



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**DIGITALIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE RH:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

RUI DIOGO DIAS TOMÉ MAGALHÃES VIOLA

OUTUBRO 2021



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**DIGITALIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE RH:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

RUI DIOGO DIAS TOMÉ MAGALHÃES VIOLA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO 2021

RESUMO

A função de recursos humanos tem vindo a ser forçada a reinventar-se devido ao contexto de mudança tecnológica e de digitalização. A nível empresarial, surge uma oportunidade de diferenciação por essa via. Com a reformulação da função de Recursos Humanos para um papel mais estratégico, existe alguma incerteza acerca do papel que o gestor de RH desempenha neste tipo de questões e até que ponto é que este profissional consegue participar. Deste modo, o presente trabalho visa contribuir para a compreensão e explicação destas questões. Tendo em conta este objetivo, foi utilizada uma metodologia qualitativa e entrevistas semi-directivas, de modo a analisar as perceções e experiências de treze gestores de RH que trabalham em setores de atividade variados em relação às funções que desempenham e que se encontram relacionadas com processos digitais. A análise de conteúdo realizada às entrevistas permitiu concluir que as principais tecnologias que se revelaram como fonte de vantagem competitiva são as que proporcionam a automatização de tarefas e a diminuição do erro humano. O gestor de RH possui um papel fulcral no processo de introdução de tecnologia na organização. Por sua vez, a competência que revelou maior presença foi a de *Ativista Credível*, que incide na construção de relações pessoais com os trabalhadores, seguida do *Posicionador Estratégico*, *Campeão da Cultura e Mudança*, e *Curador do Capital Humano*. No entanto, desde o início de funções, regista-se um maior crescimento do papel de *Posicionador Estratégico*. Por fim, a digitalização altera sobretudo o modo de execução de uma tarefa, e sugerimos que também modifica lentamente, e em segundo plano, o papel do gestor de RH que é traduzido pela competência de Ulrich.

Palavras-chave: Papel do Gestor de Recursos Humanos; Competências; Digitalização; Modelo de Competências de Ulrich

ABSTRACT

The human resources occupation has been forced to reinvent itself due to the context of technological change and digitization. At the business level, an opportunity for differentiation emerges in this way. With the reformulation of the Human Resources function for a more strategic duty, there is some uncertainty about the role that the HR manager plays in these types of matters and to what extent this professional can participate. Thus, this work aims to contribute to the understanding and explanation of these issues. With this objective in mind, a qualitative methodology and semi-directive interviews were resorted to analyze the perceptions and experiences of thirteen human resource managers who work in different sectors of activity regarding to the functions they perform and that are related to digital processes. The content analysis carried out in the interviews allowed us to conclude that the main technologies that proved to be a source of competitive advantage are those that provide automation of tasks and the reduction of human error. The HR manager plays an important role in the process of introducing technology into the organization. In turn, the competence that showed to be more present was the *Credible Activist*, which focuses on building personal relationships with workers, followed by *Strategic Positioner*, *Culture and Change Champion*, and *Human Capital Curator*. However, since the beginning of the HR manager's duties, the greatest growth has been in the role of *Strategic Positioner*. Finally, digitization changes above all, how a certain task is performed, and we also suggest that it changes slowly, and in the background, the role of the HR manager, in other words, the Ulrich's competence.

Keywords: Role of the Human Resources Manager; Skills; Digitization; Ulrich's Competency Model

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Índice.....	iii
Índice de tabelas.....	iii
Índice de figuras.....	iv
Glossário.....	v
Agradecimentos.....	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	2
2.1. Gestão de Recursos Humanos e Digitalização.....	2
2.1.1. Inteligência Artificial, Big Data e Data Mining.....	4
2.1.2. Aplicações digitais na GRH	5
2.1.3. Vantagens e desvantagens.....	9
2.2. As Competências dos Gestores de RH.....	11
3. Orientações metodológicas.....	14
3.1. Métodos e descrição da amostra.....	14
3.2. Tratamento de Dados.....	15
4. Análise de Resultados.....	17
4.1. Áreas digitalizadas.....	17
4.2. Momentos antecedentes à mudança.....	18
4.3. Incumbência das decisões.....	20
4.4. People Analytics.....	21
4.5. Contacto com tecnologia.....	22
4.6. Vantagens e desvantagens da tecnologia.....	23
4.7. Desafios futuros.....	25
4.8. Perceção de papel estratégico.....	26
4.9. Competência de Ulrich.....	27
5. Conclusões.....	31
5.1. Limitações e Pesquisas futuras.....	34

Referências.....	35
ANEXOS.....	42
Anexo I – Guião de entrevista.....	42
Anexo II – Categorias e Subcategorias da análise de conteúdo.....	44

Índice de Tabelas

Tabela I – Caracterização dos entrevistados.....	16
Tabela II – Distribuição de competências por Gestores de RH.....	27
Tabela III – Distribuição de competências pelos gestores de RH no momento inicial.....	30

Glossário

CHRIS – *Corporate Human Resources Integrated System* (Sistemas de Recursos Humanos baseados em Computadores)

eHRM – *Electronic Human Resource Management* (Gestão eletrônica de Recursos Humanos)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HRCS – Human Resource Competency Study

HRIS – *Human Resource Information System* (Sistemas de Informação de Recursos Humanos)

IA – Inteligência Artificial

PA – *People Analytics*

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

TI – Tecnologias de Informação

Agradecimentos

Esta dissertação não seria possível sem o apoio fundamental de várias pessoas a quem eu quero deixar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, à professora Doutora Helena Jerónimo por todo o apoio incansável, dedicação, paciência e partilha de conhecimentos académicos que me ajudaram neste percurso atribulado.

À Ana, que tive a sorte de se cruzar na minha vida, ofereceu-me sempre o seu apoio incondicional, durante todas as fases desta dissertação e que foi sempre a luz ao final do túnel. Obrigado por tomares todos os meus momentos como nossos, e teres sido um pilar durante esta fase e todas as outras da nossa vida. Este caminho e este resultado teria sido completamente diferente sem a tua presença no meu dia-a-dia.

Ao meu pai e à minha mãe, que sempre me encaminharam na melhor direcção, e suportaram a minha educação da melhor maneira que conseguiram. Devo-lhes, a eles também, este trabalho e muito mais.

Aos entrevistados, que dispenderam do seu tempo para partilharem a sua experiência profissional, contribuírem com várias perspectivas do presente e do futuro mercado dos recursos humanos e darem conteúdo e demonstração de resultados a esta dissertação.

Aos meus amigos, que são a família que escolhi e que também sempre me encorajaram a concluir esta etapa.

1. Introdução

No atual contexto onde emergem constantemente novas tecnologias que vieram alterar a forma como trabalhamos, criando novos desafios e formulando novas questões todos os dias, são muitos os debates acerca dos prós e dos contras da digitalização (Stegăroiu, 2020). Este desenvolvimento trouxe para o mundo profissional processos de Inteligência Artificial (IA), *Big Data*, *Data Mining*, entre outros. Com estas ferramentas, as empresas compreenderam que a digitalização pode ser aproveitada de forma a combater mais eficazmente a concorrência, para criar novos empregos e também eliminar outros, tidos como rotineiros ou redundantes. No que toca à Gestão de Recursos Humanos (GRH), esta, tal como todas as áreas profissionais, teve que se adaptar e sofreu alterações com a introdução destes processos. É certo que a GRH tradicional começou por se constituir como um departamento administrativo de gestão de pessoas, cujas funções eram realizadas manualmente, mas hoje, já não havendo necessidade de existir tanto trabalho manual, a GRH tem-se visto obrigada a reinventar provando o seu valor noutros campos, nomeadamente nas questões estratégicas da organização (Vokić, 2016). Nesse processo, foram surgindo várias conceções acerca do papel do gestor de RH e foram levantados vários modelos sobre como esta função é definida e que competências específicas a mesma exige (Caldwell, 2008). Neste sentido, podemos afirmar que o papel do gestor de RH se encontra numa constante renovação alinhada com o crescimento da digitalização. É então nesta perspetiva de constante renovação da função de RH que nos propomos a definir e descrever o papel atual do Gestor de RH, utilizando como base um dos modelos teóricos mais relevantes e atuais, assim como identificar aspetos positivos e negativos com maior relevância que estes processos trazem para a função de RH quotidiana. Deste modo, a presente dissertação visa contribuir para o conhecimento acerca do papel atual de um gestor de RH, descrevendo detalhadamente os reajustamentos que a introdução de sucessivas tecnologias em processos de RH provocam no seu papel, assim como o desenvolvimento do mesmo ao longo do tempo.

Em termos de estrutura, a presente dissertação encontra-se dividida em quatro partes, para além desta introdução: revisão de literatura, onde é analisada a evolução da digitalização em processos de GRH, assim como as suas aplicações e é explorado os seus processos provenientes (IA, *Big Data* e *Data Mining*); segue-se a parte sobre orientações metodológicas onde é descrito o uso da metodologia qualitativa e da entrevista semiestruturada, bem como a respetiva caracterização

dos participantes; procede-se depois à análise e interpretação das entrevistas; e termina-se com as principais conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1. Gestão de Recursos Humanos e Digitalização

A GRH pode ser pensada como uma área que procura identificar as necessidades da organização em termos de número e competências adequadas da força de trabalho, assim como coordenar os esforços das pessoas da forma mais eficiente possível (Shawish, 2005). Neste sentido, as práticas de GRH deverão ser executadas de acordo com a missão, a visão, os valores e a estratégia da organização, não existindo um conjunto único de práticas aplicável a toda e qualquer empresa (Delery e Doty, 1996). São, portanto, várias as práticas de GRH que permitem gerir o capital humano, tais como o processo de recrutamento e seleção de talentos, formação, gestão de carreiras, gestão de recompensas e benefícios, relações laborais e outras questões como a segurança e a saúde dos funcionários (Haslinda, 2009).

Numa primeira fase da realidade da GRH, os processos eram executados manualmente e com pouco recurso à tecnologia. Porém com a evolução da área ao longo dos anos, e com a sua integração nos processos de negócio e como parceiro estratégico, tornou-se muito importante para a sobrevivência e vantagem competitiva das organizações (Fenech et al., 2019). Deste modo, as primeiras utilizações das tecnologias digitais em GRH surgiram a nível da automatização de atividades administrativas e apenas nas décadas de 1960 e 1970 surgiram os primeiros *Human Resource Information Systems (HRIS)* (Johnson et al., 2016). Nas décadas seguintes, a partir dos anos 1980 e 1990, começaram a ser discutidos outros termos como (Gestão de) RH virtuais [*virtual HR(M)*], intranet dos RH, RH baseados na web, *Corporate Human Resource Integrated Systems (CHRIS)*, portais de RH e Gestão eletrónica de Recursos Humanos (*eHRM*) (Ruël et al., 2004). Independentemente da designação, importa salientar que as inovações digitais, quando aplicadas à GRH, beneficiam diretamente dois grupos diferentes: (a) trabalhadores da organização, pois este tipo de GRH consiste em implementar estratégias, políticas e práticas através do apoio direcionado de canais baseados em tecnologias web, permitindo assim melhorar a sua produtividade. Assim, os trabalhadores terão por exemplo à sua disposição informações fornecidas durante o acolhimento e programas de formação online; (b) o departamento de RH, pois os profissionais de RH vêm as tarefas mais monótonas e administrativas a serem realizadas pela IA, pelo que se deparam com

uma alteração de funções ao possuírem mais tempo de qualidade para o planeamento e organização das atividades de RH. Assim, esta GRH visa melhorar os processos dentro do departamento e os respetivos serviços para os negócios, sendo então os utilizadores finais os funcionários de RH que reconhecerão por exemplo uma redução do tempo de contratação e diminuição do preconceito humano¹.

De notar que o papel destas tecnologias se centra mais no apoio à área da GRH do que em enaltecer a sua função na implementação da estratégia de transformação digital nas organizações (Fenech et al., 2019). Deste modo, as empresas têm adaptado as suas práticas de GRH aos avanços tecnológicos que surgem, o que faz com que o papel que a GRH exerce dentro das organizações também se vá alterando. Segundo Kassim et al., (2012), um exemplo que demonstra esta alteração de papéis consiste no facto dos *HRIS* contribuírem para a precisão das informações e maior capacidade de resposta. Deste modo, o uso de *HRIS* corresponde a um meio dos gestores de RH contribuírem com mais valor no seu trabalho e, desde então, começou a ser expectável que os profissionais de RH passassem a ser um parceiro com maior foco nos objetivos estratégicos da organização (Ruël et al., 2004). Adicionalmente, tal como os *HRIS*, esta e outras evoluções tecnológicas proporcionam à GRH várias ferramentas digitais que vieram maximizar a produtividade de várias áreas de gestão através da recolha, armazenamento e reporte de dados relativos ao capital humano; e de fornecimento de informações cada vez mais personalizadas e rápidas.

Contudo, nem todas as consequências são positivas pois, por exemplo, com a redução de tarefas administrativas, existirão consequentemente menos postos de trabalho com essa natureza (Ruël et al., 2004). Mitrofanova et al., (2019) enunciam cinco problemas em relação à implementação de tecnologias na GRH, no seu estudo realizado em várias empresas russas. O primeiro problema consiste na fragmentação de tecnologias pelos vários processos de RH, ou seja, o facto de funções distintas de RH serem realizadas isoladamente umas das outras, podendo existir falta de coordenação entre elas. O facto de serem utilizadas diferentes tecnologias, processos e critérios nas diferentes funções de RH, faz com que se perca a orientação do pessoal para os

¹ Em 2015, a Amazon apercebeu-se de que o seu sistema não avaliava os candidatos a certas posições, nomeadamente programadores de software, de uma forma neutra quanto ao género. Tal sucedeu devido ao facto de na programação dos algoritmos usados pela Amazon existir o padrão de terem sido sobretudo homens a ocupar estas posições nos últimos 10 anos. Por conseguinte, o programa “assumiu” que o candidato ideal deveria ser do género masculino e por conseguinte, começou a excluir da sua análise candidatas do género feminino.

resultados do negócio. Um segundo problema diz respeito à conexão entre tecnologias e funções de gestão de RH, o que implica que, quando as empresas ainda não implementaram ferramentas baseadas em IA e outras tecnologias digitais, ficam em desvantagem competitiva em relação às concorrentes que já possuem este tipo de tecnologias. O terceiro problema concerne o envolvimento de vários *stakeholders* nos processos de gestão de RH, os quais exigem a consideração de vários fatores, como a legislação do trabalho e opiniões dos sindicatos, o que, por vezes, leva à restrição de certas atividades de RH (e.g. a confidencialidade no tratamento de dados pessoais). O quarto problema tem em consideração o modo de funcionamento da tecnologia e o modo como esta foi desenhada, já que poderá não estar em conformidade em certos países (e.g. uma determinada tecnologia pode ser autorizada num certo contexto, e ilegal noutra). Um último problema prende-se com a resistência à mudança e ao uso das tecnologias digitais, por vezes devido ao medo de perderem o seu posto de trabalho. Tal constitui também uma desvantagem na medida em que irá exigir à empresa uma adaptação e um esforço nesse sentido, podendo não concentrar o foco no negócio.

2.1.1. Inteligência Artificial, Big Data e Data Mining

A inteligência artificial (IA) tem vindo a registar sérios avanços e assume um papel cada vez mais presente na vida quotidiana. A IA não afetará apenas vidas pessoais, mas a forma como as empresas tomam decisões e interagem com todos os stakeholders (Haenlein e Kaplan, 2019). Existem várias definições para este conceito e embora não exista consistência nas várias definições, um aspeto que todas têm em comum é a ideia de que a IA consiste numa máquina ou sistema que demonstra comportamento inteligente (Meijerink et al., 2019). Assim, a IA pode ser entendida como uma tecnologia capaz de reproduzir software de computadores ou sistemas hardware que exhibe capacidades de raciocínio comparáveis às do ser humano (Lucci e Kopec, 2016), ou seja, é capaz de perceber, analisar e interagir com o seu ambiente, aprender através de experiências passadas e resolver problemas complexos autonomamente, sem a intervenção humana (Chui et al., 2015). A IA incorpora um conjunto de ferramentas, técnicas e algoritmos e existem várias aplicações e técnicas que têm origem na IA, variando de redes neurais a reconhecimento de fala, algoritmos genéticos e *deep learning* (Jarrahi, 2018).

Atualmente, a IA já se encontra incorporada na sociedade numa grande variedade de formas e o ritmo de desenvolvimento de tecnologias baseadas em IA é rápido pelo que a grande questão já

não consiste se a IA apresenta ou apresentará um impacto mas sim por quem, como, onde e quando esse impacto, positivo ou negativo, será sentido.

2.1.2. Aplicações Digitais na GRH

A IA começou por auxiliar em processos administrativos e repetitivos e está hoje presente em muitos outros procedimentos (Hmoud e Laszlou, 2019). No que toca à GRH, a IA regista um maior impacto em exercícios administrativos e de recrutamento. Espera-se também que os métodos de *Payroll*, que ainda não se encontram totalmente automatizados, venham a sofrer sérias alterações no futuro (Nunes, 2019).

A adoção destas tecnologias, embora com a existência de algumas falhas, veio substituir algumas tarefas, que acabaram por extinguir alguns postos de trabalho (Bondarouk et al., 2017). Face à extinção dos postos de trabalho, o estudo da Deloitte (2018) contraria a ideia de que a IA irá substituir os humanos, argumentando que as máquinas é que irão provocar a mudança das competências dos colaboradores e redefinição de funções e estruturas. Assim, um dos principais desafios dos RH será a identificação de quais as tecnologias e quais as combinações entre competências humanas e tecnológicas a utilizar (Deloitte, 2018). Tal vai de encontro às ideias de Elliott (2018), isto é, de que muitos postos de trabalho foram de facto extintos, mas, por outro lado, o número de postos de trabalho também foi compensado por um efeito de substituição que poderá criar emprego. Deste modo, o autor defende que no futuro, devido à IA, os postos de trabalho criados e os atuais serão alvos de alterações a nível das respetivas funções.

Com o desenvolvimento de IA, que inicialmente foi integrada na GRH a nível de apoio em tarefas monótonas, atualmente constata-se várias aplicações desta tecnologia em práticas de RH, dos quais a literatura destaca os processos de R&S, Sistemas de Informação, Formação, Avaliação de Desempenho, Acolhimento e Retenção (George e Thomas, 2019). A respeito dos processos de *Big Data*, os profissionais de RH começaram a incorporar análises de dados especializados em processos de tomada de decisão pelo que, até ao momento, grande parte desta análise tem-se centrado em triagens de candidatos em processos de R&S, utilizando software para classificar candidatos entre aplicações de procura de emprego e redes sociais para reduzir despesas administrativas (Hamilton e Sodeman, 2020; Angrave, et al., 2016). No entanto, o uso de *Big Data* não deverá cingir-se a auxiliar o R&S e tarefas administrativas, mas também capturar a ligação estratégica entre o capital humano e o lucro, determinando de que modo é que a função de RH

pode aprimorar as competências e conhecimento dos colaboradores no sentido de desenvolver uma vantagem competitiva e melhorar o desempenho geral da empresa.

Na utilização de *Data Mining* em processos de RH, tem-se registado nos últimos anos um número crescente de contribuições, entre as quais: a seleção de colaboradores; previsão de rotatividade de funcionários; diagnosticar as competências dos funcionários; gestão de carreira; desenvolvimento de RH e análise de respetivos custos; gestão das remunerações; e avaliação de desempenho (Strohmeier e Piazza, 2013).

Vejam os impactos nas várias áreas *core* da GRH:

· Sistemas de Informação em RH – É um processo que utiliza as Tecnologias de Informação para gerir funções e aplicações de RH. Trata-se de um sistema informatizado constituído por uma base de dados que rastreia os colaboradores e as suas informações (Gill e Johnson, 2010). Através da sua evolução, os departamentos de RH estarão mais envolvidos nos processos de planeamento estratégico se poderem fornecer informações adequadas, precisas e rápidas através do uso das TI, podendo assim melhorar o foco noutros aspectos como o cliente, o que permitirá que as funções de RH apoiem verdadeiramente os negócios (Kavanagh et al., 1990). Neste sentido, a influência da IA surge neste campo através do *People Analytics* (PA) que consiste em técnicas computacionais que utilizam dados de várias áreas organizacionais para demonstrar diferentes facetas do comportamento dos colaboradores. Através do PA, é então possível tomar decisões objetivas, isentas de preconceitos e baseadas em evidências dado que analisa vários dados e identifica padrões, oferecendo assim uma visão mais ampla e detalhada dos RH (Gal, Jensen e Stein, 2020). Deste modo, a integração de IA em Sistemas de Informação revela-se como um agente crítico no papel de planeamento estratégico das organizações dos RH.

· Recrutamento e Seleção (R&S) – Esta área de identificação e atração de um grupo de candidatos para suprir as necessidades da organização, dos quais serão selecionadas as pessoas adequadas para desempenharem funções específicas (Araújo e Garcia, 2009) passou a depender muito de espaços digitais pelo que a sua eficácia irá depender do investimento que é realizado nestas plataformas. Grande parte das empresas integrou a IA extensivamente em processos de R&S, dado tratar-se do processo de RH que consome mais tempo (George e Thomas, 2019). O caso da Unilever é um exemplo, que ao decidir investir em processos de IA no recrutamento, passou a atingir 2600 universidades em vez de 840 (Black e Esch, 2019). Em suma, a integração de IA em processos de R&S para além de atingir uma maior população-alvo, simplifica e

automatiza tarefas monótonas, reduz o custo por contratação, e promete diminuir o preconceito humano (George e Thomas, 2019).

· Acolhimento e Integração do colaborador – Estes processos iniciam-se antes da admissão de novos trabalhadores, assumindo uma considerável importância durante a fase do R&S, embora as informações aí transmitidas, não se revelem suficientes para integrar adequadamente o colaborador (Sousa, 2006). O Acolhimento corresponde ao momento em que a empresa acolhe os novos trabalhadores para que estes se tornem produtivos o mais cedo possível e, por conseguinte, membros plenos da empresa (Lamy, 2010). Por outro lado, o processo de Integração é mais duradouro pois o objetivo não é apenas receber bem o trabalhador e garantir que o mesmo é bem inserido, mas também integrar o trabalhador naquilo que é o trabalho que desenvolve com a organização, garantindo a adaptação e envolvimento do colaborador à empresa e à função (Peretti, 2001). Este processo revela-se muito importante para as organizações pois uma vez bem executado, cria-se bases para motivar e reter os trabalhadores. Com a introdução de IA, os colaboradores poderão ter à sua disposição *chatbots* e plataformas online que lhes prestem informações relativas ao processo de acolhimento (tais como dados sobre a cultura da empresa, procedimentos, e documentação da empresa, que por vezes, surge a necessidade de solicitar a informação ao departamento de RH) (George e Thomas, 2019).

· Formação – “A formação visa e potencia a mudança, não sendo, contudo, garantia da mudança. Não se trata, assim, apenas de estímulo à aprendizagem, como processo, mas de estímulo ao alcance de resultados da aprendizagem aplicados à capacitação e modificação adaptativa e evolutiva do comportamento humano” (Gomes, 2011, p.531). Algumas empresas integraram IA em processos de formação de modo a facultar um acesso mais fácil e rápido aos colaboradores a programas de formação personalizados de acordo com as suas necessidades, posto de trabalho e características (George e Thomas, 2019). O *Big Data* assume também aqui um papel importante visto que o mesmo poderá analisar os dados daquilo que foi a aprendizagem com o objetivo de, no futuro, melhorar esses mesmos processos (Terrón, Olivencia e Martínez, 2020).

· Avaliação de Desempenho – Consiste na procura pela identificação, observação, medição e desenvolvimento do desempenho do indivíduo, tendo como finalidade torná-lo congruente com os objetivos da organização (Caetano, 2008). Este processo permite a identificação de problemas, a integração de funcionários e a avaliação dos mesmos ao posto de trabalho, no sentido de identificar competências e tomar medidas relativamente à melhoria do desempenho (Chiavenato,

2006). Através dos mecanismos da IA, esta pode então sugerir aos colaboradores oportunidades internas de carreira, de acordo com as competências que uma posição exige. Deste modo, os trabalhadores são expostos de forma mais sistemática às oportunidades, sem serem alvo de qualquer preconceito humano (George e Thomas, 2019). Outra das aplicações que a IA tem neste campo é a de que a organização pode compreender o desempenho dos trabalhadores durante um período de tempo. Segundo Jauhari (2017), através de tecnologias de reconhecimento facial de IA, é possível identificar várias características dos colaboradores assim como traços psico-emocionais. Deste modo, se um colaborador estiver triste, a empresa pode através destes dados aproveitar para fortalecer o vínculo e tomar as medidas certas para gerir os que estão tristes e compreender as razões por detrás disso, podendo assim delinear o seu plano de carreira. Tal resultará ainda num melhor compromisso por parte dos mesmos para com a empresa. Por sua vez, o *Big Data* também poderá auxiliar na medida que existem modelos desenvolvidos para orientar o processo de recolha e de interpretação de dados, com vista a tomar decisões (Yen et al., 2017).

· Retenção do colaborador – É um processo constituído por várias práticas e tem início desde a admissão do trabalhador até à sua saída. Para atingir a retenção é necessário que a empresa mantenha os colaboradores da organização satisfeitos e empenhados. Neste sentido, deverão ser-lhes proporcionado vários aspetos, tais como: clareza de funções, oportunidades de aprendizagem, recompensas, reconhecimento, resolução de reclamações, e programas relacionados com o seu bem-estar (Martins e Ohe, 2002). A IA poderá auxiliar a reter os trabalhadores de uma empresa na medida que esta é capaz de disponibilizar informação em tempo real através da incorporação de IA nos processos da empresa, como programas de formação personalizados, consultas sobre saúde e assistentes virtuais (George e Thomas, 2019). Assim, esta informação tanto pode ser utilizada pelo Gestor de RH para análise e definição de políticas, como pelos próprios colaboradores da empresa, para esclarecimentos, auxílio, e entre outros. Na ótica da utilização de dados fornecidos pela IA, podem surgir as práticas de *Big Data* e *Data Mining* que vêm analisar grandes quantidades de dados até, no caso da última, agrupar informações em clusters, e criar relações de dependência, gerando assim indicadores sobre como reter os colaboradores.

· Gestão da mudança – Consiste num processo de renovação da direção, estrutura e recursos de uma organização para atender às necessidades em constante mudança de clientes externos e internos (Moran e Brightman, 2020). Com o contexto de globalização e de evolução de tecnologias, torna-se importante para as empresas definirem bem as suas estratégias pelo que

deverão demonstrar uma abordagem proativa em relação à mudança em vários níveis (tecnológico, económico, entre outros) e apenas assim conseguirão adquirir vantagem competitiva (Modranský et al., 2020). Deste modo, devido às constantes mudanças da globalização, a gestão da mudança assume um papel determinante no rumo das empresas, sendo que, as capazes de combater os comportamentos provocados pelos valores e crenças enraizadas na cultura organizacional estarão em vantagem. Em conclusão, o gestor de RH demonstra um papel importante nestes processos de mudança e para o realizar bem sucedidamente, o gestor deverá focar-se no desenvolvimento dos trabalhadores para abraçar as novas características da organização (Cummins e Worley, 2015).

2.1.3. Vantagens e desvantagens

A literatura identifica quatro potencialidades que a IA nos proporciona(rá), assim como vários riscos associados a cada potencialidade (Floridi et al., 2018).

A primeira consiste no potencial papel de apoio da IA na auto-realização humana, ou seja, elevar as possibilidades de as pessoas evoluírem em termos de características pessoais, capacidades e aspirações. Deste modo, com a evolução da IA, tem ocorrido uma crescente desvalorização de hard skills, isto é, das capacidades relacionadas a aspetos técnicos de execução de tarefas de trabalho, e uma crescente valorização de soft skills, melhor dizendo, capacidades interpessoais ou comportamentais necessárias para aplicar os conhecimentos no local de trabalho (Henderman e Cantner, 2018). Neste sentido, a primeira desvantagem que os mesmos autores identificam é precisamente a desvalorização rápida das competências antigas que resulta numa alteração do mercado de trabalho e na natureza do emprego, numa precarização dos postos de trabalho que exigem este tipo de competências e numa procura maior de posições mais qualificadas, não deixando necessariamente a IA de reduzir os postos de trabalho. A segunda potencialidade consiste na utilidade da IA, dado que o ser humano é capaz de realizar mais tarefas, executando-as mais rapidamente e de melhor forma. A IA permite assim que amplifiquemos as capacidades de execução. Porém, é necessário ter em conta o tipo de IA que é desenvolvido, como é utilizada e o seu acesso, de modo a evitar que seja utilizada para fins impróprios. A terceira potencialidade da IA consiste nas possibilidades de melhorar e aumentar as nossas capacidades e de encontrar novas soluções para velhos e novos problemas. Podemos, no entanto, tornarmo-nos demasiado dependentes da IA até ao ponto de atribuir tarefas e decisões importantes à mesma, o que nos faria desenvolver competências de forma errada. A quarta potencialidade consiste nas

formas de interação que a IA nos oferece. De modo a gerir corretamente os problemas globais são exigidos altos níveis de coordenação entre várias entidades para que se crie uma resposta coletiva coesa. A IA proporciona assim apoio à gestão de problemas de alta complexidade de coordenação, fomentando a coesão social. No entanto, poderá levar a mudanças não planeadas e indesejadas no comportamento humano se estes se acomodarem a rotinas de automatização. Em suma, o poder preditivo da IA deverá apoiar a autodeterminação humana e promover a coesão social, e não a prejudicá-la.

Referenciando o problema da atribuição da decisão à IA, apesar dos sistemas de IA providenciarem uma abordagem analítica de tomada de decisão, os mesmos acabam por ser menos capazes de compreender situações de senso comum e, em comparação com os humanos, são menos viáveis em ambientes incertos (Jarrahi, 2018). Deste modo, Jarrahi (2018) evoca três factores adjacentes a este tema que se revelam como potenciais riscos ou realidades a ter em conta: incerteza, complexidade e ambiguidade.

Em relação à incerteza, a análise de informações pode gerar novas ideias através de abordagens de inferência estatística probabilística e orientada para dados, e as possibilidades da IA para identificar relações entre muitos fatores podem permitir que a tomada de decisão atue de forma mais eficaz com novos conjuntos de informações. Porém, os seres humanos baseiam-se por vezes numa abordagem intuitiva, aproveitando o *insight* e a avaliação qualitativa que está enraizada em anos de experiência. Assim, o ser humano continua a destacar-se neste aspeto em relação aos problemas do mundo real pelo que a abordagem intuitiva deverá ser conjugada com a análise da IA para poder lidar com situações não convencionais, visto que a perceção humana é quase impossível de simular e as máquinas tendem a ser incapazes de capturar padrões subconscientes da intuição humana. Relativamente à complexidade, embora a IA não supere a capacidade intuitiva humana, a IA possui ainda capacidades quantitativas, computacionais e analíticas cada vez mais superiores tendo ultrapassado a capacidade humana sobre tarefas complexas. Juntamente com o Big Data, a tomada de decisão algorítmica abre novas oportunidades para lidar com a complexidade e apresenta maneiras mais eficazes de servir os humanos através de análises de dados mais abrangentes. Deste modo, remete-se novamente para a conjugação entre a análise humana e a computacional. Por fim, a ambiguidade indica que face diversos cenários com interpretações equívocas, não poderá deixar de existir também a análise humana. Desta forma, a gestão e análise de cenários de natureza incerta é predominantemente uma responsabilidade

humana, dado que os seres humanos continuarão a possuir sempre capacidades superiores no que concerne a decifração dos diversos cenários dentro e fora de organizações (Jarrahi, 2018).

De mencionar ainda duas outras razões que Sotnikova et al. (2020) enunciam: a resistência à mudança e o investimento inicial, onde na primeira, o principal problema reside em alterar nomeadamente os hábitos da geração mais velha e motivar os trabalhadores para dominarem as novas competências; e na segunda, o custo alto de implementar uma tecnologia digital que muitas vezes não é visto como um investimento de longo prazo e que trará lucros futuros para o negócio.

Em suma, a IA deve ser vista como um impulsionador da transformação da tomada de decisão, como um processo cognitivo e centrado na informação e não como a responsável e executante (Jarrahi, 2018). De entre as aplicações de IA, existem dois subdomínios: Big Data e Data Mining. Big Data consiste na geração, organização, armazenamento, recuperação, análise e visualização de conjuntos de dados que envolvem grandes volumes e uma grande variedade de dados (Simsek et al., 2019). Por sua vez, este conceito é constituído por três V's: Volume (organização dos diferentes tipos de dados que são recolhidos), Velocidade (celeridade com que os dados são recolhidos) e Variedade (tipo de dados recolhidos) (Laney, 2001). Em síntese, todas estas características permitem que o Big Data auxilie as empresas em várias áreas: na redução de custos; a responder rapidamente às mudanças de procura por parte dos consumidores; a detectar problemas numa estrutura de negócios; e claro, melhorar os processos de tomada de decisão (Grable e Lyons, 2018). Por outro lado, o Data Mining consiste numa técnica de extração de conhecimento útil a partir de uma grande quantidade de dados para ajudar as pessoas a tomar as decisões corretas (Yang et al., 2018). Este processo envolve a recolha e seleção de dados, o pré-processamento dos dados, a análise dos dados, a visualização dos resultados, a interpretação dos mesmos e a aplicação do conhecimento produzido (Schuh et al., 2019). O modelo de algoritmo de mineração de dados é dividido em classificação e previsão, análise de agrupamento, regras de associação, padrões de tempo, deteção de outliers e outras categorias. Assim, este processo constitui uma das ferramentas eficientes para analisar e explorar grandes quantidades de dados (Dastyar et al., 2017), existindo vários subdomínios, como a GRH (Yang et al., 2018).

2.2.As Competências dos Gestores de RH

Não cabe no âmbito deste trabalho apresentar de forma exaustiva as muitas definições, teorias e perspetivas sobre competências, mas o conceito carece de explicação. Neste contexto,

podemos definir competências como a demonstração de conhecimento, habilidades ou capacidades que acrescentam valor à organização, ajudam a criar vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio (Ulrich, Brockbank, Yeung, e Lake, 1995). Os Gestores de RH possuem várias competências que se traduzem em papéis ao longo dos vários processos que exercem. Estas competências têm vindo a sofrer alterações, em virtude da digitalização, nomeadamente os processos e as ferramentas de IA, *Data Mining* e *Big Data*. A literatura desenvolvida sobre esta temática não é uma novidade. Um dos modelos canónicos é o de Dave Ulrich, no final dos anos 90 (Ulrich, 1997). O modelo original identifica quatro papéis do gestor de RH, porém o modelo atual dá conta de mais competências, numa tentativa de espelhar melhor a complexidade e dinâmica da realidade (Dias, 2012). Ulrich, em conjunto com outros autores, tem desenvolvido vários estudos sobre o tema e o trabalho mais recente corresponde ao estudo “*Human Resource Competency Study*” (HRCS) de 2016, onde caracteriza nove competências que os gestores de RH podem assumir (Ulrich et al., 2016). A saber (Ulrich et al., 2016; The RBL Group, 2015):

· Posicionador Estratégico (*Strategic Positioner*) – corresponde a um papel que não se centra de todo em tarefas administrativas, mas sim em questões estratégicas, como conhecer o ambiente externo a todos os níveis (social, económico, tecnológico e entre outros), e utilizar esse conhecimento para tomar decisões a nível interno, apresentando assim respostas estratégicas. Devido a esse conhecimento, este gestor alinha as ações da organização de acordo com as expectativas dos clientes, atendendo às suas necessidades.

· Ativista Credível (*Credible Activist*) – consiste numa relação, acima de tudo de confiança, com os colaboradores da organização. O gestor apresenta um interesse genuíno na satisfação dos trabalhadores que gere e compromete-se em encontrar uma solução para os seus problemas. É assim muitas vezes a primeira pessoa a que um trabalhador recorre quando se depara com uma situação que carece de solução. Este gestor tem ainda um elevado poder de persuasão, na medida que consegue influenciar positivamente os trabalhadores a agir de acordo com as necessidades da organização devido à relação de confiança existente.

· Navegador de Paradoxos (*Paradox Navigator*) – foca-se bastante no modo de funcionamento da empresa. Acompanha bastante as equipas de trabalho e levanta questões delicadas entre as mesmas, gerindo as tensões inerentes à situação. Relaciona-se assim com a gestão do conflito. Contudo, se identificar uma ação que poderia ser executada de outra forma

trazendo mais produtividade para a empresa, é capaz de implementar novas metodologias de trabalho.

· Campeão da Cultura e Mudança (*Culture and Change Champion*) – identifica realidades no contexto organizacional que carecem de uma mudança. Reúne as condições necessárias para que seja possível executar esse processo. Inicia o processo, garantindo que o mesmo se encontra bem estruturado e é integrado da melhor forma possível. Para tal, o gestor faz com que as resistências à mudança sejam superadas envolvendo as principais partes interessadas. Posteriormente, sustenta essa mesma mudança, institucionalizando-a na cultura organizacional.

· Curador do Capital Humano (*Human Capital Curator*) – centra-se muito em duas práticas: R&S, e Formação e Desenvolvimento. Gere o fluxo de talentos, impulsionando o desempenho individual e desenvolvendo competências dos funcionários. Atrai o melhor talento, audita as competências dos trabalhadores (trabalhando por vezes com os gestores de linha) e define a melhor solução, quer seja ela recrutar fora ou dentro da organização, ou formando colaboradores. Executa a decisão tomada, estabelece níveis de desempenho e cria oportunidades de desenvolvimento.

· Comissário de Recompensas Totais (*Total Rewards Steward*) – relaciona-se muito com a prática de gestão de remunerações. Cria sistemas de recompensa e programas de incentivo (que incluem recompensas monetárias e não monetárias) para que os colaboradores que gere se mantenham satisfeitos. Equilibra o bem-estar dos trabalhadores de acordo com as funções destes.

· Integrador de Tecnologia e Media (*Technology and Media Integrator*) – inova e integra práticas de RH em soluções que resolvem problemas de negócios. Pode assemelhar-se com o Campeão da Cultura e Mudança pois também traz uma mudança, porém, a diferença reside no facto do Integrador se encontrar a par das novas tendências de Tecnologia e Media praticadas na área de RH, e após considerar a prática vantajosa, integra-a. Assim, conhece as tendências mais recentes nas principais práticas de RH e transforma essas áreas de RH em soluções integradas.

· Criador e Intérprete de Dados Analíticos (*Analytics Designer and Interpreter*) – corresponde a um papel muito relacionado com práticas de análise de dados, neste caso, relativos ao capital humano. Analisa dados e interpreta estatísticas de modo a suportar várias tomadas de decisão. Consegue assim criar valor para a organização através de análises de *People Analytics* e identifica problemas organizacionais. Está assim relacionado a práticas de RH que utilizem processos de *Big Data* e *Data Mining*.

· Gestor de Conformidade (*Compliance Manager*) – Relacionado com o Direito do Trabalho pois certifica-se que todas as ações a nível de RH são executadas de acordo com a lei. Segue regulamentos e defende os direitos dos funcionários, aconselhando-os a agir de acordo com a lei.

Em suma, é importante realçar que Ulrich (2017) tem vindo a registar, ao longo do seu trabalho de 30 anos, várias mudanças nas competências do gestor de RH. Segundo o autor, a cada quatro a cinco anos, 30 a 40% das competências de RH evoluem, sendo que a mais recente evolução deve-se a um aumento na importância da tecnologia de RH e do *HR Analytics*.

3. Orientações metodológicas

3.1. Métodos e descrição da amostra

Os objetivos traçados consistem em: perceber se a integração de novas tecnologias digitais e IA em processos de GRH altera o papel/competências do gestor de RH; identificar vantagens e desvantagens dessa mesma integração; e compreender e descrever o atual papel do mesmo.

Utilizou-se uma metodologia qualitativa, pois permite analisar realidades intangíveis de forma aprofundada: razões que levam a adotar uma tecnologia e a compreender a sua influência na função de Gestor de RH, assim como os efeitos sentidos da digitalização e a perceção do papel que o gestor de RH assume. Neste quadro, esta metodologia é a mais adequada porque aborda questões que necessitam de descrições do que foi vivido, e ter em conta os vários pontos de vista sobre o tema, o que faz com que seja possível analisá-los no seu meio envolvente (Fortin, 2009).

A recolha de dados foi realizada por intermédio de entrevistas individuais semiestruturadas. A opção por este formato da entrevista justifica-se por se revelar bastante flexível pois é realizada com base num guião, onde as questões servem apenas para conduzir a conversa, não existindo qualquer obrigação de seguir rigorosamente a ordem das perguntas e de colocar todas as perguntas (Sousa e Baptista, 2011). Assim, a conversa pode divergir da ordem do guião podendo existir improvisações oportunas e relevantes para a investigação (Adams, 2015).

Para identificar o papel que o Gestor de RH exerce foi considerada a tipologia mais recente de Ulrich. Visto que esta tipologia consiste num trabalho em constante desenvolvimento pelo autor, uma versão anterior à utilizada foi validada por Mamman e Kulaiby (2014), que referem que esta identifica com precisão os elementos que constituem os vários papéis do gestor de RH; tenta reconhecer a natureza mutável das atividades de RH; oferece uma visão prescritiva para o

futuro; demonstra confiança dado que o modelo foi usado ou examinado amplamente por vários investigadores; e corresponde ao modelo mais bem articulado para o gestor de RH moderno.

O guião de entrevista foi construído com base na tipologia de Ulrich et al. (2016) e no estudo de Mamman e de Kulaiby (2014), o qual usa o modelo original de Ulrich et al. (1995) para compreender as funções de RH em países em desenvolvimento não ocidentais, como Omã. O guião de entrevista (anexo I) apresenta três partes: papel do gestor dentro da organização; áreas da organização digitalizadas/automatizadas; e reflexão sobre tipologia de Ulrich face as funções do gestor. Foi apresentado e explicado um quadro-resumo desta tipologia e realizadas questões de modo que os entrevistados refletissem sobre que competências reconhecem no seu trabalho.

3.2. Tratamento de Dados

Foram realizadas 13 entrevistas a profissionais de RH de empresas de vários setores de atividade, sendo que o único critério aplicado foi precisamente a função (o/a entrevistado/a tinha de exercer funções de gestão de RH). Discriminando a posição hierárquica assim como o nível de responsabilidade, nove entrevistados ocupam o cargo de Diretores de RH e quatro o de Técnicos de RH. Os profissionais de RH entrevistados exercem a sua função em empresas de diversos setores de atividade: Tecnologia de Informação, Publicidade, Logística, Ação Social e Recursos Humanos (Tabela I). As entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto e setembro de 2020. Os contactos foram, primeiro, realizados aleatoriamente, com recurso a e-mails institucionais e ao LinkedIn, e, posteriormente, utilizou-se a técnica de bola-de-neve, no sentido de solicitar aos entrevistados potenciais gestores de RH dispostos e interessados em participar no estudo. As entrevistas foram gravadas após consentimento e tiveram uma duração média de 50 minutos.

Recorreu-se à análise de conteúdo, ou seja, a uma técnica de análise das comunicações que visa a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (Bardin, 2011). Neste sentido, e seguindo o pensamento da autora, após reunir os documentos das entrevistas transcritas juntamente da sua respetiva leitura, procedeu-se à exploração do material, isto é, às operações de codificação, desconto ou enumeração. Para tal, foi utilizado o *software* MAXQDA enquanto software de auxílio na análise de dados ainda não estruturados, de forma a que mais tarde fosse possível avançar para inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos. Deste modo, foi construído um

modelo de análise (anexo II) com três grandes categorias: papel do gestor de RH; digitalização e IA; e as competências de Ulrich. Relativamente à caracterização dos entrevistados (Tabela I), verificou-se que a maioria pertence ao género feminino (8) e têm entre 24 e 32 anos de idade. A respeito das habilitações literárias, distribuem-se entre licenciatura (7) e mestrado (6) quase de forma equiparada. A maioria desempenha a função de Diretor de RH (9) e poucos detêm a posição de Técnico de RH (4). Verificou-se também alguma diferenciação no que diz respeito à experiência profissional dos candidatos dado que 7 possuem mais de cinco anos de experiência e os restantes menos de cinco anos de experiência. Por fim, salientamos também a dimensão das empresas onde os entrevistados laboram, sendo 3 grandes empresas, 7 médias empresas e 3 pequenas empresas.

Tabela I. Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Área de Formação	Setor de Atividade	Experiência profissional	Cargo na empresa	Antiguidade na empresa	Nº total colaboradores empresa (PT)
E1	Feminino	28	Licenciatura	Gestão de RH	Logística e Transportes	8 anos	Diretor(a) de RH	3 meses	80
E2	Feminino	27	Licenciatura	Gestão de RH	Consultoria	5 anos	Diretor(a) de RH	1 ano e 4 meses	24
E3	Masculino	31	Mestrado	Gestão de RH	Tecnologias de Informação	2 anos	Diretor(a) de RH	2 anos	85
E4	Masculino	32	Mestrado	Gestão	Tecnologias de Informação	6 anos	Técnico(a) de RH	2 anos	400
E5	Feminino	43	Mestrado	Gestão de RH	Publicidade e Serviços	20 anos	Diretor(a) de RH	4 anos e 11 meses	94
E6	Masculino	23	Licenciatura	Sociologia	Apoio Social	2 anos e 1 mês	Diretor(a) de RH	2 anos e 1 mês	120
E7	Feminino	29	Mestrado	Psicologia Clínica	Tecnologias de Informação	6 anos	Diretor(a) de RH	1 ano 5 meses	17
E8	Feminino	28	Licenciatura	Sociologia	Tecnologias de Informação	7 anos	Diretor(a) de RH	2 anos	40
E9	Feminino	25	Licenciatura	Sociologia	Consultoria	4 anos	Técnico(a) de RH	2 anos	350
E10	Feminino	27	Licenciatura	Comunicação Empresarial	Tecnologias de Informação	3 anos e 8 meses	Diretor(a) de RH	2 anos e 2 meses	90
E11	Feminino	29	Mestrado	Gestão de Empresas	Tecnologias de Informação	8 anos	Diretor(a) de RH	2 anos	30
E12	Masculino	30	Mestrado	Gestão de Empresas	Tecnologias de Informação	4 anos e 10 meses	Técnico(a) de RH	4 anos e 10 meses	93
E13	Masculino	24	Mestrado	Psicologia Organizacional	Consultoria	2 anos	Técnico(a) de RH	2 anos	150

Fonte: Elaboração própria

4. Análise de Resultados

Como mencionado anteriormente, de modo a responder aos objetivos propostos da investigação, realizámos uma análise segundo o modelo do anexo II pelo que de seguida serão apresentados os resultados apurados.

4.1. Áreas digitalizadas

Começámos por identificar as principais mudanças digitais implementadas pelo gestor de RH assim como as mudanças que já se encontravam a funcionar na empresa. Neste sentido, tal como Ruël et al. (2004) constata, registámos que estas mudanças incidem diretamente em dois polos: no polo da organização e no polo do departamento de RH. Isto é, existem implementações tecnológicas que visam auxiliar somente o departamento de RH a exercer os seus processos, como existem inovações baseadas em tecnologia que visam suportar a produtividade da organização em si. Deste modo, no que concerne ao departamento de RH, as principais mudanças digitais foram nas áreas do recrutamento e seleção (E2, E7, E8, E9, E10, E12), as próprias bases de dados (E2, E6, E8, E9), e o processamento salarial (E6, E9, E11) como se pode ver no testemunho seguinte:

(...) depois também ao nível do recrutamento, vimo-nos obrigados a modernizar (...) alguém que se candidate já vai diretamente para o software. (...) e portanto também não há erro – E7; (...) quando eu entrei (...) não existia bases de dados (...) comecei a criar bases de dados para ter a informação compilada e organizada (...) agora está tudo mais ou menos automatizado, tenho as fórmulas todas – E2; (...) usamos o workday que é uma plataforma de recursos humanos que tem portal de colaborador, depois permite-nos organizar compensação, benefícios, processamento salarial, permite-nos extrair relatórios (...) – E11

De salientar ainda que estes resultados vão ao encontro à ideia de George e Thomas (2019) que afirmam que a aposta digital por parte das empresas concentra-se sobretudo, e em primeira instância, nos processos de RH que consomem mais tempo e que permitem às empresas competirem umas com as outras e não ficarem numa situação de desvantagem competitiva.

No que tange às áreas digitalizadas da organização é de realçar apenas os sistemas integrados de gestão como as mais destacáveis (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E12 e E13).

Relativamente ao portal, é uma ferramenta que nós temos não só para nós RH mas também para quem precisa de ter alguma informação rápida – E8; (...) não fazia sentido não termos toda a informação de forma a que fosse partilhada por todos, e de fácil acesso (...) fizemos a implementação de um sistema integrado que integrou a área financeira, a área dos recursos humanos, a área produtiva (...) – E5.

Por outro lado, é possível constatar que as áreas menos digitalizadas correspondem à de gestão de carreira (E2, E10, E13) e gestão da mudança (E11) o que nos permite sugerir duas realidades: a de que a atenção das empresas está no momento presente e não tanto no futuro, dado que a tecnologia implementada, pelo facto de corresponder maioritariamente aos sistemas de informação, esta atribui uma ênfase maior ao presente do que se fosse implementada em processos de cultura organizacional ou de gestão de carreira, que remetem mais para o tempo futuro; e a de que essa mesma atenção na área de RH encontra-se presente tanto nos profissionais de RH em si, como nos restantes colaboradores da empresa visto que, os sistemas de informação correspondem a um processo de RH que beneficia as duas entidades, ao contrário de um software de recrutamento se apenas beneficiaria o departamento de RH (Kavanagh et al., 1990; George e Thomas, 2019). No entanto, é de salientar que uma das entrevistadas (E2) reconhece a alteração da cultura da empresa como um desafio futuro.

(...) nós implementámos um portal do colaborador (...) em que a pessoa tem o seu portal (...) e a pessoa é responsável e consegue autonomamente ir lá marcar os seus dias de férias e os RH já não têm que andar aqui de trás para a frente (...) e a pessoa pode consultar muitas informações que habitualmente tinha que nos pedir, desde recibos de vencimento, baixas, faltas, etc – E13; Portanto eu acho que esse vai ser o grande desafio dos recursos humanos daqui para a frente que é mudar a cultura e a mentalidade das empresas que já estão formadas para uma mentalidade mais retrógrada – E2.

4.2.Momentos antecedentes à mudança

O gestor de RH possui também um papel importante no momento que antecede a implementação de uma nova tecnologia na empresa pois, segundo Onimole (2017), são nestes momentos que pode surgir alguma resistência à mudança e algumas dúvidas em relação a um investimento da empresa, neste caso, um investimento no digital. Ao questionar acerca do comportamento face a este obstáculo, seis dos treze gestores de RH (E1, E2, E6, E7, E10, E13)

indicaram tomar medidas que fossem ao encontro com a formação dos colaboradores no sentido destes adquirirem as novas características que a empresa exige neste novo momento, isto é, através de planos de formação, workshops e criação de manuais.

(...) por vezes há algum burburinho sim, porque é que estamos a investir nisto quando já fazíamos de uma maneira? (...). Nesse sentido, construímos também um manual de utilização (...) desde os acessos, como entrar, o que é que dá para fazer, as funcionalidades, como fazer, quem é que aprova férias, quem é que não aprova, explicamos também as mudanças nestes processos específicos de férias, recibos, etc (...) e assim sempre que houver uma dúvida é só ir ao manual – E13; (...) hoje em dia eu acho que não temos escolha se não ceder à mudança, pelo menos se quisermos ser competitivos e estar à frente mas podem-se levantar sempre algumas questões não é? Portanto o que eu fiz foi dar formação às pessoas sobre essa plataforma. (...) eu dei formação a todos os colaboradores para verem como é que haviam de trabalhar na plataforma para evitar ao máximo este medo e fazer compreender que aquela mudança faz sentido e era necessária.
– E2

Este ponto de vista vai de encontro a Cummins e Worley (2015) que afirma que para combater práticas muito enraizadas na cultura organizacional e conseguir uma mudança bem-sucedida, o gestor deverá fazer com que os trabalhadores adquiram as características que a empresa necessita após a mudança, através do desenvolvimento dos trabalhadores. Deste modo e voltando a referir Onimole (2017), os trabalhadores de uma organização devem ser formados acerca da mudança prevista com antecedência, caso contrário, resistirão à mudança uma vez que não compreenderão a sua importância e poderá vir a custar mais à empresa do que o investimento realizado. Assim, para além do que foi enunciado, exigirá em primeiro lugar, da parte do gestor de RH, ter uma visão clara e convincente do que será a organização – independentemente da função – como um todo depois da implementação para que seja possível transmitir também essa visão.

Houve aqui uma parte de formação inicial dividida em managers e dividida nas equipas, portanto por colaborador. Primeiramente enviou-se aqui alguma informação escrita (...) e depois então expliquei os passos de como é que as coisas se processam. – E10

Contrastando, cinco dos restantes entrevistados (E1, E5, E9, E11, E12) não assumem um papel preponderante que vá de encontro com o desenvolvimento dos trabalhadores, uma vez que se cingem pela comunicação da mudança.

Normalmente não há grande preparação, tratamos de comunicar (...) nós temos aproveitado muito o Slack para melhorar todas as comunicações internas – E11

Deste modo, é possível apontar que apenas cerca de metade dos gestores de RH assumem este papel ativo, de grande importância na organização em que trabalham a recepção de uma nova tecnologia.

4.3. Incumbência das decisões

Por outro lado, constatou-se que no contexto atual de digitalização, os gestores de RH possuem uma certa influência, autonomia e poder sobre o papel de decisão da implementação da tecnologia, dado que quando questionados acerca de onde partiu a decisão, quase metade dos entrevistados (E1, E2, E3, E7, E10) indicaram que a decisão partiu deles próprios ou do departamento de RH.

(...) quando eu entrei identifiquei uma série de áreas que necessitavam de ser melhoradas a este nível. (...) e portanto são sugestões dos recursos humanos (...) quando existe algum improvement que quero fazer a nível de processos, primeiro trabalho neles (...) e às vezes testo com alguém, faço pesquisa, que softwares é que podem ajudar, o que podemos usar que não sejam softwares e quando vou apresentar esta ideia já está quase definido. – E7

Segundo Subramony (2006) os gestores necessitam de ter a certeza de que a decisão de adotar uma determinada prática é a correta e de que irá beneficiar a organização tendo em conta os seus custos. Para Abrahamson (2003), os colaboradores tendem a confiar nos gestores e departamentos de RH que demonstram um compromisso de longo prazo com práticas eficazes de RH pelo que a mudança constante na prática - com uma prática ineficaz substituindo outra - pode levar à resistência à mudança (Abrahamson, 2003). No entanto e contrastando com a teoria, parece que embora exista essa confiança no departamento de RH da parte dos trabalhadores, as respostas parecem indicar que a administração e chefia de topo nem sempre a concedem aos profissionais de RH uma vez que, os resultados indicam-nos que a decisão nem sempre parte dos RH de uma empresa pois o poder da mesma é partilhado com a administração dado que cinco profissionais (E5, E6, E8, E9, E12) indicaram que a decisão de digitalizar uma determinada prática de RH partiu juntamente da administração ou gestão de topo com o departamento de RH, e ainda, por outro lado, três entrevistados (E4, E11, E13) indicaram que partiu somente da administração.

Foi mesmo em reunião da administração de bordo, em que estávamos a falar que já não fazia sentido haver um sistema só para faturação, um programazito para não sei quê... e chegámos à conclusão de que não fazia sentido não termos toda a informação de forma a que fosse partilhada por todos, e de fácil acesso – E5; Era muito um objetivo estratégico da empresa, ou seja, muito um objetivo delineado pela administração evoluirmos no digital. – E13

Assim sendo, tal poderá indicar que os gestores de RH não possuem independência total no que toca a decisões de grande impacto a nível de RH e que por consequência não assumem um papel tão estratégico.

4.4. People Analytics

Outro aspeto importante relacionado com a digitalização corresponde ao processo que o gestor de RH tem que realizar até chegar a uma conclusão. Muitas vezes, por detrás de uma prática de RH implementada encontram-se várias análises. É aqui que entram processos como o *People Analytics*, *Big Data* e *Data Mining* na função de RH. No entanto, quando questionados acerca destas práticas nenhum gestor de RH indicou diretamente que as realizava. O que acontece, e que sete dos treze entrevistados (E2, E4, E5, E6, E7, E10, E13) indicaram é que realizam o processo correspondente dada a dimensão, contexto e condições da empresa. Isto é, nenhum dos gestores realizava estas práticas com o grau de complexidade questionado, mas sim um processo analítico, que partilha a mesma linha de pensamento, adequado à organização:

(...) é importante que sejam aqui tomadas com base em dados porque se não passamos a ter uma mente muito biased para tomar as decisões e não é isso que se pretende. Portanto tentamos ser ao máximo muito data driven (...). Dizer que fazemos Big Data, Machine Learning, parece-me aqui demasiado extravagante para aquilo que é mas o processo é todo baseado em dados. – E10

Deste modo, regista-se uma vertente analítica presente naquilo que é o papel do gestor de RH atual. Porém, é importante ainda referir que esta vertente não se encontra completamente assente na função do gestor de RH dado que seis dos treze entrevistados indicaram não exercer esta função analítica (E1, E3, E8, E9, E11, E12). No entanto, alguns profissionais indicaram que apesar de não a exercerem, não deixam de recolher feedback e outputs de terceiros para tomarem as suas decisões, inclusive um dos entrevistados – pertencente a uma grande empresa – possui um

departamento especialista em trabalhar vários tipos de dados, incluindo os mesmos em processos de Big Data que irão providenciar vários outputs ao gestor.

Nós contratámos três Payroll Data Specialist que vão pegar nos dados que estão nos nossos venders e transformá-los para dados mais simples, que possam ser inseridos no workday – E1

Por fim, dois dos seis entrevistados (E1, E11) que não exercem esta componente analítica possuem departamentos especializados nesta área pelo que apenas quatro dos treze entrevistados (E3, E8, E9, E12) se encontram numa situação de desvantagem competitiva por não utilizarem este tipo de abordagem analítica no exercício das suas funções (Fenech et al., 2019). Por outro lado, possuem a vantagem da presença da análise humana não estar ausente evitando possíveis situações de ambiguidade (Jarrahi, 2018).

4.5. Contacto com tecnologia

De seguida, no sentido de descrever mais pormenorizadamente o papel do atual gestor de RH, foi questionado aos entrevistados acerca da média de horas que passam por dia em contacto com tecnologia no desempenho das suas funções. As respostas mostraram ser algo variadas, mas foi possível identificar algumas relações. Em primeiro lugar é de se registar que uma resposta presente foi a de que esse número de horas varia com o espaço temporal do mês e do ano em que se encontravam, passando por exemplo por fases ativas de recrutamento e processamento salarial. No entanto, ao questionar por uma perceção geral, excluindo períodos excecionais, cinco profissionais (E3, E4, E6, E9, E12) indicaram que têm bastante contacto com tecnologia no seu dia a dia. Porém, quatro destes cinco profissionais correspondem a técnicos de RH (E4, E9, E12, E13), enquanto os Diretores de RH já possuem a sua média de horas distribuída mais dispersamente. Neste sentido, em relação aos Diretores de RH registou-se um menor contacto com a tecnologia (E1, E5, E7, E10). Tal indicia que estamos perante diferentes tipos de contacto com a tecnologia, isto é, a função de RH atual utiliza a tecnologia para finalizações distintas e a diferença é refletida precisamente nas diferentes funções e responsabilidades atribuídas a cada gestor de RH. Deste modo e relativamente às responsabilidades associadas a uma hierarquia de gestão de RH numa organização, é nos possível associar uma utilização de ferramentas digitais maior às posições de hierarquia mais baixa, e uma utilização de ferramentas digitais menor às posições de hierarquia mais alta.

(...) quase que é gradual, ou seja, o people advisor que é a posição mais baixa diga-se, ou o técnico mais administrativo, é o que vai ter que utilizar mais. O specialist já vai ter que se calhar utilizar metade do tempo e a pessoa acima do specialist que é o meu caso já vai ter que usar só ¼ do tempo. – E1

No seguimento desta linha de pensamento, é nos também indiciado a associação entre hierarquias mais altas de RH com maiores níveis estratégicos da posição assim como hierarquias mais baixas associadas a menores níveis estratégicos.

A minha posição em si não vai recorrer tanto porque vai ser muito mais comunicativa diga-se: estar em reuniões e andar de um lado para o outro em reuniões. Um técnico de RH vai ter que estar oito horas por dia sempre a recorrer a sistemas de informação. Portanto depende um bocado da posição em si. – E1

Assim sendo, pode-se sugerir que os profissionais de RH com menor contacto com tecnologia serão mais propensos a constituírem-se como Posicionadores Estratégicos da organização, ou seja, um gestor de RH cujo foco não corresponda tanto a tarefas administrativas, mas sim em questões estratégicas (Ulrich et al., 2016; The RBL Group, 2015).

4.6. Vantagens e desvantagens da tecnologia

A respeito dos impactos positivos e negativos sentidos pelos gestores de RH é nos possível identificar sem dúvida, uma predominância em ambos os polos.

Relativamente aos impactos positivos foi-nos possível destacar com facilidade a automatização de tarefas (E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13) e a diminuição do erro humano (E5, E6, E7, E10, E11, E12, E13) . No que concerne à primeira, os gestores resumem que a forma como lhes tem mais afetado o seu trabalho é com a redução do tempo que demoram a realizar algumas tarefas, nomeadamente administrativas e consequentemente: adquirirão mais tempo para se dedicarem a outro tipo de questões.

(...) à medida que os processos são automatizados pela digitalização sobre mais tempo para outras coisas (...). Cada vez mais se sente que os recursos humanos tenham um papel “à mesa” por assim dizer e na Z isso acontece efetivamente. Por termos uma série de coisas já automatizadas, dá muito mais tempo para me sentar com os outros departamentos, a pensarmos na estratégia e realmente percebem que RH tem um papel determinante nesse sentido – E10; E permitem-nos também ter aqui todo um conjunto de

automatizações em que se eu precisar de uma determinada informação clico no botão e ele dá-me logo a informação que eu quero em vez de estar a tirar um relatório, ter que o ir trabalhar no sistema do lado para depois ir colocá-lo de forma legível ou inteligível ainda noutra sistema. – E4

No que diz respeito à diminuição do erro, traduzindo para o impacto na função de RH atual, os gestores de RH referem sobretudo a ajuda na tomada de decisões, que por sua vez, serão baseadas em dados e não no juízo humano assim como mais rápidas.

(...) vamos conseguir ter informação mais apurada, mais rápida e com menos margem de erro que nos vai ajudar a tomar decisões mais atempadamente de forma a sermos mais competitivos (...). – E11

Neste sentido, as principais vantagens resumem precisamente o que a literatura enuncia, isto é, a diminuição do tempo necessário para executar tarefas e a diminuição do preconceito humano através da inserção de tecnologias em processos de RH (Kavanagh et al., 1990; George e Thomas). Por outro lado, em referência às desvantagens, a grande maioria dos profissionais (E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9, E11) indica que a mesma consiste no distanciamento para com o colaborador uma vez que, segundo Sharma (2020), o desafio do distanciamento tem como base o bem-estar, a comunicação, o desenvolvimento e o compromisso com o trabalhador que se traduzem nos fenómenos enunciados pelos entrevistados, isto é, a diminuição de respostas personalizadas, diminuição do gosto pela função e manutenção de relações de confiança. Esta realidade não vai de encontro à literatura e as respostas às perguntas poderão ter sido condicionadas pelo contexto pandémico atual, num momento em que se adotava o teletrabalho. Porém, é importante referir ainda outras desvantagens mencionadas que vão ao encontro com a literatura (Sotnikova et al., 2020; Mitrofanova, 2019; Henderman e Cantner, 2018), apesar de terem sido referidas apenas por uma pessoa cada: resistência à mudança (E12), principalmente pela geração mais velha e por falta de motivação do staff em adquirir competências digitais; diminuição de soft skills (E6), que poderá resultar em diminuição de postos de trabalho devido à automatização total de processos; e o investimento necessário (E4), ou seja, o custo de implementação das tecnologias que várias organizações não possuem o budget necessário.

Eu conheço todos os colaboradores dentro da empresa, eu conheço a vida deles, quando casam, quando se divorciam, quando têm filhos... Todo esse apoio emocional é muito difícil de dar sem ser por pessoa – E5;(...) surge sempre alguma resistência à mudança, a

fase de adaptação às novas ferramentas (...) – E12; (...) muito informatizada e que eu acho que se isso acontecer, perderemos aquilo que para mim é essência da gestão de recursos humanos que não deixa de ser uma área puramente social e de intervenção social, e de intervenção direta no cotidiano de uma empresa e assim as pessoas começam a perder algumas soft skills – E6; (...) o investimento e o tempo que é necessário para não só identificares todos os requisitos que tu precisas antes da implementação (...) – E4

Analisando face à literatura, os entrevistados acabam por referir que a grande desvantagem corresponde àquilo que podia constituir uma vantagem, isto é, uma das quatro potencialidades de Floridi et al. (2018), as novas formas de interação que a introdução de tecnologia pode trazer dado que apesar das novas possibilidades, a parte humana é sempre perdida de certa maneira.

4.7.Desafios futuros

É importante também mencionar neste momento os desafios futuros para os RH que acabam por estar alinhados com algumas desvantagens. Deste modo, os três desafios mais mencionados foram precisamente o combate ao distanciamento para com o colaborador novamente (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11), ou seja, a luta constante com a adaptação às novas formas de comunicação e interação do futuro no sentido de criar uma resposta coletiva coesa (Floridi et al., 2018); a alteração da cultura organizacional (E2, E4, E7), isto é, o combate com os comportamentos provocados pelos valores e crenças enraizadas na cultura organizacional que necessitam de ser alterados face ao contexto atual de inovações constantes (Modranský et al. (2020); e a dificuldade em conseguir manter-se atualizado em relação ao crescimento tecnológico (E9, E10, E13), o que remete para as questões da perda de *hard skills* e da adaptação que também será necessária às novas *skills*, ou seja, uma possível extinção de postos de trabalho e reposição com novos, que por sua vez, exigem cada vez mais *soft skills* (Henderman e Cantner, 2018; Elliot, 2018).

Não vamos saber comunicar com os nossos colaboradores e vamos acabar por tratá-los todos na mesma maneira mas as pessoas não são todas iguais e eu não posso estar a comunicar com uma pessoa que é de RH de uma maneira e depois vou falar com um operador de máquina e falar-lhe da mesma maneira mas é isso um bocado que a digitalização nos vai trazer – E1; (...) acho que o principal desafio vai ser como é que vamos assegurar a cultura da empresa quando temos cada vez mais pessoas a trabalharem

remotamente (...) – E2; (...) depois a nível da implementação de novas mudanças que vão continuar a existir como é óbvio, mantermo-nos atualizados acerca das novas mudanças e novos softwares, etc. Ou seja, estou aqui a falar um raciocínio de mudanças do ponto de vista digital, operacionais, de ferramentas de trabalho ou mudanças de cultura de empresa, de estratégias, etc e nós sermos aqui uns ativistas de mudança (...) – E13; (...) colocarmo-nos a par de tudo o que está a sair no mercado e selecionarmos o que realmente terá impacto na empresa ou não porque todos os dias e todos os meses sai uma série de novas tendências e de Buzz words. – E10

4.8. Perceção de papel estratégico

Por último, existe uma concordância total naquilo que é a consideração do Gestor de RH enquanto parceiro estratégico dado que quando questionados acerca do cenário em que o mesmo assume um papel estratégico na organização mediante digitalização, onze entrevistados (E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13) afirmaram que essa componente está presente nas suas funções devido à libertação de algumas tarefas como anteriormente mencionado.

(...) nós temos muitas reuniões com o board da Z. (...) Portanto acho que há muita coisa que eliminando esse trabalho administrativo, que os profissionais de recursos humanos podem ajudar e com impacto a nível da própria estratégia da organização. – E11

No entanto, é importante ainda referir que dois dos entrevistados (E1, E6) não concordaram com a afirmação justificando que o gestor de RH na sua essência tem que ser estratégico, ou seja, sempre o foi, mesmo antes da introdução de uma tecnologia.

Os recursos humanos são o suporte à organização. Sempre foram. Nós fazemos parte dos Head Counts. Nós iremos sempre representar um custo à organização. Mas somos estratégicos porque nós é que vamos ser e já somos as pessoas que vão contratar a pessoa certa, que vão fazer uma análise do ROI, que vão estar a negociar salários, que vão implementar os salary brackets, que vão implementar as políticas para que aquilo funciona. Ou seja, nós já somos estratégicos, podemos é não ser olhados assim. E depois temos aquelas pessoas que são só administrativas. – E1

Por isso, encontramos-nos perante uma situação em que todos os profissionais de RH reconhecem a componente estratégica descrita por Ulrich et al. (2016) – um papel que não se concentra apenas e só em tarefas administrativas, mas principalmente em questões estratégicas, contribuindo com

as respostas para as mesmas – como uma realidade inerente à posição de RH, sendo que essa posição poderá refletir-se com mais ou menos intensidade no papel do gestor.

4.9. Competências de Ulrich

Na parte final da entrevista foi então solicitado aos entrevistados para reflectirem sobre a sua função e os papéis associados à sua profissão, usando para tal a tipologia formulada por Ulrich et al (2016). O objetivo era que os entrevistados atribuíssem uma percentagem a cada competência definida por Ulrich até perfazer um total de 100%, de modo a que fosse possível apurar os principais papéis que os gestores de RH mais exercem no contexto atual de digitalização. Através da análise das respostas (Tabela II), é possível determinar que as competências que mais definem o papel atual do gestor de RH são o Ativista Credível, Curador do Capital Humano, Posicionador Estratégico e Campeão da Cultura e Mudança.

Tabela II – Distribuição de competências por gestor de RH

Entrevistados	A. Posicionador Estratégico	B. Ativista Credível	C. Navegador de Paradoxos	D. Campeão da Cultura e Mudança	E. Curador do Capital Humano	F. Comissário de Recompensas Totais	G. Integrador de Tecnologia e Media	H. Criador e Intérprete de Dados Analíticos	I. Gestor de Conformidade
E1	15%	20%	5%	20%	10%	10%	10%	0%	10%
E2	10%	25%	10%	20%	5%	15%	5%	5%	5%
E3	25%	0%	10%	25%	25%	10%	2%	0%	3%
E4	11%	5%	2%	0%	20%	20%	2%	20%	20%
E5	25%	15%	0%	15%	15%	10%	5%	5%	10%
E6	15%	20%	5%	10%	15%	10%	0%	0%	25%
E7	10%	20%	5%	20%	20%	5%	10%	5%	5%
E8	2,50%	30%	2,5%	15%	25%	7,50%	7,50%	5%	5%
E9	5%	40%	5%	5%	15%	10%	10%	5%	5%
E10	30%	5%	0%	10%	15%	10%	10%	15%	5%
E11	15%	40%	2,50%	2,50%	10%	10%	5%	5%	10%
E12	15%	25%	0%	20%	10%	10%	10%	5%	5%
E13	10%	30%	0%	20%	20%	0%	5%	15%	0%
Média	15%	19%	4%	14%	16%	10%	6%	7%	8%

Fonte: Elaboração própria

É importante realçar que a competência de Ativista Credível foi ao encontro aos mesmos resultados de Ulrich et al. (2016) no sentido de que corresponde à competência com a média mais alta isto é, com maior incidência, o que revela que apesar do contexto atual de digitalização, o gestor de RH atual não perdeu um dos pilares da sua profissão: as relações humanas, que por sua vez corresponde a uma função fulcral da profissão devido à confiança construída e cimentada que essa posição lhe vai permitir, por exemplo, demonstrando um interesse genuíno em resolver um

problema de um trabalhador (Ulrich et al., 2016; The RBL Group, 2015). Por sua vez, segundo Rehman et al. (2020) a vantagem desta posição acaba por se traduzir no facto do *turnover* ser redutor; e também ainda importante de destacar, o conhecimento que este papel pode trazer no sentido de auxiliar o exercício dos outros papéis através do *insight* obtido através das relações.

Seguem-se então as competências de Posicionador Estratégico, Curador do Capital Humano e Campeão da Cultura e Mudança. No caso do Posicionador Estratégico, embora todos considerem que o gestor de RH tem um papel estratégico, a percentagem de presença estratégica nas suas funções não é tão alta como o esperado mas ainda assim considerável.

Para mim, é o parceiro sempre mais estratégico porque é a área que deverá ou que se espera que tenha um conhecimento mais abrangente da casa. – E6

Segue-se o Campeão da Cultura e Mudança, o que revela que o Gestor de RH tem um papel ativo na decisão e naquilo que são as implementações de novos processos, incluindo os digitais.

(...) consigo estar sempre a par das tomas de decisão da gestão e contribuir com aquilo que será o futuro, portanto sim, imagina, a decisão de irmos abrir um novo escritório, sou sempre consultada, o que é que tu achas, o que é que tu não achas? – E10

Por último, surge o Curador do Capital Humano que demonstra que atualmente as funções de R&S e Formação e Desenvolvimento são das que mais caracterizam o papel do Gestor de RH.

Por exemplo, eu tenho que olhar para o negócio e tenho que dar suporte se vou meter um colaborador a full-time ou a part-time e quanto é que ele vai gastar em part-time, quanto é que ele vai gastar em full-time, ou por exemplo, no turno x ou no turno y. – E1

Por outro lado, destacam-se como menos presentes as competências de Navegador de Paradoxos, Integrador de Tecnologia e Media e Criador e Intérprete de Dados Analíticos. Relativamente ao Navegador de Paradoxos, a baixa percentagem atribuída deve-se ao facto de apesar da maioria dos gestores de RH possuírem uma forte relação com os trabalhadores (Ativista Credível), as questões de conflito são geralmente geridas pelos Gestores de Linha/Equipa mais diretos do colaborador.

Todo o processo até ao objetivo final será sempre gerido pelo manager da pessoa na empresa. (...) O manager tem que criar também esta relação de confiança e estabelecer os interesses dos colaboradores para resolver essas questões mais de conflito. – E9

Seguidamente, a pouca presença da competência do Integrador de Tecnologia e Media justifica-se pelo facto da maioria dos gestores de RH apenas irem em busca das tendências mais recentes nas áreas de RH apenas quando surge a necessidade.

E quando eu vim para a Z, eu disse ao CEO que queria muito implementar um sistema de avaliações de desempenho e (...) o meu trabalho foi ir em busca de uma plataforma – E2; (...) quando eu entrei identifiquei uma série de áreas que necessitavam de ser melhoradas a este nível. (...) e portanto são sugestões dos recursos humanos (...) quando existe algum improvement que quero fazer a nível de processos, primeiro trabalho neles (...) e às vezes testo com alguém, faço pesquisa, que softwares é que podem ajudar, o que podemos usar que não sejam softwares e quando vou apresentar esta ideia já está quase definido. – E7

De referir ainda que o facto de um gestor conseguir ficar a par da evolução e das alterações tecnológicas foi o terceiro desafio mais mencionado pelo que esta baixa presença indicia estar também relacionada com esta dificuldade existente. Finalmente, o Criador e Intérprete de Dados Analíticos aparenta apresentar uma presença baixa devido ao facto dos gestores de RH não possuírem processos analíticos tão avançados como os de *Big Data* e *Data Mining* e nos casos em que isso se verifica, existir uma equipa especializada na realização dessas tarefas.

Nós contratámos três Payroll Data Specialist que vão pegar nos dados que estão nos nossos venders e transformá-los para dados mais simples, que possam ser inseridos no workday. – E1

Posteriormente foi questionado acerca da evolução destas competências tendo em conta as principais diferenças comparando entre o momento atual e o momento em que ingressaram na empresa. Essas diferenças podem ser consultadas na tabela III onde os gestores de RH indicaram as competências que tinham maior incidência e menor incidência no passado. Apenas um dos gestores (E2) indicou que os seus papéis não se alteraram.

Tabela III – Distribuição de competências por gestores de RH no momento inicial

Competências de Ulrich	Maior incidência	Menor incidência	Total
A. Posicionador Estratégico	1	-9	-8
B. Ativista Credível	5	-6	-1
C. Navegador de Paradoxos	3	-2	1
D. Campeão da Cultura e Mudança	3	-3	0
E. Curador do Capital Humano	7	0	7
F. Comissário de Recompensas Totais	2	-3	-1
G. Integrador de Tecnologia e Media	0	-2	-2
H. Criador e Intérprete de Dados Analíticos	0	-2	-2
I. Gestor de Conformidade	5	-3	2

Fonte: Elaboração própria

No momento em que ingressaram na empresa, há uma menor presença no Posicionador Estratégico; uma maior presença no Curador do Capital Humano e no Gestor de Conformidade. Isto significa que a componente estratégica aumenta com a antiguidade na empresa enquanto que as componentes dos processos de recrutamento e formação, de gerir o fluxo de talentos e a componente legislativa diminui com a antiguidade na empresa. Neste sentido, quando questionados acerca das razões destas alterações, forneceram três razões, sendo que um dos gestores apresentou dois destes motivos em simultâneo. Deste modo, quatro gestores (E3, E4, E9, E13) indicaram que as mudanças se deviam à evolução de carreira dentro da empresa; oito gestores (E1, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E12) às alterações contextuais da organização; dois dos gestores (E1, E5) que justificaram pela implementação de tecnologia, um indicou ser um misto entre a evolução da empresa e a tecnologia; e outro considerou que não foi diretamente a tecnologia mas admitiu que a mesma tinha tido influência.

Sim, têm vindo a alterar porque a administração também tem vindo a dar hipótese de fazermos mais coisas e conseguirmos melhorar da forma que achamos mais justa (...) – E9; Não acredito que essa extensão tenha sido por causa da digitalização porque não foi. Tem muito a ver com crescimento da própria empresa, acho que também teve muito a ver com esta mudança de paradigma porque eles não tinham ninguém na empresa focado em RH – E10; Acho que é pelas duas, 50-50. Pela evolução da tecnologia e pela evolução da empresa. Isso é facto, é mesmo 50-50, não há uma sem outra – E1; Sinto que o meu papel estratégico aumentou com a evolução da empresa e não propriamente com a introdução de uma tecnologia mas que a tecnologia veio ajudar e muito esse meu papel veio. – E5

Assim, e ao contrário do que George e Thomas (2019) revelam, a introdução de uma tecnologia parece não libertar os gestores de RH das tarefas administrativas, no entanto, registou-se várias implementações de tecnologia nas empresas por parte de cada um dos entrevistados ao mesmo tempo que também se registou várias alterações de papéis, o que nos leva a propor que tecnologias como a IA influenciam mas de uma forma indireta e não súbita o suficiente para se registar num curto espaço de tempo uma mudança significativa. Deste modo, estamos perante uma influência que atua em segundo plano provocando alterações a nível: do contexto da empresa; e da progressão na carreira.

Influenciou no modo de execução principalmente. (...) Acabou por ser uma necessidade da empresa introduzir estes processos – E8; (...) com a introdução de algumas ferramentas que mencionei tivemos que nos reorganizar portanto houve alterações de equipa, alterações de funções, alguma consequência do trabalho que ia apoiando e ia fazendo de perto mas muito pelo contexto de equipa ou por evolução, vá, evolução de trabalho. – E13

5. Conclusões

O presente trabalho procurou compreender e descrever o papel e as competências atuais dos gestores de RH no atual contexto de digitalização, perceber se consideram que esse mesmo papel é afetado pela introdução de novas tecnologias digitais e o que vêem como vantagens e desvantagens através da sua introdução. As informações obtidas a treze gestores de RH, que trabalham em empresas de diferentes dimensões e distintos setores de atividade, permitem concluir que o profissional de RH não perdeu uma das principais características – as relações de confiança com os colaboradores dado que foi identificada uma grande presença da competência de Ativista Credível na distribuição das mesmas da tipologia de Ulrich et al. (2016). Deste modo, surge a hipótese de que o Ativista Credível, através das relações de confiança que constrói fornece conhecimento útil para a realização dos restantes papéis. Seguidos do Ativista Credível, surgem os papéis relativos às questões estratégicas, da responsabilidade pela mudança e da gestão do capital humano em si – Posicionador Estratégico, Campeão da Cultura e Mudança, e Curador do Capital Humano.

Embora se tenham registado variações nos papéis de RH que desempenham, juntamente com a introdução de novos processos digitais, os gestores indicaram na sua grande maioria (E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13) que as variações não se devem à introdução de uma

tecnologia. No entanto, a mesma parece despoletar as razões que os entrevistados indicaram que provoca esta alteração de papéis – contexto da empresa e o próprio crescimento do trabalhador – uma vez que: esta implementação de tecnologias coexiste sempre com estas duas realidades, salvo em um caso (E2) em que se registou alterações digitais mas sem alteração de papéis; a mesma esteve e encontra-se presente naquilo que são os últimos 40 anos de grande evolução tecnológica e de grande transformação da função de RH (Ruël et al., 2004; Vokic, 2016); e mesmo aquando ausência desta questão do factor que provocou as mudanças estruturais da organização e evolução do trabalhador, alguns entrevistados (E1, E5) indicaram que estes fatores foram provocados pela inserção de tecnologia.

Assim, poderíamos sugerir que a implementação de tecnologias mudou o papel do gestor de RH. Sugerimos então que a digitalização tem, assim, influenciado indiretamente esta alteração dado que uma mudança de papéis deste nível é muito difícil de se assinalar a curto prazo. Neste sentido, registou-se apenas uma alteração no modo de execução de determinadas tarefas, isto é, não foi através da introdução de processos digitais que a presença de um determinado papel aumentou ou diminuiu repentinamente, mas sim o seu modo de execução. No entanto, e reforçando mais uma vez, a alteração de papéis, não se nota no curto prazo, ou seja, a digitalização altera a presença do papel do gestor de RH mas muito lentamente, atuando em segundo plano, através do alívio de certas tarefas, nomeadamente administrativas, que por si só, propulsionam indiretamente uma maior dedicação a tarefas estratégicas.

Concluimos também que as aplicações tecnológicas nos RH podem servir principalmente dois âmbitos da empresa: a organização em si e o departamento de RH, sendo que, no presente estudo foi registado uma maior incidência de processos digitais a nível da organização, do qual o principal constitui os sistemas integrados de gestão (E1, E2, E4, E5, E7, E10, 13). Relativamente ao departamento de RH os processos mais enunciados constituem o R&S (E2, E7, E8, E9, E10, E12), bases de dados (E2, E6, E8, E9) e processamento salarial (E6, E9, E11). De seguida, chegou-se à conclusão de que o gestor de RH possui um papel importante no momento que antecede uma mudança, ou seja, no caso deste estudo, na preparação da organização à introdução de um processo digital assim como na identificação da sua necessidade e respetiva tomada de decisão. No entanto, apenas cerca de metade assume esse papel ativo de preparação. Os entrevistados revelaram também que quanto menor for o contacto com tecnologias, o papel estratégico será tendencialmente maior do que profissionais com maior contacto com a mesma. Isto deve-se ao

facto de que os que indicaram (E1, E5, E7, E10) despendem poucas horas do seu dia com tecnologia apresentarem uma média do papel Posicionador Estratégico maior (20%), comparadamente aos que se encontram em maior contacto com processos digitais (E3, E4, E6, E9, E12, E13) (13,5%). Esta hipótese não sugere necessariamente que profissionais com maior papel estratégico não estejam em contacto com a tecnologia mas que possivelmente invistam esse tempo na discussão das estratégias em si.

A minha posição em si não vai recorrer tanto porque vai ser muito mais comunicativa diga-se: estar em reuniões e andar de um lado para o outro em reuniões. – E1

Relativamente às principais vantagens sentidas pelos gestores de RH, os entrevistados enunciam principalmente a automatização de tarefas e a diminuição do erro humano, que se traduzem pela redução do tempo necessário para executar uma determinada ação e por decisões baseadas em dados, respetivamente (Kavanagh et al., 1990; George e Thomas, 2019). Por outro lado, a desvantagem que a maioria dos profissionais (E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9, E11) indica corresponde ao distanciamento para com o colaborador o que vai ao encontro a um contexto de pandemia e não de introdução de uma tecnologia (Sharma, 2020). Por sua vez, as razões que vão ao encontro a um contexto de introdução de um processo digital apenas foram enunciadas por um entrevistado, o que demonstra que não se sente tanto: resistência à mudança (E12); diminuição de soft skills (E6); e investimento inicial (E4).

Analisando as respostas dos entrevistados de um modo geral, é possível verificar que todos conseguem ver o potencial destas tecnologias para a sua função na medida de que todos conseguiram identificar vantagens que as mesmas traziam, desde a automatização de tarefas que permite poupar tempo, a diminuição do erro, o controlo da informação, a centralização da mesma, a sua segurança no armazenamento, entre outros. Porém, precisamente como Sotnikova et al. (2020) indicam por vezes a empresa não investe ou porque o investimento é demasiado alto para o budget da empresa ou porque principalmente não vêm como um investimento de longo prazo que no futuro trará os seus lucros. Neste estudo, é possível verificar este não investimento quando verificamos que certas áreas digitalizadas são de tecnologia gratuitas ou de custo reduzido (E2, E5, E6, E13); ou não se alteraram (E6, E9).

(...) quando eu entrei (...) não existia bases de dados(...) Então eu comecei a criar bases de dados em Excel... – E2; O programa que nós utilizamos continua a ser exatamente o

mesmo. Assim como para o Recrutamento e Seleção, como para o processamento salarial, base de dados... – E9

Como é sobejamento sabido, a evolução da função de RH foi lenta, sendo inicialmente administrativa e tornando-se mais estratégica neste século (Vokic, 2016). A sua evolução foi então indiretamente influenciada pela tecnologia sendo que também foi registado um crescimento da mesma durante os últimos 40 anos (Ruël et al., 2004). Atualmente, esta influência é de um nível tão óbvio que ao longo da realização deste estudo, as suas vantagens foram facilmente identificáveis pelos entrevistados. Apesar disso e contrariamente à clareza dos seus benefícios, ainda se registou num número de empresas consideráveis face a amostra estudada um não investimento tecnológico, que poderá estar relacionado com uma resistência à mudança relativamente a um contacto com os trabalhadores menos pessoal, dado que esta foi a principal desvantagem identificada. Por sua vez, esta poderá estar relacionada com a maior incidência no papel do Ativista Crível, papel este que tem por base a construção e manutenção das relações humanas, o que significa que os gestores de RH possuem algum receio em alterar o contacto que estabelecem com os trabalhadores das suas empresas.

5.1. Limitações de Pesquisa

É importante salientar algumas limitações da presente investigação. A primeira corresponde ao facto do estudo ter sido realizado apenas com 13 entrevistas, o que revela que nos encontramos perante um estudo de carácter exploratório daquilo que são as competências e o papel que o gestor de RH desempenha no contexto atual de digitalização pelo que não se pode generalizar estes resultados. Consideramos também que o facto das entrevistas terem sido realizadas numa época de pandemia poderão ter provocado um certo enviesamento nas respostas a algumas perguntas pelo facto dos entrevistados referirem com alguma regularidade o contexto pandémico atual, por exemplo, quando questionados acerca dos futuros desafios para os RH, uma das respostas mais dadas foi a gestão do teletrabalho, que, na data das entrevistas, se encontravam muitas pessoas a adotar. De referir também que na questão da evolução das competências dos gestores de RH se denota algum ensiesamento temporal, dado que a antiguidade dos entrevistados na função ou nas empresas é muito divergente. Por fim, é importante assinalar a pequena dimensão de algumas empresas onde os gestores de RH trabalham, já que tendem a possuir um menor nível de tecnologias implementadas nos seus processos de RH, o que poderá ter limitado as respostas

desses entrevistados. Sugerimos que, numa investigação futura, se faça um estudo comparativo entre empresas de grande, média e pequena dimensão e centrado apenas num setor de atividade dado que as conclusões do presente estudo poderão ter sido influenciadas pelo facto de vários gestores de RH exercerem funções em setores de atividade diferentes e sobretudo em organizações com diferentes níveis de investimento em tecnologia.

Referências

- Abrahamson, E. (2003). *Change without pain*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Adams, W. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In Newcomer, K., Hatry, H., e Wholey, J. *Handbook of Practical Formal Evaluation*, (494 – 505). Washington D.C.: Jossey-Bass.
- Angrave D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., Stuart, M., (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26 (1), 1-11.
- Araújo, L., e Garcia, A. (2009). *Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional* (2ª Ed.). S. Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70
- Bondarouk, T., Parry, E., Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 98-131.
- Black, J. e Esch, Patrick van. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, 62, 729-739.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caldwell, R. HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*. 18 (3), 275-294
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8ª edição. São Paulo: Atlas.
- Chui M, Manyika, J. e Miremadi, M. (2015). Four fundamentals of workplace automation. *McKinsey Quarterly*. November 2015. [online] Disponível em:

- <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation> . Acesso: 12 de Abril 2020
- Cummins, G., Worley, C. (2015). *Organization Development and Change*. 10ª edição. Londres: Cengage Learning EMEA
- Dastin, J. (2018, Outubro 18). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters Business News. [online] Disponível em: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-in...-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G> . Acesso: 10 de Janeiro de 2021
- Dastyar B., Kazemnejad H., Sereshgi A., e Jabalameli M. (2017). Using Data Mining Techniques to Develop Knowledge Management in Organizations: A Review. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 7 (2), 80-89.
- Delery, J. e Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Deloitte (2018). “The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends”. [online] Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Riseof-the-social-enterprise.pdf . Acesso: 06 de Abril 2020
- Dias, R. (2012). *A valorização de competências de gestão recursos humanos nas empresas do sector da construção civil e do imobiliário em Portugal*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Minho.
- Elliott, S., (2018). Artificial Intelligence, Robots, and Work: Is This Time Different? As technological innovation has eliminated many types of jobs over the past few centuries, economies have evolved to create new jobs that have kept workers well employed. Is there reason to worry that the future will be different?. *Future of Work*, 35 (1), 40-44.
- Fenech, R., Baguant, P., e Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166-175.
- Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., Vayena, E. (2018). AI4People – An Ethical

- Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds and Machines*, 28, 689 – 707.
- Gal, U., Jensen, T., e Stein., M. (2020). Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtueethics approach to people analytics. *Information and Organization*, 30 (2), 1-15
- Gill, J., Johnson, P., (2010). *Research methods of managers*. Sage Publications Limited, Fourth Edition.
- Grable, J., Lyons, A. (2018). An Introduction to Big Data. *Economics & Investment Management*, (72) 5, 17-20.
- George, G. e Thomas, M. (2019). Integration of Artificial Intelligence in Human Resource. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9 (2), 5069-5073.
- Gomes, D. (2011). *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Haenlein, M. e Kaplan A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14.
- Hamilton, R. e Sodeman, W. (2020). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons*, 63, 85-95.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180–187.
- Henderman A. & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8, 139 – 169.
- Hmoud, B. e Laszlo, V. (2019). Will Artificial Intelligence take over Human Resources Recruitment and Selection?. *Network Intelligence Studies*, 7 (13), 21-30.
- Jarrahi, M. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*, 61 (4), 1-15.
- Jauhari, A. (2017). How AI and machine learning will impact HR practices. [online] Disponível em: <https://www.vccircle.com/how-ai-and-machine-learning-will-impact-hr-practices/>. Acesso: 15 de Abril 2020
- Johnson, R., D., Lukaszewski, K. M., Stone, D. L. (2016). The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes. *Communications of the Association for Information Systems*. 38 (28), 533-553.

- Karasek, A. (2015). Information Technologies in Human Resources Management - Selected Examples. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 9 (6), 1883-1888.
- Kassim, N., Ramaya, T., e Sherah, K. (2012). Antecedents and Outcomes Of Human Resource Information System (HRIS) Use. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 61 (6), 603-623.
- Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. I. (1990). *Human resource information systems*. Boston: PWS-Kent
- Laney, D. (2001). 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety. META Group (Gartner), 949. [online] Disponível em: <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>. Acesso: 25 de Maio 2020
- Lamy, J. (2010). A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações. [online] Disponível em: <http://jorge-lamy.blogspot.pt/2010/06/importancia-do-acolhimento-denovos.html>. Acesso: 29 de Abril 2020
- Lucci, S. e Kopec, D. (2016). *Artificial Intelligence in the 21st Century: A Living Introduction*. (2nd ed.). Duxbury: Mercury Learning and Information.
- Mamman, A., Zayid K. e Kulaiby A. (2014). Is Ulrich's model useful in understanding HR practitioners' roles in non-western developing countries? An exploratory investigation across private and public sector organizations in the Sultanate Kingdom of Oman. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (20), 2811-2836.
- Martins, N., & Ohe, H. V. (2002). Trust as a Factor in Determining how to Attract, Motivate and Retain Talent. *Journal of Industrial Psychology*, pp. 49-57.
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., e Marler, J. (2018). Special issue of the International Journal of Human Resource Management: Digitization and the transformation of human resource management. *Journal of Medical Internet Research*, 21 (11), 1-13.
- Mitrofanova, E., Konovalova V., e Mitrofanova A. (2019). Opportunities, Problems and Limitations of Digital Transformation of HR Management. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 1717 – 1727.
- Modransky, R., Jakabová S., Oláh, A. (2020). Innovation Management and Barriers – Creating Space for Innovation and Organizational Change. *Emerging Science Journal*, 5 (5), 345-364

- Moran, W. e Brightman, B. (2000), Leading Organizational Change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.
- Nunes, B. (2019). *Inteligência Artificial na GRH: Competências necessárias aos gestores para a criação de valor*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Onimole, S. (2017). Introducing change in organization: implication for Human Resource Development Practitioners. *Ife Centre for Psychological Studies/Services*, 25 (2), 383-394
- Peretti, J-M (2001). *Recursos Humanos* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rehman, K., Hafeez, I., Aslam, F., Maitlo, Q., Syed, A. (2020). The Mediating Role of Trust and Organizational Commitment in the Relationship between Strategic Human Resource Management and Knowledge Sharing. *Iranian Journal of Management Studies*, 13 (4), 565-586
- Ruël, H., Bondarouk, T., e Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*, 15 (3), 364-380.
- Schuh G., Reinhartb G., Protea J., Sauermanna F., Horsthoferb J., Oppolzera F., Knollb D. (2019). Data Mining Definitions and Applications for the Management of Production Complexity. *52nd CIRP Conference on Manufacturing Systems (CMS)*, 81, 874-879. [online] Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827119305220> . Acesso: 13 de Abril 2020
- Sharma, E. (2020). Covid-19 & Employee Related Challenges for The Corporate. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 56 (2), 267 – 278.
- Shawish, M. (2005). *Human Resource Management* (1st ed.). Amman: Dar Al-Shorok.
- Simsek, Z., Vaara, E., Paruchuri, S., Nadkarni, S., Shaw, J. (2019). New Ways of Seeing Big Data. *Academy of Management Journal*, 62 (4), 971-978.
- Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., Bilokononko, H. (2020). Digital Technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 42 (4), 527 – 535.
- Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor Lisboa.

- Sousa, J. (2006). Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media, 2ª ed., Porto. [online] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf> . Acesso: 09 de Setembro 2020
- Stegăroiu, C. (2020). Digitalization of processes in HR for and against. *Economy Series*, 4, 116-121
- Strohmeier, S. e Piazza, F. (2013). Domain driven data mining in human resource management: A review of current research. *Expert Systems with Applications*, 40, 2410 – 2420.
- Subramony, M. (2006). Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationales. *Human Resource Management*, 45 (2), 195-210.
- Terrón, A., Olivencia J. e Martínez C. (2020). Tendency to Use Big Data in Education Based on Its Opportunities According to Andalusian Education Students. *Social Sciences*, 9 (164), 1-12.
- The RBL Group. (2017). *Paradox Navigator: 10 Skills every HR Professional Needs to Deliver Business Results*. [online] Disponível em: <https://www.rbl.net/insights/articles/10-skills-hr-pros-need-to-navigate-paradox-that-delivers-business-results>. Acesso: 10 de Maio 2020
- The RBL Group. (2015). *Human Resources Competency Study Round 7 Report*. [online] Disponível em: <https://cms.rbl.net/s3/?rblip/HRCs/pdf/hrcs-7-report.pdf> . Acesso: 10 de Maio 2020
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K. and Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34, 473–495.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Harvard.
- Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W. e Slade, J. (2016). *Human Resource Competency Conference 2016*. [online] Disponível em: https://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf . Acesso: 14 de Maio 2020
- Ulrich, D. (2016, 14 de junho). Seja um Navegador de Paradoxos. *Líder*. Disponível em: <https://lidermagazine.sapo.pt/seja-um-navegador-de-paradoxos/>. Acesso: 16 de Setembro 2021
- Ulrich, D. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. (1ª ed.) Michigan: McGraw-Hill Education

- Vokić, N. (2016). Fifteen years of Strategic HRM philosophy in Croatian companies: Has HR department evolved into a strategic partner?. *Strategic Management*. 21 (2), 37-44
- Yang L., Xu, H., e Jiang, Y. (2018). Applied Research of Data Mining Technology in Hospital Staff Appraisal. *Procedia Computer Science*, 131, 1282 – 1288.
- Yen, L., Bastani F. e Huang Y. (2017). SaaS for Automated Job Performance Appraisals using Service Technologies and Big Data Analytics (24th ed.): Actas da 24th International Conference on Web Services, sobre Computer Science, Dallas: University of Texas. [online] Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8029789> . Acesso: 16 de Maio 2020

ANEXOS

Anexo I. Guião da entrevista

1. De que modo descreveria o seu papel enquanto gestor de RH?
2. Tendo em conta as atividades que desempenha, quais foram as principais mudanças nos últimos anos? E o que está na base dessas mudanças?
3. Que áreas/funções de GRH têm sido mais digitalizadas/automatizadas?
4. Que medidas são tomadas no sentido de preparar a organização para a digitalização e consequentes mudanças?
5. De que modo foi decidida a implementação dessas tecnologias ou processos?
6. Existe alguma decisão a nível de RH que exerça com base em informação gerada por um programa, como um sistema que trabalhe vários dados e identifique diversos padrões?
7. Em média, quantas horas do seu dia de trabalho recorre aos programas / tecnologias / mecanismos automatizados que indicou?
8. Enquanto Gestor de RH, teve a oportunidade de implementar algum dos sistemas ou tecnologias que mencionou anteriormente?
9. Como é que vê a digitalização da GRH em termos de vantagens e desvantagens?
10. Considera que a digitalização de processos e práticas de RH e, por conseguinte, da função do gestor de RH, contribui para que a GRH em geral possa ser vista como parceiro estratégico? Porquê?
11. Na literatura desta área, uma das tipologias mais interessantes elenca nove papéis do gestor de RH. Tendo em conta o seu trabalho, que percentagem atribui a cada um dos diferentes papéis explicitados no quadro em anexo? (mostrar quadro e explicar que a distribuição das % deve perfazer 100%) Como explica as percentagens que alocou aos diferentes papéis?
12. Tendo em conta o momento em que ingressou na atual empresa e o presente, considera que a distribuição destas percentagens pelos diferentes papéis era diferente?
13. Na sua opinião, quais os principais desafios futuros para a função de RH?

As 9 competências que os Gestores de RH podem assumir:		
<p>A. Posicionador Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhece o ambiente externo (a nível social, económico, político, tecnológico...) e aplica esse conhecimento em decisões e ações internas; • Coloca o foco nos clientes. Consegue identificar as suas expectativas e alinhar as ações da organização para atender às suas necessidades; • Dá respostas estratégicas que têm em conta o ambiente externo (condições de negócio e expectativas dos clientes). 	<p>B. Ativista Credível</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revela um interesse genuíno pelos interesses dos colaboradores; • Cria relações pessoais de confiança; • Possui um profundo conhecimento e perspicácia nos negócios; • O seu trabalho não se centra em apenas atividades de RH, mas também sobre o que o negócio exige de modo a influenciar toda a organização de maneira positiva; • É auto-consciente e comprometido com as suas ações. 	<p>C. Navegador de Paradoxos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levanta questões difíceis de resolver e gere as tensões inerentes ao negócio (por exemplo, de longo e médio prazo, de foco interno ou externo, ou prioridades); • Tem uma visão bastante centrada no bom funcionamento do negócio e na produtividade das equipas; • Pode impor determinados métodos de trabalho de acordo com o contexto e o que revelar ser mais produtivo.
<p>D. Campeão da Cultura e Mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garante que as ações da organização são integradas e sustentadas através de processos de mudança bem estruturados. • Desenvolve uma organização capaz de se adaptar ao ambiente externo. • Inicia a mudança, criando um motivo para a mesma, superando resistências, e envolvendo as principais partes interessadas. • Sustenta a mudança, institucionalizando-a na cultura organizacional, nos recursos, comunicação e formação contínua. 	<p>E. Curador do Capital Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferece soluções inovadoras e integradas para gerir pessoas. • Gere o fluxo de talentos, impulsionando o desempenho individual e desenvolvendo talentos técnicos. • Audita e investe no desenvolvimento de capacidades e conhecimentos dos colaboradores e líderes futuros; • Trabalha em conjunto com gestores de linha no desenvolvimento da sua equipa; • Atrai talentos; • Estabelece níveis de desempenho e cria oportunidades de desenvolvimento. 	<p>F. Comissário de Recompensas Totais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cria sistemas de recompensa, que incluem recompensas monetárias e benefícios não monetários. • Ajuda os colaboradores a equilibrarem o seu <u>bem-estar</u> com desempenho • Desenha programas de incentivos apropriados.
<p>G. Integrador de Tecnologia e Media</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inova e integra práticas de RH em soluções unificadas que resolvem problemas de negócios. • Conhece as tendências mais recentes nas principais áreas de RH (gestão de talentos, avaliação de desempenho, recompensas, gestão de equipas...). • Transforma essas áreas de RH em soluções integradas, geralmente em torno das áreas em que a organização se especializa. • Promove o uso e utiliza a tecnologia para obter informações, eficiência e construir relações. 	<p>H. Criador e Intérprete de Dados Analíticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa dados de modo a suportar a tomada de decisão. • Interpreta estatísticas e compreende as limitações das mesmas; • Cria valor para a organização através das análises de <u>People Analytics</u> e identifica problemas organizacionais. 	<p>I. Gestor de Conformidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garante que as práticas de RH se encontram em conformidade com a legislação, e seguem os regulamentos; • Defende os direitos dos colaboradores e aconselha-os a atuar de acordo com as leis.

Fonte: Ulrich, M., Krzyscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W. e Slade, J. (2016). *Human Resource*

Competency Conference 2016. [online] Disponível em:

https://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf . Acesso: 14 de Maio 2020

Anexo II. Categorias e Subcategorias da análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias	Subcategorias 2	Subcategorias 3	Entrevistas
Pa-p-e-l do G-e-s-t-o-r de e-R-e-c-r-s-o-s H-u-m-a-n-o-s	Digitalizações	Departamento de Recursos Humanos	Gestão Contratual	E5. "(...) e portanto começamos a fazer muito contacto, nessas questões de documentos, começaram a ser enviadas via digital, pelo facto de estarmos assim ausentes." E13. "Os contratos, os contratos de trabalho aos nossos colaboradores cedidos. Passámos a ter contratos digitais, assinaturas digitais. Esse foi uma mudança repentina por assim dizer e muito vantajosa."
			Processamento salarial	E6. "Os programas informáticos existiam, os salários estão todos associados ao programa de salários, é o mesmo programa transversal à instituição toda." E9. "O programa que nós utilizamos continua a ser exatamente o mesmo. Assim como para o Recrutamento e Seleção, como para o processamento salarial, base de dados..."
				E11 "(...) usamos o workday que é uma plataforma de recursos humanos que tem portal de colaborador, depois permite-nos organizar compensação, benefícios, processamento salarial, permite-nos extrair relatórios, portanto caminhamos para aí. Nós já temos uma, usamos o namely, só que o namely não está preparado."
			Base de dados	E2. "quando eu entrei (...) não existia bases de dados (...). Então eu comecei a criar bases de dados em Excel... Ter a informação compilada num só ficheiro. E foi isso que eu comecei a mudar na Z, criar ficheiros, criar excel's com informação organizada. Mas isso a nível de tudo (...) então criei um excel, agora está tudo mais ou menos automatizado, tenho as fórmulas todas, já sabemos o que é que temos para pagar aos colaboradores. Depois foram as bases de dados das pessoas, basicamente arrumei a casa, estive a criar tudo e mais alguma coisa." E6. "(...) todas as bases de dados que existem no meu setor fui eu que as criei porque a maioria delas estavam desatualizadas e outras nem se quer existiam."; "Sim, sim, é o excel. Todas as bases que tenham é excel ou google sheets que é uma ferramenta bastante útil no que diz respeito a proteger os dados sensíveis (...)."
				E8. "(...) já estava a ser carregado algumas pessoas na base de dados, tivemos que limar algumas questões relativamente ao RGPD, tivemos que entrar em contacto com as pessoas, saber se queriam continuar na nossa base de dados e esse processo também já está de alguma forma muito automatizado (...)" E9. "O programa que nós utilizamos continua a ser exatamente o mesmo. Assim como para o Recrutamento e Seleção, como para o processamento salarial, base de dados..."
				E2. "(...) temos por exemplo o Recruiter Flow que é a nosso software de candidatos onde nós passamos os candidatos para hired ou excluídos..." E7. "Depois também ao nível do recrutamento, vimo-nos obrigados a modernizar isso porque era um processo muito manual. (...) agora finalmente investimos mais nisso e já temos o site de careers do nosso website. Portanto alguém que se candidate já vai diretamente para o software. (...) e portanto também não há erro, quando é manual há mais margem para erro e também eliminámos isso." E8. "Relativamente ao portal de colaborador, havia 2 softwares que tinham acabado de ser comprados quando eu cheguei à casa. Estavam ainda numa fase de implementação. Um deles era o portal de colaboradores e o outro era de recrutamento."; "é todo um software que acompanha esse processo de recrutamento desde que a pessoa entra até uma contratação."
		Recrutamento e Seleção	E9. "O programa que nós utilizamos continua a ser exatamente o mesmo. Assim como para o Recrutamento e Seleção, como para o processamento salarial, base de dados..." E10. "(...) implementámos um novo software que não serve só para recrutamento e seleção, tem aqui um papel mais transversal (...) portanto ainda era um processo muito manual que tirava muito tempo (...)" E12. "(...) quando estou nas entrevistas gosto de ter o currículo em papel e escrever coisas no currículo mas devido às novas plataformas que nós temos tenho tentado abandonar um bocado isso e escrever dentro em plataformas de recrutamento que nós temos que fica acessível para quem quiser ver."	
			Gestão de carreira	E2. "(...) eu procurei um programa que se chama Leapsome e aqui nós conseguimos compilar uma data de temas que têm a ver com a avaliação de desempenho, definição de objetivos, criação de one on one's, ou seja, one on one's que são conversas informais com os nossos colaboradores, que de três em três meses estamos a falar com eles para perceber quais é que são as satisfações, as frustrações deles, os pensamentos, para ver se está tudo ok, se estão motivados e no que é que podemos ajudar." E10. "implementámos um novo software que não serve só para recrutamento e seleção, tem aqui um papel mais transversal (...) veio mais para facilitar os processos de gestão de desempenho, também era muito à base de feedback através de questionários, portanto ainda era um processo muito manual que tirava muito tempo (...) continuamos com o mesmo processo de feedback, pares a managers e soft assessment mas está tudo otimizado e automatizado pelo Bamboo em que lê-se os alertas de três em três meses e portanto depois é só mesmo analisar a informação." E13. "A nível de progressão de carreira, como estávamos a tentar implementar um novo modelo de progressão de carreira, era uma novidade, era novo (...)"
				Avaliação de Desempenho
		Gestão da mudança		
		Sistema Integrado de gestão / Informação centralizada	E1. Às vezes pessoas que estão no mesmo escritório mas que são de brands diferentes eles têm recursos humanos diferentes e maneiras de agir diferentes. (...) O que está a acontecer de momento é que a Z então decidiu (...) criar uns recursos humanos que fossem transversais globalmente e para isto está a criar 3 HUB's. Posto isto, existe então uma transformação de standartizar (...) todos os processos nestas 3 HUB's. (...) vamos inserir o workday para todo o mundo e eles em vez de terem processos parados em cada localização vai ser tudo através desse workday e do service now que também é outro produto" E2. "(...) eu procurei um programa que se chama Leapsome e aqui nós conseguimos compilar uma data de temas que têm a ver com a avaliação de desempenho, definição de objetivos, criação de one on one's, ou seja, one on one's que são conversas informais com os nossos colaboradores, que de três em três meses estamos a falar com eles para perceber quais é que são as satisfações, as frustrações deles, os pensamentos, para ver se está tudo ok, se estão motivados e no que é que podemos ajudar."	

Momen tos antede cened tes à mudan ça				E3. "A nível das FAQs e de um portal do colaborador, nós utilizamos o SMD como plataforma de RH que também é um site que tem toda a informação e eles têm todas as políticas e todas as perguntas que eles possam ter, eles encontram no SMD todas as respostas"
				E4. "(...) é lá que nós fazemos todo o registo dos nossos colaboradores e é lá que vão marcar as suas férias ou outro tipo de ausências, é lá que vão pedir para pagar de volta alguma despesa que tenham tido em nome da empresa mas também não nos permite fazer muito mais do que isto..."
				E5. "fizemos a implementação de um sistema integrado que integrou a área financeira, a área dos recursos humanos, a área produtiva, fizemos um software, utilizámos o sistema, o RP que é o sistema integrado da empresa e isso afetou não só os Recursos Humanos mas também a restante empresa."
				E7. "(...) na mesma ferramenta onde está o Employee Handbook criámos para cada equipa uma pasta onde cada equipa tem agregadas os seus processos. As suas informações. Portanto se alguém entrar novo para esta ou aquela equipa consegue ter acesso a estas informações todas: processos, como é que é, como é que não é... Por exemplo, se for uma equipa de apoio ao cliente: quais são os clientes..."
				E8. "Relativamente ao portal, é uma ferramenta que nós temos não só para nós RH mas também para quem precisa de ter alguma informação rápida de um colaborador, seja o número de dependentes, seja o número de telemóvel mas também para automatizar o processo de agendamento de férias (...)"
				E9. "(...) inserimos a parte das parcerias no portal de colaborador, melhorámos a parte do preenchimento das folhas de horas, neste momento estamos a trabalhar para ativar a parte de preenchimento dos quilómetros pelos próprios colaboradores (...). Criámos também e melhorámos a nossa zona de FAQs, perguntas assim mais a nível administrativo, de licenças de paternidade, quais é que são os feriados que são gozados (...) melhorámos essa parte também para tentar que eles tenham tudo ali centralizado e disponibilizado para conseguir esclarecer o máximo de vidas possíveis obviamente.
				E10. "(...) implementámos um novo software que não serve só para recrutamento e seleção, tem aqui um papel mais transversal, é um Human Resources Information System. Ou seja, isto até veio mais para facilitar os processos de gestão de desempenho, também era uma base de feedback através de questionários, portanto ainda era um processo muito manual que tirava muito tempo (...)"
				E11. "(...) nós lançámos uma coisa que é o Google sites, não sei se já conheces mas na verdade é algo que te permite fazer uma página interna para o colaborador, por exemplo, no onboarding em vez de estarmos a utilizar o powerpoint ou a enviarmos links que a pessoa "olha é este documento e este" e enviarmos links separados, conseguimos desenvolver um portal, uma coisa bonita, aquilo parece que estás quase a ir ao nosso site oficial e depois tens todas as comunicações, isto para o onboarding da pessoa, para a pessoa ter ali uma coisa muito clean e com toda a informação que precisa."
				E12. "Agora o portal do colaborador vai tendo outras coisas nomeadamente... Existe lá uma secção onde o colaborador se quiser pedir declarações porque é uma coisa que vai acontecendo muito. "
				E13. "Nós utilizávamos um software que era o Primavera para recursos humanos internos, contabilidade, etc."
				E4. "A única coisa que nós estamos a fazer de diferente e isto claramente foi potenciado pelo confinamento foi a adoção do e-learning. Portanto, a formação acabou por ganhar uma forma um bocadinho diferente daquela que nós estávamos habituados e acho que isso já foi sob o meu domínio, digamos assim, e já temos lá uma catrafada de cursos e malta tem aderido. Também é interessante de ver."
				E8. "(...) e a parte da formação vai ser automatizada, por enquanto utilizamos ferramentas para aceder a essa formação como são o caso do LinkedIn e do Pluralsite."
				E12. "(...) requer vária documentação nomeadamente listas de presenças, planos de formação, aquilo que vão abordar, depois avaliações de candidatos e os próprios candidatos avaliam o formador e isso também era um processo que fazíamos "à mão", tínhamos templates e as pessoas adaptavam e agora desenvolvemos uma aplicação que vai gerar os templates automaticamente para ser muito mais fácil para as pessoas."
E13. "A nível de formação mudou, mudou muito: deixámos de ter formação, convocatórios presenciais, formações presenciais e passámos tudo para formação em e-learning, para formação digital. Nesse aspecto mudou consideravelmente. De resto não senti grande, muito mais mudanças."				
E7. "Portanto nós temos pessoas a trabalhar em Londres e comunicamos através de plataformas online, todos nós comunicamos através de plataformas online."				
E11. "(...) e usamos o slack como comunicação interna, temos vários canais de Slack: temos um em que as pessoas podem fazer-nos perguntas, temos outro canal só para reconhecer pessoas..."				
E9. "Normalmente, quando implementamos alguma alteração, por exemplo tecnológica, o que fazemos logo é comunicar tudo direitinho por e-mail, nós até temos uma comunicação muito eficaz (...)"				
E11. "Normalmente não há grande preparação, tratamos de comunicar. Partiu da administração no sentido, nós temos aproveitado muito o Slack para melhorar todas as comunicações internas (...)"				
E12. "Agora fazemos tudo por videoconferência para todos e onde dá-nos a conhecer as novas ferramentas e dizemos a partir do dia x vamos ter que usar isso."				
E5. "Somos uma área específica e teve que haver desenvolvimento por parte da empresa nossa parceira, que escolhemos para instalação do PHC que é um sistema que nos permite a adaptação à realidade da empresa e então foi criada a nível das ordens de serviço, controlo de taxas, de licenças, da relação do contrato, portanto foi tudo feito de forma direcionada para a nossa empresa."				
E2. "Crie também um manual sobre a plataforma e assim sempre que houverem dúvidas sobre a plataforma, vão ao manual porque está lá tudo."				
E7. "E depois o que eu faço sempre é: coloco no Handbook os passos que têm que seguir para marcar férias, para marcar uma licença para o médico... Portanto qualquer coisa também está aí e normalmente é tudo bastante intuitivo."				
E13. "(...) por vezes há algum burburinho sim, porque é que estamos a investir nisto quando já fazíamos de uma maneira? (...). Nesse sentido, construímos também um manual de utilização (...) desde os acessos, como entrar, o que é que dá para fazer, as funcionalidades, como fazer, quem é que aprova férias, quem é que não aprova, explicamos também as mudanças nestes processos específicos de férias, recibos, etc (...) e assim sempre que houver uma dúvida é só ir ao manual".				
E1. "Estão a ser feitos vários workshops, vários..."				
E2. "(...) quando lançamos o lipsum, eu dei formação às pessoas sobre essa plataforma. Imagina, a plataforma está dividida em quatro ou cinco módulos em que um é o feedback, o outro os OQR, outro one on one's e eu dei formação a todos os colaboradores para verem como é que haviam de trabalhar na plataforma."				
E6. "(...) fui eu que dei formação on job a cada indivíduo que faça parte do setor e que tenha algum tipo de responsabilidade sobre as mais diversas áreas."				
E7. "(...) quando fizemos agora esta mudança do software das férias, o que eu fiz for marcar uma videochamada com toda gente onde partilhei o meu ecrã e expliquei como se fazia."				
E10. "Houve aqui uma parte de formação inicial dividida em managers e dividida nas equipas, portanto por colaborador. Primeiramente enviou-se aqui alguma informação escrita, portanto um powerpoint com as várias fotografias do sistema e com a informação e depois então há uma call com toda gente, com todos os managers e a dar os passos de como é que as coisas se processam. "				
E13. "Relativamente aos contratos digitais, demos formação a todas as pessoas independentemente de serem da área operacional ou não. Demos formação a todas as pessoas relativamente aos contratos digitais (...)"				
E1. "Estamos a desenhar isso tudo e isso são as medidas que estamos a tomar de momento e agora estamos a testá-las, basicamente já foram todas desenhadas para estes três países e agora estamos a testá-las no workday, no servicenow (...)"				
E4. "(...) apesar da equipa de recursos humanos ter algum parecer, a administração tem sempre a última palavra."				

Incumbência de decisão	Recursos Humanos	E11. "Normalmente não há grande preparação, tratamos de comunicar. Partiu da administração no sentido, nós temos aproveitado muito o Slack para melhorar todas as comunicações internas (...)"
		E13. "Era muito um objetivo estratégico da empresa, ou seja, muito um objetivo delineado pela administração evoluirmos no digital, ok? Retiramos aqui a carga administrativa aos nossos consultores de recursos humanos principalmente para terem mais tempo e mais disponibilidade mental até para se dedicarem ao recrutamento e o apoio aos clientes que é o que geralmente interessa. "
		E1. "Quando decidimos fazer customer center, nós RH decidimos fazer um survey para verem como é que os colaboradores se sentem na Z e perante os resultados decidimos que tínhamos que modificar, ou seja, tínhamos que modificar o employee experience. E mudaram de business centric que é basicamente só se preocupam com o negócio para employee centric, que vai depois providenciar o customer centric (...)"
		E2. "E quando eu vim para a Z, eu disse ao CEO que queria muito implementar um sistema de avaliações de desempenho e o CEO conhecia já uma plataforma que não foi a que nós adjudicámos (...) e o meu trabalho foi ir em busca de uma plataforma que pudesse fazer mais ou menos a mesma coisa mas mais um bocado adaptada ao nosso budget. Então encontrei o leapsome, experimentei muitas, muitas plataformas, na altura levei três ou quatro ao nosso diretor e na altura ele até disse "olha, decide tu, por mim está por ti (...)"
		E3. "Eu e uma colega minha achámos que o sistema devia ser melhorado e então tivemos essa autonomia. As perguntas deviam ser adaptadas para cada role, ou seja, neste momento as perguntas são genéricas, transversais a toda a organização mas não faz sentido uma pessoa da área comercial ou uma pessoa de recursos humanos responder a uma pergunta sobre tecnologia, não faz sentido."
		E7. "(...) quando eu entrei identifiquei uma série de áreas que necessitavam de ser melhoradas a este nível. (...) e portanto são sugestões dos recursos humanos (...) quando existe algum improvement que quero fazer a nível de processos, primeiro trabalho neles (...) e às vezes testo com alguém, faço pesquisa, que softwares é que pod em ajudar, o que podemos usar que não sejam softwares e quando vou apresentar esta ideia já está quase definido. "
	Administração e Recursos Humanos	E10. "eles tinham visibilidade para o meu trabalho, (...) e realmente percebiam depois nas reuniões mensais, 'olha, temos aqui estras métricas, demoro cerca de duas semanas a fechar um processo de assessment, isto normalmente convertido em dinheiro dá-me não sei quantos euros' portanto, é necessário um software de gestão de desempenho, defini um budget, seleccionei o software que queria e implementei."
		E5. "Foi mesmo em reunião da administração de bordo, em que estávamos a falar que já não fazia sentido haver um sistema só para faturação, um programazito para não sei quê... e chegámos à conclusão de que não fazia sentido não termos toda a informação de forma a que fosse partilhada por todos, e de fácil acesso."
		E6. "Foi o departamento de recursos humanos subjacente à necessidade da Direção, sempre que era necessário algum esclarecimento de alguma dúvida, seja de que área seja, tinham muita dificuldade em dar algum tipo de resposta porque tinham que andar a procurar por todo o lado. Não era fácil o acesso à informação para o esclarecimento de eventuais dúvidas."
		E8. "Nesse caso é identificada uma necessidade. Nós apesar de sermos um volume considerável, há muito proximidade com a gestão, o que faz com que facilmente se consiga chegar até eles e explicar uma necessidade. Para além disso, o nosso CEO, é uma pessoa completamente "pro" em ter este tipo de situações automatizadas. Por exemplo, situações de registo de horas, registo de tarefas, isso está tudo automaticamente automatizado numa plataforma. Acabamos por ter o CEO do nosso lado (...)"
		E9. "(...) então também passou por uma reunião com o nosso administrador, do género, ok isto tem que ser resolvido, tem que ser melhorado, precisamos de ter informações com as parcerias que nós temos, o que é que eles têm que fazer para aceder a estas parcerias porque lá está, facilita."
		E12. "São as pessoas que gerem as equipas e essas pessoas é que fazem a própria avaliação aos colaboradores das equipas deles e isto foi basicamente um mix de necessidades sentidas entre a administração e os RH, porque os próprios trabalhadores .também se queixavam que o sistema estava um bocado arcaico e nós concordámos"
Vertente e analítica	Sim	
	Não	E1. "Nós contratámos três Payroll Data Specialist que vão pegar nos dados que estão nos nossos venders e transformá-los para dados mais simples, que possam ser inseridos no workday."
		E3. "(...) a dimensão da empresa também não justifica hoje que utilizemos Big Data, ou seja, nós ainda conseguimos gerir as pessoas e o Line Manager consegue ter uma noção da performance de cada um e passa-me a mim a informação e eu tenho acesso a todas as avaliações de desempenho e a partir daí se houver uma red flag, eu consigo sinalizar e passar a informação ao meu porto of directors."
		E8. "Nós tentamos ser sempre o mais analíticos possíveis. Um processo muito claro sobre isso são as revisões salariais. Portanto, com base no feedback que é recolhido, tentar perceber quem é que está acima de quem, quem é que demonstrou mais e para que tipo de valores. Portanto, se esta pessoa este ano deu o mesmo que a pessoa que estava a receber mais 100€ou 200€ temos de igualar os valores salariais. Aqui é a parte mais analítica que temos."
		E9. "Não, neste momento ainda não porque o processo de avaliação de desempenho... Lá está, aquilo que pode ser automatizado não está 100% automatizado, e como não está 100% automatizado há muita coisa que ainda tenho que ser eu a ir ver um a um, e analisar eu um a um o que foi escrito, o que foi pedido, o que nós podemos pegar para fazer as formações ou que certificações eles querem tirar."
		E11. "(...) nós temos um departamento que está em Boston (...) que é responsável pela análise interna da informação, não apenas de recursos humanos mas de toda a empresa. (...) nós precisávamos de saber por equipa quantos homens são, quantas mulheres, quantos portugueses, americanos, chineses, raça negra, fazer este tipo de análise. Nós pedimos a este departamento que o faça."
		E12. "Olha tenho-te a dizer que não. (...) A nível de dados nós usamos muito o power bi portanto (...) nós usamos isso nomeadamente para ver como é que está o estado da organização a nível de faturação mas isso não é propriamente uma coisa a nível dos recurso humanos (...) a nível de pessoas ainda não usamos isso."
	Processo correspondente	E2. "(...) com o leapsome nós consigamos por exemplo, tirar as dificuldades das pessoas e que consigamos pensar do género: esta pessoa precisa de um manager de recrutamento; a conclusão que eu estou a retirar é que ele precisa de uma formação em gestão de equipa; de pessoas. este tipo de análises."
		E4. "(...) isto também tem a ver com a estrutura do formulário propriamente dita mas fazemos um levantamento de necessidades de desenvolvimento de uma forma macro e é a partir daqui que nós depois canalizamos as nossas energias, analisamos e definimos as prioridades de desenvolvimento e formação para o ano seguinte. Tira os queries e depois vamos recorrer ao nosso querido excel para chegar a algumas conclusões."
		E5. "Sim, por exemplo, o report ao absentismo é feito por aí. O report ao absentismo que é um dos reports que eu faço é retirado por aí, portanto está todo centralizado. Temos uma noção de qual é a área que tem maior absentismo e qual é o tipo de absentismo que pode ser variado, pode ser desde uma baixa, um acidente de trabalho, uma licença de parentalidade, portanto toda essa informação está dentro do sistema."
		E6. "Não temos qualquer tipo de software de Big Data, isso já é demasiado avançado. Mas o que seria subjacente a essa forma de laborar existe e nós fazemos. (...) nós ao final de cada ano temos um inquérito específico... (...) o departamento de recursos humanos, sobre a minha pessoa, recolhe no final de cada ano as necessidades identificadas por cada um dos responsáveis de setores para elaboração do plano de formação do ano seguinte."
		E7. "Isso acontece não é através de um programa. Esse nosso processo ainda é manual. Isto porquê? Porque se fizeres uma pesquisa de softwares fazem isso, são softwares muito completos que dão outras coisas e são bastante caros (...). Vai fazer sentido naturalmente investir em algum assessment que dê dados e que também possas guiá-te e tomar algumas decisões com base nesses dados. Um software que nós usamos e que eu tomo algumas iniciativas com base nisso é um software que de x em x semanas envia um survey aos nossos colaboradores... O software chama-se office vibe e é mesmo isso que te dá, a Office vibe sobre a empresa, sobre o escritório, sobre os colegas..."

				<p>E10. "(...) é importante que sejam aqui tomadas com base em dados porque se não passamos a ter uma mente muito biased para tomar as decisões e não é isso que se pretende. Portanto tentamos ser ao máximo muito data driven (...). Dizer que fazemos Big Data, Machine Learning, parece-me aqui demasiado extravagante (...). Portanto o excel, a pessoa vai aprendendo, existem uma série de fórmulas que hoje em dia nos permitem analisar muita coisa portanto todo o processo de recrutamento e seleção a par com o Bamboo tiramos todas as métricas lá. Eu consigo a analisar o cost per hire, consigo analisar o time to hire, o time to fit, saber quantos dias é que eu demoro a preencher uma determinada vaga (...)"</p> <p>E13. "Nós não o fazemos, fazemos tudo muito à base de excel, a verdade é essa e tiramos os dados a partir daí e analisamos mas é pouco ortodoxo e um pouco primitivo até."</p>		
	Perceção de parceiro estratégico	Sim		<p>E2. "Sim, sem dúvida. (...) eu acabo por dar suporte a todas as áreas, compreendes? Sempre que é preciso alguma coisa na empresa acaba nos recursos humanos. Começa e acaba nos recursos humanos (...). Para te dar um exemplo a nossa estratégia de outsourcing foi definida não pela nossa pessoa de sales, não pelos nossos recrutadores mas por mim que sou a pessoa de recursos humanos. (...) eu acho que principalmente nestas empresas pequenas, nestas start-ups, cada vez mais a nossa função é essencial e sem dúvida que somos um parceiro estratégico para a administração (...)."</p> <p>E3. "Sim, sem sombra de dúvida. Cada vez mais os recursos humanos se assumem como um parceiro estratégico da organização (...) Tu não podes olhar para uma folha de excel e ver um salário e baseares-te apenas nisso sobre a pessoa, tu tens que conhecer a personalidade dela, porque é que ela teve uma baixa de produtividade (...). Tu perceberes as pessoas para passares a informação correta a quem tem poder de decisão e daí sermos cada vez mais conselheiros da gestão de topo."</p> <p>E4. "Acho que efetivamente o facto de nós enquanto função de recursos humanos estarmos disponíveis e termos tempo para nos dedicarmos a outro tipo de temáticas que não propriamente aquela tarefa do carrega aqui, depois manda para ali (...) é meio caminho andado para nós sermos vistos enquanto parceiros estratégicos de negócio, claro que sim."</p> <p>E5. "(...) cada vez mais tenho conhecimento de pessoas que estão ligadas à parte estratégica como é o meu caso, cada vez mais participo nas reuniões e dou opiniões e na tomada de decisão que vão ter influencia no dia-a-dia da organização e que leva ao seu crescimento."</p> <p>E7. "Eu reporto diretamente ao CEO da empresa portanto as minhas decisões já são muito estratégicas porque eu tenho que articular com ele que ele é o dono da empresa, ele é que define toda a estratégia portanto mal de mim se quando lhe apresentasse estas soluções todas já não fosse a pensar de forma estratégica (...)"</p> <p>E8. "Sim. Eu acho que a grande prova disso foi que na altura do estado de emergência, houve ali algumas questões mais administrativas que não eram necessárias (...) consegui começar a definir e a escrever melhor as estratégias e as nossas políticas de recursos humanos que até estavam a ficar um pouco esquecidas, portanto estavam a ser construídas mas ali aqueles dois meses e meio vieram impulsionar (...)."</p> <p>E9. "Existe constantemente reuniões com ele com pontos de situações (...) essas reuniões estratégicas, há efetivamente mais tempo para pensarmos no que é que ainda é possível melhorar e de que forma podemos vender a imagem da empresa para o exterior, para aquelas pessoas que não conhecem ou possam estar em processos de recrutamento connosco. Existe efetivamente mais esse trabalho."</p> <p>E10. "Cada vez mais se sente que os RH têm um papel "à mesa" . Por termos uma série de coisas já automatizadas, dá muito mais tempo para me sentar com os outros departamentos (...) consigo estar sempre a par das tomas de decisão e contribuir com aquilo que será o futuro, portanto sim, imagina, a decisão de irmos abrir um novo escritório, sou sempre consultada, o que é que tu achas, o que é que tu não achas (...)"</p> <p>E11. "Eu já trabalho muito em conjunto com a administração, até quando eu entrei trabalhava muito com o fundador da empresa e o objetivo dos nossos recursos humanos na Z é precisamente esse. (...) nós temos muitas reuniões com o board da Z. (...) Portanto acho que há muita coisa que eliminando esse trabalho administrativo, que os profissionais de recursos humanos podem ajudar e com impacto a nível da própria estratégia da organização."</p> <p>E12. "(...) os processos de digitalização são muito importantes na medida em que ok, poupas tempo e podes te centrar naquilo que na minha opinião é realmente importante, ou seja, as questões estratégicas da organização, como é que os RH podem ajudar nos objetivos da empresa(...)"</p> <p>E13. "É uma coisa que demora muito tempo aqui os processos administrativos (...) e assim retiraríamos essa carga de tempo, essa carga psicológica também de trabalho rotineiro por assim dizer e libertávamos a ideia mais criativa, mais estratégica, seja no recrutamento ou de outro lado. (...) E depois são novos dados, mais dados, melhores dados também em diferentes práticas de RH e estratégicas, dados mais robustos que nos ajudam a poder tomar uma decisão mais acertada (...)"</p>		
				Não	<p>E1. "Os recursos humanos são o suporte à organização. Sempre foram. Nós fazemos parte dos Head Counts. Nós iremos sempre representar um custo à organização. Mas somos estratégicos porque nós é que vamos ser e já somos as pessoas que vão contratar a pessoa certa, que vão fazer uma análise do ROI, que vão estar a negociar salários, que vão implementar os salary brackets, que vão implementar as políticas para que aquilo funciona. Ou seja, nós já somos estratégicos, podemos é não ser olhados assim. E depois temos aquelas pessoas que são só administrativas"</p> <p>E6. "Para mim, é o parceiro sempre mais estratégico porque é a área que deverá ou que se espera que tenha um conhecimento mais abrangente da casa. Contudo, a questão da informatização/digitalização contribuirá sim para diminuir a dúvida ou a desconfiança por parte da direcção. Contribui para a proximidade, não o torna mais estratégico, porque para ser estratégico para mim, na sua génese já o é e deve ser sempre."</p>	
D i g i t a l i z a ç ã o e			Impactos	Vantagens	Diminuição do erro	E5. "Podemos cada vez mais essa parte administrativa passar para essa questão mais informatizada, existindo menos erros."
						E6. "(...) facilita todo o processo, é muitíssimo bom em termos de facilitismo, rapidez, exatidão e de disponibilidade que nós vamos ganhando enquanto gestores, o empreendedorismo que é cada vez mais a fonte de evolução dos RH, que tem que pautar, na minha ótica, o desenvolvimento desta área."
						E7. "E convém não ter muito erro, tudo o que é manual tem mais erro."
						E10. "concordo e sou totalmente a favor da digitalização por esta questão dos dados precisamente, portanto devemos basear as nossas decisões em dados e não em comportamento, existe assim menos erro."
						E11. "(...) vamos conseguir ter informação mais apurada, mais rápida e com menos margem de erro que nos vai ajudar a tomar decisões mais atempadamente de forma a sermos mais competitivos, de mantermos as pessoas felizes, de não vermos as pessoas, vejo isso tudo como vantagens."
						E12. "(...) depois ajuda-te nomeadamente em processo de decisão, se calhar não tanto naquilo que eu faço mas em processos de decisão consegues tomar decisões mais rápidas e acertadas."
					E13. "É uma coisa que demora muito tempo aqui os processos administrativos (...) e assim retiraríamos essa carga de tempo, essa carga psicológica também de trabalho rotineiro por assim dizer e libertávamos a ideia mais criativa, mais estratégica, seja no recrutamento ou de outro lado. (...) E depois são novos dados, mais dados, melhores dados também em diferentes práticas de RH e estratégicas, dados mais robustos que nos ajudam a poder tomar uma decisão mais acertada (...)"	
					User friendly	E4. "(...) se for user friendly há uma maior adoção por parte do utilizador final, os colaboradores das organizações (...)."
					Controlo da informação	<p>E3. "A função de recursos humanos é bastante burocrática, lidamos com informação bastante confidencial e se tu tens algo em papel tu não consegues garantir que apenas os teus olhos vão olhar para aquele papel e com a digitalização tu consegues."</p> <p>E5. "(...) neste momento está tudo integrado, eles conseguem ver se está disponível, se está ocupado, por quanto tempo é que está ocupado pelo respetivo cliente, se está em manutenção, portanto toda a informação, flui de forma correta, cada um tem acesso a determinados módulos que outros não têm (...)"</p>

I n t e l i g ê n c i a A r t i f i c i a l	Automatização de tarefas	E6. "(...) google sheets que é uma ferramenta bastante útil no que diz respeito a proteger os dados sensíveis no que diz respeito ao regulamento de proteção de dados uma vez que, é uma ferramenta que te permite partilhar a informação somente com um número específico de elementos que tenham alguma responsabilidade na visualização ou na alteração de dados."	
		E2. "Nós através desta plataforma de avaliação de desempenho conseguimos fazer tudo, nós conseguimos definir objetivos, fazer os feedbacks, através da plataforma. Não precisamos de agendar reuniões diretamente com as pessoas, está tudo muito automatizado."	
		E4. "(...) um sistema que seja consistente permite-nos libertar tempo que nós iremos gastar com tarefas menores (...). E permitem-nos também ter aqui todo um conjunto de automatizações em que se eu precisar de uma determinada informação clico no botãozinho e ele dá-me logo a informação que eu quero em vez de estar a tirar um relatório (...)."	
		E5. "Podemos cada vez mais essa parte administrativa passar para essa questão mais informatizada e rápida".	
		E6. "(...) facilita todo o processo, é muitíssimo bom em termos de facilitismo, rapidez e de disponibilidade que nós vamos ganhando enquanto gestores (...)"	
		E7. "Ao mesmo tempo eu acho que outros processos vêm trazer uma maior organização que te fazem não perder dados e ganhas mais tempo para outras coisas. Eu posso dizer que nós modernizamos o nosso software de recrutamento. (...) estavam bem organizados mas o processo de chegar até lá ainda era bastante manual (...) tivemos que pensar realmente em modernizar."	
		E8. "todo o processo de Recursos Humanos é possível ser feito por vias digitais e de forma cada vez mais automatizada."	
		E9. "(...) facilita sem dúvida o trabalho de ambas as partes e acaba por diminuir o tempo que tu perdes a ver a informação, a extrair a informação mas também o tempo que tu perdes a colocar a informação."	
		E10. "(...) à medida que os processos são automatizados pela digitalização sobra mais tempo para outras coisas (...). Cada vez mais se sente que os recursos humanos tenham um papel "à mesa" por assim dizer e na Z isso acontece efetivamente. Por termos uma série de coisas já automatizadas (...)"	
		E11. "(...) o nosso trabalho em RH ainda é muito visto como algo administrativo: é o payroll, o processamento salarial, é aquela gestão administrativa, inserir pessoas, alterar coisas. Portanto acho que vai ajudar muito nisso porque acredito que quando temos boas plataformas vamos precisar de pessoas menos administrativas porque já está tudo automatizado."	
		E12. "(...) termos tudo mais acessível e automatizado no computador em vez de andarmos a procurar arquivos e é o principal fator a minha opinião"	
		E13. "E essa automatização foi uma diferença muito grande porque tirou-nos esse trabalho administrativo e deu autonomia às pessoas para em qualquer altura, em qualquer momento verem os seus pontos de situação, os seus recibos de vencimento, os mapas de férias, têm as férias que já gozaram, as férias que a chefia ainda tem que aprovar, etc."	
		Segurança no Armazenamento da Informação	E2. "(...) à partida, 99% desta informação não é perdida, fica ali registada e tu consegues facilmente aceder a um histórico passado." E3. "Tu passas a ter tudo disponível em plataformas e sabes que está tudo guardado."
	Maior autonomia	E1. "(...) o próprio serviço que estamos a utilizar é um bocado self service: tu vais à plataforma e fazes tudo o que quiseres (...)" E13. "(...) foi uma diferença muito grande porque tirou-nos esse trabalho administrativo e deu autonomia às pessoas para em qualquer altura, em qualquer momento verem os seus pontos de situação (...)"	
	Igualdade de gestão	E1. "na Gâmbia (...) a gente vai conseguir lá chegar através de um sistema da mesma maneira e conseguir tratá-lo igual a uma pessoa aqui em Lisboa."	
	Informação centralizada	E1. "(...) o facto de nós num sítio conseguirmos responder a 80 000 colaboradores e a termos as informações compiladas a 80 000 colaboradores (...)" E2. "(...) tu consegues compilar a informação toda nestas plataformas (...)" E3. "Tu passas a ter tudo disponível em plataformas e sabes que está tudo guardado." E12. "(...) portanto tens tudo centralizado no computador, escusas de andar cheio de papel cheio de informação porque por ventura há coisas que se perdem, há coisas que depois é difícil de entregar e depois é mais fácil a nível de processos destes é mais fácil encontrar a informação que pretendemos.	
	Desvantagens	Resistência à mudança	E12. "(...) surge sempre alguma resistência à mudança, a fase de adaptação às novas ferramentas (...)"
		Diminuição de soft skills	E6. "(...) muito informatizada e que eu acho que se isso acontecer, perderemos aquilo que para mim é essência da gestão de recursos humanos que não deixa de ser uma área puramente social e de intervenção social, e de intervenção direta no quotidiano de uma empresa e assim as pessoas começam a perder algumas soft skills."
		Investimento Inicial	E4. "(...) o investimento e o tempo que é necessário para não só identificares todos os requisitos que tu precisas antes da implementação (...)"
		Desvalorização da função de RH	E1. "E também é um bocado mau para o colaborador porque deixa de dar importância à nossa profissão porque acha que consegue fazê-lo."
		Diminuição de realização profissional	E1. "(...) e também aquele sentimento de sentir-se necessitado, vai deixar de existir."
		Distanciamento para com os colaboradores	E1. "(...) é porque o contacto com a pessoa acaba por desaparecer." "(...) é mau para o colaborador porque também deixa de ter as respostas personalizadas à sua necessidade." E2. "(...) tu não interagires face to face com a pessoa. Acho que o tacto é completamente diferente do que estares através de um computador a criares os teus objetivos ou dares feedback a alguém do que fazê-lo cara a cara." E5. "Eu conheço todos os colaboradores dentro da empresa, eu conheço a vida deles, quando casam, quando se divorciam, quando têm filhos... Todo esse apoio emocional é muito difícil de dar sem ser por pessoa." E6. "(...) poderá tornar-se uma área que fica completamente informatizada que passará a ser como já o é em muitos entidades, tal como a contabilidade, é feita por outsourcing" E7. "Eu acho que a única desvantagem de alguns processos pode ser que se percam um bocadinho alguma espécie de contacto." E8. "(...) é importante nós conhecermo-nos e principalmente estabelecermos estas relações de confiança. Fica mais difícil." E9. "(...) a principal desvantagem para mim e sendo obviamente recursos humanos é que tu perdes cada vez mais o contacto com as pessoas e cada vez mais a interação que tens com elas (...)" E11. "(...) à medida que nós crescemos e que também estas plataformas vão sendo desenvolvidas ficamos com um contacto menos pessoal."
			Bastante contacto (6H – 8H)

Contacto com tecnologia	Algum contacto (3H – 5H)	E4. "Na prática eu diria as oito horas (...)"
		E6. "Não diria oito horas mas a grande maioria do tempo, sim."
		E9. "Diria sete, oito horas, uma coisa assim parecida."
		E12. "Eu nunca somei isso mas eu uso isso todos os dias, portanto sete, oito horas."
		E13. "Eu todos os dias abria, todos os dias mexia várias vezes no primavera sem duvida. (...) Por dia, eu diria três horas por aí. Mais entre uma ou duas horas no nosso software de portal de colaborador que é alimentado por outro software. (...) E a nível de softwares passava muito por aí. Tudo o resto era basicamente excel e Outlook, portanto no total sete ou mesmo oito horas."
		E2. "Uma média se calhar de seis horas. Imagina, não estou a falar só do leapsome. Estou a falar também de todas as bases de dados que criei, o recruiterflow onde temos todos os nossos candidatos, portanto facilmente, no mínimo seis horas diárias."
	Pouco contacto (0H – 2H)	E8. "35%-40% do tempo acaba muito por ser contacto com pessoas. O resto são plataformas e tecnologias que utilizamos."
		E11. "Agora que estou em casa e o meu tipo de trabalho é outro, ou seja, ainda não estamos a recrutar, vamos começar a recrutar mas ainda não tanto é menos, se calhar diria 30% do meu tempo diário."
		E1. A minha posição em si não vai recorrer tanto porque vai ser muito mais comunicativa diga-se: estar em reuniões e andar de um lado para o outro em reuniões. Um técnico de RH vai ter que estar oito horas por dia sempre a recorrer a sistemas de informação. Portanto depende um bocado da posição em si.
		E5. "Como tenho outras funções, tenho reuniões sobre a análise de desempenho de cada colaborador, tenho a questão do recrutamento... Já não estou muito nesse nível operacional. Cerca de 2 horas talvez."
		E7. "Portanto, quando estamos a fazer recrutamento passo algum tempo porque tenho que colocar os anúncios, consigo mudar os anúncios, consigo colocar o form que as pessoas preenchem e portanto faço tudo aí, recebo as candidaturas, vejo os cv's, escrevo o meu feedback, agendo as entrevistas, tudo aí, mas num dia normal no máximo duas horas."
		E10. "Se calhar é mais fácil dizer-te uma média por semana, se calhar 10 horas por semana. Tento não estar o dia todo à volta de dados. (...) Portanto, tento estabilizar a minha semana com x dias e x horas para analisar dados e o resto do tempo é ocupado em atividades normais, sejam entrevistas, seja em calls, reuniões, desenvolver novas ideias."
Desafios futuros	Consideração de RH como parceiro estratégico	E10. "Eu acho que cada vez mais o papel de um gestor de recursos humanos é nesta perspetiva de realmente olhar para a organização, ser um parceiro dos managers, ver o que está bem, o que não está, trazer ideias, trazer processos, apostar muito nesta coisa da melhoria contínua, trazer novas práticas, no fundo, ser um consultor dentro da organização, dar as ferramentas porque cada vez mais (...)"
	Acompanhar inovações tecnológicas	E9. "Eu acho que é sem dúvida, conseguir acompanhar o crescimento tecnológico."
	Equilíbrio entre vida familiar e profissional	E10. "(...) colocarmo-nos a par de tudo o que está a sair no mercado e selecionarmos o que realmente terá impacto na empresa ou não porque todos os dias e todos os meses sai uma série de novas tendências e de Buzz words, e agora é que é, e antigamente era o HR Business Partner e agora já passa a ter outro nome todo pomposo... É difícil mantermo-nos a par porque as coisas são cada vez mais digitalizadas"
		E13. "(...) depois a nível da implementação de novas mudanças que vão continuar a existir como é óbvio, mantermo-nos atualizados acerca das novas mudanças e novos softwares, etc. Ou seja, estou aqui a falar um raciocínio de mudanças do ponto de vista digital, operacionais, de ferramentas de trabalho ou mudanças de cultura de empresa, de estratégias, etc e nós sermos aqui uns ativistas de mudança (...)"
	Transparência para com os colaboradores	E3. "Nós temos garantir que existe um equilíbrio entre vida familiar e vida profissional. Também faz parte do nosso papel garantirmos isso porque se tu não tiveres este equilíbrio, tu muito facilmente estás cansado e não vais conseguir produzir como deve ser."
	Alteração da cultura organizacional	E3. "Somos honestos, a empresa pode estar à beira de falir mas ninguém dá informação aos colaboradores e é preferível sermos transparentes, (...) acho que faz com que, se não acontecer nada de mal, as pessoas vão ficar mais engaged com as empresas porque foram honestas."
		E2. "(...) acho que o principal desafio vai ser como é que vamos assegurar a cultura da empresa quando temos cada vez mais pessoas a trabalharem remotamente (...)"
		E4. "(...) e também combater para que a cultura da empresa se mantenha porque em tempos tão digitais a tendência é sempre para que se inove mas é importante não ser extremista e perder a nossa essência".
	Especialização de RH por área de negócio	E7. "(...) é importante não perdermos a nossa identidade e que continuemos a ser reconhecidos pelo que somos, pelas nossas qualidades, mesmo quando estamos constantemente a ser bombardeados por novas formas de trabalhar e novos métodos".
	Desenvolvimento de soft skills	E5. "Eu oiço amigos a falarem "ah porque as pessoas estão em teletrabalho", o teletrabalho sempre existiu, está na lei, sempre existiu. Só que nunca foi algo que se valorizou muito sobretudo na cultura portuguesa. Portanto nunca esteve muito enraizado. Se calhar agora é um desafio para os recursos humanos (...)"
		E6. "(...) muito informatizada e que eu acho que se isso acontecer, perderemos aquilo que para mim é essência da gestão de recursos humanos que não deixa de ser uma área puramente social e de intervenção social, e de intervenção direta no quotidiano de uma empresa e assim as pessoas começam a perder algumas soft skills."
	Combate ao distanciamento para com o colaborador	E8. "não perder as soft skills porque embora estejamos cada vez mais num mundo digital e até com a questão da pandemia estejamos mais longe, as soft skills vão continuar a ser bastante importantes, eu diria até mais porque com a automação de processos as hard skills desaparecem."
		E1. "Não vamos saber comunicar com os nossos colaboradores e vamos acabar por tratá-los todos na mesma maneira mas as pessoas não são todas iguais e eu não posso estar a comunicar com uma pessoa que é de RH de uma maneira e depois vou falar com um operador de máquina e falar-lhe da mesma maneira mas é isso um bocado que a digitalização nos vai trazer."
		E2. "(...) tu não interagires face to face com a pessoa. Acho que o tacto é completamente diferente do que estares através de um computador a criares os teus objetivos ou dares feedback a alguém do que fazê-lo cara a cara."
		E4. "(...) isto vai implicar aqui algum investimento na digitalização da área de recursos humanos até para criar pontos de contacto mais eficientes e até mesmo eficazes entre a organização e os seus colaboradores."
E5. "Eu conheço todos os colaboradores dentro da empresa, eu conheço a vida deles, quando casam, quando se divorciam, quando têm filhos... Todo esse apoio emocional é muito difícil de dar sem ser por pessoa."		
E6. "(...) poderá tornar-se uma área que fica completamente informatizada que passará a ser como já o é em muitas entidades, tal como a contabilidade, é feita por outsourcing"		
E7. "Eu acho que é preciso ter algum cuidado. Como te disse, internamente para não se perder o contacto com as pessoas, os RH são a quele departamento de proximidade";		
E8. "(...) é importante nós conhecermo-nos e principalmente estabelecermos estas relações de confiança. Fica mais difícil.		
E9. "(...) a principal desvantagem para mim e sendo obviamente recursos humanos é que tu perdes cada vez mais o contacto com as pessoas e cada vez mais a interação que tens com elas (...)"		
E11. "(...) à medida que nós crescemos e que também estas plataformas vão sendo desenvolvidas ficamos com um contacto menos pessoal."		
C		Competências atuais
o	Sem alterações	E2. "Eu acho que mantinha tudo como está porque para mim o estar próximo das pessoas, o deixar as pessoas felizes é o mais importante. Acho que é mesmo o papel que eu quero ter numa empresa percebes?"

m p e t ê n c i a s d e U l r i c h	Alterações ao longo do tempo	Maior presença quando entrou na empresa	Posicionador Estratégico	E8. "(...) muito A%, 10% no A. (...) Não considero ter perdido, considero que no início uma vez que eles não tinham aqui ninguém com o chapéu de recursos humanos, precisaram de mais orientação de como as coisas deviam ser feitas, portanto foi mais nesse sentido."
			Ativista Credível	E1. "Tendo em conta a posição, era mais B, a C, agora mais D por ser um projeto de transformação e ser uma coisa on going. A F porque ficou cada vez mais presente a compensação e benefícios. A E mantendo-se..."
				E8. "Os meus pilares principais quando entrei estavam no B, no E e no D"
				E9. "Quando entrei seria definitivamente a B e menos a A. Era muito muito a B mesmo. Depois à medida que o tempo foi passando também perdemos um elemento muito importante na equipa de RH e tive que assumir outros papéis e acabei por estar mais dentro de outros assuntos."
				E10. "Ativista credível e de curador de capital humano. Sem dúvida, porque na altura a empresa estava com um turnover um bocadinho alto e portanto o início na Z foi um bocadinho recuperar prejuízo e investir muito recrutamento, eu ligo muito às pessoas, o que é que estava bem, o que é que estava mal, sem dúvida que seriam esses dois papéis."
			Navegador de paradoxos	E13. "(...) acrescentaria sem dúvida no ativista credível."
				E1. "Tendo em conta a posição, era mais B, a C, agora mais D por ser um projeto de transformação e ser uma coisa on going. A F porque ficou cada vez mais presente a compensação e benefícios. A E mantendo-se..."
			Campeão da Cultura e Mudança	E6. "Sim, no início quase que se dividia pelo I, pelo E e pelo C porque a casa não era compartimentada como é agora."
				E8. "Influenciou no modo de execução principalmente. O navegador de paradoxos, os 5% que eu tenho, com a implementação de um novo sistema para gestão de horas e de tarefas houve uma determinada altura que o meu papel de navegador de paradoxos foi superior porque eu tinha de fazer com que as pessoas percebessem a importância de carregarem as horas certas."
				E4. "Sim, eu daria um peso muito maior ao campeão da mudança e cultura porque efetivamente é uma necessidade embora como te disse não há propriamente o espaço para trabalharmos isto de forma assumida e oficial vá."
		Curador do Capital Humano	E6. "Sim, no início quase que se dividia pelo I, pelo E e pelo C porque a casa não era compartimentada como é agora."	
			E8. "Os meus pilares principais quando entrei estavam no B, no E e no D"	
			E3. "Quando entrei na Z, como era apenas recrutador tinha que atribuir toda a percentagem ao curador de capital humano."	
			E7. "Se calhar no início não era tão estratégico nem me preocupava muito com as pessoas porque havia mais necessidades de recrutamento e eu que tinha que me focar mais nisso."	
			E8. "Os meus pilares principais quando entrei estavam no B, no E e no D"	
			E10. "Ativista credível e de curador de capital humano. Sem dúvida, porque na altura a empresa estava com um turnover um bocadinho alto e portanto o início na Z foi um bocadinho recuperar prejuízo e investir muito recrutamento, eu ligo muito às pessoas, o que é que estava bem, o que é que estava mal, sem dúvida que seriam esses dois papéis."	
		Comissário de Recompensas Totais	E11. "O E também acho que faz mais sentido quando estava mais com o recrutamento. Acho que é isso."	
			E12. "(...) fazia também mais entrevistas é verdade mas era muito mais administrativo do que o que sou agora."	
		Integrador de Tecnologia e Media	E1. "Tendo em conta a posição, era mais B, a C, agora mais D por ser um projeto de transformação e ser uma coisa on going. A F porque ficou cada vez mais presente a compensação e benefícios. A E mantendo-se..."	
		Criador e Intérprete de Dados Analíticos	E5. "Foi a execução de tudo: análise das recompensas (...)"	
Gestor de Conformidade	E5. "A primeira preocupação foi a parte da execução que foi em operacionalizar tudo para ver se todos os contratos estavam legais, que estava tudo, a nível das leis, portanto nem me centrei tanto nas pessoas no início."			
	E6. "Sim, no início quase que se dividia pelo I, pelo E e pelo C porque a casa não era compartimentada como é agora."			
	E9. "deu-me possibilidade de crescer e ver outras coisas dentro da área de recursos humanos com a qual me identifico mais do que se calhar a parte tão administrativa ou tao pura administrativa de contratos de trabalho, admissões, cessações, todas essas coisas."			
	E11. "O I também, assegurar que nós estávamos a recrutar e estávamos a fazer todo compliance, oferecer o que temos a oferecer e isso tudo mas criar aquela relação com as pessoas ainda não."			
	E12. "Quando entrei na Z, eu era mais aquele técnico de recursos humanos que as pessoas pensam que é: fazia só trabalho administrativo para garantir que tudo estava bem feito e as pessoas para mim eram números (...)"			
Menor presença quando entrou na empresa	Posicionador estratégico	E1. "Os técnicos têm feito cada vez mais esse trabalho administrativo para que eu me dedique cada vez mais a esse trabalho estratégico."		
		E3. "Quando entrei na Z, como era apenas recrutador tinha que atribuir toda a percentagem ao curador de capital humano."		
		E5. "A empresa foi uma empresa que cresceu muito rapidamente nos últimos seis anos, e então quando eu cheguei à empresa há cinco anos atrás não havia departamento de recursos humanos, portanto falar em posicionamento estratégico das pessoas era uma coisa que não fazia sentido nenhum."		
		E6. "E agora tenho mais papel estratégico, mais o A."		
		E7. "Se calhar no início não era tão estratégico porque havia mais necessidades de recrutamento e eu que tinha que me focar mais nisso."		
		E9. "Quando entrei seria definitivamente a B e menos a A. Era muito muito a B mesmo. Depois à medida que o tempo foi passando também perdemos um elemento muito importante na equipa de RH e tive que assumir outros papéis e acabei por estar mais dentro de outros assuntos."		
		E10. "Sim, no início tinha um papel menos estratégico"		
		E12. "Talvez o meu papel no início fosse menos estratégico."		

			E13. "E não só, aqui no responsável estratégico também era menos (...)"		
	Ativista Credível		E3. "Quando entrei na Z, como era apenas recrutador tinha que atribuir toda a percentagem ao curador de capital humano."		
			E5. "A primeira preocupação foi a parte da execução que foi em operacionalizar tudo para ver se todos os contratos estavam legais, que estava tudo, a nível das leis, portanto nem me centrei tanto nas pessoas no início."		
			E6. "Sim, no início quase que se dividia pelo I, pelo E e pelo C porque a casa não era compartimentada como é agora."		
			E7. "Se calhar no início não era tão estratégico nem me preocupava muito com as pessoas porque havia mais necessidades de recrutamento e eu que tinha que me focar mais nisso."		
			E11. "O I também, assegurar que nós estávamos a recrutar e estávamos a fazer todo compliance, oferecer o que temos a oferecer e isso tudo mas criar aquela relação com as pessoas ainda não."		
			E12. "Quando entrei na Z, eu era mais aquele técnico de recursos humanos que as pessoas pensam que é: fazia só trabalho administrativo para garantir que tudo estava bem feito e as pessoas para mim eram números (...)"		
		Navegador de Paradoxos		E3. "Quando entrei na Z, como era apenas recrutador tinha que atribuir toda a percentagem ao curador de capital humano." E4. "Tirava do gestor de conformidade e do navegador de paradoxos porque eu penso que são aqueles que teriam menos nível de prioridade naquela altura."	
		Campeão da Cultura e Mudança		E1. "Tendo em conta a posição, era mais B, a C, agora mais D por ser um projeto de transformação e ser uma coisa on going. A F porque ficou cada vez mais presente a compensação e benefícios. A E mantendo-se..." E3. "Quando entrei na Z, como era apenas recrutador tinha que atribuir toda a percentagem ao curador de capital humano." E13. "(...) o campeão da cultura e mudança se calhar era menos."	
		Curador do Capital Humano			
		Comissário de Recompensas Totais		E1. "Tendo em conta a 51osição, era mais B, a C, agora mais D por ser um projeto de transformação e ser uma coisa on going. A F porque ficou cada vez mais presente a compensação e benefícios. A E mantendo-se..." E". "Quando entrei na Z, como era apenas recrutador tinha que atribuir toda a percentagem ao curador de capital humano." E". "O F era um 0, o I no início era um 0."	
	Integrador de Tecnologia e Media		E". "Tendo em conta 51osição, era mais B, a C, agora mais D por ser um projeto de transformação e ser uma coisa on going. A F porque ficou cada vez mais presente a compensação e benefícios. A E mantendo-se..." E". "Quando entrei na Z, como era apenas recrutador tinha que atribuir toda a percentagem ao curador de capital huma"o."		
	Criador e Intérprete de Dados Analíticos		E3. "Quando entrei na Z, como era apenas recrutador tinha que atribuir toda a percentagem ao curador de capital humano." E13. "Sim, a parte aqui dos analytics eu não fazia de todo"		
	Gestor de Conformidade		E3. "Quando entrei na Z, como era apenas recrutador tinha que atribuir toda a percentagem ao curador de capital humano." E4. "Tirava do gestor de conformidade e do navegador de paradoxos porque eu penso que são aqueles que teriam menos nível de prioridade naquela altura." E8. "O F era um 0, o I no início era um 0."		
	Razões	Progressão de carreira	E3. "(...) como era apenas recrutador (...)"		
			E4. "(...) é um bocadinho contexto da própria equipa de recursos humanos. (...) nós eramos cinco se não estou em erro quando eu entrei (...) eu acabei por ser aquele que foi um bocadinho mais sacrificado."		
			E9. "Sim, têm vindo a alterar porque a administração também tem vindo a dar hipótese de fazermos mais coisas e conseguirmos melhorar da forma que achamos mais justa (...)" E13. "(...) com a introdução de algumas ferramentas que mencionei tivemos que nos reorganizar portanto houve alterações de equipa, alterações de funções, alguma consequência do trabalho que ia apoiando e ia fazendo de perto mas muito pelo contexto de equipa ou por evolução, vá, evolução de trabalho."		
		Contexto da empresa		E1. "Acho que é pelas duas, 50-50. Pela evolução da tecnologia e pela evolução da empresa. Isso é facto, é mesmo 50-50, não há uma sem outra". E5. "Sinto que o meu papel estratégico aumentou com a evolução da empresa e não propriamente com a introdução de uma tecnologia mas que a tecnologia veio ajudar e muito esse meu papel veio" E6. "(...) no início quase que se dividia pelo I, pelo E e pelo C porque a casa não era compartimentada como é agora. E agora tenho mais papel estratégico, mais o A." E7. "Se calhar no início não era tão estratégico porque havia mais necessidades de recrutamento e eu que tinha que me focar mais nisso." E8. "Influenciou no modo de execução principalmente. (...) Acabou por ser uma necessidade da empresa introduzir estes processos e houve aqui umas áreas que foi necessário dedicarmos mais atenção e outras que entraram basicamente em velocidade cruzeiro. (...) neste momento acontece é que há áreas que infelizmente não dedico tanta atenção mesmo por não conseguir, não dá." E10. "Não acredito que essa extensão tenha sido por causa da digitalização porque não foi. Tem muito a ver com crescimento da própria empresa, acho que também teve muito a ver com esta mudança de paradigma porque eles não tinham ninguém na empresa focado em RH"	
				E11. "(...) sem dúvida no crescimento. Quando entrei nós estávamos numa sala e o objetivo era crescer a equipa e mudar de escritório, portanto houve ali uma fase em que eu fazia muito recrutamento, o onboarding." E12. "Eu não associo a tanto neste aspeto à tecnologia (...) é mais porque a empresa sofreu uma mudança estrutural e aliado a isso eu também fui ganhando mais experiência e fui subindo (...)"	
			Tecnologia		E1. "Acho que é pelas duas, 50-50. Pela evolução da tecnologia e pela evolução da empresa. Isso é facto, é mesmo 50-50, não há uma sem outra". E5. "Sinto que o meu papel estratégico aumentou com a evolução da empresa e não propriamente com a introdução de uma tecnologia mas que a tecnologia veio ajudar e muito esse meu papel veio"

Fonte: Elaboração própria