

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RESPOSTA DO RH À CONFLUÊNCIA ENTRE  
MUDANÇA TECNOLÓGICA E PANDEMIA

AUTOR: GUILHERME SANTOS CHAGAS

ORIENTADOR: EMMANUEL DE PAIVA ANDRADE



NITERÓI  
ABRIL/ 2021

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

C426r Chagas, Guilherme Santos  
RESPOSTA DO RH À CONFLUÊNCIA ENTRE MUDANÇA TECNOLÓGICA E  
PANDEMIA / Guilherme Santos Chagas ; EMMANUEL DE PAIVA  
ANDRADE, orientador. Niterói, 2021.  
62 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia  
de Produção)-Universidade Federal Fluminense, Escola de  
Engenharia, Niterói, 2021.

1. Recursos humanos. 2. Recrutamento e seleção. 3.  
Tecnologia e Inovação. 4. Pandemia Covid-19. 5. Produção  
intelectual. I. ANDRADE, EMMANUEL DE PAIVA, orientador. II.  
Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. III.  
Título.

CDD -

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

GUILHERME SANTOS CHAGAS

**RESPOSTA DO RH À CONFLUÊNCIA ENTRE MUDANÇA TECNOLÓGICA E  
PANDEMIA**

Projeto Final apresentado ao curso de graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para aquisição do Grau de Engenheiro de Produção.

ORIENTADOR: EMMANUEL PAIVA DE ANDRADE, D.Sc.

Niterói  
2021

GUILHERME SANTOS CHAGAS

**RESPOSTA DO RH À CONFLUÊNCIA ENTRE MUDANÇA TECNOLÓGICA E  
PANDEMIA**

Projeto Final apresentado ao curso de graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para aquisição do Grau de Engenheiro de Produção.

Aprovado em 30 de abril de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Emmanuel Paiva de Andrade, D.Sc. - Orientador  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Fernando Oliveira de Araujo, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Gilson Brito Alves Lima D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

## AGRADECIMENTOS

Após todos esses anos de graduação, carrego com muita gratidão uma bagagem técnica, de aprendizados e experiências únicas que jamais pensei que fosse viver ao sair sozinho de uma cidade tão pequena. O Guilherme que termina esse ciclo na universidade é uma pessoa completamente diferente do que entrou. Aqui enfrentei os meus piores medos e também foi aqui que precisei superá-los.

Agradeço em primeiro lugar a minha mãe, Lucinéia dos Santos, por sempre me encorajar a tentar. Obrigado por acreditar em mim até mesmo nos momentos em que eu não acreditei.

A minha tia, Luzia dos Santos, que foi um anjo que passou pela minha vida e embora não se encontre mais conosco me ensinou a ser quem sou hoje.

Para a minha família, os anos de graduação exigiram por muitos momentos a minha ausência, mas saibam que guardo todos com muito carinho e respeito por todo o aprendizado. Vocês são minha base e não conseguiria aqui descrever todo o amor que sinto e a saudade diária dos momentos juntos.

A minha amiga, Diennejfer Soares, por ser minha grande confidente e por estar ao meu lado, mesmo distante, na construção desse trabalho e na vida.

Aos meus amigos que construí durante essa jornada: Alarice Curty, Benício Neto, Bianca Almeida, Gabriela Pires, Islaine Nascimento, João Muylaert, Julianna Braga, Nathalia Valle, Raquel Coutinho, Mariana Prazeres e Wladimir Campos. Admiro e me orgulho demais do que cada um vem construindo e que mesmo com o tempo nossa relação permanece.

Ao meu professor e orientador, Emmanuel Paiva de Andrade, que me ajudou a desenvolver esse trabalho. Obrigada pela disponibilidade em compartilhar seu conhecimento comigo.

Aos professores Fernando Oliveira de Araujo e Gilson Brito Alves Lima, por aceitarem participar da banca de defesa do meu projeto, contribuindo para a conclusão desta etapa.

## RESUMO

O cenário que estamos passando vem provocando profundas mudanças em nossas vidas e na forma como encaramos nossa relação profissional. Diante desse contexto de incertezas, no ambiente organizacional, a área de recursos humanos se tornou o centro das atenções ao liderar as mudanças nas modalidades de trabalho, assim como gerenciar a resposta emocional de seus trabalhadores. Portanto, este trabalho consiste em analisar os impactos causados pelas inovações tecnológicas em um contexto de pandemia global, causada pelo coronavírus, na área de Recursos Humanos. Os dados dessa pesquisa foram recolhidos e analisados por meio de pesquisa qualitativa de caráter exploratório onde foram realizadas entrevistas com profissionais de RH de diferentes setores. Os resultados incluem, após uma breve evolução histórica e os modelos adotados, bem como os impactos causados pela quarta revolução industrial, conhecida como Indústria 4.0, nos processos de recrutamento e seleção, algumas consequências da pandemia no processo de avanço tecnológico e como as empresas se comportaram ao precisarem de forma acelerada aplicar modelos de trabalho a distância. Traçando assim, algumas tendências para a área de RH do ponto de vista do futuro da área, gerenciamento de crises e implementação de novas tecnologias.

**Palavras chaves:** Recursos humanos, Recrutamento e seleção, tecnologia, inovação, pandemia

## ABSTRACT

The scenario we are going through has caused profound changes in our lives and in the way, we face our professional relationships. Faced with this context of uncertainties, in the organizational environment, the human resources area became the center of attention when leading changes in work modalities as well as managing the emotional response of its workers. Therefore, this work consists of analyzing the impacts caused by technological innovations in a context of a global pandemic, caused by the coronavirus, in the area of Human Resources. The data of this research were collected through qualitative research of an exploratory character where interviews were carried out as HR professionals from different sectors. First, the historical evolution and the models adopted since its creation are presented. Then, the impacts caused by the fourth industrial revolution, known as Industry 4.0, on recruitment and selection processes are presented. Finally, the consequences of the pandemic in the process of technological advancement are analyzed, as well as how companies behaved when they needed to accelerate the application of remote working models. Thus, tracing some trends for the HR area from the point of view of the future of the area, crisis management, and implementation of new technologies.

**Keywords:** Human resources, Recruitment and selection, technology, innovation, pandemic

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de literatura de pesquisa	19
Figura 2– Hierarquia das necessidades humanas de Maslow	24
Figura 3 – Fases evolutivas	25
Figura 4 – Taxa de desocupação - Brasil (IBGE)	32
Figura 5 – Etapas do estudo	34
Figura 6 – Identificação dos fatores de análise	41



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Funções básicas administração clássica	22
Tabela 2– Lista de participantes	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH	Recursos Humanos
PLN	Processamento de linguagem natural
CX	<i>Candidate experience</i>
CLT	Consolidação das leis de trabalho
P&D	Pesquisa e desenvolvimento

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA	13
1.1 INTRODUÇÃO	13
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.5 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	17
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	18
CAPÍTULO 2 – REVISAO DE LITERATURA	19
2.1 RECURSOS HUMANOS OU PESSOAS EM AÇÃO?	20
2.1.1 Teorias da Administração – O papel das pessoas	21
2.1.2 Fases evolutivas de Recursos Humanos no Brasil	25
2.1.2.1 RH estratégico	26
2.1.3 Employee Experience	28
2.2 A INOVAÇÃO SE CONSOLIDA E INFLUENCIA A RELEVÂNCIA DAS PESSOAS	30
2.3 A TECNOLOGIA IMPÕE NOVOS PARADIGMAS: A INDÚSTRIA 4.0	31
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	34
3.1 ESTRUTURA DO TRABALHO	34
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	35
3.2.1 Entrevistas	36
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	37
4.1 QUESTÕES DA PESQUISA	37
4.2 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES	38

4.3 ANÁLISES E TENDÊNCIAS:	41
4.3.1 Categoria 1: O futuro do RH	42
4.3.2 Categoria 2: Gerenciamento diante de crises – Pandemia	46
4.3.3 Categoria 3: Recrutamento e Seleção - Implementação de novas tecnologias digitais	47
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

## CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA

### 1.1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, a tecnologia vem impactando diversas áreas e uma das mais afetadas é a de recursos humanos, o qual, tradicionalmente, está inserido em um meio moroso, burocrático e operacional. Segundo pesquisa da KPMG (2019), realizada com mais de 1300 executivos de RH pelo mundo, 3 a cada 5 líderes acreditam que, se a área de recursos humanos não se modernizar, ela se tornará irrelevante. Mais da metade dos entrevistados (56%) concordam que a preparação da equipe de trabalho para a Inteligência Artificial (IA) e outras tecnologias é o maior desafio a ser enfrentado.

Com a pandemia causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2), observa-se a busca das organizações por aderir ao sistema de trabalho *Home Office*, o qual exige, tanto dos colaboradores quanto dos gestores, a aprendizagem e a adaptação a um cenário completamente digital. Para os líderes, não existe ainda, ao menos de forma consolidada, um manual ou cartilha que ensine como gerenciar suas equipes em um cenário de medo e insegurança como o causado pelo coronavírus. Além disso, o gestor precisa garantir níveis de produtividade dos colaboradores, visto que mesmo em uma modalidade de trabalho a distancia, os resultados e metas precisam ser atingidos.

Na perspectiva de Ulrich (2020), diante do atual contexto, as entregas pelo RH de talento, liderança e organização se tornam ainda mais cruciais. Para talentos (força de trabalho, funcionários, pessoas), o RH deve oferecer segurança psicológica diante da incerteza, experiências de trabalho positivas e empáticas e maior sentimento dos funcionários de acordo com as três categorias formuladas por Ulrich (2020) de acreditar (significado e propósito), tornar-se (aprender e crescer) e pertencer (senso de comunidade). Além disso, o RH possibilita aos líderes tomar decisões ousadas, transmitir confiança para todas as partes interessadas e modelar e sugerir padrões de comportamentos para os trabalhadores. O RH também ajuda as organizações a desenvolver os valores, institucionalizar a cultura “certa” e reinventar modelos de negócios que facilitem a criação do futuro.

Nos últimos meses, teve-se a oportunidade de estudar como as empresas se comportam diante de uma pandemia global e sem precedentes, ao mesmo tempo que convivem com impactantes avanços tecnológicos em suas operações. O primeiro país a se defrontar com a pandemia e suas consequências foi a China. Pesquisa apontada por Narayandas; Hebbbar; Li (2020), com executivos seniores por meio de entrevistas pessoais foi observado como as empresas privadas, estatais e multinacionais se adaptaram, inovaram, sobreviveram e até prosperaram nesse cenário. Os resultados indicaram que as empresas que obtiveram sucesso se utilizaram do momento para se adaptar e inovar o seu modelo de negócio e operações com as tecnologias digitais. Além disso, as empresas precisaram desenvolver modelos de colaboração e trabalho em equipe ao redefinir os processos e práticas de negócio (NARAYANDAS; HEBBAR; LI, 2020).

Portanto, o papel do RH na transformação digital se torna cada vez mais crítico e necessário para que as organizações superem os obstáculos encontrados em uma crise global. Com esses elementos acredita-se ser possível encaminhar a formulação da situação problema deste estudo.

## 1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A quarta revolução industrial, conhecida como Indústria 4.0, é marcada por grandes avanços de inovação tecnológica impactando diretamente na relação homem-máquina. Nesse modelo, a comunicação entre os níveis hierárquicos se torna, com o auxílio da Internet das Coisas, mais fluida e com processos de tomada de decisão mais ágeis (FARIA *et al.*, 2017). Entretanto, os avanços tecnológicos, encontram-se em diferentes estágios e níveis de adesão dentro das organizações. Apesar disso, setores com grande demanda de atividades operacionais e repetitivas terão essas atividades automatizadas em pouco tempo.

Diniz (2019), citando pesquisa não publicada por Dave Ulrich em 2019, mostrou que 70% dos RHs descartam as transformações tecnológicas por acreditar não conseguir discernir quais das inovações tecnológicas devem ser usadas. Entretanto, com a pandemia, esse cenário precisou de forma rápida ser alterado, gerando perguntas que serão esclarecidas no decorrer deste estudo.

Todos, de alguma forma, fomos impactados de forma pessoal e profissional com a pandemia do coronavírus. As implicações nas organizações são profundas, principalmente em setores que precisaram parar quase que completamente suas operações, como foi o caso das empresas aéreas, que sofreram redução de 73,7% dos voos comerciais em abril de 2020 (PETCHENIK, 2020).

Diante da crise, as empresas precisaram, de forma acelerada, aplicar modelos de trabalho a distância, conhecido como *Home Office*, e o RH precisou se adaptar para oferecer serviços essenciais como, por exemplo, treinamento em ferramentas digitais (*softwares, sites*) e o gerenciamento de saúde mental dos colaboradores,

A partir desse cenário, este estudo tem como foco analisar de que maneira a área de RH está reagindo às mudanças tecnológicas impulsionadas com o surgimento da Indústria 4.0, assim como compreender, simultaneamente, o impacto da pandemia global causada pelo coronavírus nesse processo. Com essas informações, será possível traçar algumas tendências para o mercado brasileiro assim como apontar as ferramentas que têm sido mais utilizadas no mercado.

## 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo primário do trabalho é avaliar o atual contexto da área de recursos humanos no Brasil diante de um cenário de mudanças tecnológicas aceleradas pela pandemia global causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2), utilizando de entrevistas com profissionais de RH.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Após a definição do objetivo geral, delimita-se os seguintes objetivos secundários:

- ✓ Levantar as principais tendências em tecnologia para a área de recursos humanos.
- ✓ Analisar o comportamento de empresas brasileiras nos processos de recrutamento e seleção de talentos.
- ✓ Além disso, busca-se apresentar as principais ferramentas implementadas no período de pandemia no regime de trabalho *Home Office*.

## 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo visa analisar o atual momento e traçar algumas tendências para a área de recursos humanos através de estudos de casos e entrevistas com profissionais da área. Devido a pandemia enfrentada, o estudo enfrentou limitações para realização de entrevistas presenciais. Para obtenção de resultados igualmente satisfatórios e garantir a segurança dos envolvidos, as entrevistas serão realizadas através de meios digitais (*Zoom, WhatsApp*) e com roteiro previamente alinhado com o profissional entrevistado. Cabe uma anotação a respeito do uso da expressão RH utilizada no trabalho. Conquanto objeto de crítica por alguns estudiosos, que consideram a palavra “recursos” inadequada para se referir ao principal protagonista de todos os processos sociais, incluindo aqueles que ocorrem no interior das organizações, o seu uso ainda é hegemônico no ambiente de mercado e sua utilização facilitou a comunicação cotidiana com os sujeitos da pesquisa.



## 1.5 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A área de Recursos Humanos vem passando por significativas mudanças nos últimos anos, principalmente no que tange a fatores externos como as estruturas de trabalho flexíveis, metodologias ágeis, velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais, alto nível de competitividade. Diante desse cenário, constata-se que a relação das pessoas com a carreira e o ambiente de trabalho vem se alterando onde esses profissionais buscam cada vez mais o desenvolvimento contínuo, transparência na comunicação e liberdade de escolha dentro de suas carreiras (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Com a pandemia, o planejamento e prioridade das áreas precisou rapidamente ser alterado. O RH em especial, ganha ainda mais força ao precisar aliar a tecnologia ao mapeamento comportamental, ágil adaptação ao conteúdo e periodicidade das pesquisas de clima e desempenho, assim como o gerenciamento de saúde mental dos trabalhadores. Desta forma, as organizações já estão buscando soluções para um problema complexo sem referências para seu gerenciamento, enquanto isso, o RH precisa garantir que mesmo em um cenário com impactantes mudanças a tomada de decisão não seja a partir de uma solução genérica pois as pessoas são únicas e estão inseridas em contextos e realidades diferentes dentro de uma empresa.

Tendo em vista fatores como: avanço tecnológico, aumento de competitividade, RH como agente estratégico e posicionamento diante da crise. A pesquisa desempenha papel importante no meio corporativo e acadêmico ao coletar e analisar informações de práticas e ferramentas em tecnologia incorporada a um contexto único e de proporção global.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho será estruturado em 5 capítulos, incluindo as seguintes informações:

O primeiro capítulo traz uma contextualização do cenário inserido, a área de recursos humanos e seus objetivos, assim como apresentar as delimitações do estudo.

Já o segundo capítulo aborda a revisão de literatura, levantando os principais pontos de vista dos autores acerca do tema de pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta de maneira detalhada a metodologia utilizada no presente projeto.

O quarto capítulo consiste na aplicação da metodologia e na análise das informações em pesquisa qualitativa.

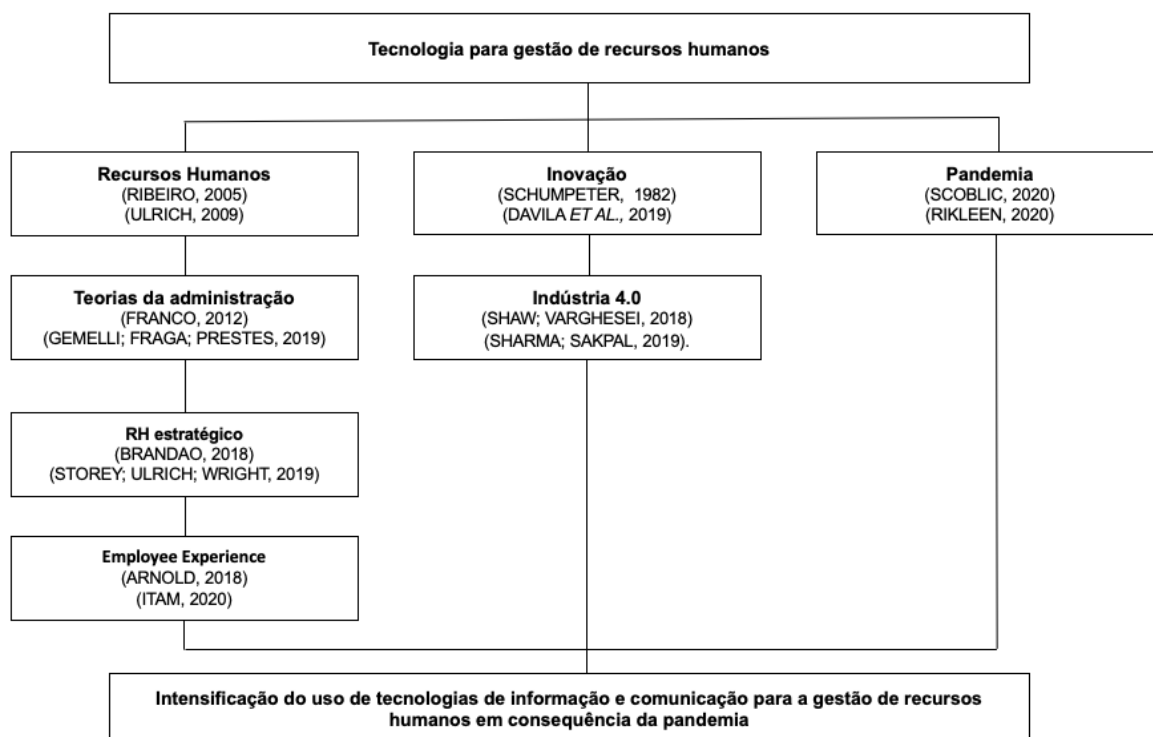
Por fim, o quinto e último capítulo discorre acerca de algumas tendências observadas na área assim como a conclusão do estudo.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar aos leitores os principais temas relacionados à área de estudo, assim como fornecer um embasamento teórico razoável para compreensão do trabalho. Para isso, utilizou-se de um recurso de esquematização (Figura 1) das principais referências em cada um dos temas com aderência ao estudo.

Portanto, esta revisão da literatura examina trabalhos publicados sobre o papel dos profissionais de RH no avanço da competência tecnológica e os impactos causados pela pandemia. A literatura revela uma mudança no entendimento quando se trata da evolução do papel do RH e da urgência de utilizar novas tecnologias em um ambiente de trabalho em constante mudança. Isso inclui uma discussão sobre a evolução generalista de RH e as implicações recentes das especialidades de RH.

Figura 1– Mapa de literatura de pesquisa



Fonte: Autoria própria

Na perspectiva de Creswell (2007), ao utilizar-se de um mapa de literatura em uma estrutura hierárquica fica claro para o leitor os desdobramentos do estudo com uma visão geral das principais referências adotadas. A partir disso, é possível entender os *gaps* existentes e direcionar o estudo para agregar e responder os questionamentos que circundam o assunto.

## 2.1 RECURSOS HUMANOS OU PESSOAS EM AÇÃO?

O tema RH é amplamente discutido na literatura, entretanto, essa área passa por mudanças constantes com relação às suas atividades e seu papel dentro das organizações. Esse capítulo tem o objetivo de discutir a evolução do papel das pessoas desde o surgimento da administração de empresas.

Em muitas organizações a nomenclatura da área passou a ser de “gestão de pessoas”, “gente e gestão”, “gestão de pessoal” entre outros. Ribeiro (2005) ressalta que os profissionais de gestão de pessoas estão direcionados para atender os objetivos das organizações e dos seus trabalhadores. Para esse autor, a mudança de nome, abandona a visão de RH apenas como um recurso dentro da organização e passa a ser visto como parte responsável pelo sucesso da empresa.

Para o americano Dave Ulrich (2009), o RH também vem passando por mudanças constantes em suas funções ao se tornar parceiro estratégico. Além disso, esse setor passa a adquirir funções de desenvolvimento de talentos, propagação da cultura organizacional e orientação para treinamento e desenvolvimento de lideranças.

Observa-se que mesmo dentro do meio profissional e acadêmico não há um consenso de nomenclatura. Para garantir uniformidade nesse estudo, considerando o volume de publicações e um contexto global, será considerado a denominação “Recursos Humanos”.

### **2.1.1 Teorias da Administração – O papel das pessoas**

O processo de evolução histórica da área de Recursos Humanos não pode ser desassociado do surgimento dos princípios básicos da administração de empresas. Para isso, serão apresentados os principais momentos e escolas que fundamentam conceitos o qual, até o momento presente, são utilizados em gestão de pessoas.

No início do século XX, com a revolução industrial, observou-se com o aumento da complexidade das organizações o surgimento de uma função justamente para reduzir ou minimizar o conflito industrial entre os interesses organizacionais e os objetivos pessoais dos trabalhadores. Essa função recebeu o nome de Relações Industriais e ganhou força com o passar dos anos. Com aumento do escopo de trabalho, por volta de 1950, essa função passa a ser chamada de Administração de Pessoal, desempenhando funções como mediar conflitos decorrentes de ações sindicais e administrar as questões de legislação trabalhista implementadas no período . A partir de 1970, a nomenclatura Administração de Recursos Humanos (ARH) passa a ser adotada, partindo de um princípio onde as pessoas são vistas como recursos que devem ser administradas pela organização (GEMELLI; FRAGA; PRESTES, 2019)

O período de administração científica de Taylor foi propulsor para as demais teorias da administração, incluindo as baseadas em relações humanas e recursos humanos. Como contribuição deste estudo, destaca-se: a organização racional do trabalho, estudo de movimentos e tempos, estudo da fadiga humana, divisão do trabalho e especialização, desenho de cargos e tarefas, incentivos salariais e prêmios de produção. Após a divulgação do estudo, algumas críticas foram atribuídas a falta de consideração de fatores humanos como liderança e satisfação no trabalho. Além disso, considera-se a administração científica incompleta ao existir uma limitação do campo de trabalho e a falta de comprovação científica em parte de seu estudo (FRANCO, 2012).

Com similaridades ao modelo de Taylor, o sistema do empresário Henry Ford buscava eficiência aplicada à sua fábrica. A implantação de uma linha de produção também surge nesse modelo, onde as peças e os carros se moviam e os trabalhadores só executavam as atividades que lhes era levado as mãos. Diferente

da administração científica de Taylor, nesse modelo os trabalhadores precisavam se adaptar à velocidade da esteira para atingir a produtividade estabelecida. Além disso, no modelo de Taylor existia a preocupação com os tempos e movimentos de cada indivíduo que por sua vez em Ford estava voltado a adaptar as máquinas para atingir através de métodos e técnicas, os mais elevados níveis de produção (MACARENCO, 2006).

Silva (2001), destaca como características marcantes ao período de Ford a implantação de conceitos como produção em massa, capacitação técnica e redução da jornada de trabalho. Um dos principais fatores que levou Ford a obter êxito em sua metodologia foi o interesse no desenvolvimento técnico, assim como na preocupação com o trabalhador ao implementar sistemas de benefícios salariais e assistenciais.

Com visão complementar a administração científica de Taylor, a administração clássica idealizada pelo engenheiro Henri Fayol apresenta uma visão estruturada das organizações em funções básicas (Tabela 1). Uma das contribuições desse período se deu em relação a coordenação, onde buscava-se harmonizar todas as atividades do negócio para que fosse possível atingir os objetivos traçados. Na administração clássica, Fayol insere o conceito de linha e staff onde a organização se comporta de maneira linear com unidades de comando, unidades de direção, centralização da autoridade e cadeia escalar (FRANCO, 2012).

Tabela 1: Funções básicas administração clássica

<b>Funções</b>	<b>Características</b>
Técnicas	Produção de bens ou serviços
Comércios	Compra, venda e permuta
Contábeis	Inventários, registros, balanços
Financeiras	Gerenciamento de capitais
Segurança	Prevenção e proteção de bens e capitais
Administrativas	Prever Organizar Comandar Coordenar Controlar

Fonte: Franco, 2012

Surgido, entre 1923 e 1932, como movimento de oposição à teoria da administração clássica de Fayol, a escola de Relações Humanas dispôs como principais personagens Elton Mayo e Kurt Lewin. Essa teoria é marcada pelo estudo das necessidades das pessoas com trabalhador passando a ser visto em sua plenitude analisando assim aspectos antropológicos, psicológicos e sociológicos. Esta forma de administração amplia a visão de como as equipes podem atingir resultados trazendo à tona estudos de produtividade, trabalho em equipe, motivação, liderança, comunicação, poder nas relações informais, entre outros. Após o final da década de 1950, essa teoria passa a receber críticas por sua forte oposição a administração clássica, concepção ingênua e romântica do trabalhador, superficialidade e limitação no campo de estudo (FRANCO, 2012).

Com as fragilidades encontradas na administração de Relações Humanas, a Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) é fundamentada em características humanas com objetivo de fornecer uma visão ampla sobre como as pessoas são motivadas e porque se comportam de tal maneira. A Teoria Comportamental abandona a visão ingênua e romântica ao inserir conceitos como o do Homem Administrativo que é aquele que busca realizar suas atividades de maneira satisfatória dentro das suas possibilidades e não necessariamente da melhor forma. Para questões envolvendo motivação duas teorias se propunham a explicar esse aspecto: a Hierarquia de necessidades humanas de Maslow (Figura 2) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Maslow, propõem a divisão das necessidades humanas em primárias e secundárias onde o ser humano só irá buscar atingir as necessidades de nível superior quando as necessidades de nível inferior forem supridas. Dessa forma essa teoria demonstra o caminho para atingir novos níveis de satisfação pessoal, e é justamente essa perspectiva que gera motivação nos indivíduos (CHIAVENATO, 2016).

Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Chiavenato, 2016

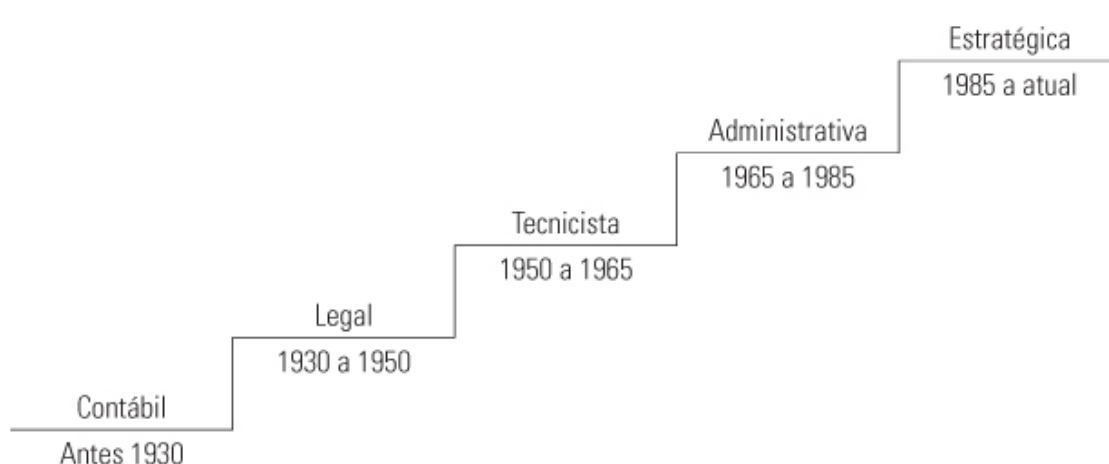
Desenvolvida em 1959, a teoria dos Dois Fatores de Herzberg focou seus esforços em entender o comportamento humano no ambiente de trabalho, para isso sua teoria é dividida em dois fatores independentes. Nos fatores higiênicos são considerados os relacionamentos pessoais, as políticas da empresa, segurança, condições de trabalho e o salário, enquanto os fatores motivacionais incluem o reconhecimento, significância, grau de responsabilidade e chances de desenvolvimento oferecidas. Para Herzberg, os fatores higiênicos não são capazes de gerar motivação, mas a sua ausência implica na insatisfação dos trabalhadores já os fatores motivacionais são capazes de motivar e gerar elevado grau de satisfação (OZSOY, 2019).



## 2.1.2 Fases evolutivas de Recursos Humanos no Brasil

Tose (1997) classifica a administração de recursos humanos em cinco fases (Figura 3) denominadas como contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

Figura 3: Fases evolutivas



Fonte: Tose, 1997

Na fase contábil (também chamada de pré-histórica), período anterior a 1930, as pessoas eram vistas apenas com enfoque contábil, ou seja, as organizações os pagavam pela mão-de-obra contratada e os dispensavam quando não se precisava mais do serviço ou em casos de insatisfação. Nesse período, as necessidades dos trabalhadores se resumiam ao pagamento do salário onde o próprio feitor (chefe de produção) desempenhava essas atividades sem regulamentação trabalhista.

Na fase Legal, entre 1930 e 1950, com a criação de leis trabalhistas na era getulista, surge a figura do “chefe de pessoal” que tinha por objetivo cuidar do processo de admissão, punição, demissão, acompanhamento de horários, remuneração e aplicação das leis trabalhistas. Em 1937, o estado passa a desempenhar papel paternalista nas relações de trabalho e assim em 1943 é sancionada a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) consistindo em um conjunto de regras e normas jurídicas para regulamentar as relações individuais e coletivas.

A fase tecnicista, entre 1950 e 1965, ocorreu durante o governo de Juscelino Kubitschek o qual estimulou a entrada de multinacionais no Brasil, exemplificada pela indústria automobilística. Esse período é marcado pela formalização e organização da administração de recursos humanos, passando assim a administrar os cargos e salários, realizar recrutamento e seleção, formalização de níveis hierárquicos, planos de carreira e a operacionalização de treinamentos.

A fase administrativa (ou sindicalista), entre 1965 e 1985, é marcada pela movimentação das bases de trabalhadores, recebendo o nome de “novo sindicalismo”. O profissional de recursos humanos passa a ganhar mais espaço junto a direção das empresas visto que esse período é marcado pelas lutas sindicais e movimentos grevistas. O salto qualitativo nesse período se dá quando esse profissional de RH passa a desempenhar atividades voltadas para o desenvolvimento de pessoas e não apenas realizar atividades burocráticas e operacionais.

Na fase estratégica, a partir de 1985, o RH passa a desempenhar funções de consultor em nível gerencial para que o negócio possa ganhar vantagem competitiva e assim atingir metas e objetivos em um mercado cada vez mais competitivo. Observa-se nesse período tendências de terceirização de serviços como seleção, pagamentos, treinamentos, entre outros. Com isso, o RH pode focar seus esforços em participações estratégicas e assim assumir o mesmo protagonismo de outras áreas como finanças e marketing.

### **2.1.2.1 RH estratégico**

A gestão de recursos humanos passou por diversas transformações com relação às suas funções ao longo dos anos. Entretanto, a abordagem estratégica tem sido a resposta para os desafios enfrentados pela área que ainda sofre com questionamentos envolvendo o valor agregado dentro da organização.

O RH estratégico tem como elementos-chave o foco de longo prazo, forte vínculo com os objetivos do negócio e uma preocupação com questões envolvendo cultura e valores. Notavelmente, além da referência aos objetivos do negócio, nesse novo contexto o RH precisa se atentar a questões contextuais, como mudanças nas

condições do mercado, produto/serviço oferecido, regulamentação, inovações em tecnologia ou mudanças sociais (STOREY; ULRICH; WRIGHT, 2019).

Para Brandão (2018), o principal papel do RH estratégico é ser um parceiro estratégico no desenvolvimento de competências essenciais para que os resultados e metas sejam atingidos. Para que os resultados sejam potencializados é necessária uma gestão estratégica de pessoas onde as pessoas colaboram para atingir resultados e a organização desenvolve essas pessoas. Quando as atividades operacionais são automatizadas, o RH pode se concentrar no trabalho avançado, como elaborar uma nova estratégia de RH e renovar as práticas organizacionais.

Bersin (2013) define resultados estratégicos como a obtenção de melhorias nos resultados finais, como eficiência operacional, maior engajamento e satisfação dos funcionários, retenção e branding. Antes dessa ênfase na parceria estratégica, o RH costumava reagir às mudanças em vez de prever mudanças em relação às nuances do século 21 em cultura, tecnologia, economia e demografia da força de trabalho. Organizações menores e startups estão mais preocupadas com as necessidades operacionais diárias. À medida que as organizações se expandem, elas se tornam mais dependentes da estratégia e exigem um departamento de RH responsivo para entregar resultados. Infelizmente, alguns departamentos de RH alocam menos de 15% de seus esforços em atividades estratégicas. A estratégia é útil para todas as organizações, independentemente do tamanho da empresa e do setor, mas organizações menores correm o risco de ficar presas no estágio operacional.

Portanto, essa é uma abordagem que busca abertamente garantir uma vantagem competitiva. Esse elemento por si só indica que a abordagem compartilha uma postura semelhante à dos teóricos de estratégia americanos, como Michael Porter (Porter, 1980). Muitos críticos de RH ficaram e estão incomodados com esse ponto de vista pois acreditam mesmo dentro de uma estrutura capitalista, a colaboração, bem como a competição, pode atuar e que outros objetivos além da vantagem competitiva, como bem-estar, diversidade e inclusão podem ser almejados (STOREY; ULRICH; WRIGHT, 2019).

### 2.1.3 Employee Experience

Para introduzir o conceito de *employee experience* é preciso antes olhar para as gerações que estão no mercado de trabalho e como as diferentes faixas etárias estão se relacionando em uma mesma organização. Segundo Oliveira (2012) o mercado de trabalho comporta as seguintes gerações: os “*baby boomers*” (nascidos entre 1946-1964), a geração X (nascidos entre 1965-1980), a geração Y (nascidos entre 1980-2000) e a geração Z (nascidos a partir do ano 2000). Esses profissionais possuem diferentes expectativas de carreira profissional, fatores motivacionais e valores que buscam dentro de um ambiente corporativo. Sendo assim, o RH tem um papel fundamental na construção de um ambiente onde todos possam desempenhar o seu melhor ao mesmo tempo em que cada uma das gerações contribui com suas visões e posicionamentos.

Segundo relatório da KPMG (2019), a geração Y representa cerca da metade da força de trabalho global e os “*baby boomers*” continuam trabalhando cada vez mais e postergando a sua aposentadoria. Para Viera et. al (2020) as gerações X, Y e Z possuem características marcantes e que impactam diretamente na forma de pensar e proceder. A geração X é caracterizada pelo comprometimento e linearidade com seu desenvolvimento e com isso tendem a um perfil competitivo e individualista. A geração Y cresceu em um período de globalização e evolução tecnológica e diante desse cenário uma característica marcante é de serem imediatistas ao não medirem esforços para realizar o que desejam de forma mais breve possível. Para essa geração, é importante que o trabalho proporcione experiências que se conectem com os seus valores. A geração Z é marcada pela colaboração e objetivos comuns sendo assim, essa geração que já nasceu em um meio totalmente conectado busca formas ágeis de realizar as tarefas além de uma maior preocupação com os movimentos sociais e criação de redes de ativismo.

Segundo Rikleen (2020), os efeitos do coronavírus devem ser especialmente marcantes para a geração Z. Essa geração terá gravado na memória o tempo que o mundo parou em meio ao futuro cercado de medos e incertezas. Marcos como a festa de formatura, eventos esportivos, ritual da graduação podem ser cruciais para o desenvolvimento social e emocional, cada experiência servindo como um rito de passagem para o próximo estágio da vida. Esses marcadores do ciclo de vida da

adolescência para vida adulta, que eram ansiosamente esperados e compartilhados, desapareceram rapidamente.

Diante desse cenário, o gerenciamento desses profissionais se mostra como parte fundamental para o sucesso organizacional. Para Gosh e Itam (2020) o conceito de *employee experience* passa a ganhar notoriedade e espaço quando empresas precisam reconstruir suas práticas de gestão de pessoas com a transição de um espaço físico para o digital. A experiência é a soma de todas as interações entre os funcionários e a organização. Sendo assim, a *employee experience* tem como objetivo identificar as melhores práticas como senso de pertencimento, propósito, felicidade no trabalho entre outros aspectos que impactam o trabalhador.

“A jornada do funcionário tem muitos marcos e interações, e a qualidade da experiência do funcionário tem uma influência direta na satisfação, engajamento e comprometimento do funcionário e, no final, seu desempenho” (PLASKOFF, 2017). Com isso, a *employee experience* pode ser definida como as percepções dos funcionários dentro de seu local de trabalho desde o recrutamento até sua aposentadoria (BERSON *et al.*, 2017). O foco é projetar as experiências a partir das perspectivas dos funcionários, em vez de forçá-los a se encaixar na organização. Muitos fatores afetam a experiência do trabalhador, incluindo liderança, estrutura organizacional, equipe inserida, desenvolvimento de carreira, oportunidades de aprendizagem, diversidade, marca de emprego e serviços de RH (ARNOLD, 2018).

No relatório de pesquisa da KPMG sobre o Futuro do RH em 2019, 85% dos entrevistados indicaram que a experiência e o engajamento dos funcionários é a mais valiosa função do RH. No entanto, apenas 24% relataram que é uma prioridade nos próximos um ou dois anos. Com isso, observa-se uma desconexão entre como as organizações estão se posicionando e as tendências e demandas por parte dos trabalhadores.

## 2.2 A INOVAÇÃO SE CONSOLIDA E INFLUENCIA A RELEVÂNCIA DAS PESSOAS

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as inovações organizacionais assumem um papel essencial na sobrevivência, adaptação e crescimento das empresas. O processo de inovação está relacionado a trazer algo novo para a organização e isso inclui tentativas, experimentação no ambiente inserido e o resultado não necessariamente implica em mudanças persistentes. Em tempos de crise, as empresas buscam se reinventar para continuar entregando seus produtos e/ou serviços ou mesmo buscar novos mercados e clientes. A área de Recursos Humanos tem papel fundamental nesse processo ao oferecer suporte e ferramentas para que os trabalhadores possam se sentir aptos e com as competências necessárias para desempenhar o papel de agente transformador. Além disso, como todos os setores das organizações, é preciso que o RH esteja acompanhando a crescente demanda por inovações tecnológicas que transpassam grande parte de seus processos.

O conceito de inovação é vasto e se adapta de acordo com o contexto que está inserido. Para Schumpeter (1982), a inovação é o caminho pelo qual o capitalismo se desenvolve, ou seja, quando uma invenção é capaz de gerar uma transação comercial e conseqüentemente riqueza. Nessa perspectiva, a inovação pode ser compreendida como a busca pela geração de oportunidades de diferenciação, vantagem competitiva e crescimento econômico. Para Davila *et al.* (2019) as empresas estão enxergando a inovação como forma de ganhar competitividade no mercado e para isso é necessário investimento em projetos de inovação incluindo atividades de tecnologia, pesquisa e maquinaria.

Outro conceito que precisa avançar é o de gestão estratégica do conhecimento (GEC) que tem por objetivo utilizar da gestão do conhecimento (GC) como ferramenta estratégica para maximizar os resultados e promover um ambiente que possibilite inovações tecnológicas. Em um cenário complexo e com mudanças constantes é preciso identificar dentro da cultura da empresa a valorização do capital humano, política de incentivo de ideias, investimentos em tecnologia para otimização dos fluxos decisórios e conseqüente ganho em agilidade (DAVILA *et al.*, 2019).

## 2.3 A TECNOLOGIA IMPÕE NOVOS PARADIGMAS: A INDÚSTRIA 4.0

O termo Indústria 4.0 descreve a digitalização crescente de toda a cadeia de valor e a consequente interconexão de pessoas, objetos e sistemas por meio da troca de dados em tempo real. Além das claras oportunidades, a indústria 4.0 apresenta vários desafios decorrentes da automação e digitalização em curso. De acordo com o relatório da PwC de 2017, a automação e as máquinas pensantes estão substituindo tarefas e empregos humanos, gerando enormes desafios organizacionais, de talentos e de RH (SHAW; VARGHESEI, 2018).

Os profissionais de RH precisam integrar habilidades híbridas como o conhecimento de gestão de pessoas e o desenvolvimento de habilidades em ciência de dados. Nesse contexto, a área passa a enfrentar desafios para implementar sistemas de automação, inteligência artificial, internet das coisas e outras tecnologias que estão em constante evolução. O primeiro desafio refere-se ao recrutamento e seleção de funções que foram criadas na indústria 4.0. Não basta apenas selecionar os talentos, é preciso olhar para os trabalhadores que estão nas organizações e traçar assim possíveis *gaps* existentes. Com isso, é possível traçar estratégias de treinamento ou substituição (SHARMA; SAKPAL, 2019).

A inovação é um aspecto obrigatório nesta era da Indústria 4.0 e ela depende da capacidade das pessoas. O ritmo da mudança levantou a questão: “A tecnologia substituirá as pessoas e como afetará nossas vidas e a maneira como trabalhamos?” Embora a resposta à pergunta possa suscitar respostas diferentes, uma coisa é certa é que a função de RH de hoje com certeza parecerá diferente amanhã (SHAW; VARGHESEI, 2018).

## 2.4 EIS QUE O INESPERADO SURGE: A PANDEMIA - CORONAVÍRUS (SARS-CoV-2)

Desde que o surto começou em janeiro de 2020, a Covid-19 vem impactando a economia mundial com resultados devastadores em organizações de todos os portes. Globalmente, segundo monitoramento realizado pela Organização Internacional do Trabalho (ILO) 195 milhões de trabalhadores devem perder seus empregos até setembro de 2020. No Brasil, em pesquisa realizada pelo IBGE (2020), 70,8% das empresas submeteram-se à redução de até 25% do quadro de funcionários na primeira quinzena de julho de 2020. O impacto da redução do quadro de funcionários pode ser observado na figura 4, onde a taxa de desocupação atingiu no segundo trimestre de 2020 o maior índice (13,3%) desde o início da pandemia.

Figura 4: Taxa de desocupação - Brasil (IBGE)



Fonte: Valor Econômico (2020)

Antes mesmo da pandemia, observava-se um cenário de mudanças tecnológicas crescentes, instabilidade política e interdependência econômica. Diante dessa incerteza, acrônimos elaborados por pesquisadores como VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) e TUNA (turbulento, incerto, novo e ambíguo)



passaram a se tornar recorrentes para descrever o atual momento e em um direcionamento para o gerenciamento de crise (SCOBLIC, 2020).

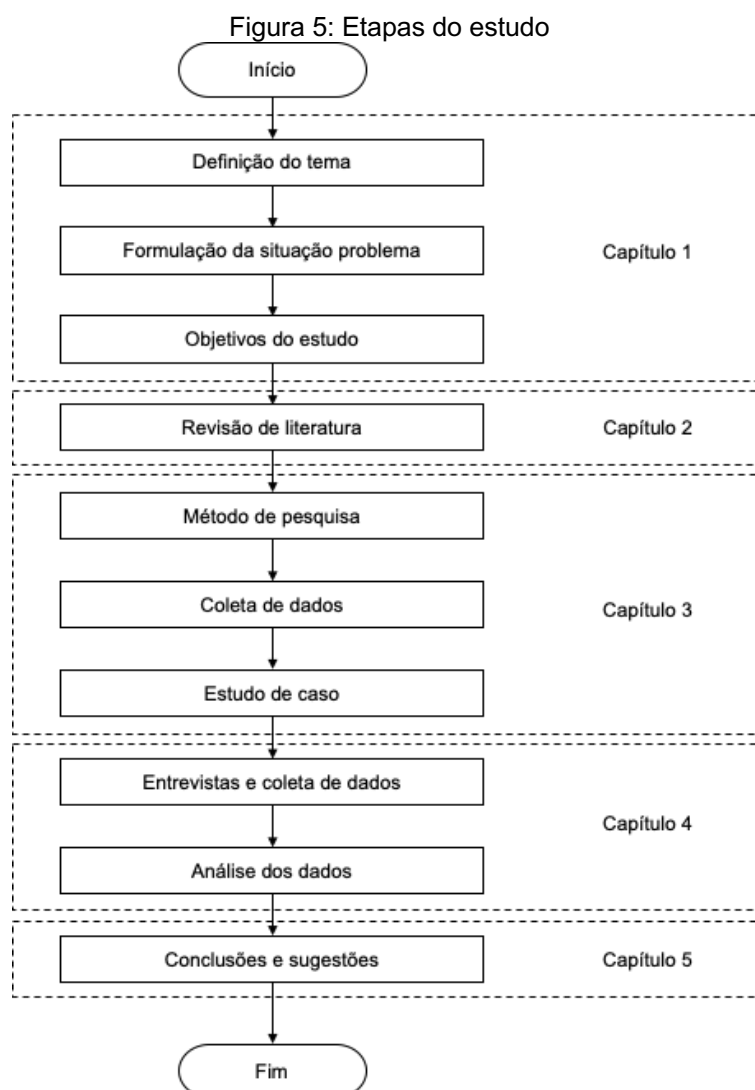
Para Schwarz (2020) , os líderes de recursos humanos precisam mapear rapidamente os “*Business-critical*”, ou seja, quem são as pessoas sem as quais a empresa deixaria de funcionar. Sendo assim, é necessário fornecer todas as ferramentas e tecnologias para que esses profissionais possam desempenhar suas atividades com conforto e em caso de algum problema de saúde a equipe tenha um plano para lidar com a ausência desse membro.

Os números a longo prazo do coronavírus são desconhecidos, mas seus efeitos no sistema de saúde e na economia já foram catastróficos. E, embora as preocupações imediatas como o alto índice de desemprego e uma economia estagnada devam ser abordadas, o RH também precisa começar a pensar em como readmitir os funcionários que foram demitidos ou inserir aqueles que estão buscando uma primeira oportunidade (RIKLEEN, 2020).

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

### 3.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

A metodologia pode ser definida como um conjunto dos meios dispostos convenientemente para alcançar um fim e especialmente para chegar a um conhecimento científico ou comunicá-lo aos outros (MICHAELIS, 2020). Sendo assim, a metodologia se utiliza de diversos métodos e critérios para alcançar os objetivos desejados. A figura 4 apresenta as etapas adotadas para o desenvolvimento da pesquisa.



Fonte: Autoria própria

O presente estudo utiliza-se do estudo de caso para desenvolvimento de pesquisa. Esse método é caracterizado pela investigação de um tópico empírico através de um conjunto de procedimentos pré-especificados, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Para a realização de um estudo de caso podem ser utilizadas diferentes fontes de investigação, como: entrevistas, questionários e observação (YIN, 2001).

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Métodos de pesquisa qualitativa, quantitativa e de métodos mistos são usados para encontrar dados confiáveis e válidos (PARK; PARK, 2016). O método de pesquisa qualitativa foi usado para conduzir este estudo.

Métodos de pesquisa qualitativa são usados para compreender, descrever e explicar os fenômenos sociais do ponto de vista de quem vivencia os fenômenos (FLICK, 2018). O uso mais comum da pesquisa qualitativa é buscar uma compreensão de como indivíduos veem o mundo ao seu redor, o que estão fazendo, como estão fazendo e como suas ações impactarão a sociedade de forma significativa (FLICK, 2018). A pesquisa qualitativa pode ser desenvolvida através de diferentes métodos, como fenomenologia e estudos de caso, por exemplo.

O instrumento de coleta de dados utilizado para este estudo foi o de entrevistas semiestruturadas e documentadas. As entrevistas foram realizadas por meio digital como *Zoom*, *Microsoft Teams* e *Whatsapp*.

A plataforma eletrônica foi utilizada devido ao estado atual do país com a pandemia. Yin (2009) sugeriu que as entrevistas abertas produzirão mais informações que pesquisas ou questionários, porque as entrevistas permitem que os dados sejam coletados de maneira coloquial e podendo assim revelar percepções sobre o estudo que ainda não foram desenvolvidas.

Após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos e devolvidos ao participante para revisão, organizando manualmente os dados com o uso do *excel* e *word*. Uma vez que os dados foram organizados, realizou-se a codificação dos dados para busca de temas ou frases que eram comuns na entrevista de cada participante.

Os temas foram então categorizados em subcategorias e finalmente analisados para determinar se as questões da pesquisa foram abordadas.

### 3.2.1 Entrevistas

As entrevistas podem ser classificadas como estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Para esse trabalho, a entrevista semiestruturada se adequa à proposta pois permite o aprofundamento e introdução de novas questões relacionadas ao tema. A entrevista semi estruturada possui perguntas abertas o qual possibilita que novos questionamentos surjam a partir das respostas obtidas. Essa modalidade exige maior tempo de análise por parte do pesquisador, assim como criatividade e capacidade de adaptação (WENGRAF, 2001).

Sendo assim, foi elaborado um guia com perguntas baseadas nos questionamentos levantados no estudo, assim como o apoio pela revisão de literatura. Foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas com 2 diretores, 3 gerentes/coordenadores e 5 analistas de RH.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo deste estudo foi explorar o papel dos profissionais de RH e suas contribuições no processo de inovações tecnológicas em um contexto de pandemia causada pela COVID-19 . Uma abordagem exploratória para a investigação foi usada para compensar as limitações do estudo assim como a impossibilidade de determinar todos os impactos de um fato ainda em andamento.

Especificamente, o estudo utilizou a técnica qualitativa de entrevista para identificar as principais características e percepções acerca do tema de pesquisa. Para as entrevistas desenvolveu-se um roteiro (Apêndice A) e conversou com profissionais de diversos setores. Os profissionais foram questionados sobre sua experiência de trabalho, visão sobre a área de RH, visão estratégica e as principais dificuldades encontradas no atual contexto.

Este capítulo revisitará as principais questões de pesquisa do estudo, fornecerá uma descrição de cada participante, listagem dos temas deduzidos das transcrições e resumo das respostas dos participantes às perguntas da entrevista.

### 4.1 QUESTÕES DA PESQUISA

Este estudo foi direcionado pela seguinte questão central de pesquisa e três questões secundárias:

- ✓ Qual o atual contexto da área de recursos humanos no Brasil diante de um cenário de mudanças tecnológicas aceleradas pela pandemia global causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2)?
- ✓ Quais são as principais tendências em tecnologia para a área de recursos humanos?
- ✓ Qual o comportamento de empresas nos processos de recrutamento e seleção de talentos?
- ✓ Quais as principais ferramentas implementadas no período de pandemia/ no regime de trabalho *Home Office*?

Para responder a essas perguntas, o roteiro de entrevista incluiu perguntas específicas sobre a carreira do participante, experiência de trabalho anterior, tarefas e responsabilidades profissionais, o uso de tecnologia, mudanças no ambiente de trabalho, contexto de pandemia e análises e opiniões pessoais sobre o valor e as contribuições da área de recursos humanos.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES

A Tabela 2 lista os participantes por código e inclui informações sobre gênero, número de anos no RH e setor de atividades.

Tabela 2: Lista de participantes

Código Participante	Gênero	Tempo de trabalho	Setor
GSC	Masculino	4 anos	Educação
IMP	Feminino	3 anos	Tecnologia
NV1	Feminino	8 anos	Beleza
PF4	Feminino	6 anos	Educação
WPM	Masculino	2 anos	Tecnologia
DS6	Feminino	2 anos	Consultoria
LAS	Masculino	2 anos	Consultoria
OAC	Masculino	7 anos	Energia
BC3	Masculino	3 anos	Energia
GF9	Feminino	7 anos	Beleza

Fonte: Autoria própria

Os dez profissionais de RH que participaram das entrevistas são descritos como segue:

GSC. Analista de RH em uma empresa de educação líder no mercado brasileiro. Até chegar ao atual cargo passou por empresas do ramo de energia e telefonia. Sua experiência sempre dentro de recrutamento e seleção o direcionou para que suas contribuições no atual cargo sejam na reestruturação do processo de seleção.

IMP. Analista de Recrutamento e seleção em uma empresa de tecnologia com foco em entregas por aplicativo. Apaixonada por tecnologia passou por empresas de telefonia e energia sempre com foco em *business partner*. Atualmente, é responsável pelas vagas *Tech* da Plataforma, Segurança, Infraestrutura, Governança e *Salesforce*, além de atender as vagas de liderança em toda estrutura de tecnologia.

NV1. Coordenadora de RH – *Business Partner* em uma empresa líder no ramo beleza. Fez sua graduação em psicologia, tendo como primeira experiência profissional um estágio na área de RH e após o fim de seu contrato foi efetivada como analista de RH-*Business Partner* onde ficou por 4 anos até ser promovida ao atual cargo de Coordenadora de RH- *Business Partner*.

PF4. Diretora de RH em uma empresa de educação inserida no mercado brasileiro. Fez sua graduação em engenharia de produção passando por experiências de estágio em empresa líder no ramo de bebidas e como analista e coordenadora em empresas de serviço. Ao chegar na atual organização, passando por cargos executivos até assumir a área de recursos humanos.

WPM. Chefe de gestão de pessoas e sustentabilidade em uma empresa de tecnologia com foco em entregas por aplicativo. Apaixonado por tecnologia, cursou graduação em física, mas construiu toda sua carreira passando pela área de vendas até assumir a vaga de VP em gestão e performance em uma empresa de serviços. Na atual posição, tem como desafio conseguir que a empresa reflita a pluralidade de seus usuários.

DS6. *Talent Acquisition Manager* em empresa consultoria que busca se estabelecer no cenário brasileiro. Formada em administração de empresas, foi através da área de recursos humanos que encontrou a possibilidade de formar uma equipe nova para a construção de um time sólido.

LAS. Analista de recrutamento e seleção em empresa consultoria que busca se estabelecer no cenário brasileiro. Formado em psicologia, passou por estágios em empresas de tecnologia e varejo.

OAC. Trabalhando atualmente em uma empresa de energia com Recrutamento & Seleção, através do acompanhamento contínuo de indicadores junto às consultorias que realizam os processos seletivos e dando o suporte aos *Business Partners* da área de Infraestrutura & Redes. Formada em psicologia, passou por vagas de analista em empresas de agroindústria e têxtil.

BC3. Com graduação em psicologia, teve sua carreira desenvolvida na área de Recursos Humanos, com atuação generalista, em empresas expressivas nos

segmentos de varejo, construção civil, bens de consumo, além de atuação em consultorias. Assumindo nos últimos anos a posição de *head of People Business Partner* em empresa de energia.

GF9. Analista, com 8 anos de experiência progressiva no setor de Operações de Recursos Humanos em empresa líder no setor de beleza. Suas principais conquistas e atividades se deram pela otimização do processo admissional, reformulação do *Onboarding*, gerenciamento da base de dados cadastrais de todos os funcionários, processamento de encargos, cadastro e contabilização de afastamentos.

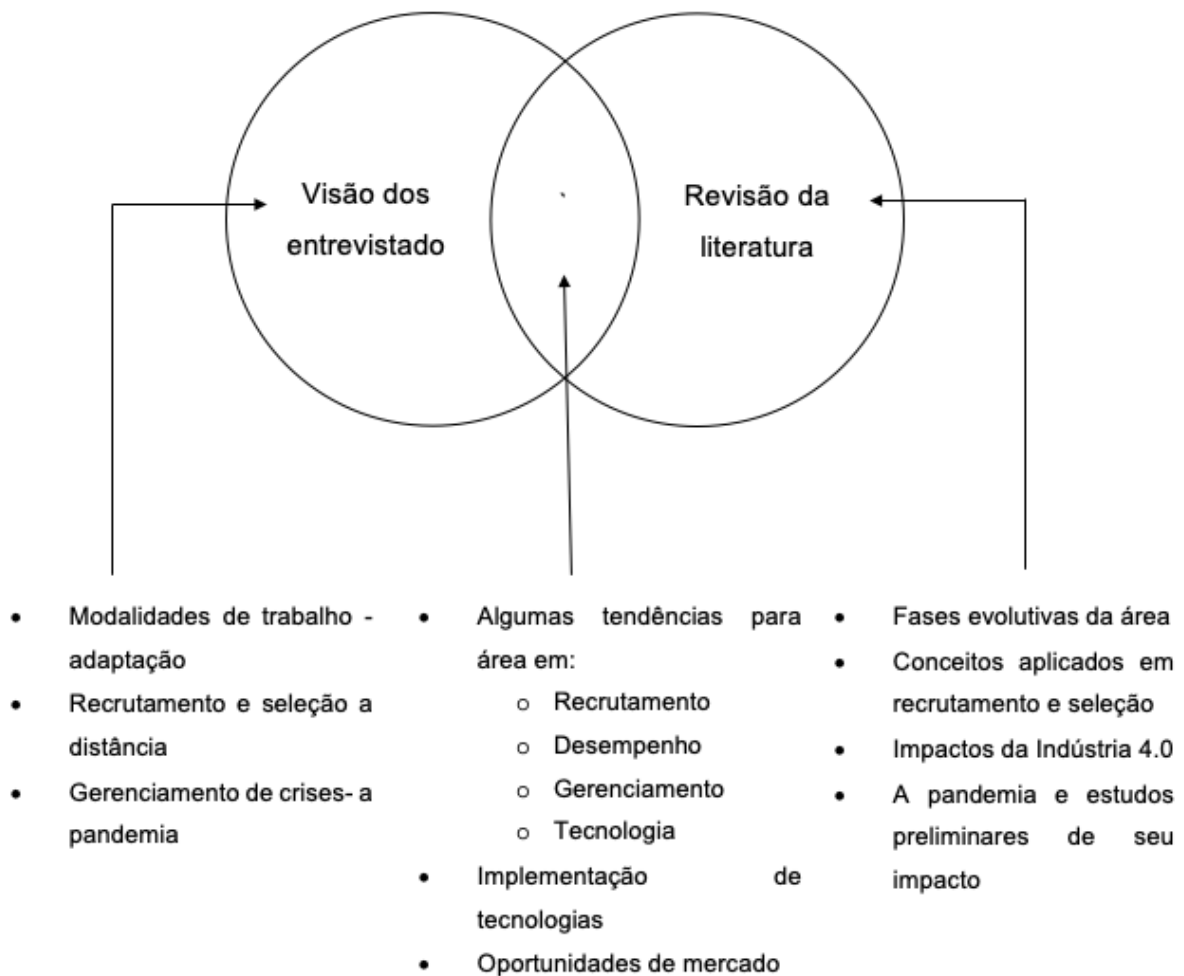


### 4.3 ANÁLISES E TENDÊNCIAS:

A natureza exploratória do projeto forneceu uma grande quantidade de dados.

A análise qualitativa das entrevistas foi agrupada em 3 categorias (a) O futuro do RH (b) Gerenciamento diante de crises - Pandemia (c) Implementação de novas tecnologias digitais.

Figura 6: Identificação dos Fatores de Análise



Fonte: Autoria própria

#### 4.3.1 Categoria 1: O futuro do RH

##### (a) Modalidades de trabalho

Uma das mudanças mais visíveis e comentadas pelos entrevistados no ano de 2020-2021 foi a transição do trabalho presencial para o trabalho remoto para grande parte dos trabalhadores

Embora muitas organizações já se empenhassem em inserir o *home office* em parte da rotina, apenas algumas organizações estavam realmente prontas para ficar totalmente remotas em questão de dias. Os entrevistados acreditam que o *home office*, mesmo com as medidas de distância social suspensas, continuará sendo uma parte importante do trabalho.

Embora entenda que as modalidades de trabalho a distância sejam essenciais para o atual momento das organizações, NV1 contrapõem:

O trabalho presencial para a nossa organização é essencial para que todos possam vivenciar de forma completa a cultura direcionada para pessoas. A empresa é movida por pessoas para pessoas e o trabalho colaborativo é visto como força para o alcance de resultados...Atualmente, buscando soluções seguras para todos, a empresa adota um sistema de rodízio com os profissionais que querem trabalhar na sede da empresa tenham essa possibilidade.

Para IMP o trabalho híbrido é o novo negócio para os profissionais de tecnologia e que dar aos profissionais de tecnologia a liberdade de escolher como e onde trabalhar é fundamental para atrair os melhores talentos. O escritório deve permanecer como uma opção, mas as empresas devem lembrar que não existe uma abordagem que sirva para todos em um mercado onde o talento se move rapidamente. Eles devem dar aos funcionários o que eles desejam - um modelo de trabalho híbrido que oferece o melhor dos dois mundos.

Muitos oferecem percepções sobre o novo normal para o mundo do trabalho: configurações de trabalho híbridas, processos de trabalho digitalmente acelerados e metodologia ágeis. Entretanto, prever um novo normal ainda parece distante, dada a incerteza das crises de 2020-2021, onde poucos teriam previsto a pandemia, crise

econômica, discussões políticas, distúrbios emocionais ou outros desafios (ULRICH, 2020).

O RH do futuro precisa ajudar a criar valor de mercado para que as organizações obtenham sucesso com os clientes, investidores e as comunidades. Os clientes necessitam de soluções diferentes das apresentadas anos atrás para assim oferecer soluções digitais e respostas ágeis para as soluções de seus problemas.

As crises de 2020-2021 colocaram, portanto, o RH no centro das atenções visto que são crises humanas e embora o impacto digital seja visível é preciso também gerenciar a resposta emocional. Diante deste cenário, o valor da área não se encontra restrito à sua atividade, mas também como um *coaching* no processo de mudança cultural para que as pessoas se mantenham conectadas em um cenário extremamente desafiador.

#### (b) Digitalização

Os profissionais entrevistados falaram muito sobre a digitalização e o grande volume de dados disponíveis. Especificamente, sistemas de RH modernos dependem mais do que nunca de recursos de automação, análise e previsão. O uso de dados permite que o RH tome decisões que conduzam a melhores negócios e resultados pessoais.

PF4 relatou sobre a manutenção e apresentação de dados confiáveis:

Existe a dificuldade de entendimento do trabalho manual que é necessário para manter um arquivo Excel e que mesmo assim esse resultado pode ser impreciso visto que está sempre sendo digitado manualmente por uma pessoa e, sempre há uma chance de que algo possa estar errado.

Os líderes avaliam suas equipes de RH com baixa capacidade analítica principalmente se tratando de análise de dados, uso de planilhas, programação, interpretação de estatísticas, gerenciamento de banco de dados, *big data*, *machine learning* e análise preditiva. O participante WPM enfatiza que as pessoas que buscam alcançar e prosperar em boas posições de trabalho precisam se preparar e desenvolver essas habilidades visto que o RH precisa cada vez mais olhar para seus dados e traçar ações estratégicas para o negócio.

Os profissionais citam que pensando em um futuro próximo é necessário entender e se preparar para quais são as profissões do futuro e como fazer com que os colaboradores estejam aptos a enfrentar as mudanças.

GSC cita o projeto de *upskilling* e *reskilling* como referência no levantamento de habilidades e funções, olhando para um horizonte de curto e médio prazo. Chamado de “*mineskillling*” a etapa inicial do projeto visa levantar as habilidades disponíveis dentro de sua força de trabalho e quais seriam necessárias de serem desenvolvidas para então a organização oferecer formas para que os colaboradores sejam capacitados. Para as posições que não é possível resolver internamente o *upskilling* surge como alternativa para suprir os *gaps* e então contratar esses profissionais cada vez mais requisitados no mercado.

#### (c) *Employee Experience*

A transformação da jornada do funcionário também se apresenta como um fator comum nas discussões levantadas nas entrevistas. Em um cenário pré-pandemia um funcionário recém-contratado irá encontrar toda a sua equipe de trabalho no escritório e realizar integrações de forma que o novo membro se conecte aos seus parceiros de trabalho. Entretanto, diante de um cenário 100% online o RH precisou redesenhar esse processo para garantir elementos como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem-estar, conexão e colaboração.

Sendo assim, obter êxito nessa jornada do colaborador é crucial tanto para a satisfação do funcionário quanto para a otimização dos resultados de negócios. GF9 destaca que sua organização se utilizou de uma estratégia de imersão online onde nas primeiras semanas do colaborador são realizadas apresentações para conhecer a fundo as áreas e o negócio inserido. Além disso, a empresa incentiva que os funcionários recém contratados marquem integrações com os pares e responsáveis em áreas correlatas visto que a empresa possui uma cultura muito forte de relacionamento e redes de contatos.

BC3 destaca que ao adotar o trabalho flexível no longo prazo em sua empresa, os funcionários responderam com seriedade, inundando rapidamente o RH com perguntas sobre sua flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Destaca ainda que é preciso fechar lacunas de comunicação para se tornar uma

organização verdadeiramente digital onde os gestores todos estão abertos a receber e pedir feedbacks constantes.

Em todas as áreas, a colaboração e comunicação impactarão no desempenho do funcionário em um sistema de trabalho híbrido, nunca houve antes a necessidade urgente de integrar o gerenciamento da experiência digital do funcionário à sua estratégia de negócios. Dito isso, o caminho a seguir exigirá uma perspectiva de dentro para fora para a otimização das experiências únicas de cada colaborador. Cada investimento, decisão e software deve ser projetado do ponto de vista do funcionário.

A partir das informações coletadas e da revisão de literatura, destaca-se como características essenciais para o sucesso da jornada do funcionário:

- ✓ Empoderamento dos funcionários: esse aspecto refere-se à orientação para entregas, flexibilidade para desenvolvimento de suas funções e incentivo ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
- ✓ Papéis e expectativas: é preciso existir uma definição clara das atividades que devem ser realizadas e diante desse cenário é preciso investir em uma comunicação e métricas de desempenho claras para que o funcionário possa atingir os resultados esperados.
- ✓ Conecte-se com os funcionários: diante um cenário de mudanças constantes é preciso que as lideranças construam momentos de conexão em que todos possam refletir sobre o ambiente de trabalho e a cultura da organização.

O mundo foi lançado em mudanças inimagináveis há um ano. Embora desorientador, também nunca houve uma oportunidade tão grande de aprimorar sua aquisição de talentos, envolvimento de funcionários e retenção do que agora, por meio de benefícios modernos e atenciosos (ULRICH, 2021).

#### 4.3.2 Categoria 2: Gerenciamento diante de crises – Pandemia

O coronavírus afetou todas as pessoas do planeta. Outras crises, desde guerras mundiais, revoluções políticas e turbulências econômicas, afetaram apenas alguns grupos de pessoas, mas ninguém parece imune a esse vírus. Os denominadores comuns de saúde física, bem-estar psicológico e apoio social ultrapassam as fronteiras geográficas, religiosas, econômicas e sociais.

Diante desse cenário de incertezas, o RH assumiu um papel primordial nas alternativas de trabalho que garantisse a segurança dos seus colaboradores. DS6 acredita em um movimento de maior participação dos colaboradores na tomada de decisões como segue:

Hoje podemos ver movimentos das empresas apostando no desdobramento de indicadores sem receio de expor os resultados da empresa assim como ocorre um movimento em desdobramento para o desempenho de áreas e chegando no desempenho das pessoas em uma tentativa de fazer conexões entre o desempenho das pessoas e o desempenho organizacional sem receio de compartilhar de expor os resultados do negócio. Nesse cenário observa-se o crescimento da importância da participação dos colaboradores na definição e na execução dos planos de ação, na busca de resultados, nos esforços de inovação e melhoria de processos.

Entende-se, portanto, como benéfico o movimento de disseminar a responsabilidade de inovação para toda a empresa e criar uma cultura para todos ao invés de concentrar a inovação em um setor de P&D. LAS acredita que muitas empresas ainda demoram muito para mudar a sua cultura e concretizar esse movimento de descentralização para dar mais poder e mais autonomia para os colaboradores em uma mudança de relação “patrão-empregado” para “empresa-colaborador”.

Os gestores destacam como lições e aprendizados desse momento de crise:

- ✓ Empatia: As demandas físicas, psicológicas e sociais diante da crise afetaram as pessoas de maneiras diferentes e todos têm uma experiência pessoal para compartilhar. A empatia organizacional é demonstrada através da preocupação e zelo por seus colaboradores e clientes.
- ✓ Planejamento para as os cenários de crise: diante da urgência da situação, a falta de um plano de contingência abriu espaço para erros quando havia pouca margem para cometê-los.
- ✓ Definição de prioridades: diante da crise é necessário pensar em formas de gerenciar o desempenho e desenvolvimento dos funcionários.
- ✓ Conexão com o time: diante de tantas incertezas onde muitas pessoas passam por esse momento de pandemia sozinhos é importante que os líderes reservem tempo para sua equipe possa se conectar e compartilhar momentos da rotina.

As demandas físicas, psicológicas e sociais diante da crise afetaram as pessoas de maneiras diferentes e todos têm uma experiência pessoal para compartilhar.

#### 4.3.3 Categoria 3: Recrutamento e Seleção - Implementação de novas tecnologias digitais

O processo de transformação digital em uma organização vai muito além da implementação da tecnologia. A indústria 4.0 envolve processos, pessoas, estrutura, governança e todos esses fatores precisam surgir de um modelo de negócio que seja capaz de atender as necessidades da organização e preparar os colaboradores para a transformação (SHAW; VARGHESEI, 2018).

Sendo assim, esse movimento de transformação digital já se encontrava presente em um contexto pré-pandemia em que diversas empresas já implementavam sistemas e tecnologias alinhadas com as demandas de mercado. Entretanto, a área de RH historicamente possui um escopo de atividades e processos operacionais com dificuldades para implementação de mudanças tecnológicas.

O recrutamento e seleção de talentos já era bastante desafiador antes da pandemia com a COVID-19 no primeiro trimestre de 2020. A "guerra por talentos" estava com força total, à medida que as economias de muitos países ocidentais se

aproximavam do pleno emprego e as empresas lutavam para preencher as vagas abertas. À medida que a pandemia afetou a força de trabalho, as empresas entenderam que as contratações deixaram em primeiro momento de ser prioridade e se esforçaram para se adaptar a um conjunto de novos desafios, mas a necessidade de um processo sólido de aquisição de talentos não desapareceu.

Muitas empresas perceberam rapidamente que precisavam descobrir como contratar funcionários de forma remota e como o home office estava impactando na cultura da empresa, na produtividade e na gestão de talentos. Outros negócios que exigem que a maior parte de seu trabalho seja realizado no local, como varejistas, restaurantes e fornecedores de logística, enfrentaram uma porta giratória de licenças, readmissões e demissões.

As transformações forçaram com que as empresas precisassem se reinventar para serem cada vez mais competitivas, e esse caminho demanda um processo de recrutamento e seleção que consiga cada vez mais olhar o candidato como um indivíduo único. Diante de um cenário de mudanças no perfil das gerações, dos meios de produção e nas relações pessoais e organizacionais, as empresas precisam estar prontas para acompanhar esse processo.

Para as empresas dos profissionais entrevistados, o processo de recrutamento e seleção já adotava alguma etapa online no processo seletivo pré-pandemia e com a pandemia precisaram transformar todas as etapas através de meios digitais. Para manter a qualidade dos processos de seleção de talentos as empresas adotaram diferentes estratégias. Segundo IMP, o processo seletivo pré-pandemia contava com o cadastro e triagem de currículo no site da empresa, além de divulgar as mesmas vagas em plataformas com *LinkedIn*. A principal mudança se deu nas etapas seguintes, a dinâmica de grupo e entrevistas passaram a ser realizadas através da plataforma *Microsoft Teams*. Para essa empresa, o uso de plataformas digitais possibilitou abranger o número maior de candidatos e perfis para vagas. Por outro lado, a equipe de RH precisou rapidamente se ajustar para que etapas como dinâmica de grupo pudessem ser realizadas com a mesma qualidade da aplicada presencialmente na sede da empresa.



Em outros casos, as empresas precisaram de ajuda externa para construir um processo seletivo, mas eficiente que consiga aliar os valores da empresa com o melhor de tecnologia que o mercado oferece. Diante disso, empresas HRTechs como a *Gupy* que utiliza de inteligência artificial para centralizar o processo de recrutamento e seleção se aproveitaram do momento de pandemia para crescer e entregar valor para as organizações que optaram por contratar o serviço.

A partir das análises e pesquisas é possível traçar algumas tendências para os processos de recrutamento e seleção: (a) Inteligência Artificial e Automação (b) Diversidade e Inclusão (c) Pool de Talentos (d) Experiência do candidato.

#### (a) Inteligência Artificial e Automação

Um conjunto de tecnologias computacionais que começaram a transformar outras áreas de negócios, como contabilidade, manufatura e comércio eletrônico, também se infiltraram em recrutamento e seleção de talentos para ajudar a tornar o processo mais inteligente e fácil de usar.

O uso de inteligência artificial (IA) no recrutamento e seleção de talentos está acelerando a busca de candidatos, aplicando processamento de linguagem natural (PNL) e *machine learning* para entender melhor a linguagem em descrições de vagas e encontrar correspondências próximas nos currículos. A IA também pode vasculhar currículos em uma fração do tempo que os humanos levam, e pode até ajudar a minimizar a discriminação contra grupos minoritários no processo de contratação, revisando as qualificações e detectando linguagem tendenciosa em anúncios de emprego.

Com uma pulverização cada vez maior das vagas em um ambiente digital, a necessidade de criar relacionamento e conversas de forma online tem se tornado ainda mais intensa. *Chatbots*, muitos dos quais usam a PNL para interpretar as palavras faladas ou digitadas pelos usuários, contribuíram muito para o avanço do processo de recrutamento. Os candidatos agora podem responder a listas de empregos enviando mensagens de texto com o interesse de seus dispositivos móveis, e um *chatbot* os guiará pelas etapas, comunicando-se com eles de maneiras semelhantes ao de um recrutador humano.

Dessa forma as empresas não precisam se preocupar em gerar o maior número possível de pontos de contato online com os candidatos. Redes sociais, páginas de carreira, sites, onde for necessário os *bots* podem realizar um atendimento humanizado e de excelência, garantindo respostas rápidas e personalizadas para todo seu público-alvo.

#### (b) Diversidade e Inclusão

Diversidade e inclusão tem sido outra área de foco crescente para os líderes de RH, que se traduz diretamente no processo de recrutamento e seleção de talentos. Muitas organizações estão procurando aumentar a diversidade - além de torná-las mais inclusivas - e os recrutadores são responsáveis por identificar e trazer uma diversidade maior de candidatos para os processos seletivos.

De acordo com uma pesquisa da McKinsey & Company (2018), a diversidade racial pode gerar até 35% a mais de sucesso financeiro e empresas com diversidade de gênero são 15% mais propensas a um retorno financeiro acima da média. Finalmente, observa-se que empresas com equipes de perfis e características diversas (raça, etnia, gênero e orientação sexual) são mais inovadoras.

A diversidade como tanto é discutida atualmente não passa somente por uma questão social e moral dentro das organizações, mas como um fator de relevância estratégica para transformar as equipes que conhecemos em times de alta performance. Essas metas trazem certos desafios potenciais para o RH, como preconceito racial ou de gênero a favor ou contra certos candidatos e, inadvertidamente, negligenciar candidatos altamente preparados, qualificados e experientes.

#### (c) *Talent Pool*

A contratação não foi uma prioridade para muitos em 2020 e, embora as empresas de tecnologia em sua maioria conseguiram alavancar seus ganhos, essa realidade não está presente em outros setores. Em 2021, com a segunda onda da pandemia, observa-se ainda um foco menor no recrutamento para novos cargos. Uma boa solução para conseguir se dá na construção de um *talent pool* que representa um

conjunto de candidatos que se interessam pela marca e querem trabalhar ou ao menos participar do processo seletivo. Usando estratégias de manter o candidato atraído são campanhas de atração de e-mail, onde os candidatos recebem matérias e informativos sobre seu negócio até que uma vaga seja disponibilizada.

Construir um *talent pool* pode ser uma ótima maneira de reduzir o custo e o tempo de contratação de pessoas talentosas e, ao mesmo tempo, garantir uma contratação de qualidade. *Talent Pools* são construídos por meio de uma variedade de ferramentas, incluindo campanhas de marketing de recrutamento de mídia social. Sendo assim, conteúdo personalizado é fundamental quando se trata de construir e manter um *talent pool*. Nem todas as pessoas em seu *talent pool* estão no mesmo estágio de interesse. Além do mais, alunos e formandos não procuram o mesmo tipo de informação que funcionários atuais ou ex-funcionários. Portanto, é necessário criar listas de e-mail segmentadas e enviar conteúdos relevantes com base nos interesses de cada grupo específico de candidatos.

#### (d) Experiência do Candidato

"Experiência do candidato" refere-se a uma série de pontos de contato, desde o momento em que um candidato a emprego reconhece uma empresa até quando ele é contratado por meio de inscrição e entrevista. Em inglês, é comumente chamado de "*Candidate Experience*", também abreviado como "CX". A experiência do cliente e a experiência do futuro colaborador estão se tornando mais importantes no cenário empresarial visto que gera para a empresa pessoas identificadas com a marca desde o momento do recrutamento.

Segundo Taiken (2021), a experiência do candidato (CX) pode ser dividida em quatro fases. A cognição refere-se não apenas a sites de recrutamento e eventos de recrutamento, mas também como a empresa se comunica em redes sociais e com a imprensa. O segundo refere-se ao ambiente de candidatura. A maioria dos candidatos a emprego se candidata a várias empresas, por isso é importante ser capaz de oferecer um ambiente seguro e rápido.

A terceira etapa é a seleção. O primeiro contato direto com o RH da empresa, exige por parte do entrevistador um ambiente acolhedor e que o mesmo se sinta à vontade para transmitir o seu potencial máximo. E a quarta etapa refere-se à oferta de emprego e contratação. É preciso, assim como nas etapas anteriores, que a empresa seja transparente e ética sobre assuntos como remuneração e benefícios.

A experiência do candidato precisa ser construída a cada fase, aumentando sua satisfação fazendo com que tenham uma boa impressão, independentemente de ingressarem ou não na empresa. Diante disso, para oferecer uma experiência incrível aos candidatos, as organizações precisam criar *mindsets* centrados no futuro colaborador e não no RH ou gestores.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Mediante os resultados obtidos nas entrevistas, é possível afirmar que a área de RH vem passando por profundas mudanças em seu posicionamento diante da organização. O impacto da pandemia fez com que o RH precisasse revisar muitos de seus processos já estabelecidos. As mudanças tecnológicas impulsionadas com a Indústria 4.0, em um cenário pré-pandemia já eram realidade para muitas áreas, porém o RH ainda encontra dificuldades para se modernizar e aderir ao sistema de automação, inteligência artificial e outras tecnologias.

Para a maior parte dos entrevistados, um modelo de trabalho híbrido apresenta-se como uma solução eficiente como ganhos em produtividade e em bem-estar. Acredita-se que esse modelo deve permanecer após a pandemia e o RH possui papel fundamental nesse processo de transição ao garantir ferramentas e condições de trabalho adequadas para os colaboradores. Além disso, o RH precisa garantir que os trabalhadores neste regime de trabalho consigam desempenhar suas atividades com eficiência, assim como promover empatia para entender que as demandas físicas, psicológicas e sociais diante da crise afetaram as pessoas de maneiras diferentes e todos têm uma experiência pessoal para compartilhar.

Explorando esse cenário de mudanças, o *employee experience*, isto é, a experiência do colaborador precisou de forma acelerada ser totalmente redesenhada por parte do RH. Todo o processo de seleção e *onboarding* antes realizado presencialmente, precisou ser adaptado para que os novos trabalhadores se sintam imersos na cultura da organização assim como promover de forma digital todas as integrações com as áreas de maior contato por parte do novo integrante.

Ainda, é importante citar que as mudanças que a área vem sofrendo é um claro reflexo de transformações que já vinham acontecendo de forma menos acelerada. Portanto, tendências envolvendo o futuro do RH, o gerenciamento de equipes diante da pandemia e a implementação de novas tecnologias digitais estarão cada vez mais presentes tanto na rotina de trabalho do RH como nos processos de recrutamento e seleção. Estudos futuros deverão aprofundar a compreensão da abrangência cultural

que a confluência de mudança tecnológica e pandemia deve produzir no mundo do trabalho e da vida em geral. Podemos apenas vislumbrar que estamos no centro de uma mudança de paradigma com repercussões ainda incalculáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNOLD, J. Creating an optimal employee experience: See your workplace through the eyes of your most important customers. SHRM, 2018. Disponível em: <<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0618/pages/creating-an-optimal-employee-experience.aspx>> Acesso em 05 de ago. 2020.
- BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.
- BERSIN, J. Predictions for 2014: Building a strong talent pipeline for the global economic recovery, 2013.
- BERSON, J; FLYNN, J; MAZOR, A; MELIAN, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement and beyond. Rewriting the Rules for the Digital Ano: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, 51-61.
- BRANDÃO, J. B. Gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 8. ed. rev. atual. Barueri, SP: Manole, 2016.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVILA, Guillermo; VARVAKIS, Gregorio; NORTH, Klaus. Influência da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação e Desempenho Organizacional. **BBR, Braz. Bus. Rev.**, Vitória, v. 16, n. 3, p. 239-254, May 2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-23862019000300239&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862019000300239&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 04 de ago. 2020.
- DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FARIA, Luiza; ANDRADE, Emmanuel; AMARAL, Sthefanie; LIMA, Maria; ASSIS, Walber. Indústria 4.0: como conciliar avanço tecnológico e capacitação de pessoas? *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. 37., 2017, Joinville, **Anais eletrônicos...**Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_245\\_418\\_34361.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_245_418_34361.pdf)> Acesso em: 10 mar. 2020.

FLICK, Uwe. An Introduction to Qualitative Research. 6th Edition. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage Publication.

FRANCO, José de Oliveira. **RH: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil, ed. rev. 2012.

GEMELLI, Catia Eli; FRAGA, Aline Mendonça; PRESTES, Vanessa Amaral. Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 17, n. 2, p. 222-248, mai./ago. 2019.

GOSH, N.; ITAM, U. "Employee Experience Design: An Innovation for Sustainable Human Capital Management Practices" in Handbook of Research on Managerial Practices and Disruptive Innovation in Asia, IGI Global, pp. 110-127, 2020.

GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. Porto Alegre: Penso, 2012.

LU, Y. C.; MATUI, N.; GRACIOSO, L. Definição da inovação no âmbito da pesquisa brasileira. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 17, p. e019023, 21 ago. 2019.

MACARENCO, I. **Gestão com Pessoas-Gestão, comunicação e pessoas: Comunicação com competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. 2007. 233 f.** 2006. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)-Curso de Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. Futura, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing Edição Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHAELIS. Dicionário de Português Online. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=sexualidade>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

HUNT, Vivian; YEE, Lareina; PRINCE Sara; DIXON-FLYLE, Sundiatu. A diversidade como alavanca de performance, 18 janeiro de 2018. Disponível em<<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br#>> Acesso em 10 jan. 2021.

NARAYANDAS, Das; HEBBAR, Vinay; LI, Liangliang. Lessons from chinese companies' response to covid-19. **Harvard Business Review**, Vol. XXX, No. XXX, p. XX-YY, 2020.



NARAYANDAS, Das; HEBBAR, Vinay; LI, Liangliang. Lessons from chinese companies' response to covid-19. **Harvard Business Review**, 05 de junho de 2020. Disponível em < <https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19>> Acesso em 12 de jul. 2020.

OLIVEIRA, S. 2012. Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações. São Paulo: Integrare Editora. 128 p.

OZSOY, Emhar. An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketing & Management of Innovations*, (1), 11–20.

PLASKOFF, J. 2017. Employee Experience-The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. doi:10.1108/SHR-12-2016-0108

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIKLEEN, S. L. What your youngest employees need most right now. EUA: *Harvard Business Review*, 2020. Disponível em: < <https://hbr.org/2020/06/what-your-youngest-employees-need-most-right-now>> Acesso em 5 de ago. de 2020

SCHWARZ, Jan. COVID-19: The critical questions that all HR departments must ask. UK: **HR**, 2020. Disponível em: < <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/covid-19-the-critical-questions-that-all-hr-departments-must-ask>> Acesso em 18 de ago. de 2020.

SCOBLIC, J.; PETER. LEARNING FROM THE FUTURE. EUA: **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: < <https://hbr.org/2020/07/emerging-from-the-crisis#learning-from-the-future>> Acesso em 08 de ago. de 2020.

SHARMA, R.; SAKPAL, P. Study of Smart HR Hybrid Competency in Industry 4.0. *The Management Quest*, v. 2, n. 1, 2019.

SHAW, P.; VARGHESEI, R.; Industry 4.0 and Future of Hr. **Journal of Management (JOM)** v. 5, n. 6, p. 96–103, 2018. Disponível em: <<http://www.iaeme.com/JOM/index.asp>96<http://www.iaeme.com/JOM/issues.asp?JType=JOM&VType=5&IType=6><http://www.iaeme.com/JOM/issues.asp?JType=JOM&VType=5&IType=6>>. Acesso em 15 de ago. de 2020.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2001.

Society for Human Resource Management. SHRM Research Overview: Leadership Development. 2017 Disponível em: < <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and>

forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/17-0396%20Research%20Overview%20Leadership%20Development%20FNL.pdf> Acesso em 05 de ago. 2020.

STOREY, J., ULRICH, D., & WRIGHT, P. Strategic Human Resource Management (118 p.). London: Routledge. 2019.

TAIKEN, Kohosha. Candidate Experience <<https://jinjibu.jp/keyword/detl/1319/>> Acesso em 15 de abril 2021.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

PARK, J., PARK, M. Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification?. Journal of Marketing Thought. 2016

PETCHENIK, Ian. Scraping along the bottom: April air traffic statistics. **Flightradar24**, 01 de maio de 2020. Disponível em: < <https://www.flightradar24.com/blog/flight-activity-rises-in-june-still-far-below-2019-levels/>> Acesso em 13 jul. 2020.

PORTER, M. E. 1980. Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004

ULRICH, Dave. Rh de Dentro Para Fora - Seis Competências Para o Futuro da Área de Recursos Humanos. Porto Alegre: *Bookman*, 2013.

ULRICH, Dave. Crises Are Opportunities to Lead. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/crises-opportunities-lead-dave-ulrich/>> Acesso em 15 de setembro 2020.

ULRICH, Dave. How Leaders Lead Post-Pandemic: Explore Mysteries More than Solve Puzzles < <https://www.linkedin.com/pulse/how-leaders-lead-post-pandemic-explore-mysteries-more-dave-ulrich/>> Acesso em 20 de março 2021.

ULRICH, Dave. The rise of HR: Wisdom from 73 thought leaders (606 p). Alexandria: HR Certification Institute, 2015.

VIEIRA, Almir; SILVA, Ângelo; MAGNO, Júlio; TOLEDO, Luara (2020). Gerações Y e Z e suas percepções de riscos de segurança e saúde no trabalho. Research, Society and Development, 2020.

WENGRAF, T. Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi-Structured Methods. London: Sage. 2001

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

Protocolo de entrevista

Data: \_\_\_\_\_ Entrevista #: \_\_\_\_\_

Método de entrevista:  Whatsapp  Microsoft Teams  Zoom  Outro

### Introdução à entrevista

Obrigado por concordar em fazer parte deste estudo sobre a função profissional de RH no contexto de mudanças tecnológicas e pandemia . Esta entrevista não levará mais do que uma hora do seu tempo. Durante esta entrevista, farei perguntas sobre sua experiência como profissional de RH, os deveres e competências da função e as contribuições de sua função em sua organização e no campo de RH como um todo. Eu o encorajo a ser o mais sincero possível porque suas respostas irão aumentar a qualidade dos dados coletados. No entanto, você pode abster-se de responder a qualquer pergunta que não lhe agrade. Tenha certeza de que todas as suas respostas permanecerão confidenciais e serão usadas apenas para fins de conclusão deste estudo.

### Questões da entrevista

- 1) Como e quando você começou como profissional na área de recursos humanos?
  - a) Poderia compartilhar sua trajetória na organização até o atual cargo.
  - b) Você pode detalhar sua formação educacional? Certificações, cursos.
  
- 2) Descreva o seu atual cargo na organização.
  - a) Você pode descrever sua organização atual: número de funcionários, número de funcionários de RH e estrutura organizacional?
  
- 3) Como você define o papel do RH dentro da organização?

- a) Quais são as principais funções atribuídas aos profissionais de RH em sua organização?
- b) Você pode detalhar quais são as suas principais funções?
- c) Quais são as competências exigidas por profissionais de RH no contexto que estamos inseridos?

4) O que você vê como atividades mais estratégicas dentro das funções de um profissional de recursos humanos?

- a) Descreve algum projeto ou iniciativa que foi desenvolvida na área e que possuiu impacto estratégico.
- b) Percepção do time acerca do impacto do trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais.

5) Sobre as mudanças provocadas **em seu trabalho** diante de um cenário da pandemia global causada pela COVID-19:

- a) Poderia descrever o posicionamento da sua organização diante da pandemia?
- b) Como a organização se adaptou a um regime de trabalho onde toda/parte da organização se encontra em home office?
- c) Como suas atividades foram impactadas diante desse cenário?  
Produtividade, controle, avaliação...

6) Sobre as mudanças provocadas **na área de RH** diante de um cenário da pandemia global causada pela COVID-19:

- a) Poderia falar um pouco sobre o processo de recrutamento e seleção?
- b) Adaptação para tecnologias digitais antes não utilizadas.
- c) Liderança e tomada de decisões.

7) Qual é a sua opinião sobre as tendências atuais e perspectivas futuras da profissão?

- a) Quais são os principais desafios enfrentados no seu cargo ou em sua área.
- b) Alguma solução sugerida para essas questões levantadas?

### **Conclusão**

Obrigado pelo tempo disponibilizado. Você tem alguma outra declaração ou esclarecimento que gostaria de compartilhar? Você tem alguma sugestão que possa estar inserido neste estudo?