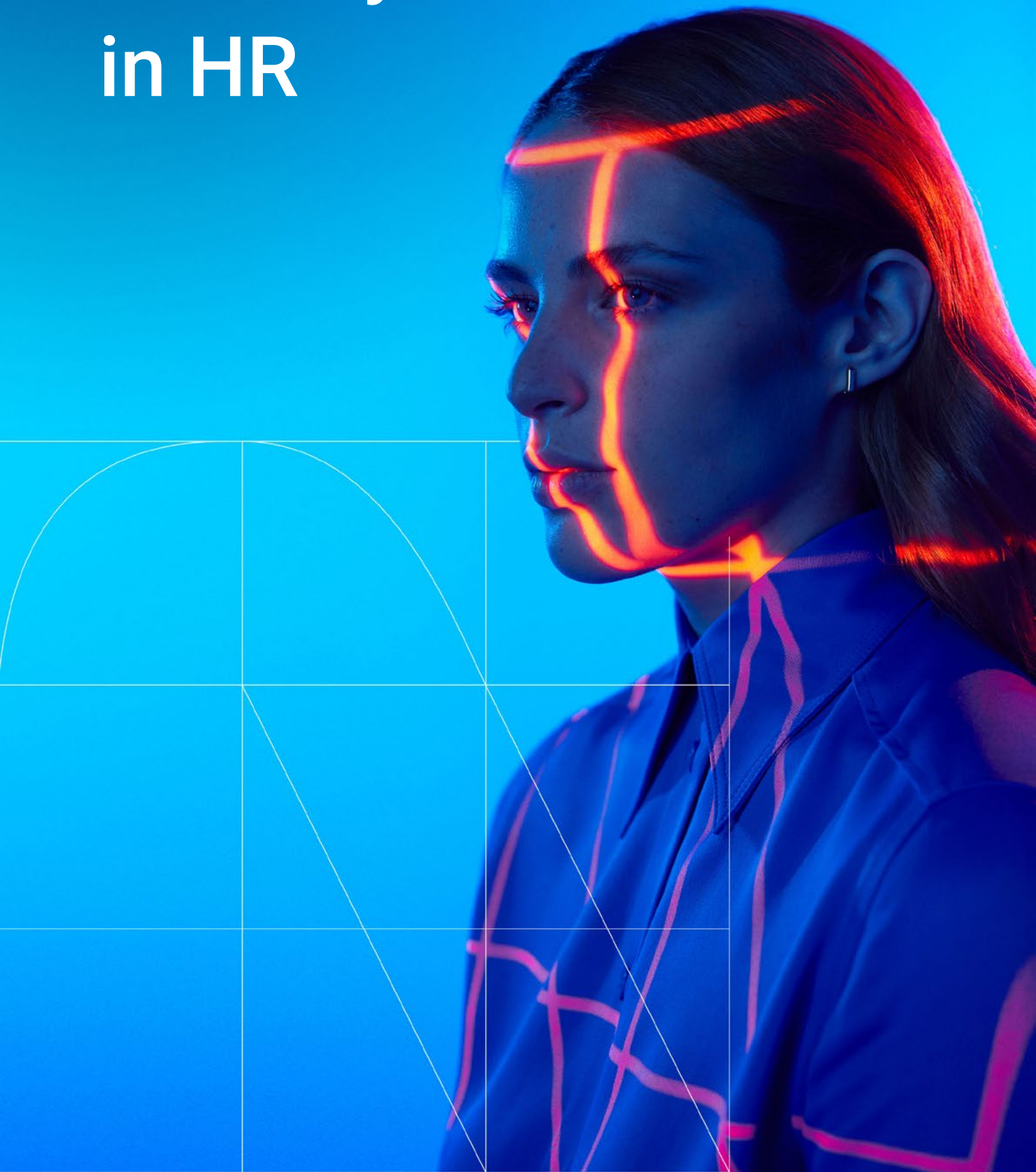


NTT DATA

# The Power of Analytics in HR



# ÍNDICE

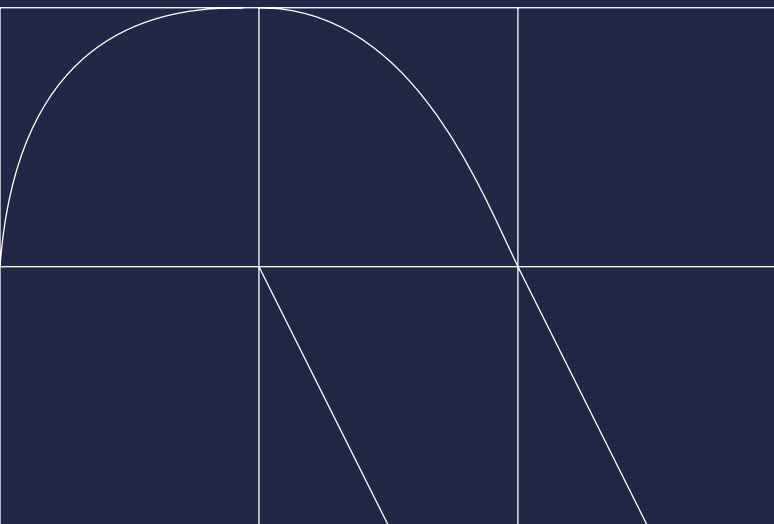
INTRODUÇÃO

CONTEXTO

3 ETAPAS PARA  
A IMPLEMENTAÇÃO  
DE *PEOPLE ANALYTICS*

*WRAP-UP*

METODOLOGIA



# INTRODUÇÃO

1

# INTRODUÇÃO

## O cenário competitivo das organizações está a mudar...

O cenário competitivo está a mudar e por conseguinte, **novos modelos de negócio e estratégias competitivas são necessários** para lidar com os desafios organizacionais presentes e futuros.

Uma **nova realidade competitiva exige capacidades** que permitam às organizações não só servir melhor os seus clientes como **destacar-se no mercado**.

Uma das dimensões mais consensuais para um futuro mais competitivo passa pela **construção de organizações centradas nos clientes**.

Ora, para que as organizações transitem para estratégias *client-centric*, **os colaboradores têm de ser valorizados de forma semelhante**, por serem parte integrante da **entrega de valor nas organizações**.

O alinhamento entre as preocupações do *top management* e as expectativas dos profissionais de Recursos Humanos ("RH") deverá potenciar esta realidade, na qual **as organizações entendem os seus colaboradores como vitais para o seu desígnio final de criação de valor** - organizações com colaboradores altamente envolvidos têm ganhos de rentabilidade na ordem de 21%.<sup>1</sup>

A aposta em práticas de RH, designadamente **People Analytics de forma a sustentar a resposta a este desafio**, revela-se assim decisiva.

<sup>1</sup> Fonte: Microsoft 365 & Security for Partners

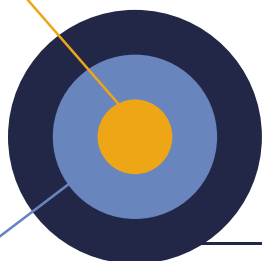


**People Analytics tornou-se uma tendência emergente no campo da gestão de recursos humanos.**

**People Analytics identifica-se como um “game-changer” para as organizações por recolher e transformar dados de RH e dados organizacionais tangíveis, capazes de se transcreverem em insights acionáveis que permitem melhorias na gestão do talento e no desempenho do negócio.**

A implementação de *People Analytics* nas organizações beneficia não só os departamentos de RH, como também os líderes e colaboradores. A prática apoia na criação dos alicerces para estabelecer uma cultura organizacional orientada a dados.

1. Recursos Humanos



2. Líderes

3. Colaboradores

Dimensões impactadas pela utilização de *People Analytics*

Se por um lado **capacita os líderes** com dados que apoiam as estratégias organizacionais, por outro, a prática permite **identificar pontos de melhoria no que respeita à satisfação dos colaboradores**, uma vez que estes já não são vistos como ativos “contáveis”.

Na verdade, os colaboradores devem ser hoje **percecionados como “clientes internos”, pois são fundamentais para o desenvolvimento e resultados corporativos**. Os colaboradores, querem agora ser ouvidos e valorizados, assim como ter mais liberdade e autonomia - tornando-se **incontornável a adaptação das organizações a estas novas exigências**.

As organizações precisam agora de **proporcionar uma experiência personalizada e focada nas necessidades de cada um dos seus elementos**, para que reduzam o risco de baixa *performance* e até mesmo de saída dos mesmos.

Com o apoio de soluções de dados analíticos, as organizações podem **mover-se com informação tangível ao invés de projeções e percepções**. Esta informação possibilita o desenvolvimento de planos de ação e previsões que suportam **decisões de negócio capazes de potenciar resultados positivos**.



# Como criar uma estratégia completa e informada, suportada em *People Analytics*?

O desenvolvimento de **métricas de recursos humanos** e de análise da *workforce* é visto como uma fonte muito importante de **vantagem competitiva**.

Através de **métricas personalizadas aos objetivos** das organizações é possível a identificação de *bottlenecks* em temáticas estratégicas, a análise e monitorização do impacto dos processos de RH, assim como **contribuir para a produtividade e bem-estar dos colaboradores**.

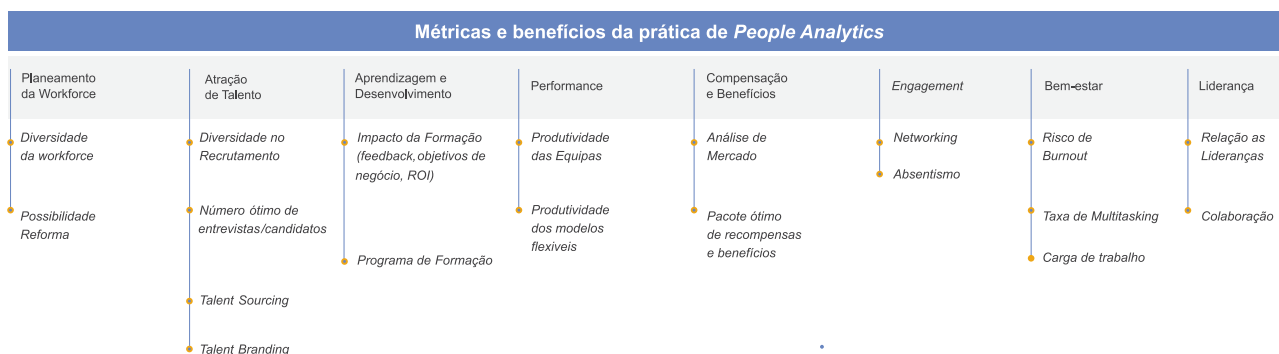
O primeiro passo fundamental para gerar métricas e estratégias numa organização

é identificar **problemas existentes frequentemente**.

Uma vez que estamos inseridos num ambiente em constante mudança, a **medição da *workforce* sofre alterações a um ritmo rápido**.

**Após identificar os problemas** que precisam de ser respondidos, é mais simples **determinar métricas para gerar dados com o objetivo de apoiar os decisores de gestão**.

Algumas das métricas podem inserir-se em **diferentes áreas de atuação**, conforme ilustrado na figura seguinte.



Fonte: **NTT DATA** Intellectual Property, 2023



A utilização de *People Analytics* é um **processo contínuo e evolutivo de aprendizagem, execução e otimização de dados**.

Para que o impacto da sua implementação seja positivo é necessário que as organizações identifiquem e personalizem **processos, competências, ferramentas e métricas face às suas necessidades**.

É também necessário entender como é que os líderes organizacionais asseguram a compreensão, utilização e disseminação **da proposta de valor da temática de *People Analytics* em diferentes níveis de atuação**.

Como resposta a esta oportunidade, a **NTT DATA conduziu um estudo** para aferir o **nível de adoção e maturidade da prática de *People Analytics* nas organizações em Portugal**.

# CONTEXTO

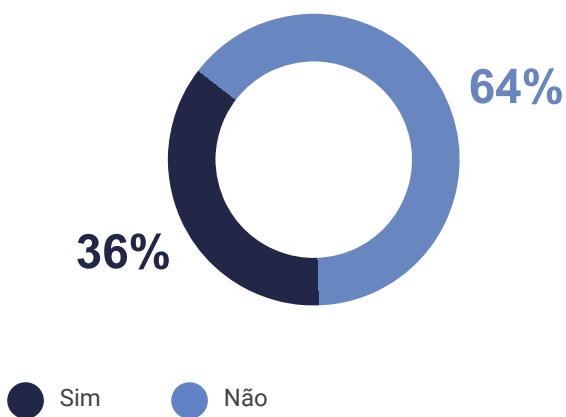
2

# CONTEXTO

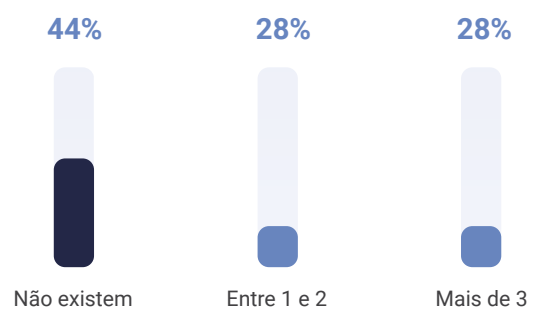
Os resultados do estudo confirmam que a **implementação da temática de People Analytics** nas organizações em Portugal se encontra ainda numa fase embrionária.

Apesar de **76%** das organizações participantes confirmarem que já **trabalham os dados com o apoio de People Analytics**, apenas **36%** tem uma área dedicada ao tema e **44%** das organizações participantes **não tem profissionais focados** exclusivamente no tema de *People Analytics*.

“A sua organização tem uma área dedicada exclusivamente ao tema de *People Analytics*?”



“Número de FTEs das organizações focados exclusivamente no tema de *People Analytics*”



Fonte: "The Power of Analytics in RH" by NTT DATA, 2023

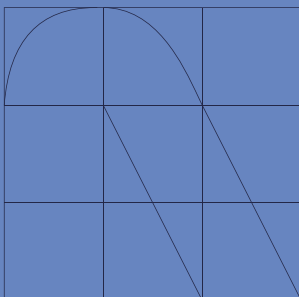


*A prática de People Analytics não está ainda instituída. O que existe é uma área de apoio à gestão, maioritariamente responsável por pedidos ad-hoc.*



Empresa participante do setor da Energia



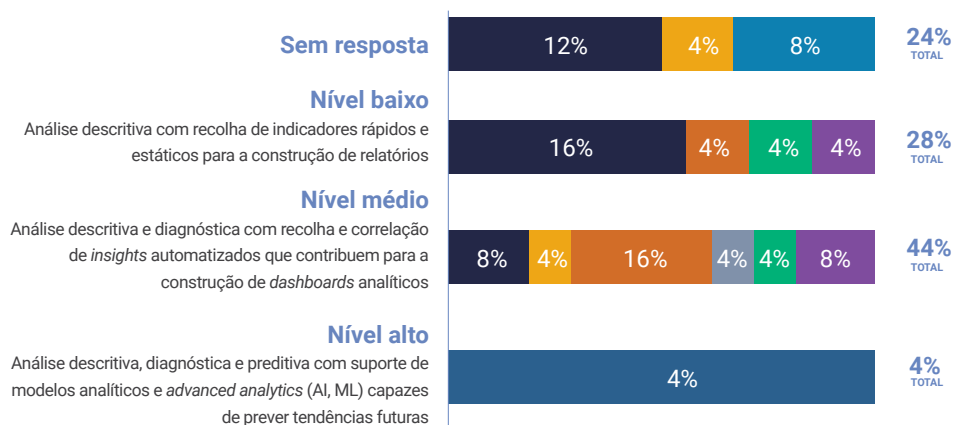


Estes resultados poderão justificar que apenas **4% das organizações participantes consideram ter um nível alto** de maturidade na prática de *People Analytics* e que **24% das organizações tenha optado por não selecionar** nenhum dos níveis estabelecidos – o que poderá indiciar a ausência de processos definidos e/ou a inexistência de análises.

**96% das organizações participantes confirma que o nível de maturidade na temática de *People Analytics* não é o mais alto<sup>2</sup>.**

**“Nível de maturidade das organizações participantes na temática de *People Analytics*”**

(incluindo decomposição de respostas por setor)



Fonte: “The Power of Analytics in RH” by NTT DATA, 2023

<sup>2</sup> Estes resultados são corroborados pelos dados recolhidos na edição deste ano do evento “Building the Future”, no qual apenas 6% dos inquiridos classificou como alta a sua percepção sobre o estado de maturidade da prática nas organizações nacionais.

**A análise de pessoas não é unidimensional.** Envolvendo a utilização de dados sobre a *workforce* para apoiar a tomada de decisão, ***People Analytics* deve ser considerado em níveis complementares e evolutivos.**

Estes níveis refletem a maturidade da análise e podem ser explicados pelas: **(1) Análises descritivas, (2) Análises diagnósticas e (3) Análises preditivas**, aos quais se distinguem pela **dificuldade de execução, tecnologia de suporte e valor aportado.**

“ *People Analytics* apoia-me a perceber onde estão os problemas para definir planos de ação mais dirigidos e com isso reduzir custos e investimentos. ”

Empresa participante do setor da Saúde

## ANÁLISES DESCRITIVAS

O que aconteceu e está a acontecer?

- Reports e *dashboards* informativos
- Métricas estáticas

## ANÁLISES DIAGNÓSTICAS

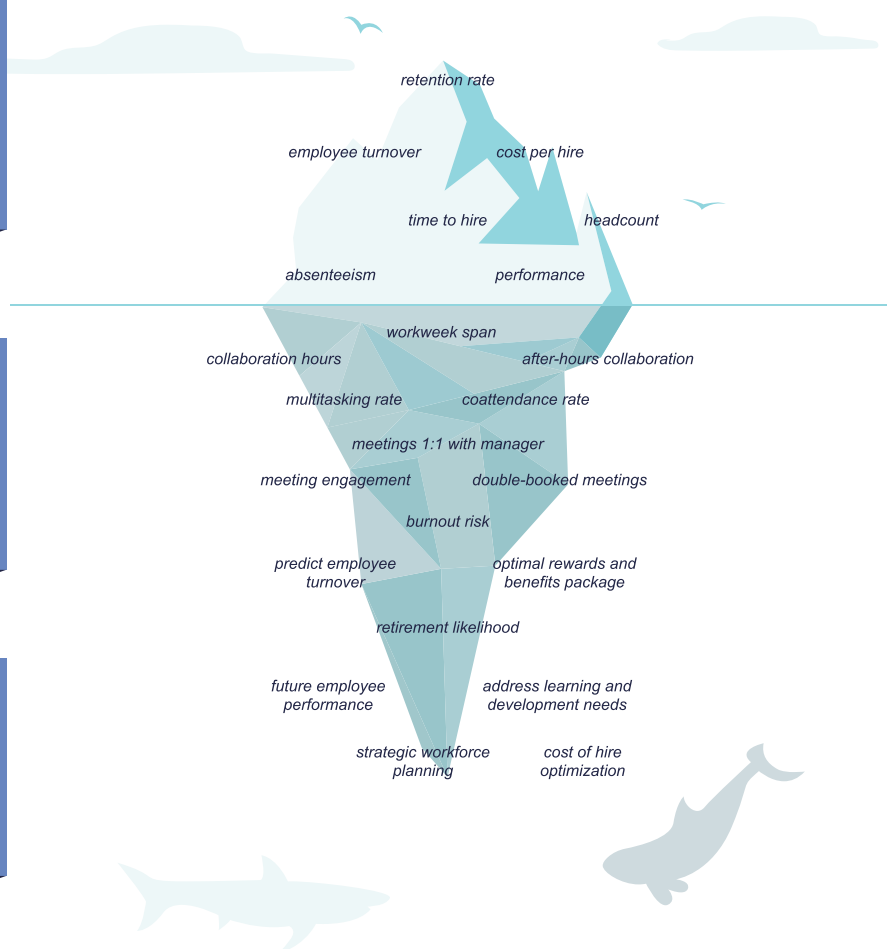
Porque é que aconteceu?

- *Dashboards* analíticos
- Geração de *insights*

## ANÁLISES PREDITIVAS

O que vai acontecer no futuro?

- Modelos analíticos preditivos
- *Advanced analytics* (AI, ML)



Fonte: NTT DATA Intellectual Property, 2023 (exemplos de métricas preconizadas pela ferramenta Microsoft "Viva Insights")

Considera-se que a **análise descritiva** tem como objetivo **responder a questões de uma forma mais reativa**, ou seja, é uma **análise do que já aconteceu ou está a acontecer**.

A **análise diagnóstica** é mais eficaz pois responde a **perguntas relativas ao que está acontecer e porquê**.

Por outro lado, a **análise preditiva** tem como objetivo a **sugestão e justificação de recomendações com base nos dados analisados, o que reflete uma abordagem proativa pós-análise de dados**.

No entanto, os dados do estudo confirmam que as organizações participantes ainda se posicionam maioritariamente no **extremo inferior ou centro do espectro de maturidade e operam mais análises descritivas**, quando poderiam estar a beneficiar de todas as análises que contribuem para uma **estratégia de negócio mais informada e mais eficaz**.

Em contraste, **as que se posicionam num nível de maturidade superior, também utilizam estatísticas descritivas mas suportadas por análises, ferramentas e tecnologias mais avançadas** (inteligência artificial, *machine learning* e instrumentos de análise personalizados às suas necessidades organizacionais) para conduzirem a análise dos dados, e por conseguinte, **preverem e obterem recomendações**.

# 3 ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE *PEOPLE* *ANALYTICS*

3

# 3 ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE *PEOPLE ANALYTICS*

Atendendo ao nível de maturidade generalizado da prática nas organizações participantes e aos *insights* recolhidos, os resultados do estudo são enquadrados em 3 etapas entendidas como fundamentais para a adoção e implementação da prática de *People Analytics*.

## Perceção da mais-valia

Compreender os potenciais benefícios e impactos do tema, os quais extravasam as áreas de gestão de pessoas



## Conhecimentos e ferramentas

Garantir que estão reunidas as competências e as bases tecnológicas necessárias para potenciar a análise de dados e recolha de *insights*



## Disseminação da proposta de valor

Assegurar que o alcance do tema é compreendido por toda a organização, para que os próprios colaboradores sejam agentes de mudança





Para que as organizações se posicionem num nível de maturidade superior na temática de *People Analytics* **é necessário que consigam compreender de forma clara quais os benefícios e impactos do tema**. Este exercício é facilitado caso os objetivos da organização/das várias áreas estejam claramente definidos.

O estudo comprova que o **motivo mais relevante para a adoção da prática** - apontado em 1º lugar por 47% das organizações participantes - **foi a capacitação dos líderes com informação sobre as suas áreas e equipas**.

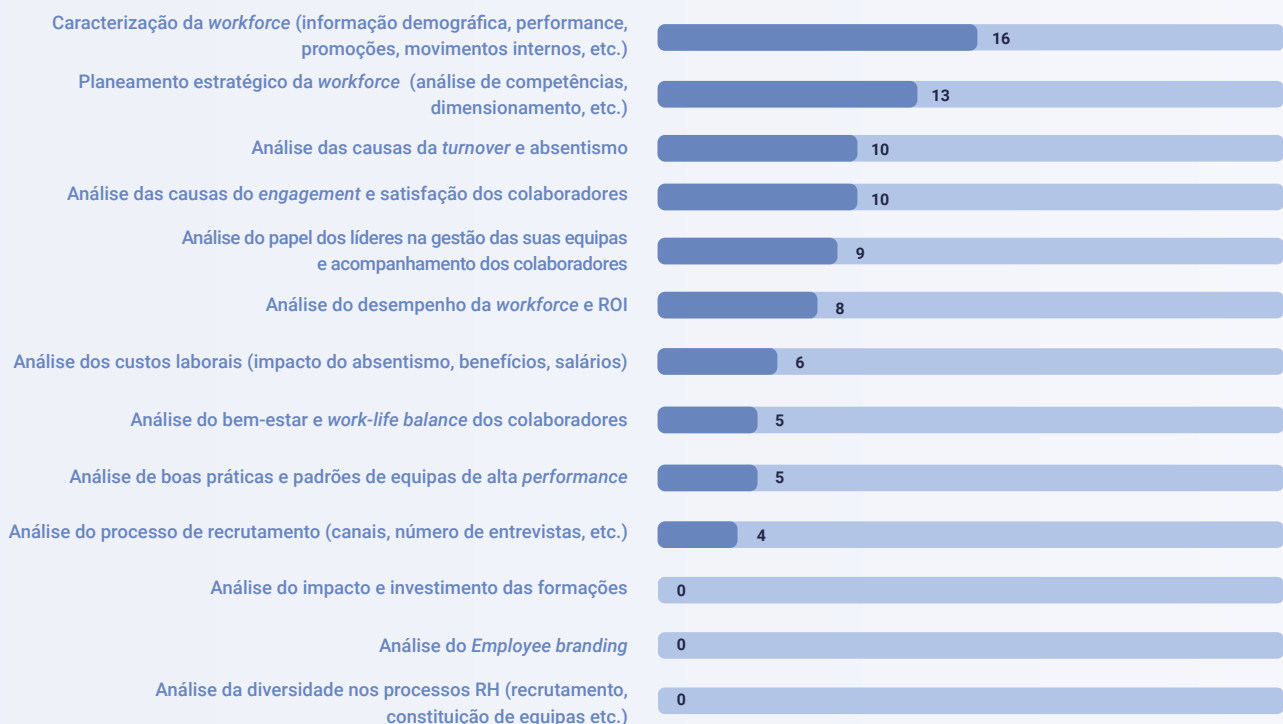
### “Relevância dos motivos para adoção do tema”



Fonte: “The Power of Analytics in RH” by NTT DATA, 2023

Por outro lado, quanto aos **focos de análise**, foram selecionados como mais relevantes **a caracterização da *workforce* e o planeamento estratégico da mesma**.

### “Focos de análise mais relevantes da utilização de *People Analytics*”



Fonte: “The Power of Analytics in RH” by NTT DATA, 2023



No entanto, dos benefícios e impactos da implementação de *People Analytics* apresentados no estudo, **60% das organizações participantes apontaram a otimização dos processos de RH como o principal.**

**“Principais impactos/benefícios alcançados com a implementação de *People Analytics*”**

(cada participante selecionou múltiplas opções)



Otimização dos processos RH (recrutamento, mobilidade interna, formação, etc.)



Melhoria da *performance* e produtividade das equipas e colaboradores



Melhoria da relação dos colaboradores com as suas lideranças



Aumento do *engagement* e sinergias entre departamentos



Aumento de atração e retenção de talento (e redução do *turnover*)

Fonte: “The Power of Analytics in RH” by NTT DATA, 2023

Se o motivo principal para a adoção de *People Analytics* é capacitar os líderes, porque é que ainda não se destaca como um dos principais benefícios? Quais são os desafios?

Há escassez de informação sobre a prática de *People Analytics*, ou as organizações ainda estão numa fase inicial da sua implementação e não conseguem captar todas as suas vantagens?





Se as organizações nacionais se encontram ainda num **nível de maturidade baixo e a navegar a temática apenas com análises descritivas e centralizadas nos departamentos de RH**, é natural que o benefício principal seja comprovado no mesmo âmbito.

No entanto, os benefícios da prática **não são apenas direcionados para a otimização dos processos de RH**. Na verdade, a utilização de *People Analytics* **transforma organizações de uma forma transversal pois impacta os resultados de todas as áreas de forma direta ou indireta**. *People Analytics* abrange análises capazes de se transcrever como benefícios para a organização, os quais podem ser apresentados pelos **7 pilares associados à temática**.

## Os 7 Pilares de *People Analytics*



Fonte: *People Analytics in the Era of Big Data Changing the Way You Attract Acquire, Develop, and Retain Talent* By Jean Paul Isson, Jesse S. Harriott · 2016

É fundamental que as organizações compreendam que as **potenciais análises a conduzir** permitem aferir a **satisfação dos colaboradores ao longo de toda a jornada** - com real impacto nas **várias áreas organizacionais**.



*People Analytics é a base da nossa estratégia.*



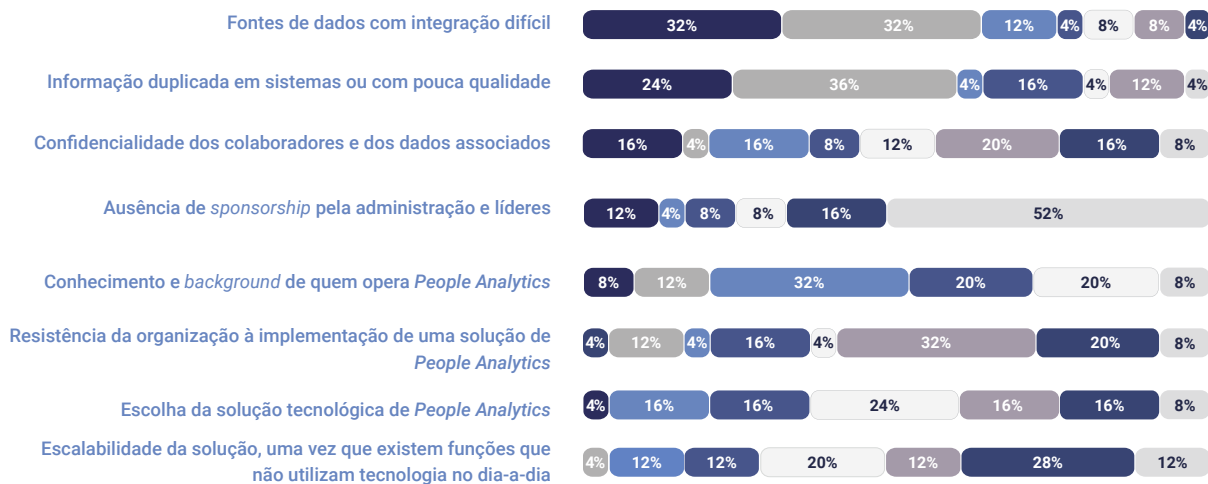
Empresa participante do setor das Telecomunicações



# Quais são os maiores desafios para a adoção da prática de *People Analytics*?

“Classifique por ordem os principais desafios na adoção e implementação de *People Analytics*.”

(1º o mais desafiante e o 8º o menos desafiante)



Grau de relevância ● 1º ● 2º ● 3º ● 4º ● 5º ● 6º ● 7º ● 8º Fonte: “The Power of Analytics in RH” by NTT DATA, 2023

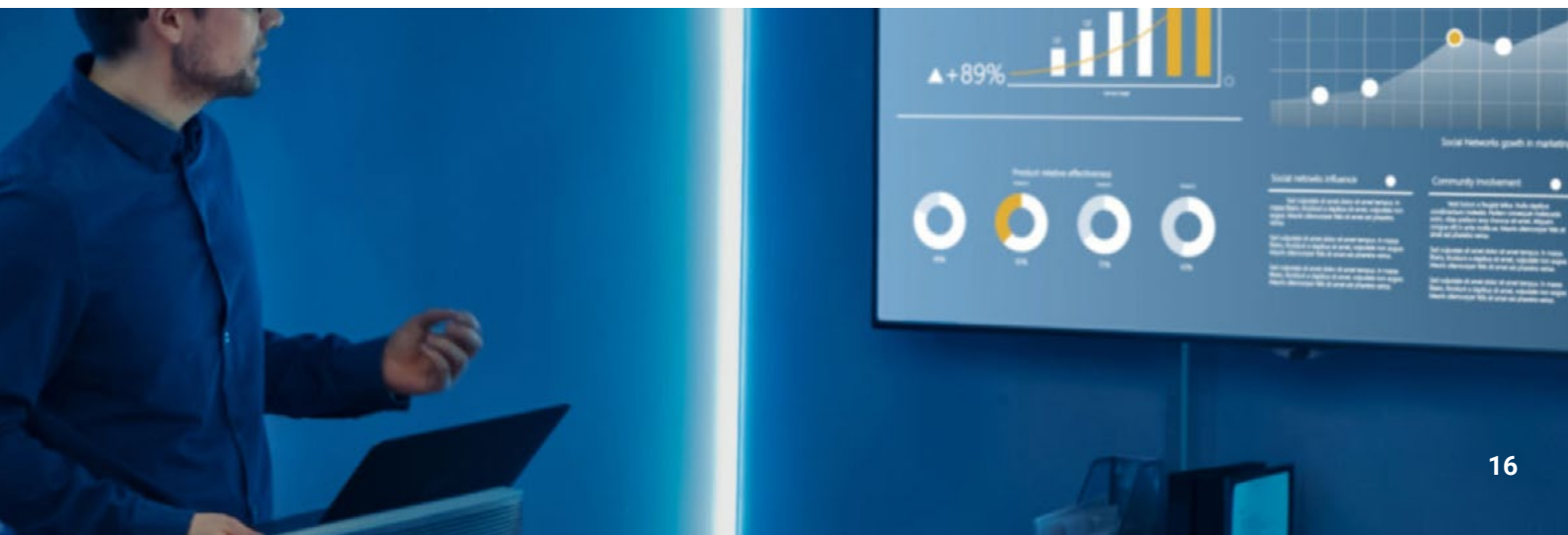
Os resultados da amostra identificam a **existência de fontes de dados de integração difícil e informação duplicada em sistemas / com pouca qualidade**, como os principais desafios na implementação de *People Analytics*.

Estes destacados desafios deverão ser **cuidadosamente avaliados pelas organizações**. Tratam-se de temas de elevada magnitude, que requerem **esforços de reestruturação significativos**.

Em particular, **o acesso e tratamento de dados, bem como a interpretação da informação resultante** requerem determinadas **competências dos colaboradores** - sobretudo num **contexto emergente de ferramentas de suporte no mercado**.

**A garantia dessas competências será fundamental para o futuro das organizações** - 79% dos CEOs considera que a falta das mesmas representará uma relevante barreira ao crescimento das organizações.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> Fonte: Microsoft 365 & Security for Partners







No entanto, 52% das organizações participantes admite não ter um nível adequado de competências ou optou por não responder.

“Considera que os colaboradores que compõem a área de *People Analytics* da sua organização têm as competências necessárias?”



Fonte: “The Power of Analytics in RH” by NTT DATA, 2023

Mas quais são as competências fundamentais para que as organizações possam conduzir análises assentes em *People Analytics*?

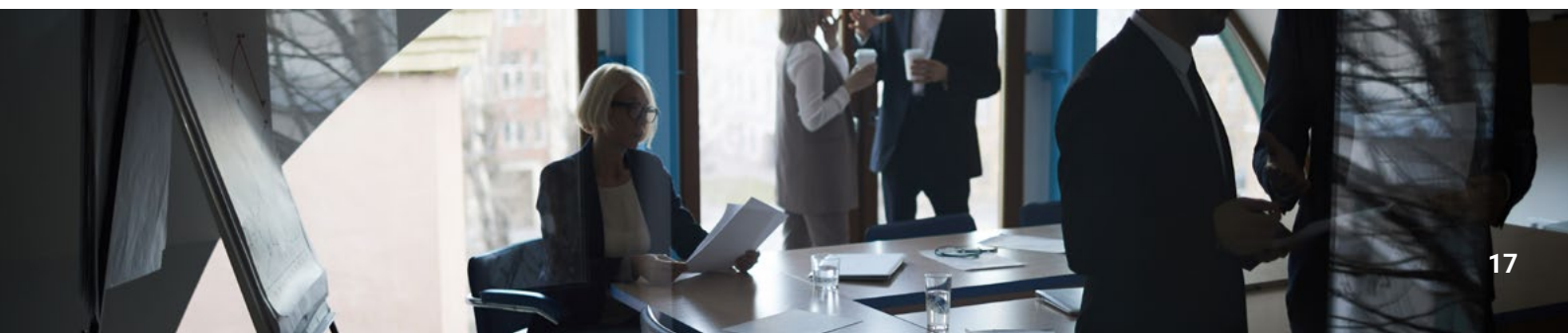
Os dados qualitativos do estudo mostram que há um **consenso sobre as competências necessárias para conduzir análises de pessoas**.

Segundo a amostra, as equipas devem conjugar **fortes conhecimentos estatísticos** com um **background técnico** capaz de potenciar a utilização de soluções digitais de suporte à prática.

Por esta via, as organizações conseguirão posicionar-se de forma eficaz para entregarem informação relevante, **partilhada de forma rápida e intuitiva às diferentes frentes do negócio**.

Ou seja, para que as organizações **consigam materializar com sucesso** a prática de *People Analytics*, estas precisam de **sinergias entre perfis analíticos e técnicos**, assim como obter ferramentas personalizadas face às **necessidades estratégicas organizacionais**.

**Ainda assim, nos dias de hoje, as inovações tecnológicas ocorrem quase mais rapidamente do que podemos acompanhar.**



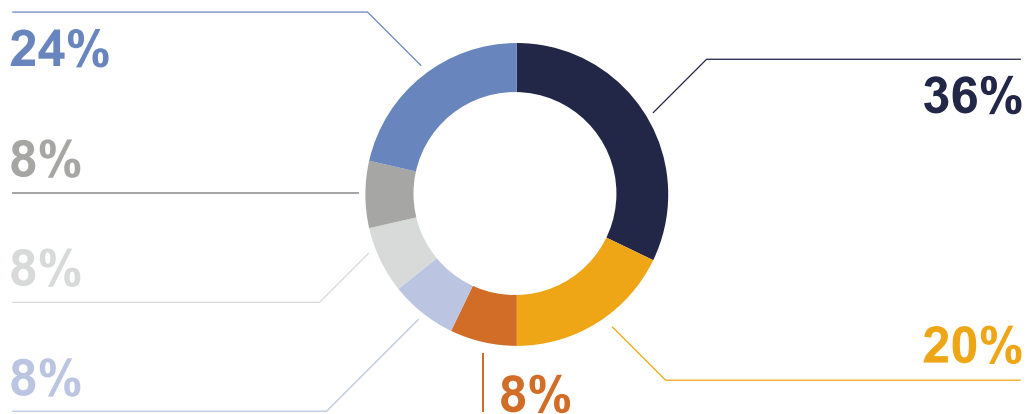
As organizações precisam de se **adaptar à rápida digitalização dos RH**, liderada pelos recentes avanços da tecnologia de informação, tais como os sistemas de informação de recursos humanos, apoiados em inteligência artificial e *machine learning*. Desta forma, terão a oportunidade de **recolher, analisar e levantar conclusões sobre os dados de forma mais eficaz e personalizada**.

No entanto, conforme aferido pelos resultados do estudo, **há ainda um longo caminho a percorrer no que diz respeito à implementação e investimento em ferramentas** para apoio a análises associadas a RH.

Embora conhecidas as soluções tecnológicas, **20% das organizações participantes** confirmam que ainda **utilizam apenas o Excel para a realização das atividades** correlacionadas.

**“Bases tecnológicas da solução de *People Analytics* nas organizações participantes”**

(poderia ser selecionada mais do que 1 opção)



- Power BI
- Excel
- SAP
- Viva Insights
- Azure
- Success factors
- Outros

Fonte: “The Power of Analytics in RH” by NTT DATA, 2023

Mais ainda, **44% das organizações** confirmam que **as soluções atuais de *People Analytics* não foram customizadas às suas necessidades**.





## Os dados qualitativos do estudo mostram-nos que as organizações não dão ainda a devida importância ao tema.

Para a transição para uma **cultura movida a dados**, para além das competências individuais dos profissionais e ferramentas tecnológicas eleitas, **o know-how sobre gestão da mudança organizacional é também considerado crucial** de forma a obter resultados positivos e permanentes provenientes da sua aplicabilidade.

**Com o apoio de práticas de gestão da mudança é possível garantir uma descentralização dos dados e por conseguinte, uma disseminação da proposta de valor da prática de People Analytics pelas diferentes áreas.**

Como (possível) resultado da perceção de que as ferramentas de *People Analytics* estão associadas a **fontes de dados de integração difícil e informação duplicada em sistemas**, bem como ao facto do principal benefício da adoção de *People Analytics* ser apontado como a **otimização dos processos RH**, o valor compreendido da prática de *People Analytics* pelas áreas de negócio pode ser baixo - **o que pode refletir a falta de interesse/investimento por parte das mesmas.**

Segundo os dados do estudo, o problema não está diretamente na falta de *sponsorship*. No entanto, estes desafios, aliados à falta de competências necessárias, podem traduzir-se **numa cultura organizacional que não valoriza o uso da análise de dados para as tomadas de decisão**. O *return on investment* (ROI) é percecionado como baixo pelas áreas e como consequência, **a valorização e evolução da prática é lenta, pouco informada e pouco eficiente**, posicionando as organizações em **níveis baixos de maturidade**.

“ *People Analytics é algo que é ainda deixado para o fim da linha. Temos realmente a sensação que tudo é mais importante...* ”

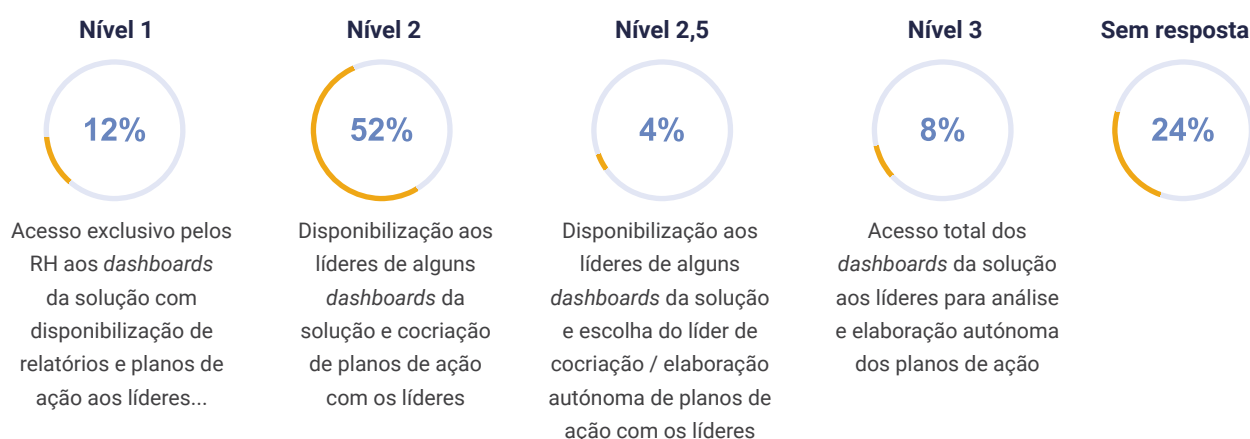
*Empresa participante do setor dos Seguros*



# Estarão os benefícios da prática de *People Analytics* centralizados nas áreas de RH?

92% das organizações participantes reconhece que o atual modelo de reporte dos dados não justifica a classificação mais alta no âmbito do estudo.

“Nível em que se situa o modelo de reporte (e autonomia) atual dos dados, *insights* e conclusões obtidos aos líderes”



Fonte: "The Power of Analytics in RH" by NTT DATA, 2023

Culturas organizacionais que não valorizam a análise de dados podem estar relacionadas com o **reduzido grau de disseminação de informação entre áreas**, impactando os possíveis benefícios a alcançar e **justificando a percepção de reduzido ROI para algumas áreas internas**.

O estudo comprova que **52% das organizações participantes disponibiliza aos líderes apenas alguns *dashboards* e que cocriam em alguns planos de ação** com os mesmos.

**A autonomia e acesso total dos *dashboards* para análise e elaboração de planos de ação personalizados é algo ainda utópico para a maioria das organizações.**



*A ideia de distribuir cada vez mais informação a um conjunto mais alargado de elementos é fundamental para nós.*

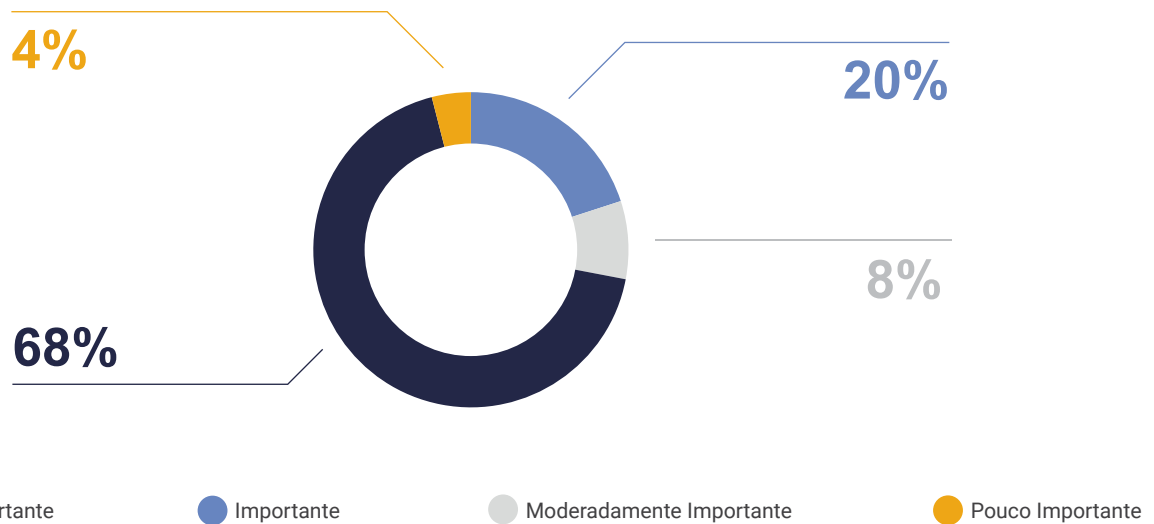


Empresa participante do setor da Energia



E se outras áreas organizacionais aparentam não conseguir ainda justificar o investimento na prática, 68% dos profissionais das áreas de RH participantes concordam que a prática de *People Analytics* como apoio à estratégia das mesmas é muito importante.

“Como avalia a temática de *People Analytics* para a estratégia da organização?”



Fonte: “The Power of Analytics in RH” by NTT DATA, 2023

Estes resultados reforçam a convicção de que, genericamente, **as áreas de RH já reconhecem a importância e mais-valia do tema**. Importa agora garantir a **disseminação da sua proposta de valor a toda a organização**.



“

*Hoje trabalhamos de forma quantitativa, enquanto antes trabalhávamos por senso comum.*

”

Empresa participante do setor da Banca

# *Wrap-up*

4

# WRAP-UP

O futuro de *People Analytics* já não é uma questão. As práticas de análises de dados modernas são um **apoio essencial às estratégias organizacionais**.

A implementação de *People Analytics* nas organizações permite obter **previsões que impactam os seus KPIs**. As organizações podem agora mover-se de forma imparcial e serena, pois estarão **sustentadas em dados precisos**.

Com as **ferramentas de análises de dados**, os líderes são capazes de analisar perfis e antecipar os comportamentos dos colaboradores para apoiar as suas **tomadas de decisão**.

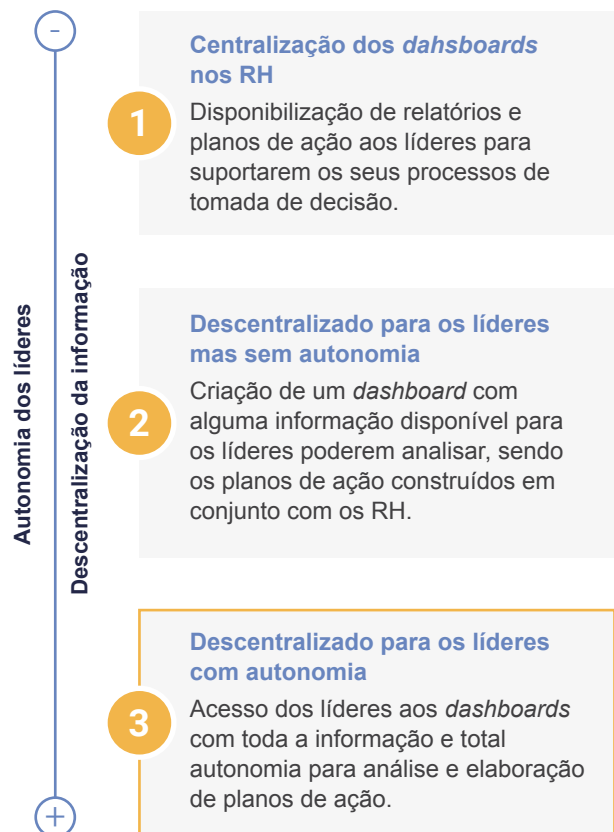
Em paralelo a todos os processos das equipas de gestão, a utilização de *People Analytics* permite uma **otimização na experiência dos colaboradores**, que impacta positivamente o

**balanço entre a vida pessoal e de trabalho dos mesmos**.

Não obstante, como as organizações nacionais se encontram num **nível de maturidade baixo e a beneficiar maioritariamente apenas de análises descritivas e centralizadas nos departamentos de RH**, é natural que o benefício principal seja comprovado apenas nos mesmos.

Em adição, a **autonomia e acesso total dos dashboards** para análise e elaboração de planos de ação para os líderes de forma descentralizada, está ainda **longe de ser uma realidade para a esmagadora maioria**.

É necessário **capacitar os líderes das diferentes áreas com o acesso à informação**, idealmente personalizada às suas necessidades, para que **um maior impacto na implementação de *People Analytics* seja alcançado**.



Fonte: NTT DATA Intellectual Property, 2023

Com o apoio de práticas de gestão da mudança, é possível garantir uma **cultura organizacional descentralizada que valoriza o uso da análise de dados** para alavancar a utilização de *People Analytics*, em alternativa a **perceções ou pontos de vista**.



## Estratégia

O processo de mudança de *mindset* relativamente à temática de *People Analytics*, poderá ser alcançado após fases distintas. Para iniciar o processo, é necessário que exista uma **estratégia esteja bem definida**. Isto é, ter um **entendimento do contexto e necessidades atuais da organização**, avaliar as bases de dados no que respeita a dados e indicadores disponíveis, analisar e sistematizar as informações recolhidas e identificar as competências necessárias para **conduzir a temática com sucesso**.



## Progresso

Após estas atividades, **o progresso será visível**. A qualidade das bases de dados para análise e extração de dados tornar-se-á mais sólida, ao mesmo tempo que será facilitada a **configuração dos dados necessários e a identificação do modelo de governo da solução** de suporte em causa (i.e. definição de responsabilidades, periodicidade de comunicação à organização, entre outros).



## Impacto

O impacto destas operações traduzir-se-á no **desenho, comunicação e descentralização de dashboards personalizados** para os líderes das diferentes áreas de negócio. Permitirá também análises dos resultados obtidos para as dimensões consideradas e **construção de planos de ação personalizados como resposta aos insights recolhidos** (por exemplo, ao nível da retificação das rotinas colaborativas e novas formas de trabalhar).





A mudança é sobre pessoas,  
para pessoas e com pessoas.



Margarida Esteves Calado  
Head of People

As empresas crescem - por vezes muito rápido - e, subitamente, já não conhecemos todos os nossos colegas. As ofertas de valor para o mercado multiplicam-se e complexificam-se e as estruturas têm de se reorganizar, fazendo com que as práticas de gestão e as ferramentas deixem de servir todas as realidades. Por estratégia ou necessidade, a dispersão geográfica surge e a comunicação e colaboração reinventam-se, assim como o propósito e impacto dos escritórios físicos. Os tempos mudam, modelos mais saudáveis de cooperação empresa-colaborador ditam novas regras de relação, novas prioridades a serem satisfeitas e novas ambições partilhadas.

Para empresas de grande dimensão e complexidade, já há muito que deixou de ser viável (apesar de ainda romanticamente desejável) que toda a informação flua nas conversas do dia-a-dia e convirja naturalmente para os centros de decisão. É necessário um esforço consciente, organizado e recorrente para sistematizar, cruzar, disponibilizar e utilizar tanto a informação mais estática (como a demográfica) como informação mais viva (como o *feedback* dos nossos colaboradores) assegurando que se apanha a imagem mais fidedigna do todo, mas também a mais minuciosa de cada um.

*People Analytics* dá-nos isso. Com uma forte componente visual, com automatismos que nos permitem atualizar e consultar informação ao momento, e, com a flexibilidade e inteligência para explorar diferentes comparações e correlações.

Na minha experiência, *People Analytics*, permite uma maior eficiência nas tarefas das equipas de *People* (reduzindo, por exemplo, trabalho administrativo e repetitivo permitindo que as equipas se foquem em funções de maior valor acrescentado), uma elevação do *advisory* das equipas dedicadas à gestão de pessoas (permitindo rapidamente dar ao nosso cliente interno um apoio fundamentado em dados e cruzando informações de várias fontes diferentes), a transparência e a autonomia das lideranças (que podem a qualquer momento consultar informação útil sobre as suas equipas e cada uma das suas pessoas) e antecipar eventos e comportamentos criando resiliência e vantagem competitiva na organização.

## E a beleza do *People Analytics* é que a montante e a jusante encontramos sempre pessoas.

As pessoas que escolhem as fontes de informação, que criam os dashboards, que fazem as perguntas que querem ver respondidas, que imaginam cenários e hipóteses, que desafiam as potencialidades das ferramentas, que se preocupam em ler, interpretar e contextualizar os *dashboards* e que tomam as decisões, assumem os riscos e crescem e fazem crescer... mesmo os colegas que já não conhecem.

# METODOLOGIA

5

# METODOLOGIA

## Quantitativa

Após clara definição de objetivos - para a qual contribuiu o conhecimento e experiência das equipas da NTT DATA, bem como a opinião de responsáveis pela prática / por gestão de pessoas - foi desenvolvido um questionário que nos permitiu aferir o nível de adoção e maturidade da prática de *People Analytics* nas organizações em Portugal. Para o efeito, a pesquisa quantitativa foi realizada entre janeiro e fevereiro 2023, através de um *link* digital.

Ao todo, contámos com a participação de mais de 70 organizações, 25 das quais com total envolvimento na iniciativa. Conforme ilustrado de seguida, estas organizações, nacionais, caracterizam-se por ter nos seus quadros entre 1000 a mais de 5000 colaboradores, por estarem distribuídas por 7 setores de atividade distintos (designadamente Administração Pública, Banca, Energia, Indústria, Saúde, Seguros e Telecomunicações) e por, na maioria dos casos, contarem com presença internacional.



## Qualitativa

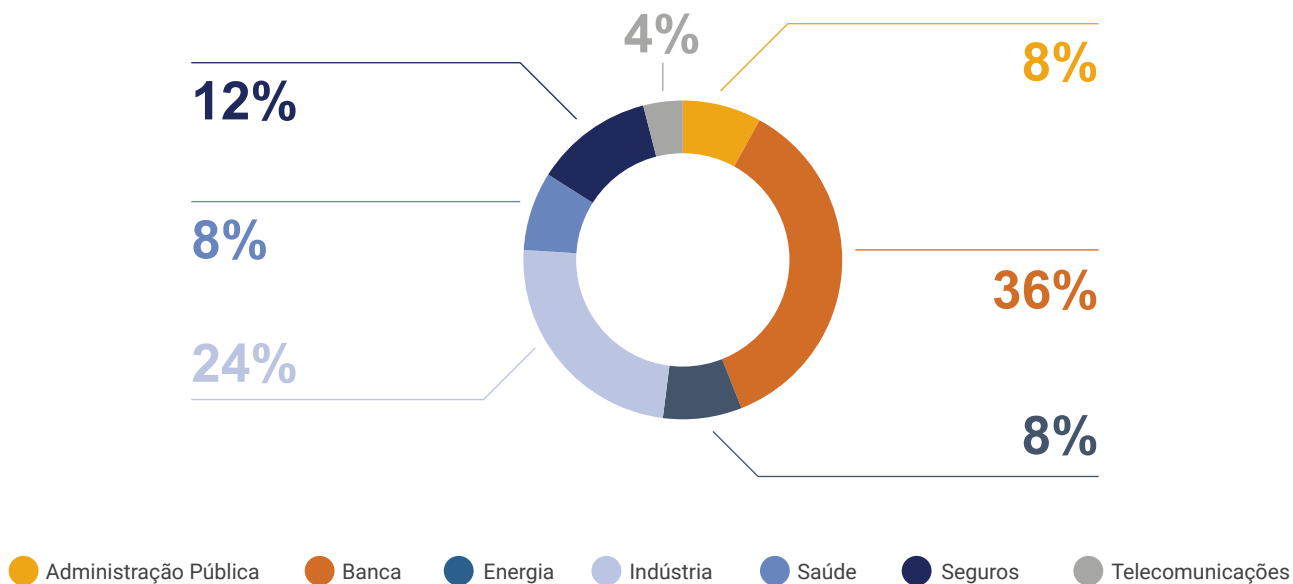
De forma complementar à análise dos resultados obtidos, realizámos um vasto conjunto de entrevistas com os responsáveis da prática de *People Analytics* / de gestão de pessoas de empresas nacionais altamente reconhecidas nos diversos setores de atividade.

Com isso pretendemos assegurar que entendíamos a visão de pessoas com alta responsabilidade / poder de decisão no mercado de trabalho, especializados em processos e ferramentas de RH e comportamento humano.



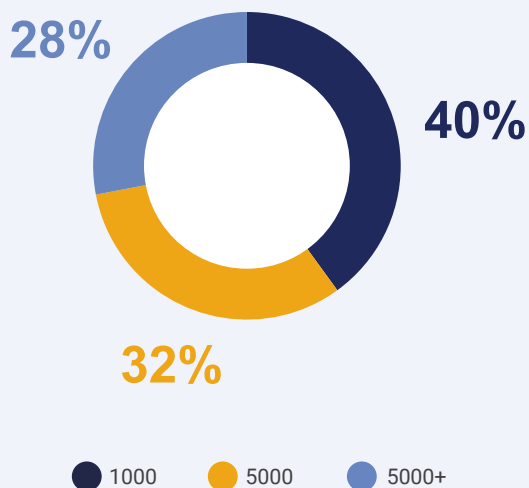
# Dados gerais sobre os participantes da pesquisa quantitativa

Setor dos participantes

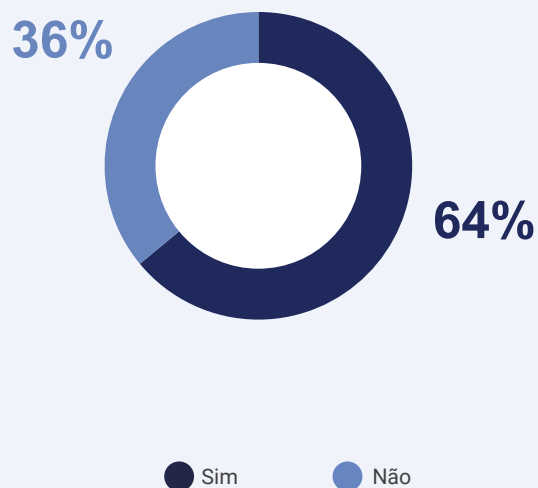


Fonte: "The Power of Analytics in RH" by NTT DATA, 2023

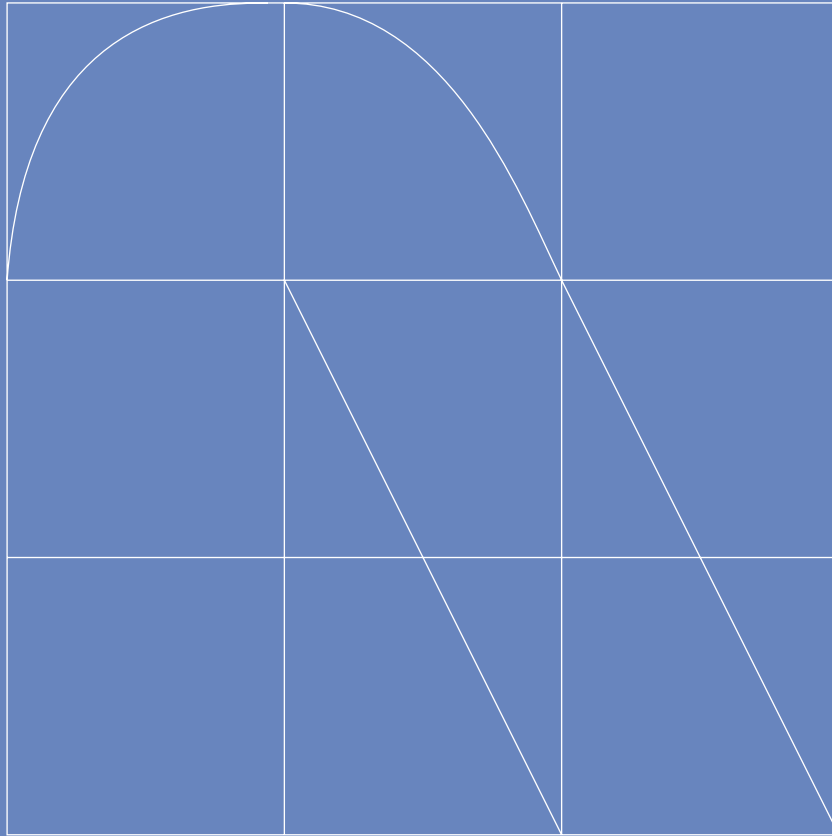
Nº total de colaboradores das organizações participantes



Organizações participantes com scope internacional



Fonte: "The Power of Analytics in RH" by NTT DATA, 2023



## The Power of People Analytics in HR

Para esclarecimentos adicionais sobre a informação publicada neste relatório, por favor contacte-nos através do email [brand.communications.pt@nttdata.com](mailto:brand.communications.pt@nttdata.com) ou telefone: **+351 21 330 1020**

Powered by:

