

# Think Work

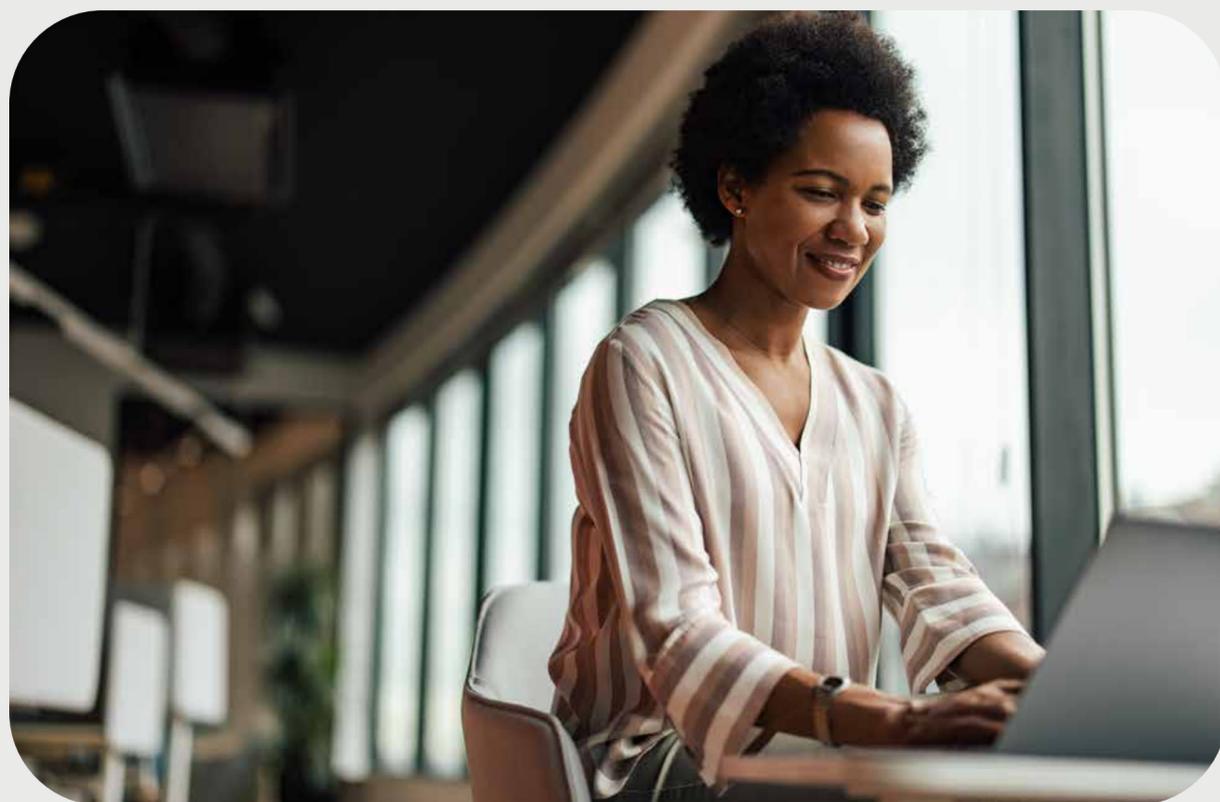


# Falconi

Sumário executivo

## Como o RH usa dados e tecnologia

# Sumário



<b>Quem faz</b> .....	<b>3</b>
<b>Sumário executivo</b> .....	<b>4</b>
<b>Metodologia</b> .....	<b>7</b>
<b>Empresas participantes</b> .....	<b>9</b>
<b>Uso de dados na gestão de pessoas</b> .....	<b>13</b>
Quem aplica <i>people analytics</i> ? .....	<b>14</b>
Cultura <i>versus</i> prática .....	<b>16</b>
Benefícios do <i>people analytics</i> .....	<b>19</b>
Leque de possibilidades .....	<b>20</b>
Níveis de análise .....	<b>21</b>
<b>Os indicadores mais usados</b> .....	<b>23</b>
<b>O papel das <i>HR Techs</i></b> .....	<b>27</b>
Abertura para novas tecnologias .....	<b>28</b>
Presente e futuro das <i>HR Techs</i> .....	<b>30</b>
Impacto gerado .....	<b>34</b>
<b>Conclusão</b> .....	<b>35</b>



# Quem faz

## Think Work

A **Think Work** tem como missão ajudar o RH a lidar com desafios cada vez mais complexos nas suas empresas. Tecnologia. Comportamento. Cultura. Sociedade. Tudo muda radicalmente, o tempo todo, e em velocidade sem precedentes. Como especialista em “pessoas”, espera-se que o RH esteja à frente dessas tendências e lidere essa transformação nos negócios. Ajudamos o RH a fazer essa transição e a ocupar um papel cada vez mais estratégico nas organizações, trazendo: ideias inovadoras, aplicações práticas, conexões relevantes e ferramentas úteis.

### Fale conosco

**Tatiana Sendin,**

**founder e CEO**

tatiana@thinkworklab.com

**Daniela Moreira,**

**founder e COO**

daniela@thinkworklab.com

**Matthias Wegener,**

**Head de pesquisas e inteligência de mercado**

matthias@thinkworklab.com

## Falconi

Encontrar soluções é sobre fazer as perguntas certas. Com um novo olhar, ajudamos organizações privadas, públicas e do terceiro setor a construir as respostas para os seus desafios. A cada resposta, movemos o futuro e aquela dúvida não existe mais. Qual é a próxima? Uma abordagem customizada, da estratégia à prática, de ponta a ponta, que incorpora tecnologias e conta com um time excepcional que faz acontecer, junto. Pessoas no centro, boa gestão e tecnologias de ponta para resultados sustentáveis.

### Fale conosco

**Fernando Ladeira**

**Sócio e Head da Unidade de Negócios de Gente**

fernandoladeira@falconi.com

# Sumário executivo

A pesquisa *Como o RH usa dados e tecnologia*, realizada no primeiro semestre de 2022, avaliou como a área de recursos humanos tem utilizado indicadores e *people analytics* na tomada de decisões. Com a participação de 163 empresas, o estudo ainda mapeou o papel das *HR Techs* na digitalização dos processos de RH.



# Indicadores e *people analytics*

Apenas 39% das empresas participantes afirmaram adotar *people analytics* e acompanhar indicadores de recursos humanos. Entre essas, destacam-se positivamente a quantidade de indicadores mapeados e a variedade de temas em que a análise de dados é aplicada.

A profundidade das análises, contudo, deixa a desejar. Na maioria dos casos, as avaliações se limitam a observar os dados e tentar compreender o que ocorreu no passado. Os modelos

mais avançados de análises, que permitem traçar ações pensando no futuro, são raros.

A pesquisa concluiu que a falta de conhecimento e de uma cultura organizacional orientada a dados são as principais barreiras para a adoção do *people analytics*. Construir essa cultura não é fácil. Ela depende da mudança de *mindset* da organização como um todo, não só do RH, além de muito estudo e apoio da área de tecnologia.



das empresas afirmam que suas decisões **são pouco ou nada orientadas** a dados

# HR Techs

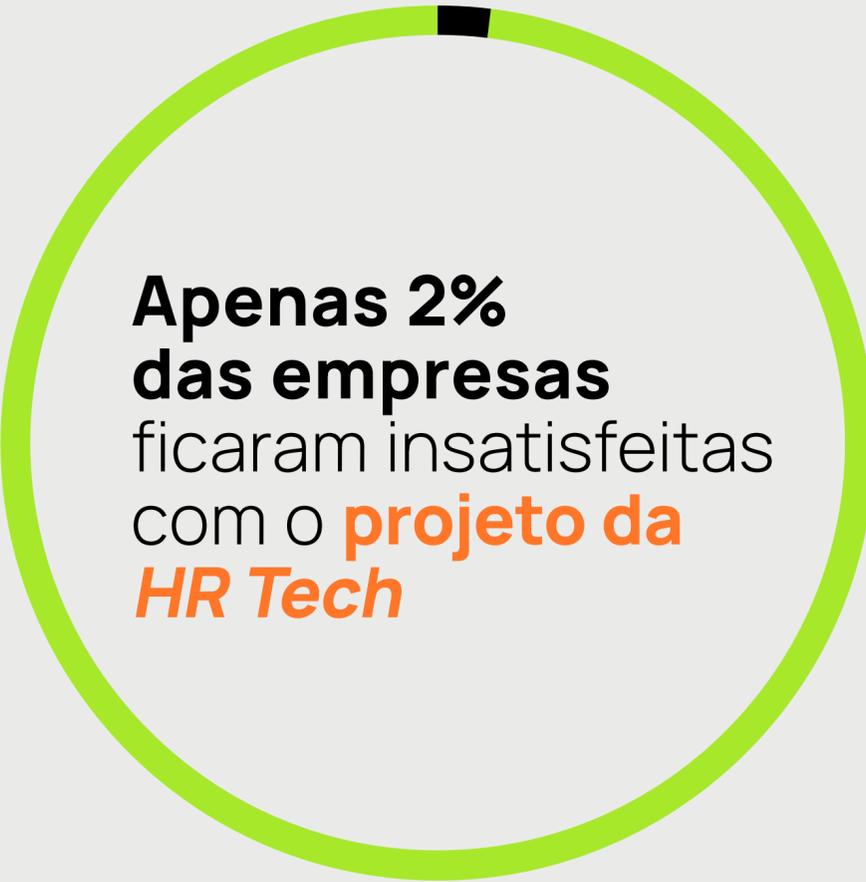
As *startups* especializadas em serviços de recursos humanos estão lentamente ganhando seu espaço no mercado brasileiro. Embora menos de um terço das empresas tenha contratado uma *HR Tech*, 44% afirmam já ter pesquisado e avaliado a possibilidade de contar com os seus serviços. Entre os que testaram uma *HR Tech*, a maioria avaliou a experiência positivamente. Dentre as diversas vantagens percebidas, destacam-se a automatização dos processos de gestão de pessoas e a consequente disponibilização de tempo das equipes para outras demandas.

Os serviços das *startups* estão sendo usados em praticamente todas

as subáreas do RH, principalmente para automatizar a assinatura de documentos, apoiar os processos de recrutamento e seleção e rodar a folha de pagamento.

A tendência é que plataformas de diversidade, *people analytics*, *onboarding* digital e saúde e bem-estar ganhem maior relevância nos próximos anos.

Antes de contratar uma *HR Tech*, os mais experientes sugerem uma boa pesquisa de mercado, seja por *benchmarking* seja por comparação entre recursos disponíveis e preço. É preciso garantir que o oferecido é melhor do que o que se tem feito internamente.



**Apenas 2%**  
**das empresas**  
ficaram insatisfeitas  
com o **projeto da**  
**HR Tech**

# Metodologia



# Metodologia



O uso de dados nas análises de gestão de pessoas é uma tendência global. Isso ocorre por diversos motivos, como a criação de indicadores, a necessidade de organização do maior volume de informações, o surgimento de novas tecnologias, e o sustento com números e fatos da posição estratégica da área de gestão de pessoas.

Se mundo afora o RH já baseia suas informações em dados, como está a evolução do *people analytics* no Brasil e quais indicadores estão sendo usados pelas empresas para medir as práticas de recursos humanos?

Essas foram as questões que serviram como ponto de partida para a construção da metodologia da pesquisa *Como o RH usa dados e tecnologia*, criada pela **Think Work** em parceria com a **Falconi**.

A análise foi dividida em três

blocos. O primeiro compreendeu se e como as companhias estão usando *people analytics*, os ganhos obtidos e as barreiras para a adoção. O segundo bloco se concentrou nos indicadores: a partir de uma lista de 28 indicadores de RH, os respondentes informaram quais são medidos, quais devem ser mensurados no futuro, e quais não há interesse em acompanhar.

A terceira e última parte avaliou o uso de tecnologias em serviços e processos de recursos humanos, seja por meio de soluções desenvolvidas internamente, seja pela contratação de fornecedores especializados, as *HR Techs*.

O resultado da pesquisa é um panorama claro sobre o atual estágio de *people analytics* no Brasil e sobre digitalização no RH, por meio da contratação das *HR Techs*.

# Empresas participantes



# Empresas participantes

163 empresas participaram da pesquisa *Como o RH usa dados e tecnologia*.

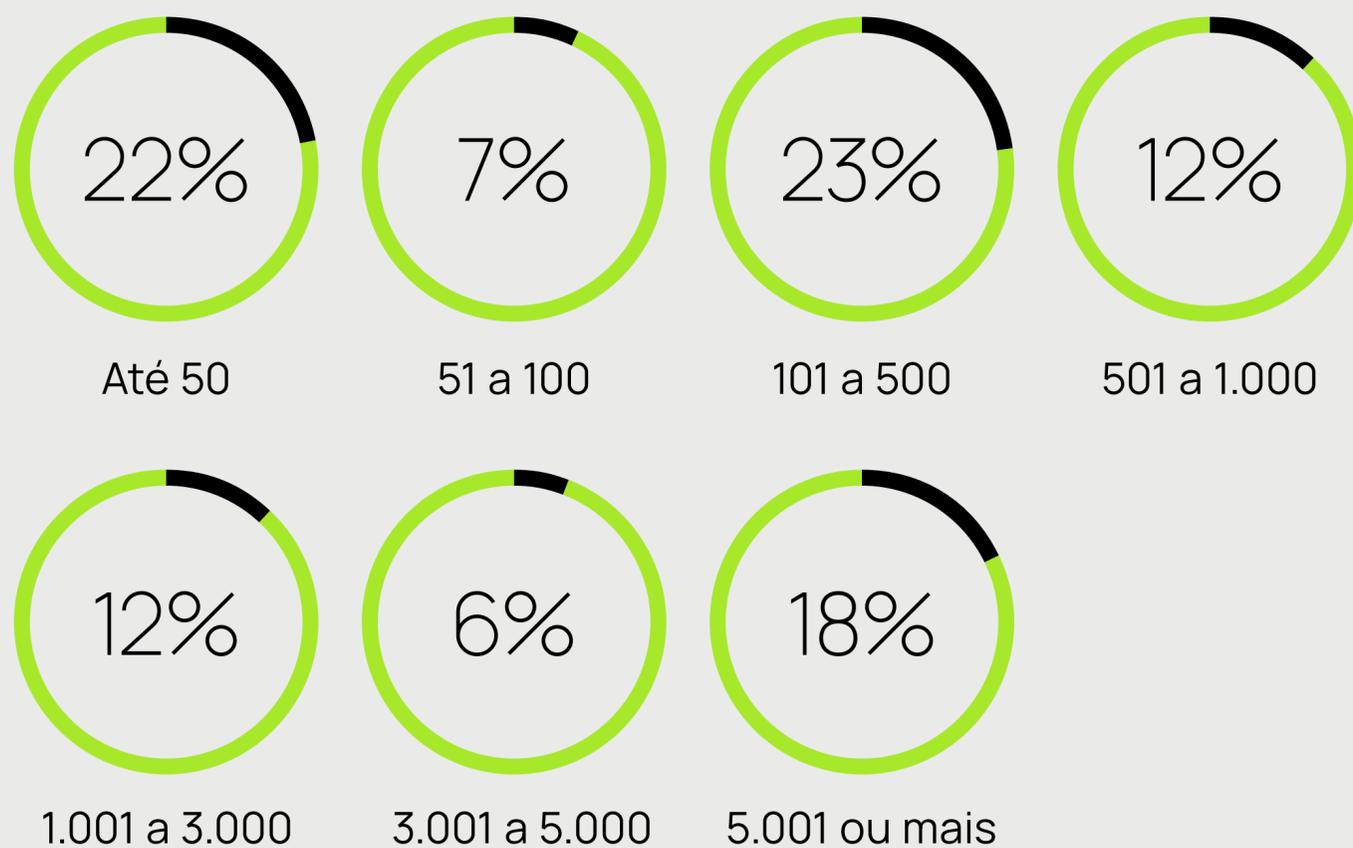


## Faturamento em 2021 (\*em milhões)

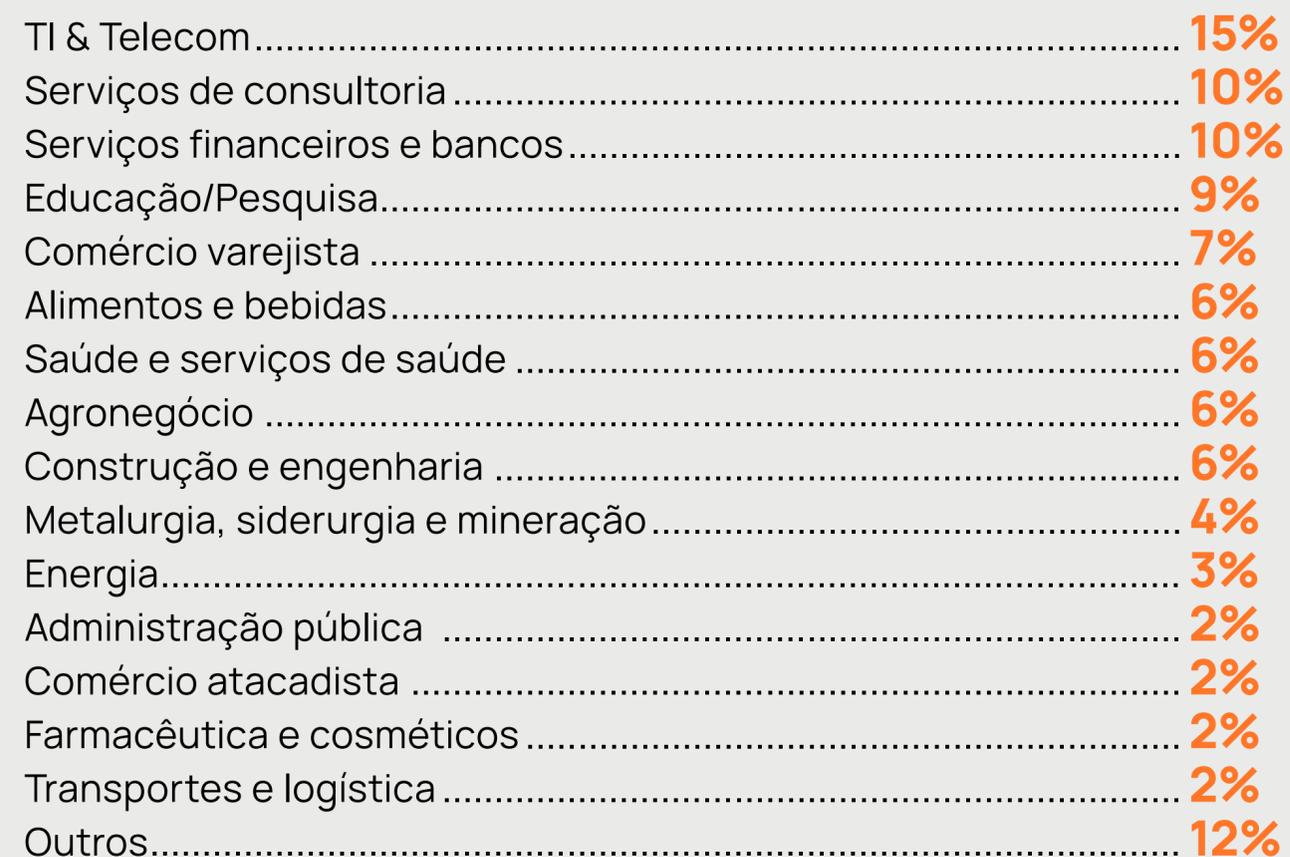
Até R\$ 20	22%
R\$ 21 a R\$ 50	3%
R\$ 51 a R\$ 100	6%
R\$ 101 a R\$ 400	9%
R\$ 401 a R\$ 500	2%
R\$ 501 a R\$ 1 bilhão	8%
Mais de R\$ 1 bilhão	26%
Não sei/não posso responder	25%

# Empresas participantes

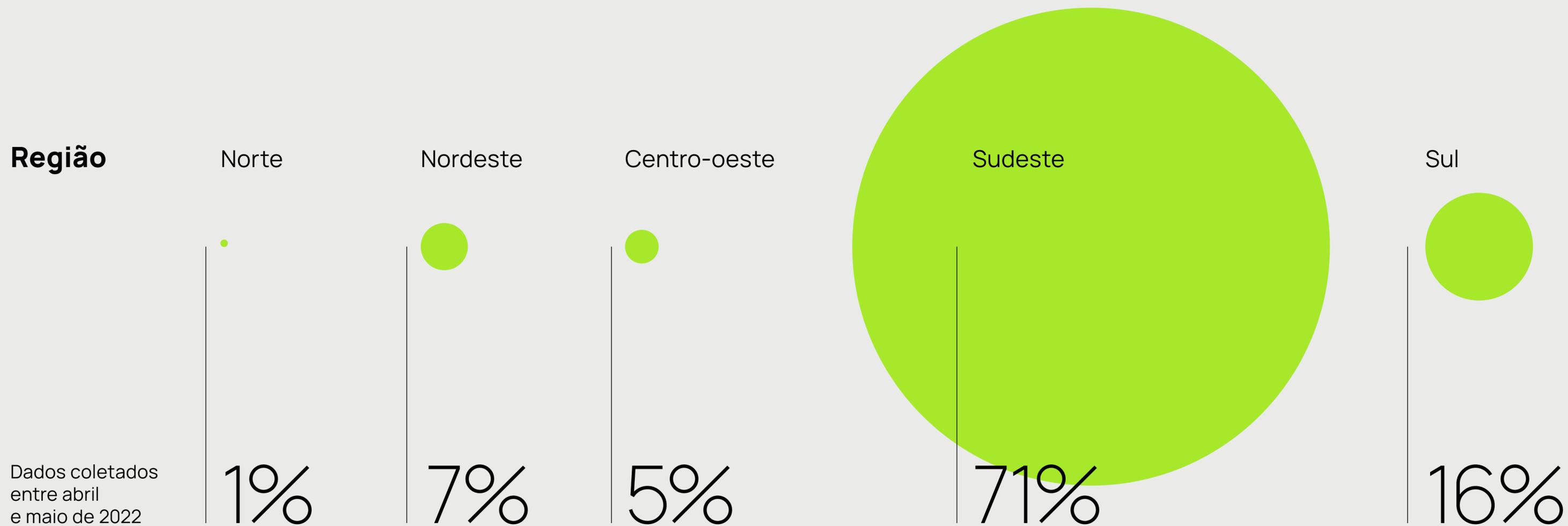
## Número de funcionários



## Setor de atuação



# Empresas participantes



Dados coletados entre abril e maio de 2022



# Uso de dados na gestão de pessoas



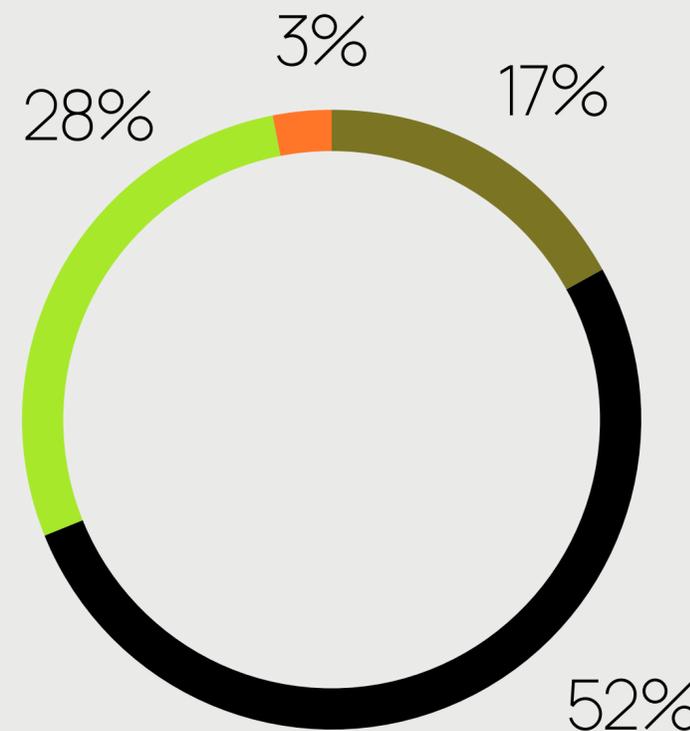
# Uso de dados na gestão de pessoas

## Quem aplica *people analytics*?

As práticas de recursos humanos orientadas a dados ainda estão em um estágio inicial no Brasil. Pouco mais da metade (52%) dos participantes da pesquisa Como o RH usa dados e tecnologia lança mão de algum indicador para tomar decisões sobre pessoas. Contudo, apenas 3% das companhias se consideram totalmente ancoradas por indicadores.

Chama atenção o fato de 17% guiarem suas decisões sobre RH apenas com base na opinião das pessoas e nas crenças da organização.

## Quão orientada a dados é a gestão de pessoas na empresa?



- **Nada:** Discussões e decisões são guiadas somente pela opinião das pessoas e crenças da organização
- **Pouco:** Há ritos de gestão em que os indicadores-chave de RH são apresentados, e decisões são realizadas a partir das análises geradas
- **Muito:** Na maior parte das discussões e decisões sobre gestão de pessoas são demandados relatórios de indicadores para análise de temas específicos
- **Totalmente:** As lideranças consultam com autonomia dados históricos e previsões futuras sobre os funcionários de suas áreas e tomam decisões diárias sobre gestão de pessoas



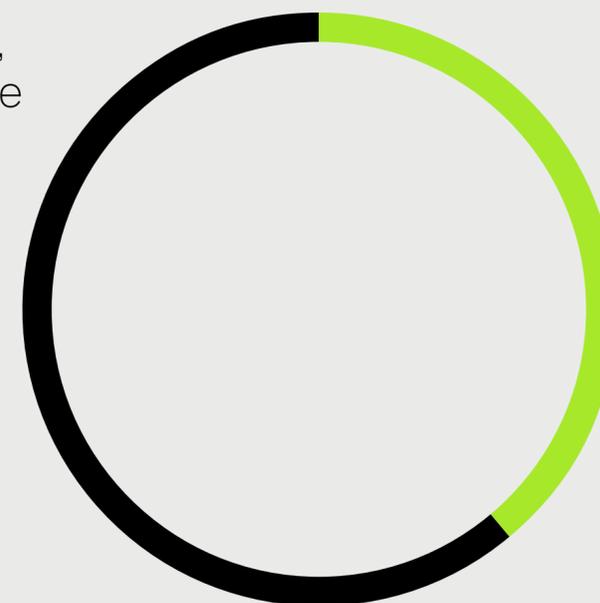
# Uso de dados na gestão de pessoas



**A empresa usa *people analytics* para medir e acompanhar indicadores e práticas de gestão de pessoas?**

Como reflexo desse cenário, são poucas as empresas que adotam o *people analytics*:

**Não 61%**



**39% Sim**

# Cultura *versus* prática

A maturidade do *people analytics* na organização está profundamente relacionada com o costume de medir as práticas de recursos humanos por meio de indicadores. Todas as empresas que têm a gestão completamente orientada a dados utilizam *people analytics* (PA). Por outro lado, das que consideram a gestão “nada orientada a dados”, nenhuma utiliza PA.

## Quão orientada a dados é a gestão de pessoas na sua empresa?

A empresa usa *People Analytics* para medir e acompanhar indicadores e práticas de gestão de pessoas?

	Sim	Não
<b>Totalmente:</b> As lideranças consultam com autonomia dados históricos e previsões futuras sobre os funcionários de suas áreas e tomam decisões diárias sobre gestão de pessoas.	0%	100%
<b>Muito:</b> Na maior parte das discussões e decisões sobre gestão de pessoas são demandados relatórios de indicadores para análise de temas específicos.	31%	69%
<b>Pouco:</b> Há ritos de gestão em que os indicadores-chave de RH são apresentados e decisões são realizadas a partir das análises geradas.	68%	32%
<b>Nada:</b> Discussões e decisões são guiadas somente pela opinião das pessoas e crenças da organização.	100%	0%



Isso sugere que o maior empecilho ao *people analytics* é a falta de uma cultura corporativa orientada a dados – barreira apontada por 49% das empresas. Em seguida, vem a falta de profissionais qualificados e a dificuldade de integrar sistemas.

### Porque a empresa não adota *people analytics*?

Falta construir uma cultura orientada para dados.....	<b>49%</b>
Faltam profissionais com expertise necessária na empresa.....	<b>37%</b>
Dificuldade de integrar os sistemas da organização.....	<b>31%</b>
Problemas para mapear, coletar, tratar e armazenar dados sobre as pessoas.....	<b>28%</b>
Limitações financeiras para investir em pessoas e/ou sistemas.....	<b>25%</b>
Dificuldades técnicas, como falta de infraestrutura de TI.....	<b>16%</b>
Os dados que temos hoje não são confiáveis.....	<b>13%</b>
Falta de apoio e engajamento do time de TI.....	<b>7%</b>
Falta de profissionais capacitados no mercado.....	<b>4%</b>
Outras limitações.....	<b>6%</b>



# Dicas para construir uma mentalidade de dados

O papel dominante da cultura fica evidente nas recomendações dadas pelos respondentes para o desenvolvimento de uma mentalidade voltada a *people analytics*.

“Entenda o que é importante para os líderes, pois o engajamento deles é imprescindível.”  
**\_Setor de tecnologia**

“Insira reflexões e proposições nos fóruns de liderança da organização, de forma a promover o entendimento do arsenal de vantagens para a área gestão de pessoas.”  
**\_Setor de energia**

“Ter sistemas, selecionar e fazer integrações estratégicas e ter alguém que saiba fazer as análises.”  
**\_Setor de tecnologia**

“O primeiro passo é vencer barreiras no RH. O time de RH tende a ser muito cético com números e dados, ficando incomodado de avaliar funcionários por meio de processos muito cartesianos.” **\_Setor financeiro**

“Começar simples. Entender primeiro os problemas para depois definir o que se pretende mensurar. Estabelecer rituais de discussão de indicadores.”  
**\_Setor de serviços financeiros e bancos**

“Comprovar valor agregado para o negócio; fazer um protótipo em uma subárea e mostrar a qualidade de análise e decisões com dados reais. Ter sistemas *'just in time'* para o gestor acessar.” **\_Setor de educação/pesquisa**



# Benefícios do *people analytics*

Apesar de serem minoria (39%), as empresas que adotam PA expõem diversos benefícios. O principal é a melhoria na tomada de decisões – algo percebido por 86% das empresas. Mais da metade conseguiu antecipar situações futuras e tomar ações preventivas. Os ganhos para a própria área de recursos humanos também são claros: 57% afirmam que a imagem do departamento melhorou e 37% que ficou mais fácil convencer a liderança de investir no RH. Nenhuma companhia relatou não ter colhido benefícios com *people analytics*.

## Na visão da empresa, quais os benefícios gerados pelo *people analytics*?

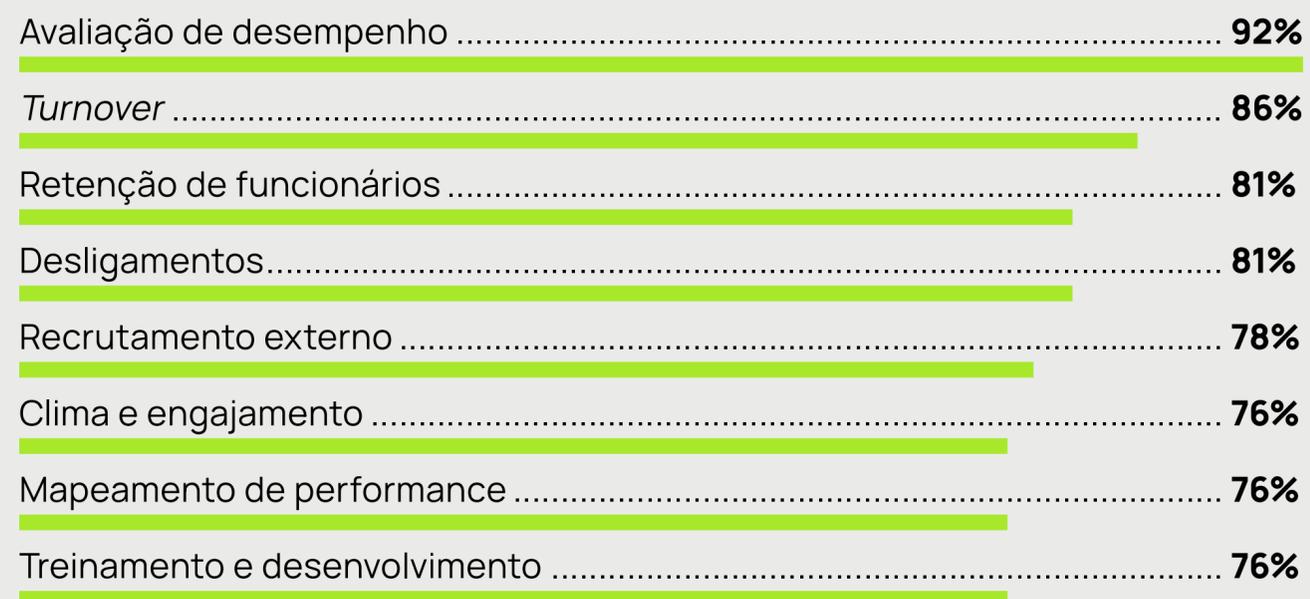
Melhora a tomada de decisões.....	86%
Antecipa situações futuras e possibilita ações preventivas.....	59%
Melhora a imagem do RH como uma área estratégica.....	57%
Gestão de pessoas mais objetiva.....	51%
Torna as decisões de RH mais justas.....	46%
Melhora a gestão das equipes pelos líderes.....	44%
Facilita o convencimento das lideranças em investimentos ligados ao RH.....	37%
Agiliza a tomada de decisões.....	30%
Uniformiza as decisões de RH.....	27%
Gera economia de recursos.....	24%
Humaniza as decisões.....	16%
Não foram percebidos benefícios.....	0%



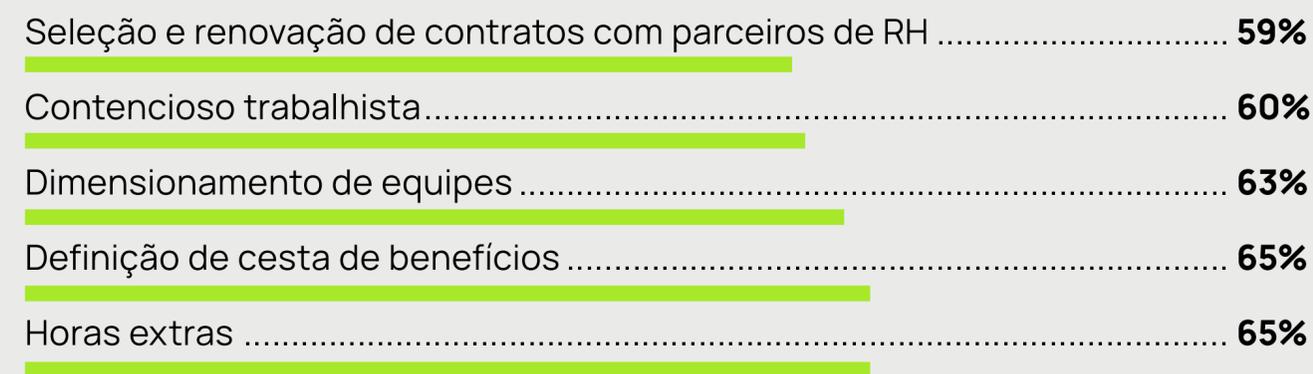
# Leque de possibilidades

Por meio de uma lista com 25 subsistemas de gestão de pessoas foi possível mapear onde o RH tem aplicado *people analytics*. O PA é mais comum na avaliação de desempenho, na medição do *turnover* e na retenção de funcionários. E é menos usado para acompanhar a relação com fornecedores de RH, o contencioso trabalhista e o dimensionamento das equipes.

## Mais usados



## Menos usados



# Níveis de análise

Se, por um lado, se destaca positivamente a quantidade de áreas em que o RH tem conseguido utilizar *people analytics*, por outro, a qualidade das análises pode ser melhorada.

A análise de dados pode ser dividida em quatro níveis:

1.

**Descritiva:**  
busca entender o que aconteceu, a partir da análise dos indicadores

2.

**Diagnóstico:**  
identifica os motivos que levaram algo a acontecer

3.

**Preditiva:**  
faz previsões a partir dos indicadores, identificando como padrões do passado podem se repetir no futuro

4.

**Prescritiva:**  
identifica formas para que algo possa acontecer novamente no futuro de maneira proposital



# Níveis de análise

A maioria das empresas concentra suas análises nos níveis descritivo (37%) e de diagnóstico (15%). A construção de modelos mais avançados de análise ainda se mostra um desafio para o RH. Contudo, a qualidade das avaliações varia significativamente conforme a área em que o *people analytics* é utilizado.

## Média



## Absenteísmo

Menor nível de complexidade nas análises



## Clima e engajamento

Maior nível de complexidade nas análises

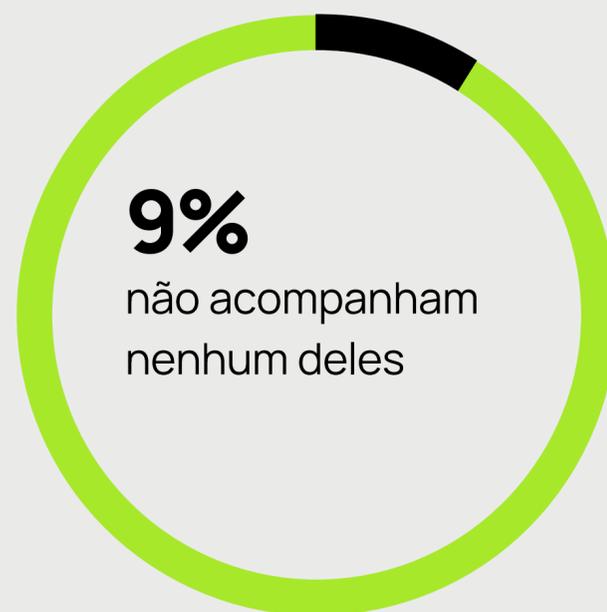


# Os indicadores mais usados



# Os indicadores mais usados

As análises do *people analytics* são estruturadas por meio da interpretação e da combinação de indicadores. Dessa forma, qualquer empresa que queira orientar sua gestão de pessoas por dados precisa, antes de tudo, identificar os indicadores mais relevantes para a operação e acompanhá-los periodicamente. Dos 28 indicadores avaliados pela pesquisa, em média as empresas mapeiam nove deles, sendo que apenas 4% acompanham todos e 9% não acompanham nenhum.



- > A cada 10 empresas, quase 7 medem o índice de *turnover*, sendo esse o indicador mais acompanhado. Mais da metade também analisa os índices de clima organizacional, horas extras e orçamento da área de RH.
- > No outro extremo, o percentual de funcionários em férias, o uso dos benefícios e a amplitude do mapa sucessório são estudados por menos de 20% dos respondentes.
- > Se alguns indicadores parecem não despertar interesse futuro nas empresas, outros apresentam uma tendência de crescimento. É o caso da frequência de **feedbacks, da produtividade por funcionário e da taxa de retenção**. Mais de 20% das participantes pretendem mapear esses índices no futuro, o que levaria alguns deles para o topo da lista.

# Os indicadores mais usados

## Mapeamento de Indicadores

	Já mapeado	Pretende mapear
<i>Turnover</i>	69%	6%
Índices de clima organizacional e satisfação dos funcionários	63%	13%
Horas extras e banco de horas	62%	4%
Acompanhamento do orçamento de RH	55%	8%
Custo total do funcionário	47%	13%
Cotas de funcionários (aprendizes e PCDs)	47%	1%
Tempo médio de seleção/recrutamento	47%	6%
Absenteísmo	46%	3%
Taxa de conclusão das avaliações de desempenho	45%	13%
Horas de treinamento por funcionário	37%	6%
Afastamentos e acidentes de trabalho	36%	0%
Entrevistas de desligamento realizadas	36%	4%
Percentual da folha de pagamento sobre o faturamento	34%	7%
Causas Trabalhistas	31%	1%

# Os indicadores mais usados

## Mapeamento de Indicadores

	Já mapeado	Pretende mapear
Candidatos inscritos por vaga aberta para recrutamento externo	29%	5%
Conclusão dos PDIs	29%	21%
Sinistralidade do plano de saúde	29%	3%
Frequência de <i>feedbacks</i> oferecidos a cada funcionário	28%	25%
Representatividade de grupos minorizados na empresa - Diversidade	28%	13%
Proporção de vagas preenchidas em recrutamento interno vs externo	25%	6%
Percentual de grupos minorizados na liderança	23%	6%
Candidatos inscritos por vaga aberta para recrutamento interno	21%	2%
Efetivação de estagiários e/ou <i>trainees</i>	21%	2%
Produtividade por funcionário	20%	23%
Taxa de retenção de funcionários-chave	20%	23%
Percentual de funcionários em férias	19%	2%
Uso dos benefícios oferecidos	19%	12%
Posições com mapa sucessório desenhado	18%	21%

# O papel das *HR Techs*



# Abertura para novas tecnologias

A jornada para conseguir implantar novas tecnologias e orientar as decisões por meio de dados pode ser árdua. E não é diferente para o recursos humanos. Felizmente, muitas *startups* apresentam soluções inovadoras que ajudam o RH nessa missão e facilitam a interface entre a área e a tecnologia. Contudo, os serviços das *HR Techs* são utilizados por poucas companhias. Cerca de 7 em cada 10 empresas não contrataram uma *HR Tech*. Entre os motivos, destacam-se a falta de uma cultura que estimule esse movimento, o orçamento disponível para os projetos e o desinteresse em conhecer esse tipo de solução. Mas, apesar de ainda não terem contratado uma *startup*, 44% das respondentes afirmam já ter avaliado esse tipo de fornecedor.



Não contratou uma *HR Tech*, mas já pesquisou e avaliou



Já contratou uma *HR Tech* e o projeto foi concluído com sucesso



Já contratou uma *HR Tech* e o projeto está em andamento



Já contratou uma *HR Tech* e o projeto foi concluído, mas sem sucesso



Não contratou uma *HR Tech* nem pesquisou e avaliou



# Dicas para contratar uma *HR Tech*

Quem já está trabalhando com *startups* dá as seguintes recomendações para quem deseja começar.

“Avalie as funcionalidades e integrações para evitar sobreposição de ferramentas.”

**\_Setor de tecnologia**

“Compare ferramentas simulando em uma base ‘demo’ com os dados reais da sua empresa. Não existe a ferramenta perfeita e, sim, aquela que atende a sua necessidade e é você quem tem de descobrir.”

**\_Setor de consultoria**

“Estude o mercado e converse com as empresas que existem para descobrir a que melhor se encaixe com seu desafio e sua necessidade.”

**\_Setor de serviços financeiros e bancos**

“Converse com outros clientes da startup e avalie os benefícios diante de uma solução existente. Deve-se tomar cuidado com soluções muito abrangentes na área de pessoal, pois a cultura de cada empresa é distinta e dificilmente uma mesma solução tem a capacidade de se adequar à todas.”

**\_Setor de saúde e serviços de saúde**

“Investigue para que a *startup* não somente faça o que você já sabe e faz. E também tenha uma operação assistida.”

**\_Setor de energia**

“Avalie as prioridades internas do RH para alocar bem o investimento.”

**\_Setor de educação/pesquisa**



# Presente e futuro das *HR Techs*



# Áreas de atuação

O número de *HR Techs* cresceu rapidamente no Brasil e hoje são encontradas soluções para diversos subsistemas de recursos humanos. Algumas delas já caíram nas graças do time de gestão de pessoas, como é o caso da assinatura eletrônica de documentos e de recrutamento e seleção – serviços contratados por pelo menos metade das participantes.

Outros serviços se mostram promissores, como as plataformas de diversidade, *people analytics*,

*onboarding* digital e saúde e bem-estar. Nestas áreas, ao menos 4 em cada 10 empresas indicam a pretensão de contratar uma *startup*.

Para outros temas, o futuro ainda é incerto. Canais de denúncia, gestão das escalas de trabalho, contratações temporárias e mentoria *online* são onde as empresas se mostram mais resistentes em contratar *HR Tech*. Ao menos metade das participantes declararam que não pretendem ter o apoio de *startups* nessas matérias.



## Para quais subsistemas de RH sua empresa contratou uma *startup* e para quais pretende contratar?

	Já contratou	Pretende contratar	Não pretende contratar
Assinatura eletrônica de documentos	57%	17%	26%
Recrutamento e seleção	50%	25%	25%
Folha de pagamento	47%	19%	34%
Gestão de ponto eletrônico	43%	18%	39%
Ensino e treinamento	38%	35%	27%
Admissão digital	38%	32%	30%
Gestão de desempenho	36%	37%	27%
Pesquisas de satisfação e <i>feedback</i> do funcionário	36%	36%	28%
Mapeamento do perfil comportamental e/ou de habilidades	33%	32%	35%
Benefícios	32%	36%	32%
PDI	32%	36%	32%
Automatização de processos de RH	29%	41%	30%

## Para quais subsistemas de RH sua empresa contratou uma *startup* e para quais pretende contratar?

	Já contratou	Pretende contratar	Não pretende contratar
Canal de denúncia / ouvidoria	29%	20%	51%
9 Box	29%	25%	46%
Engajamento	29%	38%	33%
Comunicação	28%	34%	38%
Remuneração	22%	36%	42%
Saúde e bem-estar	21%	47%	32%
Gestão das escalas de trabalho	20%	22%	58%
Contratações temporárias	19%	17%	64%
<i>Onboarding</i> digital	18%	46%	36%
<i>People analytics</i>	17%	54%	29%
Mentoria e <i>coaching</i> online	12%	30%	58%
Plataformas de diversidade e inclusão	9%	43%	48%



# Impacto gerado

Para cerca de um terço das empresas, a contratação de *HR Techs* permitiu que os processos de gestão de pessoas fossem automatizados, liberando os profissionais de RH para realizar tarefas estratégicas e tornando suas ações mais ágeis e eficientes. As *startups* têm um papel relevante na transformação da área de recursos humanos.

## Quais os impactos da contratação de *HR Tech*?

O RH conseguiu automatizar os processos	42%
Liberou o RH para fazer tarefas mais estratégicas	34%
O RH ganhou agilidade e eficiência, reduzindo o tempo dos processos de RH	32%
Melhorou a experiência do colaborador	31%
O RH tem mais indicadores para apresentar para liderança	29%
A liderança reconheceu melhorias no RH	28%
Contribuiu para a transformação digital da organização	28%
Fortaleceu a cultura da empresa	25%
O time de RH desenvolveu uma mentalidade inovadora	21%
Fortaleceu a marca empregadora	18%
Houve redução de custos	17%
O RH ficou mais impessoal	7%
Os profissionais de RH não se adaptaram e saíram, aumentando rotatividade da área	0%
Não houve ganhos ou perdas com a contratação de <i>HR Techs</i>	1%
Ainda não contratamos <i>HR Tech</i>	38%



# Conclusão



# Conclusão

Por mais que o assunto seja falado há anos, a área de gestão de pessoas no Brasil ainda usa poucos indicadores para medir e acompanhar o resultado de suas práticas. Da mesma forma, o RH é pouco informatizado: menos da metade das empresas pesquisadas já contratou os serviços de uma *HR Tech* para ajudar nos processos e serviços de recursos humanos.

A principal barreira é a ausência de uma cultura corporativa orientada a dados, seguida pela falta de conhecimento nessas matérias.

Contudo, os benefícios trazidos tanto pelo uso de indicadores quanto pelas *startups* são notórios. Entre eles, estão a assertividade na tomada de decisões, a agilidade nos processos e até mesmo a melhora na imagem da própria área de recursos humanos.

Os resultados devem servir de inspiração para que outras companhias busquem novas tecnologias e apliquem *people analytics* na gestão de pessoas. Conforme as vantagens se popularizem, o uso de dados e tecnologia no RH deve se intensificar cada vez mais.





# Think Work



CONHEÇA  
CURTA  
COMPARTILHE



## Falconi