

**UTILIZAÇÃO DE *PEOPLE ANALYTICS* NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:  
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DAS MÉTRICAS ADOTADAS**

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

## RESUMO

Este trabalho parte da compreensão de que é necessário um maior aprofundamento em métricas relacionadas ao People Analytics para responder à seguinte pergunta: quais são as métricas de People Analytics mais utilizadas no gerenciamento estratégico de recursos humanos? Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura seguindo o modelo PRISMA, que contemplou a análise de 11 artigos científicos publicados. A partir da análise dos dados, definimos 5 clusters temáticos para as métricas: recrutamento e seleção, de retenção de talentos, de turnover / rotatividade e absenteísmo, de satisfação dos funcionários e de treinamento e desenvolvimento. Com isso, identificamos que as métricas de desempenho e retenção de talentos são amplamente utilizadas pelas organizações para avaliar o desempenho dos funcionários, identificar fatores de satisfação e engajamento, e implementar estratégias de retenção. Já as métricas de turnover/rotatividade e absenteísmo são utilizadas para compreender as razões da saída de funcionários e os índices de ausência no trabalho, permitindo a adoção de ações para mitigar esses desafios. A mensuração da satisfação dos funcionários por meio de métricas específicas é essencial para identificar áreas de melhoria e promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. Por fim, as métricas de treinamento e desenvolvimento auxiliam na identificação das necessidades de capacitação, avaliação do retorno sobre o investimento e aprimoramento contínuo dos programas de desenvolvimento. Dessa forma, este trabalho contribui para um avanço nas discussões e exemplos práticos sobre como o People Analytics pode ter maior efetividade para uma maior performance empresarial. Também, contribuimos para uma literatura que carece de maior aprofundamento neste tema, bem como este trabalho pode proporcionar direcionamentos para a aplicação de People Analytics em pequenas e médias empresas e como gerar subsídios para as organizações possam observar e aplicar métricas mais coerentes com o ramo de atuação e perfis da equipe. Como limitações, apontamos a baixa disponibilidade de artigos específicos na área de estudo, o que pode ter influenciado na abrangência e na representatividade dos resultados. Além disso, a compilação e análise dos dados exigiram um cuidadoso processo de seleção e categorização, a fim de garantir a confiabilidade e a validade das informações apresentadas. Sugere-se, portanto, a continuidade deste trabalho por meio da realização de pesquisas complementares, abrangendo um número maior de artigos e explorando outras perspectivas e métricas de People Analytics. Além disso, é recomendável realizar estudos de caso e análises comparativas entre diferentes organizações, a fim de obter insights mais aprofundados sobre a aplicação prática dessas métricas e seu impacto nos resultados das empresas.

**Palavras-chave:** People Analytics, Recursos humanos, Métricas, Indicadores

## ABSTRACT

By the assumption that we need better understanding about metrics related to People Analytics, this article aims to answer the following question: what are the most applied metrics in People Analytics aiming strategic human resources management? To this

end, we carried out a systematic literature review following the PRISMA model, which included the analysis of 11 published scientific articles. From data analysis, we defined 5 thematic clusters for metrics: recruitment and selection, talent retention, turnover and absenteeism, employee satisfaction, and training and development. By that, we identified that talent performance and retention metrics are widely used by organizations to evaluate employee performance, identify satisfaction and engagement factors, and implement retention strategies. Turnover/turnover and absenteeism metrics are used to understand the reasons for employees leaving and absence rates from work, allowing the adoption of actions to mitigate these challenges. Measuring employee satisfaction through specific metrics is essential to identify areas for improvement and promote a more satisfying and productive work environment. Finally, training and development metrics can help managers to identify training needs, evaluate the return on investment, and to continually improve development programs. In this sense, this work contributes to advance in discussions and practical examples on how People Analytics can be more effective enhancing business performance. Also, we contribute to the literature that needs a better understanding about this topic, as well as this work can provide directions for the application of People Analytics in small and medium-sized companies. Also, this article can provide practical evidence that organizations can implement a more coherent approach, considering the context of team performance and profiles. As limitations, we point out the low availability of specific articles in the study area, which may have influenced the scope and representativeness of the results. Furthermore, data gathering, and analysis required a careful selection and categorization process to ensure the reliability and validity of the information presented. Therefore, we suggest that future studies can carry out additional research, covering a greater number of articles and exploring other People Analytics perspectives and metrics. Furthermore, it is recommended to run case studies and comparative analyses between different organizations in order to obtain deeper insights into the practical application of these metrics and their impact on company results.

**Keywords:** People Analytics, Human Resources, Metrics, Indicators.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de recursos humanos desempenha um papel fundamental no sucesso e na competitividade das organizações (LENGNICK-HALL & LENGNICK-HALL, 1988). Com o avanço da tecnologia e o crescente acesso a grandes volumes de dados sobre os funcionários, surge uma abordagem conhecida como *People Analytics* (PA), que pode apoiar as áreas de recursos humanos a assumirem um papel cada vez mais estratégico para alavancar a performance das empresas (McCARTNEY & FU, 2022).

O PA, portanto, a partir da visão de Marler e Boudreau (2017) pode ser definido como o uso de métodos e técnicas analíticas para medir, entender e melhorar o desempenho dos funcionários e o impacto das práticas de gerenciamento de recursos humanos nas organizações. Sendo uma abordagem que apoia a tomada de decisões a partir de dados e evidências, as métricas de *People Analytics* são ferramentas-chave para permitir às organizações coletar, analisar e interpretar dados relacionados aos funcionários para obter insights significativos (MELNKOVIC & WILDING, 2022).

Entretanto, é necessário maior compreensão de métricas relacionadas ao PA e suas utilizações para o gerenciamento estratégico de recursos humanos (FERNÁNDEZ, 2019). Adicionalmente, as métricas a serem utilizadas em PA demandam maior escopo e profundidade do que os indicadores de performance tradicionais (GAL; JENSEN & STEIN, 2020). Este ponto é ainda mais relevante em um contexto em que se discute os limites éticos do PA, especialmente no que diz respeito à utilização de dados e algoritmos de maneira preditiva (GAL; JENSEN & STEIN, 2020; McCARTNEY & FU, 2022; PEETERS; PAAUWE & VAN DER VOORDE, 2020). Dessa forma, a pergunta de pesquisa deste trabalho é: quais são as métricas de *People Analytics* mais utilizadas no gerenciamento estratégico de recursos humanos e como elas se relacionam com as práticas de gestão de recursos humanos?

Para responder à pergunta de pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, seguindo o modelo PRISMA (MOHER et al, 2009). Foram considerados 11 artigos que apresentavam métricas concretas de *People Analytics* que impactam sobre a gestão estratégica dos recursos humanos. Como principais achados, foi possível identificar métricas de recrutamento e seleção, de retenção de talentos, de turnover / rotatividade e absenteísmo, de satisfação dos funcionários e de treinamento e desenvolvimento.

Com isso, espera-se apresentar contribuições teóricas e práticas. As contribuições teóricas deste trabalho estão relacionadas ao avanço nas discussões e exemplos práticos (GAL; JENSEN & STEIN, 2020) sobre como o PA pode ter maior efetividade (PEETERS; PAAUWE & VAN DER VOORDE, 2020) para uma maior performance empresarial (McCARTNEY & FU, 2022). Também, ao avançarmos na consolidação de indicadores, contribuimos para a literatura que carece de maior aprofundamento neste tema (FERNÁNDEZ, 2019; GAL; JENSEN & STEIN, 2020). Ainda, é possível estabelecer conexões com a discussão sobre a ética na utilização do PA, outra lacuna na literatura (GAL; JENSEN & STEIN, 2020; McCARTNEY & FU, 2022; PEETERS; PAAUWE & VAN DER VOORDE, 2020). Já como contribuições práticas, este trabalho pode proporcionar direcionamentos para a aplicação de PA em pequenas e médias empresas (PEETERS; PAAUWE & VAN DER VOORDE, 2020), bem como gerar subsídios para as organizações possam observar e aplicar métricas mais coerentes com o ramo de atuação e perfis da equipe.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, o referencial teórico irá abordar os principais temas que permitirão a posterior coleta e análise de dados. Iniciaremos este capítulo discutindo a gestão estratégica de recursos humanos. Na sequência, conceituaremos o *People Analytics*.

### 2.1 Gestão estratégica de recursos humanos

O gerenciamento de pessoas é uma área em constante evolução, já que é um processo complexo e dinâmico que deve ser conduzido de forma estratégica, levando em conta as mudanças no ambiente de negócios e a necessidade de se manter uma força de trabalho competitiva e alinhada aos objetivos da organização (DUTRA, 2010). Já Milkovich e Boudreau (2017) destacam a importância da gestão de recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Para estes autores, a gestão estratégica de pessoas envolve a criação de práticas que permitam às empresas atraírem, desenvolver e reter os melhores talentos, a fim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Essas visões evidenciam a conexão entre os recursos humanos das empresas e suas respectivas performances, o que pode ser entendido como a gestão estratégica de recursos humanos. Este conceito ganhou força a partir da década de 70, quando se passou a valorizar uma estratégia de recursos humanos que dialogasse com a estratégia empresarial e, portanto, favorecesse às empresas alcançarem vantagem competitiva (LEGNICK-HALL & LENGNICK-HALL, 1988).

Neste sentido, a literatura aborda a gestão estratégica de recursos humanos a partir de diversas perspectivas, como a universalista e a configuracional (DELERY & DOTY, 1996; MARTÍN-ALCÁZAR et al, 2005). Neste trabalho, consideramos que não há uma única forma de aproximar a gestão dos recursos humanos da estratégia organizacional (LEGGE, 2005), e assumimos que a gestão estratégica de recursos humanos busca orientar comportamentos para a implementação das estratégias organizacionais por meio de filosofias, políticas, programas, práticas e processos de recursos humanos (WRIGHT & MCMAHAN, 1992; FISCHER, S/D; KRAMAR, 2014).

As práticas de recursos humanos, portanto, refletem como as organizações irão contratar, promover, ofertar benefícios, e tratar as pessoas (ROUSSEAU & GRELLER, 1994), contribuindo para a gestão estratégica de recursos humanos. Na literatura, é possível encontrar diversas categorizações para essas práticas, que podem ser exemplificadas como treinamento e desenvolvimento, incentivo e compensação, avaliação de performance, seleção, promoção e desenvolvimento de carreira, compartilhamento de informação e comunicação, recrutamento, segurança de trabalho, recrutamento, trabalho flexível, planejamento de recursos humanos, entre outras (BOON, DEN HARTOG & LEPAK, 2019).

Neste contexto, as métricas para gestão dos recursos humanos são indicadores quantitativos e qualitativos que medem o desempenho e o impacto das práticas nas organizações, as quais desempenham um papel crucial na coleta de dados e informações para avaliar a performance das pessoas e processos, bem como alinhá-los aos objetivos organizacionais. Eles desempenham um papel fundamental na revolução da gestão de pessoas por meio da análise de dados. Os indicadores de recursos humanos permitem a mensuração do desempenho das equipes e dos processos, fornecendo uma base sólida para que gestores e líderes tomem decisões embasadas em informações confiáveis (MARLER & BOUDREAU, 2017).

## 2.2 *People Analytics para gestão estratégica de recursos humanos*

O *People Analytics* é uma ferramenta de gestão de recursos humanos que se baseia no uso de tecnologia de análise de dados para avaliar os processos de recursos humanos e obter insights sobre a situação atual e previsões futuras (DA SILVA et al., 2019). Essa abordagem permite que as organizações analisem grandes volumes de dados relacionados aos funcionários, identifiquem padrões, tendências e correlações, e tomem medidas baseadas nessas informações para melhorar a eficiência e o desempenho organizacional (MARLER & BOUDREAU, 2017). Portanto, o PA favorece que as organizações compreendam seus talentos por meio do monitoramento automatizado de indicadores, análises estatísticas, inteligência artificial e da aplicação de *business intelligence* (BI) (TURSUNBAYEVA et al., 2018).

Apesar de ser um campo em constante desenvolvimento, a implementação do PA pode auxiliar os empregadores na tomada de decisões mais informadas, maximizando aspectos como recursos financeiros e tempo (MORAES; DAMIAN, 2021). Conforme mencionado por Bodie *et al.* (2016), essa abordagem pode contribuir para a melhoria da performance dos colaboradores e, de maneira preditiva, identificar situações em que um empregado possa desejar deixar a organização ou quando uma demissão seja necessária.

O *People Analytics* pode ser utilizado para analisar os dados de recursos humanos de diferentes maneiras. Assim sendo, os autores Waber et al (2013 apud Francisco *et al.*, 2019), discutem sobre os níveis de aplicação do *People Analytics*.

“O *People Analytics* apresenta-se dividido em três níveis: descritivo, preditivo e prescritivo. O nível descritivo indica e descreve as relações entre dados e identifica padrões de comportamento nos dados atuais e históricos. Inclui, por exemplo, dashboards e scorecards, fracionamento dos colaboradores da organização, Data Mining para identificação de padrões básicos e relatórios periódicos. O nível preditivo utiliza estatísticas, modelação e Data Mining através de fatos atuais e históricos para realizar previsões sobre o futuro; aborda as probabilidades e os impactos possíveis na organização, e envolve modelos para aumentar a probabilidade de seleção dos melhores candidatos, para investimento e promoção. No nível prescritivo, as análises superam as previsões e descrevem as opções de decisão e otimização dos colaboradores na organização; é usado para analisar dados complexos, para prever resultados, proporcionar opções de decisão e mostrar diferentes impactos nas organizações.” (WABER et al., 2013 apud FRANCISCO et al, 2019, p. 226)

Os autores destacam que a análise descritiva é uma abordagem que permite compreender os dados existentes, identificando padrões e tendências, como a rotatividade de funcionários ou o absentéismo. Isso proporciona uma compreensão básica do desempenho dos colaboradores e do ambiente de trabalho. Já a análise preditiva envolve o uso de algoritmos de aprendizado de máquina para prever eventos futuros, como a necessidade de contratar novos funcionários ou o desempenho de um colaborador específico. Essa abordagem auxilia na tomada de decisões estratégicas e no planejamento da força de trabalho.

Além disso, a análise prescritiva, que se baseia na análise preditiva, vai além ao sugerir ações para melhorar o desempenho ou solucionar problemas identificados. Por exemplo, pode incluir a recomendação de treinamentos direcionados para aprimorar habilidades específicas dos colaboradores ou o desenvolvimento de estratégias para a retenção de funcionários.

Esses diferentes níveis de análise do People Analytics proporcionam uma visão abrangente e estratégica da gestão de recursos humanos, fornecendo insights valiosos para aprimorar o desempenho dos colaboradores e a efetividade das estratégias organizacionais (WABER et al., 2013 apud FRANCISCO et al., 2019).

Atualmente, no mercado, existem diversas empresas especializadas em serviços de Recursos Humanos focados em *People Analytics*, oferecendo suporte às organizações que não possuem essas capacidades internamente (MARTINS, 2021). Essas empresas auxiliam nas diferentes etapas dos processos de recursos humanos, fornecendo soluções e ferramentas inovadoras para otimizar os processos de aquisição de talentos e gestão de recursos humanos. Seus serviços abrangem desde a triagem automatizada de currículos até a identificação de candidatos com perfis mais adequados aos objetivos das organizações.

### 3. METODOLOGIA

Para estruturar esse trabalho foi realizada uma revisão sistemática da literatura. Essa pesquisa permite evidenciar e analisar a literatura já publicada sobre determinado tema (NIGHINGALE, 2009) e, para isso, seguimos o protocolo proposto pelo PRISMA group (MOHER et al., 2009). A seguir, apresentaremos o processo de coleta dos artigos, triagem, seleção e extração dos dados.

Para a coleta de dados, o processo foi realizado em duas etapas. Inicialmente, definiu-se como base de dados as plataformas Web of Science. As palavras-chave definidas foram selecionadas de acordo com base na sua representatividade em relação ao tema de métricas de *People Analytics* de acordo com o referencial teórico. A síntese dos parâmetros da coleta de dados está no Quadro 1.

Foram realizadas duas buscas para contemplar todas as combinações possíveis entre as palavras-chave. A busca inicial na base Web of Science resultou em 37 artigos únicos, após excluídos artigos duplicados, que foram inicialmente analisados por meio da leitura dos títulos e resumos. Com base nessa análise preliminar, 11 artigos foram selecionados para leitura completa, devido à sua aderência com a pergunta de pesquisa deste trabalho. Após a leitura integral dos artigos, foram selecionados 03 trabalhos que evidenciavam métricas de *People Analytics* utilizadas por empresas para o gerenciamento estratégico de recursos humanos.

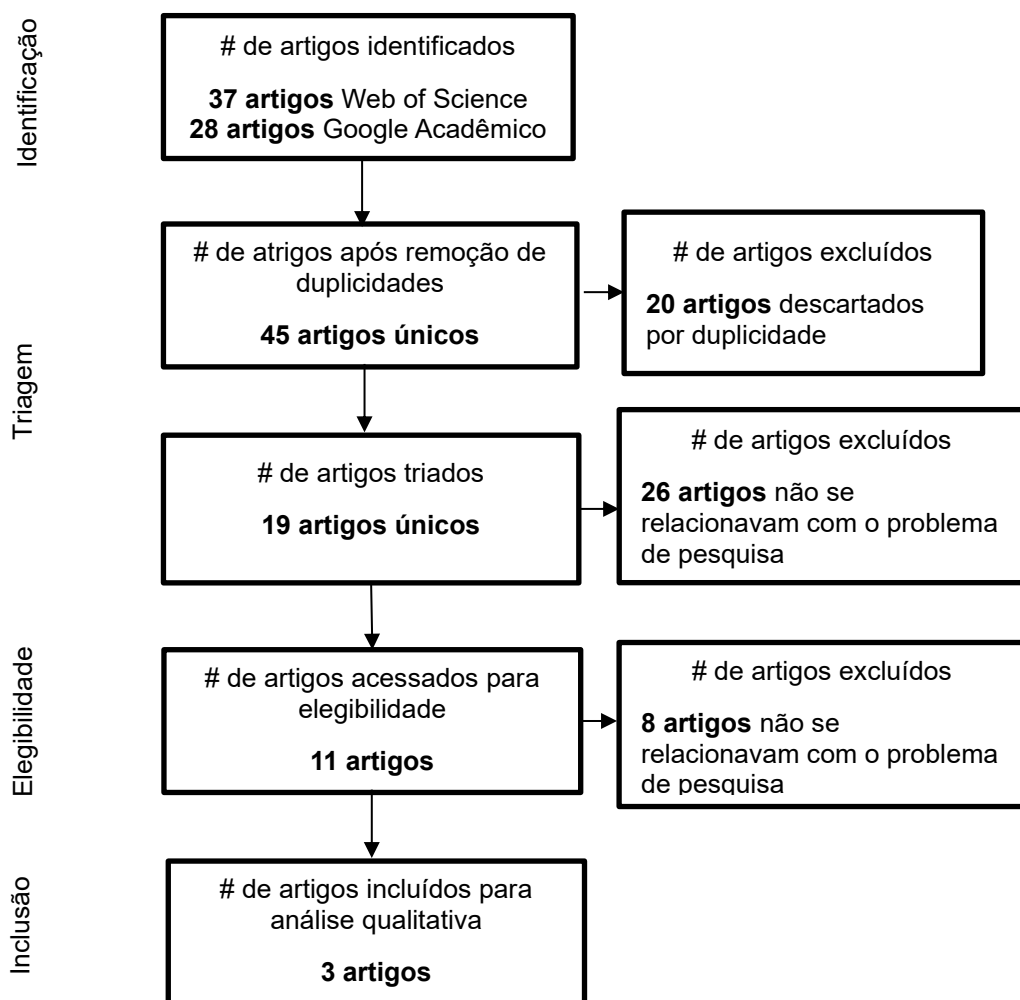
Diante do baixo número de artigos finais encontrados na base Web of Science, foi feita uma nova busca no Google Acadêmico utilizando as mesmas combinações entre as palavras-chave. Essa busca resultou em 28 artigos. Destes novos artigos, após o cruzamento com a base de dados do Web of Science, encontramos 8 novos trabalhos. Após a leitura dos títulos e resumos, os 8 novos artigos foram incorporados na base final, totalizando 11 artigos na base para extração e análise de dados. A seguir, a Figura 1 apresenta o fluxo de triagem dos artigos e os detalhes dos artigos que compuseram a base de dados final está no Apêndice I.

É importante destacar que como critério de inclusão foi considerado estudos empíricos e revisões sistemáticas anteriores, pois fornecem informações fundamentadas em evidências e contribuem para a compreensão atual do tema. Não

foi definido um período de publicação específico, dada a escassez de material disponível sobre a temática em questão.

Os critérios de exclusão foram aplicados para eliminar artigos que não atendiam aos requisitos estabelecidos. Artigos que não tratavam diretamente de métricas de People Analytics e práticas de gerenciamento estratégico de recursos humanos foram excluídos. Além disso, foram excluídos os estudos que não se enquadravam nos critérios de trabalhos empíricos e revisões sistemáticas, a fim de manter a consistência metodológica da revisão. Por fim, foram excluídos trabalhos com metodologia indefinida, referências bibliográficas incompletas, bem como artigos duplicados.

**Figura 1.** Processo de coleta, triagem e seleção de artigos



**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2023), baseado em Moher et al. (2009).



**Quadro 1: Critérios de busca dos artigos**

Item	Critérios	Chave de pesquisa utilizada
1	Tempo estipulado	Todos os anos (1945 a maio/2023)
2	Tipo de Documento	Artigos e Dissertações
3	Idioma da publicação	Português, Inglês, Espanhol
4	Palavras-chave	"People Analytics*" AND "Metric*" "HR Analytic*" AND "Metric*" "Human Resource Analytic*" AND "Metric*" "Employee Analytic*" AND "Metric*"  "People Analytics" AND "KPI*" "HR Analytic" AND "KPI*" "Human Resource Analytic" AND "KPI*" "Employee Analytic*" AND "KPI*"  "People Analytics*" AND "Indicator*" "HR Analytic*" AND "Indicator*" "Human Resource Analytic*" AND "Indicator*" "Employee Analytic*" AND "Indicator*"

**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2023),

Para a extração de dados, foi desenvolvido uma tabela que resume as informações principais de cada artigo em relação à metodologia da pesquisa, indicadores de PA utilizados, mudanças nas práticas de gestão estratégica de recursos humanos em função do PA, resultados esperados e alcançados com o PA em cada prática, e contribuições e sugestões de estudos futuros.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa e por conteúdo (BARDIN, 1977), por meio da identificação de categorias analíticas temáticas. Essa análise permitiu uma compreensão aprofundada dos conceitos, abordagens e métricas utilizados em estudos sobre *People Analytics* no gerenciamento estratégico de recursos humanos.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados da revisão sistemática foram apresentados de forma descritiva e analítica, destacando as principais métricas identificadas nos estudos selecionados que se relacionam com a temática deste estudo, cujo objetivo é identificar e analisar as métricas de PA que estão sendo utilizadas nas práticas de gerenciamento estratégico de recursos humanos. A seguir, apresentaremos os resultados.

Após a revisão sistemática dos artigos selecionados, foi identificado uma variedade de métricas de *People Analytics* que são amplamente utilizadas nas práticas de gestão estratégica de recursos humanos dentro das organizações. Essas métricas são aplicadas com o objetivo de obter insights e embasar decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas (MARLER & BOUDREAU, 2017).

As métricas de PA encontradas nos artigos abrangem diferentes áreas e aspectos do gerenciamento de recursos humanos. Observando-se esta diversidade propôs-se então um conjunto de perspectivas de acordo com as métricas de maior ocorrência nos artigos selecionados, descritas a seguir:

- A)** Métricas de recrutamento e seleção: Avaliam a eficácia dos processos de contratação e a diversidade e qualidade dos candidatos (Barbosa et al., 2023).
- B)** Métricas de retenção de talentos: Permitem analisar o desempenho dos funcionários, identificar fatores que contribuem para sua satisfação e

engajamento, e implementar estratégias para retenção (MARTINS, 2021; MOURÃO, 2021).

- C) Métricas de turnover/rotatividade e absenteísmo: Utilizadas para compreender as razões que levam à saída de funcionários e aos índices de ausências no trabalho, e adotar ações para mitigar esses desafios (BOEN, 2022; SUDA ET AL., 2021).
- D) Métricas de satisfação dos funcionários: A mensuração da satisfação dos funcionários permite identificar áreas de melhoria, compreender os principais impulsionadores de satisfação e tomar ações para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo (MOURÃO, 2021; SUDA ET AL., 2021)
- E) Métricas de treinamento e desenvolvimento: A análise dessas métricas auxilia na identificação das necessidades de treinamento, na avaliação do retorno sobre o investimento em capacitação e no aprimoramento contínuo dos programas de desenvolvimento (SUDA ET AL., 2021; MARTINS, 2021).

#### *4.1 Perspectiva A: Métricas de recrutamento e seleção (artigos 2,5,10 e 11)*

Ao analisar os artigos de Mayo (2018), Walford-Wright e Scott-Jackson (2018), Marques (2014) e Barbosa et al. (2023), observa-se uma ênfase nas métricas relacionadas ao recrutamento e seleção de pessoal. Neste sentido, Mayo (2018) destaca a importância de métricas como o tempo médio para preenchimento de vagas e o custo por contratação, que permitem avaliar a eficiência dos processos de recrutamento. Além disso, Walford-Wright e Scott-Jackson (2018) ressaltam a necessidade de métricas que mensuram a diversidade dos candidatos, visando promover uma força de trabalho mais inclusiva. Já Marques (2014) apresenta métricas adicionais, como a taxa de aceitação de propostas de emprego, que indica o nível de atratividade da empresa para os candidatos selecionados. Por fim, o estudo de Barbosa et al. (2023) propõe um mapeamento de indicadores estratégicos de RH para tomada de decisão gerencial, incluindo métricas relacionadas à eficácia do recrutamento e seleção.

#### *4.2 Perspectiva B: Métricas de retenção de talentos (artigos 5 e 11)*

A retenção de talentos é uma estratégia essencial para as organizações enfrentarem a competição no mercado de trabalho e garantirem um fluxo contínuo de profissionais qualificados. Allen, Bryant e Vardaman (2010) afirmam que "a retenção de talentos está intrinsecamente ligada ao desempenho organizacional, à satisfação do cliente e à competitividade" (p. 49). Para reter talentos, as organizações devem adotar estratégias que promovam o engajamento, o desenvolvimento e o reconhecimento dos colaboradores.

Um modelo amplamente utilizado para a gestão de talentos é apresentado por Tansley, Harris, Stewart e Turner (2011), que identificam três dimensões críticas: atração, retenção e desenvolvimento. Segundo eles, a atração refere-se às práticas de recrutamento e seleção; a retenção envolve estratégias para manter os talentos dentro da organização, e o desenvolvimento se concentra no crescimento e na capacitação dos colaboradores. Essas dimensões estão interconectadas e requerem uma abordagem abrangente para garantir a retenção efetiva de talentos.

Para atrair talentos, é importante adotar práticas de recrutamento e seleção que sejam alinhadas aos valores e à cultura da organização. Allen et al. (2010) enfatizam a importância de uma abordagem baseada em evidências para a seleção de

candidatos, destacando que uma avaliação objetiva e precisa das habilidades e competências dos candidatos é fundamental para identificar aqueles com maior potencial de contribuição para a organização.

No que diz respeito à retenção de talentos, estratégias como programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento de carreira e um ambiente de trabalho saudável e inclusivo são cruciais. Um estudo de Deloitte (citado por ALLEN et al., 2010) revelou que "o reconhecimento e a valorização dos funcionários são fatores-chave para aumentar a retenção de talentos" (p. 59). Além disso, investir em programas de desenvolvimento e treinamento contribui para o crescimento dos colaboradores e os mantém engajados na organização.

O estudo de Martins (2021) destaca a importância de métricas relacionadas à retenção de talentos, como o índice de permanência de funcionários de alto potencial. Essa métrica mede a taxa de retenção dos profissionais identificados como tendo um alto potencial de crescimento na organização. Um alto índice de permanência indica que a empresa está conseguindo reter seus talentos de maior destaque.

O artigo de Walford-Wright e Scott-Jackson (2018) destaca a métrica do tempo médio de permanência dos funcionários na organização. Essa métrica permite avaliar a capacidade da empresa em manter seus talentos por um período prolongado, indicando a atratividade e a qualidade do ambiente de trabalho.

#### *4.3 Perspectiva C: Métricas de turnover/rotatividade e absenteísmo (artigos 3,4,5, 8,9,10)*

A métrica de turnover/rotatividade é amplamente utilizada para analisar a taxa de saída de funcionários de uma organização em um determinado período. Esse indicador é relevante para compreender as razões que levam os colaboradores a deixarem a empresa e identificar possíveis problemas relacionados à gestão de recursos humanos.

De acordo com o artigo de Boen (2022), uma métrica importante é a taxa de turnover voluntário, que mede a proporção de funcionários que deixaram a empresa por vontade própria. Uma taxa de turnover voluntário alta pode indicar insatisfação dos colaboradores ou problemas de retenção de talentos.

O estudo de Ferreira (2018) destaca a métrica de absenteísmo, que mede a taxa de ausências dos funcionários no trabalho. O absenteísmo pode estar relacionado a questões como saúde, motivação ou clima organizacional. A mensuração dessa métrica permite identificar tendências e tomar ações para reduzir as faltas no ambiente de trabalho.

No artigo de Suda et al. (2021) é mencionada a métrica de taxa de turnover total, que engloba tanto os funcionários que deixaram a empresa voluntariamente quanto aqueles que foram demitidos. Essa métrica fornece uma visão abrangente do fluxo de pessoal na organização e permite avaliar o impacto do turnover no ambiente de trabalho.

Essas métricas são fundamentais para compreender os padrões de saída de funcionários e ausências no trabalho, identificar problemas e implementar ações para melhorar a gestão de recursos humanos e reduzir a rotatividade.

#### *4.4 Perspectiva D: Métricas de satisfação dos funcionários (artigos 3,4,6,7,9,10)*

As métricas de satisfação dos funcionários são de extrema importância para compreender o nível de contentamento, engajamento e bem-estar dos colaboradores dentro de uma organização. A satisfação dos funcionários é um indicador crucial para

avaliar a qualidade do ambiente de trabalho e a eficácia das práticas de gestão de pessoas.

Dentre os artigos selecionados, diversos deles abordaram métricas relacionadas à satisfação dos funcionários. De acordo com o artigo de Boen (2022), uma métrica relevante é o índice de satisfação dos colaboradores, que mede o grau de contentamento e realização que os funcionários experimentam em relação ao seu trabalho e às condições oferecidas pela organização.

O estudo de Ferreira (2018) destaca a importância de métricas como o índice de engajamento dos funcionários, que avalia o nível de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com as metas e valores da empresa. Um alto índice de engajamento geralmente está associado a uma maior satisfação dos funcionários.

Outra métrica mencionada no artigo de Mourão (2021) é o Net Promoter Score (NPS) dos funcionários. Essa métrica é amplamente utilizada em pesquisas de satisfação do cliente, mas também pode ser adaptada para medir a satisfação dos colaboradores. O NPS dos funcionários permite identificar se os funcionários são promotores da empresa, neutros ou detratores, o que reflete diretamente em sua satisfação e lealdade.

Essas métricas permitem avaliar o nível de satisfação dos funcionários, identificar áreas de melhoria e tomar ações para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

#### *4.5 Perspectiva E: Métricas de treinamento e desenvolvimento (artigos 2,3,4,5,10,11)*

Essas métricas são fundamentais para avaliar o impacto dos programas de capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores em uma organização. Através dessas métricas, é possível mensurar o progresso dos colaboradores em adquirir novas habilidades, competências e conhecimentos, assim como o retorno sobre o investimento feito em treinamento.

No artigo de Barbosa et al. (2023), destaca-se a métrica de taxa de participação nos programas de treinamento. Tal métrica mede a proporção de colaboradores que participaram dos programas de treinamento oferecidos pela empresa. Ela permite avaliar o nível de engajamento e adesão dos funcionários aos programas de desenvolvimento.

Boen (2022), apresenta a métrica de impacto do treinamento no desempenho dos colaboradores. A respectiva métrica busca mensurar o grau em que os programas de treinamento contribuem para a melhoria do desempenho dos funcionários. Ela pode ser avaliada por meio de indicadores como aumento da produtividade, redução de erros e melhorias na qualidade do trabalho.

Ferreira (2018) aborda a métrica de ROI (Return on Investment) em treinamento e desenvolvimento. Essa métrica permite calcular o retorno financeiro obtido a partir dos investimentos realizados nos programas de treinamento. Ela relaciona os custos dos programas de desenvolvimento com os benefícios financeiros resultantes, como aumento da eficiência, redução de custos operacionais ou ganhos de receita.

Essas métricas de treinamento e desenvolvimento permitem que as organizações avaliem a eficácia e o impacto dos programas de capacitação. Ao monitorar a taxa de participação nos treinamentos, o impacto do treinamento no desempenho dos colaboradores e o ROI em treinamento e desenvolvimento, as

empresas podem tomar decisões embasadas para aprimorar seus programas e maximizar o retorno sobre o investimento realizado.

Martins (2021), destaca-se a métrica de horas de treinamento por colaborador. Tal métrica mensura o tempo médio dedicado ao treinamento individualmente por funcionário, refletindo o investimento da organização em desenvolver suas equipes.

O artigo de Mayo (2018) enfoca a métrica de taxa de conclusão de programas de treinamento. Essa métrica avalia a proporção de colaboradores que concluíram com sucesso os programas de treinamento oferecidos. Ela indica o engajamento e a capacidade dos funcionários de finalizar os treinamentos propostos.

No estudo de Walford-Wright e Scott-Jackson (2018), destaca-se a métrica de satisfação dos colaboradores em relação aos programas de treinamento. A referida métrica permite avaliar o nível de satisfação dos funcionários com os programas de desenvolvimento oferecidos pela organização, considerando fatores como relevância, qualidade e utilidade dos treinamentos.

Essas métricas de treinamento e desenvolvimento fornecem insights valiosos sobre a efetividade dos programas implementados, permitindo ajustes e melhorias contínuas. Ao monitorar as horas de treinamento por colaborador, a taxa de conclusão dos programas de treinamento e a satisfação dos colaboradores, a organização pode tomar decisões embasadas para otimizar seus investimentos em desenvolvimento e promover um ambiente de aprendizado eficaz.

#### *4.6 Síntese das métricas de People Analytics*

Ao se realizar um cruzamento das métricas de GERH vinculadas ao People Analytics descritas acima com os níveis de aplicação do PA, podemos observar que os grupos de métricas se comportam de acordo com seu nível de aplicação. As métricas de satisfação dos funcionários, mostradas pelos estudos de Ferreira (2018) e Mourão (2021) permite fazer uma análise descritiva do clima organizacional. A partir dessa lógica, o nível preditivo pode esclarecer aspectos a serem projetados sobre o clima organizacional, por meio de métricas como a rotatividade (SUDA, ET AL, 2021) e de absenteísmo (FERREIRA, 2018). Assim sendo, as métricas de treinamento e desenvolvimento, citados nos estudos de Barbosa et al (2023), Boen (2022) e Ferreira (2018) se encontram no nível prescritivo de aplicação do PA, já que se apresentam como formas de agir estrategicamente a partir dos dois níveis anteriores.

Um ponto adicional sobre os objetivos desse trabalho foi evidenciar a relação ética no tratamento de grandes volumes de dados, até o momento e como ela se projetará com a constante consolidação do People Analytics. Segundo Peeters, Paauwe e Van Der Voorde (2020), as implicações até o momento são superficiais e respondem no máximo a leis de proteção de dados, o que é insuficiente. É necessário um debate maior para que os colaboradores não se sintam coagidos a cederem seus dados para as corporações.

Em suma, este trabalho contribuiu para ampliar o conhecimento sobre as métricas de People Analytics e sua relevância na gestão de recursos humanos. Isso se dá ao avançarmos em discussões e exemplos práticos de métricas adotadas nos 5 clusters, uma lacuna da literatura (GAL; JENSEN & STEIN, 2020). Ao destacarmos as métricas utilizadas para práticas específicas da gestão estratégica de recursos humanos (ROUSSEAU & GRELLER, 1994; BOON, DEN HARTOG & LEPAK, 2019), também contribuímos para que, em uma abordagem configuracional (DELERY & DOTY, 1996; MARTÍN-ALCÁZAR et al, 2005), essas práticas possam se alinhar vertical e horizontalmente visando ao aprimoramento da gestão estratégica de recursos

humanos (WRIGHT & MCMAHAN, 1992; FISCHER, S/D; KRAMAR, 2014) e, conseqüentemente, da busca por vantagem competitiva das empresas (LENGNICK-HALL & LENGNICK-HALL, 1988).

Adicionalmente, este trabalho contribui para que o PA tenha maior efetividade (PEETERS; PAAUWE & VAN DER VOORDE, 2020) para uma maior performance empresarial (McCARTNEY & FU, 2022), avançando em uma literatura que carece de maior aprofundamento neste tema (FERNÁNDEZ, 2019; GAL; JENSEN & STEIN, 2020). Por fim, podemos estabelecer conexões com a discussão sobre a ética na utilização do PA, outra lacuna na literatura (GAL; JENSEN & STEIN, 2020; McCARTNEY & FU, 2022; PEETERS; PAAUWE & VAN DER VOORDE, 2020). Já como contribuições práticas, este trabalho pode auxiliar gestores para implementarem o PA, bem como revisitarem a gestão estratégica de recursos humanos em suas organizações. Finalmente, a pesquisa contribui para direcionamentos para a aplicação de PA em pequenas e médias empresas (PEETERS; PAAUWE & VAN DER VOORDE, 2020).

Portanto, as descobertas apresentadas fornecem subsídios para que as organizações possam adotar práticas mais eficientes e embasadas em dados na tomada de decisões estratégicas relacionadas ao capital humano. A aplicação dessas métricas pode contribuir para o aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção, gestão de desempenho, retenção de talentos, redução do turnover e absenteísmo, promoção da satisfação dos funcionários e desenvolvimento contínuo por meio de treinamento adequado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as métricas de *People Analytics* mais utilizadas no gerenciamento estratégico de recursos humanos e como elas se relacionam com as práticas de gestão de recursos humanos? Para responder à pergunta de pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura com 11 artigos. Ao analisar os artigos selecionados, foi possível identificar as principais métricas utilizadas em recrutamento e seleção, desempenho e retenção de talentos, turnover e absenteísmo, satisfação dos funcionários e treinamento e desenvolvimento.

Este trabalho possui limitações como a pouca disponibilidade de artigos específicos na área de estudo, o que pode ter influenciado na abrangência e na representatividade dos resultados. Além disso, a compilação e análise dos dados exigiram um cuidadoso processo de seleção e categorização, a fim de garantir a confiabilidade e a validade das informações apresentadas. Sugere-se a continuidade deste trabalho por meio da realização de pesquisas complementares, abrangendo um número maior de artigos e explorando outras perspectivas e métricas de *People Analytics*. Além disso, é recomendável realizar estudos de caso e análises comparativas entre diferentes organizações, para obtenção de insights mais aprofundados sobre a aplicação prática dessas métricas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, D. G.; BRYANT, P. C.; VARDAMAN, J. M. Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 2, p. 48-64, 2010.
- BARBOSA, Helena da Silva. **People analytics como ferramenta estratégica para atenção à equidade racial nas organizações**. 2020.

- BARBOSA, Rayane Mirelly Pereira et al. **People analytics: mapeamento de indicadores estratégicos de RH para tomada de decisão gerencial**. 2023.
- BODIE, M. T. et al. **The Law and Policy of People Analytics**. University of Colorado Law Review, Boulder, p. 1-79, 2016.
- BOEN, Vinicius de Oliveira. **People Analytics: Aprendizado de máquina na gestão estratégica de pessoas, aplicando modelo preditivo de turnover**. 2022. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos na organização**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elvieser, 2010.
- DA SILVA, Artur Leonardo Imamura Ferreira; DE CAMARGO OLIVA, Eduardo; DE MIRANDA KUBO, Edson Keyso. **Análise bibliométrica da produção científica internacional sobre people analytics**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 11, n. 3, pág. 362-390, 2019.
- DELERY, J. E., & DOTTY, D. H. (1996). **Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency**. Academy of Management Journal, 39(4), 802–835.
- DELLOITE. **Deloitte global human capital trends: Rewriting the rules for the digital age**, 2017. URL <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017.html>. 12, 13, 14
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERNÁNDEZ, J. (2019). The ball of wax we call HR analytics. **Strategic HR Review**, 18(1), 21-25. doi: 10.1108/SHR-09-2018-0077
- FERREIRA, Fábio Henrique Mouzinho. **Indicadores para identificação de práticas de People Analytics: o caso em uma distribuidora de energia elétrica do Brasil**. 2018.
- FISHER, A. L. (s/d) **A Gestão Estratégica e os desafios dos profissionais de recursos humanos – E-book – ISSU –** [https://issuu.com/bpgrh/docs/ebook\\_ok\\_1](https://issuu.com/bpgrh/docs/ebook_ok_1)
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moises Ari. Utilização de indicadores de **desempenho** para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, p. 10-25, 2022.
- FRANCISCO, Quevellin Alves dos Santos; SILVA, Thais Oliveira da; MARTINEZ, Maria Regina. Recursos humanos em saúde: do processo intuitivo ao People Analytics. **RECIIS - Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 1-7, jan./mar. 2019.
- GALA, U., JENSEN, T. B., & STEIN, M-K. **Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics**. Elsevier: Information and Organization. Vol. 30, 2020. Pp 2-15.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2017.
- HARREL, M. AND BARBATO, L. **Great managers still matter: the evolution of google's project oxygen**. 2018. URL <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>. 21
- HUBIFY. **“Conheça Os Principais Indicadores de RH Que Você Deve Acompanhar.”** GPTW, 11 May 2021. Disponível em: [gptw.com.br/conteudo/artigos/indicadores-de-rh/](http://gptw.com.br/conteudo/artigos/indicadores-de-rh/) Acesso em: 13 Maio 2023.
- KRAMAR, R. **Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?** *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.

- LEGGÉ, K. (2005) Preview/postscript for anniversary edition. In Palgrave. Human Resources, Realities and Rethorics. (pp. 01 – 43)
- LENGNICK-HALL, C. A., & LENGNICK-HALL, M. L. (1988) Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *The Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
- MARLER, J.H. & BOUDREAU, J.W. (2017) An evidence-based review of HR Analytics. **The International Journal of Human Resource Management**, 28:1, 3-26, DOI: 10.1080/09585192.2016.1244699
- MARQUES, Gabriel Gonçalo da Silva Vieira Frederico (2014). **Indicadores de recursos humanos**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- MARTIN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M., & SÁNCHEZ-GARDEV, G. (2005). **Strategic human resource management**: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. In *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659).
- MARTINS, Leonardo D’Azevedo. **Indicadores de recursos humanos: estudo em uma indústria de alimentos de grande porte**. 2021. 72 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.
- MAYO, A. (2018), "Applying HR analytics to talent management", **Strategic HR Review**, Vol. 17 No. 5, pp. 247-254. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0072>
- MCCARTNEY, Steven, & FU, Na. **Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics**. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 9 No. 2, 2022. Pp. 281-311.
- MELNKOVIC, B., & WILDING, M. (2022). Moving up the talent curve: historic US brand quickly shifts people culture. **Strategic HR Review**, 21(6), 170-174. DOI: 10.1108/SHR-07-2022-0033
- MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J. & ALTMAN, D. (2009). **Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement**. *Int J Surg*, 8(5), 336-341.
- MORAES, Silvana de Souza; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins. People Analytics: muito além dos dados. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 10, n. 3, p. 1-11, 2021.
- MOURÃO, Pamela Pires. **A importância do people analytics na retenção de talento nas organizações**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal)
- NIGHTINTALE, A. (2009). **A Guide to Systematic Literature Reviews**, *Surgery (Oxford)*, 27 (9): 381–384
- NOLAZCO MASSON, María. **La colaboración de HR Analytics en la toma de decisiones**. 2019.
- PETERES, T, PAAUWE, J., & VOORDE, V. D. **People analytics effectiveness: developing a framework**. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 7 No. 2, 2020. Pp. 203-219
- POBA-NZAOU, P., GALANI, M., & TCHIBOZO, A. (2020). Transforming human resources management in the age of Industry 4.0: a matter of survival for HR professionals. **Strategic HR Review**, 19(6), 273-278. doi: 10.1108/SHR-06-2020-0055
- PORTUGAL, Mateus Hypolito de Moura. **Como organizações de múltiplos projetos podem melhorar o processo de alocação de pessoas para impulsionar a estratégia de experiência do empregado: um estudo de caso em uma**



- empresa de consultoria.** 2022. 123 f. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022
- SCOTT POLLAK AND RISHI AGARWAL. **10 minutes on people analytics.** 2016. URL <https://www.pwc.com/us/en/library/10minutes/people-analytics.html>. 22
- SUDA, Paula Massako Bernardes et al. **People Analytics: análise de dados para a gestão de pessoas por organizações brasileiras.** 2021.
- TANSLEY, C.; HARRIS, L.; STEWART, J.; TURNER, P. **Talent Management: Understanding the Dimensions.** *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v. 1, n. 3, p. 220-234, 2011.
- TURSUNBAYEVA, A., LAURO, S. D., & PAGLIARI, C. **People analytics: A scoping review of conceptual boundaries and value proposition.** *Elsevier: International Journal of Information Management*. Vol. 43, 2018. Pp. 224–247.
- WALFORD-WRIGHT, G. AND SCOTT-JACKSON, W. (2018). Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. **Strategic HR Review**, Vol. 17 No. 5, pp. 226-233. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0071>
- WALFORD-WRIGHT, G. E SCOTT-JACKSON, W. (2018). Talent Rising; análise de pessoas e tecnologia impulsionando a estratégia de aquisição de talentos. **Strategic HR Review**, vol. 17 No. 5, pp. 226-233. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0071>
- WEST, Mike. **People Analytics para leigos.** 1ª Edição. Rio de Janeiro. Alta Books, 2020.
- WRIGHT, P. M., & MCMAHAM, G. C. (1992). **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management.** In *Journal of Management*, 18(2), pp. 295–320.

#### APÊNDICE I. Quando dos artigos considerados para análise

Nº	Artigo	Título da pesquisa	Indicadores de PA utilizados	Mudanças nas práticas de GERH em função do PA
1	BARBOSA (2020)	People analytics como ferramenta estratégica para atenção à equidade racial nas organizações	diversidade racial, igualdade salarial, promoção e progressão na carreira	Promover equidade racial nas organizações
2	BARBOSA, et al. (2023)	People analytics: mapeamento de indicadores estratégicos de RH para tomada de decisão gerencial	recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, desempenho e retenção de talentos	Melhoria no processo de tomada de decisão gerencial
3	BOEN (2022)	People Analytics: Aprendizado de máquina na gestão estratégica de pessoas, aplicando modelo preditivo de turnover	turnover, absenteísmo, satisfação dos funcionários, clima organizacional, avaliação de desempenho	Previsão de turnover e desenvolvimento de estratégias para reduzi-lo
4	FERREIRA (2018)	Indicadores para identificação de práticas de People Analytics: o caso em uma distribuidora de energia elétrica do Brasil	desempenho, absenteísmo, rotatividade, satisfação dos funcionários, treinamento e desenvolvimento	Identificação de práticas de RH com impacto significativo e sua relação com os indicadores analisados

5	MARTINS (2021)	Indicadores de recursos humanos: estudo em uma indústria de alimentos de grande porte	recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, desempenho, absenteísmo, rotatividade	Melhoria na gestão de pessoas e nos processos de RH
6	MAYO (2018)	"Applying HR analytics to talent management	gestão de talentos, como métricas de desempenho, taxa de rotatividade, satisfação dos funcionários	Personalização do desenvolvimento de talentos, tomada de decisões baseada em dados, alinhamento estratégico das iniciativas de gestão de talentos
7	MOURÃO (2021)	A importância do people analytics na retenção de talento nas organizações	retenção de talentos, produtividade, engajamento, desempenho, satisfação dos funcionários	Melhoria na retenção de talentos
8	NOLAZCO MASSON (2019)	La colaboración de HR Analytics en la toma de decisiones.	rotatividade, absenteísmo, desempenho, clima organizacional	Melhoria na tomada de decisão estratégica
9	PORTUGAL (2022)	Como organizações de múltiplos projetos podem melhorar o processo de alocação de pessoas para impulsionar a estratégia de experiência do empregado: um estudo de caso em uma empresa de consultoria	alocação de pessoas, satisfação dos funcionários, desempenho, turnover	Melhoria no processo de alocação de pessoas e experiência do empregado
10	SUDA (2021)	People Analytics: análise de dados para a gestão de pessoas por organizações brasileiras.	recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, desempenho, rotatividade, satisfação dos funcionários	Foco nas aplicações de monitoramento do turnover, análise da colaboração entre profissionais e suporte aos processos de avaliação de desempenho individual
11	WALFORD-WRIGHT & SCOTT-JACKSON (2018)	Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy	aquisição de talentos, como métricas de recrutamento, seleção, avaliação de candidatos, entre outros	Abordagem mais baseada em dados na seleção de candidatos, uso de plataformas digitais para recrutamento e seleção, personalização da experiência do candidato