

PEOPLE ANALYTICS: DA ARTE À CIÊNCIA NA GESTÃO DE TALENTOS

Por: Lissett Bastidas

Com o analytics, o sucesso e a eficiência das equipes de trabalho podem ser previstos e prescritos.

Billy Beane e Paul DePodesta não tinham o orçamento do New York Yankees ou do Red Sox de Boston e, ainda assim, conseguiram tornar a **Oakland Athletics** em uma das equipes de beisebol mais eficazes da história. Em 2002, o **Athletics** foi a **primeira equipe em mais de 100 anos deste esporte a vencer 20 jogos consecutivos** e, entre 2000 e 2003, **chegou quatro vezes aos playoffs** com uma lista de jogadores praticamente desconhecidos.

Como eles fizeram isso? Eles utilizaram o sistema **Sabermetrics** e, através do uso de análises preditivas e padrões estatísticos, identificaram jogadores desvalorizados no mercado e capturaram seu potencial de desempenho, marcando, assim, a história desse esporte. Esse tipo de experiência, que está se tornando cada vez mais comum, é o que conhecemos como **People Analytics**, no contexto de negócios.

O Analytics está mudando a forma como as decisões são tomadas ao dar suporte às empresas através de informações mais precisas sobre questões como: **quem promover, quem contratar ou mudar de cargo, qual mix de remuneração mais favorável para determinado cargo, quem está em risco de sair e quanto irá custar a substituição, assim como quantas contratações serão necessárias no futuro.**

“ ¿Cómo podemos **REDUZIR** a incerteza?



Fazendo uso dos

DADOS em nosso favor.”

Paul DePodesta, diretor de estratégia do Cleveland Browns e arquiteto da estratégia de recrutamento do Oakland Athletics sobre a **Sabermetrics**.

O desafio crescente na gestão de talentos

Não é segredo que, para as empresas, é caro perder talentos. Hoje, é essencial que exista uma gestão eficiente de talentos dentro das organizações para acompanhar os novos desafios. Diferentes dados estatísticos comprovam as mudanças:

- Segundo o **Manpower Group**, a escassez de talentos globais cresceu de 31% em 2008 para 45% em apenas 10 anos.
- De acordo com o **Work Institute**, o custo total da rotatividade voluntária nos Estados Unidos chegou a US\$ 536 bilhões em 2017.
- A **Catalyst** estima que, até 2030, as deficiências no acesso a talento deverão afetar o setor financeiro e de serviços, com perdas estimadas de + US\$ 435 bilhões nos Estados Unidos. No México, um impacto negativo de US\$ 9 trilhões de dólares foi projetado.
- As novas gerações reduziram drasticamente sua permanência média em uma empresa. Enquanto a Geração X apresenta tempos superiores a 10 anos, os millennials permanecem numa mesma empresa 2,8 anos, em média.

Projetando os custos envolvidos em cada um dos pontos acima, é evidente que uma gestão eficaz de talentos se torna um elemento crucial na lucratividade e no sucesso do negócio. O uso do **People Analytics** permite que as empresas enfrentem este desafio com dados mais precisos e demonstrem o valor qualitativo e quantitativo da função de Recursos Humanos.

People Analytics: benefícios e aplicações

Existem diferentes histórias de sucesso no aplicativo **People Analytics**. Em algumas empresas, foram alcançadas **reduções de até 40% nas taxas de rotatividade** devido à implementação de modelos preditivos que permitem identificar talentos com maior probabilidade de saída e os motivos que os levam a tomar tal decisão. Também foi demonstrado que o **uso de algoritmos aumenta a capacidade dos recrutadores em encontrar os candidatos mais qualificados em mais de 50%**.

Devido à capacidade de impactar diferentes processos críticos da empresa, estima-se que o uso do

PEOPLE ANALYTICS

possa aumentar

a produtividade **25%**

em até
e reduzir

as taxas de

desistência **50%** dos casos.



De acordo com a **Harvard Business Review**, mais de 70% das empresas no mundo consideram que a implementação do **People Analytics** é uma prioridade. No entanto, apenas 5% dos investimentos em big data são alocados em projetos e iniciativas vinculados à gestão de pessoas. Aqueles capazes de ler os sinais sobre a iminente crise de talentos, compreenderão a necessidade e a urgência de investimentos na transição da gestão de talentos de arte à ciência.

Por outro lado, nota-se um aumento expressivo na definição de equipes analíticas dedicadas à gestão de talentos nas organizações. Nos últimos três anos, houve um aumento formal nas estruturas organizacionais em mais de 30% dessas equipes, que, em muitos casos, trabalham de forma independente da área de recursos humanos.

O modelo Sintec de People Analytics

Na Sintec Consulting, ajudamos nossos clientes a responder perguntas sobre gestão de talentos combinando dados e experiência. Nosso modelo analítico é baseado em mais de 300 investigações e 1.800 correlações entre 80 variáveis. Os dados dos clientes nos permitem gerar insights e implementar estratégias para reduzir os altos custos de rotatividade.

Nosso método identifica com precisão padrões e motivos de desgaste de funcionários, prevê talentos em risco e gera cenários de economia baseados em modelagens avançadas e personalizados de acordo com as características de públicos específicos.

“ Nem tudo que pode ser medido,
deve ser **MEDIDO** ”

Ao contrário de outros modelos, que baseiam-se na coleta de um grande número de variáveis, nossa abordagem é baseada na análise e uso de apenas informações previamente identificadas como críticas, agrupadas em diferentes segmentos de variáveis. Essa abordagem ágil e prática nos permite evitar custos na coleta, organização e limpeza de informações não essenciais.



Nossa experiência confirma a necessidade de considerar a equação com uma **mix** de variáveis **hard** y **soft**, em que, além das variáveis típicas associadas a rotatividade de pessoal, como compensação, idade, etc., sejam integrados e avaliados outros dados menos comuns, mas igualmente relevantes, como estresse no trabalho e estabilidade emocional. Para isso, temos ferramentas que facilitam a medição desses fatores e sua análise subsequente.

Como fazemos isso?

Apoiamos nossos clientes desde o cálculo detalhado de seus custos de rotatividade até a implementação de iniciativas focadas na redução da rotatividade, desenvolvendo e implementando ferramentas avançadas de tecnologia analítica que permitem a constante atualização de dados e, portanto, a geração de insights para o negócio.

Contamos com ferramentas que nos permitem identificar de forma ágil, prática e detalhada os custos atuais de rotatividade, permitindo que tenhamos visibilidade das principais oportunidades de negócio. Nossa abordagem parte deste entendimento para dimensionar e projetar savings, que são capitalizados através da execução de quick wins e principais iniciativas relacionadas às causas de rotatividade.

“Mas ... eu não estou pronto para começar”

A inércia organizacional pode ser um obstáculo para as empresas e impedir a captura dos benefícios gerados através do **People Analytics**. É essa inércia que gera declarações como “não temos as informações necessárias para começar”. Em ocasiões repetidas, vimos que os princípios básicos para introduzir uma iniciativa do **People Analytics** existem e estão de fácil acesso, mesmo que não pareçam tão claros. Mais importante, vimos que a necessidade do negócio está evidente e o tamanho da oportunidade é tal que o adiamento apenas torna o desafio maior. Nesses casos, nosso modelo permite apoiar nossos clientes a explorar suas informações e concentrar seus esforços iniciais em questões de real relevância para os negócios, com objetivos limitados que permitem capitalizar os benefícios no curto prazo.

Assim como a **Oakland Athletics**, que teve que chegar ao fundo para se atrever a mudar a indústria do esporte, naquela época, o uso de análises na gestão de talentos era uma aposta cega. Hoje, os benefícios do **People Analytics** já estão claros e comprovados.

Em um ambiente de negócios ágil e competitivo, esperar para chegar ao fundo não é uma opção. A melhoria contínua e a transformação são essenciais para atingir os objetivos da empresa, bem como para definir tendências no setor.

Vamos falar sobre como podemos ser seu aliado para se tornar a **Oakland Athletics** do seu setor.

Acerca del autor



Lissett Bastidas,
Diretora de Transformação Organizacional
lissett.bastidas@sintec.com

Ela tem mais de 9 anos de experiência em consultoria. Lissett é especialista em gestão de mudanças, gestão de talentos e design organizacional, tendo implementado mais de 20 projetos em diferentes setores, incluindo bens de consumo, varejo, produtos bancários e produtos industriais. Obrigado a Laura Ramírez por seu apoio na preparação desta publicação.

Referências:

- Fitzgerald, Michael, et. Al. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. (2013) <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
- Huntley, Helen. Overcome Digital Disruption with the Power of Five, (2018). <https://www.gartner.com/en/webinars/3890972/overcome-digital-disruption-with-the-power-of-five>
- Jacobs, Kagermann and Spath. The future of work in the Digital Transformation, (2018). https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_DISKUSSION_HR-Kreis_engl_01.pdf
- Schuh, Anderl, Gausemeier, et. Al. Industrie 4.0 Maturity Index, (2018) https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_Maturity_Index_eng_WEB.pdf
- Shirer, Michael. IDC Forecasts Worldwide Spending on Digital Transformation Technologies to Reach \$1.3 Trillion in 2018. (2017) <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43381817>
- Zobell, Steven. Why Digital Transformations Fail: Closing the \$900 Billion Hole in Enterprise Strategy. (2018) <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/#7eb76a777b8b>

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_