



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA, CONTABILIDADE,**  
**SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDA INGRID DO NASCIMENTO BATISTA**

**ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA BASEADA EM DADOS NA  
GESTÃO DA REMUNERAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA**

**FORTALEZA**

**2024**

FERNANDA INGRID DO NASCIMENTO BATISTA

**ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA BASEADA EM DADOS NA  
GESTÃO DA REMUNERAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao curso de graduação em Administração do  
Departamento de Administração da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial à obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Luma Louise Sousa  
Lopes

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

B 1c Batista, Fernanda Ingrid do Nascimento.  
Estudo da implementação de uma cultura baseada em dados na gestão da remuneração em uma indústria./ Femanda Ingrid do Nascimento Batista. - 2024.  
74 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2024.  
Orientação: Prof. Dr. Luma Louise Sousa Lopes.

1. Cultura baseada em dados. 2. Data-driven. 3. Gestão de remuneração. 4. Implementação. I. Título.  
CDD 658

---

FERNANDA INGRID DO NASCIMENTO BATISTA

**ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA BASEADA EM DADOS NA  
GESTÃO DA REMUNERAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao curso de graduação em Administração do  
Departamento de Administração da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial à obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Luma Louise Sousa Lopes (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Cláudio Bezerra Leopoldino  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Francisco Vicente Sales  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## RESUMO

A cultura baseada em dados, também conhecida como abordagem *data-driven*, se destaca por basear decisões em evidências e análises quantitativas, ao invés de intuição. Especificamente na área de gestão de remuneração, a adoção dessa cultura pode proporcionar benefícios significativos, considerando a complexidade e a importância desse sistema na gestão de Recursos Humanos (RH). Neste contexto, a pesquisa objetiva descrever a implementação de uma cultura baseada em dados na gestão da remuneração em uma indústria. O estudo adota uma natureza qualitativa e descritiva, empregando um estudo de caso como estratégia de pesquisa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com dez profissionais da área de remuneração de uma grande indústria. A análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, proporcionando uma visão profunda das experiências e percepções dos entrevistados. O principal desafio identificado foi a implementação de uma cultura baseada em dados na gestão de remuneração. A organização enfrenta dificuldades com a centralização e integração de dados fragmentados, treinamento insuficiente e desigual para uso de ferramentas de análise, e a necessidade de esforço manual devido à falta de integração entre fontes de dados. A padronização é prejudicada pela autonomia das unidades, gerando dados inconsistentes e não confiáveis. Constatou-se também resistência à mudança de mentalidade e à adoção de uma abordagem orientada por dados. Apesar disso, a adoção de novas tecnologias e sistemas de análise indica progresso, com a centralização e integração de dados sendo prioridades claras. Os principais benefícios esperados da implementação de uma cultura baseada em dados na gestão da remuneração incluem maior eficiência e precisão nos processos, redução do viés subjetivo, agilidade nas decisões, melhoria na comunicação interna e integração entre áreas, e a capacidade de antecipar problemas como a rotatividade de colaboradores.

**Palavras-chave:** cultura baseada em dados; *data-driven*; gestão de remuneração; implementação.

## **ABSTRACT**

A data-driven culture, also known as the data-driven approach, stands out for basing decisions on evidence and quantitative analysis rather than intuition. Specifically in the area of compensation management, the adoption of this culture can provide significant benefits, considering the complexity and importance of this system in Human Resources (HR) management. In this context, the research aims to describe the implementation of a data-driven culture in compensation management in an industry. The study adopts a qualitative and descriptive nature, employing a case study as the research strategy. Data were collected through semi-structured interviews with ten compensation professionals from a large industry. Data analysis was carried out using the content analysis technique, providing an in-depth view of the experiences and perceptions of the interviewees. The main challenge identified was the implementation of a data-driven culture in compensation management. The organization faces difficulties with the centralization and integration of fragmented data, insufficient and uneven training for the use of analytical tools, and the need for manual effort due to the lack of integration between data sources. Standardization is hindered by the autonomy of units, generating inconsistent and unreliable data. Resistance to changing mindsets and adopting a data-driven approach was also found. Despite this, the adoption of new technologies and analytical systems indicates progress, with the centralization and integration of data being clear priorities. The main expected benefits of implementing a data-driven culture in compensation management include greater efficiency and accuracy in processes, reduction of subjective bias, agility in decision-making, improvement in internal communication and integration between areas, and the ability to anticipate issues such as employee turnover.

**Keywords:** data culture; data-driven; compensation management; implementation.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, à Prof. Luma Louise. Sua orientação foi fundamental em cada etapa deste processo. Agradeço pela paciência, pelos valiosos conselhos e pelo constante incentivo. Suas palavras de sabedoria e dedicação foram a luz que guiou este projeto, e sua paixão pela pesquisa foi uma fonte constante de inspiração.

Agradeço também ao Alexandre Rocha, cujo apoio foi inestimável. Seu apoio, paciência e encorajamento foram cruciais para a conclusão deste trabalho. Obrigada por acreditar em mim, mesmo nos momentos em que eu mesma duvidei.

## **LISTA DE QUADROS**

Tabela 1 – Fases de implementação de uma cultura orientada para dados.....	13
Tabela 2 – Levantamento da literatura sobre cultura baseada em dados.....	21
Tabela 3 – Perguntas para a entrevista.....	23
Tabela 4 – Perfil dos entrevistados.....	26
Tabela 5 – Síntese dos principais achados sobre a cultura baseada em dados na gestão da remuneração.....	35

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.</b>	<b>Gestão de dados .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.</b>	<b>Gestão da remuneração .....</b>	<b>17</b>
<b>3.</b>	<b>MÉTODOS DE PESQUISA.....</b>	<b>23</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1.</b>	<b>Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.</b>	<b>O processo de implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3.</b>	<b>Identificar os aspectos da cultura baseada em dados presentes na área de gestão da remuneração. .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4.</b>	<b>Mapear as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação da cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração. ....</b>	<b>31</b>
<b>4.5.</b>	<b>Mapear a percepção dos atores organizacionais da área de gestão da remuneração em sobre a cultura baseada em dados em relação aos benefícios/melhorias esperadas... </b>	<b>33</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
	<b>APÊNDICE A – QUADRO DE ENTREVISTAS SOBRE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA BASEADA EM DADOS NA ÁREA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE B – QUADRO DE ENTREVISTAS SOBRE OS ASPECTOS DA CULTURA BASEADA EM DADOS PRESENTES NA ÁREA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE C – QUADRO DE ENTREVISTAS SOBRE AS PRINCIPAIS DIFÍCULDADES ENFRENTADAS DURANTE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA BASEADA EM DADOS NA ÁREA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>76</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto dinâmico dos negócios contemporâneos, a informação transformou-se não apenas em um componente importante, mas em uma ferramenta estratégica destacada na administração corporativa (Cardoso, 2006). Nesse contexto, surge a cultura *data-driven*, também conhecida como cultura baseada em dados, que, assim como a cultura organizacional, é caracterizada como um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e símbolos que direcionam as práticas empresariais de uma organização (Duan; Cao; Edwards, 2020).

Empresas que adotam uma cultura *data-driven* ou cultura baseada em dados demonstram uma abordagem distinta na tomada de decisões, caracterizada por testes, experimentação e confiança nos dados (Kiron; Prentice; Ferguson, 2012). Essa cultura valoriza evidências e análises quantitativas ao invés de intuição, promovendo uma tomada de decisão mais informada e estratégica.

Nesse cenário, a cultura baseada em dados vem sendo acolhida em áreas organizacionais como a gestão da remuneração, tendo em vista que as rápidas inovações tecnológicas têm impactado significativamente nas dinâmicas de trabalho (Zanin; Vieira; Magro; Silva, 2020). A remuneração emerge como um dos sistemas de maior relevância e complexidade na gestão de recursos humanos (RH), visando não apenas incentivar o aprimoramento contínuo do desempenho, mas também alinhar os comportamentos individuais aos objetivos estratégicos das organizações (Krauter, 2013).

Diante dessa discussão, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre o processo de implementação de uma cultura baseada em dados na gestão da remuneração em uma indústria? O objetivo geral deste trabalho é descrever como ocorre o processo de implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração em uma indústria.

Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos: a) Descrever como tem ocorrido as etapas envolvidas no processo de implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração em uma indústria; b) Identificar os aspectos da cultura baseada em dados presentes na área de gestão da remuneração; c) Mapear as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação da cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração; d) Mapear a percepção dos atores organizacionais da área de gestão da remuneração sobre a cultura baseada em dados em relação aos benefícios/melhorias esperadas.

Foi realizado um levantamento da literatura na base de dados periódicos da CAPES, considerando o período de 2019 a 2024 e utilizando os descritores “cultura baseada

em dados”, buscado nos títulos das pesquisas. Especificamente, foram identificados somente quatro estudos (IDC, 2021; Oliver, Cranefield, Lilly e Lewellen, 2024; Olaleye e Adusei, 2023; Lasater, Albiladi, Davis e Bengtson, 2020) que destacam as principais características da cultura baseada em dados. O resultado dessa busca sinaliza a existência de uma lacuna de pesquisa, o que justifica a relevância teórica da investigação proposta neste trabalho. Portanto, a importância deste trabalho reside, principalmente, em sua contribuição acadêmica ao abordar uma área pouco explorada, como o processo de implementação da cultura baseada em dados na gestão da remuneração de uma empresa.

A pesquisa em questão está organizada em cinco seções, começando com uma introdução à temática tratada e a apresentação do problema de pesquisa, seguidos pelo objetivo geral e pelos objetivos específicos, culminando na justificativa do estudo. Em seguida, são descritos os conceitos fundamentais que servirão como base teórica para a produção deste trabalho.

Na seção seguinte, serão abordadas as características dos métodos de pesquisa adotados. As duas últimas seções discutem, respectivamente, os resultados obtidos durante o processo de implementação de dados na gestão da remuneração, concluindo com as considerações finais. Nelas, serão destacados os pontos mais relevantes observados neste estudo, além das contribuições para estimular novos trabalhos, tanto no campo do tema desenvolvido quanto no método de pesquisa empregado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de dados

Nos últimos anos, a informação tem desempenhado um papel relevante nos negócios, passando de um simples elemento para se tornar uma ferramenta estratégica de destaque na gestão e administração das organizações (Cardoso, 2006). A gestão eficaz da informação antecede a aplicação da tecnologia, o aprofundamento do conhecimento e a tomada de ação. Portanto, é relevante compreender e administrar o ciclo de vida dos dados, que muitas vezes é complexo e caótico, demandando o desenvolvimento de competências na gestão de dados, informações e conhecimento (União Europeia, 2021).

Segundo Silveira e Langen (2023, p. 03), “gestão de dados (GD) é o processo de coletar, armazenar, proteger e usar os dados de uma organização, sendo fundamental o papel desempenhado pelas legislações e regulamentações para estabelecer diretrizes claras e responsabilidades na coleta, tratamento e proteção dos dados”. Apesar das tecnologias de informação e comunicação simplificarem o fluxo de elementos e considerações na sociedade do conhecimento, é importante (re)considerar a influência que os dados, informações e conhecimentos têm sobre as organizações (Ben-Zvi; Luftman, 2022).

Para Dama (2017, p.4), a gestão de dados é “a função empresarial de planejar, controlar e fornecer ativos de dados e informações”. Esta função pode ajudar as organizações a analisarem o atual contexto que estão inseridas e preverem possíveis tendências de mercado.

Nesse contexto, Carvalho (2012, p. 12) descreve que “o sucesso alcançado por meio da extração de informações de diferentes dispositivos está diretamente relacionado à competência na coleta, mineração, filtragem, organização e interpretação dessas informações”. Como resultado, é possível obter previsões mais precisas, serviços personalizados e mensagens direcionadas de forma mais eficiente, o que estimula a tomada de decisões informadas e seguras, além de posicionar a empresa em destaque no mercado (Carvalho, 2012).

Apesar de a gestão de dados ser um processo importante para fundamentar a tomada de decisão no contexto organizacional, é importante ressaltar, como afirmado por Dantas (2013), que todas as decisões dentro de uma organização devem ser cuidadosamente ponderadas, a fim de evitar escolhas impulsivas e precipitadas. À medida que as instituições adotam a gestão de dados como um conjunto de técnica para garantir maior assertividade e fazer previsões, elas assumem a responsabilidade de vencer obstáculos relacionados a essa utilização.

Dentre alguns obstáculos é possível destacar, de acordo com Olaleye e Adusei (2023), “Um desafio significativo é a distribuição desigual da alfabetização e proficiência em dados entre os funcionários. Embora alguns possuam competências avançadas em dados, outros lutam para aproveitar o poder dos dados de forma eficaz”. Além disso, outro detridor na iniciativa do uso de dados de forma mais estratégica é a própria cultura organizacional das instituições. Essa cultura muitas vezes se apresenta como um obstáculo (Lunde; Sjusdal; Pappas, 2019), porque a decisão de extrair informações relevantes para tomada de decisão exige mudanças nos padrões, nos processos e na visão de negócio (Soares, 2017).

Nesse contexto, para garantir uma gestão de dados eficaz, torna-se conveniente adotar a abordagem *data-driven*, ou também conhecida como cultura baseada em dados, que está diretamente relacionada à forma como as organizações utilizam os dados. Conforme destacado por Duan, Cao e Edwards (2020, p. 6), “a cultura *data-driven*, assim como a cultura organizacional, é definida como um conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos que guiam a maneira como uma empresa conduz seus negócios”. Dessa forma, uma empresa que adota uma cultura baseada em dados utiliza-os como base para suas decisões, implementando ações estratégicas embasadas em previsões e *insights* fornecidos pelos mesmos (Hannila, 2019). Assim, busca-se aprimorar a forma como os negócios são conduzidos, tomando decisões fundamentadas e informadas.

O conceito surgiu no âmbito da percepção de que ter uma grande quantidade de dados não tinha sentido se não houvesse informações e conhecimentos produzidos a partir deles. Além disso, apenas possuir dados é inútil se não houver uma abordagem orientada para sua análise. Diante desse cenário, tem-se a cultura baseada em dados como uma abordagem que visa utilizar os dados e informações gerados e tratados por ferramentas de gestão de dados (como *Business Intelligence* (BI)) para auxiliar no processo de tomada de decisão (Michael; Vincent, 2010). Com a cultura baseada em dados sustentando a importância do uso dos dados no contexto organizacional através de valores e práticas (Duan; Cao; Edwards, 2020), busca-se não apenas coletar e armazenar os dados, mas também utilizá-los de forma estratégica, analisando e interpretando as informações para embasar as decisões empresariais. Dessa forma, a mesma torna-se significativa para transformar os dados em *insights* valiosos e impulsionar o sucesso das organizações.

Assim, a cultura baseada em dados oferece oportunidades para investigar curiosidades, formular novas perguntas, analisar informações inovadoras e criar novas estratégias (Lasater; Albiladi; Davis; Bengtson, 2020). De acordo com Sorescu (2017), a

implementação de uma cultura orientada para dados pode ser dividida em cinco fases, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1– Fases de implementação de uma cultura orientada para dados.

<b>FASES PARA A ABORDAGEM ORIENTADA A DADOS</b>	
Organização e estruturação	Nesta fase inicial, a organização estabelece as bases para uma cultura baseada em dados sólida. Isso envolve a definição de processos e estruturas para coleta, armazenamento e gerenciamento de dados, garantindo que estejam acessíveis e estruturados de forma adequada para análise.
Construção de conhecimento para avaliação	A organização concentra-se em desenvolver as habilidades e capacidades necessárias para interpretar e avaliar os dados de maneira significativa. Isso pode incluir a formação de equipes multidisciplinares, investimento em programas de treinamento e educação, e a implementação de ferramentas e tecnologias adequadas para análise de dados.
Identificação de fontes de dados	Nesta fase, a organização busca identificar e acessar uma ampla variedade de fontes de dados relevantes para suas operações e objetivos estratégicos. Isso pode envolver a integração de dados internos e externos, bem como parcerias com outras organizações para compartilhamento de dados.
Alinhamento de sistemas de dados	A organização trabalha para garantir que seus sistemas e infraestrutura de dados estejam alinhados com suas metas e necessidades. Isso pode incluir a implementação de tecnologias de integração de dados, padronização de processos e procedimentos, e a criação de uma arquitetura de dados flexível e escalável.
Mudança de mentalidade	Por fim, a organização busca promover uma mudança cultural que valorize e priorize o uso de dados na tomada de decisões. Isso pode envolver a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, incentivo à experimentação e inovação, e o estabelecimento de uma liderança que demonstre comprometimento com a orientação para dados.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sorescu (2017).

A cultura baseada em dados, assim como uma cultura organizacional, pode variar em diferentes contextos e níveis, coexistindo e competindo entre si; são dinâmicas e normativas, refletindo a evolução constante das tecnologias e das normas sociais relacionadas ao uso e à governança dos dados (Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, 2024). Assim, a cultura baseada em dados reflete não apenas as práticas técnicas, mas também os valores e as normas sociais que orientam o uso e o compartilhamento de dados.

Nesse sentido, a revisão elaborada por Oliver, Cranefield, Lilly e Lewellen (2024) destaca alguns aspectos da cultura baseada em dados que têm sido manifestados nas pesquisas consultadas pelos autores. Os principais pontos identificados como aspectos de uma cultura baseada em dados foram habilidades e atitudes relacionadas aos dados; compartilhamento de dados; uso e reuso de dados e ética e governança relacionadas aos dados (Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, 2024).

Para promover uma cultura baseada em dados eficaz, é importante possuir habilidades e atitudes que estejam alinhadas com o manejo e entendimento dos dados. Isso

requer uma base sólida de conhecimento e competência em lidar com informações, o que é conhecido como alfabetização em dados (Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, 2024).

O surgimento do conceito de fluência de dados também foi acompanhado por uma falta de definição precisa (Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, 2024). A fluência de dados tem sido definida como a capacidade e confiança para escolher as ferramentas de software adequadas para análise de dados (Kirkwood, 2016). Foi distinguido da alfabetização em dados com base no fato de que a alfabetização implica um status de iniciante, enquanto a fluência sugere uma maior experiência. A alfabetização em dados compreende a habilidade de ler, escrever e compreender dados (Beker; Diniz, 2019). Alfabetização e fluência em dados trazem a compreensão diferenciada necessária para que se “faça perguntas informadas para tomar decisões altamente articuladas e baseadas em dados” (Kennedy; Reimann, 2022).

Independentemente da terminologia empregada, é evidente que, ao longo da última década, tem havido uma atenção considerável voltada para ressaltar a importância de as pessoas adquirirem o conhecimento e as competências necessárias para interagir de maneira eficaz com os dados (Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, 2024).

Os padrões de atitudes e comportamentos em relação ao compartilhamento de dados representam outro aspecto importante dentro do contexto da cultura baseada em dados (Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, 2024). De acordo com Harvey e Oliver (2016, pág. 96, tradução nossa), “A colaboração está, de fato, firmemente incorporada na prática de curadoria digital. A gestão ativa de dados para utilização atual e futura depende da partilha eficaz de dados, que por sua vez depende de acordos e da adoção de normas.”

Recentemente, houve uma exploração e expansão do conceito de diplomacia de dados para englobar a utilização de dados em vários níveis e em diferentes contextos. Isso resultou em uma definição ampliada de diplomacia de dados, que abrange: “o aproveitamento de ações e competências diplomáticas por uma gama diversificada de partes interessadas para intermediar e impulsionar o acesso aos dados, bem como o uso e a compreensão generalizada dos dados” (Boyd et al., 2019, p. 2).

Por último, a governança de dados contemporânea, também conhecida como Governança de Dados 2.0, é um fenômeno relativamente recente, associado à emergência da gestão de dados e ao seu valor reconhecido pelas organizações. Esse movimento transferiu a responsabilidade pelos dados, antes vista como parte da função de TI, para um mecanismo de governança de alto nível, fundamentado na responsabilidade distribuída e na colaboração entre as diferentes áreas organizacionais (Famularo, 2019).

Ao designar direitos e responsabilidades relacionados aos dados, a governança de dados pode ser interpretada como uma tentativa formal de instituir uma cultura sólida de gestão e curadoria de dados, baseada em confiança (Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, 2024). Al-Ruithe, Benkhelifa e Hameed (2019) identificaram a alteração na cultura organizacional como um fator crucial para o sucesso da governança de dados. Em outras palavras, mudanças na cultura organizacional podem ser necessárias para alinhar os objetivos de governança de dados.

Além disso, em um cenário onde os dados estão se tornando cada vez mais relevantes, é necessário ter em mente os conceitos relacionados à ética de dados. Dentro do âmbito da ciência de dados, Stark e Hoffmann (2019) delineiam a ética de dados como englobando uma série de discussões que “representam um esforço para lidar melhor com as consequências da linguagem que usamos para compreender e trabalhar com dados – 'grandes' ou não - hoje, e como nossos discursos em torno das culturas de dados moldam seu impacto material, cultural e político” (Stark; Hoffmann, 2019, pág. 3).

A ética dos dados é, assim, conceituada como um esforço contínuo para compreender, corrigir e prevenir os impactos culturais negativos não intencionais resultantes da utilização de dados (Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, 2024). De acordo com Hasselbalch e Tranberg (2016):

“[...] em todo o mundo, estamos vendo uma mudança de paradigma de ética de dados assumir a forma de um movimento social, uma mudança cultural e um desenvolvimento tecnológico e jurídico que coloca cada vez mais o ser humano no centro”.

Além das características anteriormente mencionadas, empresas que possuem uma cultura baseada em dados demonstram padrões de comportamento e práticas que envolvem a compreensão e o uso efetivo dos dados Kiron; Prentice; Ferguson, 2012). Essas empresas são caracterizadas por um processo que valoriza o teste e a experimentação, em que os dados têm maior peso do que opiniões baseadas apenas em experiência e inferências (Berndtsson; Forsberg; Stein; Svahn, 2018). Ou seja, empresas que cultivam uma cultura robusta de dados encorajam seus funcionários a experimentarem, falhar, explorar e inovar utilizando dados; essas organizações esperam que seus colaboradores tragam dados para as reuniões e tomem decisões fundamentadas neles, em vez de se basearem em intuição ou suposições (IDC, 2021). Essa cultura valoriza a objetividade, a transparência e a busca por *insights* e tendências ocultas nos dados, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica. O uso de dados torna-se intrínseco à identidade da organização; os funcionários se

orgulham de possuir conhecimento sobre dados, e estes se tornam uma parte relevante dos objetivos e prioridades da empresa (IDC, 2021).

De acordo com a pesquisa da *International Data Corporation* (IDC) de 2021, foram identificadas cinco tendências em comportamentos e crenças entre os participantes enquadrados na categoria de organizações líderes em dados: (1) Organizações orientadas a dados estabelecem altas expectativas de talentos para uma ampla gama de atividades relacionadas a dados, (2) organizações orientadas por dados atribuem igual importância à confiança e à responsabilidade; (3) organizações orientadas a dados incentivam a exploração e a curiosidade pelos dados; (4) organizações orientadas por dados quebram silos e enfatizam a colaboração; (5) organizações orientadas por dados estão comprometidas em obter valor dos dados.

Desta forma, a cultura baseada em dados abrange uma ampla gama de atributos, desde aspectos tangíveis, como programas de treinamento, ferramentas utilizadas e procedimentos operacionais, até qualidades mais sutis e difíceis de mensurar, como empatia, identidade e confiança na capacidade de lidar com dados (IDC, 2021). Assim, é possível inferir que a forma como a gestão é realizada impacta diretamente no sucesso da implementação da cultura baseada em dados, uma vez que ela representa o que deve ser seguido pelos demais colaboradores. Nas organizações lideradas por executivos que reconhecem a importância dos dados e os utilizam em suas atividades diárias, o progresso em direção à liderança em dados é acelerado (IDC, 2021).

Uma outra questão relevante a ser abordada é o fato de que a cultura baseada em dados oferece vantagens significativas em comparação na aplicação da Gestão de Dados. Métodos tradicionais de obtenção e tratamento de dados frequentemente levam em consideração apenas um único fator ou, no máximo, alguns fatores, como tendência, sazonalidade e ciclo. Como resultado, uma parte da variação permanece inexplicada nos modelos de previsão, deixando espaço para padrões não descobertos e possíveis *insights* não explorados (Kharfan; Chan; Efendigil, 2021). Por outro lado, a cultura baseada em dados oferece uma abordagem mais completa e robusta para a Gestão de Dados, permitindo que as empresas aproveitem ao máximo o potencial dos seus dados e obtenham uma vantagem competitiva no mercado.

Contudo, introduzir uma cultura orientada para dados nem sempre é simples, pois pode haver uma resistência inicial por parte dos colaboradores que não estão familiarizados com as técnicas, abordagens e possibilidades de análise disponíveis. À medida que buscam consolidar uma orientação para os dados, enfrentam desafios pela ausência de

comportamentos e crenças voltados para os dados que cercam sua utilização (IDC, 2021). Isso pode levar a divergências entre interesses individuais e organizacionais, o que, por sua vez, pode afetar negativamente a implementação e os resultados pretendidos (Singer; Storey; Figueira Filho; Zagalsky; German, 2017).

Neste contexto, as análises de dados voltadas para as diversas áreas organizacionais, incluindo a de gestão de pessoas têm se destacado como um investimento importante realizado por organizações contemporâneas. Sua finalidade é ajudar a reduzir os erros no planejamento estratégico de pessoal, garantindo um melhor controle e proporcionando aos colaboradores perspectivas de desenvolvimento e progressão profissional mais precisas. Isso é alcançado por meio de análises avançadas de dados relacionados aos recursos humanos (Angrave; Charlwood; Kirkpatrick; Lawrence; Stuart, 2016).

A gestão dos dados dos colaboradores possibilita ao RH uma visão mais estratégica. Esse processo envolve o uso de sistemas de informação, ferramentas de visualização e análise preditiva, com base em perfis de funcionários e dados de desempenho. Isso auxilia as organizações a compreenderem sua força de trabalho como um todo, incluindo departamentos, grupos de trabalho e indivíduos. A gestão de dados torna os dados sobre atributos, comportamento e desempenho dos funcionários mais acessíveis, interpretáveis e acionáveis. Além disso, busca otimizar processos como recrutamento, retenção, avaliação, promoção, remuneração, volume de negócios e outros aspectos da gestão do capital humano (Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018).

Na área de Gestão de Pessoas, ao passo que a cultura baseada em dados pode trazer os benefícios antes mencionados, à falta de expertise na aplicação de um modelo estratégico de gerenciamento decorrente de uma cultura não orientada para dados dificulta o processo de agregar valor às atividades de Gestão de Pessoas (Fitz-Enz; Mattox II, 2014). Possuir ferramentas, tecnologia e acesso aos dados não é suficiente para que uma organização se torne mais orientada a dados, é necessário que as pessoas tenham uma mentalidade voltada para tal (IDC, 2021).

## **2.2. Gestão da Remuneração**

Nos últimos anos, constatou-se uma crescente busca por melhorar a gestão dos recursos humanos (RH) a fim de garantir um aumento da produtividade nas organizações e a tomada de decisões mais assertivas. Todavia, a área de RH apresenta diversas frentes em que melhorias podem ser implementadas, sendo uma das que impactam mais diretamente os colaboradores a gestão da remuneração. As rápidas inovações tecnológicas e a crescente competitividade têm gerado uma reconfiguração significativa nas dinâmicas de trabalho,

especialmente no que diz respeito às políticas de remuneração por incentivo (Zanin; Vieira; Magro; Silva, 2020). Nesse contexto, as organizações passam a ter um olhar mais estratégico sobre o RH, considerando sua complexidade, espaço ocupacional e exigências (Dutra, 2012; Rodrigues, 2006).

A remuneração emerge como um dos sistemas de maior relevância e complexidade na gestão de RH, visando não apenas incentivar o aprimoramento contínuo do desempenho, mas também alinhar os comportamentos individuais aos objetivos estratégicos das organizações (Krauter, 2013). A remuneração pode ser vista como o montante financeiro recebido pelo trabalhador em troca dos serviços prestados, conforme estipulado em contrato (Schwartz, 1996). A remuneração também pode ser compreendida como mecanismo para aumento da produtividade estratégica do RH, englobando um conjunto de políticas a serem adotadas pela organização, que pode ser dividido em dois eixos: tradicional e estratégico (Zanin; Vieira; Magro; Silva, 2020).

O eixo tradicional está centrado nas atribuições do cargo, abrangendo a formulação dos planos de cargos e salários (Zanin; Vieira; Magro; Silva, 2020). Aqui, a definição do salário base é determinada por meio de pesquisas de mercado, permitindo comparações com os valores praticados (Zanin; Vieira; Magro; Silva, 2020). Entretanto, a estrutura e o conteúdo dos cargos permanecem relativamente estáticos, pouco influenciados pelas mudanças estruturais, tecnológicas, demandas dos clientes e dinâmicas de mercado. Essa rigidez promove uma gestão de estilo burocrático, que tende a inibir a criatividade e desencorajar o desenvolvimento de habilidades (Rodrigues, 2006; Russo; Viana; Hall, 2007).

No eixo estratégico, é possível encontrar diversos níveis de sofisticação, onde o objetivo é transformar a remuneração em uma fonte de vantagem competitiva, conferindo-lhe flexibilidade diante das transformações do ambiente. Este eixo enfatiza os objetivos estratégicos e o aumento da produtividade, destacando-se pela valorização e reconhecimento das pessoas como parte integral do processo organizacional. Nesse contexto, a remuneração variável é uma ferramenta central destinada a tornar os colaboradores mais valorizados e engajados (Rodrigues, 2006; Russo; Viana; Hall, 2007). É aparente que promover funcionários com base em seu desempenho, por meio de remuneração variável e outros estímulos financeiros, é uma maneira de reconhecer e encorajar o aprimoramento dos resultados por parte dos colaboradores (Oliveira, 2009; Montezano; Medeiros; Pinheiro; Oliveira, 2019), no entanto, essa prática não é amplamente adotada com destaque (Almeida; Gomes; Oliveira; Pontes, 2016).

Dentro das organizações, a remuneração estratégica emerge como uma abordagem inovadora de gestão empresarial, com o propósito básico de promover a eficiência e eficácia na compensação dos colaboradores, com base em resultados positivos (Brandão; Rosa; Junior, 2012). Segundo Souza, Weiss, Gomes, Lima e Vesco (2019, p. 27), “a remuneração estratégica busca recompensar os indivíduos que, dentro de uma empresa, se destacam dos demais em um determinado tempo, tendo como base de avaliação três fatores principais, o conhecimento, habilidades e atitudes”. Dessa forma, garante-se um sistema de remuneração mais flexível, o que torna a empresa mais competitiva e atrai profissionais qualificados, uma vez que os interesses tanto dos profissionais quanto das empresas podem estar alinhados (Chiang; Birtch, 2012).

Machado e Beuren (2015) explicam que existem várias maneiras pelas quais a política de remuneração pode proporcionar incentivos adicionais, tais como bônus anuais, aumentos salariais baseados no desempenho e uma variedade de benefícios (como seguro de vida, planos de aposentadoria complementar, entre outros). Adicionalmente, a remuneração estratégica é composta por cinco grupos distintos, integrados em um único sistema remuneratório: i) remuneração por responsabilidade ou função, ii) remuneração por conhecimento ou *know-how*, iii) benefícios ou salários indiretos, iv) planos de previdência complementar e v) remuneração variável (Marquart; Lunkes; Da Rosa, 2012).

A remuneração por responsabilidade busca reconhecer a importância do papel desempenhado pelo colaborador na organização, levando em consideração elementos fundamentais, como representatividade, missão, responsabilidade e relacionamento com fornecedores e clientes internos e externos. Este tipo de remuneração é completamente independente dos resultados (Marquart; Lunkes; Da Rosa, 2012).

A remuneração por conhecimento ou *know-how*, considera os conhecimentos, habilidades e competências específicas de cada colaborador, junto de suas características individuais. Por outro lado, a remuneração por resultados está vinculada a indicadores relacionados aos objetivos de negócios, estratégias e mercado, estabelecidos e medidos por resultados quantitativos, qualitativos e estratégicos, variando de acordo com o desempenho alcançado pela organização (Marquart; Lunkes; Da Rosa, 2012).

Os benefícios ou salários indiretos englobam vantagens além do salário base, como assistência médica, vale-refeição e seguro de vida, visando melhorar o pacote de compensação oferecido aos colaboradores (Larrate, 2013). Por fim, a remuneração variável, como bônus, ações e opções, incentiva o desempenho e a produtividade, alinhando os interesses dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização (Larrate, 2013). Esses

elementos combinados compõem uma estratégia abrangente de remuneração, visando atrair, reter e motivar os talentos da empresa.

No que diz respeito à remuneração estratégica, Beuren, Silva e Mazzioni (2014) apontam para a necessidade básica de alinhamento de interesses entre os indivíduos e as organizações. A interação entre os resultados individuais e organizacionais, especialmente quando adotadas estruturas de remuneração mais flexíveis, está diretamente ligada às perspectivas pessoais e profissionais. Organizações que não reconhecem a contribuição dos colaboradores correm o risco de gerar desmotivação e insatisfação entre os profissionais (Nascimento; Franco; Cherobim, 2012).

De acordo com Nascimento, Franco e Cherobim (2012), a remuneração assume uma função relevante nas organizações, uma vez que busca reconhecer a contribuição e o valor agregado dos profissionais, diferenciando os diversos níveis de resultados alcançados. Na perspectiva de Almeida, Gomes, Oliveira e Pontes (2016), o capital humano é importante para obter vantagem competitiva, e para alcançar tal sucesso é conveniente garantir a eficiência na gestão de pessoas. Nesse sentido, a fim de melhorar a gestão da remuneração, as empresas têm direcionado seus esforços e recursos para a implementação de uma cultura orientada por dados.

A cultura baseada em dados utiliza sistemas de informação e análise de dados para compreender a força de trabalho de uma organização, incluindo atributos, comportamentos e desempenho dos funcionários. Isso ajuda nas decisões relacionadas a recrutamento, retenção, avaliação, promoção e remuneração, entre outros aspectos da gestão de recursos humanos (Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018). Uma cultura baseada em dados robusta é alcançada ao longo do tempo, mas requer um esforço concertado por parte da liderança e dos funcionários (Olaleye; Adusei, 2023).

Além disso, a cultura baseada em dados pode contribuir para a utilização da gestão de dados no sentido de identificar discrepâncias salariais injustas dentro da organização, garantindo uma remuneração mais justa e equitativa para todos os funcionários com base em critérios pré-determinados. A Gestão de Dados, alicerçadas na cultura baseada em dados, pode ainda revelar tendências e padrões relacionados à remuneração, como por exemplo, quais habilidades ou experiências estão correlacionadas com salários mais altos. Isso permite que as empresas ajustem suas políticas de remuneração de acordo com as demandas do mercado e as necessidades dos colaboradores.

Portanto, as organizações têm buscado empregar dados para extrair insights valiosos, tais como: entender os motivos que levam à retenção de funcionários, aprimorar o

processo de recrutamento, prever o desempenho financeiro por meio do monitoramento do engajamento dos colaboradores, identificar atributos essenciais para liderança eficaz e embasar a tomada de decisão por meio da previsão de volume de trabalho, entre outras aplicações (Davenport; Harris; Shapiro, 2010). Isso pode incluir a relação entre remuneração e desempenho, benefícios adicionais oferecidos, oportunidades de crescimento salarial, entre outros aspectos. Ao utilizar dados para analisar a eficácia dos programas de remuneração, as organizações podem otimizar seus recursos financeiros, direcionando investimentos para áreas que tragam o maior retorno sobre o investimento em termos de engajamento, produtividade e retenção de talentos. Destaca-se, porém, que a obtenção destes benefícios pressupõe a existência de uma cultura baseada em dados que sustente o uso da gestão de dados e informações no contexto organizacional (Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, 2024).

Para compreender como a literatura tem abordado a interseção entre os temas “cultura baseada em dados” na área de Gestão de Pessoas, foi realizado um levantamento da literatura na base de dados periódicos da CAPES, considerando o período de 2019 a 2024 e utilizando os descritores “cultura baseada em dados”, buscado nos títulos das pesquisas. Os trabalhos localizados são apresentados de forma sucinta no Quadro 2.

Quadro 2 – Levantamento da literatura sobre cultura baseada em dados.

TÍTULO	OBJETIVO	RESULTADO	AUTOR(ES)
How Data Culture Fuels Business Value in <i>Data-driven</i> Organizations	Identificar as principais características explícitas e implícitas que influenciam a forma como os dados são usados na tomada de decisões.	Em escala global, as organizações com culturas de dados fortes veem benefícios como maior colaboração, exploração e inovação de dados e valor mensurável. Culturas de dados fortes não são formadas da noite para o dia; os líderes que tomarem medidas graduais para promover uma cultura baseada em dados verão um impacto monumental ao longo do tempo.	IDC (2021)
Understanding data culture/s: Influences, activities, and initiatives: An Annual Review of Information Science and Technology (ARIST) paper.	Objetivo enriquecer a compreensão do conceito emergente de cultura(s) de dados, destacando e explorando conceitos-chave da literatura relacionados a cultura(s) de dados.	O estudo destaca a necessidade de mais pesquisas para avançar na compreensão da cultura baseada em dados e seu impacto em diversos níveis sociais. Sugere-se a adoção do termo "cultura(s) de dados" em estudos de informação e pesquisas de sistemas de informação para facilitar a identificação de sinergias e promover esforços colaborativos. Além disso, propõe-se o desenvolvimento de um modelo conceitual que explore as inter-relações das dimensões temáticas da cultura baseada em dados, visando uma agenda de pesquisa interdisciplinar mais abrangente e integrada.	Oliver; Cranefield; Lilly; Lewellen, (2024)
Exploring Bibliometric Perspectives on Data Culture in Scholarly Discourse	Análise bibliométrica para avaliar tendências de pesquisa sobre cultura baseada em dados e identificar	A investigação acadêmica destacada neste artigo mostra o seu profundo impacto em diversos campos, desde a gestão empresarial e da cadeia de abastecimento até aos estudos ecológicos e à saúde pública. No entanto, ainda há muito a	Olaleye; Adusei, (2023)

	Iacunas. Enfatiza a necessidade de estudos interdisciplinares, globais e longitudinais para avançar a compreensão neste campo.	explorar, nomeadamente no contexto da cultura dos dados bibliométricos.	
The Data Culture Continuum: An Examination of School Data Cultures	O objetivo deste estudo foi examinar as experiências de professores e líderes escolares usando dados no estado de Arkansas.	As culturas de dados positivas proporcionam aos professores oportunidades de explorar curiosidades, fazer novas perguntas, examinar informações novas e desenvolver novas abordagens para apoiar os alunos. O continuum da cultura baseada em dados pode ajudar os líderes a compreender os fatores que influenciam a cultura baseada em dados escolar.	Lasater, Albiladi, Davis; Bengtson (2020)

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora existam diversos estudos sobre cultura baseada em dados, é notável a escassez de análises diretamente relacionadas à gestão de remuneração em empresas. Esta área, embora relevante para a gestão organizacional, carece de investigações aprofundadas que explorem sua interação com a cultura baseada em dados. Portanto, esta pesquisa contribui ao reduzir essa lacuna por meio da construção de conhecimento acerca do assunto.

### 3. MÉTODOS DE PESQUISA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), o enfoque qualitativo é adotado quando o objetivo é compreender a perspectiva dos participantes, sejam eles indivíduos ou grupos pequenos, em relação aos fenômenos que os cercam. Essa abordagem busca aprofundar-se em suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados, ou seja, busca compreender subjetivamente como os participantes percebem sua realidade. Dessa forma, a natureza qualitativa da pesquisa permite uma análise mais profunda e rica, contribuindo para uma compreensão mais completa da interação entre a cultura organizacional no contexto da gestão de remuneração.

Esse tipo de pesquisa busca compreender um fenômeno sem alterá-lo, com o objetivo de entender o objeto de interesse em um determinado contexto de espaço e tempo (Sellitz; Cook; Wrightsman, 1987). Neste estudo, a escolha da abordagem descritiva é justificada pela necessidade de investigar uma área pouco explorada, conforme o levantamento da literatura: a interseção entre cultura baseada em dados e gestão de remuneração. Ao adotar uma abordagem descritiva, é possível investigar de forma abrangente e descritiva como esses dois conceitos se relacionam e influenciam-se mutuamente no contexto organizacional.

A estratégia de pesquisa utilizada foi estudo de caso, uma abordagem que, segundo Silva (2010), foca em uma situação ou evento particular, revelando a importância do fenômeno investigado, sendo especialmente adequado para abordar problemas práticos decorrentes de situações individuais e sociais presentes nas atividades diárias. Essa escolha se alinha ao objetivo da pesquisa de descrever como ocorre o processo de implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração em uma indústria.

Os dados foram coletados através de entrevistas. O instrumento de pesquisa utilizado foi o roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado pela autora, tendo os entrevistados assinado o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) previamente, conforme anexo no apêndice D, concordando em participar da pesquisa, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Perguntas para a entrevista.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERGUNTAS
Descrever como tem ocorrido as etapas envolvidas no processo de implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração em uma indústria.	<p>Qual sua visão a respeito da forma como a organização trabalha com dados atualmente?</p> <p>Você acredita que a organização possui ou tem trabalhado para possuir uma cultura baseada em dados? Se sim, como?</p>

	Como você descreveria o processo de implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração nesta indústria?
Identificar os aspectos da cultura baseada em dados presentes na área de gestão da remuneração.	<p>Você acredita que a organização tem processos e uma estrutura que garantam a coleta, armazenamento e gerenciamento eficaz de dados, promovendo assim uma cultura baseada em dados sólida e acessível para análise?</p> <p>Você acredita que a companhia está investindo no desenvolvimento das habilidades e capacidades da equipe de remuneração para interpretar e avaliar os dados de maneira mais significativa? Se sim, cite ações adotadas pela companhia que reforcem esse incentivo.</p> <p>De que forma a organização está possibilitando a identificação e o acesso às fontes de dados relevantes para suas operações e objetivos estratégicos, considerando os desafios e oportunidades envolvidos nesse processo?</p> <p>Como a organização está assegurando que seus sistemas e infraestrutura de dados estejam alinhados com suas metas e necessidades estratégicas, considerando a implementação de tecnologias de integração de dados e a padronização de processos?</p> <p>Quais etapas específicas têm sido adotadas (ou poderiam ser)?</p> <p>Na sua visão, como os aspectos mencionados têm se relacionado com as práticas e decisões relacionadas à remuneração?</p>
Mapear as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação da cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração.	<p>Quais as principais dificuldades que você tem enfrentado ao trazer a cultura baseada em dados para as suas atividades na área de remuneração?</p> <p>O que você tem feito para abordar e superar essas dificuldades?</p> <p>O que, na sua visão, a empresa tem feito para abordar e superar essas dificuldades?</p>
Mapear a percepção dos atores organizacionais da área de gestão da remuneração em relação à cultura baseada em dados em relação aos benefícios/melhorias esperadas.	<p>Como você percebe a cultura baseada em dados em relação aos benefícios ou melhorias esperadas?</p> <p>Quais são as principais expectativas em relação à cultura baseada em dados na área de remuneração?</p>
Questões de perfil	<p>Idade</p> <p>Gênero</p> <p>Escolaridade</p> <p>Cargo</p> <p>Tempo de empresa</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram conduzidas com 10 profissionais da área de remuneração fixa e variável da organização. Esses colaboradores, selecionados por sua atuação direta no setor e de acordo com critérios de acessibilidade e conveniência, representam a totalidade dos profissionais de remuneração da empresa. Além disso, esses entrevistados foram escolhidos

por sua capacidade de oferecer uma visão detalhada da cultura baseada em dados sob a perspectiva da remuneração. Até o momento da redação deste trabalho, o documento oficial da política de remuneração da empresa ainda estava em fase de elaboração. Portanto, as informações apresentadas neste estudo refletem a situação vigente até a coleta de dados, podendo haver atualizações ou alterações no documento oficial posteriormente. A coleta de dados ocorreu entre os dias 22/04/2024 e 03/05/2024, na cidade de Eusébio, onde a organização está sediada.

Os dados da pesquisa foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, que é uma abordagem qualitativa amplamente utilizada para analisar dados textuais, como transcrições de entrevistas, documentos ou registros (Dellagnelo; Silva, 2005). Este método envolve uma série de etapas sistemáticas para extrair significado e compreensão dos dados coletados. Inicialmente, os dados são preparados, o que inclui a transcrição de entrevistas. Em seguida, é realizada a codificação dos dados, identificando unidades de significado relevantes, como palavras, frases ou trechos relacionados aos temas de interesse (Dellagnelo; Silva, 2005, pag. 105 a 107). Essas unidades são então categorizadas e agrupadas com base em semelhanças ou padrões emergentes (Dellagnelo; Silva, pag. 107, 2005).

Uma vez que as categorias são estabelecidas, é possível prosseguir com a interpretação dos dados, buscando compreender o contexto mais amplo e os significados subjacentes. Isso pode envolver a análise das relações entre as categorias, a identificação de tendências ou padrões recorrentes e a elaboração de interpretações detalhadas sobre os dados (Dellagnelo; Silva, pag. 107, 2005).

A escolha da análise de conteúdo para esta pesquisa se deve à sua capacidade de fornecer uma compreensão dos dados qualitativos coletados por meio das entrevistas. Esse método permite a utilização de diferentes técnicas para tratamento do material coletado (Dellagnelo; Silva, pag. 97, 2005), identificando temas-chave relevantes sobre a percepção da cultura baseada em dados na remuneração.

A pesquisa foi realizada em uma empresa líder no mercado de alimentos, com foco especial na produção e comercialização de café. Localizada em uma área urbana, as instalações da empresa abrangem diferentes setores de produção, logística e administração. Com uma infraestrutura moderna e bem organizada, o ambiente de trabalho é dinâmico e colaborativo, refletindo a cultura organizacional voltada para a inovação e excelência na qualidade dos produtos oferecidos.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos entrevistados

O perfil encontrado nas entrevistas foi de pessoas de 24 a 51 anos que possuem nível de escolaridade do ensino superior incompleto até o mestrado completo. O tempo de trabalho nas instituições varia de 8 meses a 12 anos, com cargos de nível básico, como assistente, até gerentes, dentre essas 5 são do sexo feminino e 5 do sexo masculino, as entrevistas variaram de trinta e cinco minutos a uma hora e trinta minutos de gravação.

Quadro 4 -Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Idade	Gênero	Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa	Tempo de gravação
E1	24	Masculino	Pós Grad. completo	Analista de remuneração PL	8 Meses	42 min
E2	41	Feminino	Mestrado completo	Analista de remuneração PL	4 anos e 5 meses	1 hora e 32 min
E3	49	Feminino	Pós Grad. completo	Coordenador de remuneração	12 anos	1 hora e 1 min
E4	24	Masculino	Superior incompleto	Assistente de remuneração	1 ano e 4 meses	47 min
E5	25	Feminino	Superior incompleto	Analista de remuneração JR	7 anos e 8 meses	47 min
E6	32	Masculino	Pós Grad. completo	Coordenador de planejamento e remuneração	5 anos	1 hora e 2 min
E7	36	Feminino	Pós Grad. incompleto	Analista de remuneração JR	4 anos e 9 meses	1 hora e 2 min
E8	29	Feminino	Pós Grad. completo	Analista de remuneração SR	1 ano e 6 meses	35 min
E9	27	Masculino	Superior Incompleto	Analista de remuneração PL	1 ano e 6 meses	53 min
E10	51	Masculino	Superior Completo	Gerente de remuneração e benefícios	10 anos	57 min

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.2 O processo de implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração

Por meio da técnica de análise de conteúdo, os dados obtidos foram organizados em categorias. Com relação ao processo de implementação da cultura baseada em dados na organização analisada, as categorias utilizadas foram elaboradas pela autora a partir de

Sorescu (2017). Em relação à categoria Organização e Estruturação, identificou-se que a organização enfrenta um cenário de descentralização e fragmentação dos dados, onde diversos sistemas não se comunicam de maneira eficiente entre si. Isso resulta em dificuldades significativas para a consolidação e integração dos dados, criando desafios na coleta, armazenamento e gerenciamento eficaz dos mesmos.

De acordo com Silveira e Langen (2023), a gestão de dados é importante para coletar, armazenar, proteger e usar os dados de uma organização de forma eficiente. No entanto, na organização analisada, essa tarefa é complexa e frequentemente encontra obstáculos relacionados à estrutura e comunicação dos sistemas internos: “Eu percebo que hoje na empresa é uma dificuldade consolidar esses dados, muito em decorrência da gente utilizar sistemas que não se conversam.” (entrevistado 2). Há uma percepção clara de que existem oportunidades para melhorar esses processos, indicando que a empresa ainda está no início de sua jornada para desenvolver uma cultura baseada em dados robusta. Nesse contexto, a centralização e integração dos dados são reconhecidas como prioridades: “Os dados hoje são muito soltos em vários sistemas, em várias fontes. A gente não tem uma centralização. Quando a gente tem, por exemplo, falando da estrutura do RH, a gente tem vários sistemas de RHs para fazer funções diferentes.” (entrevistado 1).

A respeito da etapa de Construção de Conhecimento para Avaliação, conforme os entrevistados, a empresa tem investido em treinamentos e capacitação dos colaboradores para a utilização de ferramentas de análise de dados. Contudo, esses investimentos ainda não são percebidos de maneira uniforme em todas as áreas da organização, sendo mais direcionados a iniciativas específicas. Conforme relato do entrevistado 9, “Não, eu não concordo que a companhia está investindo em desenvolvimento de habilidades e capacidades. Eu entendo que a companhia hoje tem ações voltadas para dados, mas que essas ações não são compartilhadas com todas as áreas.”

A respeito da categoria Identificação de Fontes de Dados, Carvalho (2012) destaca que o sucesso na extração de informações de diferentes dispositivos está diretamente relacionado à competência na coleta, mineração, filtragem, organização e interpretação dessas informações. Percebe-se que o RH utiliza diversas fontes de dados para o gerenciamento de informações, que são de fácil acesso. No entanto, a falta de integração entre essas fontes se torna um problema significativo para aqueles que precisam transformar e repassar esses dados para a tomada de decisão:

“A gente tem muito...um esforço muito grande para gerar aquelas informações, o que não deveria ser. Não deveria ter fator humano entre gerar o dado e o site. Então a gente tem que caminhar um dia para isso. E aí é muito trabalho que a gente tem.

Então a gente hoje não consegue fazer, não tem essa disponibilidade de dados de forma eficiente justamente porque nós não temos uma camada de dados de RH, um banco de dados de RH” (Entrevistado 6).

Sobre o Alinhamento de Sistemas de Dados, a padronização dos processos também apresenta um desafio significativo devido à autonomia das unidades da empresa, especialmente aquelas com gestores mais antigos, o que dificulta a obtenção de dados consistentes e fidedignos. De acordo com o que foi relatado pelo entrevistado 2:

“A gente também tem uma dificuldade aqui de padronizar processos. Não é uma dificuldade, eu acho que é um desafio. Porque a empresa ela é muito capilarizada. Então, a gente tem muitas unidades, principalmente as unidades onde tem gestores mais antigos que elas funcionam de modo autônomo. Elas criam as próprias regras de negócio, elas criam os próprios processos” (Entrevistado 2).

Conforme abordado pelo entrevistado 9, “eu entendo que a companhia hoje tem ações voltadas para dados, mas que essas ações não são compartilhadas com todas as áreas”. Olaleye e Adusei (2023) corroboram que a distribuição desigual da alfabetização e proficiência em dados entre os funcionários pode dificultar a implementação uniforme de treinamentos e a padronização de processos na organização.

Se tratando da Mudança de Mentalidade, apesar das dificuldades relatadas anteriormente, a empresa está em um processo contínuo de inovação e atualização de seus sistemas para alinhar-se com as práticas de mercado. Investimentos em novas tecnologias e consultorias externas demonstram esse esforço. Dantas (2013) enfatiza que todas as decisões dentro de uma organização devem ser cuidadosamente ponderadas para evitar escolhas impulsivas, o que é crucial ao adotar novas tecnologias e sistemas de gestão de dados. De acordo com o entrevistado 6, “a TI está fazendo esse trabalho, primeiro, de racionalizar os dados, e após a racionalização, a gente vai fazer esse trabalho de integração”, demonstrando o objetivo de reduzir a redundância e facilitar a integração dos dados, como parte de um projeto maior que visa melhorar a eficiência na geração e gestão dos dados.

Os principais achados do processo de implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração revelam que a empresa está em um estágio inicial, mas com progressos importantes. As etapas identificadas incluem o reconhecimento da importância dos dados, o início de treinamentos para capacitação dos colaboradores e a adoção de novas tecnologias, como *dashboards* e sistemas de análise de dados, para fornecer maior visibilidade e controle das informações. Contudo, a falta de integração entre sistemas e a necessidade de padronização dos processos ainda representam obstáculos significativos. A

fragmentação e descentralização dos sistemas de dados continuam sendo desafios consideráveis, assim como a resistência cultural.

Por fim, a empresa busca garantir a segurança dos dados e o mapeamento adequado dos processos antes de implementar novos sistemas. Esse mapeamento é crucial para garantir que os dados sejam geridos de forma padronizada e alinhada com as metas da organização. Em resumo, a empresa está ciente das lacunas e desafios na gestão de seus dados e está tomando medidas para endereçá-los, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido para alcançar uma integração completa e eficiente dos dados em toda a organização.

#### **4.3. Aspectos da cultura baseada em dados presentes na área de gestão da remuneração.**

A análise dos aspectos da cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração revela diversas nuances e desafios. Em relação às habilidades e atitudes relacionadas aos dados, fica clara a orientação para embasar as ações em dados, evidenciada pela ênfase em apresentar dados concretos durante reuniões e decisões, o que contribui para a transparência e adesão às propostas. Conforme relatado pelo entrevistado 1, “Sim, em todas as ações que a gente vai fazer lá na área de remuneração, a gente busca estar embasado em dados, até porque como a gente mexe indiretamente com recurso financeiro, até porque as movimentações geram custo para a empresa, a gente precisa estar embasado em dados.”

A cultura *data-driven* é definida como um conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos que guiam a maneira como uma empresa conduz seus negócios (Duan, Cao; Edwards, 2020). No entanto, essa prática ainda é vista de maneira setorial e descoordenada entre diferentes áreas, o que dificulta a sincronização e unificação dos dados. A fragmentação dos dados históricos, especialmente na remuneração fixa, torna a análise complexa e exige tratamentos manuais e scripts sofisticados para consolidar as informações.

Apesar de existirem análises já estabelecidas, como painéis de *headcount* e posicionamento salarial, ainda há um vasto potencial a ser explorado, indicando que a organização está apenas começando a desenvolver uma cultura baseada em dados robusta. Para garantir uma gestão de dados eficaz, é conveniente adotar a abordagem *data-driven*, ou também conhecida como cultura baseada em dados, que está diretamente relacionada à forma como as organizações utilizam os dados (Duan; Cao; Edwards, 2020). A competência e o conhecimento técnico dos colaboradores são reconhecidos como pontos fortes, mas a descentralização e a falta de padronização dos processos dificultam a consistência dos dados.

Em relação à **alfabetização em dados**, é possível perceber que os colaboradores da área de remuneração fixa e variável demonstram grande habilidade na interpretação dos

dados coletados para a gestão de informações. Aqueles com mais tempo de casa, que possuem um conhecimento vasto do negócio, destacam-se particularmente nessa competência. No entanto, identificou-se uma necessidade contínua de desenvolver habilidades relacionadas ao tratamento e apresentação de dados. Isso inclui o aprendizado no manuseio de ferramentas de *dashboard* e programação, com o objetivo de tornar o trabalho de tratamento de dados menos manual e mais eficiente.

O compartilhamento de dados é outro aspecto crítico, com falhas históricas que já estão sendo endereçadas através de planilhas compartilhadas e adaptações em sistemas como o Mercanet. Conforme abordado pelo entrevistado 5, “[...] tinha essa falha no compartilhamento das pessoas, das pessoas envolvidas. E aí, quando a gente começou a utilizar planilhas compartilhadas, a gente conseguiu começar a adaptar o Mercanet, que é um dos nossos sistemas, para que ambas as pessoas, ambos os envolvidos tivessem a mesma visão, claro que não a mesma atividade de mexer nesses dados, mas a visão sim”. Contudo, a uniformidade na maneira de apresentação dos dados para diferentes diretores é questionada, com preocupações sobre a fidelidade dos resultados apresentados. A colaboração está firmemente incorporada na prática de curadoria digital, e a gestão ativa de dados para utilização atual e futura depende da partilha eficaz de dados, que por sua vez depende de acordos e da adoção de normas (Harvey; Oliver, 2016).

Sobre o uso e reuso dos dados, é possível inferir que ainda não atingiu todo o seu potencial. Embora haja iniciativas para personalizar e reutilizar relatórios existentes, há uma percepção de que muitos dados úteis não são explorados adequadamente. Conforme relatado pelo entrevistado 2, “Foi lá, a gente personaliza um pouquinho e começa a utilizar, mas eu acredito que sim, eu acredito que tem muito mais coisa que a gente possa usar de outras áreas que a gente simplesmente não explora, não faz esse link”. Projetos em andamento visam ampliar a análise de dados demográficos, o que poderá melhorar significativamente a tomada de decisões estratégicas.

No que diz respeito a Ética e Governança dos Dados, a ausência de um sistema unificado leva a um esforço significativo para consolidar dados de várias fontes, muitas vezes de forma manual. A governança dos dados está sob a responsabilidade da TI, mas há uma exposição indesejada de dados sensíveis, sugerindo a necessidade de um controle mais rigoroso e especializado dentro do RH. Conforme relato do entrevistado 4, “A TI é a que faz a governança dos dados, só que a gente meio que fica exposto, porque eles vão ter essa visão. Obviamente que é com a nossa autorização, mas a gente está exposto [...]”. A governança de dados contemporânea, também conhecida como Governança de Dados 2.0, é associada à

emergência da gestão de dados e ao seu valor reconhecido pelas organizações (Famularo, 2019).

A empresa demonstra pontos fortes nas habilidades e atitudes relacionadas aos dados entre seus colaboradores, especialmente na área de remuneração, com alta competência técnica e uso proativo de ferramentas de análise. A adoção de inovações tecnológicas, como sistemas avançados de gestão de dados e *dashboards*, melhora a visibilidade e controle das informações, refletindo um compromisso com uma cultura baseada em dados robusta. No entanto, enfrenta desafios como descentralização e falta de padronização dos sistemas de dados, resultando em silos de informações e comunicação interna deficiente. A resistência à mudança e a falta de integração entre sistemas de RH também comprometem a eficiência e confiabilidade dos dados, indicando a necessidade de melhorias contínuas para uma gestão totalmente integrada.

Em suma, a organização está ciente dos desafios e oportunidades na gestão de seus dados e está investindo em inovações tecnológicas e capacitação de colaboradores. No entanto, ainda há um caminho substancial a ser percorrido para alcançar uma integração completa e eficiente dos dados, garantindo uma cultura baseada em dados consolidada que apoie decisões informadas e estratégicas em toda a empresa. A cultura baseada em dados oferece oportunidades para investigar curiosidades, formular novas perguntas, analisar informações inovadoras e criar novas estratégias (Lasater; Albiladi; Davis;Bengtson, 2020).

#### **4.4. Principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação da cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração.**

Analizando o quadro de respostas sobre a implementação da cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração, pode-se inferir várias dificuldades e desafios enfrentados pela organização. Em relação a Mudança de Padrões, existe uma significativa necessidade de reeducação cultural e padronização dos processos. Os entrevistados destacam que, embora os processos estejam bem desenhados, a falta de uma reeducação cultural dos usuários impede que esses processos sejam seguidos corretamente. Conforme abordado pelo entrevistado 1, “Eu diria que os processos são bem desenhados, mas precisa haver uma reeducação cultural de quem utiliza, de quem manuseia algumas atividades, porque elas precisam estar dentro do nosso *workflow* que já está feito.” A literatura sugere que todas as decisões dentro de uma organização devem ser cuidadosamente ponderadas a fim de evitar escolhas impulsivas e precipitadas, o que destaca a importância da reeducação cultural

(Dantas, 2013). Há uma tendência de exceções e particularidades, o que dificulta a criação de um fluxo de trabalho coeso e consistente.

Analisando sobre a perspectiva da Mudança de Processos, a organização apresenta múltiplos sistemas que não se comunicam adequadamente, gerando dificuldades na integração e consolidação de dados. Esse cenário leva a um trabalho manual exaustivo para preparar e organizar os dados antes de qualquer análise, o que impede a automatização e a eficiência dos processos. De acordo com a pesquisa de Lunde, Sjusdal e Pappas (2019), “Desafios da Cultura Organizacional na adoção de *Big Data*:Uma revisão sistemática da literatura”, um dos obstáculos relacionados à utilização estratégica de dados é a própria cultura organizacional das instituições, que muitas vezes resiste a mudanças necessárias para a implementação eficaz da gestão de dados. Conforme abordado pelo entrevistado 10:

“A gente tem N procedimentos, regulamentos que hoje não são seguidos, mas por uma questão cultural mesmo, também por uma questão cultural. Existe uma pessoalidade muito grande aqui nos processos. Por exemplo, se você pega um regulamento de transferência de colaboradores, a gente tem vários puxadinhos, porque hoje a própria diretoria, ela cria esses puxadinhos, né? Vamos fazer diferente para o fulano de tal? Então, pessoaliza muito o processo” (Entrevistado 10).

Além disso, existe resistência por parte de alguns colaboradores, especialmente aqueles com mais tempo de casa, que preferem manter métodos tradicionais e personalizados. Isso evidencia a necessidade de uma mudança na visão de negócios, já que algumas das barreiras partem da própria direção da empresa. Essa resistência à mudança impede a uniformização dos processos e a implementação de uma cultura baseada em dados mais robusta e estruturada. Conforme relatou o entrevistado 5:

“Que no nosso caso em específico, que é essa questão da cultura organizacional, o que a gente tem pra fazer, o que a gente faz todos os dias, é todos os dias tentar fazer com que os nossos líderes, o nosso corpo de diretores, enfim, toda a alta gestão, ela entenda e ela compre a ideia da necessidade de cumprir todos os processos” (Entrevistado 5).

A falta de consistência nos dados e nos processos torna a padronização um objetivo difícil de alcançar. Segundo Soares (2017), a decisão de extrair informações relevantes para a tomada de decisão exige mudanças nos padrões, processos e na visão de negócio, o que sugere que a falta de treinamento pode contribuir para essa resistência.

Outro ponto relevante é a falta de integração dos sistemas de RH, que resulta em dados inconsistentes e na necessidade de correção manual frequente. A racionalização dos sistemas é apontada como uma prioridade para facilitar a gestão dos dados e permitir uma

análise mais precisa e confiável. A cultura baseada em dados oferece uma abordagem mais completa e robusta para a Gestão de Dados, permitindo que as empresas aproveitem ao máximo o potencial dos seus dados (Kharfan; Chan; Efendigil, 2021).

Por fim, a empresa reconhece a necessidade de uma conscientização sobre a importância da cultura baseada em dados e os benefícios que ela pode trazer para a organização. Trazer profissionais mais alinhados com as práticas de mercado e investir na capacitação interna são passos essenciais para superar as barreiras culturais e técnicas. Conforme abordado pelo entrevistado 2, “Porque assim, a empresa é uma gigante, mas ainda com muitas características de negócio familiar, de pequena empresa. Então eu acho que trazer pessoas do mercado mais alinhadas com as práticas do mercado é um começo.” A cultura baseada em dados sustenta a importância do uso dos dados no contexto organizacional através de valores e práticas, buscando não apenas coletar e armazenar os dados, mas também utilizá-los de forma estratégica (Michael; Vincent, 2010).

Em resumo, a análise revela que a empresa está ciente dos desafios na implementação de uma cultura baseada em dados e está tomando medidas para enfrentá-los. No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar uma integração completa e eficiente dos dados em toda a organização, o que exige um esforço contínuo de padronização, capacitação e racionalização dos sistemas.

#### **4.5. Mapear a percepção dos atores organizacionais da área de gestão da remuneração em sobre a cultura baseada em dados em relação aos benefícios/melhorias esperadas.**

A implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração é vista pelos atores organizacionais como um avanço importante para uma tomada de decisão mais informada e estratégica. A adoção de práticas baseadas em dados promete transformar a eficiência, precisão e justiça nos processos de gestão de pessoal. Os entrevistados destacaram que a cultura baseada em dados pode mudar a forma como as decisões são tomadas, permitindo que sejam mais proativas do que reativas. Conforme citado pelo entrevistado 1, “Auxiliaria bastante na tomada de decisão, na visão de que pontos trabalhar mais, porque hoje eu percebo que muitas coisas a gente faz de forma um pouco reativa [...]”.

A gestão de dados é definida como a função empresarial de planejar, controlar e fornecer ativos de dados e informações, o que pode ajudar as organizações a analisarem o contexto em que estão inseridas e preverem possíveis tendências de mercado (Dama, 2017). Um exemplo mencionado foi a capacidade de antecipar problemas de rotatividade de

colaboradores. Com a visão de rotatividade proporcionada por *dashboards*, seria possível agir antes que a situação se agravasse, evitando a perda de colaboradores de forma reativa. Conforme relato do entrevistado 1, "os processos são bem desenhados, mas precisa haver uma reeducação cultural de quem utiliza".

Além disso, a cultura baseada em dados é esperada para trazer mais agilidade e reduzir o viés subjetivo nos processos. Com a existência de regras claras e baseadas em dados, essas decisões se tornariam mais rápidas e justas. A maior segurança e assertividade nas decisões estratégicas também foram enfatizadas, diminuindo a margem de erro e proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões. Conforme relatou o entrevistado 3, "Como eu entendo que a cultura baseada em dados, a gente tem a cultura baseada em dados é uma estruturação dessa cultura de uma forma mais profissional, os benefícios é o que a gente vem falando o tempo todo, é você conseguir ter melhor segurança para tomar de decisão, para definir melhores estratégias, para ser mais assertivo, então acho que os benefícios de uma cultura baseada em dados são esse". De acordo com Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018), a gestão de dados dos colaboradores permite ao RH uma visão mais estratégica, otimizando processos como recrutamento, retenção, avaliação, promoção e remuneração.

A precisão e a confiabilidade dos dados são vistas como um fator relevante para facilitar decisões corretas e minimizar erros. Ter dados fiéis e reais permite uma tomada de decisão mais assertiva e embasada. Outro ponto importante é a eliminação de silos de informação dentro da organização, promovendo uma maior integração e diminuindo o retrabalho. A cultura baseada em dados pode ajudar a consolidar informações de diferentes áreas, evitando a entropia gerada pelos silos. Conforme relato do entrevistado 6, "o primeiro ponto é fazer o trabalho de racionalizar os sistemas de RH, entender qual o subprocesso que ele toca, se ele gera uma saída para outro sistema ou se ele tem uma entrada que é saída de outro sistema para começar a integrar esses sistemas dentro de um processo."

Os benefícios esperados também incluem uma comunicação mais clara e eficiente, integrando processos e melhorando a clareza das informações disponíveis. Isso não só beneficiaria a companhia, mas também os colaboradores finais, que são frequentemente os mais prejudicados pela falta de integração. Os colaboradores do topo também sentem o impacto da ausência de integração, devido ao tempo que as equipes levam para tratar e fornecer as informações solicitadas. Sabe-se que o tempo é crucial para a tomada de decisões no gerenciamento de uma grande organização, e a demora na obtenção de dados pode comprometer a eficácia das ações estratégicas. Por fim, a cultura baseada em dados pode

melhorar a assertividade na contratação e no desenvolvimento de colaboradores, identificando necessidades de treinamento de maneira mais precisa. Conforme relato do entrevistado 5, a padronização dos processos é vista como relevante, apesar da resistência encontrada, principalmente de colaboradores mais antigos. Isso permitiria um melhor amadurecimento dos colaboradores e, consequentemente, da empresa como um todo. Conforme pode ser observado, esses foram os principais achados da pesquisa realizada (Quadro 5):

**Quadro 5 – Síntese dos principais achados sobre a cultura baseada em dados na gestão da remuneração**

Categorias	Principais Achados
Organização e Estruturação	Dados descentralizados e fragmentados dificultam a consolidação e integração; Sistemas não se comunicam eficientemente.
Construção de Conhecimento para Avaliação	Investimentos em treinamento não uniformes em todas as áreas; Capacitação em ferramentas de análise de dados ainda limitada.
Identificação de Fontes de Dados	Uso de diversas fontes de dados, mas falta de integração entre elas; Esforço manual significativo para organizar informações.
Alinhamento de Sistemas de Dados	Desafio na padronização de processos devido à autonomia das unidades; Dificuldade em obter dados consistentes.
Mudança de Mentalidade	Inovação e atualização de sistemas para alinhar-se às práticas de mercado; Esforço para reduzir redundância e facilitar a integração dos dados.
Habilidades e Atitudes Relacionadas aos Dados	Orientação para decisões embasadas em dados, especialmente na área de remuneração; Descentralização e falta de padronização dificultam consistência.
Compartilhamento de Dados	Histórico de falhas no compartilhamento, com melhorias através de planilhas compartilhadas; Desafios na uniformidade de apresentação de dados.
Uso e Reuso dos Dados	Iniciativas para personalizar e reutilizar relatórios existentes; Percepção de subutilização de dados disponíveis.

Ética e Governança dos Dados	Esforço manual significativo para consolidar dados de várias fontes; Necessidade de controle mais rigoroso de dados sensíveis.
Benefícios e Melhorias Esperadas	Tomada de decisão mais informada e estratégica; Maior segurança, precisão e justiça nos processos de gestão de pessoal; Redução do viés subjetivo e eliminação de silos de informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em resumo, a percepção dos atores organizacionais da área de gestão da remuneração sobre a cultura baseada em dados é amplamente positiva. Eles esperam benefícios como maior segurança e assertividade nas decisões estratégicas, precisão e confiabilidade dos dados, eliminação de silos de informação, e melhoria na comunicação interna. Além disso, acreditam que a cultura baseada em dados aumentará a eficiência na contratação e desenvolvimento de colaboradores, permitirá a antecipação de problemas como a rotatividade, reduzirá o viés subjetivo nas decisões e promoverá a padronização de processos. Consideram a implementação de uma cultura baseada em dados essencial para alcançar uma gestão mais eficiente, justa e estratégica, trazendo ganhos significativos tanto para a organização quanto para seus colaboradores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi investigar a implementação de uma cultura baseada em dados na gestão da remuneração em uma indústria. Utilizou-se o método de pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas junto a 10 atores organizacionais envolvidos no processo de gestão da remuneração. As entrevistas foram analisadas por meio de análise de conteúdo, permitindo identificar os principais desafios, percepções e benefícios esperados com a adoção de práticas baseadas em dados.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que buscava descrever como têm ocorrido as etapas envolvidas no processo de implementação de uma cultura baseada em dados, constatou-se que a organização ainda se encontra em um estágio inicial. As etapas identificadas incluem o reconhecimento da importância dos dados, o início de treinamentos para capacitação dos colaboradores e a adoção de novas tecnologias. Contudo, a falta de integração entre sistemas e a necessidade de padronização dos processos ainda representam obstáculos significativos.

Em relação ao segundo objetivo específico, que visava identificar os aspectos da cultura baseada em dados presentes na área de gestão da remuneração, verificou-se que a organização possui uma orientação clara para o uso de dados nas decisões. A empresa possui alta competência técnica e uso proativo de ferramentas de análise na área de remuneração, refletindo um compromisso com uma cultura baseada em dados robusta, mas enfrenta desafios de descentralização, falta de padronização, resistência à mudança e integração deficiente entre sistemas de RH. A fragmentação dos dados históricos e a necessidade de tratamentos manuais são barreiras que precisam ser superadas para uma implementação mais eficiente.

Para o terceiro objetivo específico, que visava mapear as principais dificuldades enfrentadas durante a implementação, os desafios mais significativos identificados foram a fragmentação e descentralização dos sistemas de dados, além da resistência à mudança cultural, que ocorre tanto em níveis gerenciais quanto operacionais. Colaboradores mais antigos mostraram-se relutantes devido à dificuldade de desaprender antigos métodos e aprender novas práticas, principalmente gestores.

A necessidade de uma reeducação cultural abrangente foi destacada como muito importante. Além disso, a falta de comunicação eficiente e a existência de silos de informação foram apontadas como barreiras significativas que dificultam a consolidação de uma cultura baseada em dados robusta na organização.

No que diz respeito ao quarto objetivo específico, que buscava mapear a percepção dos atores organizacionais sobre a cultura baseada em dados em relação aos benefícios e melhorias esperadas, os entrevistados relataram uma expectativa positiva quanto às melhorias na eficiência, precisão e justiça nos processos de gestão de pessoal. Eles acreditam que a cultura baseada em dados pode trazer agilidade e reduzir o viés subjetivo nas decisões, além de melhorar a comunicação interna e a integração entre áreas. A capacidade de antecipar problemas, como a rotatividade de colaboradores, foi citada como um benefício potencial significativo.

De modo geral, a pesquisa revelou que, embora a empresa ainda tenha um longo caminho a percorrer, há um otimismo quanto aos benefícios esperados com a implementação de uma cultura baseada em dados. A implementação de uma cultura baseada em dados na gestão da remuneração na organização está ocorrendo de forma gradual, começando com o reconhecimento da importância dos dados para a tomada de decisões estratégicas. Programas de capacitação e treinamento foram iniciados, focados no uso de ferramentas de análise de dados, mas ainda são aplicados de forma desigual entre as áreas. A empresa investiu em tecnologias como *dashboards* e sistemas de análise para melhorar a visibilidade e controle dos dados, porém enfrenta desafios significativos devido à fragmentação e descentralização dos sistemas. A resistência à mudança, especialmente entre colaboradores mais antigos, e a falta de comunicação eficiente entre diferentes áreas e níveis da organização são barreiras importantes que precisam ser superadas. Para isso, a empresa deve continuar investindo em capacitação, integração de sistemas e promoção de uma mudança cultural que valorize e utilize dados de forma estratégica e eficiente.

As principais contribuições deste trabalho incluem a identificação das etapas e desafios na implementação de uma cultura baseada em dados, além de fornecer *insights* valiosos sobre as percepções dos atores organizacionais. Estes achados podem servir como base para outras organizações que busquem adotar práticas semelhantes e contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes na gestão de dados.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o fato de que o estudo foi realizado durante um período de mudanças em andamento na organização, o que pode ter afetado a precisão das informações e a avaliação do estado atual da gestão de dados. Além disso, a pesquisa foi realizada em uma única organização, o que limita a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes indústrias e a inclusão de métodos quantitativos para complementar a análise qualitativa,

proporcionando uma visão mais abrangente e robusta sobre a implementação de uma cultura baseada em dados na gestão da remuneração.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. R.; GOMES, M. S.; OLIVEIRA, V. M.; PONTES, A. V. V. A influência da meritocracia no desempenho dos colaboradores e da empresa. In: CAT - CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO E TECNOLOGIA, 2., 2016, Juiz de Fora. *Anais* [...]. Juiz de Fora: CAT, 2016. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/610810926/Ana-Pontes-A-Influencia-da-Meritocracia-no-Desempenho-dos-Colaboradores-e-da-Empresa>>. Acesso em: jun. 2024.
- AL-RUITHE, M., BENKHELIFA, E., HAMEED, K. Uma revisão sistemática da literatura sobre governança de dados e governança de dados em nuvem. *Pers Ubiquit Comput*, v. 23, p. 839-859, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s00779-017-1104-3>>. Acesso em: mai. 2024.
- ANGRAVE, D.; CHARLWOOD, A.; KIRKPATRICK, I.; LAWRENCE, M.; STUART, M. HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 1-11, 2016. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/292152333\\_HR\\_and\\_analytics\\_why\\_HR\\_is\\_set\\_to\\_fail\\_the\\_big\\_data\\_challenge](https://www.researchgate.net/publication/292152333_HR_and_analytics_why_HR_is_set_to_fail_the_big_data_challenge)>. Acesso em: mai. 2024.
- BEKER, J. L.; DINIZ, E. H. Como disseminar a linguagem dos dados. *GVEXECUTIVO*, v. 18, n 4. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/79954>>. Acesso em: mai. 2024.
- BEN-ZVI, T.; LUFTMAN, J. Post-Pandemic IT: Digital Transformation and Sustainability. *Sustainability*, v. 14, n. 22, p. 15275, 2022. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/365578955\\_Post-Pandemic\\_IT\\_Digital\\_Transformation\\_and\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/365578955_Post-Pandemic_IT_Digital_Transformation_and_Sustainability)>. Acesso em: jun. 2024.
- BERNDTSSON, M.; FORSBERG, D.; STEIN, D.; SVAHN, T. Becoming a data-driven organisation. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ECIS), 26., 2018, Portsmouth. *Anais* [...]. Portsmouth: ECIS, 2018. Disponível em: <https://encurtador.com.br/btuI2>. Acesso em: jun. 2024.
- BEUREN, I. M.; KAVESKI, I. D. S.; RIGO, V. P. Associação das medidas de desempenho para pagamento de bônus aos executivos com dependência de capital humano. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 11, n. 22, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2014v11n22p3>>. Acesso em: abr. 2024.
- BEUREN, I. M.; SILVA, M. Z.; MAZZIONI, S. Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 13, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/1556>>. Acesso em: abr. 2024.
- BOYD, A.; GATEWOOD, J.; THORSON, S.; DYE, T. D. V. Data Diplomacy. *Science & Diplomacy*, v. 8, n. 1, 2019. Disponível em: <http://sciencediplomacy.org/article/2019/data-diplomacy>. Acesso em: jun. 2024.
- BRANDÃO, C. J.; ROSA, L.; JUNIOR, S. Remuneração estratégica como forma de responsabilidade social interna: um estudo de caso em um comércio de telecomunicações em

Tangará da Serra-MT. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/753>>. Acesso em: mai. 2024.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: <<https://bit.ly/36Cufam>>. Acesso em: mai. 2024.

CARVALHO, A. Data, Information and Competitive Intelligence. In: SILVA, T. (Org.). **Para Entender o Monitoramento em Mídias Sociais**. eBook, 2012, v. 1, p. 12-18. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/tarushijio/para-entender-monitoramento-de-midias-sociais>>. Acesso em: mai. 2024.

CHIANG, F. F.; BIRTCHE, T. A. The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic comparison. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 3, p. 538-570, 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/239767791\\_The\\_Performance\\_Implications\\_of\\_Fi](https://www.researchgate.net/publication/239767791_The_Performance_Implications_of_Fi)nancial\_and\_Non-Financial\_Rewards\_An\_Asian\_Nordic\_Comparison>. Acesso em: mai. 2024.

DAMA-Data Administration Management Association. **The DAMA guide to the data management body of knowledge: DAMA-DMBOK guide**. Bradley Beach, NJ.: Technics Publications, LLC, 2010.

DANTAS, E. B. A importância da pesquisa para a tomada de decisões. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2013. Disponível em: <<http://bocc.ufp.pt/pag/dantas-edmundo-2013-importancia-pesquisa-tomada-decisoes.pdf>>. Acesso em: mai. 2024.

DAVENPORT, T.; HARRIS, J.; SHAPIRO, J. Competing on Talent Analytics. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 10, p. 1-6, Oct. 2010. Disponível em: <<https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>>. Acesso em: mai. 2024.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação na pesquisa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DUAN, Y.; CAO, G.; EDWARDS, J. S. Understanding the impact of business analytics on innovation. **European Journal of Operational Research**, v. 281, n. 3, p. 673-686, 2020. Disponível em: <https://encurtador.com.br/arBOU>. Acesso em: jun. 2024.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

FAMULARO, A. Postagem do Conselho: A evolução dos dados governança. **Forbes**, 11 mar. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/03/11/the-evolution-of-datagovernance/>. Acesso em: jun. 2024.

FITZ-ENZ, J.; MATTOX II, J. R. **Predictive Analytics for Human Resources**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2014. Disponível em: <<http://repo.darmajaya.ac.id/4065/1/%28Wiley%20and%20SAS%20Business%20Series%29%20Jac%20Fitz-enz%2C%20John%20Mattox%20II%20-%20Predictive%20Analytics%20for%20Human%20Resources-Wiley%20%282014%29.pdf>>. Acesso em: mai. 2024.

HANNILA, H. **Towards data-driven decision-making in product portfolio management: from company-level to product-level analysis.** 2019. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/gwKR7>>. Acesso em: abr. 2024.

HARVEY, Douglas Ross; OLIVER, Gillian. Digital Curation. 2. ed. Chigago: ALA Neal-Schuman, **American Library Association**, 2016. Disponível em: <<https://silo.tips/download/digital-curation-gillian-oliver-ross-harvey-second-edition-chicago-2016>>. Acesso em: abr. 2024.

HASSELBALCH, G.; TRANBERG, P. **Data Ethics - The New Competitive Advantage.** Spintype. 1. ed. 2016. Disponível em: <<https://dataethics.eu/wp-content/uploads/DataEthics-UK-original.pdf>>. Acesso em: jun. 2024.

KENNEDY-CLARK, S.; REIMANN, P. Knowledge types in initial teacher education: a multi-dimensional approach to developing data literacy and data fluency. **Learning: Research and Practice**, v. 8, n. 1, p. 42–58, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23735082.2021.1957140>. Acesso em: mai. 2024.

KHARFAN, Majd; CHAN, Vicky Wing Kei; FIRDOLAS EFENDIGIL, Tugba. A data-driven forecasting approach for newly launched seasonal products by leveraging machine-learning approaches. **Annals of Operations Research**, v. 303, n. 1-2, p. 159-174, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10479-020-03666-w>. Acesso em: jun. 2024.

KIRKWOOD, R. J. Collection development or data-driven content curation? An exploratory project in Manchester. **Library Management**, v. 37, n. 4/5, p. 275-284, 2016. DOI: 10.1108/LM-05-2016-0044. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LM-05-2016-0044/full/html>>. Acesso em: mai. 2024.

KIRON, David; PRENTICE, Pamela Kirk; FERGUSON, Renee Boucher. Innovating with analytics. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 1, p. 47, 2012. Disponível em: <https://abre.ai/gn8x>. Acesso em: jun. 2024.

KRAUTER, E. **Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras.** 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2009. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29052009-092957/pt-br.php>>. Acesso em: jun. 2024.

LARRATE, Marco. **Governança corporativa e remuneração dos gestores.** São Paulo: Atlas, 2013. E-book. ISBN 9788522477005. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477005/>>. Acesso em: abr. 2024.

LASATER, K.; ALBILADI, W. S.; DAVIS, W. S.; BENGTSON, E. D. The data culture continuum: An examination of school data cultures. **Educational Administration Quarterly**, v. 56, n. 4, p. 533-569, 2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/335701968\\_The\\_Data\\_Culture\\_Continuum\\_An\\_Examination\\_of\\_School\\_Data\\_Cultures](https://www.researchgate.net/publication/335701968_The_Data_Culture_Continuum_An_Examination_of_School_Data_Cultures)>. Acesso em: mai. 2024.

LUNDE, T. A.; SJUSDAL, A. P.; PAPPAS, I. O. Organizational culture challenges of adopting big data: A systematic literature review. In: **Digital Transformation for a**

**Sustainable Society in the 21st Century: 18th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, I3E 2019, Trondheim, Norway, September 18–20, 2019, Proceedings 18.** Springer International Publishing, 2019. p. 164-176. Disponível em: <https://abre.ai/gn8x>. Acesso em: jun. 2024.

MACHADO, D. G.; BEUREN, I. M. Política de remuneração de executivos: um estudo em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 92, 2015. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/2088](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2088). Acesso em: mai. 2024.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; DA ROSA, F. S. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 13, p. 04-25, 2012. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1289>. Acesso em: jun. 2024.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, 2019. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2563>. Acesso em: jun. 2024.

NASCIMENTO, C.; FRANCO, L. M. G.; CHEROBIM, A. P. M. S. Associação entre remuneração variável e indicadores financeiros: evidências do setor elétrico. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 1, p. 22-36, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/272802856\\_associacao\\_entre\\_remuneracao\\_variavel\\_e\\_indicadores\\_financeiros\\_evidencias\\_do\\_setor\\_eletrico](https://www.researchgate.net/publication/272802856_associacao_entre_remuneracao_variavel_e_indicadores_financeiros_evidencias_do_setor_eletrico). Acesso em: mai. 2024.

OLALEYE, S. A.; ADUSEI, A. G. Explorando perspectivas bibliométricas sobre cultura baseada em dados no discurso acadêmico. Em: LI, E. Y. et al. (Ed.). **Anais [...]**, v. 23, p. 232-243, 2023.

OLIVEIRA, M. B. A estratégia dos bônus: três pressupostos e uma consequência. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 7, n. 3, p. 419-433, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/qPNMxvkRG7DqsYKfCFtSrLN/?lang=pt>. Acesso em: mai. 2024.

OLIVER, G.; CRANEFIELD, J.; LILLY, S.; LEWELLEN, M. J. Understanding data culture/s: Influences, activities, and initiatives: An Annual Review of Information Science and Technology (ARIST) paper. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 75, n. 3, p. 201-214, 2024.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 23-34, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/N6spDJTyQ7F7syfc4w4qyVP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: jun. 2024.

RUSSO, S. J.; VIANA, J. J. S.; HALL, R. J. Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações. **Anais [...]**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 4, 2007. Disponível em:

<[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162\\_1162\\_Remuneracao%20variavel.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_Remuneracao%20variavel.pdf)>. Acesso em: mai. 2024.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <<https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=52333>> Acesso em: jun. 2024.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e valor. **Tempo Social**, v. 8, p. 147-158, 1996. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/277899573\\_Trabalho\\_e\\_valor](https://www.researchgate.net/publication/277899573_Trabalho_e_valor)>. Acesso em: abr. 2024.

SELLTIZ, C.; COOK S. W.; WRIGHTSMAN, L. S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987

SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, M. M. Redes de relações sociais e acesso ao emprego entre os jovens: o discurso da meritocracia em questão. **Educação & Sociedade**, v. 31, n. 110, p. 243-260, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/R7NR5WZ9Bj6vFf6Jjr4KLKy/>>. Acesso em: mai. 2024.

SILVEIRA, M. A.; LANGEN, T. S. C. Gestão de dados em micro e pequenas empresas: conformidade com a lei geral de proteção de dados. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-18, 2023. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/374298584\\_Gestao\\_de\\_dados\\_em\\_micro\\_e\\_pequenas\\_empresas\\_conformidade\\_com\\_a\\_lei\\_geral\\_de\\_protecao\\_de\\_dados](https://www.researchgate.net/publication/374298584_Gestao_de_dados_em_micro_e_pequenas_empresas_conformidade_com_a_lei_geral_de_protecao_de_dados)>. Acesso em: jun. 2024.

SINGER, L.; STOREY, M. A.; FILGUEIRA FILHO, F.; ZAGALSKY, A.; GERMAN, D. M. People Analytics in Software Development. In: **International Summer School on Generative and Transformational Techniques in Software Engineering**. Springer, Cham, p. 124-153, 2015. doi: 10.1007/978-3-319-60074-1\_6. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/318163575\\_People\\_Analytics\\_in\\_Software\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/318163575_People_Analytics_in_Software_Development)>. Acesso em: abr. 2024.

SOARES, David Jose. **Empresas orientadas a dados e análises: a tecnologia está a serviço da tomada de decisão?** 2017. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão da Informação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/24654>>. Acesso em: mai. 2024.

SORESCU, Alina. Data-driven business model innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 5, p. 691-696, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/jpim.12398>>. Acesso em: jun. 2024.

SOUZA, R. F.; WEISS, L. A. S.; GOMES, A. R. V.; LIMA, S. L. L.; VESCO, D. G. D. Remuneração Estratégica: Percepção dos Colaboradores de Instituições Financeiras Públicas e Privadas em Cascavel. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 24-39, 2019. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/332129489\\_Remuneracao\\_estrategica\\_percepcao\\_dos\\_colaboradores\\_de\\_instituicoes\\_financeiras\\_publicas\\_e\\_privadas\\_em\\_Cascavel](https://www.researchgate.net/publication/332129489_Remuneracao_estrategica_percepcao_dos_colaboradores_de_instituicoes_financeiras_publicas_e_privadas_em_Cascavel)>. Acesso em: mai. 2024.

STARK, Luke, and Anna Lauren Hoffmann. 2019. "Data Is the New What? Popular Metaphors & Professional Ethics in Emerging Data Culture." **Journal of Cultural Analytics**. Disponível em: <<https://culturalanalytics.org/article/11052-data-is-the-new-what-popular-metaphors-and-professional-ethics-in-emerging-data-culture>>. Acesso em: jun. 2024.

TURSUNBAYEVA, A., DI LAURO, S., PAGLIARI, C. People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. **International Journal of Information Management**, v. 43, p. 224-247, 2018. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401218301750>>. Acesso em: mai. 2024.

UNIÃO EUROPEIA. Comissão Europeia. **Proteção de dados na UE**. 2021. Disponível em: <[https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu\\_pt](https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_pt)>. Acesso em: jun. 2024.

ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C.; SOUZA, J. D. S. de; GRISON, A. J.; GAGLIARDI, A. de O.; TEIXEIRA, E. B.; DREWS, G. A.; VIEIRA, E. P.; BRIZOLLA, M. M. B.; ALLEBRANDT, S. L. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí, RS, Brasil: Unijuí, 2014.

ZANIN, A.; VIEIRA, A. L.; MAGRO, C. B. D.; SILVA, G. Impacto da remuneração meritocrática de professores universitários na produção acadêmica institucional. **Revista de Negócios**, v. 25, n. 1, p. 91-101, 2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/348890184\\_Impacto\\_da\\_Remuneracao\\_Meritocratica\\_de\\_Professores\\_Universitarios\\_na\\_Producao\\_Academica\\_Institucional](https://www.researchgate.net/publication/348890184_Impacto_da_Remuneracao_Meritocratica_de_Professores_Universitarios_na_Producao_Academica_Institucional)>. Acesso em: mai. 2024.

**APÊNDICE A – QUADRO DE ENTREVISTAS SOBRE O PROCESSO DE  
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA BASEADA EM DADOS NA ÁREA DE  
GESTÃO DA REMUNERAÇÃO**

CATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Organização e estruturação	E1: “A gente não tem uma centralização.”	E1: Os dados hoje são muito soltos em vários sistemas, em várias fontes. A gente não tem uma centralização. Quando a gente tem, por exemplo, falando da estrutura do RH, a gente tem vários sistemas de RHs para fazer funções diferentes.
	E2: “Eu percebo hoje na empresa é uma dificuldade de consolidar esses dados”	E2: “Eu percebo que hoje na empresa é uma dificuldade consolidar esses dados, muito em decorrência da gente utilizar sistemas que não se conversam. Então, eu tenho sistemas distintos, e basicamente as áreas que foram tendo necessidade e foi, na minha percepção, buscando sistemas que atendessem à necessidade daquela área naquele momento, sem ver o contexto global da empresa.
	E3: “esse armazenamento e gerenciamento eficaz é onde a gente ainda tem oportunidade.”	E3: “Tem muita forma de coleta porque a gente tem os ERPs aqui, a gente tem os nosso SÁP, a gente tem o nosso RM, que são os ERPs da companhia. Agora, esse armazenamento e gerenciamento eficaz é onde a gente ainda tem oportunidade. Porque cada um faz o seu, e eu já vi coisas feitas que, tipo, a pessoa saiu da empresa e ninguém conseguiu mais achar onde é que estava, entendeu?”
	E4: “Eu acho que tem muito a evoluir, principalmente porque hoje a gente tem vários sistemas em áreas diferentes, o que dificulta ter dados integrados.”	E4: “Eu acho que tem muito a evoluir, principalmente porque hoje a gente tem vários sistemas em áreas diferentes, o que dificulta ter dados integrados. Por exemplo, na folha de pagamento, eu tenho um dado, eu tenho um sistema, sei lá, jornada é um outro sistema, benefício é outro sistema, ou seja, para eu conseguir ter esses dados agregados e integrados é muita dificuldade. Para quem for fazer essa tarefa é para exigir um tratamento muito delicado, é um trabalho muito vou usar a palavra dolorido, porque realmente é algo muito difícil de fazer.”
	E5: “a companhia está se atualizando junto com o mercado.”	E5: Hoje eu enxergo que a companhia está se atualizando junto com o mercado. A empresa, quando eu iniciei há sete anos atrás, quase oito, claro, já se falava de cultura baseada em dados, mas ainda era algo muito, eu não vou dizer pequeno, mas não abrangia tanto, a gente não utilizava tanto sistema de gestão, a gente não utilizava tanto software como a gente utiliza hoje.
	E6: “nós já iniciamos essa jornada, mas a gente ainda está no início.”	E6: Então, a empresa ainda está iniciando essa jornada. Para a gente chegar, é um bloquinho, para falar de

		uma cultura baseada em dados, implementada, como a gente quer chegar, como a gente visualiza. Nunca a gente vai conseguir fazer isso em semanas, em meses ou em um ano. Isso daí é uma jornada longa. E falando da empresa, nós já iniciamos essa jornada, mas a gente ainda está no início.
	E7: “tem muitos processos e ela até tem uma estrutura sim, para garantir todas as informações”	E7: “Eu acredito que a organização, ela tem muitos processos e ela até tem uma estrutura sim, para garantir todas as informações, né? Uma coleta, um armazenamento, um gerenciamento.”
	E8: “com relação a essa garantia coleta, armazenamento e o gerenciamento eficaz dos dados, a gente já tem um <i>gap</i> ”	E8: “Eu falaria que ela tem processos, mas com relação a essa garantia coleta, armazenamento e o gerenciamento eficaz dos dados, a gente já tem um <i>gap</i> , porque como para cada pessoa há um entendimento e muitas vezes esse entendimento não está exatamente consolidado e não está de uma forma sólida. Então acaba que uma forma como eu coletar os dados não é a forma que o outro vai coletar o dado, e aí acaba que no final ainda eles não têm os dados necessários porque a coleta não foi feita de forma correta.”
	E9: “a companhia lida com dados de forma semi-estruturada.”	E9: “De forma geral. Eu acredito que a companhia lida com dados de forma semi-estruturada. Eu acredito que a gente consegue as informações, mas elas ainda não têm a maturidade suficiente para gerar uma análise mais assertiva.”
	E10: “A gente não está preparado agora, mas vai ficar.”	E10: “Então, mais do que nunca, a gente entende e a gente, sim, está. A gente não está preparado agora, mas vai ficar. Mas eu acho que a gente está numa construção, a gente está de novo no tempo. Então, eu acho que a gente está no caminho certo, digamos assim.”
<b>Construção de conhecimento para avaliação</b>	E1: “A empresa tem fornecido isso, eu gostaria de exaltar, tem fornecido treinamentos”	E1: “A empresa tem fornecido isso, eu gostaria de exaltar, tem fornecido treinamentos por meio da própria rede de treinamentos, treinamentos online, auxiliar os colaboradores a utilizar ferramentas de dados, que é a questão do próprio QlikSense, Data Studio. A empresa tem fornecido esse tipo de treinamento, mas sendo algo mais direcional para remuneração, por enquanto a gente ainda não tem nada.”
	E2: ‘eu não senti isso ainda macro na companhia’	E2: “Eu percebo isso muito mais como uma cultura de área, assim, muito específica de alguns gestores, mas eu não senti isso ainda macro na companhia, embora eu perceba, eu tenha ciência de que a empresa tem os projetos para unificar a camada de dados que a gente conversou, mas eu não vi isso no sentido ainda de capacitação, né, para poder analisar esses dados, pra saber o que de informação eu consigo extrair dali. Isso eu ainda não vi em termos de capacitação, não. Eu sei que tem a ideia, que está se caminhando pra isso, mas não em termos de capacitação, não.”

	<p>E3: “‘Não, não vejo, que está investindo no desenvolvimento das habilidades e capacidades da equipe’”</p>	<p>E3: “Não, não vejo, que está investindo no desenvolvimento das habilidades e capacidades da equipe de remuneração. Eu vejo ações, assim, pinçadas, pontuais.</p>
	<p>E4: “a companhia está tendo essa visão, esse cuidado com os colaboradores de dados de remuneração para que tenha essa cultura e essa análise mais aprimorada em relação aos dados”</p>	<p>E4: “Então, eu acredito que sim falando por conta própria, porque a companhia, ano passado, ela investiu no curso pra mim, que é da Alura, que basicamente visa ter esse aperfeiçoamento e essa visão analítica relacionada a dados. Ou seja, estou desde o ano passado fazendo os cursos para ter essa visão. Ou seja, realmente a companhia está tendo essa visão, esse cuidado com os colaboradores de dados de remuneração para que tenha essa cultura e essa análise mais aprimorada em relação aos dados.”</p>
	<p>E5: “principalmente falando da minha equipe, a minha gestora, ela reforça muito essa questão de investir no nosso desenvolvimento focado para a área de remuneração.”</p>	<p>E5: “Nesses últimos três meses, eu acabei de fazer três meses, eu vejo que, principalmente falando da minha equipe, a minha gestora, ela reforça muito essa questão de investir no nosso desenvolvimento focado para a área de remuneração. Mas falando de uma forma geral da companhia, eu acho que uma ação muito bacana são os nossos consultores de empresas externas, por exemplo, da Mercanet. A gente tem um consultor full time para nos ajudar a entender as nossas ferramentas, por exemplo, como o sistema Mercanet, nos ajudar a entender as práticas de mercado, que muitas vezes a gente não consegue visualizar porque a gente tá aqui dentro, né? E nos ajudar a entender os nossos dados muitas vezes.</p>
	<p>E6: “Tem as ações pontuais”</p>	<p>E6: “Tem as ações pontuais, por exemplo, você e o E4 tem o curso lá do Qlik Sense, na verdade do Alura, que você pode fazer a sua trilha de aprendizagem. Mas foi um movimento que partiu da área, não é o movimento da empresa para a remuneração, foi o movimento da remuneração para a empresa, e a empresa atendeu. Assim, digamos que não seja, não vem da estratégia da empresa, veio de uma iniciativa da própria área de fazer esse movimento.</p>
	<p>E7: “Sim, eu acredito que a companhia sempre está investindo no desenvolvimento.”</p>	<p>E7: “Sim, eu acredito que a companhia sempre está investindo no desenvolvimento. Ultimamente a gente está muito com a equipe, na verdade foi contratada uma equipe de treinamento próprio e aí está tendo muito investimento em treinamento em si dentro da plataforma do Saber, para ir ali sempre estimulando os próprios colaboradores a se desenvolverem.”</p>
	<p>E8: “tem muitas oportunidades pra gente no nosso desenvolvimento”</p>	<p>E8: “Sim, como cursos internos, a gente internamente. Eu falo curtos internos, mas assim, de forma abrangente, né? Mas no nosso linguajar, no caso aí, a plataforma do saber, ele tem muitas oportunidades pra gente no nosso desenvolvimento, das nossas habilidades e aí vai nos capacitando.</p>

	E9: “Não, eu não concordo que a companhia está investindo em desenvolvimento de habilidades e capacidades.”	E9: Não, eu não concordo que a companhia está investindo em desenvolvimento de habilidades e capacidades. Eu entendo que a companhia hoje tem ações voltadas para dados, mas que essas ações não são compartilhadas com todas as áreas.
	E10: “Acho que a gente sempre está oferecendo cursos”	E10: “Acho que a gente sempre está oferecendo cursos, seja de remuneração propriamente, seja no investimento de projetos, Mov, Populos, etc.”
<b>Identificação de fontes de dados</b>	E1: “A gente tem muitos sistemas que às vezes podem parecer algo não tão produtivo.”	E1: “A gente tem muitos sistemas que às vezes podem parecer algo não tão produtivo. Tem vários sistemas, mas a gente tem que reconhecer que pelo menos lá na área de remuneração todos os sistemas que a gente tem eles nos atendem muito bem no fornecimento de dados e informações que a gente possa trabalhar.”
	E2: “Então eu acho que nesse sentido de integração a gente ainda tem que caminhar.”	E2: “a gente na remuneração fixa a gente tem pelo menos três áreas que são muito ligadas a gente, que é a folha, na minha opinião, a área de benefícios e a área de remuneração variável. A gente não conhece os processos do sistema de folha de benefícios. Então a gente conhece parte, a gente conhece pontualmente alguma etapa, mas a gente não conhece o todo, por exemplo, eu não sei qual é o sistema que a área de benefício utiliza, se utiliza, eu não conheço, entendeu? Muito embora seja uma área muito próxima nossa. Então eu acho que nesse sentido de integração a gente ainda tem que caminhar.”
	E3: “não estamos possibilitando essa identificação aos dados relevantes”	E3: “Eu acho que a gente tem que ser mais preventivo. Se antecipar as coisas e não depois. E aqui tá muito ainda...não estamos possibilitando essa identificação aos dados relevantes antes. A gente só faz alguma coisa depois.”
	E4: “da área de RH, não está facilitando”	E4: “na minha opinião, voltando a frisar, da área de RH, não está facilitando, não facilita. Eu acho que poderia ser muito mais fácil ter esse acesso. E é como eu falei, com a área de People Analytics tende a ser mais fácil, porque realmente, como a pessoa de People Analytics é uma pessoa que já é envolvida na área de RH em si, ou seja, ela já está acostumada tanto com o processo, tanto com os dados.”
	E5: “eu observo que, assim, a gente tem sistemas incríveis”	E5: “Assim, em relação a sistemas, como eu disse, eu não tenho tanta experiência em remuneração, mas hoje, dentro da minha realidade, eu observo que, assim, a gente tem sistemas incríveis. Como eu disse, um dos sistemas é o Mercanet. Ele é, assim, pelo pouco que eu vi, que eu estudei, ouvi falar sobre ele, vi vídeos, enfim. Ele é um sistema, assim, completo, mas a gente ainda não consegue utilizar ele tanto.”

	<p>E6: “Então a gente hoje não consegue fazer, não tem essa disponibilidade de dados de forma eficiente”</p>	<p>E6: “A gente tem muito...um esforço muito grande para gerar aquelas informações, o que não deveria ser. Não deveria ter fator humano entre gerar o dado e o site. Então a gente tem que caminhar um dia para isso. E aí é muito trabalho que a gente tem. Então a gente hoje não consegue fazer, não tem essa disponibilidade de dados de forma eficiente justamente porque nós não temos uma camada de dados de RH, um banco de dados de RH.”</p>
	<p>E7: “quando não existia a nossa ferramenta Mercanet, era praticamente tudo na mão”</p>	<p>E7: “A E8 mesmo e a E3, que são as pioneiras aí dos processos, quando não existia a nossa ferramenta Mercanet, era praticamente tudo na mão, Eles mandavam o e-mail, as planilhas, a gente ia conferir. Eu ainda peguei essa parte quando o Mercanet estava sendo implementado mesmo. Até implementar, o sistema funcionar, porque hoje o sistema funciona praticamente 95%. O que não funciona nele é um detalhe ou outro. Mas hoje, praticamente, pra mim o Mercanet é perfeito. Só que pra que ele seja perfeito, eu preciso de pessoas que alimentem o sistema correto.”</p>
	<p>E8: “Eu consigo ter acesso às informações para poder consolidar ou fazer as minhas bases.”</p>	<p>E8: “Hoje, pra mim, tá de fácil acesso. Eu consigo ter acesso às informações para poder consolidar ou fazer as minhas bases.”</p>
	<p>E9: “A companhia não está possibilitando muitos acessos às fontes de dados relevantes por questão de restrição e segurança de dados.”</p>	<p>E9: “A companhia não está possibilitando muitos acessos às fontes de dados relevantes por questão de restrição e segurança de dados. A gente não pode ter acesso a toda informação, a qualquer informação, existem níveis, mas dentro do que o RH necessita, eu entendo que hoje ela possibilita os acessos aos dados, mesmo que de forma restritiva. E nós temos, sim, oportunidades nesses processos, mas que envolvem também a construção da TI para facilitar o manuseio dos dados.”</p>
	<p>E10: “falta realmente é uma grande base de dados, um grande local onde as pessoas conheçam que tipo de informação está dentro daquela plataforma”</p>	<p>E10: “Assim, de fácil acesso, eu diria que sim. Eu não sei se as pessoas conhecem onde essas informações estão, pelo fato de hoje a gente ter uma descentralização muito grande de informações. Eu dou vários exemplos aqui, as vezes as pessoas pedem informações para mim e pedem a mesma informação, outras pessoas, pedem a mesma informação para outra área, para outra...Então, às vezes, as pessoas... O que falta realmente é uma grande base de dados, um grande local onde as pessoas conheçam que tipo de informação está dentro daquela plataforma, daquela base, etc.</p>
<b>Alinhamento de sistemas de dados</b>	<p>E1: “Por mais que a gente tenha processos bem desenhados, muitas vezes não é feito dentro do processo por conta que é uma particularidade.”</p>	<p>E1: “Existem muitos processos desenhados, mas eu acredito que uma das coisas que a gente precisa parar de fazer mais, para que esses dados possam ser fidedignos, é que hoje eu percebo que na companhia a gente tem muita particularidade. Por</p>

		mais que a gente tenha processos bem desenhados, muitas vezes não é feito dentro do processo por conta que é uma particularidade. Então, eu acho que é uma questão de mudança cultural.”
E2:	“A gente também tem uma dificuldade aqui de padronizar processos.”	E2: “A gente também tem uma dificuldade aqui de padronizar processos. Não é uma dificuldade, eu acho que é um desafio. Porque a empresa ela é muito capilarizada. Então, a gente tem muitas unidades, principalmente as unidades onde tem gestores mais antigos que elas funcionam de modo autônomo. Elas criam as próprias regras de negócio, elas criam os próprios processos.”
E3:	“eu não tô tão alinhada com a estrutura de dados, porque eu preciso desse cara com a ferramenta pra coletar os dados pra mim.”	E3: “Então, é isso que eu digo que a gente ainda não se comunica com certas estratégias, porque o que é que a empresa quer inovar, a empresa quer fortalecer esses pontos, mas se eu ainda tenho um promotor sem a ferramenta, ou se eu ainda tenho um filial que todos têm a ferramenta, mas eu não tenho a ferramenta reserva pra quando quebrar ou roubar, ter como substituir de imediato, eu não tô tão alinhada com a estrutura de dados, porque eu preciso desse cara com a ferramenta pra coletar os dados pra mim.”
E4:	“Hoje, como a gente tem uma diversidade de sistemas muito grande, que às vezes fala da mesma coisa de forma diferente, é como se tivesse linguagem diferente.”	E4: “Em questão a isso aí, hoje a gente está na sala específica com vários projetos que ainda estão em fase de discussão, de alinhamento para ver se vai seguir ou não, justamente para centralizar todos os nossos dados em um sistema único para realmente ter, entre aspas, a mesma linguagem, como eu falei anteriormente. Hoje, como a gente tem uma diversidade de sistemas muito grande, que às vezes fala da mesma coisa de forma diferente, é como se tivesse linguagem diferente.”
E5:	“Eu vejo hoje essa necessidade da empresa de estar muito atualizada com as práticas de mercado”	E5: “Eu vejo hoje essa necessidade da empresa de estar muito atualizada com as práticas de mercado, com o que está acontecendo. E aí eu vejo que esse cuidado, como é que ela se importa? Ela se importa trazendo um sistema bacana e não só trazendo um sistema bacana, mas trazendo uma pessoa que entenda daquele sistema. E aí investe em consultorias externas.
E6:	“Então, eu vejo que a TI está fazendo esse trabalho, primeiro, de racionalizar os dados, e após a racionalização, a gente vai fazer esse trabalho de integração”	E6: “A gente tem uns 50 sistemas na empresa que hoje são redundantes, que eles fazem a mesma coisa. Então...Esse é um primeiro passo, né? A gente está falando aí de gerar dados de maneira eficiente. O primeiro ponto é você fazer um trabalho de racionalização dos sistemas. Porque se eu tenho sistemas diferentes, eu gero dados diferentes também. E isso traz uma maior complexidade para a gestão de dados. Não é que é impossível, mas traz invariavelmente uma maior complexidade. Então, eu vejo que a TI está fazendo esse trabalho, primeiro, de racionalizar os dados, e após a racionalização, a gente vai fazer

		esse trabalho de integração, falando de RH, dentro do projeto lá de People, que a gente pretende colocar isso para 2025, por conta das outras projetos antecessores.
	E7: “a empresa, ao mesmo tempo que ela está inovando, ela está sempre fazendo um alinhamento das necessidades de acordo com as áreas”	E7: “Então assim, a empresa, ao mesmo tempo que ela está inovando, ela está sempre fazendo um alinhamento das necessidades de acordo com as áreas e com a necessidade mesmo em si da empresa, e não perdendo na questão da segurança, né?! Porque não adianta também eu implementar uma coisa se ela não vai ter uma segurança para a empresa.”
	E8: “Ela está assegurando, ela tenta assegurar com o mapeamento dos processos lá atrás.”	E8: “Ela está assegurando, ela tenta assegurar com o mapeamento dos processos lá atrás. Se ela tiver bem mapeado essa questão dos processos, ou mapeado de como funciona, isso depois que for para um sistema e tudo, aí vai estar padrão. Vai estar alinhado ali com a questão das metas, mas se o processo não tiver bem desenhado...”
	E9: “A empresa hoje possui os sistemas e infraestruturas que gerem informações para saber se essas metas estão sendo atingidas”	E9: “Eu acredito que essa pergunta vai muito de encontro com o princípio da WBR implementada por essa empresa, pela reunião semanal de negócios. A empresa hoje possui os sistemas e infraestruturas que gerem informações para saber se essas metas estão sendo atingidas de forma semanalmente ou e vem tendo a restrição de dados para que essas informações sejam analisadas e, como eu posso dizer, lapidadas por quem tem maior domínio sobre essa informação.”
	E10: “Então, a companhia se preocupa muito com isso. Como a empresa é extremamente verticalizada, ou seja, tudo se faz aqui dentro, todos os processos se fazem aqui dentro”	E10: “A primeira resposta é que eu disse que existe uma preocupação muito grande da companhia de que essas informações, esses indicadores, esses números estejam corretos e sejam validados, sejam auditados. Então, a companhia se preocupa muito com isso. Como a empresa é extremamente verticalizada, ou seja, tudo se faz aqui dentro, todos os processos se fazem aqui dentro, então isso tem que ser muito... Realmente, por isso que existe uma área de processos, existe uma área de projetos, né? Porque isso precisa estar muito bem afunilado, muito bem feito, né?”
<b>Mudança de mentalidade</b>	E1: “A partir do momento que eu conscientizar as pessoas dos benefícios que a cultura baseada em dados vai trazer, é onde eu começo a questão da capacitação das pessoas para que elas possam saber trabalhar”	E1: “A partir do momento que eu conscientizar as pessoas dos benefícios que a cultura baseada em dados vai trazer, é onde eu começo a questão da capacitação das pessoas para que elas possam saber trabalhar, saber construir seus próprios dashboards, que é uma ferramenta essencial. E assim a gente estabelece esse movimento, essas práticas de consolidação de dados, de construir painéis que possam auxiliar na tomada de decisão das áreas. Eu acho que eu vejo muito dados como uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, mas também no acompanhamento de informações

		extremamente importantes e estratégicas.
	E2: “É muito mais uma mudança de mindset das pessoas do que de processo, e isso não é fácil.”	E2: “E eu acho que essa mudança de cultura que desde o ano passado, quando começou essa história de consumidor no centro, essa proposta de consumidor no centro, eu acho que é uma adaptação muito mais de cultura do que de processo. É muito mais uma mudança de mindset das pessoas do que de processo, e isso não é fácil. Eu reconheço que quanto entidade, quanto empresa, vai ser um trabalho, assim, como é que eu posso te dizer? Muita gente não vai se adaptar, muitas pessoas vão ter dificuldade com os processos.
	E3: “eu vejo que falta muita maturidade, principalmente na liderança, para ter essa imparcialidade.”	E3: “E assim, ah, mas eu fiz uma coisa. Aí a meta era 95%, eu atingi 94,98. Será que eu não consigo? Não, gente, é 94,98. E aí a gente corre o mês que vem para recuperar. Mas aqui não. Fica na mão de cada gestor, aí cada um vai manipular, entre aspas, como lhe convém. E eu não acho que tem que ser assim, tem que ser imparcial, entendeu? E eu vejo que falta muita maturidade, principalmente na liderança, para ter essa imparcialidade. Uma coisa estrutural. É, porque todo mundo quer sair bonito na foto. Aí torna o tratamento do dado passional.”
	E4: “também tem que treinar, e isso é cultural, as pessoas para ter a leitura daquele dado específico”	E4: “Também preciso ter profissionais que entendam, que saibam ler esses dados. Por exemplo, a pessoa criou, mas quem é que vai receber esse dado? Essa pessoa também tem que estar treinada, tem que ter essa visão crítica para saber fazer aquela análise, que hoje tem muita gente que tem essa dificuldade. Então, acho que também precisa treinar as pessoas tanto para criar, seja um painel específico, seja uma dada específica, mas também tem que treinar, e isso é cultural, as pessoas para ter a leitura daquele dado específico.”
	E5: “Ainda tem que trabalhar muito a mentalidade das pessoas.”	E5: “Mas é um jeitinho brasileiro. De ah, porque assim é melhor, porque assim é melhor, e aí eu sinto que a gente precisa melhorar nisso. Claro, não vou te dizer que o nosso processo é perfeito sem oportunidades de melhoria, porque eu acho que não existe, né? Ainda no mercado não existe, justamente porque o mercado ele tá sempre se atualizando, né? Então você sempre vai ter algo pra melhorar. Sendo que eu acho que hoje, falando de processos, o que a gente tem já seria suficiente para ter uma cultura baseada em dados bacana, mas infelizmente às vezes acontece só no papel. Ainda tem que trabalhar muito a mentalidade das pessoas.
	E6: “porque agora começa a parte mais difícil, que é a alfabetização	E6: “Então, é uma coisinha de cada vez, racionalizar o sistema, realizar a integração dos

	<p>em dados dos gestores e das pessoas que estão consumindo essa informação.”</p>	<p>sistemas, criar a camada de dados, aí sim eu consigo gerar as informações. Aí eu termino aí? Não. Não, porque agora começa a parte mais difícil, que é a alfabetização em dados dos gestores e das pessoas que estão consumindo essa informação.</p>
	<p>E7: “Mas, para isso, a gente precisa trabalhar um pouco mais a questão da comunicação.”</p>	<p>E7: A gente tira pelos próprios processos que a gente tem, que quando chega na folha de pagamento, tem que estar no dossiê do colaborador. Mas, para isso, a gente precisa trabalhar um pouco mais a questão da comunicação.</p> <p>Hoje, infelizmente, a gente tem muita falha na comunicação, de tipo, um setor tem um processo X, enquanto o outro setor Y faz quase a mesma coisa e tá fazendo outro processo, quando chega no final fica aquelas coisas assim como se não se conversassem.”</p>
	<p>E8: “Muito importante essa questão de dar clareza sobre os relatórios que tem disponível, onde é que a pessoa pode buscar informação.”</p>	<p>E8: “Porque, realmente, o tempo todo, até mesmo quando colaboradores entram aqui e estão ali pela integração, às vezes eles não sabem. Quem é que eu posso pedir uma base de colaboradores? A quem é que eu posso ter acesso a isso? Isso eu acho que não tá...Isso acaba se tornando um desafio e até que ponto nós, como organização, estamos dando essa oportunidade para a pessoa ter acesso a uma informação que ela vai ter ali todo mês. Ela vai precisar para construir outras bases dentro da área dela. Muito importante essa questão de dar clareza sobre os relatórios que tem disponível, onde é que a pessoa pode buscar informação.</p>
	<p>E9: “ainda temos uma quantidade boa de pessoas que está acostumada com o subjetivo, mas que daqui pela própria cultura da empresa, pelas ações, pelas práticas, essa situação vira e a gente vai ter um foco maior na decisão de dados.”</p>	<p>E9: “Nós temos lideranças com muito tempo de casa que foram acostumadas a decisões subjetivas. Consequentemente, uma virada de chave para a decisão baseada em dados, ela tem uma transição. Vão ter pessoas que vão ser contrárias a isso, vão ter pessoas que vão ser favoráveis, só que o tempo entre as não favoráveis e as favoráveis, até eu transformar todo mundo que tá com não favorável e isso tem uma transição. E aí, a gente ainda, como a gente ainda tá nesse processo aí, desde, eu diria que desde 2018, 2020, a gente tá nesse processo de se voltar mais para os dados, ainda temos uma quantidade boa de pessoas que está acostumada com o subjetivo, mas que daqui pela própria cultura da empresa, pelas ações, pelas práticas, essa situação vira e a gente vai ter um foco maior na decisão de dados.”</p>
	<p>E10: “A gente tem N procedimentos, regulamentos que hoje não são seguidos, mas por uma questão cultural mesmo”</p>	<p>E10: “A gente tem N procedimentos, regulamentos que hoje não são seguidos, mas por uma questão cultural mesmo, também por uma questão cultural. Existe uma pessoalidade muito grande aqui nos processos. Por exemplo, se você pega um regulamento de transferência de colaboradores, a</p>

		<p>gente tem vários puxadinhos, porque hoje a própria diretoria, ela cria esses puxadinhos, né? Vamos fazer diferente para o fulano de tal? Então, pessoaliza muito o processo. Então, é uma escolha da companhia, não existe o certo nem errado.”</p>
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

**APÊNDICE B – QUADRO DE ENTREVISTAS SOBRE OS ASPECTOS DA CULTURA BASEADA EM DADOS PRESENTES NA ÁREA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO**

CATEGORIAS	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
<b>Habilidades e atitudes relacionadas aos dados</b>	<p>E1: “em todas as ações que a gente vai fazer lá na área de remuneração, a gente busca estar embasado em dados”</p>	<p>E1: “Sim, em todas as ações que a gente vai fazer lá na área de remuneração, a gente busca estar embasado em dados, até porque como a gente mexe indiretamente com recurso financeiro, até porque as movimentações geram custo para a empresa, a gente precisa estar embasado em dados.”</p>
	<p>E2: “quando eu vejo E6 apresentando uma reunião, alguma coisa, eu vejo que ele consegue passar uma ideia e conseguir adesão porque ele mostra dados.”</p>	<p>E2: “Por exemplo, quando eu vejo E6 apresentando uma reunião, alguma coisa, eu vejo que ele consegue passar uma ideia e conseguir adesão porque ele mostra dados. Então, tipo, é dados e fatos, e aí a pessoa não tem o que questionar, entendeu? Então, quando eu observo muito quando ele tá apresentando alguma coisa em reunião, ele fazendo isso, ele fala, “não, mas aqui o nosso histórico, não, mas aqui a gente viu que tem tantos por cento...”</p>
	<p>E3: “Eu continuo reforçando que as atitudes ainda são quase que setoriais”</p>	<p>E3: “Eu continuo reforçando que as atitudes ainda são quase que setoriais, né? E em relação especificamente à remuneração, essa coisa de ser em duas áreas separadas, eu vejo que isso perde uma força tremenda, entendeu? Porque parece assim que um tá em um caminho e o outro pro outro. Não vejo, não agraga, assim, é difícil a gente conseguir sincronizar, né? Quando a gente vê relacionados aos dados, a gente até tenta fazer a coisa juntar. Eu tenho uma tabela, eu trabalho com a mesma tabela, vamos trabalhar com a mesma tabela, mas internamente eu faço de uma forma, a outra área faz de outra forma.”</p>
	<p>E4: “. Hoje a gente já tem análises feitas disso, né, painéis criados, seja de headcount, seja de posicionamento salarial, mas ainda existe um escopo muito grande que dá para ser alcançado. Mas o que a gente já tem hoje, a gente consegue fazer bastante análise especificamente, voltando, falando um pouco de posicionamento salarial, hoje a gente consegue ter a visão de se o colaborador está posicionado ou não, está posicionado bem ou não frente ao mercado, a gente consegue fazer essa análise também de quem recebe mais, homens ou mulheres.</p>	<p>E4: Entendo, hoje como a gente está ainda engatinhando nesse sentido, na área de RH, de remuneração especificamente. Hoje a gente já tem análises feitas disso, né, painéis criados, seja de headcount, seja de posicionamento salarial, mas ainda existe um escopo muito grande que dá para ser alcançado. Mas o que a gente já tem hoje, a gente consegue fazer bastante análise especificamente, voltando, falando um pouco de posicionamento salarial, hoje a gente consegue ter a visão de se o colaborador está posicionado ou não, está posicionado bem ou não frente ao mercado, a gente consegue fazer essa análise também de quem recebe mais, homens ou mulheres.</p>

	<p>consegue fazer essa análise também de quem recebe mais, homens ou mulheres.”</p>	<p>Mulher está recebendo mais, homem está recebendo mais. Tendo essa visão de dados, por região, por diretoria, por sexo, por nível de cargo, se os colaboradores estão mais ou menos posicionados frente ao mercado, se são profissionais de nível de gestão, gerente, especialista, supervisão, ou se são profissionais de nível operacional. Tudo isso é importante para a tomada de decisão.</p>
	<p>E5: “A gente tem pessoas que, eu digo assim, força de trabalho, que tem isso bem forte, que tem habilidade, que tem conhecimento e que querendo ou não, embasam as práticas de remuneração da forma correta.”</p>	<p>E5: “Que falando de habilidade barra conhecimento, pra o processo de remuneração a gente tá bacana, né? A gente tem pessoas que, eu digo assim, força de trabalho, que tem isso bem forte, que tem habilidade, que tem conhecimento e que querendo ou não, embasam as práticas de remuneração da forma correta.”</p>
	<p>E6: “Hoje, é muito sacrificante a gente tomar qualquer decisão de remuneração por conta dos dados.”</p>	<p>E6: “Hoje, é muito sacrificante a gente tomar qualquer decisão de remuneração por conta dos dados. Se você for pegar o histórico salarial, nosso histórico salarial é uma bagunça. Não é uma bagunça porque tá errado, não é isso. Mas é porque é difícil de analisar. Tipo, se eu pegar um gestor que tem 20 anos de companhia, eu vou ter a remuneração fixa dele dividida em vários eventos. Então, pra eu fazer uma análise, eu tenho que tratar manual de forma esses dados, então eu tenho que gerar uma baita construção de SQL, fazer um script mais complexo para que a base já venha prontinha para mim.”</p>
	<p>E7: “as práticas e decisões relacionadas à remuneração, eu acredito que é muito através dos estudos”</p>	<p>E7: “Então assim, as práticas e decisões relacionadas à remuneração, eu acredito que é muito através dos estudos, mesmo, as empresas de consultorias que vão dar uma base, vão dar um norte para a empresa, olha, o seu mercado, o mercado das outras empresas diz que você tem que aplicar 70% aqui, e aí através das orientações fica naquela, de aplicar na remuneração em si.”</p>
	<p>E8: “todos nós temos que tomar decisões, seja de um cargo operacional a liderança, todos nós somos líderes, então sempre, todos nós estamos relacionados com a nossa prática, com as nossas decisões.”</p>	<p>E8: “Para que se mantenha, até mesmo agora, quando a gente fala sobre os PLs, quando a gente tem a questão de lidar decisões, que diz, todos nós temos que tomar decisões, seja de um cargo operacional a liderança, todos nós somos líderes, então sempre, todos nós estamos relacionados com a nossa prática, com as nossas decisões.”</p>
	<p>E9: “enquanto a remuneração fixa hoje, eu não sei como isso é feito. Eu noto que tem muito essa questão da remuneração fixa, por exemplo. Às vezes eles não têm conhecimento de</p>	<p>E9: “Dentro da área de remuneração, hoje a gente tem isso dentro do Mercanet. A gente consegue calcular e lapidar essa questão das RVs. Enquanto a remuneração fixa hoje, eu não sei como isso é feito. Eu noto que tem muito essa questão da remuneração fixa, por</p>

	<p>algumas coisas, alguns sistemas ou relatórios da remuneração variável e o inverso também”</p>	<p>exemplo. Às vezes eles não têm conhecimento de algumas coisas, alguns sistemas ou relatórios da remuneração variável e o inverso também.”</p>
	<p>E10: “eu prego muito isso para os meus, assim, de quem está chegando, seja como estagiário, como aprendiz, eu sempre tento que meus diretos, eles passem essas... esses insights de como... Essas pessoas que estão aprendendo a entrar nesse mundo de remuneração, eles saibam lidar com essas informações no sentido do zelo.”</p>	<p>E10: Então, assim, eu prego muito isso para os meus, assim, de quem está chegando, seja como estagiário, como aprendiz, eu sempre tento que meus diretos, eles passem essas... esses insights de como... Essas pessoas que estão aprendendo a entrar nesse mundo de remuneração, eles saibam lidar com essas informações no sentido do zelo. No sentido de entender que aquilo é só uma informação, que você não pode ficar fazendo comparações, mas que é uma informação extremamente confidencial. Que é uma informação extremamente importante para a companhia, mas que, ao mesmo tempo, ela seja tratada somente como informação, né?</p>
<b>Compartilhamento de dados</b>	<p>E1: “até algumas informações que não são sigilosas para a gente, mas que a gente precisa estar dependendo de outras áreas para nos fornecer.”</p>	<p>E1: “Todos os dados que você me pedir, eu consigo te passar, mas eu vou demorar mais do que eu deveria, porque eu vou ter que pegar no RM, depois eu vou ter que pegar no POPLUS, depois eu vou ter que olhar em outro sistema. Talvez se a gente tivesse tudo isso unificado em apenas um sistema como o próprio RM, até algumas informações que não são sigilosas para a gente, mas que a gente precisa estar dependendo de outras áreas para nos fornecer.”</p>
	<p>E2: “Eu acho que, por exemplo, se um gestor demanda um tipo de relatório, eu vou ter que buscar em vários locais para montar aquele relatório. E muitas vezes o local que eu vou buscar é uma planilha do Excel que é um controle feito manualmente, eu não tenho isso consolidado em sistema ou se está dentro de um sistema eu preciso ir atrás disso.”</p>	<p>E2: “Eu acho que, por exemplo, se um gestor demanda um tipo de relatório, eu vou ter que buscar em vários locais para montar aquele relatório. E muitas vezes o local que eu vou buscar é uma planilha do Excel que é um controle feito manualmente, eu não tenho isso consolidado em sistema ou se está dentro de um sistema eu preciso ir atrás disso.”</p>
	<p>E3: “Agora, o que também tem que ter cuidado é que a gente serve a vários diretores e aí às vezes um quer ver de um jeito, outro quer ver de outro, e pra fazer, pra parecer mais bonito eu dou um corte mais assim e o outro dá outro corte, meio que vai maquiando o resultado e isso é que também é um ponto de oportunidade, entendeu?”</p>	<p>E3: “Agora, o que também tem que ter cuidado é que a gente serve a vários diretores e aí às vezes um quer ver de um jeito, outro quer ver de outro, e pra fazer, pra parecer mais bonito eu dou um corte mais assim e o outro dá outro corte, meio que vai maquiando o resultado e isso é que também é um ponto de oportunidade, entendeu? E assim, você vê que as coisas não são tão fiéis ao que de fato é, entendeu? Meu resultado não tá legal, mas eu posso apresentar assim que fica menos dolorido do que se eu apresentasse assado. E eu acho que isso compromete o eficaz dos dados, entendeu?”</p>

	<p>E4: “A TI é a que faz a governança dos dados, só que a gente meio que fica exposto, porque eles vão ter essa visão. Obviamente que é com a nossa autorização, mas a gente está exposto a, sei lá...”</p>	<p>E4: “Hoje, qualquer coisa que eu queira acessar, tem uma visão, eu tenho que ir para a área de TI. A TI é a que faz a governança dos dados, só que a gente meio que fica exposto, porque eles vão ter essa visão. Obviamente que é com a nossa autorização, mas a gente está exposto a, sei lá... Análise de emergência especificamente, uma promoção de alguém que vai ser feito, às vezes até do time da pessoa, a gente fica meio que em uma encruzilhada. Ou a gente vai fazer da forma correta, via sistema, ou a gente não vai fazer porque a gente vai depender de alguém que está ali. Esses dados estando centralizados, esses acessos e tudo, com alguém de RH, facilitaria isso de não ter vazamento de dados sensíveis para outras áreas.</p> <p>Justamente por conta disso, de imaturidade que eu acho que pessoas de RH já são acostumadas, tem essa maturidade para tratar com esses dados sensíveis.”</p>
	<p>E5: “Tem o valor X de RV, a remuneração, falando de corporativo, o setor de remuneração corporativa, ele tinha um dado, o analista comercial da ponta tinha outro dado, e o RH tinha que tentar entender qual era a interseção entre esses dois dados para conferir a informação. Então, tinha essa falha no compartilhamento das pessoas, das pessoas envolvidas.”</p>	<p>E5: “Falando hoje do cenário de remuneração aqui, essa questão de compartilhamento de dados, isso é algo que já vem se atualizando, isso é muito massa, por exemplo, antes, há um ano atrás, um processo simples que é de repente a conferência das RVs, antes a gente não tinha essa informação de forma centralizada e compartilhada com os envolvidos. Eu digo por que antes eu era da ponta, então eu senti essa dificuldade. Tem o valor X de RV, a remuneração, falando de corporativo, o setor de remuneração corporativa, ele tinha um dado, o analista comercial da ponta tinha outro dado, e o RH tinha que tentar entender qual era a interseção entre esses dois dados para conferir a informação. Então, tinha essa falha no compartilhamento das pessoas, das pessoas envolvidas. E aí, quando a gente começou a utilizar planilhas compartilhadas, a gente conseguiu começar a adaptar o Mercanet, que é um dos nossos sistemas, para que ambas as pessoas, ambos os envolvidos tivessem a mesma visão, claro que não a mesma atividade de mexer nesses dados, mas a visão sim.”</p>
	<p>E6: “hoje a gente depende muito das conferências, cheques manuais para a gente saber quem é que está tendo acesso àquele determinado dado.”</p>	<p>E6: “Quando fala dos aspectos, só volta lá para os pontinhos que você fala. Compartilhamento de dados, a gente tem, primeiro, falando de compartilhamento de dados, hoje a gente depende muito das conferências, cheques manuais para a gente saber quem é que está tendo acesso àquele determinado dado. Então, às vezes tem relatório que a gente passa anos e anos</p>

		<p>enviando e aí troca a pessoa, troca a gente, troca quem envia o dado, troca quem recebe o dado.</p> <p>Já peguei casos que a pessoa passou lá todo mês, religiosamente, enviava tal relatório para tal área e ele não sabia por que que ele estava enviando aquele dado e nem a área porque que estava recebendo.”</p>
E7: “Então, eu preciso sempre passar a informação assertiva para o colaborador que está lá na ponta.”	E7: “Descrevendo o processo, iniciando com a questão de uma integração com os próprios colaboradores da área, uma integração para ter entendimento do processo, porque como é que a pessoa vai entrar em uma determinada atividade que ela não conhece pelo menos o básico, uma base. Porque justamente a implementação da escultura baseada em dados, como eu vou lidar com a parte de remuneração, é algo muito sensível, é algo muito delicado. Então, eu preciso sempre passar a informação assertiva para o colaborador que está lá na ponta. Então, eu tenho que ter, obrigatoriamente, praticamente, um dado bem fechado. É muito delicado essa parte.”	
E8: “Vai ser os dados, os dados, cada pessoa indo e mexendo e tendo um entendimento, no final, será que vai ser um dado coerente para depois estar sendo compartilhado na organização?”	E8: “Muitas vezes eles não estão de forma sólida e não são acessíveis para análise. Por isso que antes de colher os dados é necessário saber a finalidade. Para que realmente a pessoa que vai colher os dados, porque cada pessoa exerce seu papel. Um vai colher, o outro já vai armazenar, o outro já vai analisar. Então, como vai passar por várias pessoas, não vai passar somente por uma pessoa, isso fica um dado sensível. Né, já houve ditado, panela quando muito mexe ou sai salgado ou sai doce. Vai ser os dados, os dados, cada pessoa indo e mexendo e tendo um entendimento, no final, será que vai ser um dado coerente para depois estar sendo compartilhado na organização?”	
E9: “Então, a gente gera essa informação para filial, para filial já ter atenção, entendeu? Agir de forma, digamos que, preditiva.”	E9: “Então, hoje a gente estrutura os dados, calcula quem no próximo trimestre ali, ao final de junho, será elegível, passa para as unidades esse relatório nominal, para que eles tenham maior atenção com essas pessoas, porque se o supervisor não preenche os dados, e aí é onde eu falo de centralizar os dados, se ele não preenche, se o supervisor ou promotor não preenche, e ele, na semana X, visitou um cliente tal, o sistema não vai a pontuação, ele vai ser penalizado, ele vai perder pontos no critério loja do coração e pode deixar de ser promovido. Então, a gente gera essa informação para filial, para filial já ter atenção, entendeu? Agir de forma, digamos	

		que, preditiva.”
	E10: “A gente tenta fazer mecanismos pra que não haja vazamento”	E10: “A gente tenta fazer mecanismos pra que não haja vazamento, pra que não, né? Mas aqui e por lá acontece uma coisa, né? Assim, do nada você corre o risco porque, afinal de contas, nós somos humanos. E... isso pode acontecer, mas a gente tem que criar alternativas para que isso não ocorra, para que situações como essa desagradáveis não ocorram.”
<b>Uso e reuso dos dados</b>	E1: “Então, em todas as atividades hoje que a gente faz na remuneração, principalmente essas atividades um pouco mais estratégicas, que não é só Ctrl-C, Ctrl-V, que a gente precisa pensar, analisar e desenvolver, a gente sempre tenta extrair o máximo de dados”	E1: “Então, em todas as atividades hoje que a gente faz na remuneração, principalmente essas atividades um pouco mais estratégicas, que não é só Ctrl-C, Ctrl-V, que a gente precisa pensar, analisar e desenvolver, a gente sempre tenta extrair o máximo de dados possíveis para que a gente possa subir para a nossa gestão e ela possa analisar de forma convicta. Saber o que tem ou não o que fazer, ou se ele é na tomada de decisão.”
	E2: “Então às vezes não tá pronto, mas também era uma coisa que ninguém usava. Era um relatório que tava lá e ninguém usava. Foi lá, a gente personaliza um pouquinho e começa a utilizar, mas eu acredito que sim, eu acredito que tem muito mais coisa que a gente possa usar de outras áreas que a gente simplesmente não explora, não faz esse link.”	E2: “Se o sistema está lá, ele tem que trabalhar em favor da gente. Então a gente precisa desenvolver coisas lá dentro: Aí eu quero um relatório assim e assim, então eu vou montar ele dentro do RM. O relatório de promoções que tinha, não era o perfeito para o que a gente precisava, mas eu peguei a estrutura dele junto com a área de TI lá, a gente deixou ele do jeito que ia atender a gente. Então às vezes não tá pronto, mas também era uma coisa que ninguém usava. Era um relatório que tava lá e ninguém usava. Foi lá, a gente personaliza um pouquinho e começa a utilizar, mas eu acredito que sim, eu acredito que tem muito mais coisa que a gente possa usar de outras áreas que a gente simplesmente não explora, não faz esse link.”
	E3: “Vários dados que eu preciso transformar ele em alguma coisa, né? Pra ajudar na tomada de decisão da companhia. Então, hoje em dia tem várias formas de se ver esses dados dentro de vários indicadores.”	E3: “É, porque eu tenho várias informações e eu preciso... Vários dados que eu preciso transformar ele em alguma coisa, né? Pra ajudar na tomada de decisão da companhia. Então, hoje em dia tem várias formas de se ver esses dados dentro de vários indicadores. E aí hoje se trabalha muito, indicador de entrar, indicador de saída, aquele movimento.”
	E4: “Eu até falei no ponto anterior que seria realmente eu ter essa análise a nível de Brasil ou até por exemplo, por gênero, hoje a gente tá com um projeto que é fazer alguns dados demográficos por sexo, religião, cor, raça e tudo mais. Quando eu tiver esses dados especificamente, eu também posso	E4: “Eu até falei no ponto anterior que seria realmente eu ter essa análise a nível de Brasil ou até por exemplo, por gênero, hoje a gente tá com um projeto que é fazer alguns dados demográficos por sexo, religião, cor, raça e tudo mais. Quando eu tiver esses dados especificamente, eu também posso

	<p>cor, raça e tudo mais. Quando eu tiver esses dados especificamente, eu também posso fazer uma análise específica pra saber os homens estão recebendo mais mulheres”</p>	<p>fazer uma análise específica pra saber os homens estão recebendo mais mulheres conforme anteriormente, se sabe se em São Paulo, por exemplo, as pessoas estão sendo melhores remuneradas do que em Fortaleza, por exemplo, ou seja, vai ser muito mais fácil eu ter essa análise, essa criticidade, depois de eu ter uma análise feita dessa forma, entendeu? Ou seja, vai melhorar muito mais minha tomada de decisão dessa forma.”</p>
	<p>E5: “Então, enquanto a remuneração variável corporativa ela tinha um dado, o analista comercial que estava na ponta dele tinha esse mesmo dado e por consequência o RH da filial também tinha esse mesmo dado. Então, o compartilhamento da informação de forma clara, correta, e para todos os envolvidos, melhorou muito o processo.”</p>	<p>E5: “Então, enquanto a remuneração variável corporativa ela tinha um dado, o analista comercial que estava na ponta dele tinha esse mesmo dado e por consequência o RH da filial também tinha esse mesmo dado. Então, o compartilhamento da informação de forma clara, correta, e para todos os envolvidos, melhorou muito o processo. Então, quanto antes o RH da filial, às vezes ele acabava demorando muito mais tempo para conferir essa informação de RV, por exemplo, na Folha, ele consegue conferir muito mais rápido, porque ele tem acesso à planilha, ele tem acesso ao valor, se ele tiver dúvida, ele tem acesso ao analista comercial, que tem acesso ao Mercanet que nós temos também.”</p>
	<p>E6: “Eu tenho três relatórios que falam a mesma coisa, que eu mando em datas diferentes. Por que eu não posso deixar uma única coisa.”</p>	<p>E6: “Aí, uso e reuso de dados. Exemplo dessa semana. Eu tenho três relatórios que falam a mesma coisa, que eu mando em datas diferentes. Por que eu não posso deixar uma única coisa.”</p>
	<p>E7: “eu acredito que em questão de as práticas hoje, não só hoje, mas para que se pague a questão de uma remuneração tem todo um estudo, tem toda uma estratégia aí.”</p>	<p>E7: “eu acredito que em questão de as práticas hoje, não só hoje, mas para que se pague a questão de uma remuneração tem todo um estudo, tem toda uma estratégia aí. Existem consultorias que as empresas pagam. A gente foi até a Mercer no último.”</p>
	<p>E8: “Ela tem insumos para ter dados, ela constrói esses dados, mas há uma dificuldade na parte da comunicação e que às vezes uma área não tem conhecimento que há esse dado dentro da empresa já construído.”</p>	<p>E8: “Com base na organização em si, nós temos muitos dados. Ela trabalha com bastante dados e temos como fazer esses dados. Alguns momentos só não são, é a parte do compartilhamento, né, entre áreas. Então, tipo, a visão quanto à forma, visão a respeito da forma como a organização trabalha com os dados. Ela tem insumos para ter dados, ela constrói esses dados, mas há uma dificuldade na parte da comunicação e que às vezes uma área não tem conhecimento que há esse dado dentro da empresa já construído.”</p>
	<p>E9: “Uma série de dados que a gente foi abrindo para poder explicar o problema não estava</p>	<p>E9: “Por exemplo, quando a gente, a gestão fez uma análise sobre promotores de vendas. E aí a gente demonstrou que a gente não</p>

	<p>no RH, o problema estava na própria área demandante. Então, assim, a gente, aos poucos, é uma coisa que não era feita, esse tipo de abertura mais criteriosa, mas que aos poucos, construindo com as áreas parceiras, a gente vai afunilando.”</p>	<p>estava promovendo muitos promotores porque eles não estavam atingindo a pontuação em determinados regionais porque o supervisor não registrava a visita ao cliente. Aí por que o supervisor não registrava a visita ao cliente? Aí a gente abriu. Ah, o palme dele não se conectava com aquela rede de telefonia naquela região. Ah, o palme dele, a bateria estava viciada. Ah, o horário que o promotor visitou foi fora do horário do expediente. Aí, para não criar anomalia no ponto, ele não registrou. Uma série de dados que a gente foi abrindo para poder explicar o problema não estava no RH, o problema estava na própria área demandante.</p> <p>Então, assim, a gente, aos poucos, é uma coisa que não era feita, esse tipo de abertura mais criteriosa, mas que aos poucos, construindo com as áreas parceiras, a gente vai afunilando.”</p>
	<p>E10: “O objetivo nosso é fazer correlação com essas informações. Quais são as correlações devidas entre essas informações que a gente tem de forma separada de todas as pessoas.”</p>	<p>E10: “E que essas informações elas não podem, as informações da cerca de pessoas, elas não podem estar separadas, né? E além de estarem separadas, de serem geradas de uma forma separada, existe esse risco de elas serem utilizadas de forma indevida e não concatenadas. O objetivo nosso é fazer correlação com essas informações. Quais são as correlações devidas entre essas informações que a gente tem de forma separada de todas as pessoas.”</p>
<b>Ética e governança relacionadas aos dados</b>	<p>E1: “Tipo, se eu tenho um processo para seguir uma promoção, a promoção tem que ser feita naquele processo. Ela não pode ser feita de outra forma, porque aí, no dia que eu precisar desse dado lá na frente, eu não vou enxergar esse dado no sistema, porque ele correu por fora.”</p>	<p>E1: “Os processos estão desenhados. Obviamente, a gente está passando por um momento lá na área em que está tendo toda essa questão do redesenho de processos também. E eu percebo que uma das coisas que a gente precisa fazer é minimizar o máximo possível essas questões de particularidade.</p> <p>Tipo, se eu tenho um processo para seguir uma promoção, a promoção tem que ser feita naquele processo. Ela não pode ser feita de outra forma, porque aí, no dia que eu precisar desse dado lá na frente, eu não vou enxergar esse dado no sistema, porque ele correu por fora.”</p>
	<p>E2: “Por isso que eu tenho uma preocupação demais em fazer as coisas, em saber a origem das coisas, e isso demora um pouco mais.”</p>	<p>E2: “E o que eu percebo é também muito retrabalho. Às vezes você apresenta um dado e leva um dado frágil para reunião, afasta um questionar alguma coisa que você não consegue responder que você vai ver que tudo está comprometido. Por quê? Porque você fez aquilo na urgência de apresentar algum número sem criticar o que você tá mostrando. E aí, só ao invés de ser um ponto</p>

		<p>positivo, acaba fragilizando ainda mais o que já não é 100%. Por isso que eu tenho uma preocupação demais em fazer as coisas, em saber a origem das coisas, e isso demora um pouco mais. Pra você conseguir estruturar isso, demora mesmo.”</p>
	E3: “A gente sabe o que é sigilo, o que a gente pode compartilhar, o que não pode, a gente faz a guarda disso com muito zelo”	E3: “Agora, assim, quanto a ética e governança, eu acho que a gente aplica isso bem, entendeu? A gente sabe o que é sigilo, o que a gente pode compartilhar, o que não pode, a gente faz a guarda disso com muito zelo, mas eu ainda digo que a gente faz isso, mas é quase como uma coisa particular de cada um, não que tenha sido a renda da empresa é aplicar assim, assim, assim.”
	E4: “Pra eu fazer, pegar um dado em si, eu consultar o banco de dados, eu acho que é importante a área de RH, principalmente porque a gente trabalha com dados muito sensíveis, muito sigilosos, a gente ter essa autonomia de dados, né? E aí são dados muito impactantes pra companhia, né?”	E4: “Mas, na área de RH, eu creio que o caminho ideal, o certo, é a área de PEOPLE Analytics para ter essa autonomia, a área de RH ter essa autonomia, não precisar necessariamente chegar numa área específica, aqui que seria a data de analytics, né? Pra eu fazer, pegar um dado em si, eu consultar o banco de dados, eu acho que é importante a área de RH, principalmente porque a gente trabalha com dados muito sensíveis, muito sigilosos, a gente ter essa autonomia de dados, né? E aí são dados muito impactantes pra companhia, né? Porque a gente trabalha com folha de pagamento, com desempenho, remuneração a nível Brasil.”
	E5: “Porque, por exemplo, se o sistema entrega um dado por meio de uma planilha em Excel, a partir do momento que eu não mexo naquele dado, que eu deixo ele estar o qual é o jeito que ele veio, isso demonstra a ética do profissional para com aquele dado, né? E aí não corre risco de ter nada corrompido e nenhum dado incorreto, né?”	E5: “Essa questão de ética e governança, eu acho que eu não sei se eu estou interpretando da forma correta, mas eu acho que é a questão de manter fiel os dados que o sistema nos entrega. Porque, por exemplo, se o sistema entrega um dado por meio de uma planilha em Excel, a partir do momento que eu não mexo naquele dado, que eu deixo ele estar o qual é o jeito que ele veio, isso demonstra a ética do profissional para com aquele dado, né? E aí não corre risco de ter nada corrompido e nenhum dado incorreto, né? Tipo, alterado, pode se dizer assim.”
	E6: “Como nós não temos essa infraestrutura de dados, a gente	E6: “E o outro ponto de governança, de ética e governança, é um ponto que a gente se

	<p>trava muitas vezes o envio, pela questão da segurança ou cuidado que a gente tem que ter.”</p>	<p>preocupa muito. É o principal fator, como a gente é muito...Como nós não temos essa infraestrutura de dados, a gente trava muitas vezes o envio, pela questão da segurança ou cuidado que a gente tem que ter. Porque como a gente trabalha com informações de nível 1, hoje a gente abre o RM, E a gente vê a vida toda da pessoa, sabe onde ela mora, os contatos dela, se a pessoa tem divorciado, se tem filho, grau de escolaridade, tá tudo. Toda a vida dela a gente consegue ver lá dentro do RM. Então, é uma responsabilidade muito grande que a gente tem de manusear esses dados e cuidar pra que a gente não tenha vazamento, até porque com a LGPD agora, se a gente escorregar nisso, se tiver algum problema no vazamento de dados, a nossa empresa pode levar multas muito pesadas.”</p>
	<p>E7: “E olha que a gente vai falando, a gente vai fazendo a conferência, da conferência, da conferência, e assim, cobrando o tempo todo, tá faltando fluig disso, GMR abriu, RH não abriu.”</p>	<p>E7: “E olha que a gente vai falando, a gente vai fazendo a conferência, da conferência, da conferência, e assim, cobrando o tempo todo, tá faltando fluig disso, GMR abriu, RH não abriu.</p> <p>Por isso que nessa questão das movs, a gente achou importante o GMR entrar dentro do conceito do próprio fluig, da unidade, porque hoje um abria e outro abria, e não se conversavam muitas vezes. Aí ele entrando não, o RH vai abrir e aí ele já vai dizer se o fluig tá na data certa ou não tá, volta pra ele.”</p>
	<p>E8: “Então até que ponto realmente eu vou estar fornecendo esses dados que dizem assim, ah ok, ele pede, a gente gera. Mas no que eu gero aqui, eu gero uma grande base. E aí para atender cada área eu saio personalizando.”</p>	<p>E8: “Que tipo, ah, hoje eu vou dentro lá de um relatório e eu, com o que eu gero, ele vem pra mim 10 colunas. E aí quando eu vou disponibilizar pra uma área há dados sensíveis que eu não posso passar, seja salário ou seja um CPF, e eu tenho que tirar essas informações pra passar pra área, só que é outra área que vai fazer cadastro ali no SAP para esse CPF. Aí eu tenho que passar outra base somente incluindo o que eu já tinha mandado para uma área com mais o CPF. Então até que ponto realmente eu vou estar fornecendo esses dados que dizem assim, ah ok, ele pede, a gente gera. Mas no que eu gero aqui, eu gero uma grande base. E aí para atender cada área eu saio personalizando.”</p>
	<p>E9: “Então, a gente está trabalhando pensando de forma mais crítica, para poder ajudar as pessoas pelas quais nós somos responsáveis.”</p>	<p>E9: “Então, a gente está trabalhando pensando de forma mais crítica, para poder ajudar as pessoas pelas quais nós somos responsáveis. Quando eu trabalhei em outra empresa, que lá a gente já estava fazendo, estava trabalhando uma análise, que era</p>

	<p>assim, quantos colaboradores a gente tem na Folha, quais os posicionamentos salariais, Quantos desses foram promovidos nos últimos 12 meses? Quantos não foram? Quantos nos últimos, sei lá, dois anos só tiveram reajuste anual? Aí, aplicava-se esses filtros e aí identificava de, sei lá, 100 colaboradores do RH no headcount total tem 20 que só nos últimos dois anos só tiveram reajuste salarial.”</p>
E10: “Enquanto estiver conosco e também fora daqui, né? Porque isso faz parte da ética da carreira que você quer, pegou pra si, mas também que entenda aquela informação como somente uma informação que você deve discernir, não deve ficar fazendo associações imaturas, né?”	<p>E10: “Então, acho que essa é a principal competência de alguém que está começando na área de remuneração, é você é enxergar essa informação como uma informação que você tem que zelar pro resto da sua vida, né? Enquanto estiver conosco e também fora daqui, né? Porque isso faz parte da ética da carreira que você quer, pegou pra si, mas também que entenda aquela informação como somente uma informação que você deve discernir, não deve ficar fazendo associações imaturas, né?”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

**APÊNDICE C – QUADRO DE ENTREVISTAS SOBRE AS PRINCIPAIS  
DIFICULDADES ENFRENTADAS DURANTE O PROCESSO DE  
IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA BASEADA EM DADOS NA ÁREA DE GESTÃO  
DA REMUNERAÇÃO**

CATEGORIAS	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Mudança nos padrões	<p>E1: “Eu diria que os processos são bem desenhados, mas precisa haver uma reeducação cultural de quem utiliza”</p>	<p>E1: “Eu diria que os processos são bem desenhados, mas precisa haver uma reeducação cultural de quem utiliza, de quem manuseia algumas atividades, porque Elas precisam estar dentro do nosso workflow que já está feito.”</p>
	<p>E2: “Eu vou fazer um processo e nunca tenho a pretensão de atender o 100%, porque na nossa empresa as particularidades são muitas. Então, se você conseguir fazer e desenhar um processo que atenda 80% dos casos já é muito bom. Os outros 20, infelizmente, você vai tratar como exceção porque tem muitas particularidades, tem muitas necessidades, tem muitas vontades também envolvidas.”</p>	<p>E2: “Por exemplo, quando eu trabalhei na área de terceiros a gente teve muita dificuldade de fazer um processo de terceiros que desse conta de tudo, porque cada unidade queria escolher o seu fornecedor. Não, não funciona assim, a gente tem que ter um processo de compra centralizado. É mais saudável para a empresa porque a gente consegue melhorar o preço, a gente consegue trazer um fornecedor mais competitivo, mas cada um queria ter o seu fornecedor e não queria abrir mão disso para se enquadrar dentro de um processo. É difícil você atender todas e entender que se eu faço um processo, eu sempre penso no 80-20. Eu vou fazer um processo e nunca tenho a pretensão de atender o 100%, porque na nossa empresa as particularidades são muitas. Então, se você conseguir fazer e desenhar um processo que atenda 80% dos casos já é muito bom. Os outros 20, infelizmente, você vai tratar como exceção porque tem muitas particularidades, tem muitas necessidades, tem muitas vontades também envolvidas.”</p>
	<p>E3: “O que tem é que formalizar de uma forma, de modo que realmente, tipo uma célula mesmo, como a gente tá falando, né, pra que a coisa seja medida da mesma forma, porque senão fica vários conceitos, a gente tem problema de conceito”</p>	<p>E3: “Sim, ela possui a cultura baseada em dados e faz tempo, né, e tem trabalhado para deixar ela melhor, né, mais automatizada. É tanto que hoje a gente tem as WBRs, né, e lá todos os dados que são coletados são tratados para ajudar a estratégia da companhia, né. Eu acho que ela possui esse caminho, sim, e já faz tempo, já tá bem boxeado. O que tem é que formalizar de uma forma, de modo que realmente, tipo uma célula mesmo, como a gente tá falando, né, pra que a coisa seja medida da mesma forma, porque senão fica vários conceitos, a gente tem problema de conceito, por</p>

		exemplo, se eu chamar o Franzo hoje e ele vai me dizer assim, ah, o headcount da empresa é X, se eu chamar a Andrea de custos, ela vai me dizer que o headcount da empresa é X alguma coisa.”
	E4: “Aí nunca vou ter essa visão no meu banco de dados. Por quê? Porque não foi feito, foi uma exceção, foi uma urgência, necessitava que a empresa retivesse o colaborador e não ia dar tempo de ter todo o processo. Por isso que realmente, até voltando à questão anterior, seguir esse padrão de processo. É o ideal? É o ideal. Mas eu acho que é muito difícil ter.”	E4: “Sei lá, a gente precisa fazer uma retenção de um colaborador, de um gerente lá de Minas Gerais, por exemplo. Só que não vai dar tempo de seguir todo o processo via sistema. E como fazer isso? Não, não vamos fazer via sistema porque senão a gente vai perder esse cara. Aí nunca vou ter essa visão no meu banco de dados. Por quê? Porque não foi feito, foi uma exceção, foi uma urgência, necessitava que a empresa retivesse o colaborador e não ia dar tempo de ter todo o processo. Por isso que realmente, até voltando à questão anterior, seguir esse padrão de processo. É o ideal? É o ideal. Mas eu acho que é muito difícil ter.”
	E5: “Então, uma padronização. Isso é uma ideia incrível. E acontecia nos primeiros anos, sendo que depois ficou lindo o processo, o procedimento é incrível. Quando você lê, mesmo você não conhecendo aquele processo, você consegue entender tudo. Ou ter pelo menos uma ideia. Sendo que quando a gente vai pra prática, infelizmente a gente ainda encontra resistência.”	E5: “Então, o que acontecia em uma unidade aqui no Eusébio, acontecia no mesmo processo lá em Natal, que acontecia em Manaus, que acontecia em São Paulo. Então, uma padronização. Isso é uma ideia incrível. E acontecia nos primeiros anos, sendo que depois ficou lindo o processo, o procedimento é incrível. Quando você lê, mesmo você não conhecendo aquele processo, você consegue entender tudo. Ou ter pelo menos uma ideia. Sendo que quando a gente vai pra prática, infelizmente a gente ainda encontra resistência. Resistência por pessoas mais antigas, que conseguem dar um...”
	E6: “Então, o primeiro ponto é fazer o trabalho de racionalizar os sistemas de RH, entender qual o subprocesso que ele toca, se ele gera uma saída para outro sistema, ou ele tem uma entrada que é saída de outro sistema, para começar a integrar esses sistemas dentro de um processo.”	E6: “Não dá ainda para a gente falar de implementar processos estruturados de People Analytics se eu não tenho sistemas integrados, se eu não tenho... se eu tenho, digamos, sistemas que comprometem a minha gestão de dados. Então, falando de RH, eu tenho um problema hoje que é o controle de posições. Eu controlo posições em um sistema fora da folha de pagamento. Então, isso me gera muito problema de integração, isso me gera muitos dados errados e eu tenho que pegar uma pessoa pra ficar corrigindo esses dados errados manualmente. Então, o primeiro ponto é fazer o trabalho de racionalizar os sistemas de RH, entender qual o subprocesso que ele toca, se ele gera uma saída para outro sistema, ou ele tem uma entrada que é saída de

		outro sistema, para começar a integrar esses sistemas dentro de um processo.”
	E7: “A gente vê isso muito nas unidades. A gente define o processo, tudo bonitinho. Aqui, só que quando vai ver elas que estão fazendo de outro jeito, que elas acharam muito mais fácil, e acaba não tendo uma padronização.”	E7: “Aí você pensa que tem domínio no processo, fala que é, né, o processo é assim, assim, assado, quando chega lá na ponta, não, o processo faz tempo que não é assim, é assim, assim, assado. Aí fica aquela coisa. Então tem que ter uma comunicação muito assertiva, né, pra poder o processo ser correto e completo do início ao fim. É, mas é questão da prática, né? A gente vê isso muito nas unidades. A gente define o processo, tudo bonitinho. Aqui, só que quando vai ver elas que estão fazendo de outro jeito, que elas acharam muito mais fácil, e acaba não tendo uma padronização.”
	E8: “Mas era pra ser uma atividade já padrão. Todo mês eu tivesse aquela informação. Só que quando chega naquela data, aí eu não recebo a informação.”	E8: “Só que mensalmente é disponibilizado tal coisa ali pra você. Mas era pra ser uma atividade já padrão. Todo mês eu tivesse aquela informação. Só que quando chega naquela data, aí eu não recebo a informação. Aí quando eu chamo a pessoa, ei, pra eu consolidar aqui, ter os meus dados bonitinhos, tu me manda aquele relatório? Aí a pessoa, ah, tá certo. Aí na hora a pessoa manda.”
	E9: “É um processo que é bem definido, mas que, por falta de dados estruturados, a gente acaba fazendo manual.”	E9: “Então, eu tenho um consultor nível 1 do Eusébio, nível 2 e nível 3. A gente consegue identificar qual é o volume de faturamento de quem é 1, a faixa, né, de, sei lá, 200 a 400 mil, que é o 2, e acima de 400 mil, que é o 3, certo? Hoje, a gente fazer isso, a gente exporta relatórios, faz os cálculos e apura, identifica se aquela pessoa está habilitada pelos critérios de volume, pelos critérios também de tempo na função, pelo critério da própria RV, e entrega esse produto final para o RH, se ele deve ser promovido ou não. Isso tudo poderia ser feito através de um relatório no Qlik. É um processo que é bem definido, mas que, por falta de dados estruturados, a gente acaba fazendo manual. Então, assim, são situações e situações. A gente tem os processos muito bem definidos e muitos desses processos ocorrem de forma manual, mas que eles podem muito bem ser refletidos a qualquer momento numa plataforma de BI.”
	E10: “A gente tem uma área de processos que hoje precisa muito alavancar e crescer nisso, mas existem	E10: “As unidades hoje fazem o 360° todo, né? E a gente sabe que hoje tem evoluído, mas a gente sabe que as

	<p>também essas situações. Essas situações, assim... de acordo com a realidade de cada unidade, de cada área, que a empresa é uma empresa muito enxuta, né? Mas eu sinto que sim, eu sinto que existe uma lacuna grande aí que a gente precisa preencher, em termos de padronização.”</p>	<p>unidades têm um teste aí de pessoas. Existe um turnover muito acentuado nas unidades, onde você tem que treinar de novo várias pessoas ao mesmo tempo. Como existe uma comunhão muito grande de atividades lá, porque eles fazem todos os 360, eles acabam passando essas atividades para outras pessoas que não têm aí um nível adequado. Você sabe que até aprendizes hoje, por exemplo, tratativa de ponto é eletrônico, até aprendizes fazem isso que não deviam fazer, por falta de gente, não é porque elas queiram, né? Então, existe esse ponto da padronização. A gente tem uma área de processos que hoje precisa muito alavancar e crescer nisso, mas existem também essas situações.</p> <p>Essas situações, assim... de acordo com a realidade de cada unidade, de cada área, que a empresa é uma empresa muito enxuta, né? Mas eu sinto que sim, eu sinto que existe uma lacuna grande aí que a gente precisa preencher, em termos de padronização.”</p>
Mudança nos processos	<p>E1: “a partir do momento que toda a área ali do RH infra, por exemplo, fosse trabalhar direcionado para dados, acredito que seria unanimidade as pessoas quererem enxugar um pouco dos processos, e seguirem mais esses processos ao invés de fazerem algumas particularidades.”</p>	<p>E1: “Olha, conscientização, né, como eu falei, a questão da capacitação e acredito que rever também os processos, né, porque a partir do momento que toda a área ali do RH infra, por exemplo, fosse trabalhar direcionado para dados, acredito que seria unanimidade as pessoas quererem enxugar um pouco dos processos, e seguirem mais esses processos ao invés de fazerem algumas particularidades. Porque a partir do momento que eu, enquanto área, eu preciso ter uma visão de um dado, mas que eu tenho vários sistemas que eu preciso, que eu tenho que cruzar para pegar essa informação, eu tenho vários processos, acredito que na minha visão, que não sou tão expert nessa questão de dados, acredito que uma das etapas seria justamente dar uma enxugada nessa questão de processos e alguns sistemas que a gente tem.”</p>
	<p>E2: “E eu acho que isso tem muito a ver também com a implantação do SSC na empresa, porque no momento que eu coloco todo mundo dentro de um mesmo processo, dentro de uma mesma esteira obviamente todo mundo vai ter que compartilhar dos mesmos dados e das mesmas informações.”</p>	<p>E2: “Mas de um modo geral eu percebo que sim. Eu acho que é um caminho inevitável para te falar a verdade, porque o que a gente não consegue medir, a gente não controla. Então, a gente pode ter uma narrativa, um descritivo, um documento que faça isso, faça esse trabalho, mas eu ainda tenho uma dificuldade de entender como que somente a narrativa vai dar conta de ver o problema Eu acho que é os</p>

		<p>dois, né? Narrativa e dados, gráficos e informações pra gente conseguir visualizar. A parte visual pra mim é muito importante, mas eu entendo que sim, que o caminho é esse, é sem volta. A gente não vai mais conseguir fazer as coisas se não for sincronizado. E eu acho que isso tem muito a ver também com a implantação do SSC na empresa, porque no momento que eu coloco todo mundo dentro de um mesmo processo, dentro de uma mesma esteira obviamente todo mundo vai ter que compartilhar dos mesmos dados e das mesmas informações.”</p>
	<p>E3: “E tem outras áreas que eu vejo que ainda tem que mapear os processos e desenhar mesmo as coisas direitinho, porque ainda está muito solta.”</p>	<p>E3: “Tem áreas que eu vejo que os processos são mais, por exemplo, se eu olhar para a área de suprimentos, eu vejo que os processos são bem definidos e cumpridos.</p> <p>Mas tem outras áreas que eu vejo que o processo já foi definido, mas ainda não foi absorvido pela massa que precisa, entendeu? E tem outras áreas que eu vejo que ainda tem que mapear os processos e desenhar mesmo as coisas direitinho, porque ainda está muito solta.”</p>
	<p>E4: “Isso é um ponto que, desde que eu entrei aqui, eu toco muito na tecla, porque é o famoso, as exceções que surgem aqui na nossa companhia. Isso aí realmente é algo bem preocupante, mas realmente é tipo tentar fechar o máximo possível essas exceções.”</p>	<p>E4: “Isso é um ponto que, desde que eu entrei aqui, eu toco muito na tecla, porque é o famoso, as exceções que surgem aqui na nossa companhia. Isso aí realmente é algo bem preocupante, mas realmente é tipo tentar fechar o máximo possível essas exceções. Eu creio que é algo muito difícil de acontecer, eu acho que nenhuma empresa no mundo consegue fazer isso, mas existem meios de você ter, meio que minimizar essa forma, por exemplo, obviamente que vai de análise para análise. Você pode, dependendo da análise que você for fazer, colocar uma fórmula que dê o erro para aquela análise, até uma fórmula estatística.”</p>
	<p>E5: “De tentar padronizar, como você bem disse, de tentar, assim, reduzir ao máximo as exceções, de tentar mudar esse pensamento de, ah, sempre foi assim. Infelizmente, a gente não conseguiu evoluir nesse ponto. E se conseguir, vai ser um processo muito doloroso, sabe?”</p>	<p>E5: “Estamos aí implantando o SSC, mas enquanto a gente também não mudar esse pensamento da cultura, né? De tentar padronizar, como você bem disse, de tentar, assim, reduzir ao máximo as exceções, de tentar mudar esse pensamento de, ah, sempre foi assim. Infelizmente, a gente não conseguiu evoluir nesse ponto. E se conseguir, vai ser um processo muito doloroso, sabe?”</p>
	<p>E6: “Tentar centralizar, automatizar o máximo de desses processos, então é o que a gente tem buscado, caminhado</p>	<p>E6: “Eu posso pegar pessoas da minha equipe, né, capacitar para poder fazer um dado, uma programação. Posso realizar</p>

	para fazer.”	treinamentos internos, inclusive estar no meu PDI, fazer um treinamento de análise de dados para a equipe, talvez botar isso na saber. Eu me especializei também em ciências de dados, fiz um MBA sobre esse assunto, para entender os grandes movimentos que a gente vai estar enfrentando nos próximos anos. Tentar centralizar, automatizar o máximo de desses processos, então é o que a gente tem buscado, caminhado para fazer.”
	E7: “Então elas vão pela parte mais fácil, ou seja, eu vou fazer isso daqui errado mesmo, que aí ele vai me dizer qual é o certo, eu vou lá e só corrijo. Ou então vou fazer o processo até essa parte aqui, vou dizer que eu fiz, e aí a pessoa vai ver que eu não fiz, e aí no final sempre se dá um jeito.”	E7: “Então, as unidades em si, eu até entendo, por um lado, porque assim, a unidade, ela faz 360, né? Ela faz o todo, o grosso, e muitas vezes a gente tem, sim, um RH, um aprendiz, um estagiário quando tem. Então tem que dar conta de admissão, de uma demissão, de uma promoção, de um fluig de substituição, de ponto de jornada, disso, daquilo. Então elas vão pela parte mais fácil, ou seja, eu vou fazer isso daqui errado mesmo, que aí ele vai me dizer qual é o certo, eu vou lá e só corrijo. Ou então vou fazer o processo até essa parte aqui, vou dizer que eu fiz, e aí a pessoa vai ver que eu não fiz, e aí no final sempre se dá um jeito. Eu não culpo tanto elas, porque é muita coisa pra pouca gente fazer, então é uma correria muito grande.”
	E8: “Seguirem o processo, exatamente, porque, tipo, processo eu tenho, prazos eu tenho, formato eu tenho, layout eu tenho, mas o cumprimento daquilo para que tenha essa cultura dos dados, para as atividades que não é cumprido.”	E8: “Seguirem o processo, exatamente, porque, tipo, processo eu tenho, prazos eu tenho, formato eu tenho, layout eu tenho, mas o cumprimento daquilo para que tenha essa cultura dos dados, para as atividades que não é cumprido. Então, quando não é cumprido, aí eu tenho essa dificuldade, mas no momento em que eu aciono, a pessoa envia. Eu fico, meu Deus, todo mês preciso.”
	E9: “Então, tem que ter um investimento nessa digitalização dos processos nas áreas de RH, né, os dados que envolvem a área de RH.”	E9: “Quando uma pessoa, ela recebe, por exemplo, uma advertência, uma medida disciplinar, se o RH não colocar isso direto no RM, essa pessoa corre o risco de ser promovida. Certo?! Isso para remuneração fixa quanto para variável. Por quê? Porque a gente que tá aqui, que faz essa análise, a gente não tem a visão. Só quem tem é o RH. Se o RH for demitido, esquece. A informação se perdeu. Então, tem que ter um investimento nessa digitalização dos processos nas áreas de RH, né, os dados que envolvem a área de RH.”

	E10: "Existe uma pessoalidade muito grande aqui nos processos."	E10: "A gente tem N procedimentos, regulamentos que hoje não são seguidos, mas por uma questão cultural mesmo, também por uma questão cultural. Existe uma pessoalidade muito grande aqui nos processos. Por exemplo, se você pega um regulamento de transferência de colaboradores, a gente tem vários puxadinhos, porque hoje a própria diretoria, ela cria esses puxadinhos, né? Vamos fazer diferente para o fulano de tal? Então, pessoaliza muito o processo. "
Mudança na visão de negócio	E1: "Bom, a primeira coisa que eu citaria, o primeiro ponto seria justamente a conscientização, o porquê trabalhar com dados. Todo mundo trabalha com dados todos os dias. Mas por que eu tenho esse olhar para a cultura baseada em dados?"	E1: "A passo para implementar essa estrutura de dados seria o que? Bom, a primeira coisa que eu citaria, o primeiro ponto seria justamente a conscientização, o porquê trabalhar com dados. Todo mundo trabalha com dados todos os dias. Mas por que eu tenho esse olhar para a cultura baseada em dados? Em que isso, quais os benefícios isso vai me trazer?"
	E2: "Porque assim, a empresa é uma gigante, mas ainda com muitas características de negócio familiar, de pequena empresa. Então eu acho que trazer pessoas do mercado mais alinhadas com as práticas do mercado é um começo."	E2: "Trazendo pessoas mais alinhadas com essa visão de negócio. Porque assim, a empresa é uma gigante, mas ainda com muitas características de negócio familiar, de pequena empresa. Então eu acho que trazer pessoas do mercado mais alinhadas com as práticas do mercado é um começo. A seleção tem essa oportunidade, eu acho que isso já está sendo trabalhado. Trazendo pessoas que estejam alinhadas com essa nova perspectiva da empresa. Enquanto as pessoas que estão dentro, eu entendo que há uma dificuldade bem maior de treinar esse olhar, e acho que quanto mais tempo de empresa, mais difícil é treinar esse olhar porque é muito difícil você mudar culturas e valores de um ano para o outro, você pode querer empurrar um livro goela abaixo, mas você tem que fazer, a pessoa tem que querer se despedir de tudo, né?"
	E3: "você até consegue ver onde isso é mais latente, dentro de qual área você precisa atuar de forma mais forte, conseguir direcionar os esforços. Tomar ações mais assertivas através desse pessoal."	E3: "Então, é isso que eu acho que a gente tem que trabalhar dentro e com uma cultura baseada em dados, como a gente vem falando, você até consegue ver onde isso é mais latente, dentro de qual área você precisa atuar de forma mais forte, conseguir direcionar os esforços. Tomar ações mais assertivas através desse pessoal."
	E4: "Como eu falei, eu acho importante e primordial a área de RH ter essa autonomia, e acesso a esses dados."	E4: "Ou seja, eu acho que hoje a área de RH especificamente, não tem uma cultura baseada em dados sólidos, não tem uma cultura baseada em dados acessíveis, é muito restrito a poucas áreas, e o que eu

		acho que realmente, se tratando de RH, tem que ser áreas específicas, não pode ser realmente de fácil acesso, tem que existir uma governança disso, hoje a gente tem a nível da empresa, mas a nível de RH, a gente tem também essa governança, mas não está para quem deveria estar esses dados. Como eu falei, eu acho importante e primordial a área de RH ter essa autonomia, e acesso a esses dados.”
	E5: “Que no nosso caso em específico, que é essa questão da cultura organizacional, o que a gente tem pra fazer, o que a gente faz todos os dias, é todos os dias tentar fazer com que os nossos líderes, o nosso corpo de diretores, enfim, toda a alta gestão, ela entenda e ela compre a ideia da necessidade de cumprir todos os processos.”	E5: “Que no nosso caso em específico, que é essa questão da cultura organizacional, o que a gente tem pra fazer, o que a gente faz todos os dias, é todos os dias tentar fazer com que os nossos líderes, o nosso corpo de diretores, enfim, toda a alta gestão, ela entenda e ela cumpre a ideia da necessidade de cumprir todos os processos. E de levar essa questão da cultura baseada em dados realmente a fundo. E aí é um trabalho diário mesmo. Porque é o que está no nosso sistema, na nossa alcada, entre aspas.”
	E6: “O impacto social que a empresa tem. Então, não dá para a gente seguir a essa altura do campeonato baseando somente em feeling, em muitas decisões que a gente toma.”	E6: “Muitas das áreas que a gente tem, não somente no RH, certo? É geral. Todas as áreas, as diretorias, as gerências, ainda engatinham muito nisso. Você tem, por exemplo, a nossa meta de venda, de volume. Hoje ela é muito questionada, o formato, porque o pessoal ainda identifica que é muito baseado em filling. Se ele é muito baseado no feeling, não que o feeling de um gestor ele possa estar errado. Ele muitas vezes está correto, mas a gente precisa cada vez mais para ser mais assertivo. A gente está falando de uma empresa que tem quase 10 mil colaboradores. Então, olha a responsabilidade disso. Então, quantas pessoas dependem desses 10 mil colaboradores? O impacto social que a empresa tem. Então, não dá para a gente seguir a essa altura do campeonato baseando somente em feeling, em muitas decisões que a gente toma.”
	E7: “É mais uma iniciativa da área do que da própria companhia, né? Mas a empresa em si, ela vem cada vez mais tentando fazer, melhorar em alguns processos mesmo.”	E7: “O que a gente tem feito, bem, falando assim um pouco quanto a nossa área, a E3 já vem buscando aí junto com a área de treinamento, para colocar alguns treinamentos tipo orientações, tipo promotor, vamos ver aqui como é o processo do promotor do início ao fim, já falou sobre a questão de ter um treinamento de metas, justamente para

		<p>facilitar quanto a pessoa, uma reclamação trabalhista, por exemplo, coloco uma reclamação trabalhista contra a empresa, porque eles mudaram as metas por isso ou por aquilo, eu não sei nem qual era a minha meta. Então para a pessoa ter um entendimento, quem está na empresa tem um entendimento de como é feito todo aquele cálculo da meta dele. O que eu posso dizer? É mais uma iniciativa da área do que da própria companhia, né? Mas a empresa em si, ela vem cada vez mais tentando fazer, melhorar em alguns processos mesmo.”</p>
	<p>E8: “Não, você tem que ter uma estrutura, primeiro, de organização. Você tem que ter essa, como se fosse ali...É um organograma de hierarquias, de pessoas, e depois que a gente vinha para os processos.”</p>	<p>E8: “De estrutura organizacional, o que a empresa realmente, o que ela quer, né? Porque, ah, vou começar aqui, essa cultura baseada em dados, implantar e tudo. Aí começa a contratar um analista, aí contrata um gestor. Não, você tem que ter uma estrutura, primeiro, de organização. Você tem que ter essa, como se fosse ali...É um organograma de hierarquias, de pessoas, e depois que a gente vinha para os processos.”</p>
	<p>E9: “Eu diria que a primeira etapa do processo seria o convencimento através de dados. Eu acho que a melhor maneira de se criar uma cultura baseada em dados é demonstrar o quanto ela é eficaz.”</p>	<p>E9: “Eu diria que a primeira etapa do processo seria o convencimento através de dados. Eu acho que a melhor maneira de se criar uma cultura baseada em dados é demonstrar o quanto ela é eficaz. Então, a primeira etapa seria o convencimento. Então, a diretoria foi convencida. Aí, consequentemente, a gente passa para as gerências, coordenações e equipe.”</p>
	<p>E10: “Então, é uma escolha da companhia, não existe o certo nem errado. Mas é uma escolha, ou você padroniza, e você fica trabalhando igual, a gente vai trabalhar com SSC, por exemplo, que também vai ser um problema se a gente não mudar isso, essa visão pessoalizada das coisas, dos processos”</p>	<p>E10: “Então, é uma escolha da companhia, não existe o certo nem errado. Mas é uma escolha, ou você padroniza, e você fica trabalhando igual, a gente vai trabalhar com SSC, por exemplo, que também vai ser um problema se a gente não mudar isso, essa visão pessoalizada das coisas, dos processos, mas é uma escolha da companhia, ou ela segue por aqui, ou ela segue por aqui, padronizando e não olhando as pessoas, olhando os processos, ou ela vai por esse lado que a gente tá até hoje, pessoalizando muita coisa, né?”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

**APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Você (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa para analisar o processo de implementação de uma cultura baseada em dados na gestão da remuneração de uma indústria. Os objetivos deste estudo consistem em descrever como ocorre o processo de implementação de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração em uma indústria. Caso você autorize, você irá participar de uma entrevista semiestruturada, com perguntas relacionadas a cultura baseada em dados na gestão da remuneração.

A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir da participação. Tal recusa não trará prejuízos em sua relação com o pesquisador. Caso se sentir desconforto emocional, dificuldade ou desinteresse poderá interromper a participação e, se houver interesse, conversar com o pesquisador.

Você não receberá remuneração pela participação. As suas respostas não serão divulgadas de forma a possibilitar a identificação. Além disso, você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o telefone do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas agora ou a qualquer momento.

---

Fernanda Ingrid do N. Batista – Mat. 433396

Tel: (85)986415784

---

Participante da pesquisa