

People Analytics na Imperial Stout: Ação Estratégica ou Moda Passageira?

PAULA MASSAKO BERNARDES SUDA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

LEONARDO NELMI TREVISAN

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

PEOPLE ANALYTICS NA IMPERIAL STOUT: AÇÃO ESTRATÉGICA OU MODA PASSAGEIRA?

Introdução

Este caso de ensino apresenta a trajetória de organização brasileira de grande porte do segmento de bebidas que, diante do contexto da pandemia do COVID-19, passou a enfrentar desafios no gerenciamento dos recursos humanos, desafios estes que, diante do aumento exponencial de sua complexidade, passaram a impactar diretamente os resultados dos negócios.

Com a história retratada, o texto descreve os principais desafios do ponto de vista de Recursos Humanos e a estratégia emergente adotada pela organização para lidar com situações adversas. Apesar de adotar práticas tradicionais de gerenciamento de recursos humanos, a organização se encontrou em um cenário incerto, que demandava criatividade, experimentação e assertividade na tomada de decisões, com a agilidade necessária a fim de não prejudicar o futuro da organização.

Imperial Stout: Do primeiro gole à operação em larga escala

A Imperial Stout é uma empresa consolidada no ramo da indústria de bebidas, com mais de 15 anos de existência. Ela nasceu do sonho de um casal, que conheceu o estilo de cerveja stout em uma degustação, durante uma viagem ao exterior e decidiu produzi-la em um espaço no quintal de sua residência para consumo próprio, e que aos poucos foi ganhando fama entre amigos. Os primeiros pedidos começaram a chegar e a aumentar exponencialmente e, com a experiência do casal em Administração e Tecnologia, a empresa foi crescendo rapidamente, tornando-se referência de qualidade na produção e na gestão deste tipo de negócio no país.

A empresa produz hoje diversos rótulos de cervejas especiais do estilo *Stout*, sendo seu carro-chefe a cerveja *Imperial Stout*, que rendeu o nome à empresa. Suas cinco unidades fabris estão distribuídas em todo o território brasileiro, com uma maior concentração de fábricas nos estados de São Paulo e Tocantins. A empresa conta hoje com cerca de 2.500 funcionários em regime de contratação CLT, além de cerca de 380 prestadores de serviços terceirizados nos mais diversos serviços (administrativos, consultores especializados em engenharia de Produção e Tecnologia).

Do ponto de vista institucional, a empresa está organizada em seis grandes departamentos: 1) Produção, 2) Engenharia de Produtos, 3) Vendas, 4) Tecnologia, 5) Financeiro e Contábil, 6) Logística; 7) Recursos Humanos e Folha de Pagamento. Se observada sob o ponto de vista de cadeia de valor, pode-se destacar a venda de produtos, seguida da produção das cervejas e respectiva logística (armazenamento e distribuição dos produtos). Com os debates sobre ESG (*Environmental, social and corporate governance*) ganhando destaque no âmbito corporativo, a organização iniciou em 2019 estudos para reestruturar a logística reversa de seus produtos, além de lançar um programa de ESG contemplando diversas iniciativas de sustentabilidade, responsabilidade social e a estruturação de um Conselho Administrativo mais robusto.

A comercialização de produtos era majoritariamente baseada em B2B (*business to business*). Com a alta do dólar que afetou diretamente o preço de insumos importados utilizados na produção, os preços foram ajustados e as vendas sofreram uma queda de 10%. A alternativa escolhida pela organização foi a diversificação de consumidores. A Imperial Stout passou a comercializar seus produtos em plataformas de comércio eletrônico (Amazon, Magalu e Americanas.com), além de iniciar o desenvolvimento de um site próprio (que antes era apenas informativo), buscando aumentar a margem de lucro nas vendas.

O RH e Folha de Pagamento neste período

Em 2018, a empresa contava com dez profissionais no Departamento de Recursos Humanos e Folha de Pagamento. Destes profissionais, sete eram dedicados à operação da Folha de Pagamento Interna. Nas atividades de RH, havia uma especialista em remuneração, um analista de treinamento e desenvolvimento e um analista de Cultura Organizacional e Comunicação interna. Em datas comemorativas, em eventos institucionais ou períodos de grandes volume de trabalho (férias, férias coletivas, avaliação de desempenho), a organização contratava temporários ou consultorias especializadas para atender às demandas pontuais. O time de Folha de Pagamento, que trabalhava com um sistema desenvolvido pela área de Tecnologia da empresa, reivindicava há tempos a contratação de um sistema robusto e fornecedor de serviços de processamento de Folha terceirizado, a fim de reduzir o volume de trabalho interno e diminuir riscos trabalhistas decorrentes de cálculos e pagamentos incorretos.

Além disso, o departamento contava com um sistema de treinamento antigo, as avaliações de desempenho eram feitas em planilhas eletrônicas. Em um projeto paralelo, os dados dos funcionários estavam sendo digitalizados por uma empresa de Gestão de Documentos. Apesar da limitação em termos de Tecnologia, da falta de integração entre sistemas, os profissionais que atuavam no departamento tinham de 5 a 10 anos de casa, então conheciam o histórico dos funcionários mais antigos. Com a ajuda de um estagiário da área de Tecnologia, o departamento tinha um dashboard com os principais indicadores de RH e Folha de Pagamento, tais como índices de turnover, número de funcionários ativos, absenteísmo e outros indicadores essenciais para acompanhamento da operação. Como não havia grandes problemas ou reclamações dos funcionários ou dos gestores sobre os serviços prestados por esta área, e a prioridade organizacional sempre foi direcionada às áreas de Produção e Logística, os investimentos em Tecnologia não haviam sido planejados para esta finalidade.

Entramos para o ranking de *Melhores empresas para se trabalhar...* e agora?

Depois de participar de um evento que debatia o Futuro do RH no início de 2019, evento que envolvia participantes do meio acadêmico e corporativo, um dos donos decidiu contratar um novo integrante para o RH que ele conheceu neste evento. Uma das sugestões trazidas pelo novo integrante foi o de incluir a Imperial Stout na pesquisa “Melhores empresas para se trabalhar”. Vista com receio pelos colegas, a iniciativa parecia arrojada demais, mas com o apoio da alta Liderança, a participação foi confirmada e a pesquisa foi realizada. A coleta de dados foi demorada devido à falta de automação do departamento, mas os envolvidos viram como uma oportunidade para elaborar um plano de ação para a implementação de melhorias.

A empresa decidiu não fazer uma comunicação muito estruturada para a realização da pesquisa, com receio de que se os resultados fossem ruins, não haveria grande frustração por parte dos envolvidos. Foi então que a surpresa chegou: a Imperial Stout estava entre as 100 melhores empresas para trabalhar. É verdade que estava entre as últimas do ranking, mas estava lá. Com a divulgação dos resultados, a empresa recebeu um relatório detalhado, que trazia um estudo de benchmarking sobre práticas corporativas.

Dos pontos fortes, destacavam-se: excelente reputação e atenção aos funcionários, ótimo pacote de benefícios, que incluía plano de saúde, seguro de vida e assistência para familiares, além da licença maternidade estendida. Dos pontos a melhorar: a organização não permitia trabalho remoto para as áreas administrativas, Os sistemas de ponto são antigos e apresentavam problemas o tempo todo, as transferências entre unidades eram caóticas e os funcionários não tinham onde consultar seus comprovantes quando precisavam de algo rápido. Os salários da área de tecnologia e as comissões de vendas poderiam ser melhores e, de fato, o índice de turnover que sempre foi baixo, passou a aumentar gradualmente ao longo dos meses de 2019. Sabia-se que os profissionais da área administrativa que deixavam a empresa tinham ido para outras empresas da região, mas não havia dados além de relatos informais. O último ponto a melhorar mencionado no relatório é que a organização era muito pouco diversa: a maioria dos cargos de liderança eram ocupadas por homens brancos e não havia nenhuma iniciativa voltada para a inclusão de grupos minoritários.

Em Junho de 2019, a Imperial Stout concluiu uma negociação para a aquisição de uma empresa no Uruguai, com uma fábrica e 200 funcionários no país. Até aquele momento, todas as atividades para o novo negócio foram conduzidas por uma consultoria especializada em fusões e aquisições, com ativa participação das áreas críticas da organização, porém com baixo envolvimento da área de RH e Folha de Pagamento. Um dos motivos era porque a área não contava com profissionais que falassem espanhol ou inglês, o que dificultava a comunicação com os consultores e com o time uruguaio. Em algum momento esta comunicação precisaria ser estreitada, pois uma das premissas era que a gestão deste departamento fosse feita pelo Brasil, que também passaria a gerenciar todos os esforços relacionados aos expatriados, que eram cinco até o momento.

Era o momento ideal para colocar as ações de modernização do RH, e este movimento se iniciou com a migração da Folha de Pagamento para um fornecedor terceirizado, a contratação e implementação de um sistema de Human Capital Management (HCM) e a contratação de quatro novos profissionais no departamento. Dentre os contratados, havia um especialista em sistemas de RH e um cientista de dados com pouca experiência em práticas de RH, mas com uma especialização em People Analytics, que é uma abordagem que visa a análise de grandes volumes de dados sobre pessoas dentro do contexto organizacional, com o objetivo de obter o máximo dos talentos humanos em benefício dos negócios. No final de 2019, notícias sobre um vírus que surgiu na China começaram a circular, mas que inicialmente não era motivo de preocupação para a América Latina.

2020: A pandemia causa uma reviravolta nos negócios

Com a transmissão acelerada do vírus em todos os países no início de Março de 2020, os governos federais e estaduais começaram a tomar medidas que visavam reduzir o contágio. Uma destas ações foi o fechamento de estabelecimentos não essenciais, e as

fábricas da Imperial Stout foram fechadas uma semana depois. Os casos de internações de funcionários começaram a aumentar, a administradora dos planos de saúde passou a reportar altos índices de utilização de serviços de saúde.

Com a retomada gradual dos serviços não essenciais, as áreas de Produção e logística se adaptaram rapidamente ao uso de EPIs (equipamentos de proteção individual) e procedimentos de higienização, além de adotar escalas de trabalho reduzidas para diminuir as chances de contágio entre os trabalhadores das unidades fabris, entretanto, nas dependências administrativas da Imperial Stout, o cenário era um pouco diferente. Com os escritórios fechados e a organização que não estava preparada para o trabalho remoto, muitas negociações deixaram de ser concretizadas. A liderança da empresa começou a se reunir remotamente para planejar os próximos passos. A aquisição e distribuição de telefones celulares corporativos e notebooks foi feita de modo rápido, mas o trabalho remoto não fluía como antes, mesmo com os treinamentos sobre trabalho remoto providenciados pela organização aos funcionários administrativos.

Se por um lado as fábricas fechavam e abriam de acordo com os decretos governamentais em resposta à pandemia em cada região, o consumo de bebidas alcoólicas pela população adulta brasileira aumentou significativamente durante o isolamento social. A procura por bebidas especiais, como as que eram produzidas pela Imperial Stout aumentou, e muitos pontos de venda ficaram desabastecidos por alguns períodos, tanto por dificuldades no processo logístico com as barreiras sanitárias impostas, ou por atrasos na entrega de insumos pelos fornecedores. Reestabelecidas as entregas, a Imperial Stout ainda precisava fazer com que os produtos chegassem à mais consumidores e, por este motivo passou a comercializar seus produtos via aplicativos de delivery.

A pandemia trouxe muitas complicações para as organizações. Para a Imperial Stout, os altos índices de utilização dos serviços dos planos de saúde, absenteísmo crescente, a dificuldade de contratar profissionais com qualificações específicas e a saída em massa de vários profissionais reconhecidos pelos demais como “os melhores” da organização eram os maiores desafios até aquele momento. Algumas reclamações dos funcionários da área administrativa chegavam ao RH de modo informal, mencionando sobrecarga de trabalho, excesso de reuniões online com gestores, dificuldade de concentração no trabalho remoto, entre outras questões. Outro ponto de destaque foi que cada gerente começou a fazer ações isoladas para lidar com a situação. Alguns utilizavam o orçamento da área para pagar despesas de internet dos funcionários, enquanto outras áreas ofereciam espaços colaborativos alternativos para funcionários trabalharem sem interrupção. Esta falta de padronização gerou grande descontentamento por parte do funcionários.

Foi então que a equipe do departamento de RH começou a coletar e analisar os dados dos sistemas existentes e de fontes informais. O Quadro 1 apresenta o resultado das primeiras análises:

Quadro 1: Plano de Ação para os principais problemas identificados.

#	Problema/Desafio	Resultado da Análise de Dados
1	Altos índices de utilização dos	A partir dos dados de utilização dos serviços médicos, observou-se que os funcionários usavam serviços de emergência com sintomas que poderiam

	serviços dos planos de saúde	estar relacionados ao COVID-19, mas que 90% dos atendimentos não resultavam em internação.
2	Absenteísmo crescente	De acordo com as análises preliminares, funcionários da área de Finanças e Tecnologia estão entre os que mais se afastam com sintomas de stress ou <i>burnout</i> . Os dados indicam que as equipes que apresentam maior absenteísmo são as equipes do gestor A (Finanças) e do gestor B (Tecnologia), equipes cujos pulsos de engajamento demonstram uma queda nos últimos meses e que já receberam o pagamento de férias em dobro nos últimos dois anos. Os dados de absenteísmo das unidades fabris não apresentaram grandes variações ou aumentos significativos desde Novembro de 2020.
3	Dificuldade de contratar profissionais com qualificações específicas	Atualmente existem 50 vagas e divulgadas em redes sociais profissionais e na página de Carreiras da Imperial Stout. A empresa oferece bonificações a partir de R\$ 500,00 para funcionários que fizerem indicações de outros profissionais para o time de Recrutamento, desde que estas indicações resultem em contratações. Apesar disso, 75% das vagas estão abertas há cerca de 90 dias.
4	Alto Turnover dos “melhores” da empresa	Apesar de não haver uma lista “formal” dos melhores talentos da organização, sabe-se que funcionários com grande experiência e excelência em suas atribuições começaram a deixar a organização. No último semestre, mesmo no contexto da pandemia, seis talentos de diversas áreas (Engenharia de Produção, Tecnologia, Vendas e RH) deixaram a empresa para outras oportunidades. O impacto destas saídas foi considerável. Mesmo com um procedimento relativamente formal de documentação e procedimentos de transição em casos de desligamento, em alguns destes casos, muito conhecimento se perdeu com a saída dos talentos. Além de avaliar os procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento, seria relevante encontrar meios para investigar a motivação para estes pedidos de demissão.
5	Sobrecarga de trabalho e <i>burnout</i>	Um gerente da área de Finanças, estudante de MBA de Gestão de Negócios tomou a iniciativa de preparar um formulário utilizando uma ferramenta grátis na Internet, e pediu que seus colegas de departamento que preenchessem semanalmente, de forma anônima, uma lista de 5 perguntas, algo que ele viu no curso como pulsos de engajamento. Depois de um tempo, gerentes de outros departamentos pediram para utilizar o mesmo formulário com suas equipes. De acordo com os dados compartilhados com o cientista de dados do RH, as respostas dos pulsos de engajamento mostram que os respondentes estão em geral motivados, mas que se sentem gradualmente mais sobrecarregados e que a confiança na tomada de decisões de seus líderes apresenta oscilações importantes, normalmente perto dos períodos de fechamento e avaliações de desempenho.
6	Excesso de reuniões online	Uma das principais reclamações informais dos funcionários administrativos, no exercício do trabalho remoto, é o fato de participarem de muitas reuniões online. Eles dizem que não tem tempo para trabalhar, pois estão sempre em reuniões, e que isso causa frustração e diminui a produtividade.
7	Falta de padronização de ações dos gerentes na pandemia	Com a verba fornecida igualmente pela liderança da empresa aos gerentes, parte deles direcionou o orçamento para fornecerem subsídios para pagar despesas com Internet e para a compra de acessórios de ergonomia (cadeiras especiais, descanso de pés etc.) de suas equipes. Outros enviaram cestas de café da manhã e organizaram <i>happy hours</i> virtuais com suas equipes, como forma de mantê-los engajados e produtivos. Outros decidiram fazer

		promoções e dar méritos que estavam paralisados desde antes da pandemia. E sempre que uma das ações é divulgada em redes sociais profissionais, alguns funcionários procuram o RH informalmente para ter direito àquele mesmo benefício, e até mesmo para saber o que fazer para mudar para aquela área que parece ser mais engajada do que sua área atual. “Parece que trabalho em uma empresa diferente, lá eles estão sempre felizes e fazendo programas juntos, aqui só temos metas de entregas”.
8	Sistemas de ponto são antigos e apresentavam problemas o tempo todo	Em uma reunião com um grupo focal de funcionários, eles relataram: “É preciso acessar dois sistemas para fazer as marcações de ponto, e eu preciso lançar minhas horas manualmente. Até quando estou de sobreaviso. Com tanta tecnologia, não é possível que eu perca mais tempo fazendo a marcação de ponto do que realizando o trabalho em si”. “Tenho um amigo em outra empresa que não marca ponto, e tem o mesmo cargo que eu”.
9	Diversidade	“Nossos gerentes de todos os departamentos são homens brancos de 35 a 40 anos”. Uma analista com cinco anos de empresa, que não quis se identificar, afirmou: “Eu dou meu sangue pela empresa, mas eles insistem em contratar pessoas que não sabem nada do que eu faço para serem meus líderes. Eu treino todos os colegas que passam por aqui sem reclamar, mas é ruim saber que nunca vou ser líder, pelo menos não aqui na Imperial Stout”. Já outro relato diz: “Desde que entrei aqui, eu vejo que a empresa está se esforçando para trazer mais mulheres para a liderança, mas às vezes é meio forçado, sabe. Parecem cotas. Não me lembro de terem divulgado os percentuais de homens e mulheres em cada cargo, seria bom saber pra não ficar no ar”.
10	Transferências entre unidades eram caóticas e os funcionários não tinham onde consultar seus comprovantes quando precisavam de algo rápido.	O analista do RH responsável pelas transferências reportou ao líder da área que ele é sempre o último a saber do assunto, já que as transferências são feitas pelos gestores em uma planilha eletrônica compartilhada na rede, que os gestores atualizam quando lembram. E isso faz com que o fechamento da Folha de Pagamento seja prejudicado (foi necessário pagar pela reabertura da folha por duas vezes). Além disso, esta desatualização um risco trabalhista muito grande. Sobre os comprovantes de férias e de pagamento, hoje foi contratado um analista temporário para gerar os comprovantes, quando a empresa de impressão de documentos apresenta problemas.
11	Perda de Talentos - Competitividade salarial para Comercial e Tecnologia	Hoje a Imperial Stout não sabe se a remuneração em prática nestas duas áreas é competitiva. Segundo dados gerais dos depoimentos anônimos no Glassdoor, aparentemente sim. Mas já ouviram relatos informais de profissionais que deixaram a empresa para receber salários menores, mas com chance maior de receberem bônus ou outros benefícios.
12	Ética e Privacidade de Dados	Os gerentes tinham acesso a ferramentas de monitoramento das atividades dos funcionários administrativos (relatórios de acesso à Internet e páginas visitadas), além de acesso à todos dados pessoais (endereço, faixas salariais, gênero, data de nascimento) de todos os funcionários em uma planilha compartilhada na rede. Uma consultoria de LGPD externa recomendou a remoção imediata destes acessos, que foi atendida de imediato, porém, os gerentes afirmam que não possuem mais visibilidade e que passaram a depender do RH para obter qualquer informação sobre seus funcionários, tornando as ações mais lentas.

Fonte: Os autores (2021).

Apesar das primeiras análises não se mostrarem muito reveladoras para algumas temáticas, a liderança da organização gostou muito da iniciativa do RH em agrupar e apresentar as dores e necessidades atuais. Tanto que a partir desta apresentação, a liderança decidiu investir mais nas análises de dados sobre pessoas, e o departamento de RH ganhou reforços para *People Analytics*. Além disso, o departamento de Recursos Humanos passou a ter uma presença mais estratégica nas reuniões de liderança da organização, sugerindo novas abordagens e começando a apresentar estudos preditivos sobre funcionários.

Apesar disso, alguns gestores ainda são reticentes a tomar decisões baseadas nos dados fornecidos pelo RH. Alguns diziam que o “*feeling*” de um gestor experiente é mais importante que os milhares de relatórios com gráficos e números que direcionam para uma tomada de decisão diferente de experiências anteriores. Outros gestores não compreendem os dados e gráficos apresentados, e por isso ainda utilizam muito pouco os painéis de suporte à gestão fornecidos pela organização.

O time de RH foi convidado a fazer cursos de inglês e espanhol, Tecnologia, Estatística, além de receberem incentivos para participarem de eventos de Recursos Humanos online, subsidiados pela companhia. Apenas 30% dos integrantes aderiram aos cursos e eventos, o restante alegou que não tinham tempo disponível ou que eram da área de Humanas e que não tinham perfil técnico necessário para absorver conhecimentos tão técnicos quanto os que foram apresentados. Informalmente, sabe-se que dois deles pediram demissão da empresa para que pudessem realizar trabalhos em organizações que, segundo eles, “eram mais adequadas para o que estudaram”.

Mesmo com estes desafios, hoje os profissionais do RH são convidados a apresentar o caso da Imperial Stout em Congressos de Recursos Humanos, além de serem frequentemente contatados por outras empresas que desejam fazer benchmarking para melhorarem os processos de suas empresas. As poucas iniciativas implementadas para iniciar a coleta de dados e alguns ajustes pontuais na padronização de ações dos gerentes sobre as ações na pandemia trouxeram reflexos positivos para a imagem da empresa, que podem ser vistos nos depoimentos nas redes sociais profissionais, como o LinkedIn e páginas de reputação de empresas, como LoveMondays e Glassdoor, entre outras.

Três meses se passaram desde esta apresentação, e a empresa continua enfrentando praticamente os mesmos desafios. O RH considerou que a estratégia ideal era começar a partir dos dados, garantindo sua procedência para permitir análises mais seguras. Por isso, a Imperial Stout acabou de concluir as adaptações aos sistemas de Recursos Humanos e Folha de Pagamento, além de ajustes finais nos processos para atender aos requisitos legais da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados). Como parte do planejamento de longo prazo sobre a qualidade de dados, a empresa planeja implementar as integrações sistêmicas necessárias para obter os dados de funcionários desde antes do recrutamento até o momento após o desligamento (voluntário ou involuntário). O RH está confiante de que estas ações mais estruturais são necessárias para a empresa, enquanto uma parcela cada vez maior de gerentes diz que *People Analytics* é uma moda passageira, e que logo eles voltarão a trabalhar como antes, afinal, “o clássico nunca sai de moda”. Como conciliar as expectativas dos gerentes e funcionários, enquanto o RH estrutura seus sistemas e dados para garantir a qualidade dos dados para a análise? De que forma o RH pode reverter este cenário e agregar maior valor para a Imperial Stout?

Referências

- ANGRAVE, D. *et al.* HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. **Human Resource Management Journal**, [s.l.], v. 26, n. 1, p. 1-11, Jan. 2016.
- BACICH, L. MORAN, J. (Org). Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.
- BERSIN, J. The geeks arrive in HR: People Analytics is here. **Forbes**, [s.l.], 1 fev. 2015. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/?sh=1e5b93ae73b4>. Acesso em: 23 jan. 2021.
- BOUDREAU, J.; CASCIO, W. Human capital analytics: why are we not there? **Journal of Organizational Effectiveness-People and Performance**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 119-126, 2017.
- BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2018.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **Novas tecnologias versus empregabilidade**. São Paulo: M.Books, 2014.
- DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J; SHAPIRO, J. Competing on talent analytics. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 88, n. 10, p. 52-58, 2010.
- DELOITTE. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. **Deloitte**, [s.l.], 2020. Deloitte Human Capital Trends. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- FRIEDMAN, T. L. **Obrigado pelo atraso: um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz**. Tradução: Cláudio Figueiredo. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.
- GARVIN, D. A. How Google sold its engineers on management. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 91, n. 12, p. 74-82, Dec. 2013.
- ISHAK, W. Creating an innovation culture. **McKinsey & Company**, [s.l.], 28 set. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/creating-an-innovation-culture#>. Acesso em: 23 jan. 2021.
- ISSON, J. P; HARRIOTT, J. S. **People Analytics in the era of big data: changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent**. Hoboken, NJ: Wiley, 2016.
- LEONARDI, P.; CONTRACTOR, N. Better *People Analytics* measure who they know, not just who they are. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 96, n. 6, p. 70-81, Nov./Dec. 2018.
- MARLER, J. H.; BOUDREAU, J, W. An evidence-based review of *HR Analytics*. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 28, n. 1, p. 3-26, 2017.
- MASETTO, Marcos T. O Professor na Hora da Verdade: a prática docente no ensino superior. São Paulo. Avercamp, 2010.

MASETTO, M.T. Trilhas abertas na Universidades. São Paulo: Summus, 2018.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; TREVISAN, L. N. (Orgs.). **Carreira e Liderança** – fronteiras móveis entre o indivíduo e a organização. São Paulo: Editora In House, 2020.

NOTAS DE ENSINO

Resumo do caso de ensino:

O caso apresentado traz o contexto de uma organização, com destaque para as mudanças ocorridas no âmbito externo à organização, cujos impactos podem ser percebidos no contexto interno da empresa. Nesta trajetória são apresentadas situações comuns, tomadas de decisões de investimentos, desafios recorrentes em empresas, independentemente do porte ou segmento. O caso busca apresentar uma visão geral do contexto empresarial, destacar as características do departamento de Recursos Humanos, seu posicionamento dentro da organização, bem como sua evolução a partir de diversas influências internas e externas. As notas de ensino apresentadas nesta seção são sugestões de como os professores podem utilizar este caso de uso com seus alunos.

Objetivo de ensino: fazer a imersão dos alunos em uma situação comum nas organizações brasileiras de diversos setores econômicos, buscando promover a reflexão sobre os fatos apresentados e promover a aprendizagem sobre temas relacionados ao gerenciamento estratégico de recursos humanos em organizações. Sobre a adoção de *People Analytics*, o estudo traz as perspectivas do RH, da alta liderança, dos gerentes e dos funcionários, demonstrando o conflito de interesses que pode existir entre as partes envolvidas. Ao trazer estas perspectivas, busca-se despertar a visão dos alunos sobre a complexidade do ambiente organizacional e ressaltar que muitos desafios geralmente acontecem simultaneamente.

Fontes e os métodos de coleta:

Os dados apresentados neste caso de ensino são fictícios, baseados na experiência profissional da primeira autora do caso, desenvolvida ao longo de quase uma década na gestão de projetos para organizações de diversos portes e segmentos, nacionais e multinacionais. Complementarmente, a primeira autora deste caso realizou entrevistas semiestruturadas com dez organizações brasileiras a fim de compreender o uso de *People Analytics*, desafios e recomendações dos líderes desta iniciativa.

Para a escolha das situações-problema, foram selecionados os desafios mais comuns experimentados pelas organizações no âmbito corporativo, de acordo com relatos informais fornecidos por mais de cinquenta líderes de RH de organizações multinacionais. A escolha do número de integrantes do departamento de Recursos Humanos e Folha de Pagamento foi baseada numa média simples observada nas organizações brasileiras. As estratégias emergentes selecionadas foram baseadas nos principais debates sobre *People Analytics*, extraídas dos dez artigos mais relevantes quanto ao número de citações, obtidos por meio de uma consulta à base ISI Web of Science no mês de Maio de 2021.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Neste caso é possível identificar aspectos que remetem ao processo de identificação do problema, os processos de tomada de decisão em grandes organizações. Traz ainda aspectos relacionados à conhecimentos e habilidades dentro do contexto atual, o conflito de valores entre as carreiras tradicionais e as novas necessidades de mercado, o papel dos gestores e do RH no contexto organizacional.

São debatidas também abordagens essenciais para o contexto atual: o uso de grandes volumes de dados para a tomada de decisões, também conhecida como *Data-driven*. Além disso, traz temas essenciais dentro do contexto atual, tais como ética e privacidade de dados, este caso de ensino é fortemente sugerido para cursos de Administração, em especial para as disciplinas voltadas para o Gerenciamento de Recursos Humanos, Planejamento Estratégico, Analytics.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

Gestão Estratégica de Recursos humanos, Gerenciamento de Projetos, Administração Estratégica e quaisquer disciplinas relacionadas ao conceito de Big Data.

Possível organização da aula para uso do caso

Preparação prévia: É recomendável que, antes da aula, todos os alunos já tenham feito a leitura detalhada do caso e, de acordo com os objetivos de aprendizagem previamente escolhidas para a disciplina, tomado nota dos elementos que lhes parecerem mais importantes e interessantes. Isso propiciará um melhor aproveitamento do tempo de aula, com reflexões mais profundas por parte dos alunos. Recomenda-se a leitura prévia de textos básicos sobre People Analytics sugeridos nas referências.

Para assegurar a leitura prévia pelos participantes, o professor poderá abrir um espaço da aula anterior para apresentar o caso aos alunos, estimulando a curiosidade e solicitando aos alunos que respondam no início da aula seguinte uma pergunta de partida, que pode ser o dilema apresentado ao final do caso, ou a questão apresentada. Outra abordagem possível é formular outras hipóteses, tais como: “Se você fosse o líder de RH desta organização, o que você faria se enfrentasse as mesmas situações?”, ou ainda: “Das situações adversas apresentadas no caso, qual delas você considera mais desafiadora? Justifique”. Perguntas como estas podem trazer um grau de reflexividade maior, por utilizar o recurso de personalização.

Uma das perguntas pode ser escolhida para que seja respondida antes da aula em que será tratado o caso. Recomenda-se que esta resposta seja coletada por meio eletrônico (formulário eletrônico) e individual, valendo nota ou não. Esta abordagem, em geral, garante a leitura e uma reflexão prévia dos participantes, e evita que alunos que não leram o texto participem superficialmente das atividades grupais em sala de aula. A seguir, são apresentadas duas sugestões de estratégias para a condução do processo de aprendizagem em sala de aula.

Estratégia Um

Para a aula, sugere-se que o professor selecione de três a cinco itens dentre as questões propostas para este caso de ensino, sendo que este número pode variar de acordo com os objetivos de aprendizagem, duração dos encontros e perfil dos alunos.

Durante a aula: O professor deve iniciar o encontro com a confirmação de que a maioria dos alunos respondeu à pergunta inicial antes da aula. Deve-se então apresentar a dinâmica da aula, falando sobre a importância dos debates em equipe e posteriormente entre equipes, dos papéis e responsabilidades e do quanto esta experiência pode servir de preparação para o ambiente corporativo.

O professor pode separar os alunos em grupos de 3 a 5 integrantes por equipe. Deve-se evitar equipes compostas por alunos que já estejam acostumados a trabalhar juntos, portanto, a escolha aleatória é a melhor opção. O professor pode iniciar a dinâmica solicitando às equipes que escolham livremente o líder e representante, e é válido reforçar o papel de um líder dentro de uma equipe. Além de ser uma atividade de descontração entre integrantes desconhecidos, é uma forma de estimular a reflexão sobre liderança e trabalho em equipe.

Em seguida, são apresentadas as questões previamente selecionadas pelo professor e, para enriquecimento das respostas dos alunos e promoção do aprendizado mútuo entre eles, é recomendável que esta dinâmica não ultrapasse 15 minutos para que os alunos respondam, pois, um tempo maior pode implicar em dispersão e perda de dinamismo da aula. O professor pode fazer recomendações e perguntas reflexivas a fim de estimular a participação e construção coletiva do conhecimento nos diversos momentos desta primeira atividade.

Um representante de equipe apresenta voluntariamente a resposta para a primeira pergunta, seguido dos demais representantes. Repete-se a abordagem para as demais perguntas, com intervenções pontuais do professor, reforçando que não há o “certo e o errado”. Se esta dinâmica acontecer em ambiente online, um quadro compartilhado em que um membro de cada equipe faz anotações relevantes sobre as apresentações é válido.

Outras questões possíveis a fazer aos alunos

- 1- Quais eram os principais desafios no gerenciamento de recursos humanos enfrentados pela Imperial Stout antes da pandemia? E depois?
- 2- Como a empresa se organizou para superar os novos desafios no gerenciamento de recursos humanos?
- 3- De acordo com a experiência apresentada no caso, o que você faria diferente?
- 4- Qual o papel dos líderes?
- 5- Em sua opinião, quais seriam os conhecimentos e habilidades ideais dos profissionais de RH do Futuro?
- 6- Quais seriam os passos necessários para a estruturação de um departamento de People Analytics?
- 7- Quais indicadores de desempenho preditivos você sugeriria para a Imperial Stout?
- 8- Quais lições relevantes podemos obter a partir deste caso?
- 9- Você acha que a Cultura Organizacional influenciou a implementação das ações? Caso positivo, de que maneira?
- 10- Quais Teorias em Recursos Humanos podem ser observadas neste caso?
- 11- Se você fosse escolhido para preparar um planejamento de crises para o Departamento de RH da organização, quais seriam as premissas mais relevantes na formulação de um plano de ação?

- 12- É possível afirmar que a Imperial Stout evoluiu no gerenciamento de recursos humanos? Se sim, de que maneira evoluiu? Poderia ser diferente?
- 13- Sobre as análises preliminares apresentadas pelo RH, crie um plano de ação para os itens 1, 3 e 5. Justifique.
- 14- Observando o plano de ação apresentado pelas outras equipes da sala, o que vocês fariam de forma diferente?
- 15- Como você buscaria engajar os profissionais de RH em suas novas capacitações e desenvolvimento de habilidades?
- 16- O RH poderia ter iniciado as ações de People Analytics de outra forma, deixando a qualidade de dados em segundo plano? Quais seriam as vantagens e desvantagens desta abordagem alternativa?

Reflexões alternativas:

- 1- Relacionadas à comunicação com funcionários e gerentes;
- 2- Relacionadas à regulamentação vigente;
- 3- Sobre a relação do RH com os outros departamentos da organização;
- 4- Sobre privacidade e segurança da informação;
- 5- Sobre elementos da cultura organizacional que favorecem ou representem desafios para a adoção de uma abordagem *data-driven*;

Estratégia Dois

Outra sugestão de estratégia para a condução deste caso em sala de aula é solicitar aos alunos que debatam e elaborem um Plano de Ação estratégico baseado em People Analytics, utilizando o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Plano de ação estratégico baseado em People Analytics

Problema/Desafio	Resultado da Análise de Dados	Ação sugerida	Prazo estimado de resolução/Investimentos necessários
Altos índices de utilização dos serviços dos planos de saúde	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).
Absenteísmo crescente	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).
Dificuldade de contratar profissionais com qualificações específicas	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).

Alto Turnover dos “melhores” da empresa	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).
Sobrecarga de trabalho e <i>burnout</i>	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).
Excesso de reuniões online	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).
Falta de padronização de ações dos gestores na pandemia	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).
Sistemas de ponto são antigos e apresentavam problemas o tempo todo	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).
Diversidade	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).
Transferências entre unidades eram caóticas e os funcionários não tinham onde consultar seus comprovantes quando precisavam de algo rápido.	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).
Perda de Talentos - Competitividade salarial para Comercial e Tecnologia	Os alunos devem consultar a descrição do resultado da análise no texto do caso.	Os alunos devem sugerir uma ou mais ações estratégicas com base no resultado da análise de dados.	Os alunos devem projetar o prazo e os investimentos necessários à(s) ação(ões) proposta(s).

Fonte: Os autores (2021).

Encaminhando-se para o final da dinâmica, os alunos podem refletir e complementar as respostas de caráter individual fornecidas anteriormente na etapa preparatória, possibilitando ao professor avaliar se houve evolução entre o ponto de partida e o término da atividade. Como fechamento, recomenda-se que o professor conduza um brainstorming final com os alunos, com a seguinte pergunta: **People Analytics na Imperial Stout foi uma Ação Estratégica ou pode ser considerada uma moda passageira?**

O professor pode ainda aliar o uso deste caso às diversas abordagens baseadas em metodologias ativas de aprendizagem, que podem ser selecionadas a partir das estratégias sugeridas e apresentadas por Masetto (2010; 2018) e Bacich e Moran (2018), constantes do referencial deste caso. Adaptar as estratégias de acordo com o perfil dos alunos, ao uso integral ou parcial deste caso e objetivos estabelecidos para a disciplina enriquecerá o processo de aprendizagem por parte dos alunos. A avaliação constante do processo de aprendizagem, com o feedback contínuo dos alunos permitirá ao professor adotar um novo curso no processo, selecionando estratégias ou partes do caso mais relevantes para aprofundamento.

Por fim, o professor deve estar atento à duração de cada discussão, para que a conclusão seja uma oportunidade de conectar os debates dos alunos à teoria estudada, ou para recapitular e destacar os achados relevantes daquela dinâmica. A decisão de aplicar o caso em apenas um encontro, ou utilizar como caso para uma disciplina completa (ou ainda como projeto, em um conjunto de disciplinas cujos objetivos de aprendizagem sejam complementares) implica em fazer as adaptações necessárias para assegurar o atingimento dos objetivos e engajamento dos participantes.

Sugestões de bibliografia

ANGRAVE, D. *et al.* HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. **Human Resource Management Journal**, [s.l.], v. 26, n. 1, p. 1-11, Jan. 2016.

DELOITTE. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. **Deloitte**, [s.l.], 2020. Deloitte Human Capital Trends. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>. Acesso em: 27 abr. 2021.

GARVIN, D. A. How Google sold its engineers on management. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 91, n. 12, p. 74-82, Dec. 2013.

MARLER, J. H.; BOUDREAU, J. W. An evidence-based review of *HR Analytics*. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 28, n. 1, p. 3-26, 2017.

RASMUSSEN, T.; ULRICH, D. Learning from practice: how HR Analytics avoids being a management fad. **Organizational Dynamics**, [s.l.], v. 44, n. 3, p. 236-242, July/Sept. 2015.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? **Human Resource Management Review**, [s.l.], v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015.