

2023

OS GUIAS PRÁTICOS DO DRH



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

PROJETO DE

PEOPLE ANALYTICS

REDIGIDO POR: MÁRCIO ALMEIDA E A REDAÇÃO DA RHMAGAZINE



Em parceria com:



Universidade
Europeia

Com o apoio:



RH MAGAZINE



“

THE WORLD'S
MOST VALUABLE
RESOURCE IS NO
LONGER OIL, BUT
DATA.”

THE ECONOMIST, MAY 2017

Em 2017, na capa da revista The Economist, comparava-se o petróleo, como recurso mais valioso aos dados. De fácil compreensão, as maiores empresas mundiais hoje são as empresas digitais e ficaram reconhecidas pela facilidade de crescimento simplesmente pelo foco na utilização de dados, sejam privados ou não, para utilização direta em marketing ou apenas para uma análise estatística que guia os novos investimentos e faz previsões para novas tendências ou novos hábitos.

Sumário

Introdução	004.
Analytics?	005.
Digitalização nos RH	007.
O que é o People Analytics?	009.
Como começar?	011.
Níveis de Maturidade	014.
O que muda na aplicação	016.
Futuro	018.
Entrevistas	022.
Referências	030.

INTRODUÇÃO



“WITHOUT DATA YOU’RE JUST ANOTHER PERSON WITH AN OPINION.”

W. EDUARD DEMING, DATA SCIENTIST



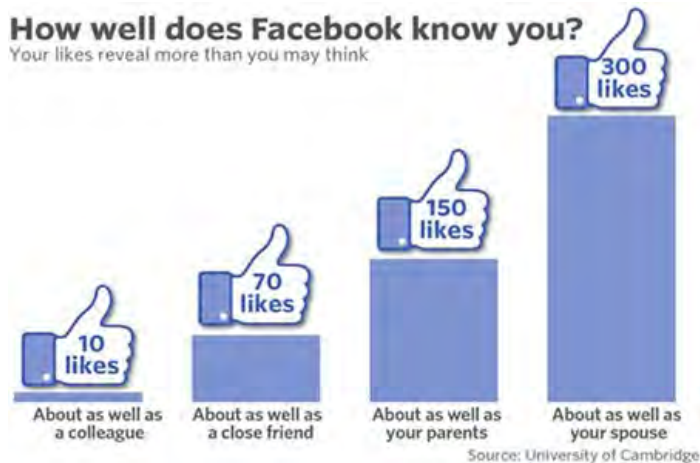
A verdade que hoje conhecemos é simples, os números podem dizer-nos muito sobre as pessoas, mas são ainda poucas as empresas/profissionais/práticas de gestão que cruzam dados e pessoas, até porque todos consideramos que as pessoas não são números, o que acaba por nos afastar do propósito.

Sabemos, no entanto, que se utilizarmos um nível de dados mais vasto conseguimos uma perceção mais aprofundada da empresa, do negócio e das pessoas em si mesmas. Esta é uma visão que nos pode ajudar a antecipar de certa forma o futuro, criar previsões, mas também aprofundar tópicos que analisem a rentabilidade e de como utilizar o valor acrescentado para facilitar a evolução dos Recursos Humanos. Permite-nos criar modelos que nos ajudam no recrutamento, retenção e até a prever o porquê das pessoas se desligarem. No fundo, prever tendências e antecipar desafios. Mas isto é apenas uma ínfima parte do People Analytics, o que se pretende é entregar factos, garantido que estão aliados a experientes gestores de RH para que possam transformá-los em bons insights.

O mundo transforma-se aceleradamente e hoje a evolução tecnológica e a big data evoluem como nunca e pondera-se projetar-se em todos os domínios da gestão, gestão de pessoas incluída. Automatizar, antecipar, prever, ser ágil e garantir uma maior produtividade são palavras do dia-a-dia. Os processos e análises simples do passado, só por si, hoje não são suficientes, e é crucial a utilização de ferramentas digitais para evoluir as pessoas e os negócios.

Identificar e compreender as pessoas pelos dados é sem dúvida uma ferramenta poderosa.

ANALYTICS?



Exemplo

Esta imagem representa a forma como é alimentado o algoritmo que analisa a nossa interação pela aplicação apenas carregando num like.

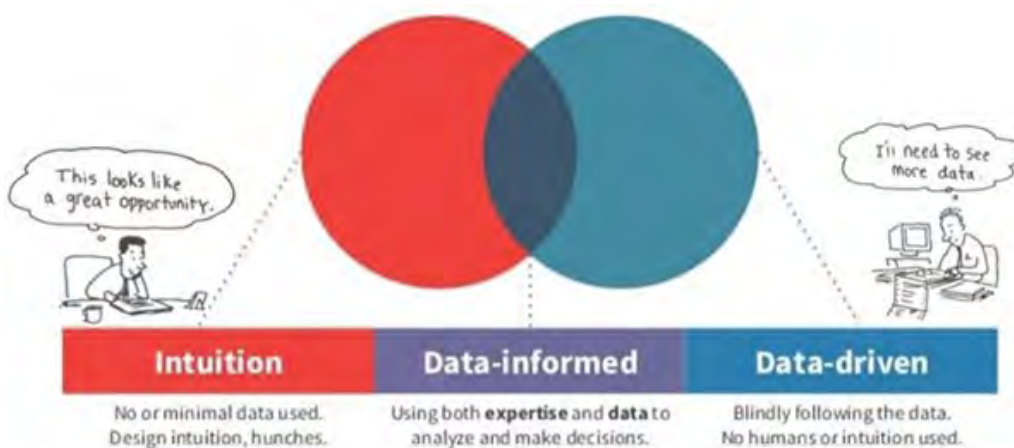
People Analytics é considerado hoje como diferenciador, mas é sabido que no futuro será um pré-requisito. Embora saibamos que os dados são uma fonte de informação real e que nos permitem tirar conclusões sobre o passado assim como antecipar situações no futuro, serão estes sozinhos suficientes para não existirem erros? O que devemos fazer? Basear as nossas decisões apenas nestes dados palpáveis, em factos reais ou devemos utilizar o nosso conhecimento, a experiência e intuição, o que é mais valioso ao dia de hoje? Não existe uma guerra dos dados contra a intuição, o que existe nesta fase de digitalização é uma complementaridade entre os dois. Combinar estes dois fatores é a arma mais poderosa na utilização de Analytics.

Quando no passado se utilizava a intuição e a experiência para tudo, com a digitalização, a internet e a capacidade de armazenar dados de forma quase ilimitada, hoje estamos numa era diferente.

Recorremos todos os dias a dados, a diversa informação detalhada para cada necessidade existente no nosso dia-a-dia, sejam fins comerciais, financeiros ou qualquer outro que queiramos. **Podemos medir cada passo que damos à distância de um click.**

Daí o maior valor se encontra no equilíbrio, a utilização dos dois fatores é o que faz a diferença, afinal podemos utilizar a computação para processar números bem melhor do que qualquer um de nós. Mas é quando juntamos os dados existentes à nossa intuição que evoluímos.

Na imagem abaixo observamos uma clara diferença entre as vantagens e desvantagens em utilizar 100% da intuição ou de ser 100% Data-driven.



Quando no passado se utilizava a intuição e a experiência para tudo, com a digitalização, a internet e a capacidade de armazenar dados de forma quase ilimitada, hoje estamos numa era diferente. Recorremos todos os dias a dados, a diversa informação detalhada para cada necessidade existente no nosso dia-a-dia, sejam fins comerciais, financeiros ou qualquer outro que queiramos. Podemos medir cada passo que damos à distância de um *click*. Daí o maior valor se encontre no equilíbrio, a utilização dos dois fatores é o que faz a diferença, afinal podemos utilizar a computação para processar números bem melhor do que qualquer um de nós. Mas é quando juntamos os dados existentes à nossa intuição que evoluímos.

A melhor parte dos dados fornece-nos informações objetivas e quantificáveis, que normalmente não conseguimos inferir numa simples observação ou numa simples conversa.

Do conhecimento geral, hoje é possível:

- Identificar através do GPS dos smartphones quando estão mais pessoas num local específico.
- Saber a taxa de incidência nesse local, e com isso entender se é um local com uma boa afluência e faz sentido fazer mais investimentos nessa área.
- Identificar o conteúdo que os utilizadores mais utilizam ou mais pesquisam.

Existem, no entanto, algumas considerações a levar em conta:

- Se a amostra for demasiado pequena estamos apenas a olhar para os resultados de uma população específica o que não nos dá respostas suficientes para decidir, é importante uma análise direta à fidelidade dos dados.

- Baseiam-se em informações do passado e as estimativas podem não nos dar as respostas todas corretas, pois de um dia para o outro tudo pode mudar. Os novos comportamentos aparecem de algumas conversas dispersas, portanto importa raciocinar sobre as alterações que acontecem todos os dias e não apenas em médias reais do passado.
- Por fim, os dados podem estar errados. Os dados são gerados por comportamentos o que nos leva automaticamente para possíveis erros, desta forma consideram-se os dados muito sensíveis e delicados, ou seja, devem ser interpretados.

Neste enquadramento, ser 100% orientado aos dados acaba por nos ofuscar da realidade. A informação que hoje os dados nos transmitem é uma excelente ferramenta e devemos utilizar a intuição para conseguirmos regularmente verificar se está ou não a funcionar da forma correta.

No fundo, **devemos olhar para os dados como o centro da transformação digital**. Como um pilar central que dará apoio e que desenvolverá os restantes, utilizando a tecnologia para evoluir processos, automatizando-os e reduzindo a sua manualidade, garantir uma cultura digital para o futuro das empresas e uma melhor experiência dos colaboradores, suportar as decisões nos dados, e garantir uma evolução no *mindset* e cultura digital.



DIGITALIZAÇÃO NOS RECURSOS HUMANOS

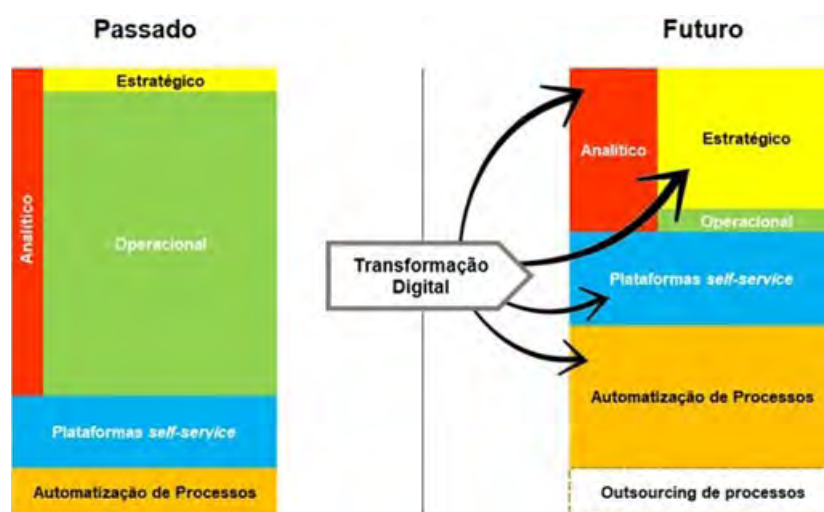
A organização do departamento de Recursos Humanos terá uma grande mudança no futuro - a BigData e a automatização obrigarão a uma mudança no paradigma conhecido até hoje.

No passado existia uma tendência claramente operacional, que deixava pouco espaço para trabalhar de forma mais analítica e estratégica. Atualmente temos um departamento em constante mudança e adaptação à realidade.

Olhamos para a mudança como uma necessidade incontornável, onde já não fazem sentido processos manuais, puramente administrativos e que acabavam muitas das vezes por gerar erros - hoje assistimos a uma automatização destes processos.

Começamos a ver, inclusive, alguns processos em outsourcing, garantindo que o departamento de RH tem um foco diferente e concentrado na estratégia com base em análise estatísticas e interpretação de dados.

Esta alteração de paradigma ajuda-nos a ter mais eficiência e a ser mais ágeis. O *People Analytics* hoje ainda não é comum, apesar deste tema já existir desde 2006, utilizado pela primeira vez na Google, ainda está longe a sua democratização na maioria das organizações, sabendo que quem já consegue ter este nível de maturidade, ganha vantagem competitiva.





Observemos agora apenas alguns dos indicadores mais clássicos utilizados em Recursos Humanos:

Recrutamento e Seleção:

- Tempo médio para preenchimento de uma vaga;
- % de novos empregados que se despendem no período experimental.

Retenção e gestão de talento:

- Turnover;
- Absentismo.

Desenvolvimento:

- % de Planos de Desenvolvimento Individuais concluídos.

Satisfação:

- Índice de Satisfação ou Employee Experience.

Custos e Produtividade:

- % Custos com Pessoal;
- Produtividade por setor.

The Process Of **People Analytics**



O QUE É O PEOPLE ANALYTICS?

Ferrar & Green (2021) definem People Analytics como:

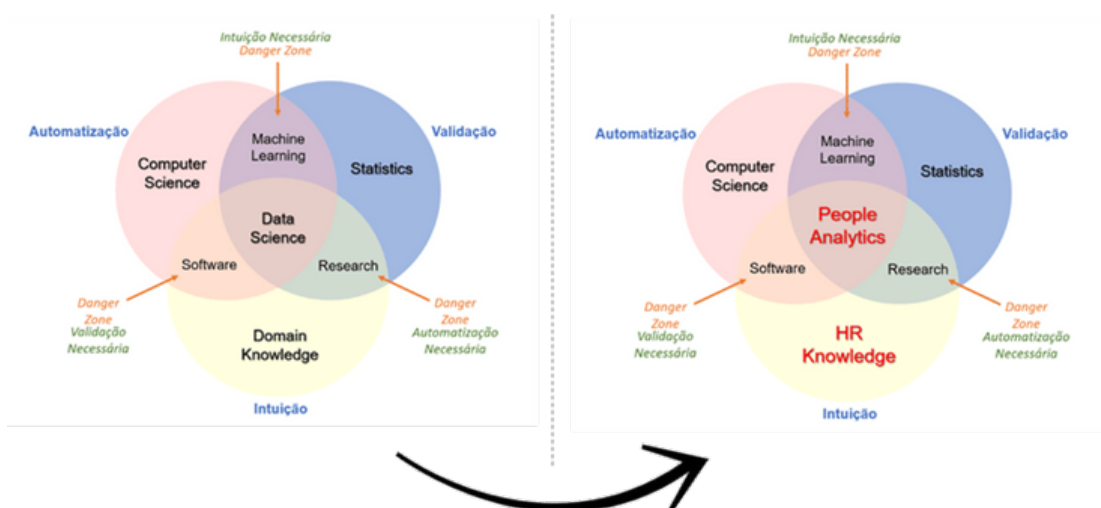
» A ANÁLISE DE DADOS DE FUNCIONÁRIOS E DA FORÇA DE TRABALHO PARA REVELAR INSIGHTS E FORNECER RECOMENDAÇÕES PARA MELHORAR OS RESULTADOS DO NEGÓCIO.» (p. 5) W. EDUARD DEMING, DATA SCIENTIST

É um processo de recolha, análise e organização de dados referentes aos Recursos Humanos, com o objetivo de fazer evoluir o desempenho das pessoas. Garante uma maior estabilidade ao nível da gestão, permitindo controlar de uma forma mais próxima a satisfação e a retenção do talento.

Hoje, é possível obter dados de várias fontes, pois cada vez existe mais tecnologia para extração de informação nas nossas empresas. Por outro lado, precisamos de estar capacitados para os interpretar e perceber como dar uso a essa informação. Importante, pois devemos saber a melhor forma de os transformar em insights que nos façam desenvolver a empresa, o negócio e as pessoas, ganhando vantagem porque podem ajudar-nos a melhorar as nossas decisões.

O People Analytics permite interligar pessoas e resultados. Utiliza técnicas de medição e análise, para entender e melhorar o ano da empresa, assim como, estatísticas para nos demonstrar padrões ou discrepâncias que existam nos dados.

Paralelamente se adaptarmos o diagrama de Venn sobre Data Science, ao People Analytics observamos a transição necessária e adequada à realidade de hoje.



Conseguimos observar a clara necessidade de todos os vetores na vertente de Recursos Humanos, verificando que a automatização com a introdução de software nos departamentos só por si não é suficiente. Uma análise estatística detalhada com a utilização de tecnologias de Inteligência Artificial ou Machine Learning sem intuição também não funcionam. Anteriormente, já tivemos oportunidade de verificar que no passado dos RH, onde se trabalhava apenas com a intuição, também não era suficiente. No fundo, o que acontece na prática é a aplicação da Data Science aos RH e isto permite-nos utilizar o que hoje chamamos de People Analytics, simplificando a sua definição para:



**“People Analytics
é a ciência de
dados aplicada
à gestão de
pessoas.”**

COMO PODEMOS APLICAR? COMO COMEÇAR?

Estas são algumas das questões por onde começar, a partir daqui surgem outras tantas que nos irão guiar no nosso caminho. Por vezes, para conseguirmos algumas destas respostas dentro das organizações é preciso persistência, até porque hoje os processos não estão organizados e não existe uma cultura digital.

Daí a forte necessidade e continuidade da utilização das softskills em cada um dos gestores, vão existir momentos em que o networking e as capacidades de negociação vão ser fundamentais para trabalhar em rede com toda a organização de uma forma mais ágil.

Apesar do departamento de RH estar a ser invadido por engenheiros de software, matemáticos e analistas, o lado primário dos Recursos Humanos é a gestão de pessoas e para isso algumas das características nos principais papéis devem continuar a ser desenvolvidas e mais do que nunca, utilizadas.

Hoje estamos habituados a ter uma representação de dados num dashboard, mas essa é só a última parte do processo.

Embora o detalhe dos passos, que vimos, tenha um propósito em cada momento, não é vinculativo que seja necessário iniciar sempre pelo primeiro passo ou até que tenhamos de correr todos estes passos, muitas das vezes começamos mais à frente no processo ou saltamos alguns passos, porque os dados já nos são entregues preparados, analisados ou simplesmente não iremos fazer análise prescritivas ou preditivas utilizando machine learning se para a resposta ao problema não for necessário, simplificando assim o passo 4, 5 e 6 num só passo.



Vulpen, E. V. (2019), AIRH

Qual a problemática?

Qual o problema que vai ser resolvido?

Qual a pergunta que queremos ver respondida?

Qual a métrica ou modelagem estatística que nos dá fundamentação necessária para responder à pergunta ou resolver o problema?

Quais os dados necessários para esta modelagem?

Estes dados existem?

E estão disponíveis?



Os 7 passos do ciclo de vida da data science demonstram-nos o caminho para chegarmos ao objetivo.



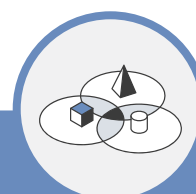
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Este é o ponto de partida e um dos mais importantes para qualquer projeto, é importante ter uma definição clara do que queremos resolver, definimos então o problema garantindo que podemos recorrer aos dados para o resolver. Após esse momento selecionamos a abordagem adequada a utilizar.



RECOLHA DE DADOS

Com o problema definido, esta será a fase de recolha de informação dos dados necessários. É importante recolher o máximo de dados possíveis. Em certos casos os dados podem ainda não estar disponíveis, nesta situação devem ser recolhidos durante o período necessário.



PREPARAÇÃO DE DADOS

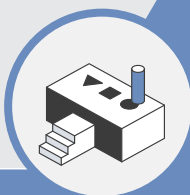
Este passo é também conhecido pela fase da limpeza dos dados, depois da recolha devemos processar a informação. Normalmente esta informação não existe da forma que desejamos. Pode existir em duplicado, podem conter erros ou ser redundantes. Por vezes existem dados iguais nas várias formas de recolha e para estas situações é necessário efetuar uma limpeza aos ficheiros. Considerada a fase menos interessante de todo o processo, mas essencial para as próximas.





ANÁLISE DE DADOS

Com os dados segmentados e limpos, estão prontos para serem analisados e para utilizar modelos preditivos, portanto esta é a fase em que tentaremos encontrar padrões e relações entre os dados que nos possam interessar. Encontrando algumas correlações e dispersões na informação para obter uma visão do que poderá estar a acontecer.



ENGENHARIA DE RECURSOS

Esta é uma fase importante e crucial da data science e do machine learning, pois irá influenciar diretamente a construção dos modelos preditivos. Nesta fase é requerido um especialista, com experiência e excelente domínio dos dados, pois requer transformar dados em bruto em dados mais informativos.



CONSTRUÇÃO DO MODELO

Alguns modelos já existentes ajudam-nos na modelação de dados. Mas qual o modelo a utilizar? Aqui será necessário ter ao nosso dispor um bom programador experiente que consiga trabalhar em conjunto com os especialistas de RH para extrair o máximo de valor dos dados.

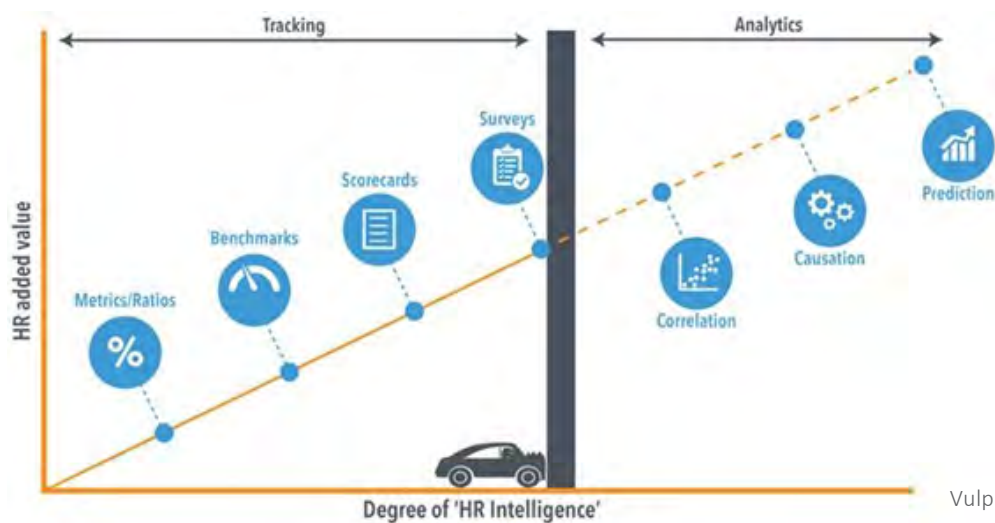


VISUALIZAÇÃO

Por fim, esta será a fase que teremos de simplificar ao máximo a informação a partilhar com os stakeholders, se mais ninguém conseguir interpretar os dados fornecidos, estes, não acrescentam valor.



NÍVEIS DE MATURIDADE DO PEOPLE ANALYTICS



Vulpen, E. V. (2019), AIRH

Os Recursos Humanos estão focados em ferramentas comuns e num constante reporting operacional, o que acaba por bloquear a evolução do departamento, aumentando a falta de capacidade para adotar abordagens e análises mais avançadas. Existe uma tendência para estarem focados em desenvolver reports, análises clássicas e relatar informação básica como os indicadores que já abordamos, turnover, absentismo, horas de formação entre departamentos, basicamente análises descritivas simples de produzir.

De acordo com Boudreau (2010) os RH estão estagnados porque não têm as habilidades necessárias desenvolvidas para o futuro, fenómeno conhecido como a Parede de Boudreau.

Existe hoje uma necessidade de transformação, os níveis de maturidade são evolutivos, portanto, o que conhecemos hoje não vai acabar, mas é apenas o primeiro passo para garantirmos o crescimento e a evolução do People Analytics no departamento de RH.

A transformação pode passar por criar equipas multidisciplinares com uma visão analítica e de antecipação do futuro e deixar de viver no passado num departamento tradicional. O departamento de formação e desenvolvimento terá trabalho como nunca, e teremos de capacitar os líderes para gerirem o futuro com perfis completamente distintos. Os Recursos Humanos serão um departamento evoluído com uma capacidade analítica e um desenvolvimento digital muito superior ao que hoje conhecemos.

As equipas de Recursos Humanos de hoje estão preparadas para esta evolução ou há a necessidade da sua reestruturação?

Considerando os níveis de maturidade de um departamento de RH relativamente ao People Analytics, podemos associar 3 perguntas que serão respondidas a cada problema.

O que está a acontecer?

Uma visão do que aconteceu, quais foram os dados dos últimos meses, comparados com os dos anos anteriores, uma abordagem mais clássica, os tradicionais relatórios operacionais, mais reativos focados em analisar o passado. É importante realçar que apesar de mais simples, continua a ter muito valor e sem este não conseguimos chegar aos restantes níveis.

O porquê de estar a acontecer?

Um passo para a frente, nesta fase, começamos a ter um gestor com uma visão mais estratégica que não se foca apenas no que aconteceu, mas que procura o porquê, correlacionando os vários dados, que desenvolve comparações mais analíticas respondendo às respostas dos diversos problemas.

O que pode vir a acontecer?

O nível mais alto neste quadro, se quisermos dar continuidade à evolução do departamento em Analytics, será o momento certo para ter um especialista em modelagem computacional no nosso departamento de Recursos Humanos. Uma visão com objetivo de otimizar ou de predição, com conhecimento machine learning que nos irá permitir antecipar o futuro, um nível de maturidade mais avançado.

Cada uma corresponde a uma posição no estágio de maturidade no que refere ao People Analytics. No quadro abaixo conseguimos verificar alguns exemplos por cada um dos níveis.



O QUE MUDA NA APLICAÇÃO?

Do passado para o futuro podemos começar a aplicação com vários exemplos. Existem ferramentas hoje mais demonstrativas com Dashboards simplificados, dinâmicos com uma demonstração completamente diferenciada, mais user friendly e que fala a linguagem de quem a lê. Sem precisar de extrair informação, sem ficheiros Excel com linhas intermináveis e difíceis de entender e organizar.

Poupamos tempo, ganhamos em rentabilidade e produtividade e foco na gestão de pessoas e na liderança das equipas. Permite-nos então estar focados na estratégia e não a construir informação, permite-nos ler a informação e ter decisões sobre o futuro, com modelos de correlação e predição conseguimos antecipar necessidades de recrutamento e para essas necessidades ter o rastreio rapidamente efetuado para a posição específica que procuramos, selecionando o melhor match para a vaga.

Com base em todos os dados e informações, decidimos em consciência e com a nossa intuição, mas com muito mais clareza.

Exemplos de novas abordagens com menus dinâmicos de seleção num Dashboard para temas como:

- Demografia e perfil do efetivo
- Distribuição geográfica das equipas
- Frequência e saldo de horas
- Horas Extras com custos de produtividade associados
- Programação de férias e % de impacto na organização
- Custo de pessoal automatizados à realidade do dia
- Gestão do desempenho e gestão previsional de talento
- Dispersão de competências na organização e necessidades de formação
- Identificação de perfis chave para necessidades de recrutamento.

Apesar de algumas destas serem análises estatísticas básicas, e não só modelos de predição, não significa que é igual ao passado, o método arrumado e de apresentação, a facilidade e rapidez que existe em navegar entre departamentos e datas, conseguindo analisar até ao detalhe do dia, hora e colaborador, faz a diferença no modo como hoje olhamos para os dados.

Hoje existem algoritmos que nos permitem saber quem será mais provável de se demitir e ir para outra organização, desta forma o People Analytics pode ajudar na retenção ou apenas na antecipação da necessidade. Em 2019, a Harvard Business Review fala disso mesmo, num artigo intitulado de “Better Ways to Predict Who’s Going to Quit”, em português “Melhores maneiras de prever quem irá sair”, o que nos dá uma perspetiva muito interessante sobre este tema.

Alguns temas que podemos analisar:

Alguns novos, outros que já conhecemos, mas com outra perspectiva, por exemplo:

1º - Com o objetivo de evoluir o Recrutamento e Seleção

- Desenvolva um modelo para garantir um match entre os candidatos e as vagas existentes, selecione os melhores, acelerando o processo de rastreio e aumentando em larga escala a taxa de sucesso de recrutamento.
- Com base nos dados recolhidos ao longo do tempo em histórico, efetue um modelo de predição dos perfis mais adequados a cada missão.

A utilização de softwares de recrutamento, permite selecionar candidatos sem ter de analisar cada uma das candidaturas. Através de um mapeamento baseado em palavras chave utilizadas em recrutamentos anteriores. Toda a informação que podemos, hoje, recolher nas organizações permite-nos correlacionar indicadores com competências, o que nos trará uma visão mais completa dos perfis que precisamos para cada uma das vagas existentes.

2º - Melhorar a Gestão da Formação e Desenvolvimento

- Desenvolvimento das Equipas, identifique o que é necessário acelerar a nível individual para o crescimento da equipa, com base no histórico e na evolução da produtividade de cada equipa.
- Avaliar se as formações tiveram os resultados esperados, analisando o impacto que teve na produtividade e na confiança e satisfação dos colaboradores.
- Identifique o talento, aproveite os dados das avaliações de desempenho e potencial para construir modelos que identifiquem o melhor plano de carreira.

Alinhando as expectativas do colaborador com as da empresa e garantindo um desenvolvimento mais personalizado a cada um e adequado a cada perfil, os gestores de RH terão então informação detalhada para adequar planos diferentes a cada situação.

3º - Garantir uma maior retenção e redução do turnover

- Identificar as principais causas de demissão dos colaboradores para garantir a criação de planos de ação, conseguir relacionar com outros fatores e evitar as mesmas causas no futuro.
- Prever o risco de turnover de forma individual, garantindo estratégias e planos de ação para a retenção do talento, olhando para o plano de carreira e o seu desempenho ao longo do tempo.
- Olhar para o clima da organização avaliá-lo de forma global e por função fará a diferença na aplicabilidade das decisões globais.

Além de reduzir o turnover, aumenta a satisfação e ainda promove o employer branding, os colaboradores fazem a empresa, conhecê-los ajuda-nos a ter uma visão mais realista do que pretendemos para cada um no futuro.

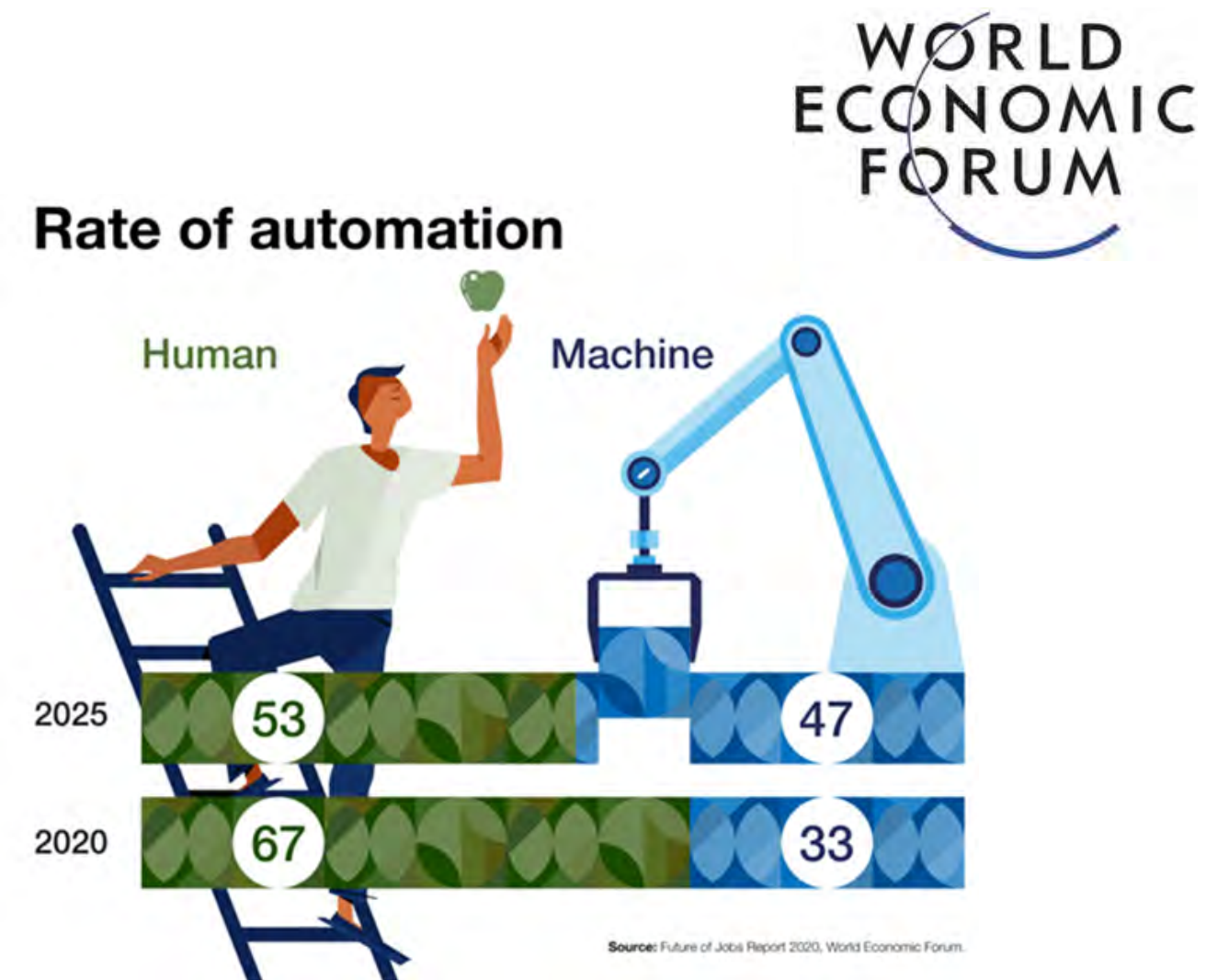
FUTURO

O futuro está perto - até 2025 de acordo com o World Economic Forum, a % de automatização continuará a aumentar e irá ter um incremento de 14 pontos percentuais, aumentando assim em 5 anos, para 47%.

As competências do futuro, são uma mistura de hard skills, soft skills e competências fluídas e, como em tudo, mais uma vez o equilíbrio é a ponte perfeita para a evolução.

Cada vez mais observamos a necessidade de competências de self-management, e o foco nestas competências orienta-nos para a forma como cada um de nós se deve adaptar à realidade, ser mais ágil e estar preparado para o futuro digital.

Em 2025, novas funções irão emergir e outras serão substituídas. Claramente a divisão de trabalho entre as capacidades humanas e das máquinas está na origem deste novo paradigma:



97 million



85 million

Growing job demand:

1. Data Analysts and Scientists
2. AI and Machine Learning Specialists
3. Big Data Specialists
4. Digital Marketing and Strategy Specialists
5. Process Automation Specialists
6. Business Development Professionals
7. Digital Transformation Specialists
8. Information Security Analysts
9. Software and Applications Developers
10. Internet of Things Specialists

Decreasing job demand:

1. Data Entry Clerks
2. Administrative and Executive Secretaries
3. Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
4. Accountants and Auditors
5. Assembly and Factory Workers
6. Business Services and Administration Managers
7. Client Information and Customer Service Workers
8. General and Operations Managers
9. Mechanics and Machinery Repairers
10. Material-Recording and Stock-Keeping Clerks



Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum



Top 10 skills of 2025

Type of skill

- Problem-solving
- Self-management
- Working with people
- Technology use and development



Analytical thinking and innovation



Active learning and learning strategies



Complex problem-solving



Critical thinking and analysis



Creativity, originality and initiative



Leadership and social influence



Technology use, monitoring and control



Technology design and programming



Resilience, stress tolerance and flexibility



Reasoning, problem-solving and ideation

Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.

Os Recursos Humanos, ainda de acordo com World Economic Forum, irão ter uma redução na procura e será um departamento com necessidade de reestruturação, algumas das funções que hoje conhecemos com a entrada de novas tecnologias devem ser adaptados a cada uma das realidades. As organizações acreditam na importância do desenvolvimento das suas equipas e na capacitação para as funções do futuro.

Reskilling needs



A reter, o futuro está ao virar da esquina. A adaptação de todos é importante e as máquinas estão para ficar. A automatização já faz parte do nosso dia-a-dia e a produtividade é um tema sempre em cima da mesa.

O desafio é enorme com a necessidade de capacitar para novas competências cerca de metade dos colaboradores das organizações e com toda a necessidade de alterar as competências para o futuro digital.

Apesar de recente, a análise estruturada dos dados irá continuar a evoluir. Os gestores de Recursos Humanos têm de integrar esta necessidade na sua visão de futuro e iniciar as suas estratégias de reskilling nas suas equipas. Os dados só por si não funcionam e irão precisar da intuição ana e da expertise dos gestores de Recursos Humanos para o sucesso – no fundo continuamos a falar de pessoas.

Reskilling needs



Basear decisões em factos e sustentar estes em dados irão permitir aos gestores de Recursos Humanos, garantir uma maior credibilidade e legitimidade nas suas decisões.

O People Analytics vem ajudar à transformação, equipas multidisciplinares, com capacidades de self-management e digitais são o futuro.

ENTREVISTA



SUSANA PIRES

PEOPLE OPERATIONS PARTNER | HR
ANALYTICS SME NA MAJOREL PORTUGAL

Analytics nos Recursos Humanos

“A área de RH Analytics naquilo que será a sua abrangência não considero que seja um nicho. Aplica-se de forma generalizada à área de RH. No entanto, acredito que seja uma área que se venha a criar nos Departamento de RH de forma generalizada em empresas de grande dimensão e multinacionais pela sua importância/ impacto no negócio. Em empresas de média dimensão, acredito que também venha a ser criada, mas daqui por mais uns anos quando a área já esteja mais madura dentro dos RH. Todas as pessoas na área de RH deverão ter competências analíticas e ser capazes de interpretar a informação analítica. No entanto, devido à especificidade da área analítica, o desenvolvimento de análises mais específicas e que exigem uma base mais estatística (ex. machine learning) irão naturalmente criar a necessidade de termos profissionais com competências analíticas avançadas dentro do departamento de RH.”

Existe uma recomendação de quando é que devemos utilizar ferramentas Analytics?

“Atualmente a função de HR Analytics ainda existe em muito poucas empresas. Nos próximos anos acredito que esta função passará a estar de forma generalizada em empresas de grande dimensão e multinacionais.”

As Ferramentas

“Em termos de ferramentas exatamente, mas na minha ótica o Excel continua a ser mais generalizado. Para já eu acho que é o mais generalizado, porquê? Porque é aquilo que todas as pessoas em termos de competência mais facilmente adquirem.

Desde sempre era o Word, o Power Point e o Excel, portanto, isso acaba muito por estar aqui. Estruturas mais pequenas eu acredito que continuem a manter-se ainda aqui há algum tempo nesta parte de Excel.”

“Como é óbvio quando começamos a falar de estruturas maiores em que temos aqui volumes de dados maiores um Excel não é de todo o mais indicado, porque não é uma coisa lá está muito estática, muito fechada e que quem tem acesso á a pessoa que está a trabalhar, portanto se eu quiser comunicar com outra pessoa e esperar que tenha

acesso a estes dados, vou ter de os enviar. Hoje a evolução nesse sentido falamos de ferramentas de desenvolvimentos em Python, estamos a falar desde integrar os dados no Power BI e conseguir comunicar com outras ferramentas. Ora e para poder fazer esta esta passagem? Depois da parte mais técnica, separação de informação, análise de dados, formulação dos algoritmos, queremos ver os resultados para a partir daí se poderem extrair as informações e tomar as decisões, portanto, eu entendo isso como a parte mais importante naquilo que é da parte da Analytics.”

Visão sobre os Dados

“Sempre fui muito direcionada para isto para os KPIs para perceber aquilo que era a situação real o que é que se estava a passar e nada melhor que termos os dados para podermos fazer essa análise, portanto, acabou sempre por estar lá, ultimamente tem estado mais e cada vez mais, na minha ótica vai estar essa preocupação, porque é isso que nos vai dar fundamento. Os factos daquilo que nós temos atualmente. Portanto, sim de uma forma geral sempre esteve lá e nos últimos anos tem estado mais presente.”

Irá existir uma transição no departamento de Recursos Humanos no futuro?

“Eu acho que já está a ver, na minha ótica e desde que tenho experiência, havia muito Recursos Humanos separados e as operações do outro lado e, portanto, os Recursos Humanos quando falavam com as operações, as operações diziam: ‘lá vêm eles para nos dar trabalho’ – esta esta premissa já tem estado a evoluir e cada vez mais eu sinto que os Recursos Humanos são mesmo vistos como um business supporter. Cada vez mais está a ir ao encontro da parte dos Recursos Humanos e só assim na minha opinião isto vai evoluindo na direção correta porque é impossível existir Recursos Humanos que não estão diariamente em contacto com as operações para perceber as reais necessidades e para ajustar aquilo que são processos, o que é que te

faz sentir, como recolhes os insights da parte das operações e, portanto, eu acho que isso já está a acontecer. Nos Recursos Humanos, as coisas estão segmentadas e cada vez mais interligadas e lá está para que todas as áreas possam beber informação e que os processos acrescentem mais valor à empresa.”

Estrutura do departamento RH no futuro

“O departamento de Recursos Humanos em termos de estrutura não acho que vá diminuir eu acho sim que se vai ajustar esta nova realidade. Para as novas competências de um departamento de Recursos Humanos, vai haver um desenvolvimento. E os Recursos Humanos cada vez mais se interessam na sensibilidade dessa análise crítica, não vão poder estar fechados na caixinha deles. Têm de estar abertos para aquilo que é a realidade na sua empresa aquilo que é a realidade em termos individuais e em termos gerais, muitas vezes passarem a ser eles o rigor da própria mudança.

Porque os Recursos Humanos já não podem ter aquela visão tradicional, o fluxo departamental evolui sim, mas não acho que vá diminuir em termos de efetivo. Apesar de ser claro que alguns momentos de atividades e alguns processos vão ser automatizadas, há tanto para fazer em termos de Recursos Humanos, no fundo o departamento de RH terá de focar a energia naquilo que acrescenta valor e automatizar aquilo que pode ser automatizado.

Por isso eu não acho que vai reduzir. Acho sim que vai haver uma evolução, depois vão continuar a ser multidisciplinares, terão o enfoque na parte de desenvolvimento, nestas competências analíticas. Ter uma competência analítica só por si, é redutor, eu tenho de ter uma visão e um conhecimento de Recursos Humanos tenho de ver como é que as coisas funcionam para depois dentro da minha análise decidir. Só tendo este know how por trás é que nos conseguimos aperceber exatamente o que é que aqueles dados significam, quais são os impactos daqueles números.”

ENTREVISTA



DIOGO ANTUNES

HEAD OF PEOPLE ANALYTICS &
MANAGEMENT DEVELOPMENT NA NOS

Analytics e transformação digital nos Recursos Humanos

“Apesar do analytics e o digital andarem de mãos dadas eles são áreas ainda isoladas e independentes uma da outra, naturalmente que a parte analítica vai beber à informação que o digital proporciona e é também com essa informação sobretudo em termos de engagement das soluções digitais, mas também a eficiência na operação que estas soluções digitais permitem, que o analytics no fundo acaba por contribuir para a própria solução, eles auto complementam-se. Ainda assim em boa parte das organizações eles são geridos de forma isolada por acaso na NOS eu também sou responsável da área digital de RH, mas poderia não ser. Hoje em dia já é impossível dissociar o digital da evolução que queremos que a RH assuma no seio de uma organização.

Nomeadamente porque os RH cada vez mais, sobretudo em grandes organizações, têm um desafio muito grande que é passarem de transacionais para transformacionais em estratégias e só se consegue transformar RH transacional para estratégico e transformacional se os RH puderem ter uma posição na tomada de decisão. Para RH poder ter uma posição na tomada de decisão, tem que se dotar da informação e das competências para o fazer.

Começando na informação é necessário que RH constitua uma visão analítica de tudo aquilo que faça e consiga tangibilizar em indicadores e métricas de sucesso as suas práticas para garantir que aquilo que faz consegue alavancar os objetivos estratégicos do negócio e medir a concretização dessas iniciativas que alavancam os objetivos estratégicos do negócio. Por outro lado, há uma outra coisa que se fala hoje e que está muito em voga que é o employer experience que é transformar a experiência do colaborador.

A experiência do colaborador só se transforma a partir de uma grande componente que são processos. Todas as componentes do processo têm de ser revistas e têm de ser revista com determinadas metodologias que hoje em dia metem colaborador no centro da decisão. No centro do processo em si. Para isso há uma série de metodologias como o design thinking, entre outros. Hoje em dia nós vivemos num mundo que já não é compaginável com processos que são unicamente focados nos edifícios, nos locais físicos, portanto nós temos que viver no mundo digital.”

“Nos últimos anos com o COVID é verdade lá palice, tudo que eu estou a dizer. E, portanto, nós temos que repensar os processos digitais e quando eu digo repensar os processos não é desenhar os processos, não é como hoje acontece em que os transformamos para

uma plataforma digital, não é isso, é repensar o processo 'from scratch' do zero e pensar como é que eu posso evoluir um processo sabendo eu que hoje o canal já não é o mesmo. Há uma multiplicidade de canais sobretudo digitais que me permitem rever toda a jornada do colaborador e, portanto, hoje em dia é impossível dissociar o digital da transformação das organizações. Quando nós falamos no digital nós falamos em muitas coisas, falamos dos modelos de trabalho, cada vez mais vamos ter que evoluir para o mundo híbrido não só no fim disto tudo ou com o passar do tempo, com a alguma normalização de todo este processo que estamos a viver, mas também porque as novas exigências e os novos desafios do mundo de trabalho e das expectativas dos colaboradores mudaram e assim o exigem."

"Naturalmente quando falamos em novos modelos de trabalho são modelos que vão ter sempre uma componente com maior flexibilidade e de necessidades de trabalho remoto, sei que vão então depender muito da dimensão digital e para depender da dimensão digital não estamos só a falar nos aspetos colaborativos das videoconferências. Estamos a falar também em criar condições digitais que promovam a produtividade dos colaboradores no novo ecossistema de trabalho."

"Nós hoje para garantirmos que somos tanto ou mais produtivos que aquilo que éramos nos espaços físicos de trabalho onde tínhamos todas as condições à partida, para trabalhar, para entregar aquilo que nos era pedido, entregar as responsabilidades da nossa função, temos hoje muitos outros desafios que é tentar garantir um equilíbrio entre estes dois mundos o físico e o digital entre os momentos em que estamos na presença dos nossos colegas e nos momentos em que nós não estamos. "

"Sabemos que no nosso mundo de trabalho ainda temos alguma iliteracia digital e quando falo na iliteracia digital é na própria atualização das ferramentas colaborativas que parecem quase nativas à nossa forma de trabalhar mas não é para muitas pessoas, para muitos sectores, para muitos segmentos da força de trabalho e portanto é impossível dissociar o mundo digital desta transformação que as empresas e as formas de trabalhar de RH em particular necessitam de garantir."

Reskilling/Upskilling

"Um nível de Upskilling: neste domínio destas ferramentas, por exemplo. De ferramentas produtivas digitais (ainda só estamos a falar de formas de trabalhar).

Mas depois naturalmente isto também vai transformar aquilo que é o mundo do trabalho que hoje conhecemos ou seja os negócios em si, vão-se transformar todas aquelas funções que antigamente eram realizadas em local físico e que são passíveis de serem transformadas para funções digitais e remotas naturalmente vai fazer com que eventualmente sejam substituídas, no limite sejam substituídas, por inteligência artificial e funções que hoje conhecemos amanhã vão deixar de existir, mas isso não quer dizer que essas pessoas sejam necessariamente desnecessárias, simplesmente vão ter que se adaptar, reconfigurar, readaptar a um novo mundo em que é necessário outra tipologia de funções muito mais no domínio deste mundo digital."

Diretor de RH do Futuro

"Nomeadamente as de recrutamento, a gestão de projeto, a gestão de talento, são competências que vão muito além disso, vão precisar de competências que permitam garantirem uma estrutura transformadora e para isso precisam: de competências mais relacionadas com experiência, como service experience design, design thinking, human centric design. Tudo o que sejam relacionadas com transformação de processos em que se mete o colaborador e o cliente, neste caso o colaborador e depois naturalmente poder ser feito uma análise da jornada desde a atração até à saída do colaborador. Todo o ciclo de vida do colaborador. Depois precisam de competências analíticas. Estávamos a dizer que os RH que se assumem como a sua ambição serem transformadores para isso precisam de ser encarados dentro da organização e não é eles assumirem, é a organização vê-los assim: como parceiros estratégicos de negócios para serem, para serem parceiros estratégicos de negócio têm que ter ou desenvolver este ponto. Este conjunto de competências adicionais e uma delas é o analytics. Nada nada se faz sem dados, nada se faz sem evidências, sem factos, se não vamos estar sempre aqui numa num domínio da perceção e do gut feeling, e o gut feeling é importante, mas como segundo e terceiro

layer depois de olhar para dados depois de assegurarmos que percebermos o que é que aconteceu e porque é que aconteceu temos a informação necessária para tomar decisões. Depois dessa decisão tem uma componente extra de gut feeling, derivada da experiência, do que for é importante muitos das grandes decisões também se fazem assim. No entanto, não podem residir unicamente na dimensão de gut feeling e, portanto, é impossível.

Pensemos assim:

Porque é que a área financeira e a área de marketing são tão importantes no negócio e são sempre puxadas para a tomada de decisões?"

"Regularmente ouvimos um CFO e um CMO, porque é que eles são funções tão importantes? São funções importantes porque são funções que são tangibilizadas em dados, onde há evidências que permitem tangibilizar para depois definir os objetivos, permitem identificar métricas de sucesso, acompanhá-las e verificar se estamos a concretizá-las ou não, que no fim derivam em resultados para o negócio."

"No caso da financeira é clara a forma, no caso de marketing como é que eles fazem?

Utilizam uma componente muito importante que é segmentar os clientes. Compreenderem que clientes é que têm. Conhecer os seus clientes.

A mesma coisa pode acontecer com os RH. Têm de começar a conhecer melhor os seus colaboradores. Não estamos a falar de uma organização de 50 ou 100 pessoas, para estas não precisamos de People Analytics, em 50 ou 100 pessoas a própria gestão da organização se tiver esse tipo de interesse consegue perceber mais ou menos como é que a organização funciona que tipo de colaboradores é que tem quando estamos a falar de organizações com milhares de pessoas, isto só é impossível.

E para depois garantirmos que todas as nossas práticas, políticas e decisões são tomadas com base em meritocracia, equidade, universalidade das práticas, justiça, que são garantidamente strategy e data driven alinhadas com o negócio. Para responder a esta necessidade só é possível com um acompanhamento rigoroso dos dados."

Ética dos dados

"Já hoje é fundamental e vai ser vai ser incontornável no futuro, até acredito que vai haver políticas se calhar ainda mais rígidas do que própria RGPD que hoje já existe.

Eu acho que a própria ética da abordagem dos dados para além do RGPD vai ser fundamental, ou seja, nós vamos ter que ter sempre uma lente ética no tratamento dos dados e eu digo isso a dois níveis primeiro na forma como abordamos e na própria construção dos algoritmos. Muitas vezes nós temos Bias que são altamente inconscientes e por isso é que eu digo que vai ser incontornável porque esta inconsciência da abordagem que não tem maldade absolutamente nenhuma vai estar tão na ordem do dia que as pessoas vão ser vão ser incapazes de pensar no mesmo. No momento em que estiverem a abordar vão ter que criar formas e ângulos nos seus processos de abordagem analítica para assegurarem que estão a ser o menos enviesados possível."

"É impossível nós não sermos enviesados, a nossa própria construção, a nossa própria sociologia do nosso crescimento, é incontornável que tenhamos certos viés, nós nem sabemos que os temos, mas vamos ter que encontrar formas de tentar evitá-los ao máximo e se hoje já temos políticas nesse sentido amanhã vamos ter que ter abordagens e metodologias, até internas para garantir que vamos além disso porque não é unicamente se disponibilizamos a informação e se temos um intuito positivo na utilização da informação e com quem é que disponibilizamos, é na própria forma como endereçamos a informação não vai ser só no repositório e na partilha de informação e na finalidade da utilização dos dados, vai ser na forma como abordamos os próprios dados ainda que a nossa finalidade seja muito boa."

Análises Preditivas

"Nós começamos em 2016 na NOS na Fase 1 - Reativa, mais operacional, análise de indicadores mais elementais possíveis.

A partir daí criámos toda esta estratégia para em dois, três anos chegarmos ao preditivo/prescritivo que é onde estamos hoje onde já pilotamos modelos preditivos, simulamos cenários, cenarizamos hipóteses, compreendemos alguma causalidade.

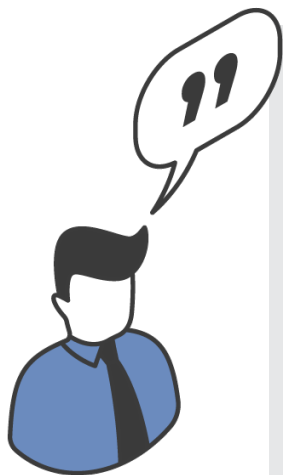
Cada vez que alguém quer fazer analytics perde segundo o New York Time 50% a 80% do seu tempo a limpar dados ou seja a componente que menos interessa no processo de analytics é a limpeza, mas que é muito importante mas que não acrescenta valor exato é onde as pessoas perdem mais tempo, nós hoje temos informação

já limpa e esta preparada para que isso não seja preciso portanto aquilo que antigamente demorava horas dias semanas hoje está à distância de cliques.”

Os dados fazem com que haja decisões mais claras, sem enviesamentos e preconceitos?

“Respondendo contundentemente, não tenho dúvidas que uma análise o menos bias possível nos trará uma informação muito mais fidedigna, para a tomada decisão, não tenho dúvidas absolutamente nenhuma. Por outro lado, os dados também podem-nos dar a resposta que nós queremos encontrar e que estamos a procurar, por isso é que te vou explicar a forma como nós entendemos a utilização do analytics na gestão de pessoas.

Há um CEO que eu penso que foi o CEO da HP há uns anos atrás que disse o seguinte:”



“Se tomarmos decisões sem base analítica, então estamos a tomar decisões com base em opiniões, se para tomarmos uma decisão com base em opiniões, pode ser a minha e a tua, então vamos com a minha.”

“Portanto, e o que é que isto quer dizer, neste momento é onde mostras os factos e evidências ou eu também tenho uma opinião e uma perceção sobre a realidade. A tua não é necessariamente mais importante que a minha. O que é que eu acho aqui fundamental? É que as decisões sejam tomadas com base num ecossistema de curiosidade e conhecimento. O que é que é o que eu quero dizer com isto?”

EXEMPLO DEMONSTRATIVO DE COMO DESCONSTRUIR UM OPINIÃO COM DADOS.

Vamos iniciar pela opinião.

Quase todas as grandes decisões são iniciadas por uma opinião. E o que é que eu quero dizer com isto: quando alguém decide um determinado volume de negócio é porque ela tem uma determinada opinião, ela pode surgir e pode declinar daquilo que leu, dos estudos que acompanha, do que seja. Ou da percepção daquilo que vê, mais empírico, mas inicia-se numa opinião.”

“Na verdade para se tomar uma decisão relativamente àquela opinião é importante, é fundamental então termos uma metodologia para confirmar as opiniões, ou seja, imagina que tu dizias assim:

Diogo, olha a diversidade e a igualdade de género em específico é um tema que está na agenda social, hoje em dia é um tema das grandes empresas e queres saber a minha opinião daquilo que eu me apercebo na organização? Eu acho que nós não temos critérios de igualdade de género. Eu acho que há desigualdade de género na nossa organização. Isto é uma opinião.

Imagina que tens a gestão de organização com uma opinião semelhante e que se viram para a equipa de RH a dizer o que é que vamos fazer. Antes de mais nada é importante desconstruir essa opinião. Perceber se é verdadeira ou não. E aqui coloca-se o ponto da análise estatística.

Então vamos usar uma abordagem muito comum nesta estatística e na investigação operacional que é testar hipóteses. Vocês acham que existe desigualdade ou que não existe igualdade de géneros na organização?

Vamos perceber que tipo de perguntas é que são necessárias fazer para testar essas hipóteses e essas perguntas têm que ser o menos Bias possível, e para ser menos Bias possível, é onde entra um dos primeiros grandes critérios do People Analytics:

- Saber fazer as perguntas certas e saber fazer as portuguesas certas não é só vamos abordar esta opinião, é: qual é o ângulo que eu preciso de abordar para responder cabalmente a esta

opinião o menos enviesado possível.

Então vamos pensar num conjunto de hipótese e vamos fechar essas hipóteses. Pensar nas hipóteses, pensar que dados é que precisamos para responder a essas hipóteses. Pensando em dados, vamos pensar que métricas, porquê? a construção desses dados em métricas é que vão ajudar a responder às grandes hipóteses.

Vamos utilizar essas métricas, e vamos transformar em análises: distribuições, evoluções, etc.

Vamos depois então perceber se as diferenças encontradas nessas análises são estatisticamente relevantes ou não, vamos fazer testes de significância, para então tirarmos os insights mais críticos, insights esses que devem ser acionáveis na organização, não devem ser um facto por um facto, mas um facto que seja passível de ser acionado, que é para então transformarmos em ações e passamos de uma opinião apenas. Depois de toda esta cadeia de valor até chegarmos a um insight transformável em ação.

E, portanto, isto é que deve ser uma abordagem de uma opinião: identificar, desenhar hipóteses, das hipóteses perceber que dados e métricas e análises é que vão ser realizadas para gerar insights.

Mas agora aqui uma componente paralela, é muito importante: não se gera insights unicamente pelos resultados que as análises permitem. Há aqui uma componente muito importante, que é a do conhecimento da interpretação dos resultados, ou seja, por isso é que para construir uma equipa capaz de analítica nos RH é preciso uma multidisciplinaridade de competências porque não basta as pessoas que sabem ingressar analiticamente um problema. Há um passo intermédio muito importante que é a tradução dos resultados e com tradução dos resultados eu quero dizer saber interpretá-los. Para eu saber interpretar os resultados eu tenho que ter conhecimento de duas ordens:

1 - Conhecimento do negócio, entender se os resultados fazem ou não sentido.

2 - Compreender se há leituras adicionais dos resultados, tendo em consideração o conhecimento que temos dos RH.

Imagina estamos a falar da igualdade de género. Porque é que o negócio pode ser importante? Fizeste duas questões: **“Há igualdade na distribuição de posições em funções de management?”**, por exemplo, que é uma das formas de ver se tens igualdade ou não de género, e perceber se quando chega a funções de gestão se há igualdade neste patamar. Podemos ver de várias maneiras a distribuição de posições nas funções, a distribuição de posições por vários segmentos, por exemplo, por tipologia da unidade de negócio, por tipologia de negócio, todas as análises que sejam sempre com a variável género.

Mas também podemos ver, por exemplo, se o rendimento anual médio é semelhante entre homens e mulheres com todos estes segmentos que tens. Isto vai-te permitir ter duas leituras adicionais. Imagina que tu tens uma distribuição muito mais positiva para as mulheres em detrimento dos homens.

Há muito mais mulheres ocupar posições de management vs. os homens, tanto na distribuição quanto no índice, ou seja, tanto no número absoluto: a distribuição entre homens e mulheres é maior para mulheres como quando vamos ver o número absoluto de mulheres na organização, ou seja, com e sem funções de management e o índice de funções de management nas mulheres é maior do que o índice de funções management dentro da classe dos homens. Uma primeira conclusão de alguém que não conheça o setor pode ser: há aqui desigualdade. Uma segunda conclusão pode ser há desigualdade, mas. Normalmente é um setor que por razões justificáveis advém de um histórico, como um tipo de trabalho normalmente ocupado por um só género, ou um tipo de curso ocupado por um só género.

Depois destes resultados e da tradução dos resultados com o conhecimento do negócio e da empresa vamos fazer a segunda pergunta. Então que outras formas é que eu tenho de ver se há igualdade entre géneros?

Uma delas é:

O rendimento médio anual de pessoas em funções semelhantes é igual?

E verificamos se o rendimento é igual e quando fazemos um teste de significância entendemos que a significância é nula ou praticamente nula. Então podemos assumir que há uma distribuição desigual, por este fator, no entanto, quando encontramos, quando olhamos para o ângulo rendimento anual vemos que eles têm o mesmo rendimento, portanto concluímos que há um esforço apesar das dificuldades do setor em possibilitar recursos femininos ou masculinos para esse tipo de funções, nós temos práticas na casa que garantem equidade naquilo que as pessoas recebem.

Outra é: **E oportunidades de acesso?**

Podemos analisar as admissões. Verificamos se nos últimos anos existiu uma política de equilíbrio de oportunidades a estas funções. Ainda que o mercado dificulte o acesso a mulheres neste tipo funções nós conseguimos uma paridade ou uma quase paridade nas admissões dos últimos três anos. Mais uma vez estou a ter políticas de igualdade.

Isto para dizer o seguinte: se olharmos para a distribuição do número, primeiro número que nos vem à cabeça é a distribuição de posições temos um insight. Mas se soubermos fazer as perguntas certas e olharmos para os resultados e soubermos interpretá-los e traduzi-los se calhar então os resultados são diferentes. E isto não é “martelar” isto é saber encontrar os ângulos mais justos, menos enviesados àquela análise, ou seja, o porquê das coisas.

Referências

Agile RH & Microsoft (2021) Agile Analytics - HR Analytics Microsoft | Power BI. Retrieved from <https://powerbi.microsoft.com/pt-pt/partner-showcase/agile-analytics-hr-analytics/>

Bersin, J. (2015), "The geeks arrive in HR: people analytics is here", Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/?sh=7f06e0d473b4>

Bersin, J., O'Leonard, K., & Wang-Audia, W. (2013). High-impact talent analytics: Building a world-class HR measurement and analytics function. Bersin by Deloitte, 131.

Boudreau, J. & Cascio, W. (2010). Investing in people: Financial impact of an resource initiatives. NJ, Ft Press.

Ferrar, J. & Green, D. (2021) Excellence in people analytics: How to use workforce data to create business value. KoganPage

Kishnani, N. (2019) Talent Analytics for Organizations of 21st Century. Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success, Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3307505>

Productlessons (2020) How to pair data with intuition Retrieved from <https://productlessons.substack.com/p/where-data-ends-and-intuition-begins>

The Economist (2017) The world's most valuable resource is no longer oil, but data. Retrieved from <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>

Vulpen, E. V. (2019) The basic principles of people analytics. AIRH

Notas Biográficas



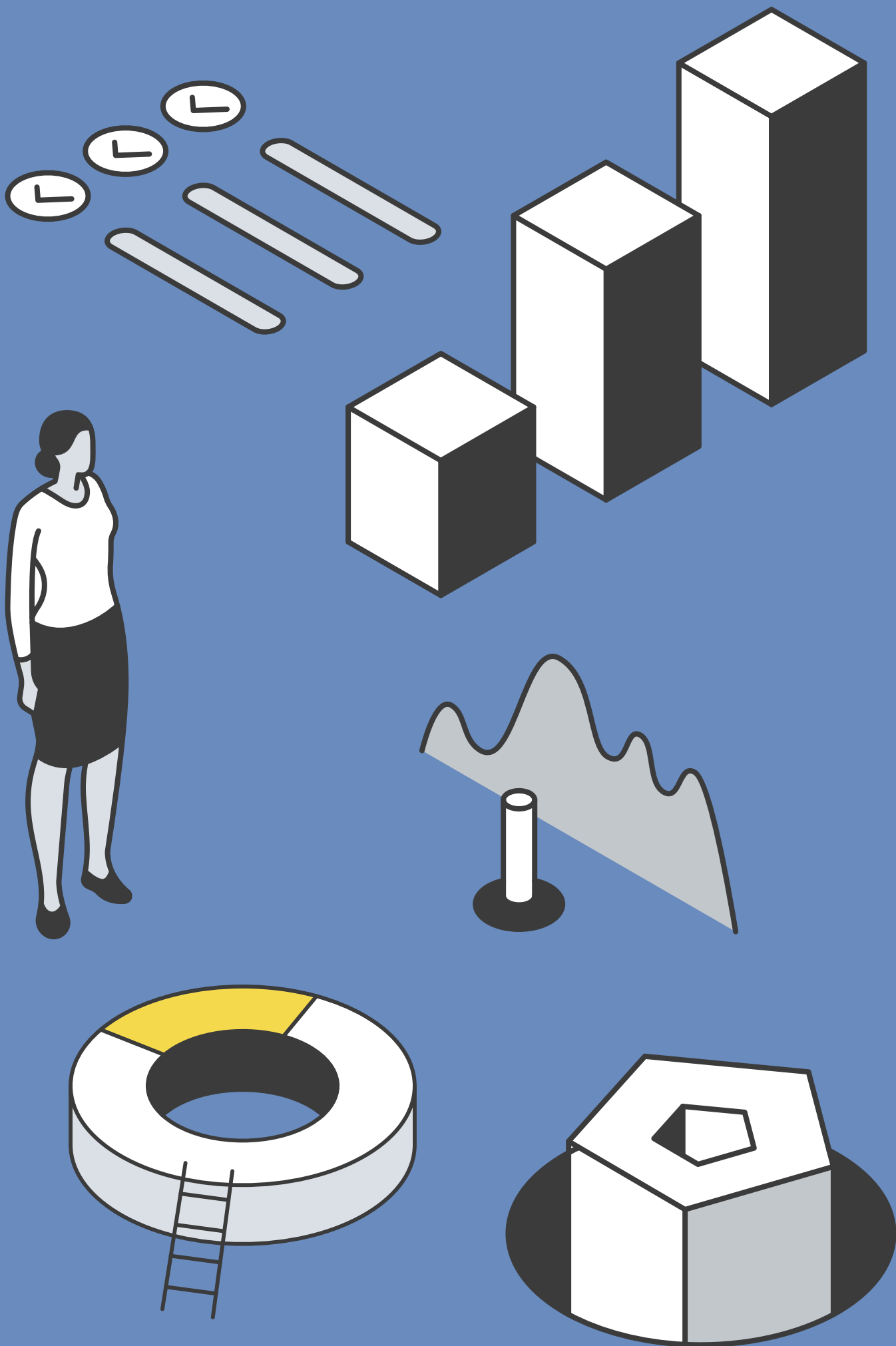
Márcio Almeida

Nasceu em Lisboa em fevereiro de 1986. Licenciou-se em 2022 em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica, pela Faculdade de Ciências da Universidade Europeia.

Neste momento sob a orientação da Profª. Isabel Moço realizou este trabalho, em parceria com o IIRH.

Iniciou a sua carreira profissional na grande distribuição em 2006 como vendedor. Durante o seu percurso profissional desempenhou diversas funções trabalhando diretamente com equipas multiculturais e multidisciplinares, desenvolvendo-se ao longo dos anos na gestão e na liderança de equipas desenvolvendo áreas como a logística e vendas.

Atualmente, é Diretor de loja da Leroy Merlin.



O projeto de Guias práticos: uma parceria entre o IIRH e a Universidade Europeia



Caro leitor,

O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas de Portugal. A nossa missão, seja através da RHmagazine, do portal rhmagazine.pt ou de qualquer uma das nossas iniciativas é sempre levar informação útil e de qualidade para os profissionais do setor.

Para além desta missão, a responsabilidade social também faz parte do ADN do IIRH desde sempre e nesta altura tão complicada para os estudantes decidimos estabelecer uma parceria com a Universidade Europeia para articular o mercado e a Academia.

Avançamos com um projeto de elaboração de Guias Práticos que sejam uma referência, um suporte para profissionais e um registo de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Para a sua concretização lançamos á Universidade Europeia o desafio de, conjuntamente, organizar esses referenciais.

Numa ótica de Responsabilidade Social, esta parceria resultará na edição de Guias Práticos e procura a concretização de vários objetivos entre os quais, estimular a circulação do conhecimento entre a Academia e a comunidade RH, oferecer aos estudantes a possibilidade de trabalhar num projeto que sirva os seus propósitos académicos e profissionais e por fim de juntar em contexto de trabalho atuais e futuros profissionais de RH.

Espero que este novo projeto do IIRH seja do vosso agrado.

Cumprimentos,
Cristina Martins de Barros
Managing Director
IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos



Caro leitor,

A Universidade Europeia tem como missão desenvolver profissionais globais que saibam responder aos desafios do mercado de trabalho e proporcionar uma aprendizagem baseada na investigação científica. Conta com uma forte aposta na internacionalização e recorre atualmente a um modelo de ensino inovador, o Experiential Learning Hyflex, que assenta numa forte componente tecnológica, alia as aulas presenciais, personalizadas e de base experiencial, com as aulas à distância e a digitalização dos conteúdos, garantindo aos estudantes uma experiência de ensino imersiva e o acesso permanente à informação a partir de qualquer lugar.

Neste contexto, a parceria com a RHmagazine que envolveu os estudantes da Universidade Europeia, faz todo o sentido. Os estudantes realizaram um trabalho metódico de entrevistas, a empresas e profissionais da área dos Recursos Humanos, que lhes proporcionou uma visão aplicada dos conhecimentos que têm vindo a adquirir no seu curso.

A relevância desta parceria materializa-se na concretização dos pilares da Universidade Europeia, nomeadamente, a relação com o mercado de trabalho que é, em si, diferenciadora e imersiva.

Os estudantes têm a possibilidade de adquirir conhecimentos e de mostrarem as suas competências, ao mesmo tempo que criam uma ligação com o mundo real dos Recursos Humanos e se posicionam face à comunidade de profissionais da área.

Universidade Europeia
Isabel Moço
(Teaching Assistant)





INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

O IIRH – INSTITUTO DE INFORMAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS É UM GRUPO DE COMUNICAÇÃO e de imprensa dedicado à produção de informação especializada para profissionais de recursos humanos que nasceu da vontade de alargar a oferta de informação existente sobre e para os profissionais de recursos humanos.

Com base na RHmagazine, publicação de referência do setor com 28 anos de existência, o IIRH cresceu rapidamente com novos produtos e soluções.

O IIRH coloca à disposição dos seus clientes toda a sua experiência em soluções de comunicação, oferecendo uma oferta única de serviços e produtos que cobre todas as áreas chave da divulgação, desde o contacto one-to-one (Eventos), até aos meios online (Portal e Newsletters) e offline (Publicações).

www.iirh.pt

