

peças

Gestão de Pessoas no contexto da Transformação Digital

POR **BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES**

Há alguns anos, uma organização estabeleceu como um dos focos de sua estratégia a transformação digital. Como outras tantas, o objetivo foi automatizar processos para ganhar agilidade, ter mais foco no cliente, ser mais responsiva e inovadora. Seguindo as recomendações em voga, entendeu que, para este movimento acontecer, seria necessário preparar as pessoas, tanto desenvolvendo competências técnicas como gerando motivação para esta mudança. Esta parte da tarefa recaiu para a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Abrindo sua cartilha, a GRH pôs-se a contratar e organizar treinamentos. Foram inúmeras palestras, sobretudo para os gestores, sobre “transformação digital”, despertando para sua importância, e contando os “cases” da Amazon, Google, AirBnB, Uber, etc. Após dezenas de interven-

ções assim, um dia um grupo de gestores se “revoltou” e chamou a GRH: “já sabemos que a transformação digital é importante, e o que fazem o Google, Amazon e companhia. Queremos entender o que e como podemos fazer no nosso negócio”.

O episódio é sintomático do que vem acontecendo em diversas organizações. O tema da transformação digital (TD) virou um imperativo; sua implantação vai além de aspectos técnicos, demanda mudança de mentalidade e comportamentos, e daí a GRH é chamada a contribuir. Porém, em vários casos, como na organização acima, a compreensão sobre o fenômeno pela GRH é limitada e, conseqüentemente, a contribuição também o será. Este artigo discute como a GRH pode entender melhor seu papel para ser mais relevante no processo.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUA APLICAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS A TD está transformando a forma como as organizações atuam, impactando quase todas as suas áreas, incluindo os recursos humanos. As práticas de RH estão se adaptando à TD para aumentar a eficiência, a produtividade e mesmo dar suporte a novos modelos de negócios.

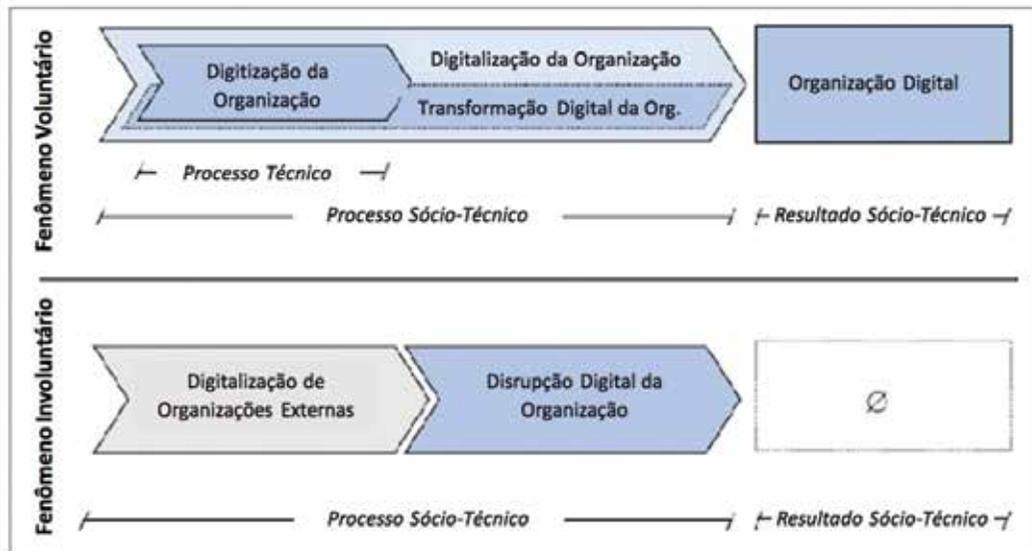
Porém, um dos problemas dos termos de moda é que acabam se multiplicando sem estabelecer com precisão seu entendimento, como se fossem autoexplicáveis por força de serem tão repetidos. Para evitar esta armadilha, este artigo apresenta como a TD será aqui entendida, tendo em vista o contexto da evolução organizacional.

Strohmeier (2020) sugere uma jornada cujo fim é a organização digital, aquela que deriva “sua vantagem competitiva do uso da tecnologia digital, sobretudo pela inserção em redes, uso de plataformas de negócio (infraestrutura que viabiliza trocas entre produtores e consumidores externos), capilaridade e oferta de produtos e serviços digitais” (JEDYNAK; CZAKON; KUZNIARSKA; MANIA, 2021). Para chegar lá, as organizações costumam passar por quatro etapas. A primeira é a “digitização”, a “conversão técnica de informações analógicas para códigos binários com o objetivo de um processamento automatizado dessa informação” (Strohmeier 2020, p. 4). A segunda é a “digitalização”, que inclui o uso das informações “digitizadas” para a tomada de decisão na organização. Ou seja, é um processo sociotécnico, pois pressupõe mudanças de comportamentos e rotinas. Por exemplo, inserir dados dos clientes no CRM é “digitização”; a organização se apropriar desta informação para tomada de decisão sobre ofertas customizadas a clientes é “digitalização”. A terceira etapa, a TD, implica que o processo de digitalização começa a ganhar envergadura estratégica, ou seja, a digitalização não se aplica apenas à produtividade e eficiência de processos, mas

inspira, por exemplo, novos modelos de negócios. A última etapa e linha de chegada é a organização digital, quando o digital permeia os processos e modelos de negócio, de forma sinérgica, integrada e rotineira.

Esta perspectiva traduz um envolvimento ativo da organização no processo de TD, denominado “fenômeno voluntário”. Porém, Strohmeier (2020) chama a atenção para o fenômeno involuntário, pelo qual a organização é afetada de forma passiva por transformações que acontecem fora da organização. A Figura 1 ilustra estas ideias.

FIGURA 1 | TERMINOLOGIA DE ORGANIZAÇÕES DIGITAIS

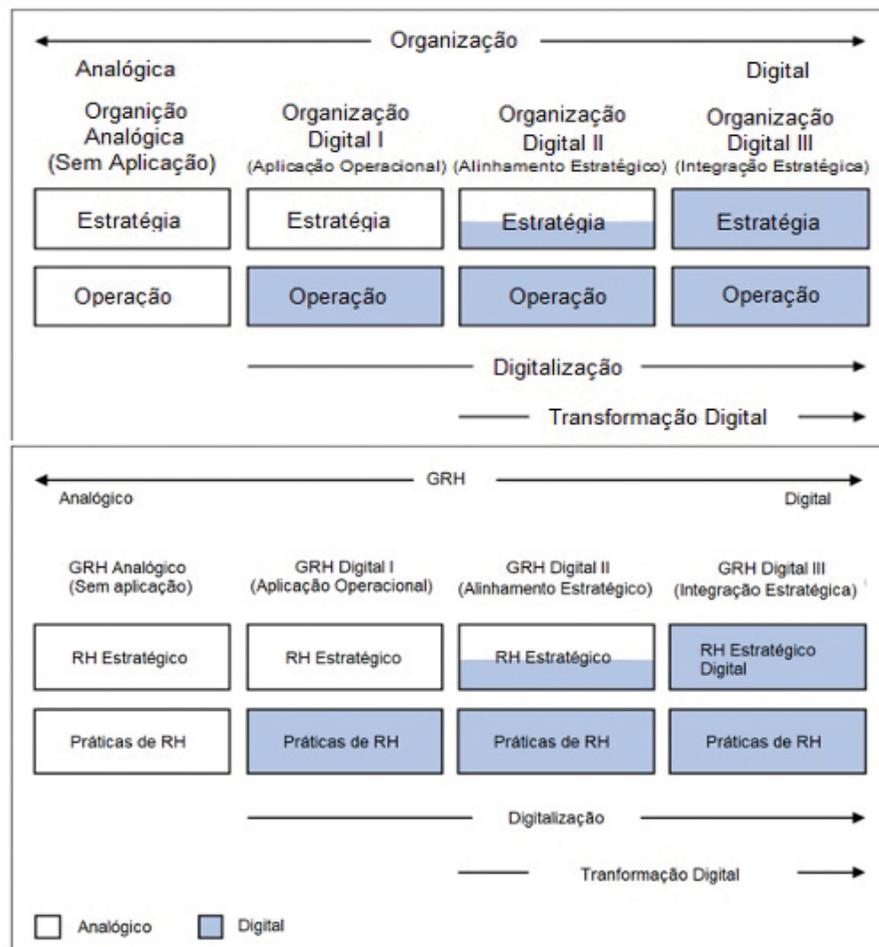


FONTE: STROHMEIER (2020)

Strohmeier (2020) aplica tais conceitos aos processos de gestão de pessoas, assumindo que a GRH também pode passar por semelhante transição, da “digitização” (por exemplo, escaneando documentos físicos dos empregados e colocando-os em bases digitais), digitalização (por exemplo, na automação da folha de pagamentos), à TD da GRH e à GRH Digital. A TD da GRH ocorre quando estratégias de RH “são formuladas e executadas, explorando o potencial da digitalização para criar valor para a organização” (p. 7), não apenas adaptando tecnologias digitais a estratégias de RH pré-formuladas. A GRH Digital, à semelhança da organização digital, é o resultado deste processo de digitalização, com as tecnologias digitais em RH cobrindo de forma integrada desde processos operacionais às estratégias que viabilizam modelos de

negócios. A Figura 2 ilustra esta evolução por meio de uma tipologia, que vai do analógico ao digital, envolvendo tanto a organização como um todo como especificamente a GRH.

FIGURA 2 | TIPOLOGIA DE ORGANIZAÇÕES E RH DIGITAIS



FONTE: BASEADO EM STROHMEIER (2020)

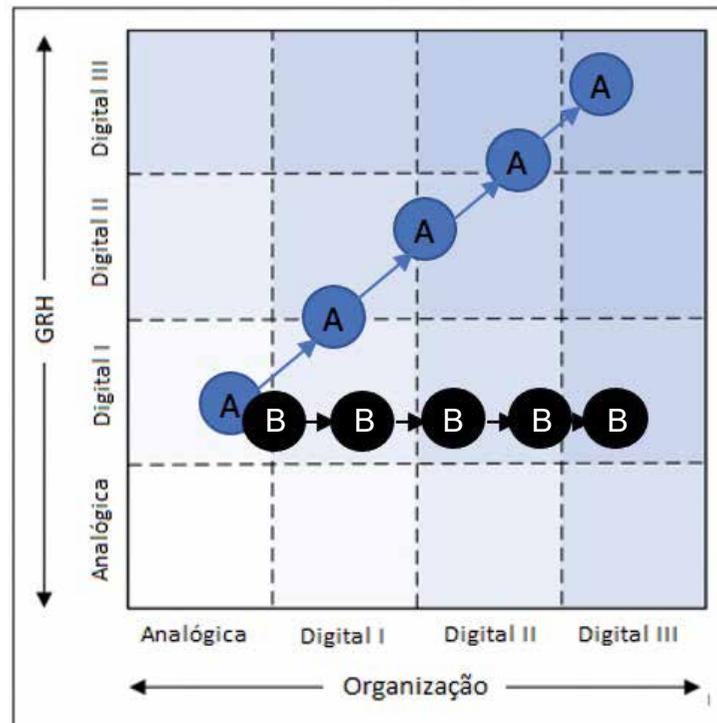
Um caso ilustrativo é o da Shell, multinacional na área de petróleo e energia. A empresa investe em tecnologias digitais para melhorar eficiência em custos, descobrir novas oportunidades em vendas e criar modelos de negócios. Por exemplo, o uso de tecnologia de *big data*, gerada a partir de milhares de equipamentos (IoT, Internet of Things), combinada com Inteligência Artificial (IA), ajuda em ações para entender, prever e otimizar a performance operacional de equipamentos. Assim, uma indústria consegue reduzir a emissão de carbono, o consumo de energia e os custos operacionais de sua operação.

Entre os elementos críticos na operação e estratégia da empresa está a segurança. Na indústria de energia, problemas de segurança podem ter impacto em milhares de vidas, na empresa e comunidades, além de gerar enormes passivos ambientais e prejuízos econômicos. Ciente disso, a Shell trabalha desde 2014 com uma equipe de HR Analytics (responsável pela análise de dados de RH). Entre outras ações, esta equipe estudou formas para melhorar seus indicadores na área. Formularam uma hipótese que o aumento no engajamento poderia gerar melhoria na segurança. Escolheram uma planta no Qatar, onde testaram e confirmaram a hipótese, utilizando dados de vários anos. Com este resultado, expandiram o estudo para outros 27 países e descobriram que 1% de incremento nos índices de engajamento levava a 4% de redução no número total de acidentes por empregados; 4% de redução em incidentes por hora de exposição a riscos; e 3% de redução no total de casos registrados para cada milhão de horas de exposição a riscos. Com estas informações, quiseram descobrir “o que direciona o engajamento”. Analisando a literatura, escolheram a liderança como uma variável-chave neste sentido. Ao testar esta nova hipótese na Shell, concluíram que a liderança responde por 45% do engajamento. Para resumir a história, a Shell passou a investir na liderança, seja por treinamentos técnicos ou motivacionais, ou mesmo substituiu líderes de baixa performance recorrente. Como resultado, não só os padrões de liderança melhoraram, mas outros subprodutos positivos surgiram, com decréscimo no absenteísmo, aumento nas vendas e aumento na satisfação dos clientes (Ulrich et al, 2017).

O caso ilustra uma empresa em processo de TD que inclui a digitalização da GRH (uso de *big data* e *analytics*, no caso) associada a outras práticas de pessoas (avaliação, treinamento, etc.), contribuindo para a estratégia e gerando resultados para o negócio.

Entretanto, esta evolução coordenada entre organização e GRH não ocorre necessariamente. Strohmeier (2020) chama a atenção para situações em que a organização pode evoluir na TD sem estar acompanhada da evolução na digitalização de seus processos de RH. Tais casos ocorrem, por exemplo, em organizações que reinventam seu modelo digital, mas mantêm práticas de pessoas num formato “analógico” ou com processos de RH voltados apenas à operação, sem impactar a estratégia. A Figura 3 apresenta duas possibilidades: uma organização A que evolui simultaneamente na digitalização organizacional e da GRH; e uma organização B, em que as práticas de RH não acompanham a transformação organizacional.

FIGURA 3 | DIGITALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO X RH: DUAS POSSIBILIDADES



FONTE: AUTOR, ADAPTADO DE STROHMEIER (2020)

Curiosamente, a situação B pode ser mais comum do que inicialmente se poderia supor. Por exemplo, uma pesquisa desenvolvida por Moraes (2020), em uma incubadora tecnológica, analisando 10 *startups*, notou que muitas daquelas empresas adotavam modelos de negócio digitais, porém suas práticas de RH, na quase totalidade dos casos, estavam em níveis iniciais de digitalização (esta constatação não era o foco da pesquisa, mas um dado observado e que pode ser objeto de novos estudos). Isto decorre de que, para a GRH dar contribuições substantivas, ela deve entender da estratégia do negócio e das possibilidades da TD, e estes requisitos nem sempre estão presentes. Ainda, tais requisitos não são necessariamente digitais ou tecnológicos, mas culturais.

De fato, na perspectiva de RH, automatizar alguns processos (como gerar folha de pagamento, manter informações dos funcionários na nuvem, disponibilizar autosserviço aos funcionários) pode representar alguma dificuldade, mas, em geral, são “os frutos mais baixos” de um processo de automação. Porém, é um desafio significativamente maior disseminar uma cultura digital, baseada em dados, em que as pessoas disponham informações

confiáveis e abrangentes, se necessário em tempo real, e tenham o hábito de considerá-las na tomada de decisão. Tal mudança de mentalidade é anterior ao digital propriamente dito.

O caso do Netflix, descrito por Hastings e Meyer (2020), é sintomático. Sendo uma empresa pioneira do modelo de negócios digitais, é interessante como suas práticas de gestão (e de pessoas) moldaram-se a esta necessidade. Por exemplo, por depender de inovações constantes, a serem implementadas com agilidade, a organização desde cedo percebeu que precisaria adotar estruturas mais horizontalizadas para tomada de decisões; que necessitava atrair pessoas talentosas, e a elas conceder autonomia; que compartilhar informações e manter a transparência era requisito fundamental. Tais premissas inspiraram práticas de RH, às vezes até pouco convencionais, como pagar remunerações nos quartis mais elevados, incorporando a remuneração variável no composto da remuneração fixa – a saber, estima-se quanto o colaborador obterá se alcançar suas metas anuais, e já absorve este montante na remuneração fixa (a lógica desta decisão é que o colaborador, sendo talentoso, competente e comprometido, trará resultados). Ao mesmo tempo, investe-se fortemente no clima organizacional, dando liberdade de atuação e reduzindo controles. O foco é “liderar com contexto”, o que significa deixar claro os desafios da empresa e da função, dar os recursos e liberdade de atuação. Asseguradas tais condições, tendo pessoas talentosas com recursos, autonomia de atuação e responsabilidade, os resultados são consequência. E a digitalização destas práticas, uma implicação natural para trazer ainda mais agilidade, inovação e impacto estratégico à organização.

No limite, a grande contribuição da gestão de pessoas à estratégia é gerar um modelo mental (*mindset*) digital. Para Neeley e Leonardi (2022, p. 51), *mindset* digital é “um conjunto de atitudes e comportamentos que permitem que pessoas e organizações vejam como dados, algoritmos e IA abrem novas possibilidades e tracem um caminho para o sucesso em um cenário de negócios cada vez mais dominado por tecnologias inteligentes e com uso intensivo de dados”. É levar pessoas e organizações a enxergarem o digital como opção natural para pensar estratégias e operações de forma integrada, conforme o estágio “Organizações e Gestão de RH Digitais III” na tipologia apresentada. Os próprios Neeley e Leonardi relatam uma situação assim ao comentar o caso da Philips, que migrou de uma empresa fornecedora de produtos de saúde para uma provedora de soluções digitais à área de saúde. Para tanto, e a fim de promover o *mindset* digital, criou um ambiente de aprendizagem continuada, com *softwares* baseados na nuvem e com IA que oferecem a cada empregado formações específicas segundo suas necessidades. Entre outros recursos, a plataforma dispõe de “playlists” de lições personalizadas

e ainda uma solução de redes sociais que permite ao empregado se conectar a mentores mais experientes da própria empresa. Líderes, em particular, assumem papéis de mentores como forma de disseminar o *mindset* digital para suas equipes e outras. A plataforma coleta dados sobre como empregados a usam, mede a correlação entre aprendizado e desempenho e avalia como as várias ferramentas ajudam os empregados a aprenderem. O caso ilustra como práticas de RH, ao mesmo tempo que são digitalizadas, representam um estímulo para internalização do *mindset* digital, com vistas a uma transformação maior da organização.

De forma mais ampla, este é o objetivo que a gestão de pessoas deve se propor ao se engajar na jornada da TD: digitalizar a própria atuação e gerar um *mindset* digital para que modelos de negócio e operações da organização se tornem ágeis e inovadores. À diferença do caso da organização descrita na abertura deste artigo, esta mudança pressupõe uma compreensão profunda da estratégia, da TD e de práticas concretas de GRH para alavancar a mudança.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

HASTINGS, R.; MEYER, E. **No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention**. Random House Large Print Publishing, 2020.

JEDYNAK, Monika; CZAKON, Wojciech; KUZNIARSKA, Aneta; MANIA, Karolina. Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next? **Journal of Organizational Change Management**. 2021, Vol. 34 Issue 3, p629-652. 24p

MORAES, Suelen Cequinel. **Transformação digital e impactos nas práticas de gestão de pessoas: estudo comparativo de casos**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2020.

NEELEY, Tsedal; LEONARDI, Paul. Developing a Digital Mindset How to lead your organization into the age of data, algorithms, and AI. **Harvard Business Review**. May–June 2022, p. 50-55.

STROHMEIER, STEFAN. Digital human resource management: a conceptual clarification. **German Journal of Human Resource Management**. Mar 2020, p. 1 -21.

ULRICH, Dave; KRYSCYNSKI, David; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. **Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It**. McGraw-Hill Education, 2017.

BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES é diretor executivo de Pós-Graduação e professor nas áreas de estratégia e de gestão de pessoas da Fundação Dom Cabral. É doutor em administração pela Faculdade de Economia e Administração da USP (FEA-USP), com doutorado sanduíche pela Cambridge University (Inglaterra).