

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O FUTURO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
EM TEMPOS DE MUDANÇA ACELERADA:  
PERSPETIVA E PRÁTICA DE GESTORES DA ÁREA**

**FRANCISCA ALMEIDA CATROGA VASCONCELOS CASIMIRO**

**OUTUBRO 2021**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM  
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**O FUTURO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
EM TEMPOS DE MUDANÇA ACELERADA:  
PERSPETIVA E PRÁTICA DE GESTORES DA ÁREA**

**FRANCISCA ALMEIDA CATROGA VASCONCELOS CASIMIRO**

**ORIENTAÇÃO**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES**

**OUTUBRO 2021**

## ÍNDICE

<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>ii</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Capítulo 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 – REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
2.1. Perspetivas sobre o Futuro da Gestão de Recursos Humanos .....	3
2.2. Preparação para a Gestão da Mudança .....	9
<b>Capítulo 3 – METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
3.1 Método e Instrumento .....	14
3.2. Caracterização da Amostra .....	15
3.3. Tratamento de Dados .....	15
<b>Capítulo 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>16</b>
4.1. Questão I – Quais as Perspetivas do Futuro da Gestão de Recursos Humanos Pós-Pandemia?.....	16
4.1.1. Posição Estratégica da Gestão de Recursos Humanos .....	16
4.1.2. Competências do Gestor de Recursos Humanos .....	19
4.1.3. Competências da Equipa de Recursos Humanos.....	21
4.1.4. Impacto da Tecnologia .....	23
4.1.5. Impacto da Cultura Organizacional .....	25
4.1.6. Desafios Gestão de Recursos Humanos Pós-Pandemia .....	27
4.2. Questão II – Qual é o Nível de Preparação Atual para a Mudança? .....	28
4.2.1. Posição Estratégica da GRH em Tempos de Mudança .....	28
4.2.2. Pontos Fulcrais de Mudança, Ações Executadas e Dificuldades Sentidas ...	29
<b>Capítulo 5 – CONCLUSÕES</b> .....	<b>31</b>
5.1. Conclusões .....	31
5.2. Contributos Práticos e Académicos .....	32
5.3. Limitações e Estudos Futuros .....	33
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>34</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>37</b>
Anexo I – Guião da Entrevista Semidiretiva .....	37
Anexo II – Descrição das Empresas Envolvidas .....	39
Anexo III – Excertos sobre Subcategorias “Competências do Gestor de RH” .....	40
Anexo IV – Excertos sobre Subcategorias “Competências da Equipa de RH” .....	41
Anexo V – Excertos sobre “Posição Estratégica GRH em Tempos de Mudança” ....	42

## **Índice de Tabelas**

TABELA I – Posição sobre a Evolução Estratégica da GRH .....	17
--	----

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Competências do Gestor de Recursos Humanos .....	19
Gráfico 2 – Competências da Equipa de Recursos Humanos .....	21
Gráfico 3 – Impacto da Tecnologia na Gestão de Recursos Humanos .....	23
Gráfico 4 – Impacto da Cultura Organizacional na GRH .....	26
Gráfico 5 – Desafios Pós-Pandemia .....	27
Gráfico 6 – Indicadores de Sucesso GRH .....	30

## *Agradecimentos*

Chegou ao fim mais uma etapa do meu percurso académico, pelo que não poderia estar mais grata ao ISEG, que me acolheu tão bem, e a todo o corpo docente que me acompanhou nesta jornada.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela constante disponibilidade e partilha de conhecimento ao longo destes meses, assim como pela constante paciência e boa disposição imprescindíveis para a concretização desta dissertação.

Às empresas e gestores de recursos humanos que contribuíram para os resultados deste estudo, agradeço a participação e a flexibilidade ao longo das entrevistas que foi fulcral para alcançar o objetivo do estudo.

Aos meus amigos, tenho de agradecer todo o apoio e motivação.

Por último, mas não menos importante, à minha Família. Obrigada por serem um exemplo e pela constante presença e força transmitida.

Muito obrigada.

## ***Resumo***

Em tempos de instabilidade e de reinvenção crítica aceleradas pela pandemia, tem-se tornado evidente a necessidade de uma inovação do mundo empresarial, assim como o papel acrescido que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem desempenhado neste processo transformacional das organizações. No entanto, ainda existem vários fatores críticos de mudança a ter também em conta na evolução do departamento de GRH neste período de adaptação.

Assim, a presente dissertação pretende analisar a perspetiva de Gestores de Recursos Humanos acerca do futuro da área de GRH, passando por analisar igualmente o nível de preparação atual do seu departamento para a mudança pretendida.

Para responder às questões de investigação, este estudo seguiu uma metodologia qualitativa através da execução de entrevistas *online* semidiretivas a vinte Gestores de Recursos Humanos, desempenhando a grande maioria deles a função de direção da área em grandes empresas portuguesas e multinacionais.

Com o tratamento dos dados obtidos, através de uma análise de conteúdo, foi possível concluir que a visão dos entrevistados converge, de uma forma geral, para a necessidade de uma maior intervenção da área de GRH no plano estratégico da organização, bem como uma proximidade às diferentes linhas de gestão; uma incorporação inevitável da tecnologia no seu dia-a-dia, de forma a tirar partido dos dados e informação dos seus colaboradores com vista à criação de valor e aperfeiçoamento da jornada destes; assim como uma atualização das competências tecnológicas e relacionais das suas equipas de Recursos Humanos e colaboradores; e, por fim, um papel ativo na mudança fulcral da cultura organizacional, decorrente da pandemia.

**Palavras-chave:** Futuro de Gestão de Recursos Humanos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Competências, Tecnologia, Cultura Organizacional.

### *Abstract*

In times of instability and critical reinvention accelerated by the pandemic, the need for innovation in the business world has become evident, as well as the increased role that Human Resources Management (i.e., HRM) has played in this transformational process of organizations. However, there are still several critical change factors to be taken into account in the evolution of the HRM department in this period of adaptation.

Thus, this dissertation intends to analyze the perspective of human resources managers about the future of the HRM area, also analyzing the current level of preparation of their department for the intended change.

In order to answer the research questions, this study followed a qualitative methodology through the execution of semi-directive online interviews with twenty Human Resources Managers, most of them directors of the area in large Portuguese and multinational companies.

With the treatment of the data obtained, through a content analysis, it was possible to conclude that the vision of the interviewees converges, in general, to the need for an increasingly intervention of the area of HRM in the organization's strategic plan and a proximity to the different lines of management; an inevitable incorporation of technology into their daily activity, in order to take advantage of the data and information of their employees towards the purpose of creating value and improving the employees' journey; as well as an update of the technological and relational skills of its Human Resources teams and employees; and, finally, an active role in the organization's key cultural change resulting from the pandemic.

**Keywords:** Future of Human Resources Management, Strategic Human Resources Management, Skills, Technology, Organizational Culture.

### ***Lista de Abreviaturas***

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

DRH – Diretor de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HR – *Human Resources*

IA – Inteligência Artificial

RH – Recursos Humanos

## Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

Segundo Boxall, Purcell e Wright (2008, p. 1), a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), “a gestão do trabalho e de pessoas em direção a fins desejados”, possui três subfunções: (1) GRH Micro, (2) GRH Estratégica e (3) GRH Internacional. A (1) é responsável por *HR policy and practice* e acaba por incluir a gestão dos indivíduos, por exemplo, ao realizar o recrutamento, seleção, formação e remuneração, assim como a gestão do trabalho da organização e da representação dos funcionários. A (2) é responsável pelo conjunto de *HR strategies* adotadas pela empresa, ou seja, pela forma como as subfunções de GRH se conectam com base no contexto organizacional. Por fim, a (3) é responsável por acompanhar a GRH de organizações que operam em contexto internacional (Boxall *et al.*, 2008).

No presente trabalho, será analisado o futuro da área de GRH e das suas subfunções, com especial foco na (1) GRH Micro e na (2) GRH Estratégica (GERH) que, segundo Paauwe e Boon (2009) e Kaufman (2001), foi integrada no campo da GRH na década de 1980, de forma a auxiliar o processo de gestão estratégica da organização e, por consequência da “turbulência económica”, vindo a acrescer a sua importância (Azmi, 2014, p. 9).

Kaufman (2001, p. 507) sugere que, enquanto “a essência da perspetiva de recursos humanos é uma visão dos colaboradores como ativos valiosos, a GERH corresponde, por sua vez, ao desenvolvimento e à implementação de um plano geral que procura obter e manter vantagem competitiva ao gerir estes ativos humanos, através de práticas de RH integradas e sinérgicas que tanto complementam, como promovem, a estratégia global do negócio da organização”. A GERH consiste, pois, na noção de como pode ser alcançado o alinhamento entre as práticas e as estratégias de GRH com os objetivos e a estratégia competitiva seguida pela organização e negócio (Armstrong, 2008; Hecklau, Galeitzke, Flachs & Kohl, 2016), que Paawe e Boon (2009) designam por *strategic fit*.

A premissa básica da GERH é que a organização, ao adotar uma determinada estratégia, precisa de práticas de GRH diferentes das que são exigidas por outras organizações com outras estratégias (Delery & Doty, 1996). Isto reforça a necessidade de se desenvolver uma GRH com base na estratégia formulada pela organização, de forma a aplicar práticas adequadas a médio e longo prazo de GRH que permitam que se percorra

o percurso delineado e que se ganhe vantagem competitiva (Krishnan & Singh, 2011; Azmi, 2014).

Num contexto cada vez mais volátil e adverso, com pressões externas como a globalização, a evolução do mundo digital e a crise pandémica, o principal fator que assegura uma vantagem competitiva a uma organização é “humano”, pelo que a GRH tem de conseguir o seu lugar estratégico na organização, de forma a responder às mudanças substanciais que estão a desafiar o mercado para, assim, minimizar os *gaps* existentes nos seus processos internos (Fernández-Aráoz, 2014; Findikli, Yozgat & Rofcanin, 2015; *Getting Skills Right*, OECD, 2016; Sheppard, 2020). De facto, a função de GRH encontra-se perante questões fulcrais devido aos tempos disruptivos: “Como pode provar a sua relevância e criar valor? Como pode desenhar uma experiência para o colaborador? Como pode utilizar tecnologia?” (*The Future of HR* KPMG, 2019, p. 2).

Com as novas exigências, as organizações sentem necessidade de mudar a sua visão e as suas práticas relativas aos seus RH, de modo a serem mais eficientes (Hecklau, Galeitzke, Flachs & Kohl, 2016). Consequentemente, o compromisso com os seus colaboradores tem vindo a ganhar uma maior importância (Paşaoğlu, 2015) e acaba por ser visto como uma fonte de vantagem competitiva para a organização “conseguir apelar, motivar e reter os seus colaboradores de forma a garantir uma implementação eficiente e a sua sobrevivência” (Findikli, Yozgat & Rofcanin, 2015, p. 2).

Tendo como pano de fundo o ambiente atual instável do mundo empresarial e a crise pandémica, o presente estudo pretende analisar a perspetiva e a prática de gestores de RH sobre a necessidade de evolução da área de GRH em tempos de reinvenção crítica pós-pandemia, passando por perceber as suas perspetivas do futuro e o nível de preparação atual da GRH da sua organização para a mudança. Então, de forma a respondermos às questões de investigação, o estudo seguiu uma metodologia qualitativa, com a concretização de entrevistas semidiretivas a vinte gestores de RH de diferentes setores e, consequentemente, com uma análise de conteúdo.

A dissertação encontra-se estruturada em cinco partes. Em primeiro lugar, a atual introdução que descreve a temática em análise e a sua relevância; em segundo lugar, a revisão de literatura que expõe os conceitos teóricos referidos como fulcrais na evolução da área de GRH, assim como possíveis ações a executar; em terceiro lugar, a metodologia seguida; em quarto lugar, a apresentação, análise e tratamento dos dados; e, por último, a conclusão do trabalho, assim como as contribuições práticas e académicas, bem como as limitações da investigação e sugestões para estudos futuros.

## Capítulo 2 – REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Perspetivas sobre o Futuro da Gestão de Recursos Humanos

As diferentes ondas de globalização têm vindo a acelerar a evolução dos mercados para cada vez mais competitivos e com ciclos de vida cada vez mais curtos. Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2017, p. 9), esta força impulsionadora pode ser designada pelo “aumento de interdependência dos países e das suas organizações, que se reflete no fluxo de bens e serviços, capital financeiro e conhecimento”. Como consequência deste fator, têm surgido benefícios para as organizações em termos de expansão do negócio, mas também adversidades como a maior competitividade e a guerra de talento (Fernández-Aráoz, 2014).

Para além disto, a 4.<sup>a</sup> Revolução Industrial – “a digitalização de toda a cadeia de valor e a consequente interconexão de pessoas, objetos e sistemas através de trocas de dados em tempo real” (Hecklau, Galeitzke, Flachs & Kohl, 2016, p. 2) – está a trazer novas exigências às organizações em termos de adoção de novas competências, novos processos e novas formas de oferta. Por exemplo, os departamentos implementam cada vez mais processos automatizados e as organizações procuram reforçar os seus colaboradores com competências digitais e tecnológicas (KPMG, 2019; IBM, 2020) pois, “ainda que a IA venha alterar radicalmente o modo como o trabalho é feito e quem o faz, o maior impacto da tecnologia será no complemento e no aumento das capacidades dos seres humanos” (Wilson & Daugherty, 2018, p. 1).

Acresce ainda que estamos perante uma crise pandémica trazida pelo novo Coronavírus (COVID-19), com uma dimensão sem antecedentes, mas cujo efeito tem sido imediato, colocando em questão conceitos como liderança, bem como métodos de trabalho e de relação interpessoal que, até março de 2020, eram praticados. Isto vai levar a consequências ainda não mensuráveis, mas já levou a que as indústrias acelerassem, uma vez que a pandemia alterou fundamentalmente o modo como os negócios operam hoje e no futuro, assim como trouxe a necessidade de novos perfis (Przytuta, Strzelec & Krysińska-Kosciańska, 2020; World Economic Forum, 2020; Hamouche, 2021).

Com a expansão da era digital e da competitividade, o mecanismo tradicional competitivo tem-se tornado cada vez menos eficiente à medida que o mundo empresarial ficou mais complexo, pelo que as organizações têm procurado novas fontes de vantagem competitiva, assim como novas soluções (Şendoğdu, Kocabacak & Güven, 2013;

Fernández-Aráoz, 2014). Com isto, as organizações veem cada vez mais o seu capital humano como um ativo especial e uma fonte de vantagem competitiva (Charan, Barton & Carey, 2015; Findikli, Yozgat & Rofcanin, 2015), ou seja, começam a perceber que o seu sucesso depende de situar os colaboradores no centro do seu desenvolvimento, sendo que estes têm de estar preparados e virados para o futuro.

A era da COVID-19 alertou as organizações para a tomada de consciência de que não podem prosseguir as mesmas práticas de igual forma, já que, cada vez mais, as organizações precisam de procurar sustentabilidade, reformular a sua realidade e redefinir os seus processos para ganharem agilidade na forma como se adaptam às novas circunstâncias (Caligiuri *et al.*, 2020; Przytuta, Strzelec & Krysińska-Kosciańska, 2020). Contudo, qualquer que seja a inovação desejada pela empresa, a flexibilidade do processo de mudança e da sua estratégia vai depender das competências dos RH e do papel fulcral da GRH (Brandão, 2013), pelo que a GRH deverá apostar no seu enquadramento estratégico, desenvolvimento e *upgrade* para fazer frente às pressões e mudanças de realidade (Florkowski & Olivas-Luján, 2016; Deloitte, 2021; Hamouche, 2021).

Vardarlier (2016, p. 464) afirma que “o departamento de GRH tem, provavelmente, o papel mais importante antes, durante e após crises”, já que pretende usar o número ótimo de colaboradores, em postos e duração adequados, de modo a levar o negócio a alcançar os seus objetivos. Tentando deixar para trás a sua imagem administrativa e a falta de integração estratégica, a GRH tem agora a oportunidade de reconstruir a sua relevância dentro das organizações, cooperando com os outros departamentos de acordo com os objetivos e as necessidades da organização (Valdarlier, 2016; Caligiuri *et al.*, 2020; Hamouche, 2021), e os gestores de RH “têm de se concentrar no potencial: a capacidade para se adaptarem a ambientes de negócio em constante mutação e crescerem em novos papéis desafiantes” (Fernández-Aráoz, 2014, p. 112).

Esta realidade volátil e pandémica tem vindo a impor que as organizações repensem o seu modo de trabalho, a forma como apoiam os seus colaboradores (*i.e.*, o seu desenvolvimento e jornada), o impacto da tecnologia e do novo estilo de liderança, sendo também necessária uma transformação digital e cultural (IBM, 2020; Caligiuri *et al.*, 2020; Gigauri, 2020; Przytuta, Strzelec & Krysińska-Kosciańska, 2020; Sheppard, 2020). E, de forma a acompanhar as mudanças decorrentes da pandemia, as organizações sentiram necessidade de olhar mais para a GRH como um parceiro, pelo que surgem duas grandes necessidades na área para lidar com este papel acrescido: desenvolver uma maior integração estratégica (*i.e.*, GERH) e a evolução de algumas práticas de GRH Micro

como, por exemplo, um maior foco na sustentabilidade da sua força de trabalho (Fernández-Aráoz, 2014; Charan, Barton & Carey, 2015; IBM, 2020).

Assim, o processo de atualização da GRH deve ter como ponto de partida uma subida da área como parceira estratégica da organização, tal como do Diretor de Recursos Humanos (DRH). O CEO tem de “reescrever a descrição de funções do DRH e incluí-lo no corpo nuclear” com o CFO, o que muitas empresas ainda não iniciaram (Charan, Barton & Carey, 2015, p. 1). Portanto, para o início de mudança, deve ter-se em conta a necessidade de subida do papel do DRH na hierarquia da empresa, já que este tem de ser incluído nos objetivos e decisões estratégicas, de forma a conseguir fazer um planeamento a curto e longo prazo de GERH (Florkowski & Olivas-Luján; 2016) e tem potencial para “auxiliar a organização a prever resultados, diagnosticar problemas, assim como prescrever ações que acrescentam valor” (Charan, Barton & Carey, 2015, p. 3). Para isto, é necessário que haja uma reorientação dos gestores de RH para a aquisição de uma forte aptidão para o negócio pois, segundo o estudo da IBM (2020), apenas 19% dos executivos envolvidos reportaram exibir este *business acumen*, sendo então essencial fomentar a relação com os parceiros e implementar uma avaliação da GRH mais estratégica, considerando valores ligados ao negócio.

Segundo o relatório *The Future of HR* (KPMG, 2019, p. 2), a GRH encontra-se perante questões fulcrais relativas à sua evolução, sendo que 3 em 5 líderes de RH acreditam que “a função de GRH se tornará rapidamente irrelevante se não modernizar a sua abordagem ao compreender e planear as futuras necessidades da força de trabalho”. Assim, os executivos indicam quatro caminhos necessários para delinear o seu futuro nestes tempos disruptivos: (1) formatar a força de trabalho para o futuro (*i.e.*, *workforce shaping*), (2) fomentar uma cultura organizacional ágil guiada pelo propósito, (3) desenhar uma experiência e jornada do colaborador e, por fim, (4) utilizar transversalmente dados e Inteligência Artificial (IA) (KPMG, 2019; IBM, 2020).

É, então, possível concluir que os gestores de RH admitem a existência de desafios baseados, de uma forma geral, em três fatores – colaborador, cultura organizacional e tecnologia – que, com a pandemia, ganharam uma maior urgência (World Economic Forum, 2020; Deloitte, 2021).

Quanto à ação de (1) formatação da força de trabalho, a GRH encontra-se perante um grande desafio: a desadequação e escassez de talento (Fernández-Aráoz, 2014; McKinsey & Company, 2020; World Economic Forum, 2020). Este ponto remete para a preocupação dos executivos em atualizar os seus colaboradores, já que existe um *gap*

entre as competências existentes e desejadas, muito graças à aceleração da digitalização e incorporação de IA trazidas pela pandemia, que conduziram, então, à necessidade de novos papéis, competências e talentos (Gigauri, 2020; McKinsey, 2020). Assim, as organizações precisam de reformular e aprofundar a sua estratégia de formação dos seus colaboradores, para assim desenvolverem jornadas de aprendizagem adequadas e diminuïrem os *gaps* atuais (McKinsey & Company, 2020).

De acordo com o World Economic Forum (2020), é agora imprescindível definir a força de trabalho necessária num período de 5 anos, pois há uma urgência para tomar medidas pró-ativas para facilitar esta fase de incerteza no mercado de trabalho e esta necessidade de transição do capital humano para novas oportunidades sustentáveis de trabalho. Torna-se, então, compreensível a urgência de uma formatação do capital humano necessário, atualização de competências já existentes – *upskilling* – e adoção de competências novas – *reskilling* – para uma adequação às novas condições (McKinsey & Company, 2020), isto é, “assegurar as competências que dão conta do hoje, assegurando os resultados do amanhã” (Brandão, 2013, p. 62).

Segundo o relatório *The Human Side of Data* (IBM, 2020), como consequência da evolução do mundo digital, as competências dos colaboradores subiram para o quarto lugar da lista de forças externas consideradas fulcrais pelos DRH, obtendo 39%, com a tecnologia em primeiro lugar, tendo 58% de importância. Esta preocupação levou empresas como a IBM a ter como objetivo o aumento do recrutamento de candidatos no mundo digital, assim como aumentar o espetro de competências pois, apesar da evolução das competências digitais, as *soft skills* também vão ser fulcrais: “Além das competências tecnológicas, a inteligência emocional e a colaboração são as mais valorizadas, uma vez que as empresas precisam de pessoas com a capacidade de liderar e gerir equipas remotamente, assim como de conseguir manter a moral dos colaboradores e dos clientes” (Líder Magazine Sapó, 27 de novembro de 2020).

Para além de a COVID-19 ter acelerado a evolução da paisagem do mundo empresarial com a adoção de novas competências, a pandemia exigiu uma mudança brusca de comportamentos ao trazer novas formas de trabalho à distância, novas plataformas de comunicação e a desmaterialização do trabalho, assim como uma maior preocupação com os colaboradores (Sheppard, 2020; Przytula, Strzelec & Krysinska-Koscianska, 2020), pelo que a GRH deve ter em consideração outro aspeto na sua evolução, de forma a resistir às condições da nova realidade, que corresponde à procura de (2) uma cultura organizacional ágil e guiada pelo propósito (KPMG, 2019).

Como indica o relatório da IBM (2020), os gestores de RH reconhecem que, com a IA e a robotização, a tipologia do trabalho vai continuar a mudar, pelo que será fulcral desenvolver fluidez e agilidade na organização, assim como uma contínua inovação e transparência com os colaboradores. Assim, a GRH vai ter a função de adequar a cultura organizacional aos novos objetivos delineados e às práticas seguidas pela organização, procurando tornar-se mais flexível para responder às novas exigências do mercado, mas também dos colaboradores, de forma a não perder o seu talento e a sua motivação (Przytula, Strzelec & Krysinska-Koscianska, 2020).

Passando por reconstruir o *mind-set* da organização, a GRH terá de compreender e identificar as tendências e oportunidades de inovação que se adequem ao seu ecossistema e às novas necessidades das suas equipas. Desta forma, a GRH terá o desafio de encontrar o equilíbrio da vontade das equipas e do negócio acerca da adoção de certas formas de trabalho pois, por um lado, precisa de ter em mente o que o negócio exige que seja feito, mas, por outro lado, precisa de responder às imposições dos colaboradores e fomentar o foco nestes, assim como no seu *engagement*, no seu sentimento de partilha e na sua motivação, muito debilitados pelo distanciamento exigido pela pandemia (Przytula, Strzelec & Krysinska-Koscianska, 2020).

Deste modo, o futuro da GRH exige que os profissionais da área viabilizem esta tendência de se tornar mais *people centered*, através de soluções personalizadas centradas na força de trabalho que combinem, então, a sua satisfação e bem-estar, assim como a criação de valor do negócio (Deloitte, 2021; IBM, 2020). Com isto, é perceptível que o fator de cultura organizacional acarreta outro tipo de preocupação para a GRH, já que, em qualquer processo de mudança crítico, é importante evitar a resistência à mudança, pelo que se torna imprescindível que os gestores de RH se mostrem próximos, empáticos, deem o exemplo, comuniquem de forma eficaz, e que os colaboradores sejam incluídos, e ouvidos, ao longo de todo o processo (El-Dirani, Hussein & Hejase, 2019).

Para além da pandemia, a evolução de mercados e talentos cada vez mais globais também tem vindo a obrigar as organizações a colocar, cada vez mais, o colaborador no centro da sua estratégia, de forma a garantir que o talento interno é bem gerido e retido, razão pela qual os executivos indicaram a preocupação do aperfeiçoamento da (3) jornada do colaborador e no *design* da sua experiência. Com a evolução e utilização da IA, assim como novas metodologias de *design thinking*, o departamento de GRH consegue desenvolver soluções tecnológicas eficientes para acompanhar o progresso do colaborador e identificar oportunidades que se enquadrem no seu perfil, tanto de formação

como de evolução de carreira, bem como para responder de forma mais eficiente a questões ou necessidades do seu dia-a-dia, o que também dá espaço a que os colaboradores de RH se foquem em tarefas mais complexas e criadoras de valor, como o apoio às chefias (Wilson & Daugherty, 2018).

Além disso, a IA pode desenvolver ferramentas colaborativas pois existe, cada vez mais, uma interdependência entre equipas (Sheppard, 2020) e compete à GRH pensar e desenvolver soluções e processos de comunicação e de *feedback* que fomentem o espírito de união e que vão ao encontro das necessidades das equipas e dos colaboradores, sendo fulcral incrementar, então, uma dinâmica de equipa mais ágil, assim como ferramentas de trabalho tecnológicas e de *design thinking* que visem, de forma inclusiva, receber diferentes competências, talentos e *inputs* (Deloitte, 2021; IBM, 2020; Przytuta, Strzelec & Krysińska-Kosciańska, 2020).

Por último, é considerada a necessidade de uma (4) incorporação de dados e da IA como ferramenta essencial de suporte aos processos de decisão e de resposta da GRH porque, como visível na sua presença nos três pontos anteriores, de facto, “cada vez mais DRH afirmam que a tecnologia é atualmente a força mais poderosa que afeta as organizações” (*The Human Side of Data*, IBM, 2020, p. 2). Isto implica alguns desafios à GRH pois, tendo a tendência de seguir a tradição por pressão do dia-a-dia, vai ter de começar a trabalhar com novas ferramentas (Sheppard, 2020).

Assim, apesar de as organizações e da GRH precisarem de redesenhar as suas operações e os seus processos de negócio para introduzir a IA, é fulcral que os gestores de RH tirem partido desta ferramenta que permite uma maior digitalização dos processos de RH e realça as capacidades analíticas e de tomada de decisão pois, segundo o estudo realizado por Wilson & Daugherty (2018), as empresas têm melhores resultados com esta inteligência colaborativa que amplia os pontos fortes de cada parte, como o trabalho de equipa e a velocidade.

A IA tem um enorme potencial no dia-a-dia da GRH, já que permite “utilizar as informações estatísticas retiradas dos dados dos empregados para tomar decisões de gestão de talentos” (Leonardi & Contractor, 2018, p. 1), o que leva a GRH a conseguir, a partir de uma melhor analítica dos colaboradores, identificar o seu potencial interno, reter eficazmente as pessoas que o têm e criar programas de desenvolvimento que ajudem os melhores a ficarem ainda melhores (Fernández-Aráoz, 2014). Assim, a IA traz consigo um conjunto de *enablers* que tornam também possível a reinvenção de processos internos de GRH, ao utilizar aplicações únicas que visam automatizar e unificar ações da sua

prática (Deloitte, 2021). Por exemplo, no processo de recrutamento e seleção, a IA pode trazer plataformas que englobem o processo do início ao fim, facilitando a partilha de informação entre as pessoas necessárias, assim como pode trazer novos métodos com entrevistas *online*, jogos interativos, e “a análise automática das candidaturas alarga dramaticamente o conjunto dos candidatos qualificados para contratação que deverão ser analisados pelos gestores” (Wilson & Daugherty, 2018, p. 9).

Este acesso a um vasto conjunto de dados através de *people analytics* pode ajudar a organização a tomar melhores decisões porque, de facto, os gestores de RH, ao terem acesso aos dados de desempenho dos colaboradores, vão poder colaborar e dar assistência a diferentes chefias, de forma a otimizar o desempenho das suas equipas. Como afirmou o DRH de uma agência governamental do Reino Unido, “As minhas responsabilidades incluem, agora, o uso de dados para avaliar o desempenho dos colaboradores e otimizar a evolução do nosso talento” (*The Human Side of Data* IBM, 2020, p. 6). Por exemplo, no planeamento de sucessão, os indivíduos são escolhidos para assumir cargos de liderança seniores com alguma antecedência. Contudo, quando as vagas abrem, muitas vezes a expectativa do potencial do candidato não coincide com a realidade, sendo o auxílio de ferramentas de IA apreciado de forma a acompanhar a evolução dos possíveis candidatos até à pessoa-chave (Cappeli, & Tavis, 2018).

Com a presença acrescida da IA, é então fulcral a GRH manter-se a par da evolução das necessidades globais e da estratégia da organização para conseguir dar ênfase às competências necessárias e desenvolver padrões de comportamento esperados por parte dos colaboradores com a implementação de ações de formação contínuas e de aculturação para, assim, aumentar a sua motivação e aptidão para continuar a seguir as estratégias projetadas para o presente e para o futuro (Findikli, Yozgat & Rofcanin, 2015).

## **2.2. Preparação para a Gestão da Mudança**

Em períodos de crise e de incerteza, inevitáveis nos dias de hoje, é essencial que as organizações estejam constantemente preparadas para prevenir ou reagir, de forma a minimizar o impacto no seu negócio e nos seus ativos mais importantes: os colaboradores (Vardalier, 2016). Para qualquer jornada de transformação crítica, o primeiro requisito no desenvolvimento de um plano de ação é incluir processos organizacionais que mitiguem o possível efeito negativo da mudança, de modo a alcançar o objetivo pretendido (El-Dirani, Hussein & Hejase, 2019; Matuni *et al.*, 2020).

Sendo a GRH influenciada por diferentes fatores externos e internos à organização, esta tem como função pensar como será o futuro do trabalho para, assim, conseguir organizar e implementar ações adequadas ao nível da comunicação, moral dos colaboradores, adequação da força de trabalho aos postos de trabalho, reputação e imagem, entre outros aspetos (Vardalier, 2016; Roumpi *et al.*, 2020; Sheppard, 2020).

No entanto, o contexto pandémico atual – o desafio mais inesperado a que as empresas foram sujeitas – não deu tempo para que as organizações desenvolvessem um plano, e os “colaboradores e gestores estavam totalmente sem preparação para gerir este problema cognitivo, afetivo e comportamental que acabou por pedir a ambos que demonstrassem e desenvolvessem *soft skills* como resiliência, otimismo, inovação e adaptabilidade, necessários para lidar com o inesperável” (Manuti *et al.*, 2020, p. 2).

A verdade é que os gestores de RH se encontraram perante dificuldades nunca antes sentidas, com uma pressão acrescida para encontrar soluções sustentáveis, prevenir despedimentos e aumentar a retenção e a motivação dos colaboradores (Przytula, Strzelec & Krysińska-Koscińska, 2020; Hamouche, 2021). No entanto, a inevitável onda de despedimentos, a falta de recursos para investir em formação e a baixa moralidade decorrente da rápida mudança de rotina imposta pela COVID-19 tornaram difícil a adaptação necessária. Apesar disso, ao longo destes meses, tem-se tornado evidente o papel crucial da GRH como agente de mudança, tanto na fase de preparação, como na fase de implementação (Gigauri, 2020).

De facto, perante as adversidades atuais, a GRH começou a ganhar um maior peso nas organizações, pois tem vindo a reforçar a necessidade de uma estratégia integrada e de uma visão holística focada nos colaboradores, uma aproximação às lideranças para desenvolver uma maior colaboração, flexibilidade e adaptabilidade, bem como novos mecanismos de resposta às ações fulcrais enunciadas anteriormente: a (1) adequação do talento; a existência de um (2) *update* da cultura organizacional e uma comunicação transparente; a (3) preocupação com o bem-estar e a experiência do colaborador; e, por fim, a (4) incorporação de IA no seu dia-a-dia.

Assim sendo, iremos analisar a posição e a ação de gestores de RH acerca dos quatro caminhos indicados acima, fulcrais para a adaptação da área de GRH, seguindo alguns relatórios que incluem respostas de diversos CEO e gestores de RH.

Quanto ao primeiro desafio de *workforce shaping*, o estudo da KPMG (2019) demonstra que 56% dos gestores de RH concordam em que preparar os colaboradores para a IA será o maior desafio, e 76% concordam que a GRH precisa de, ativamente,

desafiar a composição da força de trabalho de forma a responder às necessidades. De facto, 2/3 dos executivos estão a dar prioridade ao *upskilling* de competências .

No entanto, no estudo referido (KPMG, 2019), quando questionados acerca da prioridade de investimento, 68% dos CEO deram prioridade ao investimento em nova tecnologia vs. 32% no *upskilling* dos colaboradores, o que demonstra que, se os CEO querem investir em novas ferramentas, precisam de fornecer recursos e financiamentos adequados para a formação e desenvolvimento dos colaboradores. É, então, visível a necessidade de alinhamento entre o CEO e o DRH acerca do plano relativo à formatação da força de trabalho, para que ambos tenham os mesmos objetivos.

Para o *reskill* das suas equipas, são enumerados 6 passos nomeadamente: a importância de identificar as competências fulcrais para a recuperação do negócio; criar competências críticas para o novo modelo de negócio; lançar jornadas à medida dos *gaps* das competências exigidas; começar, testar, repetir; agir como uma empresa pequena com grande impacto; e, por fim, proteger o orçamento para a formação (McKinsey & Company, 2020).

Quanto ao segundo desafio relacionado com a cultura organizacional, 61% de todos os respondentes estão no processo de mudar a sua cultura organizacional de forma a adequar ao seu propósito, e 71% colocaram *strongly agree*, que este fator tem um papel crucial no futuro da empresa (KPMG, 2019). No mesmo estudo, 84% dos CEO afirmaram querer uma cultura organizacional que tolere o erro na procura de inovação (apenas 56% confirmaram que esta cultura organizacional se enquadra na da sua organização) mas, quando questionados os DRH, 60% afirmaram que a sua liderança quer apoiar uma cultura organizacional inovadora, mas apenas 31% dos líderes estão realmente a segui-la (KPMG, 2019).

O relatório da KPMG (2019, p. 15) refere algumas formas de como a GRH de algumas organizações está a “passar o teste da cultura”, nomeadamente: identificar a equipa certa para conduzir tanto a mudança da cultura organizacional original, como a sustentabilidade a longo prazo; compreender as áreas que precisam de um *shift*, de forma a dar-lhes uma visão clara do que será o futuro e quais os objetivos pretendidos; utilizar uma comunicação clara e *top down*, de modo a elevar a entrega e a cultura organizacional pretendida.

Quanto ao terceiro desafio da importância de uma experiência do colaborador personalizada para incentivar a retenção do talento, 95% estão a colocar este fator no topo de preocupações e concordam que tem uma prioridade estratégica para toda a

organização, e 46% identificam como *top skill* o *design thinking* para criação de valor e reflexão sobre a jornada dos diferentes tipos de colaboradores (KPMG, 2019).

De facto, o relatório da KPMG (2019) demonstra uma forte preocupação por parte dos gestores na retenção dos colaboradores e na adoção de técnicas de *design* e medição da experiência do colaborador (*e.g.*, tecnologias digitais de monitorização e *design thinking*), mas ainda tem espaço para melhoria, já que apenas 50% estão confiantes na retenção. O mesmo estudo refere algumas formas de como a GRH de algumas organizações está a redefinir a experiência do colaborador, tais como reconhecer que a experiência da força de trabalho é diferente, pelo que o *design* tem de ser ajustado a cada papel; compreender que a jornada não é apenas digital; desenvolver a capacidade de *design thinking* que visa explorar as expectativas, experiências e requisitos da força de trabalho (KPMG, 2019). Segundo o estudo da Deloitte (2021), também os executivos envolvidos colocam no topo do *ranking* das prioridades o melhoramento da experiência dos colaboradores, tendo agora a oportunidade, com a pandemia, de desenvolver uma vantagem estratégica assente numa força de trabalho saudável, resiliente e satisfeita.

Quanto ao quarto, e último, desafio de utilização de dados para enriquecer a equipa de RH e a prática da GRH, 40% colocam o aumento de capacidades analíticas como uma das principais razões do seu investimento em tecnologia, e 35% planeiam experimentar novas tecnologias de IA dentro de 2-3 anos.

Curiosamente, no estudo da KPMG (2019), os executivos de RH reportaram um elevado nível de competências de *advanced data and analytics*, cinco vezes superior, categorizando o seu nível como *very proficient*, o que demonstra uma preparação do departamento para a utilização de ferramentas de AI no seu dia-a-dia. E também no estudo da IBM (2020) é reforçada a necessidade de um maior desenvolvimento das capacidades analíticas da equipa de RH, pois apenas 30% das organizações envolvidas têm presentes estas capacidades de IA.

O relatório (KPMG, 2019) demonstra também ações possíveis de forma a tirar proveito de capacidades analíticas e de um investimento na tecnologia que visem melhorar a *performance* como, por exemplo, o investimento nas capacidades digitais dos gestores de RH; construção de dados analíticos integrados e em tempo real, de forma a ter acesso a sinais de possíveis problemas ou oportunidades, o que implica um sistema integrado da organização; e um trabalho conjunto com a liderança para responder a pontos cruciais para o negócio como as competências necessárias, que fatores das equipas são mais sustentáveis e que fatores de liderança enfatizam a inovação.

Deste modo, é visível que os resultados das pesquisas demonstram uma preocupação dos gestores de RH em fomentar o lado digital e tecnológico das organizações e da sua força de trabalho, bem como adequar a cultura organizacional seguida e desenvolver um maior foco nos seus colaboradores. No entanto, ainda existe alguma falta de alinhamento estratégico entre o CEO e o DRH, o que é um entrave para o sucesso organizacional.

Com isto, é visível o grande potencial de transformação que a GRH tem nos próximos anos, pois tempos de crise são tempos de oportunidade, pelo que será sempre necessário analisar as suas prioridades e necessidades, delinear quais os objetivos e qual o seu contributo na estratégia global da organização para, desta forma, conseguir adequar as suas práticas e levar a organização até ao sucesso pretendido.

Com base na literatura, os gestores de RH afirmam que, de forma a sobreviver ao futuro do trabalho, as organizações precisam de desenvolver uma nova visão do papel de GRH, assim como um foco contínuo acrescido na incorporação tecnológica e na retenção e desenvolvimento dos colaboradores, bem como uma presença forte no processo de transformação da cultura organizacional.

Assim, o presente trabalho pretende analisar a questão geral de investigação – qual a necessidade de evolução da Gestão de Recursos Humanos em tempos de mudança, na perspetiva dos Gestores de Recursos Humanos? – que, por sua vez, encaminha para duas questões de investigação, nomeadamente:

- Questão de Investigação I – Quais as perspetivas do futuro da Gestão de Recursos Humanos pós-pandemia?
- Questão de Investigação II – Qual é o nível de preparação atual para a mudança?

### **Capítulo 3 – METODOLOGIA**

Num processo de investigação, a metodologia e os procedimentos utilizados devem ser explícitos. Assim, este capítulo será abordado em três partes, com objetivos distintos. A primeira parte tratará da caracterização do método e instrumento utilizados para obter os dados necessários para a análise das questões de investigação apresentadas. A segunda parte pretenderá caracterizar e justificar a amostra. Por fim, a última parte explicará, de forma sucinta, a forma como os dados foram tratados.

### 3.1 Método e Instrumento

Tendo a presente dissertação como objetivo a análise da perspetiva de Gestores de RH sobre o futuro da GRH pós-pandemia, assim como do nível de preparação atual para a mudança, foi seguida uma investigação qualitativa, indutiva e descritiva. Pois, segundo Minayo (2010, p. 57), este método, é “(...) aquele que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das perceções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem”, pelo que o estudo seguiu este tipo de metodologia, de forma a compreender a perspetiva concreta dos envolvidos sobre a temática em análise.

Para executar este estudo exploratório, recorremos somente a entrevistas individuais semidiretivas que, com base neste desenho de investigação, permitem obter muita informação e, assim, compreender em profundidade a visão dos entrevistados sobre o tema. Optou-se por este método de entrevista em vez de questionário, já que, ao existir uma interação social entre o entrevistador e o entrevistado, torna-se possível o esclarecimento de qualquer questão ou incerteza que o entrevistado possa ter, assim como qualquer adaptação necessária (Batista & Matos, 2017).

Para a realização do guião da entrevista semidiretiva (Anexo I), optou-se por dividir este em 3 partes, excluindo a parte de caracterização do entrevistado e da organização: a primeira parte tem como objetivo fazer um enquadramento do cenário atual da área de GRH, de forma a fazer o contraste com a segunda parte que visa obter a resposta à primeira questão de investigação: analisar a perspetiva do futuro da GRH pós-pandemia. Na terceira parte, pretende-se responder à segunda questão de investigação, pelo que se analisa o nível de preparação atual para a mudança.

Assim, o guião fixo da entrevista é composto por 18 perguntas abertas ordenadas, divididas consoante a questão de investigação a que pretendem responder, e incluem 9 dimensões: (1) Posição Estratégica da GRH; (2) Competências do Gestor de RH; (3) Competência da Equipa de RH; (4) Impacto da Tecnologia; (5) Impacto da Cultura Organizacional; (7) Desafios Pós- Pandemia; (8) GRH em Processos de Mudança; (9) Pontos Fulcrais de Mudança, Ações executadas e Dificuldades Sentidas.

De forma a distinguir as vinte entrevistas, seguiu-se o seguinte formato de identificação: (XX Y XX W), em que XX corresponde ao número sequencial da entrevista, Y ao código criado associado à empresa e, por fim, W ao código associado ao setor de atividade. Por imposição da pandemia, as entrevistas foram realizadas via *online*,

de maio a agosto de 2021, tendo uma duração média de 51 minutos, sendo que se gravou o áudio com a autorização dos mesmos, sob garantia de anonimato do seu nome e do da sua organização.

Após a realização das entrevistas e da sua gravação, estas foram transcritas para formato Word e foi feita a análise do conteúdo com recurso ao Excel, de modo a reduzir e organizar os dados recolhidos.

### **3.2. Caracterização da Amostra**

O presente estudo seguiu uma amostragem não probabilística para a seleção de vinte gestores de RH, já que se realizou uma escolha com base na dimensão da organização, procurando o máximo de empresas cotadas na Bolsa portuguesa, assim como se pretendeu que envolvesse o máximo de gestores que desempenhasse a função de diretor da área de GRH e que estes representassem diferentes setores, de forma a obter uma ampla visão sobre a temática em análise.

O processo de solicitação para a participação do estudo foi realizado através de contactos pessoais, assim como via LinkedIn ou Email, e contou com alguns cuidados, nomeadamente o enquadramento do presente estudo e a disponibilidade do gestor de RH em fornecer as informações necessárias. Por dificuldade na obtenção de respostas e escassez de tempo para análise das respostas, e seguindo a natureza exploratória do estudo que acaba por extrair muito material para análise, não exigimos uma amostra superior.

Assim, conseguimos obter vinte respostas, sendo a maioria dos entrevistados do sexo feminino (65%). As vinte empresas envolvidas no estudo (Anexo II) encontram-se em 8 setores de atividade distintos, e a maior parte são grandes portuguesas com alcance multinacional, sendo que uma das organizações é internacional, de Moçambique.

### **3.3. Tratamento de Dados**

Para a análise das entrevistas, foram comparadas as respostas dos diversos entrevistados através de uma análise de conteúdo (Bardin, 2011), uma “técnica refinada, que exige muita dedicação e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise” (Mozzato & Grzybovski, 2011, p. 732).

Assim, iniciou-se este processo com a transcrição da comunicação dos vinte entrevistados, seguindo-se a análise de conteúdo com a organização e interpretação da

informação (Bardin, 2011; Santos, 2012).

Foi realizada a avaliação e interpretação dos dados brutos através de inferência e, já que “as interpretações pautadas em inferências buscam o que se esconde por trás dos significados das palavras para apresentarem, profundamente, o discurso dos enunciados” (Santos, 2012, p. 386), existe a possibilidade de alguma interferência de subjetividade, sendo que se tentou diminuir através da organização do conteúdo em dimensões. Esta organização de conteúdos através de categorização, de acordo com Santos (2012, p. 386), corresponde a “rubricas ou classes que agrupam determinados elementos reunindo características comuns”, o que facilita o agrupamento de temas e permite a sua classificação.

Assim, com base no discurso dos participantes, foram agrupados os conceitos-chave transmitidos em diferentes temáticas ou categorias para, assim, inferir e concluir onde se enquadra a visão do futuro do trabalho e se existe uma convergência, ou divergência, de ideias dos Gestores de RH.

#### **Capítulo 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Os resultados abaixo encontram-se apresentados em duas partes distintas, consoante a questão de investigação em análise.

##### **4.1. Questão I – Quais as Perspetivas do Futuro da Gestão de Recursos Humanos Pós-Pandemia?**

Quanto à primeira questão, procurou-se analisar os fatores referidos na literatura como críticos de evolução, pelo que se dividiu os resultados desta secção em 6 temáticas: posição estratégica da GRH, competências do Gestor RH, competências da Equipa RH, impacto da Tecnologia, impacto da Cultura Organizacional e, por último, Desafios pós-pandemia.

###### **4.1.1. Posição Estratégica da Gestão de Recursos Humanos**

Como defendido na literatura, é possível observar na Tabela I que a maioria dos gestores (90%) admite que o papel das direções de RH é crítico na estratégia da organização, estando já o departamento representado na comissão executiva/*board* pelo CEO, administrador ou, mesmo, pelo DRH, sendo esta presença acrescida em organizações com capital humano de perfil mais tecnológico ou engenheiro (Charan, Barton & Carey, 2015).

TABELA I – Posição sobre a Evolução Estratégica da GRH

Questão Entrevista	Resposta	%
Em que medida sente que a GRH está bem enquadrada e cria valor na organização?	Sim	18 (90%)
	Não	2 (20%)
Qual a sua perspetiva/visão de evolução do papel e do funcionamento da GRH na organização?	Sim	20 (100%)
	Não	0 (0%)

Fonte: Própria

Os dezoito entrevistados referem que a GRH tem um papel fundamental ao lado do CEO e que lhes compete manter esta posição para compreender e dar suporte ao negócio, assim como para equilibrar as necessidades do negócio e as dos colaboradores, como referem os seguintes entrevistados:

*Nós temos que estar ao lado para perceber qual é a tendência do negócio, ou seja, qual é estratégia, quais as áreas em que vamos investir, quais são as áreas de maior procura ou de potencial de negócio no futuro e depois, obviamente, nós temos que ser também responsáveis por sugerir aquilo que são as práticas (1P1C).*

*Faz parte de um diretor ou de uma direção de gestão de pessoas fazer esse equilíbrio porque muitas vezes são caminhos contraditórios que nós temos que gerir, são necessidades contraditórias que nós temos que gerir (2E2I).*

No entanto, é visível que dois entrevistados (19N19T, 18N18I) afirmam que esta função ainda não é bem vista como um parceiro, mas sim como um suporte às outras funções, visível no seguinte excerto:

*À data de hoje, não posso dizer que nós estejamos completamente e bem integrados na organização (10N10T).*

Apesar disso, todos os entrevistados acreditam que a DRH tem um papel tão importante como as outras direções, já que qualquer ambição da organização tem que envolver um plano de *people*, pelo que, perante um contexto de mudanças cada vez mais imprevisíveis, não há discordância de que o papel da GRH terá um peso acrescido na discussão da estratégia da organização (Tabela I). Assim, os entrevistados mencionaram

que vão ter de estar mais presentes e de encontrar uma forma de sustentar o negócio e os seus colaboradores para lidar com os novos desafios, como corroborado pela literatura (Valdarliet *et al.*, 2016; Caligiuri *et al.*, 2020; Hamouche, 2021).

Para além de a GRH evoluir para maior poder estratégico e transversal, já que exige uma maior cooperação com outros departamentos, alguns entrevistados (4S4B, 5G5E, 7S7I, 13D13C, 16L16S, 18N18I) afirmam que, contrariamente, a GRH vai evoluir para um menor poder administrativo. Desta forma, referem que será necessário, por um lado, uma perda de poder da área ao dar o acesso da sua informação aos diferentes colaboradores, mas, por outro lado, uma maior centralidade da função ao estar mais envolvida no plano estratégico e na definição das prioridades das equipas, como indicado literatura (Férrandez-Aráoz, 2014; IBM, 2020).

*nós próprios vamos ter de deixar de manter esta postura muito de RH e só de processo e de suporte e cada vez mais vamos ter que estar envolvidos no negócio e conseguir falar a mesma linguagem que o negócio e trabalhar cada vez mais com eles* (18N18I).

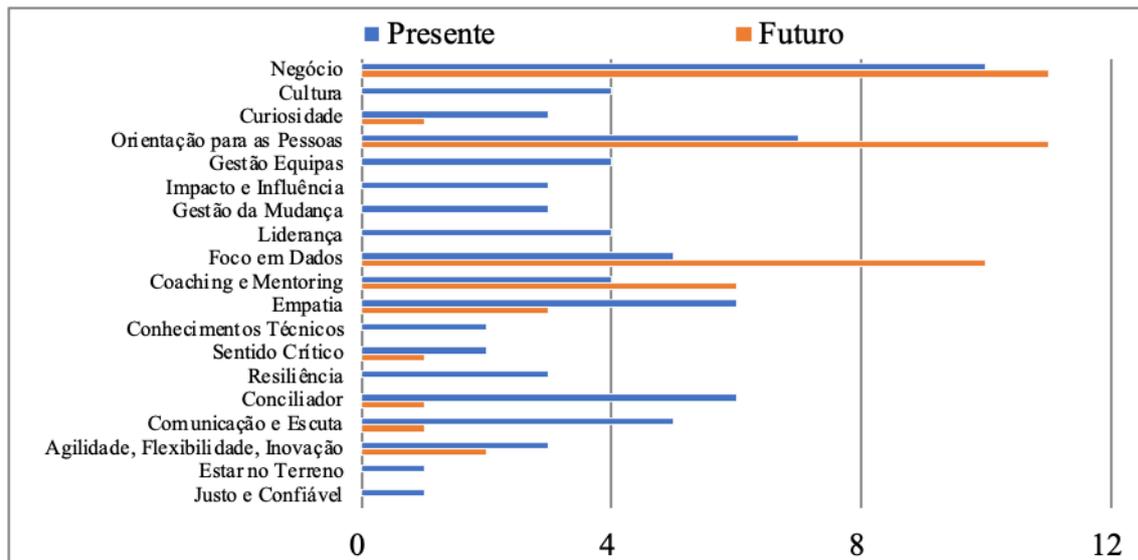
Como exemplos de evolução da área de GRH e de mudanças de práticas nas organizações, os entrevistados afirmam que estão a caminhar para um mercado de trabalho cada vez mais global (2E2I); uma evolução tecnológica de grande impacto no departamento (3B3B, 4S4B, 7S7I, 10N10T, 12A12T, 14M14S, 16L16S, 17J17R, 18N18I, 19D19T, 20N20B); uma escassez e inadequação de talento (2E2I, 3B3B, 15M15B); novas formas de equipa e de trabalho (1P1C, 5G5E, 8I8T, 17J17R); mudanças culturais (11S11C); e, por fim, uma necessidade de aproximação às equipas de liderança e aos colaboradores (1P1C, 4S4B, 6E6E, 9H9C, 13D13C, 14M14S, 15M15B, 17J17R, 18N18I) (KPMG, 2019; McKinsey, 2020; Przytuta, Strzelec & Krysińska-Kosciańska, 2020; World Economic Forum, 2020).

Assim, para se adaptarem a este novo contexto externo e interno, os entrevistados defendem uma agilidade através da utilização da tecnologia e de *data analytics* para extrair *insights*, tomar decisões e informar outros órgãos de gestão; a orientação e formação para outro tipo de perfil de competências; a utilização de novas metodologias e um funcionamento de equipas adaptadas às novas formas de trabalho; e, por fim, a proximidade, atenção e a flexibilidade para dar resposta ao percurso e às exigências dos diferentes clientes internos e gerações, tal como indicado nas quatro ações fulcrais indicadas na literatura (KPMG, 2019; IBM, 2020) e visível no seguinte excerto:

*É uma gestão global, cada vez mais standard e mais tecnológica, mas que de todo não pode ignorar a pessoa, não pode ignorar o ser humano e não pode ignorar estas particularidades que eu falava (6E6E).*

#### 4.1.2. Competências do Gestor de Recursos Humanos

**Gráfico 1 – Competências do Gestor de Recursos Humanos**



Fonte: Própria

De uma forma geral, as competências referidas para o Gestor de RH podem ser divididas em 3 subcategorias (Anexo III): Negócio (Visão Estratégica), Tecnologia (Foco em Dados) e Relacional (Orientação para as Pessoas).

De facto, a indicação do aumento da escolha de competências orientadas para o negócio por onze entrevistados (1P1C, 3B3B, 5G5E, 6E6E, 8I8T, 11S11C, 13D13C, 14M14S, 16L16S, 18N18I, 19D19T), visível no Gráfico 1, coincide com a evolução da posição estratégica da área analisada na questão anterior. Estes entrevistados acreditam ser essencial que a GRH esteja incluída na discussão do plano estratégico das organizações e que eles próprios, como gestores de RH, estejam aptos para fazer parte da conversa com competências de gestão e quantitativas, o que também está de acordo com a indicação do estudo da IBM (2020), que considera fulcral aumentar a percentagem de executivos com a orientação para o negócio que apenas rondava os 19%.

*Têm também de conseguir dar o salto para esse lado mais estratégico e para este lado mais numérico e de análise e, portanto, eu acho que esse é o caminho que temos de fazer cada vez mais, e também já não é só aquela pessoa que faz toda a*

*sua carreira de RH, não é? Tem de passar pelo negócio para ganhar sensibilidade de negócio (18N18I).*

Assim, podemos inferir que adquirir uma visão estratégica global e um conhecimento das necessidades e prioridades do negócio vai tornar-se mais importante na opinião dos entrevistados, já que acreditam que existirá uma maior proximidade da área ao negócio e um maior trabalho para os seus clientes internos, inclusive as lideranças. Com esta aproximação, os entrevistados indicam que o gestor de RH terá de aumentar a sua presença como *coach* ou mentor das lideranças para demonstrar como as novas metodologias devem ser seguidas e como, e o que é que, o novo papel de líder à distância deve suportar.

*Cada vez mais, trabalhamos para o nosso cliente interno que é o colaborador, o manager e o interlocutor entre nós e esta figura que é o gestor de recursos humanos, virá a ter um papel muito diferenciado do atual. (...) O nosso papel é apoiar na metodologia e garantir a qualidade (4S4B).*

Para além disto, a digitalização do negócio e dos processos é indicada também como impactante no perfil, pelo que é referido pelos entrevistados (1P1C, 3B3B, 4S4B, 7S7I, 9H9C, 10N10T, 12A12T, 17J17R, 18N18I, 20N20B) o gestor de RH terá de tirar partido das diferentes ferramentas analíticas e tecnológicas para poder antecipar o futuro e tomar melhores decisões com um foco acrescido nos dados, assim como será necessário fomentar as competências digitais para este poder navegar nos novos meios, como indicado na literatura (Wilson & Daugherty, 2018; Deloitte; 2020; Sheppard, 2020; World Economic Forum, 2020), e visível nos seguintes excertos:

*Literacia digital ou seja, o conhecimento tem que aumentar drasticamente (...) eu diria que são todas as competências digitais outra vez e de análise e tratamento de dados e navegação tecnológica que vão ser determinantes (7S7I).*

*vamos ser muito mais preditivos, vamos tomar decisões muito mais grounded, mas fact based, eu acho que o digital vai fazer parte dos nossos dias (9H9C).*

No entanto, apesar desta adaptação tecnológica, é igualmente reforçado por onze entrevistados (4S4B, 5G5E, 6E6E, 8I8T, 10N10T, 11S11C, 12A12T, 13D13C, 15M15B, 16L16S, 17J17R) que o gestor de RH não pode deixar de estar próximo e de ouvir os colaboradores, sendo fulcral este desenvolver uma orientação para as pessoas e uma clara

preocupação com as suas necessidades e ambições (Przytuta, Strzelec & Krysińska-Kosciańska, 2020), ou seja, ter uma inteligência emocional para lidar com situações cada vez mais personalizadas e à distância, como é visível nos seguintes excertos:

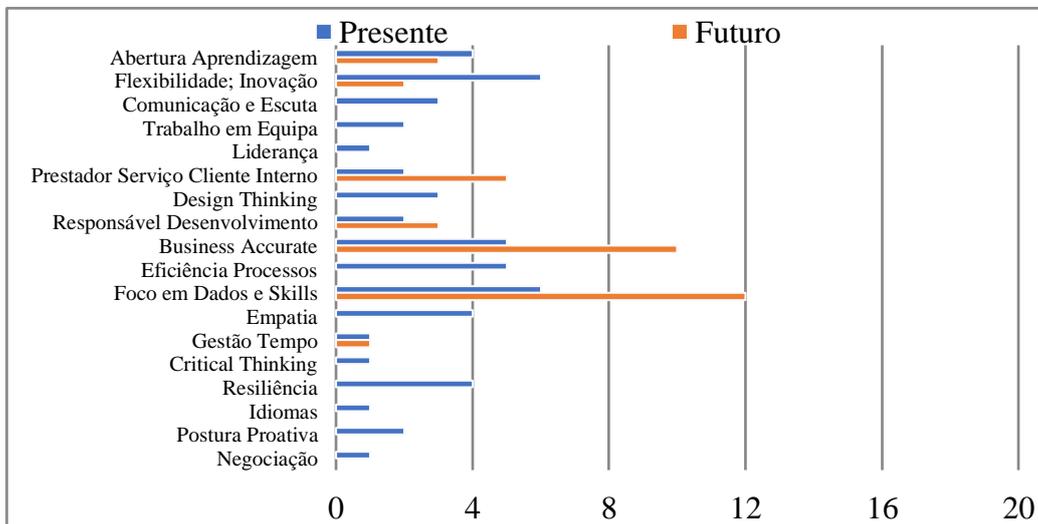
*Não tenho dúvidas que todos nós nas várias direções de recursos humanos, das várias empresas, vamos ter que apurar as nossas competências de relação humana. (...) acho que nós vamos ser obrigados a desenvolver essa competência da empatia (10N10T).*

*Um diretor de recursos humanos tem de comunicar mais com a organização. Tem de ser mais a voz e tem de estar mais próximo, nem que seja desta forma virtual. E a questão do papel do agregador, é cada vez mais difícil de fazer porque não vamos estar nunca mais todos juntos (12A12T).*

#### 4.1.3. Competências da Equipa de Recursos Humanos

Relativamente às competências das equipas de RH, estas estão agrupadas, de uma forma geral, em 2 subcategorias: Tecnologia (Competências Analíticas e Tecnológicas) e Negócio (Anexo IV).

**Gráfico 2 – Competências da Equipa de Recursos Humanos**



Fonte: Própria

Como o estudo da KPMG (2019) demonstrou que a maioria dos gestores de RH sentia que tinha que preparar os colaboradores para a IA e as próprias equipas de RH já apresentavam competências tecnológicas superiores às restantes equipas, na presente dissertação, a competência referida por doze entrevistados (1P1C, 3B3B, 7S7I, 8I8T,

9H9C, 10N10T, 11S11C, 14M14S, 16L16S, 18N18I, 19D19T, 20N20B) foi também Foco em Dados e *Skills* Tecnológicas (Gráfico 2), como visível nos excertos:

*Cada vez pessoas mais especializadas com a evolução da inteligência artificial, com a robotização, não é? (18N18I).*

*Na minha opinião, e vai ser cada vez mais importante, são competências analíticas (...) Porque eu acho que o caminho vai ser... tal como acontece com os clientes, temos que vir a desenvolver modelos preditivos (10N10T).*

Assim, os entrevistados reforçam a importância de uma definição profunda da analítica dos colaboradores, *people analytics*, pelo que as equipas de RH necessitam de eliminar os silos de informação existentes nas suas plataformas e conseguir desenvolver uma análise profunda dos seus dados para poderem auxiliar as lideranças no percurso das suas equipas e auxiliar os colaboradores no seu percurso pessoal, como defendido pela literatura (Leonardi & Contractor, 2018; Przytuta, Strzelec & Krysińska-Kosciańska, 2020; IBM, 2020; Deloitte, 2021).

Os entrevistados (1P1C, 2E2I, 3B3B, 4S4B, 5G5E, 6E6E, 8I8T, 9H9C, 11S11C, 13D13C) referem a necessidade de uma maior orientação para os resultados e para uma maior capacidade de serem *Business Accurate*, já que as suas equipas também vão dar mais suporte a direções, ou seja, vão trabalhar como um parceiro ativo destas, como indicado pelos seguintes:

*Capazes de terem esta capacidade de ser parceiros das direções com quem trabalham, capazes de se integrar na direção onde estão (13D13C).*

*Vamos ter as equipas a ter acesso a informação e focadas em construir cenários para ajudar e suportar o negócio (9H9C).*

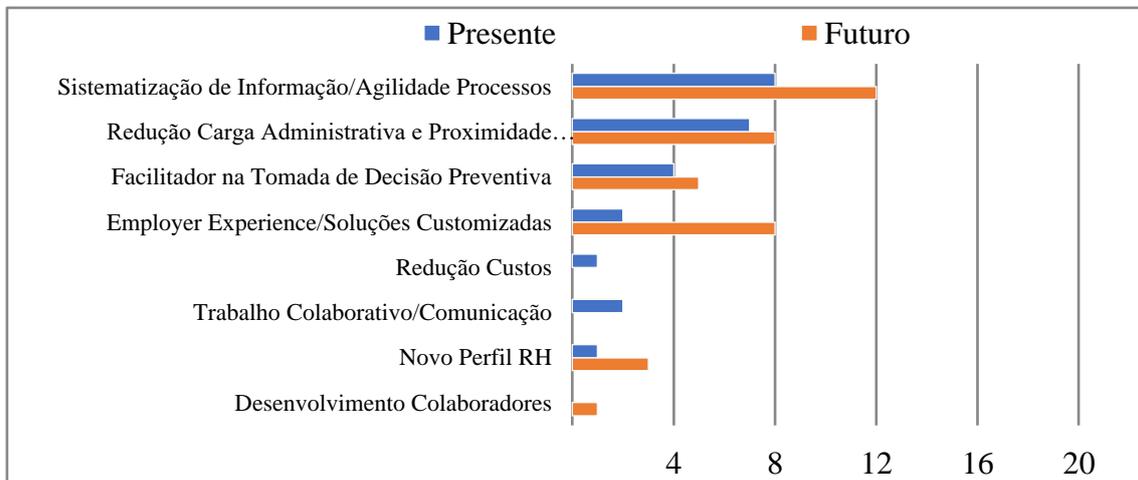
Alguns gestores (9H9C, 13D13C, 20N20B) admitem que as suas equipas de RH vão ser diminuídas, mas mais polivalentes, no sentido em que vão dedicar-se a atividades que criam valor e à antecipação de cenários das necessidades do negócio, ao invés de estarem responsáveis e a despender tempo em tarefas administrativas, como indicado no seguinte excerto:

*E acho também que as equipas, nestas áreas mais transacionais, vão ser diminuídas. Eu vejo que, daqui a 5 anos, vais ter menos pessoas com estes perfis administrativos e vais ter mais densidade de talento mais estratégico e mais focado (9H9C).*

Este aumento de competências de gestão e aproximação com as outras linhas, acabam por estar relacionadas e tornam evidente o aumento da competência indicada pelos entrevistadores como Prestador de Serviço Interno, já que as equipas de RH vão estar mais ao serviço das mesmas, ao ultrapassar desafios do seu trabalho como o cuidado com a desenvolvimento de talento; a humanização das tecnologias; assim como o aperfeiçoamento do conceito prioritário de *employer experience*, o que confirma a tendência expressa na literatura (Wilson & Daugherty, 2018; IBM, 2020; Deloitte, 2021).

#### 4.1.4. Impacto da Tecnologia

**Gráfico 3 – Impacto da Tecnologia na Gestão de Recursos Humanos**



Fonte: Própria

Tal como no estudo da IBM (2020), é notável que todos os entrevistados consideram a Tecnologia fundamental no dia-a-dia da área de GRH. Aliás, os gestores de RH envolvidos referem que será impossível fazer GRH sem este fator presente:

*Não existe, na minha opinião, nós estarmos a fazer gestão de recursos humanos, hoje em dia, sem utilização da tecnologia (1P1C).*

*Hoje em dia, é impossível pensar no sucesso da área de RH sem a tecnologia (3B3B).*

É ainda referido que, para empresas de maior dimensão, a relevância ainda é superior, como é visível no seguinte excerto:

*A tecnologia para empresas de grande dimensão é muito importante, nomeadamente, até, para nós termos capacidade de sistematização de informação sobre as nossas pessoas (2E2I).*

Como os autores Wilson & Daugherty (2018) defendiam, e é visível no Gráfico 3, esta inteligência colaborativa, para os entrevistados, para além de vir trazer pontos fortes como proporcionar à equipa tempo para funções criadoras de valor e de proximidade ao negócio, ao desmaterializar os processos administrativos, vai permitir também que as organizações ganhem agilidade, rapidez na tomada de decisão e de antecipação (1P1C, 3B3B, 4S4B, 6E6E, 7S7I, 8I8T, 9H9C, 10N10T, 11S11C, 13D13C, 17J17R, 19D19T), como é visível nos seguintes testemunhos:

*A tecnologia tem aqui um papel muito importante que é a capacidade de resposta no imediato, e libertar-nos deste trabalho administrativo, onde nós não vamos acrescentar qualquer valor (13D13C).*

*tomar decisões e essas decisões vão permitir que sejam...que não sejam corretivas, digamos assim, não sejam de follow-up, e sejam preventivas, ou seja, eu poder tomar decisões, com foco nas prioridades estratégias e com base na informação que me está a dizer que algo pode vir a acontecer (9H9C).*

Contudo, os entrevistados admitem que ainda têm um caminho a percorrer, mas que a Tecnologia vai impor-se e terá de estar intrinsecamente ligada a tudo o que fazem.

Para além de alavancar processos da área, alguns entrevistados (1P1C, 6E6E, 8I8T, 14M14S, 15M15B, 17J17R, 18N18I, 20N20B) referem que este fator é fulcral para desenvolverem o conceito importante de *employer experience* e o desenvolvimento das equipas, através de soluções e plataformas tecnológicas, de forma a aumentar a motivação e satisfação da sua força de trabalho (Przytuta, Strzelec & Krysińska-Kosciańska, 2020). Contudo, alguns entrevistados (9H9C, 4S4B, 15M15B, 17J17R) alertam que os colaboradores têm de estar dispostos a partilhar a sua informação e a ganhar autonomia no seu próprio processo de formação e desenvolvimento, como é referido pelo entrevistado:

*Somos uma organização com alguma dimensão, com uma estrutura por vezes pesada, portanto os colaboradores têm que querer fazer essa partilha de informação, se a carregarem na plataforma vamos ter uma evolução enorme (4S4B).*

Com a imposição da tecnologia, os entrevistados indicam que a equipa de RH terá de se focar no lado humano das tecnologia e que ficará responsável por criar soluções customizadas, ou seja, acreditam que a Tecnologia ficará responsável pela sistematização

da informação, automação de processos internos e fornecimento de ferramentas para visualização dos dados e comunicação, e as equipas de RH por gerir essa análise, assim como dar atenção personalizada a cada situação/equipa/colaborador e o seu desenvolvimento.

Em termos de ferramentas de IA que os entrevistados acreditam vir a desenvolver, são descritas soluções *user friendly* que permitam: acompanhar o negócio e desenvolver modelos preditivos das necessidades (9H9C, 10N10T); agregar a informação numa só plataforma, de forma a facilitar a partilha de informação, colaboração e comunicação entre linhas nos processos internos de RH (2E2I, 3B3B); dar o acesso dos dados e do seu processo de desenvolvimento aos colaboradores, através do Portal do Colaborador ou Portal de Formação (1P1C; 18N18I); facilitar o planeamento da força de trabalho, identificando as *skills* das diferentes funções e os *gaps* existentes para, depois, realizar ações claras e personalizadas de formação (1P1C, 4S4B, 5G5E); automatizar processos internos (7S7I, 8I8T, 14M14S); e possibilitar a introdução de robots e *chat analytics* para uma comunicação mais automáticas com os colaboradores e equipas (12A12T, 15M15B, 20N20B).

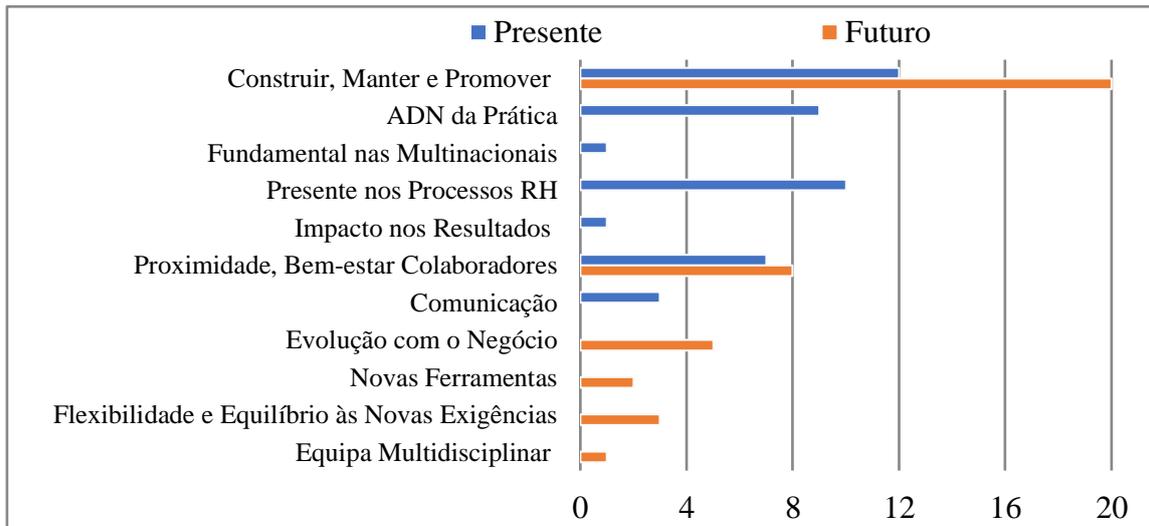
#### **4.1.5. Impacto da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional foi, muitas vezes, definida pelos entrevistados como o conjunto de práticas ou formas de estar no dia-a-dia, ou como estes respondem a determinadas situações e dilemas, pelo que, para todos os envolvidos, é indiscutível que a cultura organizacional tem um impacto na área e que esta tem um papel importante na evolução deste fator.

Segundo o Gráfico 4, é possível concluir que todos os entrevistados acreditam que a GRH terá um papel acrescido, nos próximos tempos, na construção, manutenção e promoção das mudanças culturais exigidas pelas novas condições de trabalho, como é visível no seguinte excerto:

*Vamos ter de ser nós a desafiar formas de fazer, vamos ter de ser nós a desafiar políticas mais flexíveis, vamos ter que ser nós a garantir que existe maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, vamos ter de ser nós a garantir que nos preocupamos verdadeiramente com as nossas pessoas e com o bem-estar das nossas pessoas (10N10T).*

**Gráfico 4 – Impacto da Cultura Organizacional na GRH**



Fonte: Própria

Como referido por El-Dirani, Hussein & Hejase (2019), os entrevistados (2E2I, 3B3B, 7S7I, 13D13C, 14M14S, 15M15B, 17J17R) referem que a área tem a função de dar a conhecer a cultura organizacional desde o momento em que os colaboradores entram, de analisar se esta está presente através dos seus processos internos (*e.g.*, gestão de desempenho, *feedback*) e, a partir daí, ir fomentando este fator através do exemplo e de novas intervenções que incluem o ouvir e o estar próximo de todas as linhas, como referido pelo entrevistado abaixo:

*Uma série de intervenções de team buildings, role plays, por ai fora, para muito rapidamente os colaboradores assumirem os elementos da nova cultura. Para depois irem aos sistemas, aos processos e liderança que devem suportar essa mudança (3B3B).*

Para além das preocupação com as novas formas de trabalho e com o impacto da tecnologia, os entrevistados (1P1C, 4S4B, 5G5E, 9H9C, 10N10T, 12A12T, 17J17R, 19D19T) admitem que os colaboradores estão a ganhar peso na organização, pelo que a GRH terá de desenvolver planos e metodologias que visem uma maior atenção aos colaboradores, à sua inclusão, à sua diversidade e ao seu bem-estar (KPMG, 2019; Przytula, Strzelec & Krysinska-Koscianska, 2020).

*Cada vez mais as empresas vão ser people centered, não é? Ou seja as pessoas vão estar no centro das organizações e se os RH conseguirem aproveitar essa*

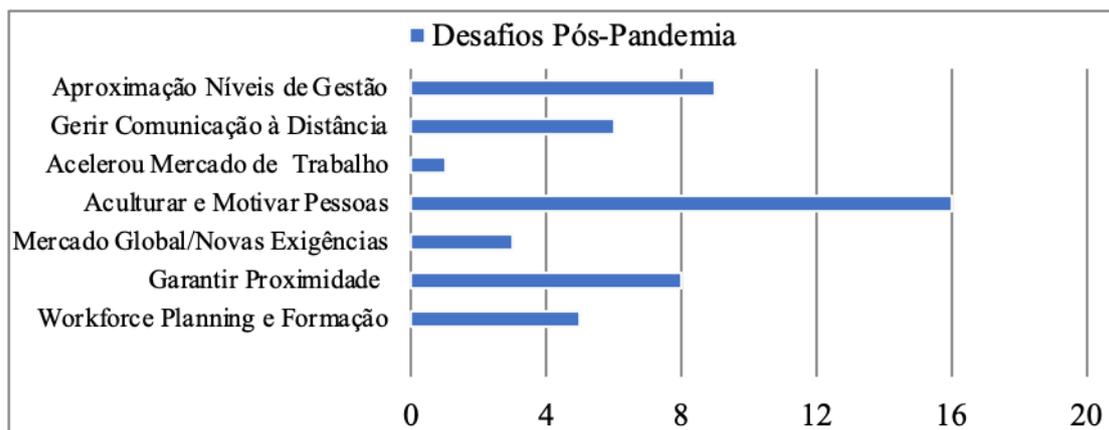
*vertente de uma tendência que está a acontecer a nível mundial claramente vão ter que ter um papel cada vez mais importante (1P1C)*

*É uma cultura transformacional... com diferentes relações, com inclusão, com diversidade, com saúde mental e saúde física onde as pessoas possam ser elas próprias todos os dias quando vão trabalhar e super-rápida e super-ágil (9H9C).*

Assim, os entrevistados admitem que, com o processo transformacional da cultura organizacional, a GRH vai ter um papel central na adaptação deste fator para uma versão mais ágil, flexível e inovadora para responder às exigências do mercado e formas de trabalho, assim como mais próxima, inclusiva e diversa, com um foco na saúde mental e física de todas as linhas.

#### 4.1.6. Desafios Gestão de Recursos Humanos Pós-Pandemia

Gráfico 5 – Desafios Pós-Pandemia



Fonte: Própria

Perante um contexto em que foi exigida uma rápida adaptação das organizações e uma mudança cultural e tecnológica, dezasseis entrevistados do presente estudo sentem que o principal obstáculo será aculturar, motivar e envolver os colaboradores para as novas formas de trabalho:

*Manter as pessoas alinhadas e motivadas para aquilo que se pretende fazer (2E2I).*

*(...) é o desafio de inculcar, quer dizer... como criamos esta relação da cultura das organizações da... desta relação com as pessoas, num contexto desta volatilidade que cada vez é maior, portanto acho um desafio imenso de criar esta rede de cultura e embeber as pessoas (17J17R).*

Para além disso, os entrevistados referem que a necessidade de a GRH ter um papel central, em tempos de adaptação e pandemia, trouxe, por um lado, a oportunidade de mostrar o seu valor no acompanhamento e apoio das lideranças mas, por outro lado, constituiu o desafio de adotar a função de *coach*/mentor destas últimas, como referido pelo seguinte:

*acho que o grande desafio é que as nossas chefias não estão preparadas para uma gestão por objetivos, estão preparadas para uma gestão de command and control, e portanto, acho que o grande desafio é mudar a liderança e a forma de liderar (20N20B).*

Por último, os entrevistados admitem que a GRH terá o desafio de garantir a proximidade e o bem-estar da sua força de trabalho, como referido pelo entrevistado:

*foco nas pessoas e no equilíbrio das pessoas e no bem-estar das pessoas e quando digo, isto não é só na perspetiva de vida pessoal, é na perspetiva pessoal e profissional, que é garantir que estão equilibradas, que estão bem, que estão felizes (10N10T).*

## **4.2. Questão II – Qual é o Nível de Preparação Atual para a Mudança?**

### **4.2.1. Posição Estratégica da GRH em Tempos de Mudança**

Como era de esperar, todos os entrevistados referem que a intervenção da GRH em processos de mudança é ativa e, se antes não o era, o contexto pandémico alertou para essa necessidade de maior inclusão. Como os entrevistados referem, perante a exigência de um processo transformacional digital, cultural e humano, a participação da GRH era inevitável, pois a função desta área é fazer o *fit* das necessidades e ambições da organização com o fator humano crucial existente na organização (Anexo V).

Se a organização tem no seu plano estratégico ser mais digital, *data-driven* ou *people centering*, que implicações terá nas suas pessoas? Os entrevistados colocam estas questões e referem que lhes compete analisar a sua situação atual, que *gaps* têm, que perfil de pessoas têm, o que podem fazer, que tipo de programas de desenvolvimento será importante delinear, que gestão da mudança será importante implementar e como é que esta pode ser transmitida para que cada colaborador, de qualquer linha, perceba o seu contributo.

#### 4.2.2. Pontos Fulcrais de Mudança, Ações Executadas e Dificuldades Sentidas

Apesar de os entrevistados deste estudo terem posto como o maior desafio pós-pandemia a aculturação para novas formas de trabalho, a maior parte dos entrevistados (doze) apresenta como principal ponto de ação a formatação e formação de todos os seus colaboradores, de forma a anteciparem e se adaptarem à mudança prevista, como é referido pelo entrevistado:

*Fazer o upskilling quer das pessoas, quer dos próprios RH é muito importante. Fazer esse percurso e ter um caminho claro definido daquilo que são as estratégias para aquilo que é a força de trabalho que nós queremos, a parte que nós chamamos workforce of future é muito importante (1P1C).*

Para tal, os entrevistados têm desenvolvido cenários do futuro e um plano estratégico da força de trabalho com ações de formação adequadas às necessidades dos colaboradores, como indicado nos estudos da literatura (KPMG, 2019; Deloitte, 2021), bem como têm tentado dar autonomia aos colaboradores sobre o seu próprio processo de formação e desenvolvimento. No entanto, tem sido um desafio fazer uma clara antecipação do futuro, uma clara distinção das necessidades das diferentes linhas, assim como pedir o seu envolvimento neste processo.

Para além da adoção de novas competências, vários entrevistados partilham a opinião de que *não interessa só ter data, ter reports com uns gráficos se, depois, não se sabe traduzir aquilo para o negócio (9H9C)*, pelo que oito admitem ser essencial haver testes de ferramentas tecnológicas eficientes e competências de negócio para saberem trabalhar com a informação e dados e, assim, estarem aptos para trabalhar em conjunto com as chefias e, deste modo, deixarem a imagem operacional que assombra a GRH. No entanto, pode ser um entrave encontrar soluções eficientes que respondam às necessidades dentro do orçamento.

Relativamente à gestão de mudança cultural da organização e à nova leitura do contexto, dez entrevistados referem que vai ser crucial perceber o impacto da tecnologia e das novas formas de trabalho no seu dia-a-dia, pelo que a equipa de RH vai ter de dar prioridade à revisão deste fator cultural, como é visível no seguinte excerto:

*Cultura é um grande desafio para nós, para os próximos tempos, e é uma das nossas prioridades e estamos a visitar tudo. Quando eu digo tudo, vai desde os valores até novas formas de trabalhar (10N10T).*

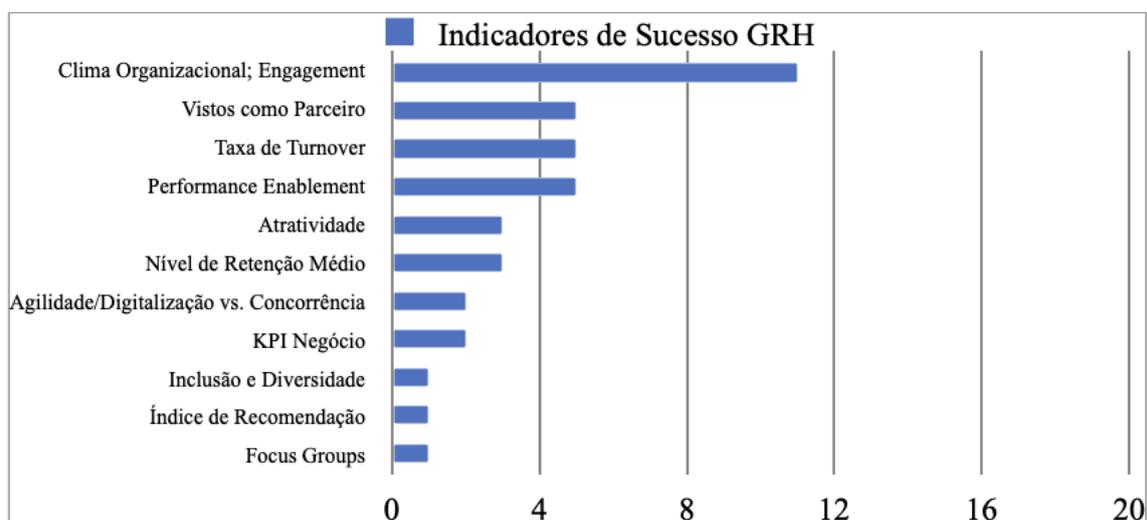
Ao longo de todo o processo de transformação cultural, os entrevistados afirmam que têm procurado ouvir os seus colaboradores e planeiam implementar novas formas de trabalho e metodologias para ganhar flexibilidade na resposta às necessidades de cada qual, mas o distanciamento físico e a resistência à mudança, fruto das diferentes vontades das diferentes gerações, têm constituído um impasse.

Com a Tecnologia, seis entrevistados referem que os RH vão passar a ser mais ágeis em processos *standard*, o que tem dado a oportunidade de se libertarem de tarefas administrativas e desenvolverem um conceito de *employee experience* mais forte.

Para cinco entrevistados atrair, gerir e fidelizar o seu talento é um desafio em tempos de escassez de talento e de um mercado mais global, em que a sua oferta pode ser inferior comparativamente aos concorrentes. Assim, afirmam que a GRH tem de se aproximar dos seus colaboradores, perceber as suas necessidades e, assim, aperfeiçoar as suas jornadas. Para isto, têm procurado desenvolver metodologias *agile* e de *design thinking* para reflexão das jornada das diferentes linhas, assim como processos internos eficientes, como um sistema de gestão de desempenho e uma gestão dinâmica de carreiras, de forma a obter uma *employee proposition* mais forte.

É possível observar que onze gestores ainda dão prevalência à opinião dos seus colaboradores, isto é, ao seu nível de satisfação e de *engagement* global, o que demonstra a tendência do foco no bem-estar do colaborador (Gráfico 6). No entanto, é visível que apenas dois gestores referem os KPI do negócio, número que, com a crença do desenvolvimento estratégico da área, deverá vir a sofrer um aumento no futuro (Charan, Barton & Carey, 2015).

**Gráfico 6 – Indicadores de Sucesso GRH**



Fonte: Própria

## Capítulo 5 – CONCLUSÕES

### 5.1. Conclusões

O objetivo principal da presente dissertação passava por compreender a perspetiva dos Gestores de RH acerca da evolução da área de GRH em período pós-pandemia, assim como perceber qual é o nível de preparação atual para o processo transformacional pretendido, podendo concluir que este foi alcançado.

Após a análise e discussão dos dados resultantes de vinte entrevistas semidiretivas, foi possível concluir que os Gestores de RH apresentam, independentemente do seu setor de atividade e dimensão, uma visão convergente acerca da necessidade de evolução da GRH e dos pontos críticos de adaptação ou ação internos da área que, para além de terem como base uma maior presença na discussão estratégica da organização e na previsão de necessidades, vão ter a tendência de envolver três fatores interdependentes: Tecnologia, Cultura Organizacional e Colaborador.

Assim, os entrevistados indicam pontos que passam pelos quatro caminhos indicados na literatura como fulcrais para a sua sobrevivência, isto é, uma (1) formatação da força de trabalho, (2) maior foco na jornada personalizada dos colaboradores, (3) adaptação da cultura organizacional e, por fim, (4) incorporação da IA na prática da GRH (KPMG, 2019; World Economic Forum, 2020; Deloitte, 2021).

Relativamente à primeira questão de investigação – “Quais as perspetivas do futuro da Gestão de Recursos Humanos pós-pandemia?” –, é visível que o fator da Tecnologia é considerado pelos entrevistados como o elemento com mais impacto na evolução da área de GRH, ainda para mais com a aceleração da pandemia, já que a incorporação de dados e da IA e necessidades de novas competências vão trazer adaptações cruciais às restantes três ações. Verifica-se que, para os entrevistados, a GRH terá de procurar capacitar as suas equipas com competências analíticas e digitais, assim como adotar e desenvolver ferramentas e soluções tecnológicas eficientes que, por um lado, tirem partido de toda a informação e dados dos seus colaboradores para, assim, facilitar a antecipação e tomada de decisão e diminuir a carga administrativa, e que, por outro lado, possibilitem o envolvimento de todas as linhas na partilha da sua informação e jornada, através de plataformas como Portal do Colaborador e Formação.

Quanto ao fator Cultura Organizacional, dezasseis dos entrevistados admitem que a aculturação para as novas formas de trabalho será o maior desafio no futuro, na medida em que vão ter um papel acrescido na procura de soluções flexíveis que vão ao encontro

das necessidades do negócio e das exigências dos diferentes colaboradores, já que estes últimos vão estar, cada vez mais, no topo das prioridades da organização. Assim, os gestores de RH consideram importante envolver todas as linhas neste processo transformacional para uma versão da cultura organizacional mais ágil, inclusiva e diversa, assim como arranjar novas metodologias de *design thinking* para que se desenvolva então esta tendência de ser mais *people centered*.

Por último, na ótica dos entrevistados, o elemento Colaborador vai encontrar um papel central nas prioridades das organizações, como referido anteriormente. Para alguns dos entrevistados, a GRH terá de estar disponível para formatar a sua força de trabalho adequadamente, de forma a fazer frente às adversidades do futuro do trabalho, assim como terá o papel de humanizar as tecnologias e encontrar um lugar próximo de todos, em que a personalização da jornada das pessoas e equipas, o seu bem-estar e motivação serão o foco nos próximos tempos, de modo a não perder o talento interno e conseguir reter os colaboradores num mercado cada vez mais global.

Quanto à segunda questão de investigação – “Qual é o nível de preparação atual para a mudança?” –, é notável que os gestores têm apostado em práticas que visam responder às quatro ações delineadas. Assim, apesar de o principal desafio indicado ter sido a aculturação para as novas tipologias e formatos de trabalho, os entrevistados têm dado prioridade à formação e ao desenvolvimento de jornadas de aprendizagem personalizadas, assim como soluções de proximidade e de comunicação para fomentar a tendência de ser *people centered*; têm arriscado na capacitação e utilização de novas ferramentas para uma adaptação digital e automação dos seus processos internos, de modo a ganhar um menor peso administrativo e maior peso em atividades criadoras de valor próximas das linhas de gestão e do negócio; e, por fim, têm desenvolvido uma comunicação clara, com o objetivo de informar e envolver todos os colaboradores sobre o rumo e as mudanças culturais, já que admitem que têm, internamente, diferentes tipos de perfis e gerações com diferentes exigências.

## **5.2. Contributos Práticos e Académicos**

Um dos principais contributos práticos do presente estudo consiste em servir de síntese das preocupações e ações que os gestores de RH envolvidos expressaram sobre o futuro da área de GRH, pelo que pode dar a oportunidade a outros especialistas de verificarem se estas necessidades e tendências coincidem com a realidade da sua

organização, bem como se ações como o desenvolvimento de certas soluções indicadas ao longo do estudo, como Portal de Formação ou Portal de Colaborador, podem trazer benefícios. Para além disto, as Escolas de Gestão podem beneficiar desta dissertação, na medida em que foi expressa a evolução da GRH e, portanto, este estudo pode auxiliar no desenvolvimento dos currículos e na antecipação desta temática em cursos de GRH.

Em relação a contributos académicos, a dissertação melhora o conhecimento da realidade da área de GRH, já que envolveu várias entrevistas de diferentes gestores de RH responsáveis pela área em grandes empresas de diferentes setores e, portanto, deu voz a especialistas e à partilha da sua visão que, possivelmente, não teriam lugar noutro contexto.

### **5.3. Limitações e Estudos Futuros**

A presente investigação apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de se tratar de um estudo exploratório com muita informação, o que exigiu um grande foco, mas pode ter ocorrido algum enviesamento na interpretação dos dados. Além disso, devido à natureza do processo de amostragem seguido, a presente dissertação não tem capacidade de generalização, pois a amostra não foi aleatória nem representativa. A adicionar, por dificuldade na obtenção de respostas ao pedido de entrevista e por falta de disponibilidade de potenciais candidatos, não conseguimos alcançar o número inicial previsto; e, por imposição da pandemia, as entrevistas decorreram *online*, o que limitou a interação com os entrevistados e estes podem não ter sido, por vezes, tão assertivos.

Em relação a estudos futuros, valerá a pena alargar a amplitude do estudo com foco em novas categorias, assim como incluir gestores de RH de microempresas, de forma a abranger todo o tipo de realidade do mundo empresarial e tornar a amostra mais representativa. Por último, seria também interessante refletir sobre o ponto de vista de Escolas de Gestão, de modo a analisar se a sua procura e currículos de ensino coincidem com esta evolução do mercado e dos fatores da GRH.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4th Edition. London: Kogan Page.

Azmi, F. T. (2014). Strategic HR Orientation: A Comparison of Top Ranking Companies in India. *Pacific Business Review International* 6 (7), 9-19.

Bardin, L. (2011). *Content Analysis*. Lisboa: Edições 70.

Batista, E., Matos, L. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada* 11 (3), 23-38.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. *The Oxford Handbook of Human Resources Management*.

Brandão, J. (2013). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 1.<sup>a</sup> ed. Brasil: Editora FGV.

Braz, F. (27 de novembro de 2020). As *soft skills* serão a base do sucesso das empresas no “novo normal”. *Revista Líder Magazine Sapo*. Disponível em <https://lidermagazine.sapo.pt/as-soft-skills-serao-a-base-do-sucesso-das-empresas-no-novo-normal/> . Acedido em Novembro de 2020.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D. *et al.* (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *J Int Bus Stud* 51, 697-713.

Cappeli, P., & Tavis, A. (2018). Os RH tornam-se ágeis. In *Harvard Business Review* (2020). Lisboa: Grupo Almedina, 47-65.

Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2015). Primeiro as pessoas, depois a estratégia. In *Harvard Business Review* (2020). Lisboa: Grupo Almedina, 9-29.

Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal* 39 (4), 802-835.

El-Dirani, A., Hussein, M. M. & Hejase, H. J. (2019). The Role of Human Resources in Change Management: An Exploratory Study in Lebanon. *The Journal of Middle East and North Africa Sciences*, 5(6), 1-13.

Fernández-Aráoz, C. (2014). Caça-talentos no século XXI. In *Harvard Business Review* (2020). Lisboa: Grupo Almedina, 109-129.

Findikli, M., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity: The Central Role of Strategic Human

Resources Practices (SHRP). *Procedia predicting hr's involvement and influence – Social and Behavioral Sciences* 181, 377-387.

Florkowski, G., & Olivas-Luján, M. (2016). Predicting HR's involvement and influence in strategic decision-making. *Management Revue* 27(3), 160-187.

Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(6), 15-24.

Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16. doi:10.1.17/jmo.2021.15.

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP* (54), 1-6.

Hitt, M.A, Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2017). *Strategic Management - Competitiveness & Globalization: Concepts*. 12. USA: Cengage Learning.

Kaufman, B. E. (2001). The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations. *Human Resources Management Review* 11(4), 505-533.

Krishnan, S., & Singh, M. (2011). Strategic Human Resource Management: Three-Stage Process and Influencing Organisational Factors. In <https://www.researchgate.net/publication/5113564>

Leonardi, P., & Contractor, N. (2018). Melhor analítica dos colaboradores. In *Harvard Business Review* (2020). Lisboa: Grupo Almedina, 85-107.

Manuti, A., Giancaspro, M., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., & Cortese C. (2020). “Everything Will Be Fine”: A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability*, 12. doi:10.3390/su122310216.

Minayo, M. (2010). Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. 12, 261-297.

Mozaato, A., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração. Potencial e Desafios. *RAC Curitiba* 15(4), 731-747.

Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A Critical Review. *Human Resource Management* 1. London: Routledge, 38-54.

Paşaođlu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 207, 315-324.

Przytuta, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kosciańska, K. (2020). Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management* 12 (4), 70-90.

Relatório Deloitte (2021). *Global Human Capital Trends 2021*.

Relatório IBM (2020). *Accelerating the Journey to HR 3.0*.

Relatório IBM (2020). *Human Side of Data*.

Relatório KPMG International (2019). *Future of HR 2020: Which path are you taking?*

Relatório McKinsey&Company (2020). *To emerge stronger form the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforce now*.

Relatório OECD (2016). *Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*.

Relatório World Economic Forum (2020). *The Global Competitiveness Report*.

Roumpi, D., & Magrizos, S. & Nicolopoulou, K. (2019). Virtuous circle: Human capital and human resource management in social enterprises. *Human Resource Management* (49), 401-421.

Santos, M. (2012). Análise de Conteúdo: A Visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrónica de Educação*, 6 (1), 383-387.

Şendođdu, A., Kocabacak, A., & Güven, S. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 99, 818-827.

Sheppard, B. (2020). *A Guide to Thriving in the Post-COVID-19 Workplace*. In <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>

Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 235, 463-472.

Wilson, H., & Daugherty, P. (2018). Inteligência Colaborativa. In *Harvard Business Review* (2020), Lisboa: Grupo Almedina, 207-227.

## ANEXOS

### Anexo I – Guião da Entrevista Semidiretiva

Questão Investigação	Subtópicos Investigação	Objetivo	Inspiração Fontes Literárias
-	<b>Informação</b>	Descrição da função e organização; Pedido de gravação da entrevista.	
	Caracterize a sua organização e posicionamento, por favor (pode incluir, por ex., o negócio, mercados presentes e tamanho)		
	Faça por favor uma breve descrição do seu papel/função na organização		
Apoio para a 1. <sup>a</sup> QI (Caracterização Cenário Atual GRH)	<b>Posição da GRH na Organização</b>	Enquadramento das práticas e da área GRH na estratégia da organização	Charan, Barton & Carey (2015)
	1. Em que medida sente que a GRH está bem enquadrada e cria valor na organização? Exemplifique com práticas que contribuem para o enquadramento da GRH na estratégia da organização.		
	<b>Perfil do Gestor RH</b>	Perceber o perfil mais adequado atualmente	Manuti et al., 2020
	2. Qual é o perfil de Gestor de RH que acha mais adequado atualmente?		
	<b>Equipa de RH</b>	Características e competências da equipa e RH hoje	World Economic Forum, 2020
	3. Quais considera serem as características e competências fulcrais dos vossos RH atualmente?		
	<b>Tecnologia</b>	Papel da tecnologia, hoje	Wilson & Daugherty, 2020
	4. Em que medida considera que a tecnologia tem um papel importante no dia a dia da GRH?		
	<b>Cultura Organizacional</b>	Interferência da cultura organizacional	KPMG, 2020
5. Como caracteriza o impacto da cultura organizacional na GRH?			
<b>Enquadramento e Desafios da GRH Pandemia</b>	Maiores desafios da área de GRH durante a pandemia	Przytuta, Strzelec & Krysińska-Kosciańska, 2020	

	6. Com o cenário atual de pandemia, quais considera serem os maiores desafios da área de GRH ? Por favor, enumere.		
<b>Quais as perspectivas do futuro da Gestão de Recursos Humanos pós-pandemia?</b>	<b>Futuro do Posicionamento da Área de GRH</b>	Visão do futuro do papel e funcionamento de GRH na organização	Charan, Barton & Carey (2015)
	7. Qual a sua perspectiva/visão de evolução do papel e funcionamento da GRH na organização?		
	8. Que tipo de mudanças de práticas na organização acha que vão ter mais impacto na ação da GRH?		
	<b>Perfil do Gestor RH</b>	Que mudanças espera ver daqui a 5 anos	Manuti et al., 2020
	9. Que mudanças espera ver daqui a 5 anos no perfil de Gestor de RH?		
	<b>Equipa de RH</b>	Características e competências da equipa de RH	World Economic Forum, 2020
	10. Enumere, por favor, as competências dos RH que se vão tornar mais importantes nos próximos 5 anos.		
	<b>Tecnologia</b>	Papel da tecnologia no futuro	Sheppard, 2020; Wilson & Daugherty, 2020
	11. Em que medida a tecnologia terá impacto no dia a dia da GRH? Explícite, por favor.		
	12. Que tipo de ferramentas usam e quais acha que vão deixar de usar?		
	<b>Cultura Organizacional</b>	Interferência cultura organizacional	KPMG, 2020
	13. Qual a sua visão da futura cultura organizacional e do papel que a GRH terá na sua evolução e adaptação?		
	<b>Qual é o nível de preparação atual para a mudança?</b>	<b>Reflexão Pré-Mudança</b>	Papel e alinhamento da GRH em período de mudança/crise & Pontos identificados como fulcrais de mudança
14. Como caracteriza o alinhamento da GRH com a estratégia da organização em processos de mudança?			
15. Quais são, na sua opinião, os pontos fulcrais de mudança na área de GRH da sua organização ?			
<b>Ação</b>		Ações já executadas & Principais dificuldades sentidas na prática	Gigauri, 2020; KPMG, 2020

16. Quais as ações e esforços já executados para implementarem a vossa mudança?		
17. Que dificuldades têm sentido nesta implementação e o que têm feito para as minimizar?		
<b>Sucesso</b>	Indicadores de sucesso de desempenho da área de GRH, perceber foco no colaborador e enquadramento com o negócio.	Charan, Barton & Carey (2015)
18. Como avalia o sucesso de desempenho da área de GRH? Por favor, enumere os seus indicadores de sucesso.		

## Anexo II – Descrição das Empresas Envolvidas

Código da Entrevista	Setor de Atividade	Dimensão	Função do Entrevistado	Scope
1P1C	Atividades Consultoria	1 600	Diretor RH	Multinacional
2E2I	Ind. Transformadora - Fabricação	2 300	Diretor RH	Multinacional
3B3B	Atividades Financeiras	300	Diretor RH	Internacional
4S4B	Atividades Financeiras	5 200	Gestor	Multinacional
5G5E	Eletricidade, Gás	6 380	Diretor RH	Multinacional
6E6E	Eletricidade, Gás	12 000	Diretor RH	Multinacional
7S7I	Ind. Transformadora - Fabricação	5 000	Diretor RH	Multinacional
8I8T	Consultoria e Programação Informática	350 000	Diretor RH	Multinacional
9H9C	Ind. Transformadora - Ind. Alimentares e Bebidas	8 000	Diretor RH	Multinacional
10N10T	Telecomunicações	2 000	Diretor RH	Multinacional
11S11C	Ind. Transformadora-Ind. Alimentares e Bebidas	1 100	Diretor RH	Multinacional
12A12T	Telecomunicações	7 000	Diretor RH	Multinacional
13D13C	Ind. Transformadora-Ind. Alimentares e Bebidas	4 000	Diretor RH	Multinacional
14M14S	Atividades de Saúde Humana	10 000	Diretor RH	Nacional
15M15B	Atividades Financeiras	17 000	Diretor RH	Multinacional
16L16S	Atividades de Saúde Humana	16 000	Diretor RH	Nacional
17J17R	Comércio por Grosso e a Retalho	100 000	HR Business Partner	Multinacional
18N18I	Ind. Transformadora-Fabricação	2 300	Diretor RH	Multinacional
19D19T	Consultoria e Programação Informática	130 000	Diretor RH	Multinacional
20N20B	Atividades Financeiras	5 000	Diretor RH	Nacional

### Anexo III – Excertos sobre Subcategorias “Competências do Gestor de RH”

Subcategoria	Comentários
Negócio (Visão Estratégica)	<i>Uma proximidade cada vez maior ao negócio e aquilo que é a atividade da empresa. Ou seja, muito mais passar de ser apenas gestão de pessoas e passar a ser um gestor de negócio, business partner, com conhecimento do que é o negócio para o presente e para o futuro. (2E2I)</i>
	<i>Podemos assistir nos próximos 5 anos relativamente ao perfil, é uma evolução que tem muito mais a ver com a participação e a proximidade que quem tem estas funções tem de ter relativamente ao negócio. (14M14S)</i>
	<i>Têm também de conseguir dar o salto para esse lado mais estratégico e para este lado mais numérico e de análise e, portanto, eu acho que esse é o caminho que temos de fazer e cada vez mais, e também já não é só aquela pessoa que faz toda a sua carreira de RH, não é? Que tem de passar pelo negócio para ganhar sensibilidade de negócio. (18N18I)</i>
	<i>Cada vez mais, trabalhamos para o nosso cliente interno que é o colaborador, o manager e o interlocutor entre nós e estas figuras que é o gestor de recursos humanos, que virá a ter um papel muito diferenciado do atual. (4S4B)</i>

Subcategoria	Comentários
Tecnologia (Foco em Dados)	<i>Vamos ser muito mais preditivos, vamos tomar decisões muito mais grounded, mas fact em base, eu acho que o digital vai fazer parte dos nossos dias. (9H9C)</i>
	<i>A digitalização do negócio e dos processos vai também impactar o perfil de RH. (3B3B)</i>
	<i>Olhar para a parte tecnológica como sendo uma coisa completamente normal. (1P1C)</i>
	<i>Vai sempre ter de ser mais analytics para conseguir obter informação de forma mais rápida. (4S4B)</i>
	<i>Literacia digital ou seja, o conhecimento tem que aumentar drasticamente. (7S7I)</i>
	<i>Cada vez mais competências de sistemas, não é?, (...) analytics ou business intelligence e portanto, essas competências cada vez vão ser mais importantes em todas as áreas, de forma transversal, incluindo nos recursos humanos. (18N18I)</i>

Subcategoria	Comentários
Relacional (Orientação para as Pessoas)	<i>Não tenho dúvidas de que todos nós, nas várias direções de recursos humanos das várias empresas, vamos ter de apurar as nossas competências de relação humana. (10N10T)</i>
	<i>Demonstrar genuína preocupação quando é necessário e querer resolver os problemas das pessoas de uma forma aberta, franca, direita, genuína. (11S11C)</i>
	<i>O gestor de recursos humanos tem que encontrar formas de contribuir para essa agregação; portanto, tem de desenvolver essa coesão. (12A12T)</i>

	<i>Muito isto, muito mais ligado a soft skills, a capacidade de analisar as várias pessoas, as varias direções (...) a tipologia de pessoas, direções, as necessidades que tem à sua frente e ser capaz de jogar com estes dados e pôr as peças certas nos sítios certos. (13D13C)</i>
	<i>Tem o outro polo, que é o polo da inteligência emocional. Porque, se eu estou a dizer que as pessoas vão ser cada vez mais autónomas para resolverem os seus problemas e para fazerem os seus trabalhos, imagina o que é isto sem, também, competências de sociabilização e de conexão com os outros, não é? (7S7I)</i>

#### Anexo IV – Excertos sobre Subcategorias “Competências da Equipa de RH”

Subcategoria	Comentários
Negócio	<i>Esta interajuda de parceiro de uma forma ativa por parte dos recursos humanos, apoiar os managers a manter a sua equipa mais interessada, mais comprometida, com melhor desempenho e tudo o mais. (8I8T)</i>
	<i>Não vamos perder tempo ao ter as equipas nas tarefas transacionais e administrativas, vamos ter as equipas a ter acesso a informação e focadas em construir cenários para ajudar e suportar o negócio naquilo que é a sua ambição. (9H9C)</i>
	<i>Perceber as necessidades do negócio, as necessidades dos seus clientes. Isso é fundamental. E perceber o impacto do seu papel. (13D13C)</i>
	<i>Visão estratégica (...) Quem não estiver dentro dessa evolução, dificilmente conseguirá trazer, ou falar a mesma linguagem com os negócios e, sobretudo, trazer valor acrescentado de uma forma mais fácil e eficaz, com menor esforço, obviamente. (1P1C)</i>

Subcategoria	Comentários
Tecnologia (Competências analíticas e tecnológicas)	<i>E depois uma última, que já lá estava, mas que continua a ser importante, na minha opinião, e vai ser cada vez mais importante, que são competências analíticas. (...) Porque eu acho que o caminho vai ser... tal como acontece com os clientes, temos que vir a desenvolver modelos preditivos. (10N10T)</i>
	<i>Cada vez pessoas mais especializadas com a evolução da inteligência artificial, com a robotização, não é? (18N18I)</i>
	<i>A rapidez de adaptação e ter programas criados, não é, prontos a usar e adaptar e tentar criar a nossa força de trabalho a adequar às necessidades, porque as tecnologias têm um grande desafio sempre.(19D19)</i>
	<i>Eu diria que são todas as competências digitais outra vez e de análise e tratamento de dados e navegação tecnológica que vão ser determinantes. (7S7I)</i>

## **Anexo V – Excertos sobre “Posição Estratégica GRH em Tempos de Mudança”**

### **Comentários**

*Acho que, quando a organização define uma estratégia, a gestão de recursos humanos deve dizer ‘muito bem’, e então em que é que isto tem implicação no ponto de vista das pessoas? Neste momento e a médio e longo prazo, temos nós as pessoas necessárias para esta estratégia? E, se não temos, como é que as podemos ter, ou como é que podemos transformar as que temos para que isto aconteça? (...) Veja, o que é que, para esta estratégia acontecer, do ponto de vista das pessoas tem que acontecer? (...) Que é a maneira de ler a estratégia sob o ponto de vista de capital humano. (20N20B)*

*Isto é um trabalho conjunto, obviamente, e tem de haver um grande alinhamento estratégico entre a gestão e, depois, quem a operacionaliza. (15M15B)*

*Certamente, se o processo transformacional se assenta muito no digital, é provável que, um exemplo, a procura esta empresa, ou de outras empresas, se centre cada vez mais no digital. E, então, temos aqui um fator claramente para ter em recursos humanos.(4S4B)*

*Qual foi o nosso papel? É que, ao contrário do que acontecia no passado, a direção de recursos humanos também foi chamada a fazer uma profunda reflexão, um capítulo específico de tipo, uma profunda reflexão sobre como é que nós vamos ter que ser no futuro e o que é que precisamos de fazer para ser essa empresa no futuro. (10N10T)*