

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

HELENA DA SILVA BARBOSA

PEOPLE ANALYTICS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA
ATENÇÃO À EQUIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Porto Alegre

2020.

HELENA DA SILVA BARBOSA

**PEOPLE ANALYTICS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA ATENÇÃO À
EQUIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Daniela Francisco Brauner

Porto Alegre

2020.

À professora Daniela, e à
mestranda Karina por todo
incentivo e apoio durante o
período de orientação que
ajudaram a tornar possível a
conclusão desta pesquisa. À
minha família, amigos, que
estiveram presente e serviram de
apoio durante minha formação.

RESUMO

O uso de dados para apoio na tomada de decisão tem se tornado ferramenta essencial para apoio ao direcionamento estratégico nas organizações. Na área de gestão de pessoas não é diferente. O uso de dados sobre os colaboradores e candidatos, pode contribuir para direcionamentos de ações para acompanhamento de carreiras, atração e retenção de talentos. O presente trabalho tem como tema principal o uso de dados em people analytics para atenção à equidade racial, tendo como objetivo principal analisar a adoção de people analytics como ferramenta estratégica para atenção à equidade racial. Em complemento, o estudo busca identificar dados, métricas e ações que promovam a equidade racial por meio de people analytics. O método de pesquisa utilizado foi qualitativo, desenvolvido por meio de entrevistas com profissionais que atuam no cargo de people analytics e colaboradores de organizações diversas que tenham interesse pelo tema, por meio de questionário online. A partir da bibliografia estudada, apresentam-se conceitos, modelos de uso, benefícios e desafios para a adoção do people analytics, e equidade racial nas organizações. No total foram entrevistados 6 profissionais com cargo de people analytics e coletadas 92 respostas válidas de colaboradores em geral. A partir da análise dos resultados, identificou-se que organizações estão atentas à equidade racial, bem como, people analytics têm sido utilizado em situações relacionadas com a estratégia da organização. Além disso, compreendeu-se que apesar de haver uma atenção à equidade racial, é necessário que haja maior participação dos colaboradores com relação ao tema, diante disso, sugere-se a adoção de ações, como, atividades de conscientização para promoção da equidade racial. Diante disso, adoção de métricas que estejam relacionadas com a mensuração de colaboradores por raça, para identificação do cenário que a organização encontra-se, para que assim, se desenvolvam ações, como, processos seletivos, para promoção da equidade racial.

Palavras chave: People Analytics, Equidade Racial, Uso de Dados, Estratégia

ABSTRACT

The use of data to support decision making has become an essential tool to support the strategic direction of organizations. In the people management area it is no different. The use of data on employees and candidates can contribute to the direction of actions for career monitoring, attraction, and retention of talent. This paper has as its main theme the use of data in people analytics for attention to racial equity, with the main objective of analyzing the adoption of people analytics as a strategic tool for attention to racial equity. In addition, the study seeks to identify data, metrics, and actions that promote racial equity through people analytics. The research method used was qualitative, developed by means of interviews with professionals who work in the position of people analytics and employees of various organizations that are interested in the topic, by means of an online questionnaire. Based on the bibliography studied, concepts, usage models, benefits and challenges for the adoption of people analytics, and racial equity in organizations are presented. A total of 6 professionals in charge of people analytics were interviewed, and 92 valid answers were collected from employees in general. From the analysis of the results, it was identified that organizations are aware of racial equity, and that people analytics has been used in situations related to the organization's strategy. Moreover, it was understood that although there is an attention to racial equity, it is necessary to have a greater participation of employees in relation to the theme, and therefore, it is suggested the adoption of actions such as awareness activities for the promotion of racial equity. Therefore, the adoption of metrics that are related to the measurement of employees by race, to identify the scenario that the organization is in, so that actions can be developed, such as selection processes, to promote racial equity.

Key words: People Analytics, Racial Equity, use of data, strategy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os 7 pilares do people analytics.....	22
Figura 2 - Plano de ação para equidade racial.....	34
Figura 3 - Área de atuação.....	54
Figura 4 - Dados e métricas utilizados para equidade racial.....	57
Figura 5 - Ações em prol da equidade racial.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de adoção do People Analytics.....	42
Gráfico 2 - Tempo de atuação do entrevistado na organização.....	42
Gráfico 3 - Tempo de atuação people analytics x entrevistado na organização.....	43
Gráfico 4 - Faixa etária dos respondentes.....	53
Gráfico 5 - Raça dos participantes.....	53
Gráfico 6 - Tempo de atuação na organização.....	53
Gráfico 7 - Porte da Organização.....	54
Gráfico 8 - Conhecimento sobre equidade racial.....	55
Gráfico 9 - Participação em iniciativa em prol da equidade racial.....	55
Gráfico 10 - Uso de dados pela área de gestão de pessoas.....	56
Gráfico 11 - Importância da promoção da equidade racial.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil entrevistados e organizações.....	39
Quadro 2 - Os 7 pilares do People Analytics.....	40
Quadro 3 - Dados utilizados em people analytics.....	44
Quadro 4 - Estágio e maturidade analítica de People Analytics.....	46
Quadro 5 - Estágio e formalização dos processos em People Analytics.....	46
Quadro 6 - People analytics e a estratégia organizacional.....	48
Quadro 7 - Dados e métricas relacionados à equidade racial.....	50
Quadro 8 - Categoria dados e métricas em prol da equidade racial.....	58
Quadro 9 - Categoria referente a ações em prol da equidade racial.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICOS	16
2.2 RECURSOS HUMANOS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	17
2.3 PEOPLE ANALYTICS	20
2.3.1 Processos e Aplicações de People Analytics	21
2.3.2 Estágio de Maturidade e Estratégia do People Analytics	23
2.4 VIESES INCONSCIENTES E ALGORITMOS	26
2.5 DIVERSIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.5.1 Recorte Racial Histórico	28
2.5.2 Racismo Institucional	29
2.5.3 A prática da Diversidade Racial nas Organizações	31
2.5.4 Equidade Racial nas Organizações	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	36
3.2 CRITÉRIO DE SELEÇÃO	36
3.3 COLETA DE DADOS	37
3.4 ANÁLISE DE DADOS	37
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 PROFISSIONAIS DE PEOPLE ANALYTICS	38
4.1.1 Perfil dos entrevistados e organização	38
4.1.2 O uso do people analytics na organização	39
4.1.3. Conexão de People Analytics com a Estratégia da Organização	47
4.1.4. Entendendo o People Analytics na Promoção da Equidade Racial	49
4.2 QUESTIONÁRIO ONLINE COM COLABORADORES	53
4.2.1 Perfil dos Respondentes e Organizações	53
4.2.3 Dados, Métricas e Ações em Prol da Equidade Racial	57
5 CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO PESQUISA	71

1 INTRODUÇÃO

As organizações, assim como todos os outros ambientes sociais estão passando por um processo de mudança num ritmo acelerado. Segundo, Burgin e Koss (1993) transformação organizacional é o processo através do qual as organizações tradicionais, burocráticas, hierárquicas, lentas e inflexíveis mudam de estado e se tornam estrategicamente saudáveis. Os autores definem o termo estrategicamente saudável as organizações que respondem efetivamente e antecipam-se à mudança, de forma a se beneficiar, e que conduzem a mudança com seus stakeholders.

Dru e Lemberg (1997) afirmam que as organizações estão mudando em todas as direções. Atualmente essa afirmativa se mantém, num contexto onde a necessidade de confrontar com a realidade tem transformado a maneira como organizações definem seu propósito de atuação. Observa-se que o lucro pelo lucro vem se tornado uma estratégia de alto risco, o capital intelectual passou a ser visto como um ativo estratégico das organizações (CUNHA, 2012). O capital humano com a mudança de cenários que tem ocorrido nos últimos anos, foi identificado como o principal ativo de uma organização. Edvinsson e Malone (1998, p. 11) definem capital humano como: “O conhecimento, a experiência, o poder de inovação e habilidade dos colaboradores de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia”.

Vivemos uma época muito favorável em termos de desenvolvimento científico e tecnológico, frente a essas transformações, surge a necessidade de definir estratégias que façam com que a gestão do capital humano seja bem desenvolvida. Estratégias são consideradas como planos dos gestores para atingir resultados que estejam alinhados com a missão e objetivo da organização.(WRIGHT et al., 1997).

No entanto, apesar das inúmeras ferramentas existentes para gerenciar essas ações, as organizações têm dificuldade de aplicá-las alinhadas ao comprometimento dos resultados e seu propósito. Nesse cenário, entendendo que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado adequadamente (BREYMAN; DOLINSKIY, 2016), utilizar-se de ferramentas e métodos que permitam quantificar os impactos do fator humano nas organizações e no seu desenvolvimento é um dos grandes desafios que terão de ser abordados pelas

empresas e também pela academia. A área de gestão de pessoas dentro das empresas tem essa missão de identificar e utilizar ferramentas tecnológicas que possam desenvolver as estratégias relacionadas ao desenvolvimento do capital humano.

O ideal é que para identificação e desenvolvimento das estratégias as empresas utilizem cada vez mais dados para terem melhores direcionamentos. De acordo com o International Data Corporation (IDC, 2014), ferramentas relacionadas a Big Data descrevem uma nova geração de tecnologias e arquiteturas projetadas para extrair uma grande variedade de dados, permitindo alta velocidade de captura, descoberta, e/ou análise. O aumento da utilização de dados para embasar estratégias e tomadas de decisão das organizações faz com que se tome decisões mais assertivas diminuindo vieses. Desta forma, as empresas devem buscar estratégias para definir como lidar com grandes volumes de dados e analisar as informações úteis (CIO, 2017). É uma oportunidade para tornar a área de gestão de pessoas da organização mais eficiente e estratégica.

A partir disso, como uma abordagem quantitativa para a gestão do capital humano, o people analytics se destaca como uma das tendências mais promissoras do mundo corporativo. Segundo, Deli Matsuo, CEO da Appus e ex Head Latin America de Pessoas do Google, maior empresa do mundo em gestão de dados, “O people analytics é a expansão da fronteira da ciência e tecnologia para a área de gestão de pessoas” (LINKEDIN, 2016). De acordo com Pires (2019), é uma abordagem revolucionária que pode promover ganhos expressivos nos resultados dos negócios através de uma gestão assertiva do fator humano, que beneficia todos os stakeholders. People analytics, traz aos gestores da organização abordagens data-driven (orientadas a dados) para responder a questionamentos referente aos colaboradores, que podem influenciar diretamente em decisões estratégicas, colocando a área de gestão de pessoas como uma atividade-chave dentro da empresa (PIRES, 2019).

O cenário brasileiro é positivo com a aceitação e entendimento das empresas referente a importância do uso de dados. De acordo com CIO (2020), empresas brasileiras estão entre as que mais investem em recursos de dados para tomada de decisões, estudo da Qlik e IDC analisou identificação, coleta, transformação e análise de dados corporativos de 1,2 mil organizações em 11 países, as empresas

brasileiras foram as que tiveram maior pontuação em pesquisa que avalia como organizações que investem na criação de recursos de dados para insights por meio de pipelines de dados e análises modernas. De acordo com Deloitte (2017), o relatório da consultoria de 2017 traz dados de que o Brasil era o país com destaque, pois considerava a tendência de *people analytics* num grau de importância superior aos outros países participantes da pesquisa, a qual foi realizada com mais de 10.400 líderes de Organizações em 140 países.

Porém, observa-se que o *people analytics* não tem todas suas potencialidades exploradas, as atuais aplicações permanecem muito focadas em apoiar a otimização de situações específicas da área de gestão de pessoas, estando pouco alinhados à gestão estratégica do capital humano em favor da sustentabilidade organizacional. (MATSUO, 2016). É importante que se tenha líderes abertos a aceitar os dados e as análises, principalmente se de alguma forma esses dados tendem a ir contra opiniões formadas ou vieses inconscientes, isso levará as organizações a expandir as suas competências. Trazer para o centro das discussões o conceito de *people analytics* e mostrar como ele pode vir a impactar diretamente a maneira como empresas gerenciam suas informações na gestão de pessoas pode ser decisivo. Influenciar com dados é uma experiência agradável em uma cultura que valoriza dados e objetividade (MATSUO, 2016).

Diante desse cenário, com diversas transformações tecnológicas nas organizações, e o reconhecimento do capital humano como um dos principais ativos de uma organização, existe uma questão pertinente que deve ser considerada, como aproveitar o que a tecnologia traz para humanizar mais o ambiente de trabalho? Segundo Deloitte (2020) o relatório referente às tendências globais de capital humano de 2020, o poder da empresa vai residir na sua capacidade de trazer um foco humano a tudo o que toca, capacitando as pessoas a trabalhar produtivamente com a tecnologia para criar valor duradouro para si mesmas, suas organizações e a sociedade em geral. Diante disso, quando se trata de capital humano é imprescindível que se discuta dentro da estratégia da organização, se o seu capital humano é diverso.

Em uma sociedade com graves problemas de justiça, como a brasileira, há quem defenda que a valorização da gestão da diversidade teria um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social (Fleury,

2000). Segundo a McKinsey & Company (2018), empresas com índices altos de diversidade de raças têm 35% mais probabilidade de obter resultados acima da média. Para Fleury (2000), a ampliação da área de atuação das políticas de diversidade, incorporando objetivos econômicos e sociais tenderá a atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor às organizações.

Diante disso, a utilização de ferramentas como people analytics podem fazer com que a empresa identifique a necessidade de promover políticas de diversidade, promovendo a equidade racial, direcionando ações de impacto, fazendo com que se quebre barreiras geradas por preconceitos.

Historicamente, no Brasil, diversos grupos são marginalizados, sendo negado espaços de privilégios, especialmente a pessoas negras, dificultando para que pessoas que não pertencem ao grupo historicamente favorecido consigam uma mobilidade social ascendente. As poucas políticas públicas existentes como, por exemplo, o Estatuto da Igualdade Racial enquadrado na LEI Nº 12.288/10, o qual é destinado a garantir à população negra a efetivação da igualdade de oportunidades, a defesa dos direitos étnicos individuais, coletivos e difusos e o combate à discriminação e às demais formas de intolerância étnica, não tem dado conta de fazer a reparação histórica que se faz necessária no cenário em que o Brasil se encontra, onde a maioria da sua população, pessoas negras e pardas, não são representadas como maioria dentro das organizações. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), aponta que cerca de 56,1% da população brasileira se autodeclara negra, a população negra é constituída por pretos e pardos. Porém, é a maioria nos índices de desemprego. Dados publicados por Diesse (2015) apontam que por mais que tenha havido uma maior inserção de pessoas negras no mercado de trabalho, ainda é um número muito baixo, a quantidade de pessoas negras é muito maior do que pessoas brancas. Toda essa diferença que vivemos hoje é fruto de um passado que foi construído a partir de desigualdades que influenciou diretamente na população negra.

Nesse contexto, é necessário práticas empresariais inovadoras, que se baseiam em dados, para definir estratégias de atenção para população negra atuante nas organizações, por meio de iniciativas em prol da equidade racial.

1.1 JUSTIFICATIVA

A dificuldade de ascensão econômica da população negra, ocorre por meio de diversos mecanismos simbólicos, por esse motivo faz-se necessário desenvolvimento de políticas ou ações, para inserção do negro no mercado de trabalho e também nas outras esferas sociais. Observa-se que após ultrapassar as barreiras no ingresso ao mercado de trabalho, pessoas negras enfrentam também barreiras dentro do ambiente de trabalho, referente ao seu desenvolvimento que muitas vezes pode ser prejudicado devido a diversos vieses causados pelo racismo, ocasionando, a dificuldade de ascensão na carreira.

O people analytics poderá ser utilizado para mostrar, como uma análise de dados impacta na maneira como a gestão aborda informações referente aos colaboradores da organização. Como consequência, o processo de gerenciamento dos dados poderá sofrer alterações, ajustando-se à realidade do mercado e aproveitando a oportunidade para promover uma maior promoção da equidade racial.

Desta forma, gestores podem vislumbrar um caminho de melhora nos resultados, através de dados que já possuem, para garantir um ambiente mais diverso. Gestores de pessoas, estratégicos e operacionais podem se beneficiar da discussão acerca do tema e dos seus impactos.

Diante disso, a pesquisa é importante para os gestores, pois irá apresentar resultados que poderão alertá-los sobre a importância do uso de people analytics de informações em prol da gestão da diversidade racial, para que assim possa promover a equidade racial, bem como, buscar compreender o cenário em que a organização se encontra com relação ao tema.

A partir disso esse trabalho tem como objetivo, analisar a adoção de people analytics como ferramenta estratégica para atenção à equidade racial nas organizações. Discutir as consequências da análise de dados, métricas e ações, e como tem reflexos diretos na atenção à equidade racial nas organizações é o papel da pesquisa.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Este Trabalho de Conclusão de Curso investiga a importância da obtenção dos dados relacionados às pessoas negras, bem como o processo de utilização desses dados. Especificamente busca responder “people analytics pode ser utilizado como uma ferramenta para atenção à equidade racial”?

1.3 OBJETIVO

Nesta seção serão abordados os objetivos geral e específicos que deseja-se obter com o desenvolvimento deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é a finalidade principal do trabalho, que no caso, é analisar a adoção de people analytics como ferramenta estratégica para atenção à equidade racial nas organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o uso do people analytics nas organizações;
- b) Identificar dados e métricas utilizados em people analytics;
- c) Identificar dados, métricas e ações utilizados na promoção da equidade racial;
- d) Entender a conexão do people analytics com a estratégia da organização;
- e) Analisar o people analytics na promoção da equidade racial;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que seja possível analisar o efeito da utilização das ferramentas de people analytics como uma estratégia dentro das organizações, para atenção a equidade racial, é preciso compreender a necessidade da área de gestão de pessoas ser cada vez mais estratégica, estando assim, alinhada com o negócio e também, por meio de ferramentas tecnológicas, estando assim mais próxima da área de tecnologia da informação (TI). A partir dessas informações, entender como os dados produzidos pelas empresas podem ser produzidos por vieses inconscientes, fazendo com que, por exemplo, a organização não tenha um quadro de funcionários diverso. E por fim, entender a diversidade racial nas organizações, bem como a necessidade de atenção para equidade racial.

2.1 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICOS

As abordagens em torno dos conceitos de Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas, não têm na literatura suas definições bem claras, o que se vê é uma evolução da área como um todo, buscando cada vez mais com que a organização esteja atenta ao seu colaborador e desta forma, se torne parte da estratégia organizacional.

A área de recursos humanos por muito tempo, foi vista dentro das empresas apenas como operacional e burocrática, trabalhando com questões como admissão, desligamento e gestão de benefícios. Porém, essa visão está cada vez mais distante da realidade das empresas. O RH estratégico atualmente é crucial para o negócio. Em complemento, um mundo de constantes transformações, a área de gestão de pessoas tem se tornado mais estratégica, competitiva e sustentável, tornando-se uma fonte de valor e resultados para a organização e stakeholders. (FREITAS, 2012).

Segundo, Pereira (2014), na gestão tradicional de pessoas ou gestão de RH tradicional, o foco está nos processos e tarefas realizadas para atrair pessoas no

mercado: recrutar, selecionar e treinar as pessoas para desenvolver melhor suas atividades, sem considerar de uma maneira relevante o impacto que esses processos têm sobre o negócio.

Ainda referente às atribuições da área, Vilas et al (2009), aborda que a área de gestão de pessoas, tem como premissa o processo de planejamento, organização, controle e direção de pessoas, bem como, promover o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais, individuais, relacionados direto ou indiretamente com a organização.

Alterações no contexto dos mercados das indústrias e dos serviços, faz com que se tenha uma pressão intensa sobre as áreas de recursos humanos das organizações, forçando a função recursos humanos transformar a suas práticas, exercícios, bem como, seu papel estratégico no sentido do sucesso (PERETTI, 2001).

Recursos Humanos estratégico, procura captar pessoas que, além de preencher os requisitos do cargo, se tornem capital intelectual da empresa, se comprometam com alcançar os objetivos empresariais, saibam trabalhar em equipe e compartilhem os seus conhecimentos com organização (PEREIRA, 2014). Esse RH não tem apenas uma posição de suporte à liderança, mas é visto como crucial para o crescimento, rentabilidade e sucesso.

2.2 RECURSOS HUMANOS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Os avanços tecnológicos que tem ocorrido nos últimos anos tem impacto tanto na nossa vida pessoal quanto na profissional. A área de Recursos Humanos (RH), assim como qualquer outra, cada vez sente maior necessidade de estar alinhada com a tecnologia e seus recursos para aplicação nos processos desenvolvidos. Desde a seleção de candidatos até a análise de perfil dos colaboradores, são processos que podem ser produzidos pela tecnologia para apoiar a área de RH.

Atualmente a utilização das tecnologias da informação e da comunicação é uma realidade no mundo empresarial, tanto nas empresas privadas quanto nas

estatais, influenciam nos negócios de muitas formas atuando como elemento de difusão, disseminação e compartilhamento de informações novo modelo de gestão de forma e velocidade inimagináveis até então. (PILLA, BINOTTO, NAKAYAMA, 2016).

Diante desse cenário, as áreas de gestão de recursos humanos precisam dispor das soluções tecnológicas mais adequadas e de ferramentas operacionais necessárias para condução do sucesso organizacional. Esse novo modelo de RH, busca conciliar tecnologia e estratégia, de modo que se possa integrar pessoas com pessoas e pessoas com negócio. (PERETTI, 2001).

Quando abordamos assuntos de RH, de maneira abrangente refere-se a pessoas que são os colaboradores da organização, os quais são de responsabilidade crucial da área de recursos humanos que, através de uma abordagem estruturada, identifica e desenvolve os talentos, garantindo a atualização permanente de conhecimentos necessários e mantendo-os satisfeitos em todos os aspectos (SADATH, 2013). Neste sentido, Boudreau (2017) considera essencial a utilização da tecnologia da informação no RH através do gerenciamento de dados relacionados à gestão de pessoas, pois é um fator para alavancar os objetivos da organização.

Para que ocorra o gerenciamento das informações dos colaboradores é necessário a utilização de sistemas de informação. Para Laudon e Laudon (1999 página 28): “sistema de informação é um conjunto de componentes inter relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle e a coordenação da análise do processo decisório de empresas e outras organizações.”

O start para que se tenha um sistema de informação de RH é o banco de dados, que é:

“[...] uma coleção de dados organizados de tal forma que possam ser acessados e utilizados por muitas aplicações diferentes. Em um lugar chamado de armazenar dados em arquivos separados para aplicação, os dados são armazenados fisicamente do modo tal que aparentam estar armazenados em um só local. Único banco de dados atende múltiplas aplicações” (LAUDON;LAUDON,1999, p. 32).

Segundo Pilla, Binotto, Nakayama (2016), na área de recursos humanos deve haver vários bancos de dados interligados, como: dados pessoais sobre cada empregado (cadastro de pessoal); dados sobre os ocupantes de cada cargo (cadastro de cargos); dados sobre os empregados de cada área; dados sobre o salário incentivos salariais (cadastro de remuneração); dados sobre os benefícios e serviços sociais (cadastro de benefícios); dados sobre candidatos (Cadastro de candidatos); sobre cursos e atividades de treinamento (cadastro de treinamento) etc. Desta forma, o sistema de informação poderá utilizar como fonte de dados as informações fornecidas por recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de salários, registros e controle de pessoal, estatística de pessoal, higiene e segurança, respectivas chefias, entre outros.

Entretanto, Fitz-Enz e Mattox II (2014) relatam que com a chegada da tecnologia da informação os processos administrativos poderiam ser mais eficientes, porém a área de RH não têm agregado valor suficiente por não possuírem a expertise em utilizar o modelo estratégico de gerenciamento. O RH dispõe do produto, seja ele software ou um instrumento de pesquisa, contudo eles são meios e não soluções, sendo indispensável uma gestão tecnológica do capital humano baseado em análises.

Desta forma, é necessário que sejam feitos estudos na organização que abordem esta temática, propondo meios para auxiliar a gestão de pessoas com o desenvolvimento de coleta dados mais eficiente, eficaz e efetiva que possam visualizar o cenário atual e situações futuras de seus colaboradores (BOUDREAU, 2017; TURSUNBAYEVA, DI LAURO & PAGLIARI, 2018).

Segundo Lawler, Levenson e Boudreau (2004) “o uso de analytics para analisar como as práticas de RH impactam a performance organizacional são uma ótima forma de agregar valor à função de RH” (2004, p. 4, tradução nossa).

2.3 PEOPLE ANALYTICS

De acordo com Marler e Boudreau (2017, p.12) people analytics é definido como:

“[...] uma prática de RH possibilitada pela tecnologia da informação que usa recursos descritivos, visuais e análises estatísticas de dados relacionados para realizar análises internas relativas aos processos de RH, que permitam associá-los aos interesses de negócios, e benchmarks econômicos externos para estabelecer o impacto e permitir a tomada de decisão orientada por dados”.

Para Leonardi e Contractor (2018) people analytics é o resultado da coleta de dados por meio de fontes distintas, que permite criar um recorte sobre a situação atual e prever situações futuras na área de gestão de pessoas. A definição proposta por Bassi (2011, p.16, tradução nossa), é de que “fundamentalmente, People Analytics é a adoção de uma abordagem de gestão de RH baseada em evidências (evidence-based approach)”. Em suma, People Analytics é uma abordagem baseada em evidências para tomar melhores decisões em relação aos colaboradores da organização, consiste em uma variedade de ferramentas e tecnologias, desde relatórios simples de métricas de RH até a modelagem preditiva (BASSI, 2011).

Entretanto, a atual utilização do people analytics em muitos casos, se limita às métricas convencionais que respondem questões tradicionais. Quanto aos problemas relacionados ao capital humano, as organizações persistem em um ciclo reativo que se limita ao reporte operacional, subutilizando o potencial do people analytics como ferramental, estratégico e proativo para as tomadas de decisão. (ANGRAVE et al., 2016; HANDA; GARIMA, 2014).

2.3.1 Processos e Aplicações de People Analytics

Singer, et. al (2015) sugere que people analytics está dividido nas seguintes fases de implementação:

a) Definição de metas: Nesta primeira fase, os gestores do projeto de people analytics definem qual é o assunto de interesse do projeto, o que ele deve descobrir e mais sobre o que é necessário mudar ou melhorar;

b) Coleta de Dados: São escolhidos os dados necessários para atingir o objetivo. Uma coleta estratégica é formulada e os sistemas são configurados para limpeza, agregação, e, de outra forma, proporcionar a manipulação dos dados coletados;

c) Análise e Intervenção: Enquanto ou após os dados serem coletados, o gestor vai executar uma ou várias análises dos dados, implantar uma intervenção - como um sistema de feedback baseado nos dados coletados;

d) Mudança: Dependendo do projeto, uma análise pode fornecer provas ou sugestões para mudanças necessárias em como os colaboradores devem trabalhar juntos, ou como uma intervenção poderia provocar essas mudanças sem ações adicionais.

e) Reflexão: Finalmente, aqueles que implementam o projeto people analytics vão querer refletir se o projeto atingiu o objetivo proposto, o porquê funcionou ou possivelmente porque não funcionou. Muitas vezes as novidades em reconfigurações ou sistemas de feedback geram desgaste, tornando-os menos eficazes ao longo do tempo. Nesta fase, é necessária mais coleta de dados para coletar insights sobre os sucessos e fracassos que ocorreram no projeto. Pode ser útil para entender os efeitos de segunda ordem de uma intervenção, incluindo, mas não se limitando às entrevistas qualitativas com os colaboradores afetados.

Isson e Harriott (2016) apresentaram “Os sete pilares do people analytics” que podem ser aplicados por meio de uma abordagem analítica aos processos da área de recursos humanos. Conforme figura 1.

Figura 1. Os 7 pilares do people analytics.



Fonte: Isson e Harriot (2016).

Segue síntese proposta por Isson e Harriot (2016) para cada um dos processos.

- Planejamento da força de trabalho: Atua na alocação de investimentos e recursos, mantendo o RH alinhado aos objetivos dos negócios, desde as necessidades atuais até o planejamento futuro de demanda e sucessão.
- Análise da busca de talentos: Identifica candidatos a emprego, passivos ou ativos, através do uso de técnicas de recrutamento online e offline.
- Análise da aquisição de talentos: Garante a assertividade ao escolher o candidato certo para assumir um posto de trabalho.
- Análise de Integração, fit cultural e engajamento: Desempenha o papel de introduzir, treinar, aconselhar, e integrar o novo colaborador à missão, visão, valores e cultura da organização.

- Análise de avaliação de desempenho e valor da vida útil do empregado: Avalia e otimiza a correlação entre os scores de potencial e desempenho dos funcionários e seu ciclo de vida útil.
- Análise de retenção e rotatividade: Ajuda na identificação prévia dos funcionários que correm o risco de deixar a organização e o que precisa ser melhorado para mantê-los.
- Análise de bem-estar, saúde, segurança e clima organizacional: Fornece evidências sobre o clima organizacional e atua em práticas preventivas para promover o bem estar, saúde e segurança dos colaboradores

No campo da gestão organizacional, para as empresas que buscam melhor gerenciar os retornos dos investimentos em capital humano, people analytics aparece como um novo domínio, abolindo palpites e intuições prezando tomadas de decisão com base em dados e evidências (SHAH et al., 2015).

2.3.2 Estágio de Maturidade e Estratégia do People Analytics

De acordo com Tavaniello (2018), as organizações podem ser classificadas em diferentes níveis de estágio de maturidade referente ao people analytics. A autora classifica os níveis de acordo com a aplicação do people analytics. Foram definidos quatro níveis, sendo informações básicas o mais simples e o de modelagem o mais sofisticado. Segue detalhamento dos quatro níveis:

1) Informações básicas: Dados demográficos e contagens simples. A empresa coleta alguns dados históricos, demográficos e/ou contagens básicas, que são usados para elaborar um relatório periódico. Exemplos: quantidade de empregados por gênero, escolaridade, distribuição por cargo, headcount das unidades.

2) Métricas: Estatísticas e comparações. A empresa usa estatística e comparações baseadas em indicadores. Exemplos: turnover, receita por empregados, etc. Neste nível de maturidade, são realizados benchmarkings internos e externos. É possível identificar o uso de diagnósticos e planejamento de ações com engraxe no curto prazo.

3) Análise: Correlações multidimensionais de dados. A empresa realiza correlações multidimensionais de dados, identificando relações de causas e efeitos, bem como o impacto de diferentes variáveis. Exemplos: turnover entre os empregados com menos de dois anos de casa e índice de promoções entre as mulheres para posições de liderança. Neste nível, além dos benchmarkings, a empresa identifica tendências e realiza planos de ações com alcance maior.

4) Modelagem: Previsões. Os dados coletados e indicadores calculados são usados para realizar previsões e/ou planejamento de cenários futuros com base em técnicas e ferramentas de análise de dados. Exemplo: análise de risco de perda de profissionais em posições críticas, projeção de desligamento de profissionais por aposentadoria, cenários de evolução de custos de pessoal, mudanças na estrutura de pessoal em função de novas estratégias organizacionais.

De acordo com Neto (2019), é necessário aplicar métodos analíticos adequados ao seu tratamento para obter insights sobre os dados. Conforme o autor, essa prática é conhecida como Ciência de Dados (Data Science). Diante disso, para se realizar uma análise de dados, em diferentes níveis de profundidade, que permitirá dizer se a análise é extremamente complexa ou simples é o “Analytics”. NETO, 2019).

Neto (2019), aborda que Gartner classifica analytics em quatro tipos: Descritivo, Diagnóstico, Preditivo e Prescritivo. A seguir segue descrição referente a cada um dos níveis:

1) ANÁLISE DESCRITIVA: É o processo de coleta, limpeza e apresentação de dados para obter informações imediatas. Objetivo é entender questões básicas sobre o negócio a partir de um processo de observação, pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e mesmo pesquisa causal, da relação entre duas variáveis. É o primeiro contato com os dados, buscando responder perguntas simples, tais como: Por quê as nossas vendas estão diminuindo? Quais tipos de pessoas estão comprando nossos produtos?. A pergunta chave deste nível é: O que aconteceu?.

2) ANÁLISE DIAGNÓSTICA: São os esforços de resolução de problemas, que acrescentam um valor significativo para uma resposta procurada, apresentando de forma visual a solução deste problema. Consiste em reunir dados relevantes provocando insights e criando novas informações, como um novo campo por exemplo, gerado a partir dos dados iniciais, do tipo: Quanto tempo se passou desde

a última compra?. A Análise Diagnóstica serve mais como uma investigação. A pergunta chave deste nível é: Por que aconteceu?.

3) ANÁLISE PREDITIVA: Fornece suporte para o entendimento de eventos futuros, das tendências futuras baseadas nos dados. Aqui, são empregadas técnicas de análise mais avançadas, como métodos e modelos estatísticos, algoritmos sofisticados de mineração de dados e Aprendizado de Máquina. A pergunta chave deste nível é: O que vai acontecer?.

4) ANÁLISE PRESCRITIVA: Indica o que deve ser feito, ou o que deve ser executado em termos práticos. É uma análise completa, que combina as anteriores, e mostra o caminho a ser seguido na execução de uma estratégia de negócios, sendo caracterizada pelo uso das novas e recentes tecnologias de redes neurais, análises gráficas das redes sociais, motores de recomendação e aprendizado de máquina. Análises Prescritivas ainda são relativamente complexas para serem implementadas, mas podem ter um grande impacto no processo decisório das empresas, que podem obter crescimento e agilização em suas linhas de negócios. Neste nível, a afirmação chave é: Faça acontecer.

Desta forma, organizações podem se valer da análise em todas as etapas, podem passar a medir praticamente tudo, e não mais apenas os dados tradicionais.

Fitz-enz e Mattoxii (2014) apresentam uma visão ousada referente ao people analytics, como sendo a reunião da arte e da ciência. “As artes ensinam a olhar para o mundo; a ciência ensina como fazer algo”. Diante disso, o Analytics proporciona a compreensão sobre as interações e as relações dos elementos de um problema, que vai muito para além da simples utilização da estatística.

Desta forma, necessita-se que o people analytics transcenda as fronteiras funcionais dos recursos humanos. Sua relevância é inerente a uma abordagem de fora para dentro, distanciando-se de algo limitado à área de recursos humanos e integrando-se ao negócio como um todo (RASMUSSEN; ULRICH, 2015).

No cenário atual people analytics é um novo contexto científico em gestão de pessoas identificando que os recursos mais valiosos de uma empresa são os colaboradores, portanto, para poder gerir, entender e até mesmo desenvolver os colaboradores é necessário usar dados para diminuir vieses, e contribuir para a tomada de decisão aprimorando, assim, a estratégia organizacional. (MCKINSEY & COMPANY, 2019) e (RUNRUN.T, 2017).

People analytics potencializa a atuação estratégica da área de recursos humanos, bem como, da organização, ao superar a obsolescência da gestão humana enviesada pela subjetividade e propiciar a credibilidade e efetividade das políticas e práticas de recursos humanos. (LINS et al., 2015).

2.4 VIESES INCONSCIENTES E ALGORITMOS

Os processos da área de RH estão relacionados com dados sobre pessoas, portanto é importante considerar os riscos que tecnologia como, utilizadas em people analytics podem trazer para o processo, um deles é o viés de algoritmo que será abordado neste tópico.

Quando utilizamos uma abordagem referente a vieses inconscientes, refere-se a um atalho mental criado através de vivências, aprendizados, que são influenciados pelo ambiente o qual estamos inseridos. (ONU MULHERES 2016, p.10):

O cérebro é o dispositivo mais complexo do universo. Sua organização resulta da interação de duas forças importantes que operam escalas de tempo muito diferentes: a filogenia e a ontogenia. A filogenia resulta dos mecanismos de adaptação evolutivas pela qual o cérebro vem passando bilhões de anos e a ontogenia corresponde ao desenvolvimento do cérebro do indivíduo, que acontece durante a sua história de vida. Ambas as forças dependem de interações com o ambiente.

Desta forma, o primeiro passo para entender que os vieses inconscientes fazem parte do nosso dia a dia e tratar esse tema com naturalidade que ele exige é tornar consciente o inconsciente, esse processo é fundamental para continuar aprendizado, como uma ferramenta necessária para lidar com as diferenças e se abrir para o novo. Muitas vezes lidar com as diferenças não é fácil nem intuitivo, às empresas, na maioria das vezes precisam oferecer as ferramentas, treinamentos e atividades adequadas para desenvolver essa habilidade e, assim, criar um ambiente inclusivo. (ONU MULHERES 2016).

As questões envolvidas na hora de contratação e promoção de pessoas negras, muitas vezes podem estar relacionadas com os vieses inconscientes produzidos pelo ambiente, o qual, os contratantes estão inseridos. Vemos em muitas empresas diferentes, times semelhantes, os vieses se refletindo, o fato da

preferência ser por pessoas similares a quem contrata e promove, historicamente, esse perfil é caracterizado por um padrão de líderes homens brancos, acaba perpetuando esse perfil dentro das organizações. (ONU MULHERES 2016).

A partir do exposto nota-se uma movimentação de alguns líderes, na abordagem do assunto. Conforme, (GÉNOT, 2019, p. 156) menciona Tadeu Nardocci, CEO Novelis.

“Se não despertarmos para a questão do viés inconsciente, vamos continuar tomando as mesmas decisões. São decisões que estão enraizadas no jeito que a gente cresceu. Estamos tratando muito tema do viés inconsciente dentro da empresa, para que possamos tomar decisões menos enviesadas e mais intencionais para corrigir as disparidades.”

Os algoritmos podem com base nos dados gerados dentro das organizações identificar padrões de comportamento que geram os vieses inconscientes. Segundo Parisier (2012), algoritmos podem ter uma abordagem relevante para as organizações:

Os algoritmos, quando programados de maneira adequada, seriam capazes de não ler as diferenças entre as raças dos indivíduos, sem que reflitam as desigualdades do mundo real: em alguns casos deixar que algoritmos tome decisões sobre aquilo que vemos e as oportunidades que recebemos Gera resultados mais justos. [...] é possível programar um computador para que ignore completamente a raça ou sexo de uma pessoa, de uma forma que os seres humanos geralmente não consegue fazer. Mas isso só acontece se os algoritmos foram projetados com cuidado e precisão. De outra forma, é possível que simplesmente reflete os costumes sociais da cultura que estão processando (PARISIER, 2012, P. 117).

Algoritmos podem ser definidos a princípio como “uma sequência finita de instruções precisas que são implementáveis em sistemas de computação” (OSOBA E WESLER IV, 207, P.5).

Os algoritmos são idealizados por pessoas, pessoas incorporam seus vieses inconscientes nos algoritmos. E raramente intencional, mas isso não significa que devemos ignorar a responsabilidade dos cientistas de dados. Significa que devemos ser críticos vigilantes sobre as coisas que podem dar errado” (BROUSSARD, 2018).

A medida que as soluções tecnológicas são cada vez mais desenvolvidas e integradas nas esferas social, econômica e política, vieses de máquina, discriminação injusta são questões que estão se tornando preocupações centrais em todo mundo, o mesmo ocorre com os problemas que surgem com a digitalização e automação da vida cotidiana. (SILVA, 2020).

2.5 DIVERSIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Para se discutir a diversidade racial nas organizações, é necessário a compreensão de um contexto histórico racial no Brasil, que resulta na abordagem do racismo institucional, o qual, por meio da equidade racial pode ser minimizado dentro das organizações.

2.5.1 Recorte Racial Histórico

Quando pensamos nas matrizes de formação do povo brasileiro temos quatro elementos principais: (a) a existência de populações autóctones que já habitavam o continente antes da (b) chegada dos povos europeus durante o período de colonialismo, seguido do (c) tráfico maciço de negros escravizados trazidos da África ocidental e, finalmente, (d) a vinda de imigrantes europeus e asiáticos no final do século XIX e início do século XX. Todos esses elementos, bem como, o processo de miscigenação entre todas essas matrizes originais levaram o Brasil a tornar um país com uma grande população mestiça e uma vasta diversidade cultural (RIBEIRO, 1995).

Segundo, Schwarcz (2001) a vinda de imigrantes a partir do final do século XIX, foi promovida por uma massiva campanha de imigração, preferencialmente para brancos, muitos inclusive receberam terras do Estado brasileiro ou acesso a trabalho remunerado, ou seja, foram beneficiados por políticas afirmativas para iniciarem suas vidas aqui. Em contrapartida, para a população negra após a abolição, diferentemente do que foi visto com a imigração, Schwarcz (2001) afirma: “não havia nenhum projeto de incorporação da mão-de-obra e nem ao menos

ressarcimentos”, as pessoas negras após libertas eram lançadas à própria sorte (SCHWARCZ, 2001). A “libertação” desordenada resultou em “jogar uma imensa população, despreparada e pouco instruída, num processo de competição desigual, sobretudo com a mão-de-obra imigrante que afluía ao país desde os anos de 1870” (SCHWARCZ, 2001, p.46). Esse contingente de imigrantes acabou sendo contratados para os postos assalariados, em todas as principais cidades do país (THEODORO, 2008).

Desta forma, todos os estudos produzidos nesse período, apresentavam os negros como categoria racial inferior, considerando, por essa razão, que poderia ser um país com futuro negativo. Alguns abordavam que a miscigenação, era a solução para o caso brasileiro, vez que favorece o desaparecimento gradual do sangue inferior (negro e indígena), resolvendo, assim, a questão da formação da identidade nacional, considerada problemática devido à pluralidade étnico-racial (SKIDMORE, 1976; SCHWARCZ, 1993; MUNANGA, 2001).

Diante disso, o entendimento da construção do que é o racismo se faz necessária. O racismo é teoricamente, uma “ideologia essencialista”, que se fundamenta na divisão sociológica da humanidade em grandes grupos chamados raças, que têm características físicas hereditárias comuns e são hierarquizados com base na relação entre o físico e o moral, o físico e o intelecto, o físico e o cultural. (MUNANGA, 2004). Desta forma vemos que, “o mercado de trabalho reproduz as desigualdades sociais encontradas na sociedade brasileira, negando oportunidade de mobilidade ascendente à parte significativa da população, em função da origem étnico-racial” (CONCEIÇÃO, 2009, p. 14). A partir disso, para compreender como o racismo abrange as organizações, é necessário a compreensão do racismo institucional.

2.5.2 Racismo Institucional

Conforme Werneck (2012), o racismo institucional, também denominado racismo sistêmico, pode ser considerado como um mecanismo estrutural que atua na exclusão seletiva de grupos racialmente subordinados, como: negros e indígenas. Desta forma o racismo institucional vai atuar produzindo e reproduzindo uma hierarquia racial nas instituições privadas, bem como, operando de forma a

induzir, manter e condicionar a organização e a ação do Estado, suas instituições e políticas públicas. (WERNECK, 2012).

De acordo com Almeida (2019) o poder é o elemento central no âmbito da concepção de racismo institucional. Diante disso, se mantém no poder um determinado grupo racial, fazendo com que os padrões estéticos, a cultura e as práticas de poder desse determinado grupo direcionem o que seria considerado como civilizatório para a sociedade. O autor aborda que, esse determinado grupo racial dominante composto por homens brancos em instituições públicas e privadas, naturaliza a existência de regras e padrões que direto indiretamente dificultem a ascensão de negros e ou mulheres, também, inexistência de espaço em que se discuta desigualdade racial e de gênero.

As instituições reproduzem padrões de funcionamento de uma estrutura social, a qual tem o racismo como um de seus elementos orgânicos. Diante disso, as instituições são racistas porque fazem parte de uma sociedade racista. (ALMEIDA, 2019).

Segundo Almeida (2019), a única forma de combater o racismo institucional é por meio da implementação de práticas anti racistas efetivas. O autor aborda que é necessário que as instituições invistam em políticas internas que visem:

- a) Promover a igualdade e a diversidade em suas relações internas e com o público externo por exemplo, na publicidade;
- b) remover obstáculos para ascensão de minorias em posições de direção e de prestígio na instituição;
- c) manter espaços permanentes para debates e eventual revisão de práticas institucionais;
- d) Promover o acolhimento impossível composição de conflitos raciais e de gênero.

2.5.3 A prática da Diversidade Racial nas Organizações

Inicialmente para entender a abordagem da diversidade racial nas organizações, é necessário a compreensão do conceito de diversidade. Segundo Maccali et al., (2015, apud FREITAS, 2020 p. 33), diversidade pode ser entendida como:

A diversidade se refere ao modo como os indivíduos diferem entre si e pode ser considerada como um conceito multidimensional que abrange diferenças individuais étnicoracial, de gênero, orientação sexual, da geração, da classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais. Essas características geralmente estão categorizadas como visíveis e invisíveis.

Um estudo realizado pela McKinsey & Company (2020), aborda que organizações que adotam a diversidade tendem a superar outras empresas em práticas-chave de negócios como, inovação e colaboração, e seus líderes são melhores em promover a confiança e o trabalho em equipe. Desta forma, o estudo se alinha com a justificativa de organizações mais diversas apontado por, Aranha, Zambaldi e Francisco (2006) apontam como benefícios, a otimização da troca de informações, o estímulo à criatividade, à flexibilidade e à inovação, assim como a maior facilidade de aprimoramento do processo decisório e compreensão de novas técnicas e realidades em grupos heterogêneos em suas experiências, valores e atitudes.

Desta forma, para compreendermos a diversidade racial, o ponto de partida é a compreensão do conceito de discriminação, que resulta na necessidade da prática da diversidade racial nas organizações. A discriminação racial, conforme o estatuto da Igualdade racial, Brasil (2010) é definida como:

“toda distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou regime nacional ou étnica que tenha por objeto anular o

risco restringir o reconhecimento, gozo ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos.”

Diante disso, resulta a necessidade, por parte das organizações, de promover a diversidade racial.

Coutinho (2006), aborda que a diversidade seria impraticável em nossas organizações, pois as características que predominam entre o perfil dos gestores brasileiros são: homens, brancos, heterossexuais e não deficientes, dificultando o entendimento da necessidade de pessoas diferentes no âmbito da organização, delimitando esse perfil como sendo o “normal”. Entre outros agravantes no que tange a esse tema, está a negação da existência do racismo e a ambiguidade do discurso gerencial em relação aos grupos tidos como minorias (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004). Vale destacar que, conforme esses autores, o termo sociológico minoria não está relacionado ao número de membros de um grupo, mas sim à sua disposição de poder na sociedade.

Para além das dificuldades de ingresso no trabalho, os grupos tidos como minorizados, por exemplo, pessoas negras, enfrentam barreiras para manutenção de seus empregos. “O trabalho de recrutamento e seleção não termina no momento da admissão ou recolocação de um indivíduo na organização. É necessário um processo de adaptação do indivíduo à empresa e ao cargo” (PONTES, 2008, p. 185). Desta forma, “cabe à alta administração, geralmente com forte apoio das áreas de gestão de pessoas e de comunicação, estabelecer, difundir, discutir e fazer valer políticas de gestão que permitam e valorizem a diversidade” (COSTA, 2014, p. 77).

2.5.4 Equidade Racial nas Organizações

Para compreensão da equidade racial, partimos do conceito de equidade, definida por Sposati (2002, p.5) como uma maneira de garantir a coletivos diversos, tratados historicamente como desiguais, a igualdade. Em complemento o autor aborda que a equidade pode ser compreendida como a possibilidade das diferenças serem manifestadas e respeitadas, sem discriminação, se tornando uma condição que favoreça o combate das práticas de subordinação ou de preconceito em relação às diferenças de gênero, políticas, étnicas, religiosas, culturais, de minorias, etc.

(SPOSATI, 2002, p. 5). Desta maneira, a equidade poderia então ser uma prática adotada para garantir o ideal de justiça e de cidadania plena, garantindo uma situação de igualdade para todos.

Apesar das dificuldades encontradas por trabalhadores negros, no que tange ao acesso ao trabalho, já se constata a presença de organizações que de alguma forma adotam medidas de igualdade racial a fim de adquirirem vantagem competitiva pelo fator diversidade e também pelo fator ético por promover impacto na sociedade e no ambiente em que a mesma se insere (MYERS, 2003).

Diante desse cenário, é possível verificar que alguns gestores começam a ter percepção das desigualdades e tomar posicionamentos. Conforme Theo Van Der Loo, ex CEO da Bayer :

“A dificuldade que existe nas empresas é que os gestores que promovem e contratam precisam estar comprometidos com a causa, achar que é legal é uma coisa, implementar é uma outra história. As barreiras são muito maiores do que se imagina. Se fosse fácil eu não estaria aqui escrevendo sobre isso. Estaríamos todos fazendo acontecer. O racismo, preconceito ou viés inconsciente existe no mundo inteiro, ao meu ver aqui no Brasil é mais velado.” [...] “é muito importante que o CEO se posicione em relação a causas prioritárias em nosso país. A igualdade racial é uma delas.” (GENÓT, 2019 P. 67- 70).

Livingston (2020), aborda que as organizações por serem entidades relativamente pequenas e autônomas, que proporcionam a seus líderes um alto nível de controle, se tornam um ambiente ideal para desenvolver políticas e iniciativas favoráveis à equidade racial. O autor complementa, que o problema do racismo, por mais incontrolável que possa parecer, pode ser combatido de maneira eficiente no ambiente de trabalho, basta ter acesso a informações, incentivos e investimentos corretos. “Líderes corporativos talvez não consigam mudar o mundo, mas certamente podem mudar este mundo”.(LIVINGSTON, 2020)

Livingston (2020), sugere um plano de ação prático para promover progressos sustentáveis e profundos rumo ao cumprimento da equidade da equidade racial nas organizações. O autor definiu o modelo do plano de ação (figura

2) como PRESS (Problem awareness, Root-Cause, Empathy, Strategies, Sacrifice), conforme descrição a seguir.

Figura 2. Plano de ação para equidade racial



Fonte: Livingston, 2020.

a) Conscientização do problema: Mesmo que os gestores que reconhecem a presença do racismo na sociedade deixam, frequentemente, de notá-lo nas organizações.

b) Análise das causas: Entender a raiz da doença é fundamental para escolher o melhor remédio. O racismo pode ter muitas fontes psicológicas — viés cognitivo, características pessoais, ideologias, insegurança psicológica. As organizações devem estar atentas à “correnteza” ou às dinâmicas estruturais que permeiam o sistema, ou seja, os agentes individuais que atuam dentro dele.

c) Empatia: Cientes do problema e de suas causas subjacentes, empatia é mais fácil perceber se as pessoas ou as empresas estão pondo em execução medidas concretas em prol da equidade racial. Um modo de aumentar a empatia é a exposição e a educação. A empatia é fundamental para promover a equidade racial. Os valores individuais dos funcionários e os valores da organização são dois fatores que definem as atitudes a serem tomadas.

d) **Estratégia:** Após a base ter sido estabelecida, é chegada, finalmente, a hora de passar para a fase “o que faremos a respeito?”. A maior parte das estratégias práticas para que mudanças sejam operadas tem três categorias distintas, porém interligadas: atitudes pessoais, regras culturais informais e políticas institucionais formais.

e) **Sacrifício:** Muitas organizações que almejam a diversidade, equidade e inclusão podem não estar dispostas a dedicar tempo, energia, recursos e investimentos a esse propósito. Com frequência, ações são inibidas pela suposição de que para alcançar determinado objetivo é preciso sacrificar outro. Mas nem sempre é assim. Embora nada que vale a pena se conquiste de graça, a equidade racial pode custar menos do que se imagina. Não é difícil conciliar objetivos aparentemente conflitantes ou investimentos concorrentes — uma vez identificadas as suposições subjacentes.

Segundo, Braswell (2020) é fundamental possuir dados precisos para promover qualquer esforço relacionado à inclusão e diversidade, pois no geral organizações têm hipótese geral sobre barreiras que impedem candidatura de pessoas diversas, mas a coleta de dados, motiva, válida ou refuta os tomadores de decisão e capacita os líderes a agir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Iniciando pelo enquadramento da pesquisa, bem como, sua classificação. Seguindo para coleta de dados e por fim, procedimentos utilizados para análise de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, a fim de cumprir com o objetivo geral do estudo que é - Analisar a adoção de people analytics como ferramenta estratégica para atenção à equidade racial nas organizações, entende-se que o mais adequado é utilizar uma abordagem qualitativa.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

No que se refere a pesquisa, com foco principalmente nos objetivos relacionados a este estudo, caracteriza-se como exploratória, o enquadramento se dá devido às características que abordam um tema relativamente novo, que necessita de maiores aprofundamentos por meio de estudos. (GIL, 2010).

3.2 CRITÉRIO DE SELEÇÃO

Foram realizadas 2 pesquisas com direcionamento para públicos diferentes, com objetivo de coletar uma maior quantidade de insumos para o desenvolvimento deste trabalho.

O critério principal para seleção dos entrevistados em uma das pesquisas, foi o profissional atuar no cargo de people analytics. A entrevistadora tentou contato com 12 profissionais de diferentes empresas por meio da plataforma LinkedIn e também através de indicações via whatsapp ou e-mail. Dos 12 profissionais

contatados, 6 aceitaram participar da pesquisa. Quanto à tentativa de contato com o montante de 12 profissionais, uma dificuldade encontrada foi com relação ao tema, 2 profissionais relataram não se sentirem confortáveis em responder a pesquisa devido a organização que atuam não trabalharem o tema de equidade racial.

A outra pesquisa foi disponibilizada por meio de questionário online para profissionais de organizações diversas que se interessam pelo tema de people analytics e equidade racial, a fim de se obter a percepção de profissionais num geral, para além dos atuantes no cargo de people analytics. Foram obtidas um total de 92 respostas, sendo validadas 88 respostas.

3.3 COLETA DE DADOS

Devido ao cenário atual que se encontra o país, causado pela pandemia do COVID-19, ocasionando a necessidade de manter um distanciamento social, acarretando na necessidade de se trabalhar remotamente, gera uma crescente demanda de agenda, dificultando a disponibilidade de contato síncrono com os entrevistados. Foi sugerido encontros síncronos com os entrevistados, mas todos optaram por responder individualmente. As questões foram estruturadas e disponibilizadas para os profissionais que atuam no cargo de people analytics, as quais foram preenchidas pelos entrevistados e enviadas para a entrevistadora fazer as análises das respostas. O questionário disponibilizado online para os colaboradores de áreas diversas, foi desenvolvido por meio da plataforma google forms.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados será feita de forma interpretativa unindo todas as informações obtidas através das entrevistas e questionário disponibilizado online, gerando uma conclusão das informações comparadas à pesquisa teórica e bibliográfica. Essa análise será realizada com um viés interpretativo, pois, conforme Minayo (2001), a análise e a interpretação estão contidas no mesmo movimento: o

de olhar atentamente para os dados da pesquisa. E se utilizará da técnica de categorias que, segundo o autor, são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Na etapa final, serão analisados os resultados para que seja possível entender como as práticas de people analytics e equidade racial podem ser incorporadas na organização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico será apresentado a pesquisa realizada, bem como, todas as análises e interpretações dos resultados obtidos.

4.1 PROFISSIONAIS DE PEOPLE ANALYTICS

Nesta seção serão analisados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, com profissionais que atuam com cargo de people analytics.

4.1.1 Perfil dos entrevistados e organização

Foram entrevistados 6 profissionais que atuam no cargo de people analytics em diferentes organizações, por meio de questionário estruturado de forma assíncrona. Optou-se por manter anonimizada a identidade dos entrevistados, bem como, o nome das organizações onde atuam.

A fim de apresentar a relação dos entrevistados foi elaborado o Quadro 1, com suas informações sobre área de formação do entrevistado, tempo que atua na organização, ramo de atuação da organização e por fim o porte da organização.

Quadro 1. Perfil entrevistados e organizações.

Entrevistado	Área de formação	Tempo de organização	Ramo de atuação - organização	Organização	Porte da organização
Entrevistado 1	Engenharia	6 meses	Varejo	Organização 1	Grande
Entrevistado 2	Engenharia de produção	108 meses (9 anos)	Gestão de Pessoas	Organização 2	Grande
Entrevistado 3	Engenharia	36 meses 3 anos)	Química	Organização 3	Grande
Entrevistado 4	Recursos Humanos	48 meses (4 anos)	Educação	Organização 4	Grande
Entrevistado 5	Sistemas de Informação	1 mês	Foodtech	Organização 5	Grande
Entrevistado 6	Administração	24 meses (2 anos)	Saúde	Organização 5	Grande

Fonte: elaboração própria.

Os entrevistados participantes da pesquisa têm como formação em sua maioria o curso de Engenharia. Com relação ao tempo que atuam na organização, varia de 1 mês (entrevistado 5) até 9 anos (entrevistado 2). Todas as organizações foram classificadas como de grande porte, pertencentes a diferentes ramos de atuação.

4.1.2 O uso do people analytics na organização

Nesse tópico será apresentado o uso do people analytics nas organizações onde atuam os entrevistados desta pesquisa.

1) Aplicações de People analytics

Ramussen (2015), destaca a importância das aplicações de people analytics transcreverem os processos operacionais da área de RH, para uma ação mais estratégica na organização. Os 7 pilares de people analytics desenvolvidos por Isson e Harriot (2016), são apresentados no quadro 2.

Quadro 2. Os 7 pilares do People Analytics.

Processo	Descrição
1. Planejamento da força de trabalho	Atua na alocação de investimentos e recursos, mantendo o RH alinhado aos objetivos dos negócios, desde as necessidades atuais até o planejamento futuro de demanda e sucessão.
2. Análise da busca de talentos	Identifica candidatos a emprego, passivos ou ativos, através do uso de técnicas de recrutamento online e offline.
3. Análise da aquisição de talentos	Garante a assertividade ao escolher o candidato certo para assumir um posto de trabalho.
4. Análise de Integração, fit cultural e engajamento	Desempenha o papel de introduzir, treinar, aconselhar, e integrar o novo colaborador à missão, visão, valores e cultura da organização.
5. Análise de avaliação de desempenho e valor da vida útil do empregado	Avalia e otimiza a correlação entre os scores de potencial e desempenho dos funcionários e seu ciclo de vida útil.
6. Análise de retenção e rotatividade	Ajuda na identificação prévia dos funcionários que correm o risco de deixar a organização e o que precisa ser melhorado para mantê-los.
7. Análise de bem-estar, saúde, segurança e clima organizacional	Fornecer evidências sobre o clima organizacional e atua em práticas preventivas para promover o bem estar, saúde e segurança dos colaboradores

Fonte: Isson e Harriot (2016).. adaptado pelo autor.

Diante disso buscou-se compreender quais são as aplicações de people analytics nas organizações onde atuam os entrevistados. Observa-se que organizações, as quais os entrevistados fazem parte, em sua maioria, têm suas aplicações direcionadas para processos aplicados a processos operacionais da área de RH, como, folha de pagamento e processos de admissão. Em paralelo, conforme abordado pelo entrevistado (E4), o people analytics, em algumas organizações, está sendo aplicado em processos que transcendem os operacionais da área de RH.

People Analytics atua com papel **consultivo analítico**, visando incorporação de insights e **tomada de decisão através de dados** e estudos estatísticos para as informações dos colaboradores. Na prática seu escopo engloba:

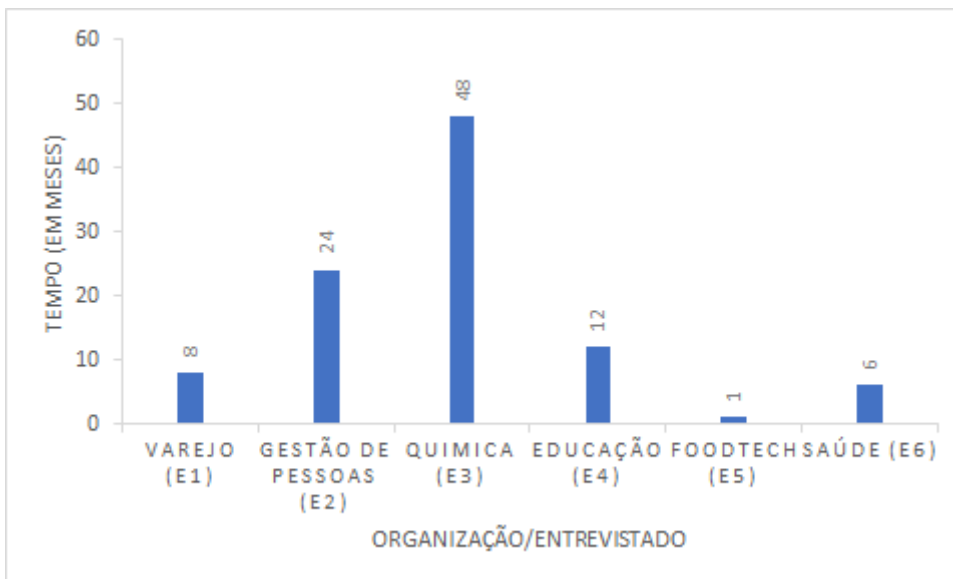
- Desenvolvimento de dashboards que suportem consultores e liderança, garantindo métricas relevantes dos processos de Pacote de remuneração e Benefícios, Mobilidade e Desligamentos."employee life cycle": Recrutamento & Seleção, Desenvolvimento,
- Estudos preditivos visando diagnóstico e ações diretas a problemas de Negócios. E, plano de sucessão, risco de saída de colaboradores, e projeções de Diversidade. (E4).

A organização do entrevistado (E4) tem suas aplicações em people analytics contempladas nos sete pilares de people analytics, bem como, todo seu processo de tomada decisão ancorado em dados.

2) Tempo de Adoção do People Analytics e Atuação dos entrevistados na organização.

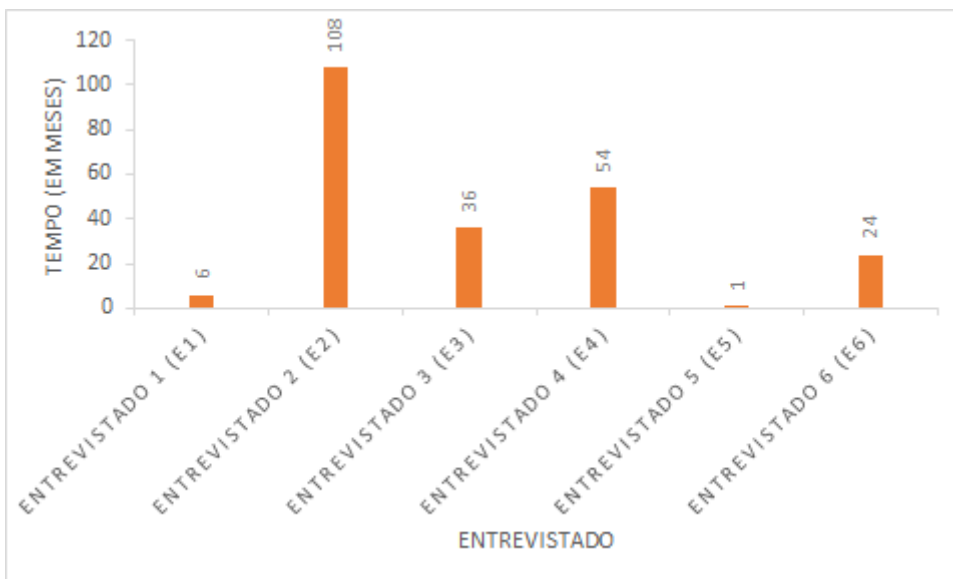
Neste tópico será abordado o tempo de adoção do people analytics nas organizações onde atuam os entrevistados, bem como o tempo que os entrevistados atuam na organização, não necessariamente no cargo de people analytics. Conforme apresentado no gráfico 1, 2 e 3.

Gráfico 1. Tempo de adoção do People Analytics.



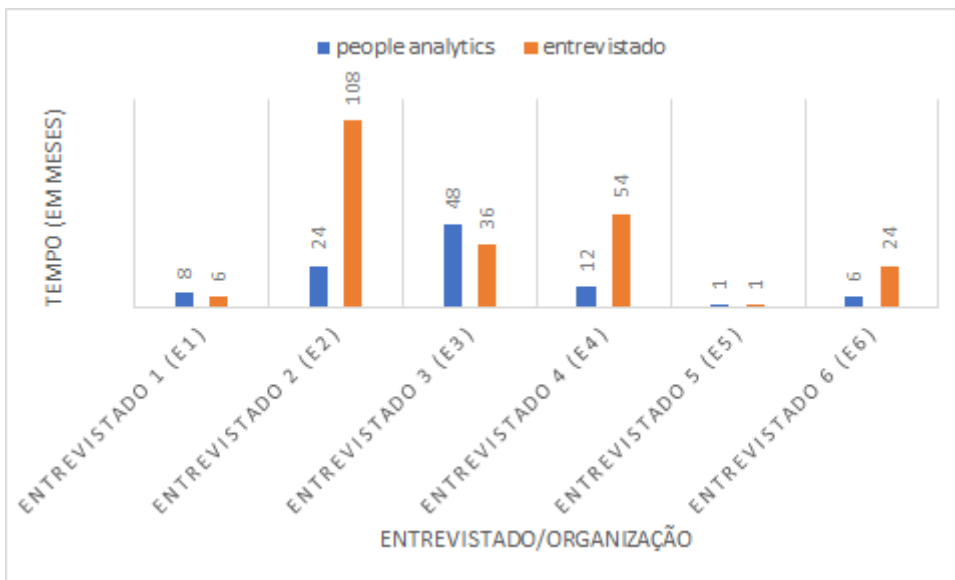
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2. Tempo de atuação do entrevistado na organização.



Fonte: elaboração própria.

Gráfico 3. Tempo de atuação people analytics x entrevistado na organização.



Fonte: elaboração própria

Com relação ao tempo que people analytics está sendo aplicado nas organizações, onde atuam os entrevistados desta pesquisa, nota-se uma variação entre 1 mês e 48 meses (2 anos). Observa-se que é um tema novo para as organizações. Porém, Delloitte (2017) destaca que people analytics está sendo bem aceito por parte das organizações brasileiras, apesar de aplicações relacionadas com Big Data não serem de fácil implementação e terem um custo bastante elevado. Quanto ao tempo que os entrevistados atuam na organização nota-se uma variação entre 6 meses e 108 meses (9 anos).

Relacionando o tempo de adoção de people analytics na organização com o tempo que o colaborador trabalha na organização, observa-se que os entrevistados (E2), (E4) e (E6) atuavam na organização antes mesmo da implementação de people analytics. Já os entrevistados (E1) e (E3), iniciaram na organização quando people analytics já estava implementado. Por fim, o entrevistado (E5) iniciou na organização junto com a implementação de people analytics. Importante pontuar que o tempo que people analytics está implementado na organização, não está necessariamente vinculado ao tempo que o colaborador atua em people analytics.

3) Dados e métricas utilizados em people analytics

O people analytics utiliza dados para ocorrer sua aplicação, desta forma por meio das entrevistas busca-se compreender quais são os dados utilizados pelos profissionais, conforme apresentado no quadro 3. Segundo Pilla, Binotto, Nakayama (2016), as organizações possuem diversos sistemas que armazenam dados dos colaboradores:

- dados pessoais;
- dados sobre cargos, áreas;
- dados sobre o salário, incentivos salariais, benefícios;
- dados sobre cursos e atividades de treinamento.

Os autores abordam que a área de RH possui vários bancos de dados que podem ser interligados por meio dos sistemas de: cadastro de pessoal; cadastro de cargos; cadastro de remuneração; cadastro de benefícios; cadastro de candidatos; cadastro de treinamento.

Quadro 3. Dados utilizados em people analytics

Entrevistado	Dados pessoais.	Dados sobre cargos, áreas.	Dados sobre salário, incentivos salariais e benefícios.	Dados sobre cursos e atividades de treinamento.
entrevistado 1	x	x	x	x
entrevistado 2		x		
entrevistado 3	x	x		
entrevistado 4	x	x	x	x
entrevistado 5	x	x		
entrevistado 6	x	x	x	x

Fonte: elaboração própria.

Conforme apontado pelos entrevistados a maioria dos dados utilizados estão relacionados com dados pessoais como: idade, sexo, raça, PCD (pessoa com

deficiência) e dados relacionados a cargos e área de atuação. Os dados relacionados às organizações atuam os entrevistados nesta pesquisa, de maneira geral, são extraídos de sistemas internos de RH. Interessante observar que em alguns casos são realizadas pesquisas de clima e, conforme aponta (E1), pesquisa censo para buscar compreender melhor dores dos colaboradores da organização.

As pesquisas ENPs são realizadas através de uma plataforma. Dessa forma conseguimos fazer de forma anônima, mas mapeando a diretoria e centro de custo do colaborador, para conseguir atacar melhor as dores de cada centro de custo. (E1).

4 - Processos e Estágio do People Analytics

Conforme abordado no tópico 2.3.1, Singer (2015) aponta que para implementação de um projeto de people analytics, organizações devem seguir os seguintes processos:

- a) Definição de metas;
- b) Coleta de Dados;
- c) Análise e Intervenção;
- d) Mudança;
- e) Reflexão.

Desta forma buscou-se compreender com os entrevistados nesta pesquisa se os processos relacionados com people analytics, são formalizados na organização onde atuam. As respostas são apresentadas no quadro 5.

Outra abordagem desta pesquisa com relação ao people analytics, é identificar qual estágio e maturidade analítica se encontram as organizações onde atuam os entrevistados. O estágio que se encontram as organizações dos entrevistados é apresentado no quadro 5. O estágio relacionado com o nível de maturidade é apresentado no quadro 4.

Com base no modelo proposto por Gartner, desenvolvido neste trabalho na seção 2.3.3, no quadro 4 é apresentado uma classificação para elencar o estágio de people analytics, bem como, seu nível de maturidade.

Quadro 4. Estágio e maturidade analítica de People Analytics.

Opções de análise em People Analytics	Nível maturidade	Tipo de análise
a) Informações básicas: dados históricos, demográficos e/ou contagens básicas, para relatórios. Exemplos: empregados por gênero, escolaridade, distribuição por cargo, headcount das unidades.	Descritivo	O que aconteceu?
b) Métricas: estatística e comparações baseadas em indicadores para diagnósticos e planejamentos de ações no curto prazo. Exemplos: turnover, receita por empregados.	Diagnóstico	Por que aconteceu?
c) Análise: Correlações multidimensionais de dados para entender causas e efeitos, bem como o impacto de diferentes variáveis para análises e tendências. Exemplos: turnover entre os empregados com menos de dois anos de casa e índice de promoções entre as mulheres para posições de liderança.	Diagnóstico	Por que aconteceu?
d) Modelagem: dados e indicadores para realizar previsões e/ou planejamento de cenários futuros. Exemplo: análise de risco de perda de profissionais em posições críticas, projeção de desligamento de profissionais por aposentadoria, cenários de evolução de custos de pessoal, mudanças na estrutura de pessoal em função de novas estratégias organizacionais.	Preditivo	O que vai acontecer?

Fonte: elaboração própria.

Quadro 5. Estágio e formalização dos processos em People Analytics.

Entrevistado	Organização	Processos formalizados	Tempo de adoção people analytics (meses)	Estágio
Entrevistado 1	Organização 1	Não	8	Análise
Entrevistado 2	Organização 2	Não	24	Modelagem
Entrevistado 3	Organização 3	Sim	48	Modelagem
Entrevistado 4	Organização 4	Não	12	Informações básicas
Entrevistado 5	Organização 5	Não	1	Informações básicas
Entrevistado 6	Organização 6	Não	6	Métricas

Fonte: elaboração própria.

Os entrevistados apontaram, em sua maioria, que os processos não são formalizados. É interessante observar que o fato das organizações desta pesquisa terem implantado people analytics a pouco tempo, isso afeta na formalização dos processos. Deixando os processos vinculados com o conhecimento dos analistas que atuam na área. Apesar de algumas organizações não terem os processos de people analytics formalizados conseguem estar no estágio máximo de modelagem, realizando previsões e/ou planejamento de cenários futuros. Nota-se que a questão da formalização dos processos, não é uma prática que possa interferir no estágio de atuação do people analytics.

Dentre os seis entrevistados, dois apontaram que a organização que atua, está no estágio a) Informações básicas, dois apontaram estar no estágio d) Modelagem, um apontou estar no estágio b) Métricas, e por fim, um apontou estar no estágio c) Análise.

Outro ponto de análise é a relação do tempo de adoção de people analytics versus o estágio de people analytics, conforme apresentado no quadro 5. Observa-se que de acordo com o tempo de atuação, as organizações onde atuam os entrevistados neste trabalho, tendem a atingir um estágio mais elevado. No entanto observa-se que a organização do (E4), está atuando a mais tempo do que a organização do (E6) e permanece no estágio de informações básicas, no entanto, a organização do (E6) se encontra no estágio de métricas. Desta forma, o tempo que a empresa está atuando em people analytics não influencia diretamente no seu nível de maturidade.

4.1.3. Conexão de People Analytics com a Estratégia da Organização

Considerando que people analytics trata de dados das pessoas da organização, está conectado com a área de gestão de pessoas ou recursos humanos. Segundo, Freitas (2012) a área de gestão de pessoas está se tornando cada vez mais estratégica, estando cada vez mais alinhada com o negócio. Diante disso, é necessário compreender nesta pesquisa, se a área de gestão de pessoas tem relevância estratégica dentro das organizações onde atuam os participantes

desta pesquisa, bem como, procura-se compreender se as organizações tomam decisões estratégicas baseadas em people analytics e, se, dados e métricas de people analytics são levados para estratégia organizacional. O resultado dessas informações são apresentados no quadro 6.

Quadro 6. People analytics e a estratégia organizacional.

Entrevistado	Área de Gestão de Pessoas com relevância estratégica	Decisões estratégicas baseadas em People Analytics	Dados e métricas levados para estratégia organizacional.
Entrevistado 1	sim	sim	sim
Entrevistado 2	sim	sim	sim
Entrevistado 3	sim	sim	sim
Entrevistado 4	sim	sim	sim
Entrevistado 5	sim	sim	sim
Entrevistado 6	sim	não	não

Fonte: elaboração própria.

Como resultado desta pesquisa, os entrevistados consideram a área de gestão de pessoas com relevância estratégica. Conforme aponta o entrevistado (E1).

“Muita! O time faz análises e relatórios muito importantes, além de ensinar as BPs a utilizar esses dados para melhorar, por exemplo, o engajamento dos colaboradores.” (E1).

Com relação às decisões estratégicas baseadas em people analytics, cinco entrevistados responderam que sim, e um entrevistado informou que a organização não toma decisões estratégicas baseadas em people analytics.

Com relação aos dados e métricas levados para estratégia organizacional, cinco entrevistados responderam que sim, e um entrevistado informou que a organização não leva dados e métricas para estratégia organizacional. Os entrevistados (E5) e (E1) mencionaram situações em que dados e métricas de people analytics são levados para estratégia organizacional.

Sim, existem objetivos no que tange cultura e diversidade que estão sendo pensados e medidos através dos dados de people analytics. (E5).

Sim! As diretorias sempre buscam com a gente os dados para aumentar a diversidade na empresa. Como por exemplo: qual porcentagem de mulheres na diretoria X? Dessa forma, caso haja muita discrepância, a contratação é realizada para melhorar. (E1).

Observa-se nas situações mencionadas pelos entrevistados que algumas organizações que estão levando dados e métricas de people analytics para a estratégia organizacional, estão vinculados a ações de promoção da diversidade, como citado pelo (E5) e também para equidade de gênero conforme mencionado pelo (E1), iniciativa que também está vinculada com ações relacionadas à promoção da diversidade.

4.1.4. Entendendo o People Analytics na Promoção da Equidade Racial

De acordo com SPOSATI (2002), a equidade é entendida como uma das maneiras de se garantir aos coletivos diversos – tratados historicamente como desiguais – a concretização da igualdade. Diante disso, a equidade racial nas organizações necessita de atenção para que sejam desenvolvidas ações para promover a concretização da igualdade entre os grupos raciais nas organizações.

Inicialmente faz-se necessário identificar se os profissionais de people analytics, entrevistados nesta pesquisa têm conhecimento sobre algum movimento relacionado com a equidade racial dentro das organizações. Todos os entrevistados afirmaram ter conhecimento sobre algum movimento de atenção à equidade racial.

Para a compreensão da utilização de people analytics na promoção da equidade racial, nas organizações onde atuam os entrevistados, é importante

entender se organizações possuem dados e métricas relacionados com a equidade racial, após identificar se dados e métricas com característica racial são utilizados pelos profissionais de people analytics e por fim compreender se people analytics têm sido utilizados para ações de diversidade. As respostas são apresentadas no quadro 7.

Quadro 7. Dados e métricas relacionados à equidade racial.

Entrevistado	Possui dado ou métrica relacionados com equidade racial?	Qual?	Dados ou métricas com característica racial utilizado em people analytics	Qual?	People analytics utilizado para ações de diversidade	Qual?
Entrevistado 1	sim	Pesquisa CENSO	sim	Pesquisa CENSO	sim	Processos seletivos
Entrevistado 2	sim	Dados salariais, dados de atração e retenção.	sim	Raça por cargo	sim	Não identificado de forma estruturada
Entrevistado 3	sim	Métricas de indicadores raciais, atração e retenção.	sim	Atração e retenção, equidade salarial	sim	Atração e retenção, indicadores de diversidade, metas de contratação
Entrevistado 4	sim	% de colaboradores por raça	não	-	sim	Atração e retenção
Entrevistado 5	sim	Dados pessoais	sim	Colaboradores por raça	sim	Equidade salarial, processos seletivos
Entrevistado 6	não	não possui dados confiáveis sobre pontos raciais.	não	-	não	-

Fonte: elaboração própria.

Observa-se que as organizações onde atuam os entrevistados, utilizam-se de dados ou métricas relacionados a equidade racial, cinco entrevistados responderam sim e 1 entrevistado respondeu não. Os dados e métricas mais citados pelos entrevistados. Ainda buscando a identificação de dados e métricas, a pesquisa buscou identificar se algum dado ou métrica que leve em conta característica racial é utilizado em people analytics, nas organizações onde atuam os entrevistados. A

maioria dos entrevistados, apontou que há utilização de dados e métricas que levam em conta característica racial. Dentre os entrevistados, quatro responderam que sim, conforme apontado por (E3), (E5) e (E2). Dois entrevistados responderam que não são utilizados dados e métricas com característica racial, conforme apontado pelo (E4), organização não possui dado confiável para ação.

Sim, diversidade racial é um dos pilares do tema de Diversidade do qual suportamos planos de ação diretivos para aumentar índices de representatividade, **equidade salarial e retenção desses colaboradores**. (E3).

Sim, analisamos a **quantidade de pessoas não-brancas** e buscamos contratar mais pessoas diversas. (E5).

Sim, composição da **alta liderança versus a cor das pessoas**. (E2).

Hoje não, pois **não possuímos dados confiáveis para isso**. O RH está analisando a melhor forma de coletar este dado. (E4).

Observa-se que a organização onde atua o (E4), são utilizadas métricas na organização, referente a identificação de colaboradores por raça, porém essa métrica não é utilizada em people analytics.

People analytics está, na maioria das organizações, onde atuam os entrevistados deste trabalho, sendo utilizado para movimentos de promoção da diversidade, cinco entrevistados responderam sim e um entrevistado respondeu não. Com relação a identificação de quais são as ações promovidas, as mais citadas foram processos seletivos e ações relacionadas com atração e retenção de colaboradores.

Buscou-se, também, compreender o entendimento das organizações onde atuam os entrevistados, o cenário com relação a aplicação da LGPD.

A finalidade da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) é a proteção dos dados pessoais, com o objetivo de manter dados de pessoas físicas protegidos. A lei se aplica a toda operação de tratamento de dados pessoais realizada por empresas privadas, órgãos públicos ou até mesmo por pessoas físicas, seja em ambiente online ou offline, independentemente do país onde estes

responsáveis pelo tratamento estejam localizados ou do local dos dados que serão alvo deste tratamento. (BRASIL, 2020). Diante desse cenário, é importante compreender se haverá alguma interferência nas análises relacionadas com people analytics visto que se utilizam de dados pessoais.

Dentre os entrevistados, quatro responderam que sim e dois responderam que não. Mas, percebe-se que não é uma lei que possa vir a barrar as análises, as empresas estão se adequando de modo que não afete as análises em people analytics.

Por fim, procurou-se entender com os entrevistados, se, eles como atuantes no cargo de people analytics, consideram people analytics uma ferramenta que pode vir a promover a equidade racial dentro das organizações. Todos os profissionais responderam que sim. Conforme apontado pelo (E5) e (E6).

“Sim, pois ao trazer estes dados à público começamos a enxergar como oportunidade de termos equipes mais diversas.” (E5).

“Sim, o people analytics utilizado da melhor forma, pode ajudar a termos menos vieses e logo ser mais justo quanto a equidade racial.” (E6).

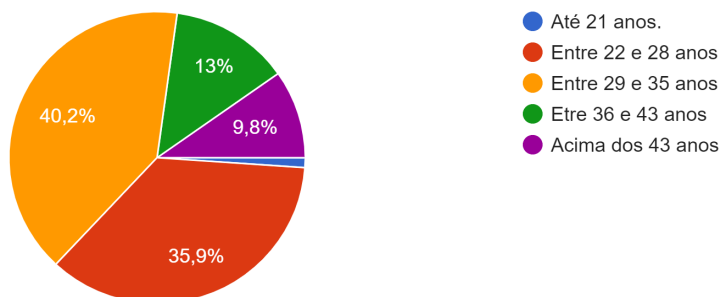
4.2 QUESTIONÁRIO ONLINE COM COLABORADORES

Neste tópico será abordado o mapeamento feito, com colaboradores de diversas organizações, para compreender suas percepções com relação a dados e métricas que poderiam ser utilizados na promoção da equidade racial.

4.2.1 Perfil dos Respondentes e Organizações

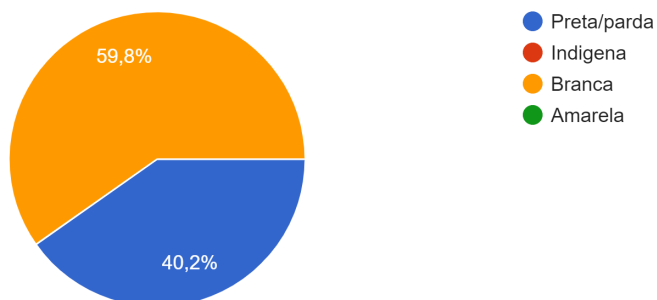
Neste tópico será apresentado o perfil dos respondentes, bem como, das organizações onde atuam. As respostas são apresentadas nos gráficos 5, 6, 7, 8 e na figura 3.

Gráfico 4. Faixa etária dos respondentes.



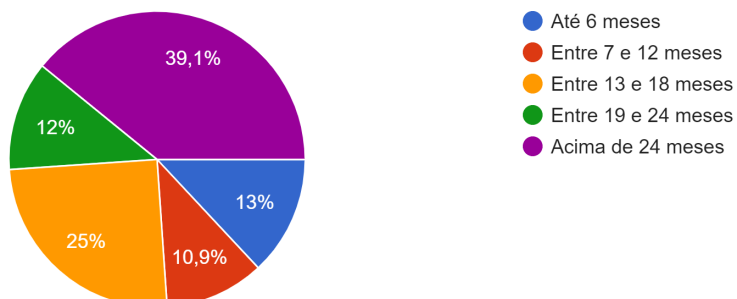
fonte: elaboração própria

Gráfico 5. Raça dos participantes



Fonte: elaboração própria.

Gráfico 6. Tempo de atuação na organização.



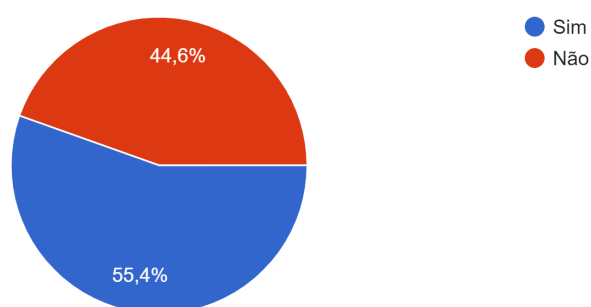
Fonte: elaboração própria.

gráfico 5. O tempo de atuação dos participantes nas organizações, é, em maioria, acima de 2 anos (24 meses), conforme 39,1% dos participantes, apresentado no gráfico 6. Com relação ao porte das organizações 58,7%, foi identificada pelos respondentes como organização de grande porte, conforme gráfico 7. Com relação à área de atuação na organização, a maioria dos respondentes aponta trabalhar nas seguintes áreas: financeira, RH, contabilidade, risco, TI, Marketing, serviços, ceo, compras, atendimento, diretoria, suprimento e vendas.

4.2.2 Equidade Racial e Uso de Dados

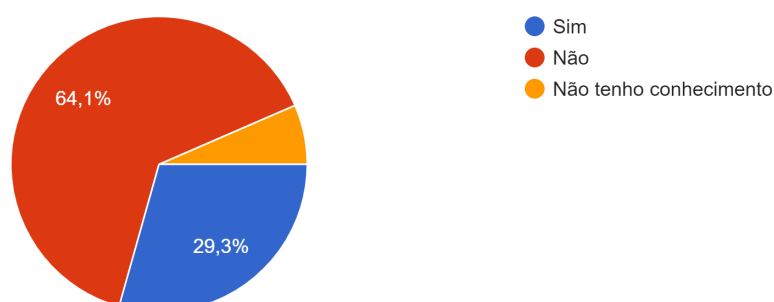
Neste tópico será abordado informações referente ao conhecimento dos colaboradores participantes desta pesquisa, com relação ao tema de equidade racial na organização onde atuam. Conforme apresentado nos gráficos 8, 9, 10 e 11.

Gráfico 8. Conhecimento sobre equidade racial



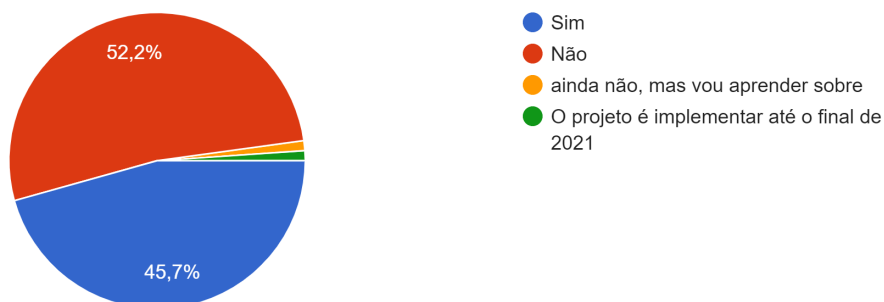
Fonte: elaboração própria

Gráfico 9. Participação em iniciativa em prol da equidade racial.



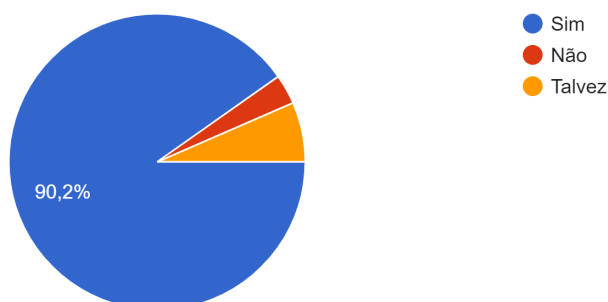
Fonte: elaboração própria.

Gráfico 10. Uso de dados pela área de gestão de pessoas.



Fonte: elaboração própria

Gráfico 11. Importância da promoção da equidade racial



Fonte: elaboração própria.

Inicialmente questionou-se os respondentes se tinham conhecimento sobre iniciativas com relação à equidade racial nas organizações onde atuam 55,4%, tem conhecimento sobre o tema, mas o número de pessoas que não tem conhecimento ainda é relativamente alto (44,6%). Conforme apresentado no gráfico 8.

Diante disto, foi questionado se os respondentes participavam de ações em prol da equidade racial nas organizações que atuam. A maioria, 64,1%, aponta não participar de iniciativas em prol da equidade racial. Conforme apresentado no gráfico 9. Desta forma, observa-se nesta pesquisa que apesar de terem conhecimento sobre iniciativas em prol da equidade racial, os respondentes não participam destas iniciativas nas organizações onde atuam.

Outro ponto abordado pela pesquisa, foi identificar com os respondentes se tinham conhecimento sobre o uso de dados pela área de gestão de pessoas, 52,2%, apontaram não ter conhecimento, conforme gráfico 10.

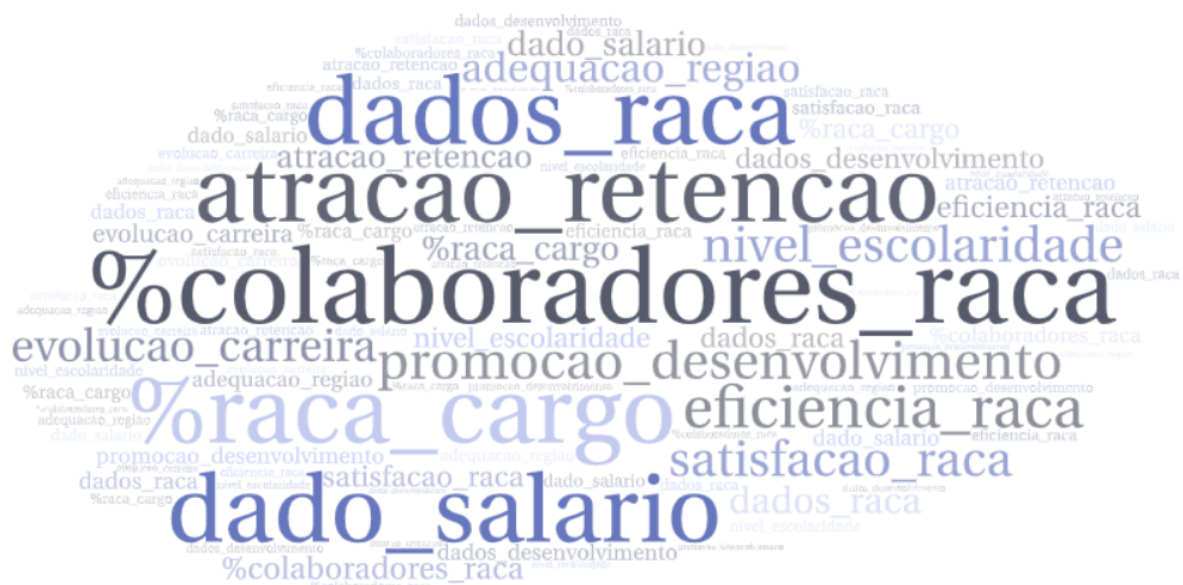
Os respondentes foram questionados se consideram importante a promoção da equidade racial para organização. A grande maioria, 90,2%, consideram importante. Conforme gráfico 11.

4.2.3 Dados, Métricas e Ações em Prol da Equidade Racial

Nesse tópico busca-se compreender quais dados, métricas e ações os respondentes desta pesquisa consideram que poderiam ser utilizados para atuação da organização em prol da equidade racial.

Devido a grande quantidade de abordagens diferentes para um mesmo tema. Respostas referente a dados e métricas, foram transformadas em 10 categorias, conforme figura 4. A descrição de cada categoria é apresentada no quadro 8. Respostas referente a ações, foram transformadas em 10 categorias, conforme figura 5. A descrição de cada categoria é apresentada no quadro 9.

Figura 4. Dados e métricas utilizados para equidade racial.



fonte:elaboração própria.

Quadro 8. categoria dados e métricas em prol da equidade racial

Categoria	Abreviação	Descrição	Quantidade de vezes citada
Colaboradores por raça	%colaboradores_raca	Quantidade de colaboradores na organização por raça	27
Raça por cargo	%raca_cargo	Mapear a raça do colaborador de acordo com o cargo	21
Atração e retenção	atracao_retencao	Medir o quanto a organização está conseguindo atrair e reter pessoas por raça.	12
Dado raça	dados_raca	buscar dados relacionados a raça dos colaboradores	8
Dado salário	dado_salario	dados referente a salário por raça	5
Promoção e desenvolvimento	promocao_desenvolvimento	Quantidade de promoções ou possibilidades de desenvolvimento de colaboradores por raça, exemplo: quantidade de cursos pagos pela instituição para pessoas negras.	4
Evolução na carreira	evolucao_carreira	Medir quanto tempo o colaborador permanece no mesmo cargo por raça	3
Satisfação por raça	satisfacao_raca	Medir a satisfação dos colaboradores por raça.	2
Dados referente a desenvolvimento	dados_desenvolvimento	Dados sobre desenvolvimento de colaboradores por raça	1
Adequação de acordo com a região	adequacao_regiao	Nivelar a quantidade de colaboradores por raça de acordo com o percentual da região.	1

Fonte: elaboração própria.

Observa-se que, a maioria dos respondentes desta pesquisa, consideram que as organizações deveriam adotar dados e métricas relacionados com mensurar a quantidade de colaboradores por raça (colaboradores por raça), mapear a raça do colaborador de acordo com o cargo (raça por cargo), mensurar o quanto a

organização está conseguindo atrair e reter colaboradores de acordo com a raça (atração e retenção). As categorias mencionadas foram as mais citadas pelos respondentes da pesquisa.

Percebe-se que muitas categorias se cruzam com as informações de utilização de dados e métricas, mencionadas pelos entrevistados que atuam no cargo de people analytics, abordados no tópico 5.1.2.3.

Figura 5. Ações em prol da equidade racial.



Fonte: elaboração própria.

Quadro 9. Categoria referente a ações em prol da equidade racial

Categoria	Abreviação	Descrição	Quantidade de vezes citado
Atividades de conscientização	atividades_conscientizacao	Palestras, bate papos, discussões, fóruns, debates, workshops, treinamentos, divulgação de dados sobre o tema na empresa por meio de conteúdos, comitês.	32
Processos seletivos	processos_seletivos	Fomentar processos seletivos para atenção à equidade racial..	24
Desenvolvimento	desenvolvimento	Oportunizar a promoção de desenvolvimento de colaboradores negros por meio de mentoria de carreira,	20

		por exemplo.	
Seleção direcionada	selecao_direcionada	Processos seletivos focados na contratação de pessoas negras.	8
Cargos de liderança	cargos_lideranca	Estipular metas e demais ações que fomentem o aumento de liderança não branca.	5
Engajamento	engajamento	Fomentar o engajamento do tema por meio de indicadores, políticas e etc.	4
Diversidade nos valores	diversidade_valores	Promover ações para que a diversidade esteja enquadrada nos valores da organização.	3
Treinar a área de Recursos Humanos	treinamento_rh	Treinar a área de recursos humanos para que tenha mais conhecimento no desenvolvimento de ações sobre o tema.	2
Atração inclusiva	atracao_inclusiva	Promover uma atração de colaboradores mais inclusiva, diminuindo a exigência no currículo.	2
Metas de admissão	metas_admissao	Estipular metas de admissão por raça	2

Fonte: elaboração própria.

Observa-se que, a maioria dos respondentes desta pesquisa, consideram que as organizações deveriam adotar para promoção da equidade racial, ações que, estejam vinculadas com atividades de conscientização por meio de iniciativas como: Palestras, bate papos, discussões, fóruns, debates, workshops, treinamentos, divulgação de dados sobre o tema na empresa por meio de conteúdos, comitês.

Outra categoria abordada pelos respondentes foi de processos seletivos. A categoria elucida a atenção que se deve dar para o tema no momento de seleção de novos colaboradores.

E por fim, outra categoria que foi bastante citada foi a de desenvolvimento. A categoria, aborda a atenção que se deve ter com os colaboradores após o processo seletivo, oportunizando a promoção do desenvolvimento de colaboradores não brancos, por meio de ações que potencializam seu desenvolvimento, como, por exemplo, mentoria de carreira. Segundo Pontes (2008), é necessário que as empresas pensem para além, maneiras de manter o indivíduo na organização.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho analisou a adoção de people analytics como ferramenta estratégica para atenção à equidade racial nas organizações.

Quanto ao objetivo de identificar o uso do people analytics nas organizações, observou-se que a adoção do tema nas organizações é recente, variando de um mês até no máximo dois anos. As aplicações estão direcionadas, em sua maioria, para iniciativas relacionadas com processos operacionais da área de recursos humanos. Porém, nota-se que há um movimento, onde as aplicações em people analytics estão direcionadas para iniciativas que transcendem o operacional e atuam em análises visando uma maior ação diretiva e problemas de negócio.

Com relação ao objetivo de identificar dados e métricas utilizados em people analytics, observa-se que são utilizados, na maioria, dados pessoais, como: idade, sexo, raça, PCD (pessoa com deficiência). Os dados são buscados em sistemas internos de RH, também, são realizadas pesquisas de clima e CENSO, as quais beneficiam para uma melhor atuação de people analytics em prol de direcionamentos para uma atenção maior para necessidades dos colaboradores.

Quanto ao objetivo de Identificar dados, métricas e ações utilizados na promoção da equidade racial, observa-se que com relação a dados, em sua maioria, são utilizados dados pessoais, com relação às métricas, estão vinculadas com a mensuração de colaboradores por raça. Essa informação é muito importante para a organização ter conhecimento sobre o cenário que se encontra com relação à diversidade racial, no caso. Visualizando sua situação com dados a empresa conseguirá direcionar melhor suas ações de promoção da equidade racial.

Outra métrica com relevância citada como sugestão para adoção das empresas, é mensurar a porcentagem de colaboradores alocados em cada cargo por raça. A métrica é de muita relevância para promoção da equidade racial, visto que, poderá ser identificado em quais cargos estão concentrados os colaboradores, por exemplo, negros, pois a organização pode ter uma base operacional com uma grande porcentagem de colaboradores negros e no nível de liderança não se identifica colaboradores de raça não branca. Por meio dessa identificação pode se promover, também, ações para desenvolvimento desses colaboradores. Também,

pode-se vincular com outra ação que teve bastante citações, a categoria relacionada a processos seletivos, a qual, elucida a atenção que se deve dar para o tema no momento de seleção de novos colaboradores, podendo estar vinculada com a categoria da ação de atração inclusiva, que aborda uma menor exigência no currículo, que se refere a atenção que as empresas devem ter as exigências para os cargos, que em muitas situações não são primordiais, ocasionando na diminuição de candidatos não brancos. Desta forma, também, podemos vincular a ação de seleção direcionada, que sugere que organizações promovam processos seletivos direcionados exclusivamente para pessoas negras.

Observa-se um movimento, o qual empresas estão fazendo processos seletivos exclusivos para pessoas negras. Segundo Veja (2020), a empresa Magazine Luiza direcionou seu programa de Treinee do ano de 2020 exclusivo para candidatos negros, a qual identificou que de 250 trainees formados em quinze anos, só dez não eram brancos. Cenário idêntico é encontrado na maior parte das empresas brasileiras. Segundo Luiza Trajano, Presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, “Ao tomarmos ciência desses dados, decidimos agir”. A fala da Presidente demonstra o quanto é importante a utilização de dados para que se tenha um olhar para dentro da empresa e se definam ações ou políticas que possam mudar a realidade desigual que se tem dentro das empresas.

Ações relacionadas com atividades de conscientização, como: palestras, bate papos, discussões, fóruns, debates, workshops, treinamentos, divulgação de conteúdos, foram amplamente sugeridas. Essas ações servem para que o tema seja fomentado na organização entre os colaboradores, ocasionando numa maior conscientização sobre a necessidade da equidade racial no ambiente de trabalho.

Com relação ao objetivo de entender a conexão do people analytics com a estratégia da organização. Observa-se que a área de gestão de pessoas tem relevância estratégica para organização. Com relação às decisões estratégicas baseadas em people analytics, a maioria das organizações afirmam tomar decisões estratégicas com base em people analytics, bem como, a utilização de dados e métricas de people analytics levados para estratégia organizacional. Dentre as organizações que adotam essa prática, observa-se que são dados e métricas utilizados em ações direcionadas para atenção à diversidade e equidade de gênero,

não sendo citado diretamente iniciativas relacionadas com equidade racial. Ainda assim, observa-se que people analytics têm relevância estratégica para organização.

Outro ponto de atenção é que organizações que levam dados e métricas relacionados a people analytics para estratégia organizacional, são as que estão atuando em people analytics por menos tempo. Isso demonstra que o tempo de atuação da empresa em people analytics não interfere na utilização ou não em decisões estratégicas.

Quanto ao objetivo de analisar o people analytics na promoção da equidade racial, observa-se que dados e métricas que com características raciais são utilizados em people analytics, bem como, são levados para direcionamentos estratégicos.

Para além dos objetivos específicos deste trabalho, é importante pontuar algumas análises que merecem atenção, entre os respondentes fica compreendido que organizações possuem atenção à equidade racial, mas a maioria dos respondentes não participa dessas iniciativas. Isso demonstra a importância das organizações abordarem o tema, para que cada vez mais, tenha engajamento dos colaboradores, pois a melhor forma de promover a equidade racial é com envolvimento de todos os stakeholders da organização.

Observou-se também, que organizações que não utilizam dados e métricas com relação a equidade racial, pontuaram considerar a utilização de people analytics como uma ferramenta em prol da equidade racial de grande relevância para organização, demonstrando que a pesquisa pode ter contribuído para que a organização se atente ao tema.

Abordando a questão de pesquisa deste trabalho, conclui-se que people analytics pode ser utilizado como ferramenta para atenção a equidade racial, por meio de análises que contribuem para ações estratégicas, para desenvolvimento dos colaboradores, bem como ações de atração e retenção.

Para gestores esse trabalho poderá contribuir para direcionar inicialmente, quais ações poderão ser desenvolvidas em prol da equidade racial, por meio de resultados obtidos a partir de análises feitas por meio do people analytics.

O estudo tem como limitação a identificação do nível do cargo em people analytics dos entrevistados, bem como, identificar o tempo de atuação dos entrevistados em people analytics para poder fazer comparações, como, por

exemplo, se o nível do cargo influencia no cenário que a organização se encontra com relação a people analytics. Outra limitação é a pequena base de entrevistados, ocasionando numa visão mais restrita sobre o uso do people analytics nas organizações.

Estudos futuros podem validar a efetivação da aplicação de people analytics para as ações em prol da equidade racial, bem como, identificar com gestores da diversidade, o retorno que as análises em people analytics, referente ao tema de equidade racial, trazem para organização.

REFERÊNCIAS

Almeida, Silvio. **Racismo Estrutural**. Brasil: Pólen Livros, 2019.

ANGRAVE, D. *et al.* HR and Analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, **Human Resource Management Journal**, v. 26(1):1-11, p. 1-11, 1 jan. 2016. DOI 10.1111/1748-8583.12090/. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/292153125_HR_and_Analytics_Why_HR_is_set_to_fail_the_big_data_challenge. Acesso em: 20 out. 2020.

ARANHA, F; ZAMBALDI, F; FRANCISCO, E. **Diversity management and performance: a review of evidence and findings in academic papers from 1973 to 2003**. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY, 26, 2006, Atenas. Proceedings. Atenas: ICAP, 2006.

ALVES , Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, ed. 3, p. 20-29, 30 set. 2009. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num3-2004/critica-gestao-diversidade-nas-organizacoes>. Acesso em: 22 out. 2020.

BASSI, L. **Raging debates in HR Analytics**. *People & Strategy*, v.34, n.2, p.14-19, 2011.

BREYMAN, I.; DOLINSKIY, A. **Introdução ao people analytics**. MIPT - Moscow Institute of Physics and Technology, Coursera, 2016.

BRASIL. LEI Nº 12.288, DE 20 DE JULHO DE 2010. **Estatuto da Igualdade Racial**. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em: 23 out 2020.

BRASIL. LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 18 de dezembro 2020.

BRASWELL, S. Uma abordagem baseada em dados para maior diversidade na contratação de talentos. 2020. Disponível em <https://hbrbr.com.br/uma-abordagem-baseada-em-dados-para-maior-diversidade-na-contratacao-de-talentos/> Acesso em: 23 de dezembro de 2020.

BROUSSARD, M. **Artificial Unintelligence: How computers misunderstand the world**. University Press. 2015.

BOUDREAU, John. **HR Must Make people analytics More User-Friendly**. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/06/hr-must-make-people-analytics-more-user-friendly> . Acesso em: 30 setembro 2020.

BURGIN, A., KOSS, E. **Transformation to high performance**. Business Intelligence Program, Report nº 823, SRI International, 1993.

CONCEIÇÃO, E. B. **A negação da raça nos estudos organizacionais**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 33. 2009.

CIO. **As Empresas brasileiras estão entre as que mais investem em recursos de dados para tomada de decisões**. 2020. Disponível em: <<https://cio.com.br/empresas-brasileiras-estao-entre-as-que-mais-investem-em-recursos-de-dados-para-tomada-de-decisoes/>>. Acesso em: 20 Set. 2020.

CUNHA, S. **Absenteísmo e presenteísmo: indicadores de perdas e danos**. Caderno Informativo de prevenção de acidentes - CIPA, v.391, p.34-58, 2012.

COUTINHO, Luciano. R. S. **Diversidade nas organizações brasileiras - um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – PPG em Administração e Economia da Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DRU, J., LEMBERG., R. **Disrupt your business**. Journal of Business Strategy, vol. 18, no 3, p. 24-30, may-june, 1997.

DELLOITTE. **Deloitte global human capital trends: Rewriting the rules for the digital age**, 2017. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017>>. Acesso em: 23 Set 2020.

DELOITTE. **Tendências globais de capital humano 2020: A empresa social no trabalho: O paradoxo como um caminho a seguir**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html#:~:text=O%20poder%20da%20empresa%20social,e%20a%20sociedade%20em%20geral>. Acesso em: 21 Set 2020.

DIEESE. **Distribuição da População em Idade Ativa, População Economicamente Ativa, Ocupados, Desempregados e Inativos, por Raça/Cor e Sexo Regiões Metropolitanas** - 2015. Disponível em: < <https://www.dieese.org.br/analiseped/2015/2015pednegrossintmet.html>>. Acesso em: 24 Set 2020.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FREITAS, N. **O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 33. 2020.

FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, 2000.

FITZ-ENZ, J.; MATTOXII, J. R. **Predictive Analytics for Human Resources**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GÉNOT, Luana. **Sim á Igualdade Racial: Raça e Mercado de Trabalho**. Rio de Janeiro: Palla, 2019.

HANDA, D.; GARIMA. **Human resource (HR) Analytics: emerging trend in HRM**. International Journal of Research in Commerce & Management, v.5, n.6, p.59-62, 2014.

ISSON, J.; HARRIOTT, Jesse S. **People analytics in the era of big data: changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent**. John Wiley & Sons, 2016.

IBGE 2019. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua trimestral Tabela 6403 - População, por cor ou raça**. Disponível em : <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6403>> Acesso em: 24 Set 2020.

IDC. **The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing Value of the Internet of Things**, abr. 2014. Disponível em:<<https://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/executive-summary.htm>>. Acesso em: 20 Set 2020.

LEONARDI, P., & Contractor, N. **Better people analytics Measure Who THEY KNOW, Not Just Who THEY ARE**. HARVARD BUSINESS REVIEW, 96(6), 70-81. 2018.

LIVINGSTON.R **Como promover a equidade racial no ambiente de trabalho**. 2020. Disponível em <<https://hbrbr.com.br/como-promover-a-equidade-racial-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em 20 dezembro 2020.

LINKEDIN. 2016. **people analytics, a fronteira tech na gestão de RH**. Disponível em:<<https://www.linkedin.com/pulse/people-analytics-fronteira-tech-na-gest%C3%A3o-de-rh-diego-miranda/>>. Acesso em: 24 Set 2020.

LINS, J. et al. **People Analytics: estágio atual da análise de dados aplicada à gestão de pessoas no Brasil**. PricewaterhouseCoopers, 2015. Disponível em: <<http://pwc.to/2aCn6Hq>>. Acesso em 20 outubro 2020.

LAUNDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro:LTC, 1999.

LAWLER I, Edward E.; LEVENSON, A.; BOUDREAU, J. W. **HR metrics and analytics—uses and impacts**. Human Resource Planning Journal, v. 27, n. 4, p. 27-35, 2004.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MYERS, A. **O Valor da Diversidade Racial nas Empresas. Estudos Afro-Asiáticos**, Rio de Janeiro, ano 25, n. 3, p 483-515, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aaa/v25n3/a05v25n3.pdf>>. Acesso em: 18 de Out 2020.

MATSUO, E., SEKII, H., ASAI, T., MORIMOTO, T., MIYAKAWA, H., ITO, K., KAMIKOUCHI, A. **Organization of projection neurons and local neurons of the primary auditory center in the fruit fly *Drosophila melanogaster***. 2016.

MARLER, J. H., BOUDREAU, J. W. **An evidence-based review of HR Analytics**. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 3-26. doi:10.1080/09585192.2016.1244699. 2017.

MCKINSEY & COMPANY. **people analytics: Advanced analytics for better talent and business decisions**, 2019. Disponível em:<<https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/people-analytics>>. Acesso em: 24 Set 2020.

MUNANGA C. Prefácio. In D'ADESKY, J. **Pluralismo étnico e multiculturalismo: Racismos e anti-racismos no Brasil**. Rio de Janeiro: Pallas, 2001.

MUNANGA, K. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. Caderno Penesb, Niterói, n.12, p. 15-34,2004.

MCKINSEY & COMPANY 2018. **A diversidade como alavanca de performance**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>>. Acesso em 10 Set 2020.

NETO, J. #bigdata 47 – Análise de Dados em Big. Data.2019. Disponível em <<https://joseantonio11.medium.com/bigdata-47-an%C3%A1lise-de-dados-em-big-data-ad453132faef>> . Acesso em: 25 de novembro 2020.

OSOBA, O.; WESLER IV, W. **An intelligence in our image: The risks of bias and errors in artificial intelligence**. Rand Corporation, 2017.

ONU MULHERES. **Viesses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “viesses inconscientes”**. Insper, Movimento Mulher 360, Pwc e ONU Mulheres. 2016. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Viesses_inconscientes_16_digital.pdf>. Acesso em: 22 Out 2020.

PIRES, R. **“people analytics: o que é e como aplicar na gestão de pessoas”**, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/people-analytics-na-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 15 Set 2020.

PONTES, B. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de pessoal**. São Paulo:Ltr, 2008.

PARISIER, E. **O filtro invisível: o que a internet está escondendo de você**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

PEREIRA, M.. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PERETTI, J.M. **Recursos Humanos**. Portugal: Silabo, 2001.

PILLA S. B., BINOTTO E., NAKAYAMA K. M., **e-RH: conceitos e práticas de RH eletrônico**. UPF, 2016.

RASMUSSEN, T.; ULRICH, D. **Learning from practice: how HR Analytics avoids being a management fad**. *Organizational Dynamics*, v.44, p.236-242, 2015.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras. 1995.

RUNRUN Equipe. **people analytics: A tendência que está transformando a gestão de pessoas**, 2017. Disponível em: < <https://blog.runrun.it/people-analytics-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 24 Set 2020.

SINGER, L. et al . **people analytics in Software Development**. In: **International Summer School on Generative and Transformational Techniques in Software Engineering**. 2015. Springer, Cham. p. 124-153. doi: 10.1007/978-3-319-60074-1_6.

SILVA, Tarcizio. **Comunidades, algoritmos e ativismos digitais: olhares afrodiaspóricos**. São Paulo: Literarua. 2020.

SHAH, N. et al. **Trends in people analytics**. Estados Unidos: PricewaterhouseCoopers, 2015. Disponível em: <<http://pwc.to/21Te0ds>>. Acesso em 20 out. 2020.

SADATH, L. **Data Mining: A Tool for Knowledge Management in Human Resource**. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, v. 2, n. 6, p. 154-159, 2013.

SCHWARCZ, Lília Moritz. **Racismo no Brasil**. São Paulo: Publifolha, 2001

SCHWARCZ, L. **O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil – 1870 -1930**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

SPOSATI, A.. **Regulação social tardia: característica das políticas sociais latino-americanas na passagem entre o segundo e o terceiro milênio**. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

SKIDMORE, T. **Preto no branco: raça e nacionalidade no pensamento brasileiro**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

TAVANIELLO, V. **PEOPLE ANALYTICS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: Tomada de decisão na gestão estratégica de talentos**. Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2018.

THEODORO, M. A formação do mercado de trabalho e a questão racial no Brasil. In: THEODORO, M. (org). **As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição**. Brasília: Ipea, 2008.

TURSUNBAYEVA , A. et al. people analytics-a sco-ping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, [S. l.], v. 43, p. 224-247, 30 ago. 2018. DOI10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401218301750>. Acesso em: 22 out. 2020.

VEJA. 2020. **A importância das ações de empresas para aumentar a diversidade racial.** Disponível

em: <<https://veja.abril.com.br/economia/a-importancia-de-acoes-em-empresas-para-aumentar-a-diversidade-racial/>>. Acesso em 26 Set 2020.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas**. 1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

WRIGHT, P.; Kroll, M. J.; Parnell, J. (1997). **Strategic management: Concepts**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

WABER, Ben. 2013. **The Next Big Thing in Big Data: people analytics**. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-05-16/the-next-big-thing-in-big-data-people-analytics>>. Acesso em 22 de out 2020.

WERNECK, J. et al. 2012. **Racismo institucional: uma abordagem conceitual**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/FINAL-WEB-Racismo-Institucional-uma-abordagem-conceitual.pdf>> acesso em: 21 outubro 2020.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO PESQUISA

QUESTIONÁRIO - PROFISSIONAIS CARGO DE PEOPLE ANALYTICS

1. Quais são as aplicações de People Analytics na organização?
2. Quanto tempo o People Analytics está em uso na organização?
3. Quais dados e métricas são utilizados no People Analytics na organização? Ex: cadastro de pessoal; cadastro de cargos; cadastro de remuneração; cadastro de benefícios; cadastro de candidatos; cadastro de treinamento; dados demográficos. Existem outros? Quais?
Como a empresa busca os dados para a análise de People Analytics? Citar formas. Ex: coleta via sistemas de informações gerenciais, entre outras formas...)
4. Os processos de People Analytics (coleta de dados, tratamento das informações e análise e interpretação dos resultados) são formalizados? Conhece outros processos? Quais?
5. Em qual estágio dos citados, você identifica que se encontra People Analytics na organização?
6. A área de Gestão de Pessoas tem relevância estratégica dentro da organização?
7. A área de Gestão de Pessoas toma decisões estratégicas baseadas em People Analytics?
8. As decisões estratégicas baseadas em People Analytics são levadas para a estratégia organizacional?
9. A organização possui dados e métricas de People Analytics são levados para a estratégia organizacional? Exemplo: Sua empresa tem como um dos principais objetivos ser a mais inovadora na sua área. A liderança da empresa entende que para promover a inovação é importante ter maior diversidade de pessoas. Para isso, existem metas dentro do setor de Recursos Humanos para captação e contratação de pessoas de raça, gênero, orientação sexual e classes sociais diversas.

Você tem conhecimento sobre algum movimento para atenção e promoção da equidade racial dentro da empresa?

10. São utilizadas métricas ou realizadas coleta de dados relacionados à equidade racial? Quais?
11. People Analytics é utilizado para alguma iniciativa com relação à diversidade dentro da organização? Qual?
12. Algum dado ou métrica que leve em conta característica racial é utilizado no People Analytics? Se sim, é utilizado para direcionamentos estratégicos? Você considera que People Analytics é uma ferramenta que pode auxiliar na promoção da equidade racial?
13. Quanto tempo você trabalha na organização?
14. Qual sua área de formação acadêmica?
15. A organização está atenta às questões relacionadas com LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais)?
16. Você acredita que a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) possa afetar as análises feitas em People Analytics? Se sim, o que afeta?
17. Qual o ramo de atuação da organização que você trabalha?
18. Qual o porte da organização que você trabalha?

QUESTIONÁRIO - COLABORADORES EM GERAL

1. Você faz parte de qual área de atuação na organização?
2. Qual sua idade?
3. Com qual raça você se identifica?
4. Quanto tempo você trabalha na organização?
5. Quanto tempo a organização está em operação?
6. Qual ramo de atuação da organização que você trabalha?
7. Qual o porte da organização que você trabalha?
8. Você tem conhecimento sobre alguma iniciativa em prol da equidade racial na organização que trabalha?

9. Você participa de alguma iniciativa em prol da equidade racial na organização que trabalha?
10. Você tem conhecimento sobre o uso de dados por Gestão de Pessoas para a tomada de decisão na organização em que você trabalha?
11. Quais dados e métricas você considera que poderiam ser utilizados para atuação em prol da equidade racial dentro da organização?
12. Quais ações você considera importante serem desenvolvidas dentro da organização em prol da equidade racial?
13. Você considera importante a promoção da equidade racial nas organizações?