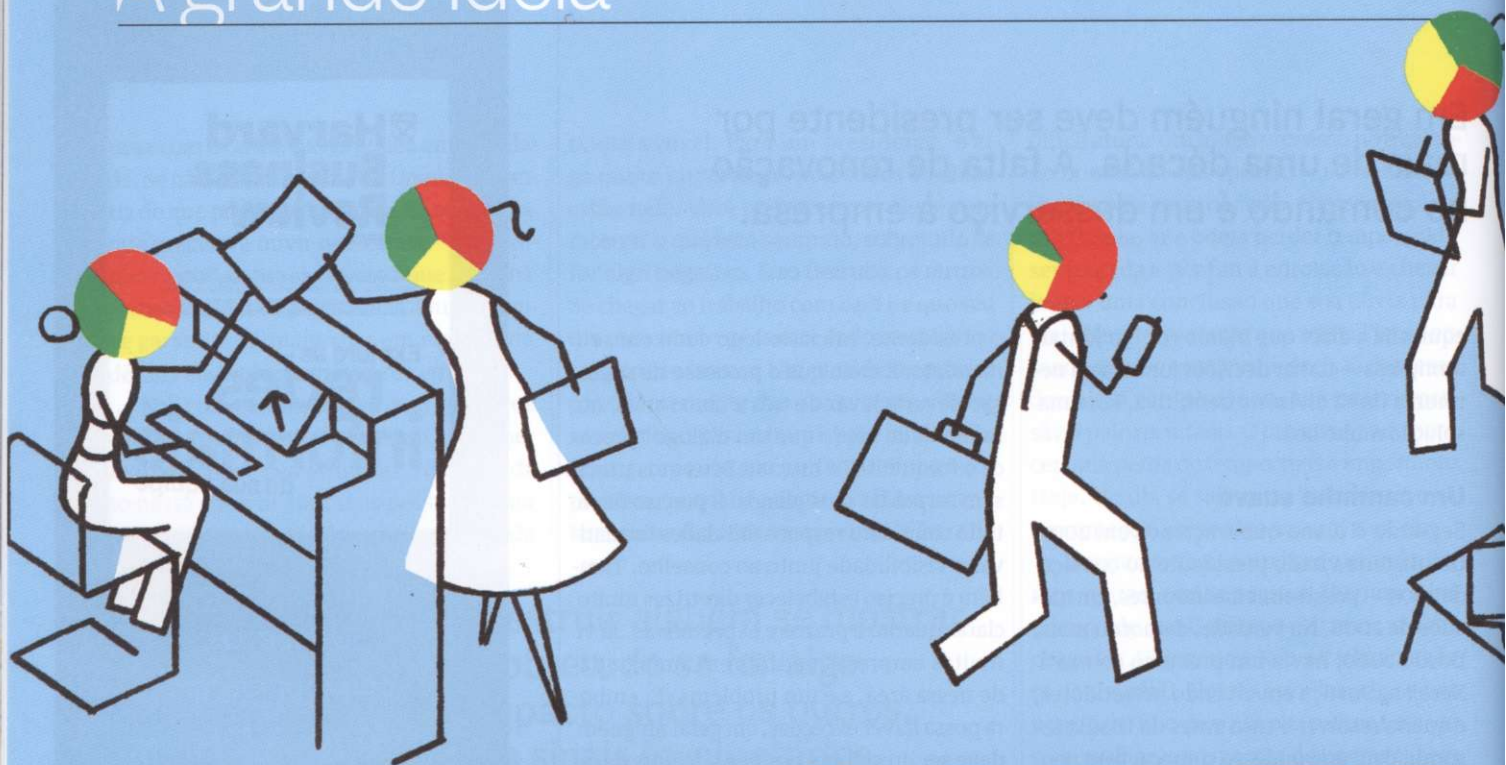
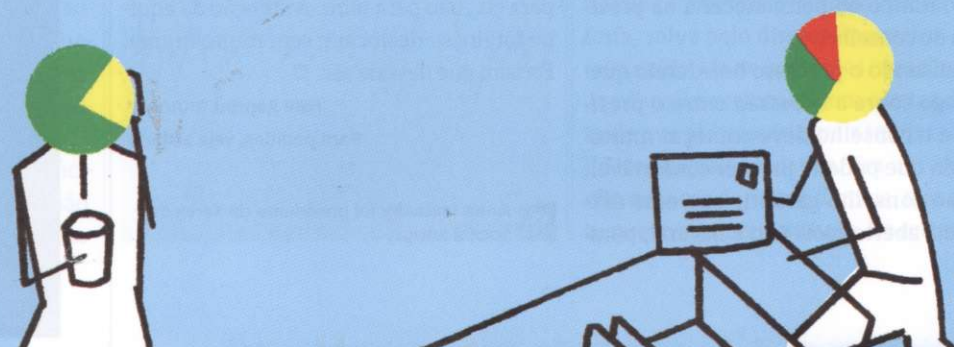


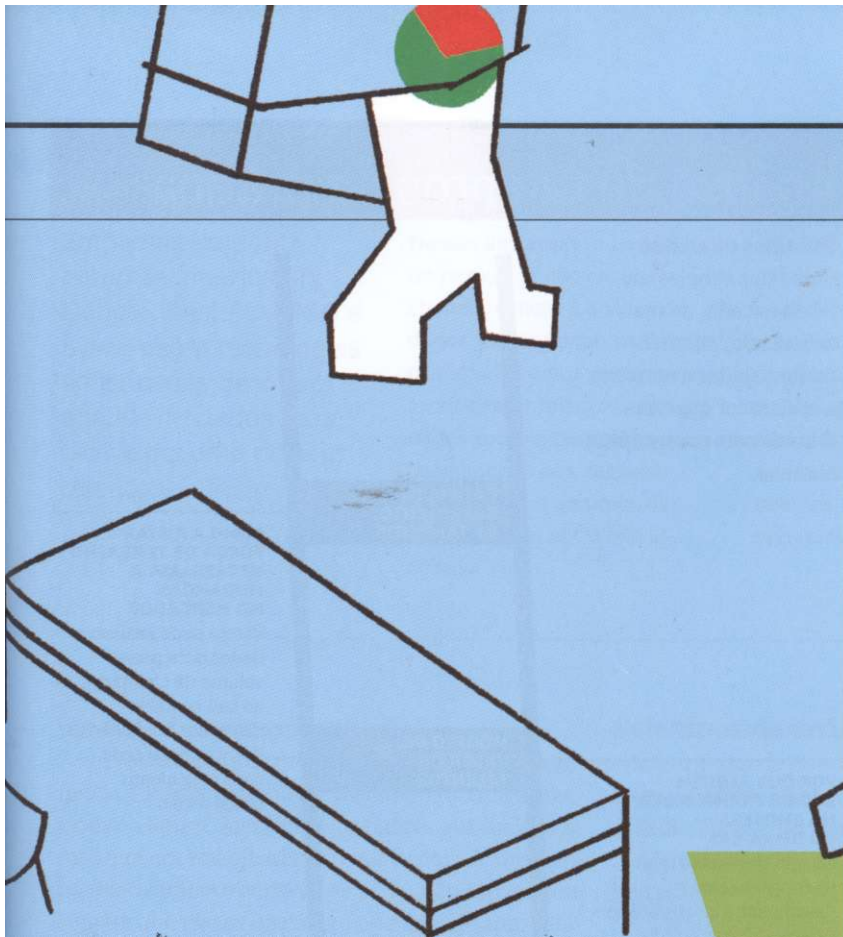
A grande ideia



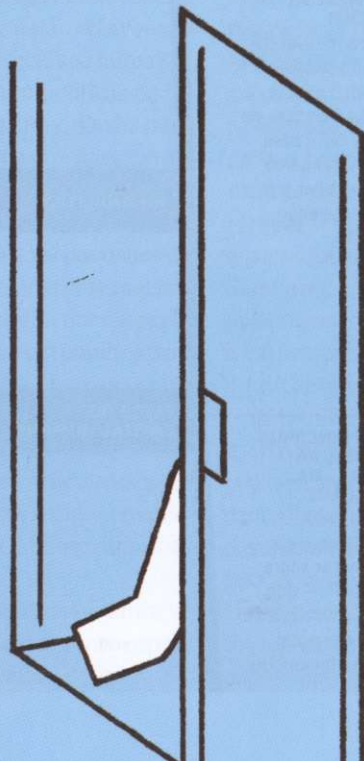
ANALISAR TA PARA COMPE

O que as melhores empresas sabem sobre o pessoal —
e como usam essa informação para superar adversárias.
Thomas H. Davenport, Jeanne Harris e Jeremy Shapiro





LENTOS TIR



Você *acha* que sabe como tirar o máximo do pessoal? Ou *sabe* de verdade? Qual o efeito do investimento em funcionários no desempenho do pessoal? Quem são seus melhores funcionários? Como capacitar e motivar mais gente a se superar?

Empresas de ponta estão, cada vez mais, adotando métodos sofisticados de análise de dados do pessoal para aumentar sua vantagem competitiva. Google, Best Buy, Sysco e outras começam a entender exatamente como garantir a máxima produtividade, participação e retenção dos melhores talentos para, em seguida, reproduzir seu sucesso. Se quiser um melhor desempenho de seus principais funcionários — que podem muito bem ser seu maior ativo e sua maior despesa —, melhor seria se fiar na análise, não no instinto.

A operadora americana de cassinos Harrah's Entertainment é famosa por usar a análise de dados para identificar clientes com o maior potencial de lucro e ajustar preços e promoções a segmentos visados (veja "Analisar para competir", HBR Janeiro 2006). A Harrah's estendeu essa mesma abordagem a decisões de pessoal, usando insights obtidos da análise de dados para instalar a pessoa certa no posto certo e criar modelos para calcular o número ideal de gente para lidar com clientes na recepção e em outros pontos de atendimento. Hoje, a empresa usa a análise para não perder de vista aquilo que mais importa para o pessoal, pois sabe que um trabalhador mais contente e saudável significa hóspedes mais satisfeitos.

Um exemplo: a Harrah's se valeu de dados para avaliar o impacto de programas de saúde e bem-estar da empresa no envolvimento do pessoal e no lucro. O volume de consultas preventivas em postos de atendimento médico nos hotéis subiu, derrubando gastos com urgências médicas em milhões de dólares nos últimos 12 meses. E, por entender a relação entre o envolvimento do pessoal e o faturamento, a Harrah's também pode avaliar o programa à luz da contribuição para a receita.

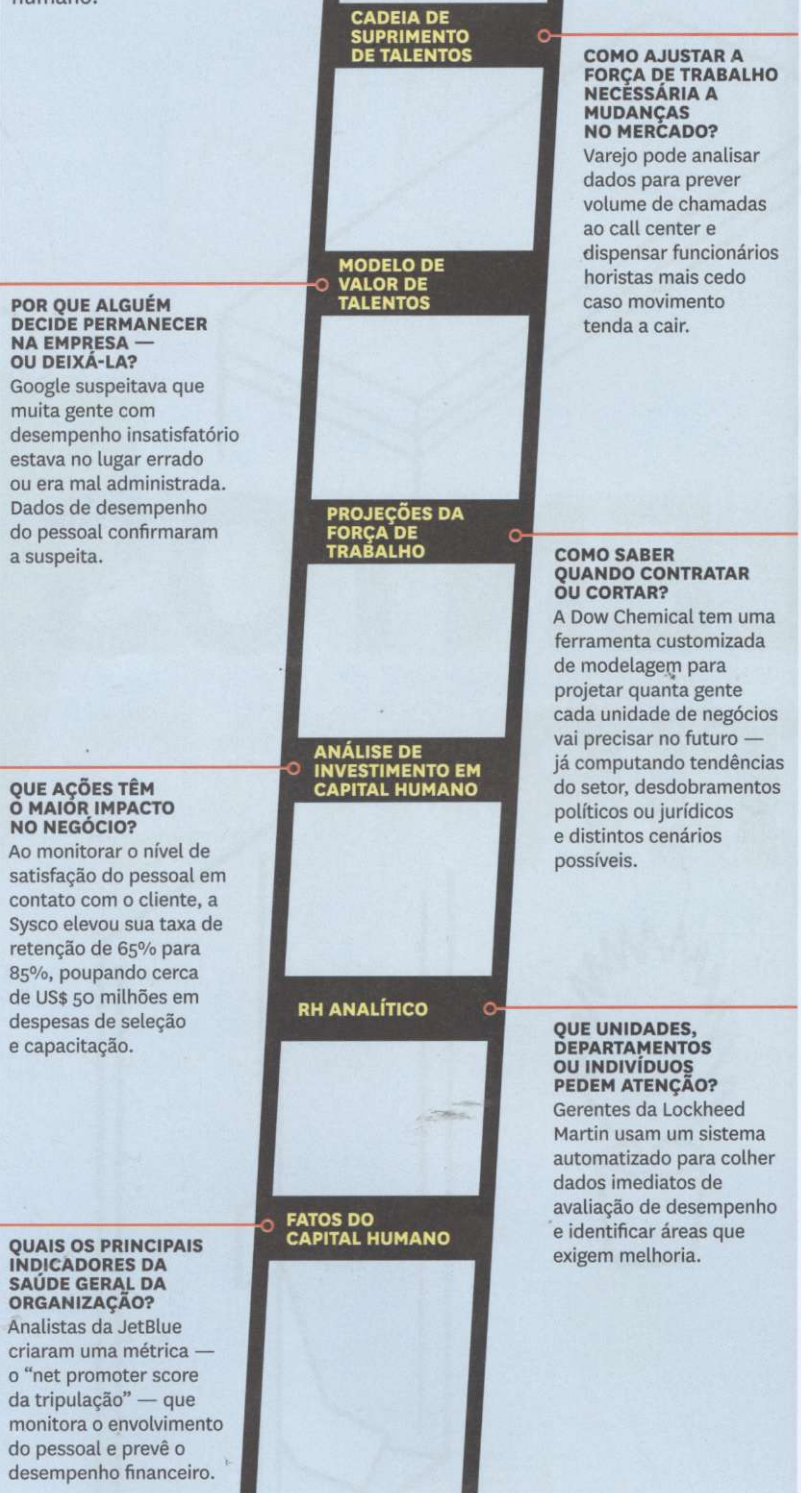
Vejamos como outras organizações usam a análise de dados para melhorar a gestão do capital humano:

- Quase toda empresa que estudamos diz valorizar o envolvimento do pessoal, mas algumas — incluindo as americanas Starbucks, Limited Brands e Best Buy — sabem dizer exatamente quanto vale um aumento de 0,1% no envolvimento de funcionários de um estabelecimento específico. Na Best Buy, por exemplo, esse valor é de mais de US\$ 100 mil no lucro operacional anual da loja.

- Muitas empresas dão preferência a candidatos com histórico acadêmico estelar de faculdades renomadas. Já a AT&T e o Google descobriram, com a análise quantitativa, que uma capacidade comprovada de tomar a iniciativa é muito melhor para

Análise de talentos na prática

Seis tipos de análise — do mais simples, no pé da escada, ao mais sofisticado, no alto — podem ajudar a empresa a esclarecer questões cruciais sobre seu capital humano.



Ideia em resumo

Empresas de ponta como as americanas Google, Best Buy, P&G e Sysco usam tecnologias sofisticadas de coleta e análise de dados para tirar o máximo de seus talentos.

Nessas empresas, a gestão do pessoal já não envolve “chutes”. Graças à análise de dados, conseguiram melhorar os métodos empregados para atrair e reter talentos, vincular dados sobre o pessoal ao desempenho nos negócios e diferenciar a empresa da concorrência, entre outras coisas.

Este artigo explora seis métodos para monitorar, analisar e utilizar dados sobre o pessoal — do simples uso de indicadores para monitorar a saúde geral da organização a modelos para identificar a escassez ou o excesso de talentos muito antes que isso seja realidade.

Empresas interessadas em se destacar na análise de talentos devem ter acesso a dados de alta qualidade e administrá-los de forma global para toda a empresa, apoiar líderes analíticos, adotar metas realistas para a análise e contratar analistas com amplo know-how.

prever o alto desempenho no trabalho.

- A rotatividade de pessoal pode cair quando a gerência enxerga o problema de antemão. Outra americana, a Sprint, identificou os fatores que mais indicam que um trabalhador vai sair depois de um tempo relativamente curto (uma pista: não espere que alguém que não se inscreveu no plano de aposentadoria fique muito tempo na casa).

- No esporte, times profissionais (que pagam cifras exorbitantes por talentos) são líderes no uso da análise. Para proteger seu investimento, o Milan, da Itália, criou um centro de pesquisa biomédica próprio. Com a análise de cerca de 60 mil dados distintos para cada jogador, o centro ajuda a determinar a saúde e o preparo físico de jogadores e a tomar decisões de contratação.

Qual a razão dessa migração para a análise? Hoje, qualquer empresa sem dúvida quer mais de seus talentos. É por isso que algumas estão reinventando toda uma série de práticas de recursos humanos. A Netflix, por exemplo, abandonou políticas de faltas tradicionais. Já na sede da Best Buy, não há horários de trabalho convencionais. Com a análise, novas abordagens de gestão não dependem mais do “chute”. Ao mesmo tempo, hoje é possível analisar uma profusão de “rastros digitais” deixados por dados de sistemas de gestão do conhecimento e redes sociais. A firma de relações públicas Ketchum, por exemplo, analisou redes pessoais na sucursal em Londres para saber com que fluidez a informação circulava entre equipes. Ao analisar a atividade em mídias sociais — sobretudo em blogs —, a prestadora de serviços americana Cognizant (que tem muitos funcionários na Índia) descobriu que quem blogava tinha envolvimento e satisfação maiores e um desempenho 10% melhor, em média.

Em nosso trabalho com empresas como estas, vimos o surgimento de melhores práticas para o uso da análise de dados na gestão de pessoas.

Seis tipos de análise de talentos

Analisar dados de pessoal não é muito distinto de analisar o relacionamento com clientes ou a gestão da cadeia de suprimento. Começa com o emprego de fatos históricos (“O que aconteceu?”) e termina com a mobilização de talentos em tempo real com base em necessidades que evoluem rapidamente. Os seis tipos de análise para administrar a força de trabalho, do mais simples ao mais sofisticado, são fatos do capital humano, RH analítico, análise de investimento em capital humano, projeções da força de trabalho, modelo do valor de talentos e cadeia de suprimento de talentos.

Fatos do capital humano. São uma versão única da verdade relacionada ao desempenho individual e dados da empresa toda (como total de funcionários, uso de mão de obra contingente, rotatividade e recrutamento). A empresa deve considerar muito bem que fatos lhe darão essa versão. Para algumas, um ou dois dados podem indicar a saúde geral. A JetBlue, por exemplo, criou um índice de satisfação do pessoal com base na disposição de funcionários a recomendar a empresa a outros trabalhadores. Esse “net promoter score da tripulação” (inspirado no indicador de satisfação do cliente) já foi usado para estudar o impacto de mudanças na remuneração e para ajudar a determinar o bônus de executivos. Todo ano, a JetBlue pergunta a cada funcionário (no aniversário de sua contratação) se recomendaria a empresa; assim, pode monitorar mensalmente o grau de envolvimento do pessoal.

A JetBlue e outras organizações de sucesso são transparentes com o usuário final sobre o processo: qualquer gerente ou funcionário pode conferir como os dados foram coletados, que fórmulas estão sendo usadas e, acima de tudo, por que os dados são importantes para as operações. A Harrah's, por exemplo, documenta como calculou o scorecard de RH para que toda pessoa entenda como os fatos do capital humano são gerados e o que significam para a gestão no dia a dia.

Análise de talentos no Google

O caráter altamente analítico da cultura e das práticas do Google se estende à gestão de recursos humanos.

A meta da empresa é identificar práticas superiores de gestão de pessoas e confirmar sua eficácia com dados e análise. Para tanto, o Google criou um departamento de análise de talentos com um diretor

próprio e uma equipe de 30 pesquisadores, analistas e consultores que estudam decisões e questões de pessoal. Esse laboratório (People and Innovation Lab, ou PiLab) faz investigações focadas para clientes internos.

No Google, a análise de uma série de questões de RH já levou a empresa a adotar novos rumos. A empresa já sabe que tipo de formação e que tipo de currículo estão associados ao alto desempenho e que fatores tendem a fazer o trabalhador partir — a sensação de estar sendo subaproveitado, por exemplo.



RH analítico. Coleta ou segmenta dados de RH para dar certa perspectiva sobre departamentos ou atividades específicas. Um gerente pode, por exemplo, perceber que é preciso intervir na questão da rotatividade do pessoal na equipe de vendas de uma região, mas não de outra. O RH analítico integra dados de desempenho isolados, como conquistas individuais em áreas importantes para os resultados, com indicadores de processos de RH, como custo e tempo, e indicadores de resultados, como envolvimento e retenção.

A Lockheed Martin criou um sistema de gestão de desempenho para atrelar o desempenho de cada funcionário a objetivos organizacionais. Automatizado, o sistema vai coletando dados de avaliações de desempenho ao longo do ano. Esses dados podem, então, ser cotejados com informações de gestão do conhecimento, como quem se submeteu à capacitação formal em áreas específicas. Com o sistema, a Lockheed Martin pode identificar o pessoal de alto potencial para programas especiais ou monitorar quem precisa melhorar em certas áreas.

Análise de investimento em capital humano. Ajuda a organização a entender que ações têm o maior impacto no desempenho da empresa. Uma líder nessa área é a empresa de serviços alimentícios Sysco, que fatura US\$ 36,8 bilhões e integra o ranking *Fortune* 100. A Sysco é uma organização complexa: tem quase uma centena de unidades operacionais autônomas e cerca de 51 mil trabalhadores em tempo integral para atender perto de 400 mil clientes. A empresa iniciou a análise da força de trabalho com três indicadores gerais para cada unidade operacional: clima de trabalho e satisfação do funcionário, produtividade e retenção. Cavou mais fundo para entender, medir e gerenciar outras sete dimensões do ambiente de trabalho, incluindo eficácia do supervisor da linha de frente, diversidade e qualidade de vida.

O que essa análise revelou foi que unidades operacionais com funcionários altamente satisfeitos tinham

receita maior, custos menores, maior retenção do pessoal e fidelização superior de clientes. A empresa pode identificar, de forma eficiente, que ações de gestão terão mais impacto sobre o negócio. Em seis anos, por exemplo, elevou o índice de retenção do pessoal de atendimento — que presta o serviço ao cliente e forja relações com clientes — de 65% para 85%. A Sysco monitora indicadores de satisfação do grupo — e, quando caem, institui corretivos imediatamente para que voltem aos trilhos. Ao reter esses talentos cruciais, a Sysco poupou quase US\$ 50 milhões em gastos com contratação e capacitação de novos funcionários.

Projeções da força de trabalho. Análise de dados de rotatividade, planejamento sucessório e oportunidades de negócios para identificar potencial escassez ou excesso de recursos essenciais muito antes que ocorram. Como observado recentemente na revista *Strategy + Business* por Vinay Couto, Frank Ribeiro e Andrew Tipping, a Dow Chemical aprimorou o planejamento da força de trabalho na última década, destrinchando dados históricos sobre seus 40 mil funcionários para projetar a necessidade de pessoal ao longo dos voláteis ciclos de mercado da indústria química. A empresa projeta índices de promoção, transferências internas e disponibilidade geral de mão de obra. A Dow emprega uma ferramenta customizada de modelagem para segmentar o pessoal em cinco faixas etárias e dez níveis de senioridade e calcula o total futuro de pessoal por segmento e nível para cada unidade de negócios. Essas projeções detalhadas são agregadas para gerar uma projeção da força de trabalho para toda a empresa. A Dow pode fazer um planejamento de cenários usando premissas distintas sobre variáveis internas como promoções de pessoal ou externas como considerações de caráter político e jurídico. É possível usar projeções da força de trabalho para reforçar os quadros em áreas importantes de crescimento ou identificar riscos de gestão do conhecimento ligados a funcionários em via de se

Hoje, concluiu que o número ideal de entrevistas de seleção é cinco; antes, a média era dez.

O Google tem um programa (o Project Oxygen, assim chamado porque uma boa gestão mantém a empresa viva) para determinar os atributos de um bom gerente. A equipe do PiLab analisou avaliações anuais

dos funcionários, indicadores de gestão do desempenho e outros dados para dividir os gerentes em quatro grupos, de acordo com sua qualidade. Em seguida, entrevistou gerentes de nota alta e baixa (no esquema duplo-cego, no qual nem entrevistadores nem entrevistados sabiam a categoria do gerente) para determinar suas práticas de

gestão. No final, o Google conseguiu identificar oito comportamentos que caracterizavam os bons gerentes e cinco hábitos que todo gerente deveria evitar.

"Ninguém fica na empresa porque o almoço é grátis", explica o vice-presidente de pessoas do Google, Laszlo Bock. "O pessoal do Google diz que há três coisas que

o segura aqui: a missão, a qualidade do pessoal e a oportunidade de aprender a ser um líder ou um empreendedor melhor. E todo nosso arsenal analítico gira em torno dessas razões."

apresentar antes que sejam claros para gerentes.

Modelo do valor de talentos. Aborda questões como "Por que o pessoal decide ficar em nossa empresa?". Uma empresa pode usar a análise para determinar aquilo que o pessoal mais preza e, em seguida, criar um modelo que turbine índices de retenção. Esse modelo pode ajudar a gerência a personalizar incentivos ao desempenho, decidir se cobre ou não a oferta de emprego de um concorrente ou determinar quando promover alguém. O Google usa dados de desempenho do funcionário para determinar a intervenção mais adequada para ajudar gente de alto e baixo desempenho a ter sucesso. Laszlo Bock, vice-presidente de pessoas do Google, contou: "Não usamos dados de desempenho para examinar a média, mas sim para monitorar os de melhor e pior desempenho na curva de distribuição. Fazemos de tudo para ajudar os 5% piores. Sabemos que contratamos gente de talento e realmente queremos que tenham sucesso". Uma hipótese era que muitos desses indivíduos estavam no lugar errado ou sendo mal administrados. Uma análise detalhada corroborou a tese. A compreensão de necessidades e valores dos indivíduos permitiu à equipe de Bock resolver a contento uma série de situações difíceis.

Cadeia de suprimento de talentos. Ajuda a empresa a tomar decisões em tempo real sobre a disponibilidade de pessoal — de otimizar os horários de trabalho de um estabelecimento varejista no dia seguinte (com base na projeção de faturamento e em padrões de desempenho de vendas de cada indivíduo) a projetar o volume de ligações ao call center para permitir que o pessoal horista saia mais cedo se a expectativa for de queda. Dos seis tipos de análise de dados de talentos, é o mais complexo, pois exige dados de qualidade particularmente elevada, análise rigorosa e a integração da gestão geral de talentos e outros processos organizacionais. Embora a cadeia de suprimento de talentos ainda esteja engatinhando, o

sucesso inicial de certas organizações, sobretudo no varejo, sugere que irá se popularizar.

Domine a análise de talentos

Como seria de imaginar, capacitar a empresa nesse domínio requer fundamentos iguais aos exigidos pela maioria das demais análises de uso empresarial. Para resumir-los, usamos a sigla Delta (acesso a dados de alta qualidade, foco na empresa, liderança analítica, metas estratégicas [o t vem do inglês "target"] e analistas).

Dados. Embora uma organização possa obter dados de RH cada vez melhores de sistemas internos, às vezes é preciso reforçá-los com novos indicadores, como fez a JetBlue. Na Harrah's, muitos gerentes de linha — cujo trabalho já envolve circular pelos hotéis e cassinos — observam e registram a frequência com que o pessoal em contato com o cliente sorri, pois isso tem alta correlação com a satisfação do cliente. Para se prestar à análise, os dados não precisam ser perfeitos — só o suficiente para a compreensão de tendências relevantes.

Empresa. O RH já não pode confinar dados do trabalhador a seu respectivo silo; a organização precisa ter acesso a esses dados para se sair bem. A JetBlue, a Best Buy e a Limited Brands observaram uma importante relação estatística entre a satisfação do trabalhador e o desempenho da empresa — em geral no nível da estação de trabalho, da sucursal ou da loja. A importância dessa relação levou a Best Buy a mudar a periodicidade de sondagens de envolvimento do pessoal de anual para trimestral.

Liderança. O sucesso de quase toda iniciativa depende de seus líderes. A análise de talentos não é exceção. Com efeito, nas organizações que estudamos e com as quais trabalhamos, o compromisso dos líderes com essa abordagem é o fator mais importante para o sucesso da empreitada. Já que os dados dizem respeito ao comportamento humano, executivos podem se mostrar céticos. Bill Strahan, vice-presidente de remuneração e benefícios da Comcast,

Erros comuns na análise de talentos

Empresas que utilizam soluções analíticas para a gestão de talentos podem criar um valor tangível para si próprias. Basta evitar os seguintes erros:

- * Usar a análise como desculpa para tratar seres humanos como coisas intercambiáveis.
- * Seguir usando um indicador ainda que já não haja nenhuma razão clara para tal.
- * Usar um punhadinho de indicadores para avaliar o desempenho de funcionários, permitindo que os mais astutos burlam o sistema.
- * Fazer questão de dados 100% corretos antes de aceitar uma análise — o que equivale a não tomar uma decisão nunca.
- * Avaliar funcionários apenas por critérios simples como notas e resultados de testes, que em geral não preveem com exatidão o sucesso.
- * Usar a análise de dados para contratar gente de escalão inferior, mas não para avaliar altos executivos.
- * Não monitorar mudanças nas prioridades da organização, produzindo assim análises que, embora corretas, são irrelevantes.
- * Ignorar aspectos do desempenho que não se traduzem facilmente em indicadores quantitativos.
- * Analisar apenas eficiência de indicadores de RH — ignorando o impacto da gestão de talentos no desempenho da empresa.

recorda: "Para a adesão dos gerentes, foi crucial defendermos a ideia da análise na língua falada na empresa, focando em pressões competitivas e no componente humano de nossa mudança".

O líder que acredita no uso de insights sobre o capital humano para solucionar problemas da empresa deve constantemente exigir decisões e análises baseadas em fatos e dados, e não na tradição, em boatos ou em suposições. E deve promover uma cultura que permita a experimentação e o erro — coisas em geral inaceitáveis em departamentos de RH de hoje.

Metas. Organizações que empregam a análise de talentos já fizeram das pessoas o foco da atividade analítica. Mas em que deveriam se concentrar? Na contratação, na atribuição de projetos e tarefas ou na retenção? Que tipo de trabalhador precisa da maior atenção analítica? Em que situação cada um dos seis tipos de análise de talentos deve ser usado? De 2005 a 2008, quando o Google contratava cem pessoas por semana, recrutar a gente certa era o grande foco. Em 2008 e 2009, quando o ritmo de contratação caiu, a meta virou ganhar perspectiva sobre a rotatividade de pessoal e abordagens eficazes de gestão.

Analistas. A teoria analítica deve ser convertida em prática. Isso requer não só especialistas em análise quantitativa, mas também em psicometria,

sistemas e processos de gestão de recursos humanos e direito do trabalho. Especialistas em psicologia industrial e organizacional são particularmente úteis na criação de iniciativas e programas permanentes de análise. Google, P&G, Royal Bank of Scotland, Intel e Tesco são empresas que criaram equipes de RH analítico para ganhar uma perspectiva mais profunda sobre práticas de pessoal.

Os melhores analistas podem convencer executivos a adotar a tomada de decisão analítica. No final de 2009, quando começou a montar uma força de vendas externa, a Harrah's recorreu a psicólogos organizacionais para criar uma avaliação preditiva para o posto. Às vezes, no entanto, o gerente estabelecia um vínculo emocional com candidatos de baixa probabilidade de sucesso durante a entrevista. Os analistas estavam preparados: usaram testes randomizados para provar que o método analítico era superior e recorreram a sua habilidade interpessoal para influir na decisão, se necessário. A equipe de gestão de um estabelecimento claudicante da Harrah's ficou surpresa com o alto volume de chamadas e os elevados índices de conversão dos recém-contratados, o que ajudou a reverter a queda nas vendas.

Nenhuma organização com a qual já trabalhamos adotou exclusivamente o método analítico para a gestão, a motivação e a retenção de funcionários. Mas as pioneiras criaram valor tangível para si próprias ao aplicar os dados e os instrumentos certos a processos de pessoas. As melhores organizações encaram o trabalhador não só como um indivíduo, mas também como uma rica fonte de dados coletivos a serem usados para a tomada de decisões melhores sobre talentos.

O desempenho da organização no futuro está indissolúvelmente ligado à qualificação e à motivação de quem nela trabalha. Organizações que usaram dados para obter insights sobre seu capital humano já têm uma vantagem competitiva difícil de reproduzir. Outras empresas também podem se valer das novas técnicas para melhorar seus resultados no mercado.

HBR Reprint r1010b-p

 **Thomas H. Davenport** (tdavenport@babson.edu) é titular da cátedra President's Distinguished Professor of Information Technology and Management na Babson College, nos EUA. É autor, coautor ou editor de 13 livros. Também é cofundador e diretor de pesquisa do International Institute for Analytics. **Jeanne Harris** (jeanne.g.harris@accenture.com) é pesquisadora e alta executiva do Institute for High Performance da Accenture. Ela e Davenport são coautores de *Analytics at Work* (Harvard Business Review Press, 2010). **Jeremy Shapiro** (jeremy.shapiro@morganstanley.com) é diretor executivo de recursos humanos do banco Morgan Stanley e coautor de *Ultimate Performance* (Wiley, 2007).

A Dow analisa dados de pessoal para projetar taxas de promoção e transferências internas.