

RH DISRUPTIVO: Como Romper Barreiras sob a Ótica da Inovação e da Construção de um RH Moderno

Estefânia Manoel de Andrade

Graduanda em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte – MG, Brasil

Helena Belintani Shigaki

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes – Belo Horizonte/ MG, Brasil.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo abordar o tema RH Disruptivo: sob a ótica da inovação e da construção de um RH moderno. Foi realizado uma pesquisa qualitativa com escopo descritivo, na qual os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Este trabalho foi elaborado para uma empresa desenvolvedora de aplicativos moveis, situada em Belo Horizonte/MG, com a finalidade de relacionar a tecnologia com a importância do RH estratégico, focado no colaborador. Como conclusão, mais do que atraí-los é necessário retê-los, inovando na aprendizagem, adotando práticas disruptivas que favoreçam o crescimento profissional, por isso é importante disponibilizar novas ferramentas e metodologias de gestão.

Palavras-chave: RH Disruptivo, Inovação, Tecnologia, Processos, Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo geral investigar qual a relação entre a inovação e as novas formas de gestão que visam a otimização dos processos dentro do setor de RH e foco na valorização do capital humano. Para tanto, o estudo foi realizado na Empresa Millôr (nome fictício afim de preservar sua identidade), localizada em Belo Horizonte/MG que, de acordo com o site da empresa e entrevista com o diretor, iniciou suas atividades em 2012 como uma Startup e atualmente é uma empresa consolidada no mercado no segmento de Inovação digital e desenvolvimento de aplicativos mobile. A empresa, oferece serviços diferenciados aos seus clientes, desde soluções tecnológicas e softwares para aparelhos moveis. Alguns de seus clientes são: Banco Inter, Localiza, Pfizer, Viajanet, Cisco Systems, Multiplus, Arcelor Mital, Caixa, Vallourec, Nissan, entre outros.

Para Armstrong (2019), sendo uma empresa moderna ou tradicional, grande ou pequena, a maneira de atrair os consumidores está mudando, em consequência dos avanços tecnológicos, do fluxo de informações e da velocidade de criação de produtos inovadores. Hoje o cliente é digital, ele busca otimizar seu tempo, ele compra on-line, paga on-line, tem poder de escolhas e inúmeras opções de programas e aplicativos.

Com a globalização e o surgimento de inovações tecnológicas nos mais variados setores produtivos e econômicos, cresce o nível de competitividade e as empresas precisam contratar profissionais que acompanham essas mudanças, por isso a área de Recursos Humanos passa a ser mais estratégica cuidando dos colaboradores e investem em tecnologias para otimizar as rotinas administrativas e tomar decisões de forma pautada em dados e métricas assertivas (CASTRO; CANÇADO, 2009).

Dentro desse contexto de inovação, amplia-se o processo de aquisição de competências e habilidades, o RH passa a cuidar da gestão de pessoas, afim de capacitar e desenvolver seus colaboradores, bem como promover meios e condições propícias para o seu crescimento. São as pessoas o principal foco estratégico, porque são nelas que está baseado o diferencial competitivo da organização (CEITIL, 2010).

A partir disso, é possível dizer que os profissionais da área de RH precisam lidar com os desafios relacionados as competências, habilidades e atitudes. Desafios estes que vão para além das práticas tradicionais. Espera-se que o colaborador execute não só as tarefas relacionadas com a sua função, mas também, que haja um outro nível de entrega de valores, de criatividade, experiências e engajamento, para que a organização enfrente os padrões globais de competitividade (CEITIL, 2010).

Portanto, neste trabalho, foram abordados temas como: inovação, tecnologias disruptivas, novos processos do RH, retenção de talentos, cultura e valorização do capital humano. Para auxiliar na compreensão do tema, procura-se entender através dos estudos de artigos e obras bibliográficas, a maneira com que a inovação interfere na organização, sendo que as vantagens e desvantagens vão depender de como a empresa irá aplicar essas tecnologias inovadoras, associadas ao seu planejamento, seus objetivos, prioridades, recursos financeiros e a sua gestão organizacional.

Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram traçados dois objetivos específicos para ajudar na construção do objetivo geral, a saber: (a) identificar as práticas atuais do RH dentro da concepção de um RH moderno; (b) analisar o impacto da tecnologia para o setor de RH, pautando sobre como esses recursos podem trazer mais agilidade, qualidade e inovação e retenção de talentos. Para a realização do diagnóstico, será utilizado a análise da matriz SWOT, (termos em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) conhecida em português como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças), é uma metodologia de planejamento estratégico para auxiliar a organização, estabelecer planos de ações e melhorias, de maneira estruturada (OLIVEIRA, 2006).

Este trabalho justifica-se pela relevância em compreender a influência da tecnologia e inovação no mercado de trabalho que conseqüentemente reconfigurou diversas áreas como por exemplo, a área de RH. Também há uma contribuição social, uma vez que os resultados podem ser divulgados para outras empresas e Instituições acadêmicas que queiram se aprofundar no assunto. A divergência entre o discurso e a prática podem ser um fator complexo para os profissionais de RH, as ações operacionais contrapõem-se às estratégicas, com isso, é importante avaliar o quanto o setor de RH está preparado para ser protagonista da organização (CASTRO; CANÇADO, 2009).

2. BREVE CONCEITO DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS

Inovação é a palavra do momento no mundo digital e disruptivo e está ligada as mudanças, a criação de algo novo, um produto ou um processo melhor. O desenvolvimento de inovação é efetuado por pessoas visionárias que buscam um diferencial. Ocorre, entretanto, alguns fatores externos que podem interferir na inovação, como: o fluxo de informações, receptividade a mudanças e disponibilidade de capital (MATTOS; GUIMARÃES, 2005).

Para entender o conceito de inovação, é preciso analisar o contexto social, político e econômico em que estamos inseridos e como isso afeta as relações entre as pessoas, empresas e seus públicos, gerando uma nova forma de interagir, aprender, se relacionar e se manter mais

conectado e global, em um mundo onde a sociedade busca por produtos eficientes, soluções melhores, mais rápidas, mais baratas e inteligentes (DINIZ, 2020).

A organização para inovar, necessita desenvolver uma relação diferenciada com seus colaboradores, conhecer a fundo suas expectativas, suas experiências, seus objetivos e, fornecer suporte para desenvolver ou aprimorar suas habilidades. A satisfação e engajamento dos funcionários, vai além das políticas de trabalho, benefícios, escritórios atrativos, entre outros. A produtividade e engajamento do colaborador está atrelada à uma cultura de valorização do profissional e do seu reconhecimento e reter talentos depende desse compromisso organizacional (WAENGERTNER, 2018).

A tecnologia disruptiva é aquela que muda completamente um setor ou segmento da economia devido à necessidade de ser ágil e inovadora em tempos cada vez mais instáveis. A agilidade significa estar atento as transformações, participar das mudanças e desenvolver metodologias diferenciadas (ARMSTRONG, 2019).

A diversidade e as diferentes gerações são fatores importantes das tecnologias disruptivas, diferentes pensamentos, diferentes formações e interações levam ao desenvolvimento de novas ideias e estratégias, que caracterizam a sociedade de hoje, sendo importante para o processo de inclusão, tolerância, respeito e pluralidade cultural (ARMSTRONG, 2019).

A área de Recursos Humanos estratégico, cresce acompanhando as tecnologias digitais e tendências de mercado, com foco na produtividade, competitividade, qualidade, segurança, redução de custos, eficiência e rapidez nos processos, porque entende que todos esses elementos são essenciais para à sobrevivência das organizações, juntamente com uma equipe qualificada (SOUZA, 2004).

A palavra “disrupção” está presente na realidade da economia e sobre tudo, no que se refere a agregar valor humano, é preciso romper os padrões tradicionais de gestão, valorizar o colaborador e ter um diferencial pensando na sociedade, no meio ambiente e na sustentabilidade com o propósito de melhorar o mundo (DINIZ, 2020).

Diante da velocidade das mudanças, do fluxo de informações e das tendências tecnológicas, a área de RH incorporou em seus processos à digitalização, por meio de sistemas automatizados, processos inteligentes, softwares de recrutamento e seleção, análise de perfil comportamental e tantos outros recursos, para aumentar o índice de assertividade na escolha do profissional. As ferramentas tornam os processos mais eficientes e flexíveis (DINIZ, 2020).

Com toda essa transformação, torna-se necessário um novo perfil de profissional dentro do RH, mais humanizado e preocupado em se desapegar dos processos antigos e proporcionar novas experiências para o colaborador, desenvolvendo suas habilidades e competências, para que desempenhem com êxito suas funções e se sintam parte da empresa, como forma de construção social (WAENGERTNER, 2018).

3. METODOLOGIA

Em face do problema a ser investigado, o tipo de pesquisa é descritivo, com abordagem qualitativa, de natureza conclusiva e transversal, com roteiro de entrevista semiestruturado. De acordo com Michel (2009), o entrevistado tem liberdade para desenvolver a sua resposta da forma que considerar adequada, permitindo explorar cada questão. Nesse método é utilizado técnicas específicas, nas quais destacam-se a entrevista e o formulário.

Quanto ao método de pesquisa, Michel (2009) cita a importância da pesquisa científica, por entender a metodologia como um caminho que se traça para se atingir um objetivo, com critérios normalizados e aceitos pela ciência e que precisa de planejamento, com levantamento de dados, formulação do problema, entre outros. Gil (1999) destaca que a pesquisa descritiva tem como característica a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, com objetivo de levantar opiniões, estudar as características de um grupo, entre outros objetivos que acabam servindo de base para uma nova visão do problema.

Este estudo foi realizado na empresa Millôr (nome fictício para preservar a sua identidade), tem como segmento o desenvolvimento de aplicativos mobile, softwares desenvolvidos para serem instalados em dispositivos moveis, totalmente inovadores e personalizados, que ajudam diversas empresas a inovar. Foi fundada no ano de 2012 por dois sócios jovens, com idade entre 25 a 30 anos. A princípio era conhecida com uma Startup e atualmente já pode ser considerada uma empresa consolidada no mercado tecnológico, contam com uma equipe composta por duzentos funcionários em Belo Horizonte/MG, na qual será o nosso objeto de estudo, porém possuem filiais em São Paulo/SP, Lavras/MG e Inglaterra/Londres.

Sua missão consiste em trabalhar com inovação digital, com metodologia ágil, para surpreender seus clientes em todas as etapas do projeto, com profissionais qualificados, pensamento estratégico e qualidade em cada detalhe. Utilizando a metodologia Scrum, que significa “a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo”, como forma de provar que é possível alinhar inovação, tecnologia com métodos de desenvolvimento ágil na gestão dinâmica de projetos.

Sua visão consiste em ser referência em inovação digital, podendo ajudar os seus clientes a entrarem de fato no futuro digital, de maneira estruturada e mensurável, conceituando novas abordagens de negócio, criando novos produtos, serviços e experiências que irão impactar milhões de pessoas, ajudando a resolver problemas complexos. Seus valores são centralizados na ética, no respeito a diversidade, sustentabilidade, valorização do capital humano, inovação e aprendizado contínuo. Todos os seus colaboradores, compõem o que eles chamam de comunidade, que compartilham experiências e interesses no seguimento tecnológico.

Para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por 11 perguntas, relacionadas aos objetivos gerais e específicos. Michel (2009), menciona que a entrevista é considerada um instrumento de excelência da investigação social, pois estabelece uma conversação face a face, permitindo maior flexibilidade.

No que diz respeito aos entrevistados, escolheu-se profissionais que possuem uma visão global da empresa. Os entrevistados compreendem 05 pessoas no total, sendo um, o sócio da empresa, uma analista de Marketing, duas analistas de RH e uma psicóloga. Visando preservar a identidade dos cinco profissionais entrevistados, as afirmações coletadas, serão representadas por letra e números, exemplo: entrevistado (E1), entrevistado (E2), (E3) e assim respectivamente.

Os dados foram tratados por meio de uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é um conjunto de técnicas para realizar análise detalhada das comunicações, com o objetivo de transpor as incertezas e contemplar a leitura dos dados coletados. Posteriormente, foi utilizada a Matriz SWOT (termos em inglês: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*), como uma ferramenta de gestão utilizada no planejamento estratégico dentro das organizações, analisando o ambiente (interno e externo), para a conclusão da análise dos dados.

Conhecida em português como análise FOFA, identifica as (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) da organização com o objetivo de direcionar os esforços para os resultados em comum de todos os setores e áreas, para que a organização possa tratar as fraquezas, mas também conhecer todo o seu potencial e possibilidades futuras (MORENO, 2015).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o mercado global cada vez mais complexo e competitivo no mundo dos negócios, a análise dos dados é uma forma retroativa de compreender as mudanças e percepção dos envolvidos, para que haja um plano de ação, iniciativas e planejamento estratégico, que direcionem a empresa a se destacar com melhorias contínuas.

Realizado as entrevistas, para melhor compreensão e análise, foram identificados 11 códigos descritivos. Cada código possui 04 categorias de palavras, conforme especificado no Quadro 1.

Quadro 1 - Códigos descritivos e suas respectivas categorias

QT	Códigos	Categorias			
01	Espaço Físico	Moderno	Agradável	Bem-estar	Dinâmico
02	Inovação	Tecnologia	Digital	Disruptiva	Global
03	Retenção de Talentos	Competências	Hard Skills	Soft Skills	Valorização
04	Metodologias	Scrum	Ágil	Positiva	Colaborativa
05	RH humanizado	Foco pessoas	Bem-estar	Motivação	Sentido
06	Regras e Limites	Propósito	Identidade	Inovação	Engajamento
07	Tendências do RH	Softwares	Ferramentas	Plataformas	Processos RH
08	Cultura Organizacional	Dá sentido	Guia	Molda	Horizontal
09	Gerações	Geração Z	Jovens	Criativos	Digitais
10	Organização	Globalização	Concorrência	Competitiva	Diferencial
11	Estratégias	Inovação	Eficiência RH	Marketing	Usuários

Fonte: Resultado deste estudo

O primeiro código **‘espaço físico’**, foi abordado na primeira pergunta do roteiro de entrevista, porque o ambiente despertou atenção, pela sua modernidade. Com a reconfiguração das novas formas de trabalho, as pessoas podem trabalhar em qualquer lugar, sem a necessidade da presença física na empresa. Por outro lado, o ambiente de trabalho, passa a ser um lugar de apoio e incentivo à criação.

Para Ueda (2013), as organizações estão cada vez mais preocupadas com o bem-estar dos seus funcionários e que para encantá-los, é preciso uma série de ações diferenciadas no ambiente, afim de reconhecer a individualidade de cada colaborador, como exemplo, carga horária flexível, ambiente agradável, dinâmico e que ofereça crescimento ao empregado.

A gente pensa em cada detalhe, o espaço físico é projetado com duas grandes intenções. A primeira delas é trazer uma experiência diferente para os nossos colaboradores, para que eles sintam prazer em estar em um ambiente que estimule a criatividade, que transmita conforto e segundo que transmita a imagem de inovação para os nossos clientes. Temos espaços para Networking, Workshop, TalkShow,

laboratório de usabilidade, sala de jogos, tudo para trazer conteúdos relevantes dentro da área de inovação (E4).

O segundo código **‘Inovação’**, foi a palavra mais usada em toda a fase da entrevista, isso porque a empresa respira tecnologia, é digital, disruptiva e atua de forma estratégica para se destacar no seu seguimento de forma global.

A competição entre as empresas, sofreu grandes mudanças globais, ter um diferencial se tornou elemento fundamental de sobrevivência para as empresas, frente à aceleração da inovação, a exigência dos consumidores amplia a corrida competitiva para se destacar nos negócios. Além de oferecer produtos de qualidade, é preciso encantar, o que seria um ponto-chave desse momento de evolução, pois a sociedade está cada vez mais conectada, tecnológica, digital e disruptiva (DINIZ, 2020).

A base de nossas ações está nos detalhes, na qualidade dos serviços, nas pessoas, nas parcerias, nos canais de comunicação, valorizamos ações de bem-estar e temos responsabilidade social. O cliente tende a valorizar as empresas que tenham engajamento com as causas sociais, sustentabilidade, meio ambiente, escassez de recursos naturais, entre outros. Construir uma sociedade melhor, é um compromisso ético, que está dentro das nossas Diretrizes (E2).

Ainda na concepção de Diniz (2020), é preciso encantar o cliente, identificar suas necessidades e desejos, atendê-los de forma surpreendente. Os fatores que fazem o cliente escolher determinado produto de uma empresa ou de outra, estão nos detalhes que farão a oferta mais atraente, criando laços de confiança, intimidade e entusiasmo.

Tratamos os clientes de forma personalizada, para encantá-los. Temos uma equipe apaixonada por tecnologia e inovação. Nosso escritório possui um laboratório, permitindo que o cliente faça testes de usabilidade dos aplicativos e acompanhe cada etapa. Isso traz intimidade e desperta o desejo de ter um projeto que irá facilitar seus negócios, lhe trazendo conforto, redução de custos, praticidade, produtividade e tecnologia de ponta, de alta qualidade (E4).

O terceiro código aborda a **‘retenção de talentos’**, “O conceito de talento está associado à manifestação de determinadas competências que são importantes para a organização” (CEITIL, 2010, p.176).

Não é fácil reter talentos, mas acho que o primeiro passo é ter uma cultura forte, voltada para o aprendizado contínuo, qualidade técnica e habilidades interpessoais. Temos uma característica dentro da empresa que é formar talentos em casa, para que eles tenham um engajamento com a nossa marca, com os nossos objetivos e propósitos. Oferecemos cursos, treinamentos, para que possam desenvolver as competências que buscamos (E1).

Para reter talentos é importante identificar as necessidades do nosso time, monitorar a sua satisfação e o clima organizacional. É necessário oferecer oportunidade de crescimento pessoal, profissional, autonomia e desafios para que desenvolvam suas competências, habilidades e atitude (E2).

Para Charan e Conaty (2011), **o talento** é o recurso mais importante de uma empresa, um diferenciador entre o sucesso e o fracasso e cita que gerenciar pessoas é mais difícil do que

gerenciar números, porém a cultura organizacional é capaz de moldar as pessoas e o RH deve cuidar do potencial humano.

No primeiro momento da entrevista priorizamos na contratação as habilidades técnicas, pelo motivo de termos uma escassez de mão de obra qualificada de desenvolvedores de softwares, engenheiros de softwares. Entretanto a gente demite pela *Soft*. Quando o funcionário acaba não tendo as habilidades interpessoais, que precisamos (E4).

O RH passou o priorizar os candidatos que estão preocupados em entregar bons resultados, trabalhar em equipe, que são pró ativas. As vezes a gente contrata pessoas que tem um bom conhecimento técnico, mas são pessoas acomodadas e não somam para a empresa. Precisamos de pessoas positivas, com energia boa, que agregue valor ao time (E5).

Thiollent (2009), menciona que a valorização do capital humano é a melhor forma de conquistar profissionais engajados e reter talentos. Aliadas as boas condições de trabalho e oportunidade de crescimento.

Tornamos a empresa um ambiente estratégico para atrair talentos de diversos lugares do mundo, aqui o aprendizado é constante. É uma empresa que valoriza seus funcionários, oferece bastante benefícios, flexibilidade. As pessoas são livres para transitar por suas áreas de conhecimento, nos preocupamos com a qualidade de vida no trabalho, em entender como cada colaborador se desenvolve, suas motivações e planos para o futuro (E2).

O quarto código trata das diversas **metodologias** utilizadas pela empresa para conduzir o time a gerar bons resultados e reagir a novos desafios.

Diniz (2020), cita que as empresas devem utilizar ideias, ações e metodologias eficientes para o desenvolvimento humano e organizacional, como um novo modelo de existir e se destacar.

Aplicamos a metodologia positiva com o objetivo de desenvolver e identificar o que há de melhor nos nossos colaboradores, é fundamental que nossos colaboradores tenham entusiasmo e se esforcem para fazer sempre o melhor, saibam lidar com suas emoções, tenham inteligência emocional, para que o trabalho seja algo prazeroso e com qualidade de vida (E4).

Utilizamos a metodologia Scrum que é uma forma ágil de planejamento para desenvolver nossos projetos. Tem funcionado bem, pois dividimos as etapas para cada time. A metodologia Scrum fortalece o nosso foco para as entregas de qualidade e produção em equipe e fomenta a criatividade, o comprometimento, a inovação e essa metodologia permite corrigir problemas ao longo do processo e atender as necessidades dos nossos clientes (E5).

Sutherland (2014), descreve a metodologia Scrum como um método eficiente de trabalho em equipe, na qual as etapas do projeto são divididas em ciclos conhecidas com *Sprint* ou corrida de velocidade de curta distância, cada etapa realizada é apresentada para o cliente e assim ele pode avaliar o produto ao longo da sua produção fazendo testes de usabilidade.

O quinto código aborda o conceito do **‘RH humanizado’**, apesar dos benefícios da tecnologia nos processos, como encontrar um equilíbrio nas relações humanas, sendo que, cada vez mais as pessoas buscam um sentido no trabalho.

Para Charan e Conaty (2011), um RH humanizado é aquele que olha para o colaborador e analisa de forma individual suas necessidades dentro da organização, quais são os seus pontos fortes, fracos e o que pode ser melhorado. Possui um conhecimento aprofundado de cada pessoa que compõe a organização, cuida do seu bem-estar, da sua motivação e dos seus interesses. É papel do RH conhecer a fundo seus colaboradores, cultivá-los, atuar de forma estratégica, inovando nos processos, com feedbacks francos e construtivos.

Um RH humanizado com certeza possui um olhar diferenciado e cuidadoso, com empatia e acolhimento, para que cada funcionário encontre o sentido do seu trabalho. Respeitamos os diferentes pontos de vista. Estamos fazendo um RH diferente, do nosso jeito, focado nas pessoas, na sua valorização, para que eles tenham uma experiência fantástica na empresa. (E2).

As pessoas trabalham motivadas quando possuem um propósito de vida, quando se sentem valorizadas e seguras no ambiente de trabalho. Nossa cultura organizacional preza muito pelo bem-estar do colaborador, inclusão, respeito à diversidade. Propiciamos um ambiente dedicado ao crescimento, trocas de ideias, somos parceiros de negócio (E3).

O sexto código **‘regras e limites’** faz menção a um lema importante para a empresa que diz: “Somos um time que quebra regras e testa limites” os entrevistados explicaram o lema em sua essência, como uma estratégia de marketing empresarial, relacionando os propósitos da organização, com sua característica de inovação.

Oliveira (2007), cita a estratégia de marketing como o poder das conexões, fundamental para o fortalecimento da marca da empresa, o lema são frases criativas, de impacto, positivas que aumentam o engajamento profissional.

Algumas frases que a gente usa no nosso dia-a-dia, ajuda a reforçar para os nossos colaboradores o nosso propósito. Isso tem muito a ver com a nossa cultura. Hoje a gente foca muito em sair do trivial, pensamos em fazer diferente, quebrar as regras, os padrões, sermos disruptivos. Para saber aonde as experiências podem nos levar (E1).

Temos uma equipe de Marketing que reforça sempre a nossa marca nas redes sociais e dentro da empresa. Criamos vários lemas que trazem engajamento, que fazem nos lembrar o porquê estamos aqui e o que queremos alcançar. Somos apaixonados por tecnologia, temos uma comunicação global, uma equipe composta por pessoas de vários lugares do mundo (E2).

Somos desenvolvedores de aplicativos mobile, acompanhamos os avanços tecnológicos que acontecem a todo momento. Sempre tem alguém em algum lugar do mundo, criando, desenvolvendo e nós desconstruímos os padrões e testamos os nossos limites, para sermos diferenciados (E3).

O sétimo código **‘tendências do RH’** irá descrever algumas ferramentas mais atuais, que a área de RH vem utilizando para tornar seus processos de gestão mais assertivos.

Destacam: Softwares modernos da plataforma Gupy e Sólides, People Analytics, employee experience, employer Branding.

A área de RH face ao contexto estratégico, a globalização e novas tecnologias, passa a adotar ferramentas de gestão para o seu melhor desempenho. O ponto central é saber o que funciona para a organização e quais são as ações importantes que irá aplicar, outro fator importante é ter uma equipe de RH qualificada (CEITIL, 2010).

Adotamos o employer Branding (marca do empregador) e juntos com a equipe de marketing, cuidamos de cada detalhe para encantar todo o nosso time, queremos proporcionar experiências únicas e fortalecer a nossa cultura. Os funcionários vestem a camisa da empresa, falam bem da empresa, fazem vídeos e postam nas redes sociais, são dedicados. E em troca, damos todo o suporte para eles se desenvolverem, estudarem, serem livres para criar tecnologia (E3).

Dividimos o RH em duas áreas, uma focada na atração de talentos, recrutamento e seleção e outra área focada no employee experience ou experiência do empregado, acompanhamos toda a integração do funcionário. Toda a experiência do funcionário impacta a sua percepção da nossa marca e como ele irá apresentá-la para a sociedade. Queremos fazer da nossa empresa o melhor lugar para se trabalhar (E4).

O oitavo código reforça a **‘cultura’** da organização, como forma de dar sentido, guiar e moldar comportamentos. O que diferencia uma organização é o seu modo de agir, de pensar, de estabelecer normas, sua missão, visão, valores.

Não adianta contratar o melhor profissional, se ele não estiver alinhado com a cultura da empresa. A cultura organizacional tem a função de integrar os trabalhadores para que saibam trabalhar em equipe, se comunicar e desenvolver seu trabalho com ética e respeito. Primeiro eles precisam conhecer o nosso universo totalmente tecnológico, nosso compromisso e postura, saber se estão dispostos a crescer com a gente, é uma troca (E1).

Para Charan e Conaty (2011), Gerenciar pessoas é mais difícil do que gerenciar números, mas as empresas que conseguem administrar o lado humano, passa a ter um time de alta performance, porque incorporam em sua cultura os hábitos de valorizá-los, avaliá-los e desenvolvê-los de forma ética.

Temos uma relação de parceria na empresa, com flexibilidade e menos hierarquia. Uma cultura forte, que preza pelo respeito, pela diversidade, pela inclusão, pela ética. Amamos tecnologia e temos objetivos em comum. Somos uma comunidade plural com diferentes personalidades, que trazem novas ideias, criatividade e inovação para a organização (E2).

A partir do momento que o funcionário entra na empresa, ele é convidado a fazer uma imersão na nossa cultura, para conhecer todo o ambiente físico, nossa missão, visão e valores. Ele sabe onde está e por quê quer ficar. É uma empresa que valoriza o capital humano e ama inovação (E3).

O nono código aborda a questão das **‘gerações’**. Muito se tem falado, sobre a sobrevivência das gerações anteriores no mercado de trabalho, em virtude das gerações mais jovens conhecidas como geração Z.

Independente das inúmeras classificações de gerações, existe espaço para qualquer profissional que queira aprender e esteja aberto as mudanças nas formas de trabalho. E para se destacar, o profissional deve ter pensamento analítico, acompanhar as mudanças tecnológicas, ter uma aprendizagem contínua, ter originalidade, iniciativa, inteligência emocional, boa capacidade de raciocínio e influência social. Existem pontos fortes e fracos de cada geração, cabe a eles se adaptarem as evoluções (E3).

A empresa começa a se adaptar ao novo perfil de trabalhador. A geração Z (nascidos entre 1995 a 2010) vem ganhando espaço por ser constituída de jovens, que nasceram digitais. São eles que ditam as regras no mercado de trabalho, possuem criatividade e querem viver novas experiências, são conectados, influenciadores digitais e absorvem grande complexidade de informações (DINIZ, 2020).

Estamos sempre com os olhos no futuro, a qualidade de um profissional que se destaca no mercado, está ligada ao que ele pode oferecer para a empresa, não somente com seu conhecimento técnico, mas com suas características, habilidades interpessoais, como lida com as situações de pressão e o quanto está envolvido nessa transformação social, tecnológica e cultural. Os jovens não gostam da ideia de exercer apenas uma função pelo resto da vida, são desapegados, realistas e conectados. (E4).

O décimo código **´organização`**, tem como objetivo compreender qual a percepção que os entrevistados possuem da organização, dentro do contexto da globalização e competitividade de mercado, analisando as ameaças externas, fraquezas e no segundo momento da entrevista, analisando as forças e oportunidades.

Diniz (2020) cita a importância das empresas se reinventarem para não correr o risco de ficarem obsoletas. Tudo muda de forma muito acelerada, estamos migrando para a sociedade 5.0, com foco na resolução dos problemas sociais, que por meio da inteligência artificial, big data, internet das coisas, entre outros, são capazes de revolucionar até mesmo a nossa forma de pensar e de agir.

Ameaça externa eu considero que o mercado está com uma escassez de mão de obra técnica, pessoas que trabalhem como desenvolvedores de softwares, então isso pode ser uma dificuldade. Mas ao mesmo tempo, essa dificuldade pode gerar uma vantagem competitiva. Lidar com pessoas não é tarefa fácil, então é outra questão que sempre terá pontos de melhoria. Avançar no relacionamento com as pessoas, na forma como a gente gerencia os processos, cada vez mais descentralizados, cada vez mais remoto (E2).

Ameaça externa eu considero a concorrência, pois o mercado tecnológico está aquecido e encantar o cliente e oferecer um produto superior ao da concorrência, é necessário para estarmos a frente no mercado digital. Existe uma evolução no comportamento do cliente, a partir do momento que novas tecnologias surgem, a exigência fica maior. Os produtos têm o seu ciclo de vida e se não houver planejamento, a organização não se mantém (E2).

Nesse segundo momento, ainda no décimo código **´organização`**, os entrevistados relatam o que consideram mais importantes dentro da organização e que fazem ser uma empresa de sucesso, com diferencial estratégico.

Temos como diferencial a qualidade dos nossos serviços, que a gente entrega em níveis parecidos ou até melhores, do que os grandes players mundiais. Com uma

equipe focada na experiência, focada no trabalho em equipe e no cliente. Somos competitivos, trazemos para o cliente a credibilidade, a inovação e uma energia boa e positiva. Ajudamos as empresas a saírem da zona de conforto, dos padrões tradicionais (E1).

E para finalizar, o décimo primeiro código **‘estratégias’**, reforça o diferencial da empresa, seus objetivos, suas qualidades e as necessidades dos seus clientes. Para Oliveira (2006), a estratégia irá estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, afim de maximizar os resultados e minimizar as deficiências, procurando proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade, para se manter no mercado e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

Estamos concentrados na experiência dos nossos usuários de tecnologia, na produtividade, nas estratégias de marketing, nos processos mais eficientes, nas redes de contato, mídias, publicidade, entre outros. Seguimos os modelos de gestão da Google, da Microsoft, do Facebook, mas encontrando a nossa própria identidade de sucesso corporativo. Não existe uma fórmula para o sucesso, estamos sempre nos reinventando e com um time de qualidade profissional. (E1).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram avaliados todos os aspectos que compõem a análise SWOT. A organização citou como forças: a cultura organizacional, o espaço físico, o RH humanizado, a satisfação dos clientes, a qualidade e inovação dos produtos e serviços. Como fraqueza foram citados: Melhoria nos processos de gestão, treinamentos de líderes e programas eficientes para o RH. A oportunidades citadas foram: mercado tecnológico em expansão, redes de contatos e parceiros, diversidade e inclusão e interações nas redes sociais e por fim as ameaças foram relacionadas à falta de mão de obra técnica qualificada, a concorrência de mercado e instabilidade do cliente, além do ciclo de vida dos aplicativos moveis.

O espaço físico, é considerado uma força da organização, pois foi criteriosamente planejado para favorecer uma experiência criativa aos clientes e funcionários, favorecer a convivência coletiva e a aprendizagem. Com uma decoração moderna, diversos modelos de cadeiras, poltronas e sofás, iluminação aconchegante e áreas de relaxamento e jogos.

A parte seguinte é destinada ao plano de ação, para que as melhorias sejam praticadas de fato, permitindo uma estrutura adequada dos projetos e programas que a organização pretende implantar.

5.1 Plano de Ação

O plano de ação é uma sequência de atividades com estágios bem definidos, que devem ser elaborados de forma estratégica para a melhoria no relacionamento e nos processos. O objetivo estabelecido para o plano de ação, consiste em fazer a gestão eficaz da cultura exponencial da organização, isto significa, crescer não só em tecnologia e inovação, mas em questão de valores e com um time de alta performance. Esse objetivo traduz uma mentalidade exponencial que parte do propósito de inovar, maximizar o aprendizado e impactar pessoas, com produtos e serviços eficientes para a sociedade. O quadro 2 mostra as dez ações mais importantes para a organização.

Quadro 2 - Plano de Ação

AÇÕES	POR QUE	QUEM	COMO	QUANDO	QUANTO
Descrição das atividades	Por que será feito	Quem será o responsável	Como será feito	Qual o prazo de entrega da ação	Quanto custará a execução (R\$)
Programa de Onboarding de Aculturação	Para engajamento	Área de RH	Integração	01 Semana	0,00
Curso Desenvolvimento de Líderes e Gestores	Capacitação	Consultoria externa	Treinamento	01 Semana	R\$3.500,000
Gestão da Diversidade e Inclusão Social	Diversidade de equipes	Área de RH	Palestra	01 Semana	R\$0,000
Metodologia do Employee experience - RH	Retenção de Talentos	Consultoria externa	Palestra	01 Dia	R\$1.200,000
Programas de Automação para o RH	Uso de Softwares	Consultoria externa	Treinamento	01 Semana	R\$3.700,000
Abordagem de gerenciamento - Check - in	Para Feedbacks	Área de RH	Reuniões	Quinzenais	0,00
Estratégias de estudo concorrência de mercado	Competir no mercado	Equipe Comercial	Acesso Digital	Constante	0,00
Integração nas Redes Sociais	Fortalecimento da Marca	Área de Marketing	Acesso Digital	Constante	0,00
Mensurar os resultados do RH - Métricas	Metas e resultados	Consultoria externa	Treinamento	02 Dias	R\$1.600,000
Planejamento de Sprint - Metodologia Scrum	Desenvolver Equipes	Líderes de equipe	Reuniões	Semanais	0,00
Apresentação das etapas - Projetos Tecnológicos	Monitorar o progresso	Líderes de equipe	Reuniões	Semanais	0,00
Acompanhamento do Comitê Executivo	Avaliar as ações	Diretores	Reuniões	Quinzenais	0,00

Fonte: Resultado deste estudo

As dez ações mais importantes para a organização foram indicadas no Quadro 2. A primeira delas é destinada ao fortalecimento da cultura organização. É na integração do colaborador, o momento em que o RH, reforça as regras, regulamentos, a política da empresa, o código de ética e conduta, a missão, visão e valores e imprimir a sua identidade.

A segunda ação envolve a contratação de uma consultoria externa, especializada na capacitação dos líderes e gestores. O modelo de liderança precisa estar de acordo com o perfil de trabalho da organização, na qual as pessoas são desafiadas a inovar, estimuladas a ter autonomia em suas ações e incentivo a criatividade.

A terceira ação consiste na gestão da diversidade e inclusão social. Essa gestão é importante não só para que a organização cumpra os aspectos legais de inclusão social, mas para que os seus colaboradores saibam lidar com as diferenças de cada indivíduo.

Oficializar uma gestão de inclusão social e diversidade envolve promover palestras, campanhas educativas, interações nas mídias, redes sociais, entre outros eventos que reforçam os valores da empresa e sua preocupação com a sociedade.

A quarta ação é uma palestra organizada pela consultoria externa, com o objetivo de trabalhar a experiência que o colaborador tem na empresa durante toda a sua jornada.

A quinta ação envolve a automatização dos processos e treinamentos da área de RH, para utilizar os programas de recrutamento e seleção, análise de perfil comportamental, entre outras atividades digitais.

A sexta ação é uma abordagem de gerenciamento conhecida como “check-in”, que envolve reuniões e feedbacks constantes. O feedback é considerado mais eficiente para desenvolver o funcionário e identificar seus pontos de melhoria.

A sétima ação envolve a estratégia de estudo da concorrência de mercado. Diante de um cenário de instabilidade econômica, preservar a atividade da empresa e conhecer as necessidades dos clientes, é fundamental para se manter competitivo o tanto quanto possível.

A oitava ação envolve a integração nas redes sociais, não tem como negar a forte influência que essas redes de contato têm sobre a população. Uma forma de se tornar visível, acessível, criar grupos, comunidades, tribos, que vivem uma verdadeira imersão em tecnologia.

A nona ação está ligada a área de RH e a mensuração de resultados. O RH precisa se basear em indicadores, para atuar de forma estratégica baseadas em análises preditivas, que permitem a antecipação de resultados e comportamentos, podendo identificar riscos e oportunidades.

A décima ação envolve reuniões semanais com os líderes de projetos e suas respectivas equipes. O objetivo é auxiliar o time na execução de cada etapa do projeto. Embora eles tenham autonomia para executar as tarefas, precisam ter um suporte de um mentor com mais experiência, para que consigam concluir os projetos nos prazos estabelecidos e atender com eficiência as demandas dos clientes.

A décima primeira ação envolve a apresentação das etapas do que cada time está criando, desenvolvendo ou implementando. O líder nesse momento, tem a função de monitorar o progresso do seu time, verificar os projetos se estão aptos para a entrega e ajudar a solucionar os problemas caso surgirem.

E por último a décima segunda ação está relacionada ao comitê executivo, são reuniões quinzenais, para avaliar todas as ações que foram estipuladas e fornecer feedback para todos.

Dentro dessa avaliação feita pelos executivos, existe a preocupação com o feedback para todos os funcionários, de todas as áreas, o reconhecimento pelos pontos positivos alcançados e as observações para os pontos de melhorias.

O RH tradicional com processos engessados, não mostram como fazer o negócio crescer e não identifica o colaborador como o principal instrumento de inovação, criatividade e competitividade. O processo é mecânico com um modelo de gestão fixo, para qualquer avaliação do perfil comportamental do trabalhador.

O RH moderno é dinâmico, humanizado e surge através da interpretação, de que a nova geração de profissionais é movida por desafios e só se conectam à organização, quando encontram um equilíbrio de realização pessoal, profissional e de contribuição com a sociedade. Os retornos que essa mentalidade gera para a empresa e para o colaborador, superam os lucros e as expectativas, porque envolve a união de propósitos, ou seja, saber o que se quer alcançar e definir o seu rumo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma forma de tornar a organização atrativa aos olhos dos futuros candidatos é a sua cultura de “flexibilização laboral”, para que cada indivíduo consiga conciliar os seus projetos pessoais e administre da melhor forma possível o seu tempo, vale ressaltar que os trabalhadores são mais produtivos e criativos, quando conseguem descansar.

É responsabilidade do RH, gerenciar a rotina do colaborador, para que ele possa ter um momento de relaxamento e desacelerar. Ironicamente temos medo de desperdiçar o tempo e acreditar que precisamos competir e estar sempre produzindo algo. E essa obsessão em termos todas as horas do tempo preenchidas com o trabalho, ficar o tempo todo conectado, a pressão pela superação constante, não é saudável.

Cuidar de pessoas é papel do RH, dentro do conceito de humanização, para que o colaborador possa entregar os melhores resultados, ele precisa estar bem consigo mesmo. Humanizar envolve a empatia e o olhar diferenciado e cuidadoso sobre cada integrante da organização. Conhecer as emoções dos colaboradores é importante, para a reflexão de qual o verdadeiro sentido do trabalho e o que ele proporciona para o ser humano. A satisfação do colaborador é uma imunidade contra o estresse, a baixa produtividade, a rotatividade, entre outros fatores desmotivacionais.

Quando a empresa reconhece a importância de cuidar do indivíduo e lhe proporciona essa flexibilidade, a probabilidade de reter talentos e ter funcionários engajados é ainda maior.

A empresa precisa monitorar constantemente a concorrência, conhecer as tendências de produtos inovadores atuais e futuros, entender as necessidades dos clientes, as preocupações globais do meio ambiente e se questionar, como ela pode aproveitar tudo o que está acontecendo no mundo e como desenvolver novos negócios e formas diferenciadas de pensar e agir, para atingir uma excelente posição no mercado.

Continuará sendo um desafio para a área de RH gerir pessoas e motivá-las, uma vez que a motivação e o prazer no trabalho é um aspecto subjetivo do comportamento humano de acordo com suas vivências, desejos e expectativas. Por outro lado, as empresas que proporcionam experiências de valorização do trabalhador, conseguem construir uma base sólida de valores inspiradores. A cultura irá promover essa confiança, interesse e engajamento, composta na fluidez que marca a contemporaneidade e ressignifica o trabalho.

As empresas são surpreendidas por situações globais de transição, seja pela competitividade ou adaptabilidade em vários âmbitos dos negócios. O trabalho remoto, a flexibilização da carga horária, a interação nas redes sociais, são exemplos dessas mudanças. O mundo digital possibilita aprender novas maneiras de viver, trabalhar e colaborar, para superar as incertezas e construir um mundo melhor (DINIZ, 2020).

Analisar esses aspectos permite projetar a empresa para a responsabilidade que ela exerce sobre a sociedade em um aspecto geral de inclusão social, meio ambiente, educação, sustentabilidade, reforçando o seu compromisso com o mundo.

Existe um repertório de habilidades para lidar com as exigências do mundo moderno e o processo de transformação demanda da participação ativa dos indivíduos e de uma nova mentalidade, considerando que as reações proativas das empresas devem ser diferenciadas, diante da imprevisibilidade, permitindo a resiliência.

A limitação do trabalho se deu pela quantidade de pessoas entrevistadas, sugere-se aos estudantes à realização de pesquisas e estudos mais aprofundados, com um maior número de pessoas de diferentes organizações, para que o tema seja ampliado com novas concepções e possa ser disseminado para a sociedade, como forma de compressão e efetivação da disrupção organizacional.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Paul. **Dominando as Tecnologias Disruptivas**: aprenda a compreender, avaliar e tomar melhores decisões sobre qualquer tecnologia disruptiva que possa impactar o seu negócio. 1º. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 6º ed. São Paulo: Almedina, 2011.

CASTRO, Patrícia Maciel.; CANÇADO, Vera Lúcia. **Prazer e Sofrimento no Trabalho: A vivência de profissionais de Recursos Humanos**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v.10, n.1, 2009.

CEITIL, Mário. **Gestão e Desenvolvimento de Competências**. 1º ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

CHARAN, Ram.; CONATY, Bill. **A Arte de Cultivar Líderes**: Como se tornar um mestre na criação de talentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DINIZ, Janguê, **Inovação em uma Sociedade Disruptiva**. 1º ed. Kindle, São Paulo: Novo Século, 2020.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**. 10.Ed. São Paulo, Pioneira, 1986.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Tecnologia, Gerência e Sociedade**. 2º ed. Rio de Janeiro: Vozes Limitada, 1973.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **As Novas Realidades no Governo e na Política, na Economia e nas Empresas, na Sociedade e na Visão do Mundo**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- FERREIRA, Mário César.; MENDES, Ana Magnólia. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor: atividade de atendimento ao público e prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, v.6, n.1, 2001, p.93-104
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas, com Foco em Competências**. 1º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOPNER, Aline.; GARAY, Ângela Beatriz Scheffer.; SANTOS, Claire Gomes.; SILVA, Francielle Molon.; MEDEIROS, Igor Batista Oliveira.; FLACH, Leonardo. **Recursos Humanos Estratégico: Atuação e papéis sob a ótica de profissionais de RH e gestores de outras áreas**. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. EnANPAD, 2008.
- KELLY, Kevin. **Inevitável: As 12 Forças Tecnológicas que Mudarão Nosso Mundo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- MAGALDI, Sandro; SALIBI, José Neto. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4º ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001
- MATTOS, João Roberto Loureiro.; GUIMARÃES, Leonam Santos. **Gestão da Tecnologia e Inovação – Uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORENO, André. **Fundamentos de Gestão e Organização Empresarial**. 2º ed. São Paulo: Pearson, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias práticas**. 22º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 20º Reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SOUZA, Yeda Swirski de. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional**. Revista Eletrônica ERA eléctron vol. 3 ano 1. São Paulo. Jan/jun, 2004. ISSN1676-5648, consultado em 03 de março de 2020.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Tradução de Natalie Gerhardt. São Paulo: LeYa, 2014.

TERRA, José Cláudio. **10 Dimensões da Gestão da Inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

THIOLENT, Michel. **Pesquisa – Ação nas Organizações**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UEDA, Minori. **Competência Emocional: Quanto antes, melhor, uma jornada para sustentabilidade das relações**. 1º Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

WAENGERTNER, Pedro. **A Estratégia da Inovação Radical: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício**. 1º Ed. São Paulo: Gente, 2018.