

Desenvolvimento da equipe de Gestão de Pessoas com People Analytics para gerar alto impacto no Superior Tribunal de Justiça

Juliana Almeida, PhD e José Fabio Barbosa de Santana, MSc

Introdução

Pessoas são o recurso mais valioso, raro, difícil de imitar e de substituir em uma organização (Barney, 1991). Ainda assim, historicamente, a gestão de pessoas, por ter baixa maturidade estratégica, desenha ações que em amplitude e profundidade são fragmentadas. Essa visão compromete a continuidade dessas ações e seu impacto tanto em pessoas quanto em resultados corporativos. Com o intuito de fortalecer a maturidade da gestão de pessoas e consolidar sua percepção como uma função estratégica para a organização na perspectiva da liderança, organizações têm investido em ações de educação em gestão estratégica de pessoas e People Analytics.

Cenário

A fragmentação das ações de pessoas pode ser organizada em dois focos: vertical e horizontal. Por um lado, os níveis hierárquicos e seus diferentes interesses podem deixar a importância das pessoas em segundo plano, considerando a pressão por tomada de decisão de grande relevância, tendo em vista as atribuições do Tribunal. A literatura aponta que, sob grande pressão temporal para tomada de decisão, é comum que o foco em tarefas seja priorizado e o foco em pessoas ocupe uma posição acessória em termos de direcionamento de esforços (Brown & Treviño, 2006). Por outro lado, as diferentes funções de gestão de pessoas são atendidas por diferentes unidades, e nem sempre o nível de maturidade ou mesmo a abordagem estratégica utilizada são homogêneos, ocorrendo a criação de silos organizacionais.

Buscando trazer mais maturidade para o uso de dados já estabelecido e maior sinergia entre as áreas e ações da gestão de pessoas, o Tribunal dedica esforços direcionados ao desenvolvimento de estratégias com base científica aplicada. Os primeiros passos se deram de forma coordenada em 2017, com a utilização de escalas validadas psicometricamente, aumentando a qualidade dos resultados e a sua confiabilidade.

Em 2022, sentindo a necessidade de adoção de tecnologia de acesso a informação e dados, a unidade de gestão de pessoas busca apresentar à gestão do biênio 2022/2024 ações que tornem a gestão de pessoas capaz de entregar produtos de qualidade ainda melhor. Nesse escopo estão incluídos, além dos sistemas que facilitam a governança de dados, a adoção do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho e ações de desenvolvimento de competências de gestão estratégica e desenvolvimento da equipe com o ciclo completo de People Analytics.

Gestão Estratégica de Pessoas

O caminho escolhido pelo Tribunal para alcançar essa mudança cultural, em ciclos, foi desenvolver a equipe e sensibilizar a liderança para a importância da tomada de decisão orientada por evidências. A pesquisa de clima tem sido aplicada sistematicamente e a equipe investe em melhorias na interpretação dos dados e devolutivas, conseguindo mostrar seu valor para o alcance dos resultados corporativos.

Proposta de Desenvolvimento

O desenvolvimento da equipe com People Analytics veio como estratégia aliada ao processo que já estava em curso. O ciclo completo de People Analytics, com 9 etapas e duração de um ano, passou pelo desenvolvimento da mentalidade estratégica de People Analytics, ajuste do questionário e coleta de dados, análise e interpretação dos insights por meio do programa Python e desenho do arco narrativo com storytelling de dados para apresentação dos resultados.

Etapas

O projeto de People Analytics realizado no STJ foi composto de 7 etapas, que podem ser divididas em dois principais blocos (People Analytics, Análise de dados em People Analytics), seguido de mentoria para delineamento ações de melhoria.

O primeiro bloco contou com o curso síncrono de apresentação de People Analytics, curso de nivelamento em People Analytics e Psicologia Organizacional, o curso 80|20 Estrategista de Pessoas assíncrono e mentoria 80|20 People Analytics (desenvolvida para aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no curso presencial e no 80|20 PA em problemas de gestão, aproximando-se das necessidades do Tribunal). Este bloco teve como objetivo construir a fundação para o desenvolvimento de People Analytics, desmistificando a aplicação do método científico aplicado à resolução de problemas de negócios e pessoas.

O segundo bloco foi orientado para a pesquisa de Clima Organizacional, equipe que motivou a contratação dessa ação, e foi composto pelo Curso 80|20 Analytics com objetivo de desenvolver competências de análise tanto em Excel quanto em Python e pela mentoria 80|20 Analytics (mentoria de análise de dados em People Analytics) para consolidação de conhecimentos e aplicação desses em uma análise do Tribunal. A segunda etapa teve como objetivo desenvolver o entendimento da lógica analítica e de como coletar os resultados em evidências de análise para confirmar hipóteses e testar modelo. Usando Excel e Python, com bancos de dados gerados exclusivamente e passo a passo para cada análise.

Por fim a mentoria de ações de melhoria, que consistiu no acompanhamento de desenvolvimento de ações para melhoria e aprimoramento do conteúdo aprendido, aplicando diretamente em cases/problemas do Tribunal trazidos pelos servidores participantes, a frente de projetos em diferentes áreas da gestão de pessoas.

Resultados

Em relação à pesquisa de clima, objeto foco do desenvolvimento, o Tribunal já está na fase de desenhar ações de melhoria, reconhecendo a importância de agir sobre os insights. A inclusão das análises de regressão para priorização de resultados trouxe robustez e facilitou a interpretação dos resultados e de variáveis prioritárias por todos os níveis hierárquicos. Percepção de valor no uso de Python. A adoção do programa em seu ciclo completo favoreceu as ações da equipe responsável pelo clima, mesmo essa já sendo uma equipe de elevado nível técnico. O processo trouxe mais ferramentas, como por exemplo o Iramuteq, e o Tribunal passou a adotar o desenho quantitativo e qualitativo, enriquecendo os resultados e aumentando a possibilidade de ação.

O objetivo de adotar People Analytics era ampliar a visão da gestão de pessoas, ainda cartorial em alguns aspectos, além de trazer maior confiabilidade e credibilidade às informações que são levadas à alta administração, tendo estas grande impacto no poder decisório.

Ainda que a equipe do Tribunal já possuísse grande expertise em olhar os dados, a ação de desenvolvimento pode trazer ganhos em termos de formação de rede de trocas entre diferentes funções da gestão de pessoas (liderança,

clima organizacional, competências e análise de dados). Outro ganho foi o amadurecimento da maturidade analítica e estratégica da gestão de pessoas. Observa-se, também, o aprofundamento do entendimento técnico-científico aplicado sobre questões estratégicas de pessoas. E direções considerando perguntas como: mas o que a gente faz com os dados? Como trazemos ganho para as pessoas e como olhamos de maneira integrada o todo do Tribunal? Entende-se como um começo de uma mudança cultural e está entre os objetivos do Tribunal consolidar o uso da gestão estratégica com People Analytics. Esse avanço aumentou a visão do valor da gestão de pessoas pela alta liderança.

Institucional/Contatos:

Este relatório foi produzido sob encomenda para o Observatório de Pessoal.

Autores:

Juliana Guedes Almeida, Dra.
Whatsapp (61)98125-4282
julianaalmeidaphd@gmail.com

Represente do STJ
José Fábio Barbosa de Santana, MSc
Whatsapp (61)99963-6012
jofabio@stj.jus.br

Observatório de pessoal:

Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP
Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
Esplanada dos Ministérios, Bloco C, 9º andar, sala 987
70297-400 – Brasília/DF

Tel: (61) 2020-1179