes quando o objetivo da comunicação for explanatório e dashboards para apresentações exploratórias.

O futuro já chegou, mas não está homogeneamente distribuído. Além disso, o mercado se aproveita dessa inovação para oferecer ferramentas rasas (como dashboards, cursos de linguagens de programação e inteligência artificial). Investir em ações a partir da lógica de fragmentação (que aqui propomos superar com educação, aplicação sistêmica de amadurecimento de mentalidade e cultura, e desenho de estratégica sistêmica de pessoas para a organização como um todo) está fadada a repetir erros estratégicos da gestão de pessoas ao acreditar que modas estratégicas vão consolidar as mudanças que mais do que precisamos merecemos. São novos tempos que precisam de um alinhamento profundo e ação integrada, consistente e multiáreas para se estabelecer com excelência.

Institucional/Contatos:

Este relatório foi produzido sob encomenda para o Observatório de Pessoal.

Autores:

Juliana Guedes Almeida, Dra.
Whatsapp (61)98125-4282
julianaalmeidaphd@gmail.com

Mirian Lucia Bittencourt Guimarães
sgp.cginf@economia.gov.br

Observatório de pessoal:

Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP
Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
Esplanada dos Ministérios, Bloco C, 9º andar, sala 987
70297-400 – Brasília/DF

Tel: (61) 2020-1179