

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Graduação em Administração - GADM

**GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA A DADOS: Utilizando People
Analytics na FashionTech**

ANDERSON SANTOS DO NASCIMENTO

João Pessoa
Abril 2024

ANDERSON SANTOS DO NASCIMENTO

**GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA A DADOS: Utilizando People
Analytics na FashionTech**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como parte dos requisitos
necessários à obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Centro
de Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: José Jorge Lima
Dias Junior

João Pessoa
Abril 2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N244g Nascimento, Anderson Santos do.
Gestão de pessoas orientada a dados: utilizando
People Analytics na FashionTech / Anderson Santos do
Nascimento. - João Pessoa, 2024.
21 f.

Orientação: José Jorge Lima Dias Junior.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. People Analytics. 2. Gestão de pessoas. 3. Tomada
de decisão fundamentada em dados. I. Dias Junior, José
Jorge Lima. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Anderson Santos do Nascimento

Trabalho: Gestão de Pessoas Orientada a Dados: Utilizando People Analytics na FashionTech

Área da pesquisa: Administração Geral

Data de aprovação:

Banca examinadora

José Jorge Lima Dias Junior

Diana Lúcia Texeira de Carvalho

Francisco José da Costa

AGRADECIMENTOS

Agradeço a vida pela oportunidade e a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste momento, desejo que onde estiverem possam receber minha sincera gratidão. Que os resultados dessa conquista possam, se não na vida de vocês, gerar valor a todos que eu encontrar pelo caminho.

“Lar é onde tem alguém pensando em você” - Masashi Kishimoto.

RESUMO

Este caso para ensino explora os desafios enfrentados pela FashionTech, uma empresa fictícia do e-commerce de moda pioneira na integração de tecnologia e design de alta qualidade. A rápida expansão da empresa e a constante busca por inovação trouxe complexidades para seu setor de Recursos Humanos (RH), especialmente no acompanhamento e melhoria de métricas como satisfação e avaliação de desempenho. O dilema central é entender como a área de RH poderia usar dados para construir uma gestão baseada em evidências. Com a sobrecarga na área de Tecnologia da Informação (TI), crucial para a integração e análise de dados, Júlia Silva, diretora de RH, percebe a necessidade de transição de uma gestão tradicional para uma gestão orientada por dados a partir do conceito de *People Analytics*. Este estudo de caso é adequado para alunos de graduação em Administração e outras disciplinas relacionadas à gestão, análise de dados e tomada de decisão baseada em evidências, proporcionando um entendimento do impacto da análise de dados nas práticas organizacionais, em especial para a gestão estratégica de pessoas.

Palavras-chave: People Analytics, gestão de pessoas, tomada de decisão fundamentada em dados.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
2. Engajamento e Desempenho - O Ponto de Partida	6
3. Sobrecarga de Trabalho e Absenteísmo - Sintomas de um Mal Maior	8
4. Equidade Salarial entre Gêneros - As conversas ao Redor da Máquina de Café.....	9
5. O desafio de TI - Uma Demanda Crescente por Soluções	10
6. Novas Contratações - A luz no Fim do Túnel.....	11
7. Reflexões	13
8. NOTAS DE ENSINO	13
8.1. Objetivos Educacionais e Recomendações de Aplicação.....	13
8.2. Fontes de Dados	14
8.3. Questões para Análise	14
8.4. Proposta de Plano de Aula	14
8.5. Sugestão de análise do Caso	16
9. CONCLUSÃO.....	19
10. REFERÊNCIAS	20

1. INTRODUÇÃO

No universo da moda, onde inovação e tecnologia se entrelaçam para criar experiências únicas de compra, a FashionTech emerge como uma pioneira. Este e-commerce de moda, conhecido por integrar tecnologia avançada e design de alta qualidade em suas peças, se esforça para oferecer não apenas produtos inovadores, mas uma experiência de compra excepcional online. No entanto, o rápido crescimento e a busca constante por inovação trouxeram à tona desafios complexos para o seu setor de Recursos Humanos (RH), especialmente em relação ao acompanhamento e melhoria de métricas como satisfação e avaliação de desempenho.

Isso acontece porque à medida que a FashionTech se destaca no mercado, sua direção enfrenta um dilema crítico: como construir e manter um time de alta performance e engajado, alinhado aos valores e objetivos da empresa, enquanto navega pelos desafios de um ambiente empresarial tecnológico e competitivo? A resposta a este questionamento se torna mais difícil com a sobrecarga enfrentada pela área de Tecnologia da Informação (TI), setor que é essencial para a integração e análise de dados, mas que concentra seus recursos quase que integralmente na operação, deixando outras áreas, como o RH, sem projetos prioritários.

Após uma reunião desafiadora com a alta liderança da empresa, em que foi questionada sobre comentários negativos a respeito da falta de equidade salarial entre gêneros, a diretora de RH, Júlia Silva, não conseguiu dar uma resposta conclusiva e, devido a isso, entendeu como deveria ser o futuro da gestão de pessoas na FashionTech - um futuro moldado pela análise de dados.

Mas como transpor a tradicional gestão baseada em intuição no RH para uma fundamentada em evidências, capaz de guiar a empresa através dos desafios do crescimento e da inovação contínua ?

2. Engajamento e Desempenho - O Ponto de Partida

Júlia Silva é a atual Diretora de Recursos Humanos da FashionTech, ao longo dos seus 44 anos de idade construiu uma carreira muito sólida desde sua formação em Psicologia com especialização em gestão estratégica de pessoas, percorreu toda a trilha de RH atuando como assistente, analista e gerente antes de assumir o cargo atual. Nesse ínterim, desenvolveu habilidades em liderança, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de benefícios e remuneração e compliance trabalhista, possui um perfil inovador e sempre está pensando em como pode trazer inovações para área de RH visando o máximo de retorno para a empresa.

Numa típica manhã na sede da FashionTech, Júlia começou o dia realizando uma de suas funções, que era analisar semestralmente os relatórios de engajamento e desempenho dos funcionários. Entretanto, a empresa passou a utilizar uma nova plataforma web desde a última vez que ela realizou esse processo e para obter os dados essa plataforma emitia um relatório no formato Excel selecionando um período específico, porém, Júlia desejava obter o resultado de todas as avaliações de engajamento e para tal era necessário enviar um e-mail para o suporte da plataforma. Muitas vezes, a resposta para este tipo de solicitação era demorada, inibindo esse tipo de pedido por parte dos setores. Com a dificuldade, a diretora acabou sendo forçada a pausar a análise dos dados da avaliação de engajamento e foi em busca dos

dados da avaliação de desempenho. Como essa avaliação é feita numa outra plataforma que também foi recentemente adquirida pela FashionTech, foi necessário entender primeiro como ela funcionava e com isso veio a descoberta de mais problemas: em primeiro lugar os dados estavam dispersos em diversos relatórios, precisando inicialmente de um tratamento para que pudessem ser consolidados e então fazer mais sentido. Depois, alguns relatórios tinham formatos diferentes. Ao final, encontrou dificuldades para obter dados concretos, percebendo que as informações disponíveis estavam descentralizadas ou despadronizadas, dificultando o acesso, reflexo dos processos burocráticos do departamento de RH.

Ao sair de sua sala, caminhando pelos corredores da FashionTech, Júlia ouviu fragmentos de conversas entre os colaboradores que a fizeram ter a sensação de que as pessoas tinham uma insatisfação a respeito dos resultados da avaliação de desempenho.

Motivada a entender melhor as preocupações de seus colegas, a diretora de RH decidiu iniciar conversas informais durante os encontros casuais no refeitório e nas pausas para o café. A falta de uma estrutura formal para a coleta de feedback fez com que essas interações pessoais se tornassem sua principal fonte de insights sobre o clima organizacional.

Nessas conversas, começaram a emergir temas recorrentes: uma sensação de estagnação profissional e a percepção de que as avaliações de desempenho eram subjetivas e desatualizadas. Em um desses comentários, um designer talentoso, cujo trabalho havia sido essencial para várias coleções de sucesso, compartilhou suas frustrações.

- Sinto que meu trabalho não é realmente visto... Como posso me esforçar mais se não sei onde posso chegar?

A pergunta era retórica, mas carregava o peso de uma preocupação real. Este não era um caso isolado; muitos funcionários sentiam que suas carreiras estavam num impasse, sem uma direção clara ou um caminho definido para o crescimento profissional.

A prática de compilar relatórios de dados sobre engajamento e desempenho tinha sido estabelecida com a intenção de fornecer insights objetivos para a tomada de decisões. No entanto, Júlia começou a perceber que esses relatórios eram parcialmente úteis. Eles falhavam em capturar o panorama completo, particularmente em relação às nuances da dinâmica de cada equipe. Faltavam informações relevantes ou havia dados que não eram interessantes. Além disso, os relatórios usados, quando chegavam nas mãos dela, já estavam desatualizados, não refletindo as mudanças rápidas tanto na indústria quanto na própria empresa.

Essa dependência de dados desatualizados ou incompletos para guiar decisões estratégicas de RH estava criando uma lacuna entre a gestão e os funcionários. A necessidade de uma abordagem mais dinâmica e integrada tornou-se evidente. A diretora de RH reconheceu que era hora de repensar como os dados eram coletados, analisados e, o mais importante, como eles poderiam ser usados para abordar efetivamente as questões de engajamento e desempenho.

Era evidente que os desafios atuais exigiam mais do que simples ajustes nos relatórios existentes; era necessária uma revisão completa da estratégia buscando soluções inovadoras, que não só refletiriam de maneira mais precisa o estado atual dos funcionários mas também orientariam a empresa em direção a um futuro de maior engajamento e satisfação no trabalho.

3. Sobrecarga de Trabalho e Absenteísmo - Sintomas de um Mal Maior

Após a análise inicial de engajamento e desempenho que levantou mais questões do que respostas, Júlia Silva passou a semana imersa em reuniões com líderes de diversos departamentos. Um tema recorrente dessas conversas era a preocupação com o número crescente de ausências, especialmente na área de Produção. Essas ausências não eram apenas números em um relatório, mas histórias de pessoas enfrentando dilemas pessoais e profissionais.

Em uma série de reuniões de desligamento, em que conversava com funcionários que haviam decidido deixar a empresa voluntariamente, Júlia começou a perceber um padrão. Muitos citaram questões de "sobrecarga" como um fator decisivo para sua saída.

- Sinto que a empresa e eu estamos caminhando em direções opostas...

Compartilhou um desenvolvedor, cuja paixão pela tecnologia o havia levado a se juntar à FashionTech anos atrás. Esses relatos, embora empíricos, começavam a pintar um quadro de uma possível desconexão entre os valores da empresa e as percepções de seus funcionários.

Intrigada e preocupada com essas observações, Júlia refletiu sobre como a cultura da FashionTech, uma vez unificadora e fonte de orgulho, poderia ter começado a se desviar de uma forma que nem todos os funcionários se sentiam parte dela. Será que essas percepções individuais apontavam para uma tendência mais ampla de mal-estar cultural ou eram casos isolados? A falta de dados concretos tornava difícil determinar.

Durante uma pausa para o café, uma conversa casual com um líder de equipe trouxe mais insights.

- Estamos tentando manter a equipe satisfeita, motivada e coesa, mas tem sido um desafio.

Ele comentou, preocupado com o impacto que a satisfação poderia ter na produtividade e no clima da equipe. Essas conversas informais reforçavam a sensação de que algo precisava ser feito.

Reconhecendo a complexidade de uma possível situação de sobrecarga de trabalho por conta do número de projetos especiais que uma pessoa colaboradora podia assumir e também o absenteísmo, a diretora decidiu que era necessário ir além das percepções e buscar uma abordagem baseada em evidências para entender verdadeiramente o coração da questão. Como poderia a FashionTech, uma empresa que se orgulhava de sua inovação e cultura inclusiva, fazer um melhor alinhamento entre sua visão e as expectativas de seus funcionários?

4. Equidade Salarial entre Gêneros - As Conversas ao Redor da Máquina de Café

Com a mente ainda imersa nas questões de sobrecarga e absenteísmo, Júlia enfrentou um novo dilema dentro da FashionTech: os rumores de disparidades salariais entre gêneros. Não era a primeira vez que ouvia murmúrios sobre o assunto, mas, recentemente, as conversas pareciam ganhar mais força e uma seriedade que não podiam mais ser ignoradas.

Durante uma refeição com a equipe, em que a informalidade permitia que tópicos delicados viessem à tona, Júlia ouviu uma conversa discreta de um funcionário demonstrando frustração após uma reunião de avaliação de desempenho:

- Você viu o bônus do último projeto? Parece que nem todos aqui são avaliados da mesma forma...

E lançou um olhar significativo para um colega. Esses comentários vagos, mas sugestivos, despertaram uma série de dúvidas na diretora.

Ela entendeu que a questão da equidade salarial era vivenciada de forma diferente entre os colaboradores e que isso refletia uma insatisfação que transcendia os números apresentados nos contracheques.

- Não é só sobre o número no final do mês...

Ouviu ela de outro grupo discutindo o tema.

- É sobre sentir que nossa contribuição é valorizada igualmente, independentemente de quem somos.

Intrigada por essas respostas e motivada por uma mistura de preocupação e determinação, a diretora de RH começou a questionar se os processos de avaliação e recompensa da FashionTech estavam de fato alinhados com os valores de equidade e inclusão que a empresa tanto prezava. Os dados disponíveis, dispersos em diferentes sistemas e muitas vezes desatualizados, ofereciam pouca clareza sobre a situação real. A disparidade salarial entre gêneros, percebida por alguns funcionários, poderia ser uma realidade concreta da empresa ou casos isolados, mas a evidência tangível ainda faltava e ficava difícil tirar alguma conclusão.

Refletindo sobre esses desafios, reconheceu que a solução exigiria uma abordagem mais sofisticada do que simplesmente revisar os salários. Era necessário obter informações mais objetivas para investigar o problema- não apenas números, mas as histórias por trás desses números. Visualizou uma plataforma integrada, uma espécie de “radar” que não só consolidaria dados de salários, bônus e avaliações de desempenho, mas também capturaria o sentimento dos funcionários, permitindo à FashionTech mapear e, finalmente, endereçar as raízes da questão de equidade salarial.

Assim, com uma nova missão em mãos, a diretora se preparava para enfrentar um problema silencioso e complexo da gestão moderna de RH: garantir que a equidade não fosse apenas um ideal, mas uma realidade palpável e mensurável dentro da FashionTech.

5. O Desafio de TI - Uma Demanda Crescente por Soluções

Julia estava em direção ao trabalho quando ouvia em seu carro um podcast de um profissional que falava sobre “people analytics” e como esse tema estava crescendo nas empresas. O episódio discutia as inovações e desafios do uso de dados para melhorar a gestão de talentos. Inspirada e animada, Julia começou a imaginar como poderia aplicar essas ideias inovadoras em seu trabalho. Sem pensar duas vezes, ela pegou seu celular e ligou para Roberto para agendar uma reunião.

Aos 37 anos, Roberto é a personificação do comprometimento e da paixão pela tecnologia na FashionTech. Formado em Ciência da Computação, sua jornada na empresa se estende por 12 anos de uma carreira muito bem sucedida. Inicialmente contratado como desenvolvedor, sua expertise técnica e dedicação o elevaram à posição de Diretor de TI há dois anos. Essa transição não foi apenas um reconhecimento de sua habilidade técnica, mas também de sua capacidade de liderar em um ambiente dinâmico e exigente.

Conhecido por sua objetividade e foco técnico, Roberto às vezes é percebido como inacessível pelos colegas, uma imagem que ele involuntariamente projeta, além de sua personalidade, ao priorizar a eficiência e a segurança dos sistemas da empresa. Seu dia a dia é consumido por reuniões com outros diretores e uma pilha incessante de tickets de suporte e projetos atrasados, refletindo o ritmo implacável de seu departamento.

A demanda por soluções de TI na FashionTech é um tema constante nas conversas de Roberto, que frequentemente expressa a necessidade de expandir sua equipe para acompanhar as crescentes expectativas e complexidades dos sistemas da empresa. Sua preocupação não é apenas manter a infraestrutura de TI funcionando sem falhas, mas também garantir a segurança da informação, uma prioridade que ele defende com rigor.

No dia e hora marcada, Júlia se reuniu com Roberto para discutir sobre como a equipe dele poderia contribuir na construção robusta de uma solução.

- Precisamos de uma solução que nos permita não apenas coletar e analisar dados, mas realmente entender as histórias por trás desses números, - explicou Júlia.

Roberto, com os olhos fixos em sua tela repleta de tickets de suporte e projetos em atraso, suspirou antes de responder:

- Júlia, estou totalmente de acordo com sua visão e entendo a necessidade crítica. No entanto, nossa equipe está no limite. Os recursos são limitados e a carga de trabalho só tem aumentado. Temos demandas em outros setores estratégicos, sem falar no financeiro, que nos solicitou um módulo para seu sistema.

A honestidade de Roberto destacava um problema recorrente dentro da FashionTech: a inovação ambiciosa muitas vezes encontrava barreiras operacionais significativas.

- Então, o que podemos fazer para avançar? Não podemos simplesmente aceitar que é 'difícil demais' e desistir, - insistiu ela.

A conversa que se seguiu explorou várias possibilidades, desde a contratação de talentos até a busca de parcerias externas para desenvolvimento de software. Eles concordaram que a superação desses desafios exigiria criatividade, colaboração e, possivelmente, uma redefinição das prioridades da empresa.

A tentativa inicial de construir um fluxo de trabalho em conjunto com a equipe de TI não saiu como o esperado, mas Júlia não tinha tempo para se lamentar. Após algumas conversas com Roberto e outros diretores ela entendeu que talvez o melhor caminho no curtíssimo prazo fosse construir uma solução dentro do RH e, para que isso se concretizasse, decidiu conversar diretamente com o CEO, o Sr. Alberto Dias.

6. Novas Contratações - A Luz no Fim do Túnel

Julia sabia o quanto o Sr. Alberto era ocupado e tinha pouco tempo para convencê-lo de suas ideias. Ao entrar em sua sala, foi direta e objetiva:

- Sr. Alberto, agradeço por me receber. Como sabe, a nossa empresa está se transformando rapidamente e, com isso, as exigências em gestão de talentos também. Precisamos de uma visão que alinha dados e estratégia de RH, que permita não apenas responder às tendências, mas antecipá-las. Investir em 'people analytics' não é mais uma opção, mas uma necessidade. Isso nos permitirá melhorar o recrutamento, retenção e desenvolvimento, impactando diretamente nossa eficiência e, consequentemente, nossa lucratividade, - disse Julia olhando fixamente para o Sr. Alberto.

O Sr. Alberto, muito educado, pareceu ter ouvido bem a última palavra do discurso de Júlia.

- É exatamente esse tipo de inovação e proatividade que precisamos para nos manter à frente no mercado. Você tem meu apoio para avançar com essa iniciativa. Vá em frente. Contrate mais duas pessoas para o departamento de RH que possam contribuir com suas ideias. Espero que consigamos atingir o objetivo que você citou!

Laura e Tiago, os recém-contratados para atuar na área de RH, trouxeram consigo não apenas habilidades técnicas, mas também uma nova perspectiva sobre como abordar os desafios de RH de maneira estratégica. Com essas novas adições à equipe, a diretora sentia que finalmente estavam preparados para enfrentar os desafios de frente, com novas competências para organizar os dados e iluminar o caminho a seguir.

Júlia estava se encaminhando para uma reunião com os recém-contratados. Iniciada a reunião, na qual ficaram responsáveis por auxiliar a diretora nas diversas atividades operacionais, bem como assessorá-la nas decisões e estratégias do setor. Ambos estavam bastante motivados e com interesse em desenvolver novas habilidades e adquirir experiência para se tornarem líderes no futuro, um desejo bastante influenciado pela formação em comum em Administração. Laura foi a primeira a apresentar.

- Para começar, foi possível identificar vários pontos do nosso interesse, o primeiro deles é a questão da média salarial, estamos recebendo reclamações de salários mais baixos, esse é um ponto. Temos ainda, nesse assunto, reclamações sobre injustiças, como falta de equidade salarial entre gêneros. Isso foi um caso isolado ou isso é generalizado na empresa?

- Uma outra questão é o baixo desempenho, como a gente identifica o baixo desempenho? Precisamos mapear quais fontes de dados podem nos ajudar a esclarecer os problemas identificados e então buscar neles evidências.

Laura foi aprovada no processo seletivo por conta desse perfil analítico e um aguçado senso crítico para a área de RH, o que se deve à sua formação mais recente. Na universidade participou de disciplinas com ênfase na análise de dados e se empenhou muito nas atividades. Suas competências não passaram despercebidas pelos recrutadores.

- Em toda minha apresentação, o que tentei demonstrar foi que muitos problemas importantes têm sua origem na falta de informações claras, ou melhor dizendo, na falta de dados. Uma boa parte deles até existe dentro do nosso departamento, mas estão descentralizados, e o pior, despadronizados, isso faz com que nosso departamento acabe sendo mais reativo do que proativo em diversas frentes e isso cause uma percepção de menor eficiência para os outros setores. Dito isso, gostaríamos de reforçar a criação de uma subárea de people analytics aqui no RH para que a gente possa começar a estruturar um fluxo de coleta, estruturação e consumo dos dados que são relevantes para nós otimizando ao máximo esse processo, reduzindo nossos erros, escalando a área para conseguir lidar com um número maior de colaboradores e possibilitando uma tomada de decisão mais assertiva e fundamentada.

Laura tinha apresentado muito bem a primeira parte da análise de propostas que fizera com seu colega Tiago. Agora era a vez dele de dar continuidade.

Tiago tinha um perfil diferente de Laura. Mais lúdico, gostava de brincar para construir uma interação com o público e sua parte da análise dos problemas apresentados parecia acrescentar uma perspectiva diferente.

- Como sabemos, pessoas são um pilar muito importante para nossa empresa, por isso, quando ouvimos sobre problemas de desalinhamento entre vaga e profissional, precisamos entender que esse é um problema de todos nós e voltar nosso olhar para o lugar que queremos alcançar quando se fala de maturidade da empresa como um todo. Nesse sentido, a cultura se torna um ponto chave para que possamos dar apoio à nossa estratégia e possibilitar uma sustentação a longo prazo.

- Por isso, acreditamos que o uso de people analytics potencializa os processos de RH que mais se alinham ao nosso objetivo no curto prazo, por exemplo, falando de contratação que é quando tudo começa, precisamos contratar com base em uma análise mais criteriosa de fit cultural, que é a capacidade da pessoa se adaptar aos valores da empresa e à cultura da organização. Isso por si só já impacta nosso problema de desempenho, engajamento e absenteísmo.

- Precisamos fortalecer com a liderança a construção de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com o qual se possa construir junto com os funcionários uma perspectiva de crescimento e aprendizado.

Tiago seguiu apresentando diversos processos e fluxos de trabalho que, na sua visão, precisavam ser definidos e aplicados em toda a empresa, potencializando e padronizando todo o trabalho do RH para minimizar as discrepâncias entre as áreas.

- Por fim, meu objetivo foi deixar claro como precisamos dedicar muita energia para um ponto focal na nossa área, que é a construção e solidificação de uma cultura que unifique toda a empresa, reforçando os comportamentos e crenças que acreditamos fazer parte da nossa identidade, e, claro, todos os processos e métodos necessários para dar suporte à continuidade dessa cultura.

7. Reflexões

A reunião tinha sido bastante rica, muitas ideias chamaram a atenção de Júlia. As contratações de Tiago e Laura foram realmente muito felizes, eles eram o que estavam precisando nesse momento, no entanto, as suas abordagens eram diferentes, o que não é necessariamente ruim, mas exigia da diretora mais cuidado ao selecionar e alinhar todas essas ideias. Com um olhar mais analítico e para mensuração dos resultados, Laura trouxe pontos que sem dúvida precisam de mudança imediata, por outro lado, com uma abordagem mais focada nas pessoas e processos e métodos, Tiago apontou muito bem os pontos de atenção da área e ainda fez ótimas sugestões.

Particularmente, Júlia já possuía algumas outras ideias que gostaria de explorar, como investir mais no recrutamento via linkedin, pois acreditava ser a melhor forma de aumentar o match entre vaga e profissional, além disso solicitar ao presidente da empresa um aumento de 10% para todas as mulheres como um programa de incentivo para diminuir a discrepância salarial em relação aos homens e até mesmo criar incentivos específicos para a área de TI para aumentar a satisfação do departamento.

Diante de todo esse cenário, Júlia se encontrava em seu maior dilema: como a área de RH poderia usar dados para construir uma gestão baseada em evidências?

8. NOTAS DE ENSINO

8.1 Objetivos Educacionais e Recomendações de Aplicação

O presente caso para ensino é desenhado para explorar o uso de people analytics na gestão estratégica de RH, dentro do contexto desafiador de uma empresa de e-commerce de moda, a FashionTech. Neste trabalho, busca-se desenvolver nos estudantes as seguintes competências: (a) Capacidades analíticas e críticas através da compreensão de como a análise de dados pode informar e transformar estratégias e processos; (b) Tomada de decisão baseada em evidências, isso porque o caso apresenta uma situação fictícia do contexto de RH e fornece dados para permitir aos estudantes vivenciarem a aplicação de people analytics para identificar e abordar desafios de RH promovendo soluções orientadas a dados; (c) Compreensão da importância de people analytics na gestão de RH, através do estudo do conjunto de dados com métricas específicas comumente utilizadas no contexto desta área e na percepção do potencial dessas informações para solucionar os problemas.

Este estudo de caso é especialmente recomendado para disciplinas como Sistemas de Informação e Decisão, Desenvolvimento Gerencial, Gestão de Pessoas, entre outras que focam em aspectos de gestão, análise de dados e tomada de decisão baseada em evidências. Embora estejamos nos concentrando nas aplicações diretas em gestão de RH, os insights derivados do caso podem também enriquecer discussões em disciplinas relacionadas à Gestão de Projetos e Tecnologia da Informação, dependendo da abordagem adotada pelo professor.

8.2 Fontes de Dados

Os dados que inspiraram a construção do caso fictício foram obtidos do *Human Resources Data Set*¹, que pode ser encontrado no site do *Kaggle*, plataforma onde disponibiliza-se conjuntos de dados que são utilizados para ensino, análise, como também

¹ Fonte de dados: <https://www.kaggle.com/datasets/rhuebner/human-resources-data-set>.

competições de machine learning. O enredo, os personagens e os diálogos foram elaborados para tornar o caso mais envolvente para os estudantes.

8.3 Questões para Análise

Questão 1. Qual a diferença entre os conceitos de Dados, Informação e Evidência?

Questão 2. Quais são as suposições e crenças dos colaboradores da FashionTech? Identifique e discuta sobre essas crenças à luz da narrativa do caso.

Questão 3. Quais são as possíveis hipóteses e perguntas de negócio que o RH pode fazer para serem respondidas pelos dados?

Questão 4. Após obter os dados do caso, coloque-se no lugar de Júlia e diga como você responderia seu dilema: *como a área de RH poderia usar dados para construir uma gestão baseada em evidências?*

8.4 Proposta de Plano de Aula

É importante destacar que no início da aula o professor deve contextualizar a turma explicando rapidamente o que é um caso para ensino e sua importância e como a aplicação desse caso irá contribuir na formação deles segundo o contexto da disciplina. Recomenda-se que o caso e as questões sejam disponibilizadas com, no mínimo, uma semana de antecedência. Além da leitura, o professor deve solicitar à turma que pesquise o conceito de people analytics para que isso crie contexto sobre o tema e deixe os estudantes mais preparados para propor soluções, contribuindo para o aprendizado. Uma sugestão é que o professor solicite aos estudantes que pesquisem sobre o projeto Oxygen do Google, um famoso case de people analytics. O conjunto de dados do caso deve ser entregue apenas no dia da aula.

Além disso, este caso tem caráter prático e foi construído para ser aplicado com o conjunto de dados que inspirou a história da primeira parte, pois contém os dados com os quais os estudantes irão investigar, responder e propor soluções. Portanto, o esperado é que a aula onde esse caso será aplicado aconteça em um laboratório de informática (ou sala equipada com computadores) com alguma ferramenta de Self-Service BI disponível (e.g. Power BI, Qlik, Looker Studio etc).

Para uma aula com duração de duas horas, a sugestão é que a aplicação aconteça em quatro etapas:

1. Abertura (tempo estimado: 10 minutos) - O professor pode iniciar a aula estimulando os estudantes a falarem tudo que pesquisaram sobre People Analytics como também tudo que já sabiam ou que supõem saber sobre o tema, isso pode ser feito com perguntas como: O que é People Analytics? Quem são os profissionais que trabalham com People Analytics? Que tipos de projetos podem ser desenvolvidos na área? Caso o professor tenha optado pela sugestão de pesquisa sobre o projeto Oxygen do Google, pode-se fazer perguntas relacionadas ao assunto para proporcionar uma imersão maior no tema.

2. Discussão em pequenos grupos (tempo estimado: 30 minutos) - A sugestão é que o professor divida os estudantes em pequenos grupos de três a quatro pessoas a depender do tamanho da turma, cada equipe deve discutir sobre as respostas dadas individualmente às questões do caso para que construam soluções coletivas.

3. Análise dos dados (tempo estimado: 40 minutos) - Os estudantes nesta etapa deverão receber o conjunto de dados do caso para fazerem suas análises buscando encontrar as respostas das hipóteses e perguntas de negócio feitas pela equipe na questão três. Recomenda-se, a depender do nível de expertise da turma, que cada equipe construa um dashboard usando alguma ferramenta de self service BI. O professor deve acompanhar atento às dúvidas que os grupos tenham, ajudando-os a encaminharem soluções para os conflitos. É importante deixar claro para a turma que, embora eles devam usar suas hipóteses e questões iniciais elaboradas na questão três para nortear suas análises, espera-se que o resultado final dessa etapa seja a resposta da questão quatro, fundamentada nos dados, para posterior apresentação.

4. Apresentação dos resultados (tempo estimado: 20 minutos) - Após realizarem as análises de dados e obterem seus insights, os grupos irão apresentar para a turma os Dashboards desenvolvidos como também suas propostas de resposta para a questão quatro, desde que estejam fundamentadas nos dados. É importante o professor gerenciar bem o tempo de apresentação de cada equipe.

5. Discussão final (tempo estimado: 20 minutos) - Nesta etapa final o professor deve encerrar a aula com uma discussão sobre os insights obtidos pelos grupos, as conclusões, as novas hipóteses e sugerindo caminhos mais avançados nas análises de dados ou que não tenham sido explorados pelos estudantes. Cabe aqui enfatizar a importância da análise de dados para compreensão mais aprofundada dos problemas de negócio e como as competências desenvolvidas são diferenciais importantes para o mercado de trabalho.

Este tópico foi uma proposta de modelo de aula, cabe ao professor adequar tanto às etapas quanto o tempo de cada uma, caso seja necessário. Uma sugestão complementar é criar uma encenação para os personagens do caso, em que dois convidados do professor fazem o papel de Julia e de Roberto para simular a discussão da reunião entre eles e a dificuldade de construir uma parceria com o setor de TI.

8.5 Sugestão de Análise do Caso

Nesta seção estão as análises das questões propostas para o caso com o intuito de orientar o professor na condução da sua aplicação, ajudando os estudantes a manterem-se dentro da temática e do dilema do caso. O professor pode utilizar integralmente ou parcialmente as questões propostas, como também elaborar as próprias, de acordo com seus objetivos de ensino-aprendizagem.

Questão 1. Qual a diferença entre os conceitos de Dados, Informação e Evidência?

No contexto do caso, os problemas de negócios surgem pela falta sistemática de dados, ou pelo menos, a falta deles de forma organizada e centralizada, entretanto, ter os dados não implica necessariamente ter prontamente as respectivas soluções. Pelo contrário, segundo Barends e Rousseau (2018), os dados por si só não possuem significado, isso porque eles são números, textos, imagens ou símbolos e dependem de um contexto para que possam fazer sentido. Dessa forma, os dados são a matéria prima: registros de sistemas, medições de aparelhos, resultados de processos ou ainda anotações feitas à mão, estando na sua forma mais bruta.

Conforme discute Barends e Rousseau (2018), enquanto que os dados conseguem existir sozinhos, a informação é resultado de um processamento sobre esses dados, ela surge após uma extração, tratamento e enriquecimento deles, que assim permite uma análise e interpretação dentro de um contexto, transformando os dados em informações de valor. Ainda nessa discussão, os autores mostram como os dados transformam-se em informações quando conseguem responder perguntas de negócio. No contexto do caso seria por exemplo: “Qual o salário médio do setor de produção?”.

A evidência, por sua vez, é o passo seguinte e consiste em informações que apoiam ou contradizem uma hipótese, neste caso para ensino poderia ser a informação da média salarial entre homens e mulheres no setor de produção, refutando ou afirmando a crença de desigualdade salarial entre gêneros, especificamente olhando para esse setor por exemplo.

Questão 2. Quais são as suposições e crenças dos colaboradores da FashionTech? Identifique e discuta sobre essas crenças à luz da narrativa do caso.

Neste caso, a diretora de RH Júlia passa por algumas situações onde o tradicionalismo e burocracia do seu setor acabam impedindo que ela possa obter respostas a fim de encaminhar soluções para os problemas que vai identificando. Espera-se que o estudante possa compreender a dificuldade que é estar entre suposições das pessoas a partir de suas próprias percepções, por vezes, isoladas, e a falta de evidências que poderiam confirmar ou rejeitar essas opiniões.

É importante o professor estimular as equipes para que se coloquem no lugar dos colaboradores para tentar compreender quais poderiam ser as verdadeiras causas de suas percepções, isso serve para desenvolver competências socioemocionais que são necessárias à prática profissional, isto porque, mantendo-se a criticidade e guardadas as devidas proporções, a informação desestruturada e subjetiva também faz parte do processo de compressão dos problemas de negócios.

Para melhorar os resultados, o que se deve ter não é uma fonte única e específica de informação em detrimento de outras, mas sim uma gestão baseada em evidências que busca melhorar como as decisões são tomadas por meio do pensamento crítico e uso das melhores evidências disponíveis conforme discutido em Barends e Rousseau (2018).

As suposições e crenças dos colaboradores apresentadas ao longo do texto são as seguintes:

1. Avaliação de desempenho subjetiva e injusta, não conseguindo refletir a dedicação e empenho realizados.
2. Baixo desempenho em alguns setores.
3. Absenteísmo alto e crescente.
4. Sobrecarga de trabalho.
5. Desigualdade salarial entre gêneros.
6. Satisfação em níveis baixos em alguns setores.

O professor pode ficar atento se os grupos estão de fato conseguindo capturar essas suposições a partir da leitura do caso e ir estimulando o seu raciocínio para que desenvolvam a capacidade de síntese, uma competência analítica importante.

Questão 3. Quais são as possíveis hipóteses e perguntas de negócio que o RH pode fazer para serem respondidas pelos dados?

Esta pergunta exige tanto pensamento analítico e crítico como também criatividade dos estudantes para conseguirem criar perguntas que sintetizem as crenças e suposições ao mesmo tempo que expanda para além delas, explorando outras facetas dos problemas juntamente com aquilo que estiver disponível nos dados.

Para auxiliar nesse processo o professor pode estimular os alunos a refletirem sobre conceitos discutidos em Barends e Rousseau (2018) que elenca algumas etapas importantes da gestão baseada em evidências, das quais, para esta questão, faz-se importante a primeira delas:

a. **Perguntar:** Traduzir uma questão ou problema prático em uma pergunta passível de ter resposta.

É importante destacar para os estudantes que a primeira etapa de uma gestão baseada em evidências consiste em fazer perguntas certas, para isso, é fundamental ter conhecimento sobre a área de negócio em questão. Nesse sentido, propõe-se as seguintes perguntas:

1. Qual a média salarial geral?
2. Qual a média salarial por departamento?
3. Qual a média salarial por gênero?
4. Como é a distribuição dessas médias salariais?
5. Há desigualdade salarial entre pessoas do mesmo nível/cargo?
6. Qual a média de satisfação da empresa?
7. Como é a distribuição de satisfação entre os departamentos?
8. Existe diferença na satisfação entre os gêneros?
9. Qual a média de projetos especiais que os colaboradores estão participando?
10. Como é o desempenho e satisfação daqueles que mais possuem projetos especiais?
11. Qual é a média de falta entre os departamentos em comparação com a média da empresa?
12. Há diferença nas faltas entre homens e mulheres?
13. Há concentração de faltas em algum setor específico?
14. Como é a distribuição de desempenho entre os departamentos?
15. Há diferença na avaliação de desempenho entre os gêneros?
16. As pessoas que mais se envolveram em projetos especiais, tiveram nota de avaliação de desempenho acima da média?
17. E aqueles que menos se envolveram em projetos especiais, tiveram avaliações de desempenho mais baixas?

Essa foi uma lista de sugestões de perguntas para ajudar o professor a estimular os estudantes, é importante dizer que ela pode ser expandida ou parcialmente utilizada conforme critério do professor.

Questão 4. Após obter os dados do caso, coloque-se no lugar de Júlia e diga como você responderia seu dilema: *como a área de RH poderia usar dados para construir uma gestão baseada em evidências?*

Esta pergunta é a mais importante do caso porque reúne todas as etapas relevantes feitas anteriormente:

- Entendimento do que são Dados, Informações e Evidências
- Síntese dos problemas de negócio a partir do caso
- Construção de hipóteses e perguntas de negócio que podem ajudar a solucionar os problemas
- Investigação por meio da análise de dados para encontrar evidências que refutam ou confirmam as hipóteses.

Para responder essa pergunta os estudantes devem utilizar a ferramenta de Self-Service BI disponível e a partir dos dados fornecidos utilizar de recursos visuais, tais como gráficos, tabelas e indicadores que serão reunidos em um ou mais painéis, sendo o conjunto desses painéis chamado de Dashboard.

A construção de um Dashboard exige o entendimento de conceitos fundamentais, tais como métricas, que Barends e Rousseau (2018) definem como sendo uma medida, que pode ser única ou resultado da combinação de duas ou mais medidas (exemplos: Média Salarial, Absenteísmo, Satisfação) e o conceito de dimensão, que são atributos qualitativos que categorizam e classificam os dados, permitindo segmentá-los e analisá-los em diferentes grupos (exemplos: Departamento, Cargo, Sexo).

No conjunto de dados² deste caso para ensino temos um total de 311 linhas e 36 colunas, destas, sugere-se as seguintes como sendo as principais:

Métricas: Salary, EngagementSurvey, EmpSatisfaction, SpecialProjectsCount, DaysLateLast30, Absences.

Dimensões: Position, Sex, Department, RecruitmentSource, PerformanceScore.

Esta é uma lista de recomendação, é importante o professor estimular que os alunos verifiquem tudo que está disponível no conjunto de dados. Com o Dashboard construído, espera-se que os grupos tenham condições de fundamentar suas respostas para esta pergunta a partir dos dados e visualizações construídas na ferramenta.

Para enriquecer o momento o professor pode optar por discutir que quando se trata de gestão, as mudanças envolvem não apenas o operacional de uma área mas inclui também o organizacional, onde uma resistência à mudança pode surgir tanto no nível individual como no nível da organização, conforme discutido por Carvalho, Dias e Kruta (2021), essas mudanças envolvem no nível pessoal elementos como hábitos e medo do desconhecido, já no nível organizacional surge uma inércia inerente da estrutura ou da resistência dos agentes envolvidos e que terão suas atividades impactadas de alguma forma.

O professor pode abordar essa pergunta inicialmente a partir da teoria citada e prosseguir estimulando os estudantes a construírem ativamente respostas que sejam fundamentadas nas informações encontradas no conjunto de dados, uma vez que a natureza deste caso é essencialmente prática.

² **Dicionário de dados:** https://rpubs.com/rhuebner/hrd_cb_v14

9 . CONCLUSÃO

Espera-se que com a leitura e aplicação deste caso os estudantes possam ter a possibilidade de conhecer e entender desafios que surgem na realidade das empresas quando não existe uma gestão baseada em evidências e como isso pode prejudicar o funcionamento de uma organização, além disso, o caso buscou proporcionar a experiência de analisar situações problema e pensar em soluções antes de ter dados disponíveis, isto porque na vida profissional nem sempre os dados estarão disponíveis e é importante também pensar a partir dessa perspectiva para em seguida obterem os dados e então encaminhar soluções a partir de informações obtidas e aprender com a comparação entre decisões e suposições feitas sem os dados e propostas de soluções baseadas em evidências.

10. REFERÊNCIAS

Barends, E., & Rousseau, D. M. (2018). Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions. Kogan Page Ltd. (2018). Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions. Kogan Page Ltd.

Dias Junior, J. J. (2023). Gestão Baseada em Evidências. Notas de aula, Universidade Federal da Paraíba.

Huebner, R. (Ano não especificado). Human Resources Data Set. Kaggle. <https://www.kaggle.com/datasets/rhuebner/human-resources-data-set>.

Teixeira-de-Carvalho, D. L., Dias Junior, J. J. L., & Kruta-Bispo, A. C. (2021). Nosso calendário parou! A mudança organizacional na UFPB devido à COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), e 200249. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200249.por>