



## Aspectos de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração em uma indústria

Aspects of a data-based culture in the area of compensation management in an industry

Fernanda Ingrid do Nascimento Batista<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0002-9326-5472>

Luma Louise Sousa Lopes<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-2961-4041>

Recebido em: 22 jan. 2025

Aceito em: 22 abr. 2025

**Como citar este artigo:** DO NASCIMENTO BATISTA, F. I.; SOUSA LOPES, L. L. Aspectos de uma cultura baseada em dados na área de gestão da remuneração em uma indústria: Aspects of a data-based culture in the area of compensation management in an industry. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 1, p. e3743-e3743, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i1.3743. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3743>.

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos da cultura baseada em dados presentes na área de gestão da remuneração em uma indústria. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e descritiva, utilizando um estudo de caso como estratégia de investigação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com dez profissionais da área de gestão da remuneração em uma grande indústria. A análise de conteúdo revelou que a organização apresenta aspectos de alfabetização em dados, compartilhamento, uso e reuso, mas enfrenta desafios críticos, como descentralização e falta de padronização nos processos. A ética e a governança de dados também precisam de melhorias, especialmente em relação à exposição de dados sensíveis. Conclui-se que, embora a organização tenha avançado no uso de dados para embasar decisões, há necessidade de integrar sistemas e melhorar a fluência de dados para fortalecer sua cultura orientada por dados.

**Palavras-Chave:** Cultura baseada em dados. Gestão da remuneração. Alfabetização em dados.

**Abstract:** This research aims to analyze the aspects of a data-driven culture present in the area of compensation management within an industry. It is a qualitative and descriptive study, using a case study as the research strategy. Data were collected through semi-structured interviews with ten professionals in a large industry's compensation

---

<sup>1</sup> Graduanda. Departamento de Administração. Universidade Federal do Ceará. E-mail: [fernandaingridnb@hotmail.com](mailto:fernandaingridnb@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doutora. Departamento de Administração. Universidade Federal do Ceará. E-mail: [lumalouise@ufc.br](mailto:lumalouise@ufc.br).

management field. The content analysis revealed that the organization presents aspects of data literacy, data sharing, use, and reuse, but faces critical challenges such as decentralization and lack of process standardization. Data ethics and governance also need improvement, particularly concerning the exposure of sensitive data. It is concluded that, although the organization has made progress in using data to support decision-making, it is necessary to integrate systems and improve data fluency to strengthen its data-driven culture.

**Keywords:** Data-driven culture. Compensation management. Data literacy.

## 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 (CBD), 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 a CBD 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 CBD vem sendo acolhida em áreas organizacionais como a de gestão da remuneração, tendo em vista que as rápidas inovações tecnológicas têm impactado significativamente nas dinâmicas de trabalho (Zanin et al., 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, 2009).

Diante dessa discussão, esta pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos da CBD na gestão da remuneração em uma indústria. Foi realizado um levantamento da literatura na base de dados periódicos da CAPES, considerando o período entre 2019 e 2024. Para a referida busca optou-se pela utilização apenas do descritor “cultura baseada em dados” na área de Gestão de Pessoas. Os trabalhos considerados para leitura e identificação de lacunas seguiram os seguintes critérios: i) presença do descritor no título da pesquisa (A escolha por considerar apenas os títulos, e não os resumos ou palavras-chave, justifica-se pela necessidade de garantir que a pesquisa tenha como tema central a CBD, e não apenas mencione o termo de forma marginal.); ii) ser disponibilizado com acesso integral; iii) idioma (estar em língua portuguesa e inglesa); e, iv) tipo do trabalho (a seleção incluiu monografias, dissertações, teses, artigos

científicos, anais de congressos, priorizando aqueles que apresentam aprofundamento teórico e metodológico sobre o tema.). Especificamente, foram identificados somente quatro estudos (Lasater et al., 2020; IDC, 2021; Olaleye; Adusei, 2023; Oliver et al., 2024) que destacam as principais características da CBD. O resultado dessa busca sinaliza a existência de uma lacuna de pesquisa, o que justifica a relevância teórica da investigação proposta neste trabalho.

A importância deste trabalho reside, principalmente, em sua contribuição acadêmica ao abordar uma área pouco explorada, como a interseção entre CBD e gestão da remuneração. Além disso, ao investigar como uma cultura orientada por dados se relaciona com decisões mais eficientes e éticas na gestão de remuneração, o estudo contribui para o fortalecimento das práticas organizacionais, aumentando a capacidade da empresa de reter talentos e se alinhar de forma estratégica às demandas do mercado.

Os achados desta pesquisa oferecem ainda um referencial para práticas de governança e segurança de dados em outras indústrias. Por fim, o estudo avança a discussão sobre os desafios e benefícios da implementação da CBD, fortalecendo o campo da gestão de pessoas com uma visão inovadora e prática.

## **ASPECTOS DA CULTURA BASEADA EM DADOS (CBD)**

Nos últimos anos, a informação evoluiu de um simples elemento para uma ferramenta estratégica essencial na gestão das organizações. O papel da gestão eficaz de dados é fundamental, precedendo o uso da tecnologia e sendo crucial para aprofundar o conhecimento e orientar a tomada de decisões. Compreender e administrar o ciclo de vida dos dados, muitas vezes complexo e caótico, é vital para o desenvolvimento de competências em gestão de informações e conhecimento (Cardoso, 2006; União Europeia, 2021).

Nesse contexto, a CBD, surge como uma abordagem fundamental. Ela é definida por um conjunto de valores e práticas que orientam como as organizações utilizam dados para tomar decisões estratégicas. Empresas que adotam essa cultura baseiam suas ações em previsões e percepções geradas a partir dos dados, melhorando significativamente a forma como os negócios são conduzidos e possibilitando decisões mais fundamentadas e informadas (Duan; Cao; Edwards, 2020).

A CBD, 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 et al., 2024). Assim, a CBD 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 et al. (2024) destaca alguns aspectos da CBD que têm sido manifestados nas pesquisas consultadas pelos autores. Os principais pontos

identificados como aspectos de uma CBD foram habilidades e atitudes relacionadas aos dados; compartilhamento de dados; uso e reuso de dados e ética e governança relacionadas aos dados (Oliver et al., 2024).

Para promover a CBD de forma 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 et al., 2024).

O surgimento do conceito de fluência de dados também foi acompanhado por uma falta de definição precisa (Oliver et al., 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). A alfabetização e a fluência em dados proporcionam uma compreensão essencial, permitindo que se formulem perguntas fundamentadas para tomar decisões bem-informadas e baseadas em dados. (Kennedy; Reimann, 2021)

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 et al., 2024).

Os padrões de atitudes e comportamentos em relação ao compartilhamento de dados representam outro aspecto importante dentro do contexto da CBD (Oliver et al., 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 et al., 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, p. 3).

Na área de Gestão de Pessoas, ao passo que a CBD 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).

## **GESTÃO DA REMUNERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Nos últimos anos, a gestão de recursos humanos (RH) tem se focado em melhorar a produtividade e a tomada de decisões nas organizações, com a gestão da remuneração sendo uma área central (Zanin et al., 2020). As inovações tecnológicas e a crescente competitividade têm levado as empresas a adotar políticas de remuneração mais estratégicas, alinhando os comportamentos individuais aos objetivos organizacionais (Dutra, 2012; Rodrigues, 2006).

A remuneração estratégica envolve sistemas complexos que incluem salários, bônus e benefícios, com o objetivo de atrair e reter talentos (Krauter, 2009). As empresas têm buscado um equilíbrio entre remuneração tradicional, baseada em cargos, e remuneração variável, que premia o desempenho e a contribuição individual (Zanin et al., 2020; Oliveira, 2009).

Além disso, uma cultura orientada por dados tem sido implementada para otimizar a gestão de pessoas, utilizando informações detalhadas sobre a força de trabalho para tomar decisões mais justas e eficientes (Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018). A análise de dados ajuda a ajustar políticas salariais conforme as demandas do mercado, garantindo uma

remuneração equitativa e competitiva (Olaleye; Adusei, 2023).

A adoção de práticas de remuneração baseadas em dados permite que as organizações melhorem o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos, maximizando o retorno sobre os investimentos em recursos humanos (Davenport; Harris; Shapiro, 2010). Isso só é possível com uma cultura organizacional que valorize a gestão orientada por dados (Oliver et al., 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 baseados em dados”, buscados nos títulos das pesquisas. Os trabalhos localizados são apresentados de forma sucinta no Quadro 1.

**Quadro 1** - Levantamento da literatura sobre cultura baseada em dados.

TÍTULO	OBJETIVO	RESULTADO	AUTOR(ES)
How Data Culture Fuels Business Value in Data-driven 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 et al., (2024)
Exploring Bibliometric Perspectives on Data Culture in Scholarly Discourse	Análise bibliométrica para avaliar tendências de pesquisa sobre cultura baseada em dados e identificar lacunas. Enfatiza a necessidade de estudos interdisciplinares, globais e longitudinais para avançar a	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 explorar, nomeadamente no contexto da cultura dos dados bibliométricos.	Olaleye; Adusei, (2023)

	compreensão neste campo.		
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 et al., (2020)

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Embora existam estudos sobre CBD, 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 CBD. Portanto, esta pesquisa contribui ao reduzir essa lacuna por meio da construção de conhecimento acerca do assunto.

## MATERIAL E MÉTODOS

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 (Selltiz; 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 CBD 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 CBD na

área de gestão da remuneração em uma indústria.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas. O instrumento de pesquisa utilizado foi o roteiro de entrevista semiestruturado, de elaboração própria, baseados nos estudos de Oliver et al., (2024) tendo os entrevistados assinado o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) previamente, conforme anexo no apêndice D, concordando em participar da pesquisa.

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 CBD 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). Segundo Bardin (2016, p. 46), a análise de conteúdo consiste em:

um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

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, p. 105 a 107). Essas unidades são então categorizadas e agrupadas com base em semelhanças ou padrões emergentes (Dellagnelo; Silva, 2005, p. 107).

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, 2005, p. 107).

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, 2005, p. 97), identificando temas-chave relevantes sobre a percepção da CBD 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.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O perfil dos respondentes (QUADRO 2) 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 2** -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.

A análise dos aspectos da CBD 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 CBD 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 quantidade de funcionários (*headcount*) e posicionamento salarial, ainda há um vasto potencial a ser explorado, indicando que a organização está apenas começando a desenvolver uma CBD robusta. Para garantir uma gestão de dados eficaz, é conveniente adotar a abordagem CBD, pois ela influencia diretamente a forma como as organizações utilizam as informações para embasar decisões estratégicas, otimizar processos e gerar vantagem competitiva (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 (Oliver et al., 2024; Kennedy; Reimann, 2021). 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 CBD 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. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais achados da pesquisa:

**Quadro 3** - Síntese dos principais achados da pesquisa em comparativo com a literatura de Oliver et al. (2024).

Categorias	Principais achados	Oliver et al., (2024)
Habilidades e Atitudes Relacionadas aos Dados	Orientação para decisões embasadas em dados, especialmente na área de remuneração; Descentralização e	Discute a importância da alfabetização em dados como um fator essencial para a cultura de

	falta de padronização dificultam a consistência.	dados, ressaltando que a falta de uniformidade pode dificultar a adoção dessa cultura.
Compartilhamento de Dados	Histórico de falhas no compartilhamento, com melhorias através de planilhas compartilhadas; Desafios na uniformidade de apresentação de dados.	Aponta que o compartilhamento de dados é uma peça-chave para a cultura de dados, mas pode ser dificultado por barreiras organizacionais e tecnológicas, além de resistências culturais.
Uso e Reuso dos Dados	Iniciativas para personalizar e reutilizar relatórios existentes; Percepção de subutilização de dados disponíveis.	Argumenta que o reuso eficaz de dados requer um ambiente organizacional favorável, governança adequada e tecnologias que permitam fácil acesso e integração dos dados.
Ética e Governança dos Dados	Esforço manual significativo para consolidar dados de várias fontes; Necessidade de controle mais rigoroso de dados sensíveis.	Discute que a governança de dados é um aspecto crítico da cultura de dados e que desafios como a proteção de dados sensíveis e a necessidade de conformidade com regulamentos de privacidade são recorrentes em diversas organizações.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

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 CBD consolidada que apoie decisões informadas e estratégicas em toda a empresa. A CBD oferece oportunidades para investigar curiosidades, formular novas perguntas, analisar informações inovadoras e criar novas estratégias (Lasater et al., 2020).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar os aspectos da CBD presentes na área de 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.

Os resultados indicam que a organização possui uma orientação clara para o uso de dados nas decisões de remuneração, com alta competência técnica e uso proativo de ferramentas de análise, mas enfrenta desafios como descentralização, resistência à mudança,

integração deficiente entre sistemas e fragmentação dos dados históricos. A resistência é particularmente forte entre colaboradores mais antigos. Além disso, a fragmentação dos dados históricos e a necessidade de tratamentos manuais são barreiras que precisam ser superadas.

Apesar desses desafios, há otimismo quanto aos benefícios esperados, como melhorias na eficiência, precisão, justiça nas decisões e capacidade de antecipar problemas. O estudo destaca a necessidade de reeducação cultural, comunicação eficiente e superação de silos de informação. As contribuições do trabalho incluem a identificação de aspectos da CBD, fornecendo percepções para outras organizações e oferecendo um modelo potencialmente replicável em diferentes setores, dado que os princípios abordados – como alfabetização em dados e governança – são aplicáveis em variados contextos organizacionais.

Esse trabalho diferencia-se ainda de estudos anteriores, que se concentram em áreas mais amplas da CBD, ao abordar de forma inédita o setor de gestão de remuneração. Isso o torna relevante não só por identificar os desafios específicos do uso de dados nessa área, mas também por discutir aspectos críticos, como ética e segurança de dados na remuneração, um campo essencial para a retenção de talentos.

Além disso, esta pesquisa contribui para o campo de forma inovadora ao destacar barreiras práticas, como a descentralização e a falta de padronização, as quais não são frequentemente exploradas em outras áreas de estudo da CBD. As limitações incluem o fato de a pesquisa ter sido realizada durante um período de mudanças na organização, o que pode ter afetado a precisão das informações, além de ser restrita a uma única organização. Para pesquisas futuras, sugerem-se estudos comparativos entre diferentes indústrias e a inclusão de métodos quantitativos.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- 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.
- BOYD, A. et al. Data Diplomacy. **Science & Diplomacy**, v. 8, n. 1, 2019. Disponível em: <<http://sciencediplomacy.org/article/2019/data-diplomacy>>. Acesso em: jun. 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.

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%20Fitzenz%2C%20John%20Mattox%20II%20%20Predictive%20Analytics%20for%20Human%20Resources-Wiley%20%282014%29.pdf>> Acesso em: mai. 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.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION (IDC), Sponsored by tableau, **How data culture fuels business value in data-driven organizations**, DOC. #US47605621, May 2021. Disponível em: <<https://www.tableau.com/learn/whitepapers/how-data-culture-fuels-business-value-in-data-driven-organizations>>. Acesso em: mai. 2024.

KENNEDY, 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.

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.

LASATER, K. et al. 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.

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. et al. 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.

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.

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.

STARK, L.; HOFFMANN, A. L. 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-amp-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.

ZANIN, A. et al. 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.