



UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC

NICKOLE DE ALENCAR BERLIM

**OS IMPACTOS DA TECNOLOGIA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA
EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SETOR DE LOGÍSTICA PORTUÁRIA E
MARÍTIMA PARA A TOMADA DE DECISÃO**

**Rio de Janeiro -RJ
2022**

NICKOLE DE ALENCAR BERLIM

**OS IMPACTOS DA TECNOLOGIA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA
EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SETOR DE LOGÍSTICA PORTUÁRIA E
MARÍTIMA PARA A TOMADA DE DECISÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Bacharel em
Administração à Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis da Universidade Federal
do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Carlos Navarro Fontanillas

Rio de Janeiro -RJ

2022

SUMÁRIO

RESUMO	3
1. Introdução	6
1.1. Formulação do problema de pesquisa	7
1.2. Objetivos	7
1.2.1. Objetivo Geral	7
1.2.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Justificativas	8
2. Referencial Teórico	9
2.1. Contexto de mudanças no ambiente organizacional	9
2.2. Uso da tecnologia pela área de Gestão de Pessoas	11
2.3. Empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima	13
2.4. Processo de Tomada de Decisão	15
2.5. A pandemia Covid-19 e a implementação do modelo Home Office	17
3. Metodologia	19
3.1. Classificação da pesquisa, método e técnicas de coleta de dados	19
3.2. Participantes da pesquisa	19
3.3. Instrumento	20
3.4. Procedimentos de coleta e análise de dados	20
4. Resultados	22
4.1. Visão geral dos impactos da tecnologia na área de Gestão de Pessoas	23
4.2. O uso da tecnologia dentro da área de Gestão de Pessoas durante o período de 100% home office	25
4.3. Adaptação ao maior uso da tecnologia dentro da área de Gestão de Pessoas	27
4.4. Benefícios e Oportunidades da tecnologia no dia a dia da área de Gestão de Pessoas para a tomada de decisão	29
5. Considerações Finais	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

RESUMO

As tecnologias vêm evoluindo ao longo dos anos e, cada vez mais, estão sendo utilizadas no dia a dia das pessoas para diversas funcionalidades. Dentro do ambiente corporativo esse processo também vem ocorrendo e a tecnologia representa um papel essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas. Além disso, o ambiente externo às empresas tem se tornado mais volátil e instável, o que exige das empresas mais decisões complexas. Conseqüentemente, a área de Gestão de Pessoas, que possui um papel de extrema importância para as organizações, também vem inserindo a tecnologia em seus processos e evoluindo a sua utilização, a fim de atingir um patamar no qual as decisões sejam baseadas em dados e métricas, atribuindo mais valor à estratégia do negócio.

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, já que ela buscou entender quais são os principais impactos que a tecnologia trouxe para a área de Gestão de Pessoas de uma empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima e, também, como isso influencia as tomadas de decisões. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais com base em um tópico guia com direcionadores previamente definidos. A fim de que fosse possível apresentar uma amostra dos pontos de vista, o público-alvo das entrevistas foram os profissionais de cada subsistema da área de Gestão de Pessoas da empresa.

Após a realização, as entrevistas foram transcritas e analisadas com base em categorias criadas ao longo da análise. Com isso, foi possível mapear alguns dos impactos que a tecnologia trouxe para a área, quais são os benefícios e vantagens desse uso e entre outros pontos de descoberta.

Palavras-chaves: tecnologia; gestão de pessoas; *home-office*; tomada de decisão.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Foco da utilização da tecnologia no dia a dia de trabalho.....	24
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Termos e conectores.....	9
Tabela 2 - Mapa das entrevistas realizadas.....	22

1. Introdução

A utilização da tecnologia possui dois grandes potenciais: o primeiro sendo o ganho de eficiência possível de obter através do uso da tecnologia na realização de processos até então executados por humanos; o segundo potencial é de informatização, que gera um novo fluxo de informações importantes, gerando diversos ganhos, como por exemplo, questionamentos sobre o próprio processo e informações (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

As Tecnologias da Informação modelaram uma nova forma de viver em sociedade transformando, inclusive, o capitalismo industrial que perdurou até o final do século XIX, no capitalismo informacional, que é marcado pela globalização, estando fortemente ligado com a Era da Informação. Essas tecnologias também são responsáveis por algumas das mudanças nas relações sociais, de trabalho e de produção. As novas tecnologias de informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade (CASTELLS, 2002).

Assim como o mundo está passando por transformações, a área de Gestão de Pessoas também está sofrendo diversas mudanças em suas agendas e na sua forma de atuação dentro das organizações, com o objetivo de atender as novas tendências impostas pelo ambiente externo (NUNES; OLIVEIRA, 2010). A forma como as pessoas trabalham, se relacionam nas organizações e as dimensões do ambiente de trabalho já foram modificadas pelo uso das tecnologias avançadas (GRAGLIA; LAZZARESCHI, 2018).

É possível observar processos da área de Gestão de Pessoas que já foram influenciados pela virtualização, como por exemplo, o recrutamento e seleção das empresas. A forma como os candidatos enviam os seus currículos já passou pela transição de sair do papel físico para a internet, trazendo resultados positivos para as organizações. O objetivo do uso da tecnologia nos processos de Gestão de Pessoas é trazer ganhos para as empresas, logo, faz-se necessário analisar cada processo, pois nem todos podem trazer resultados eficazes (NUNES; OLIVEIRA, 2010).

Quando há uma transformação em uma área e, principalmente, quando é uma transição entre modelos, o número de contradições entre o público envolvido aumenta significativamente. Geralmente o discurso e a realidade se tornam opostos, criando um paradoxo (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004). Por isso, nesses contextos é importante direcionar o foco de atenção para as pessoas e como elas reagem e interagem entre si (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006).

A forma como as organizações decidem adotar e interagir com as novas tecnologias também modificam os resultados e, conseqüentemente, como as pessoas reagem. As empresas podem centrar a sua organização na tecnologia ou na colaboração, sendo esta a forma em que as pessoas trabalham em rede com o apoio de sistemas e ferramentas tecnológicas, o que gera um ambiente mais colaborativo e homogêneo (GRAGLIA; LAZZARESCHI, 2018).

Nos últimos dois anos, as inovações tecnológicas foram impulsionadas devido à pandemia da covid-19, que iniciou-se em março de 2020 e causou diversos impactos na sociedade. Um desses impactos foi a suspensão das aulas presenciais, a fim de respeitar o distanciamento social e preservar a saúde das pessoas. O curso de Medicina, por exemplo, que possui muitas aulas práticas, precisou se reinventar e, com isso, começou a usar tecnologias digitais associadas a metodologias ativas na prática da educação (SILVA *et al.*, 2022).

1.1. Formulação do problema de pesquisa

Com base no contexto atual, no qual o uso de tecnologias tem crescido ao longo dos anos e já se apresenta em alguns processos na área de Gestão de Pessoas (NUNES; OLIVEIRA, 2010), este trabalho buscará responder o seguinte problema de pesquisa: **quais são os impactos que a tecnologia tem provocado na área de Gestão de Pessoas de uma empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima para a tomada de decisão?**

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Mapear os impactos promovidos pelo aumento do uso da tecnologia na área de Gestão de Pessoas em uma organização de grande porte do setor de logística portuária e marítima no Rio de Janeiro.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analisar como a tecnologia foi utilizada durante o período de *home office*, devido à pandemia.

- Analisar os benefícios e oportunidades do maior uso da tecnologia no dia a dia da área de Gestão de Pessoas.
- Avaliar a relação dos clientes com a área após o maior uso das tecnologias dentro de Gestão de Pessoas.

1.3. Justificativas

Já há algum tempo, a tecnologia vem entrando na área de Gestão de Pessoas e transformando processos e, até mesmo, o modelo de gestão de pessoas. Um exemplo que já ocorreu há alguns anos, é a implantação do RH autoatendimento nas empresas, criando novos fluxos de informações e modificando a forma como os profissionais dessa área trabalham, já que vários deixaram de executar vários processos operacionais e manuais (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006).

Em uma empresa alemã, a tecnologia implementada por um projeto também impactou a área de Gestão de Pessoas e os profissionais que atuavam nela. Muitos começaram a ser envolvidos em atividades mais estratégicas e menos operacionais, o que exige uma preparação para a nova forma de atuação (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Portanto, o assunto já se tornou pauta de pesquisas há algum tempo, como demonstrado em diferentes artigos (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006; NUNES; OLIVEIRA, 2010; GRAGLIA; LAZZARESCHI, 2018) e, além disso, segundo Graglia e Lazzareschi (2018, p.112) “a digitalização está mudando todo o sistema sociotécnico de pessoas, organização e tecnologia”.

Com a monografia pretende-se mapear alguns dos impactos causados pelo crescente uso da tecnologia na área de Gestão das Pessoas de uma empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima. Alguns estudos já falaram sobre os impactos da tecnologia na gestão de pessoas, porém o foco dado foi no modelo político de gestão de pessoas (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005), enquanto este estudo tem o objetivo de mapear impactos mais específicos, como por exemplo, avaliar como a relação da área de Gestão de Pessoas com os seus clientes internos pode ter sido impactada pela tecnologia. Com isso, profissionais de gestão de pessoas de diferentes empresas poderão ter acesso ao impacto que a tecnologia traz, estimulando a proposição de ações nas organizações em que atuam.

2. Referencial Teórico

Para construir a base teórica deste projeto de monografia, foi necessária a realização de um levantamento bibliográfico prévio sobre temas relacionados ao problema desta pesquisa como: tecnologia, gestão de pessoas, transformação digital, recursos humanos, futuro do trabalho, pandemia, tomada de decisão. Para isso, nas plataformas Scielo e Capes foi usado o conector “AND” entre os termos e utilizado os filtros de procura nos campos de título e resumo a fim de que os resultados fossem mais assertivos.

Tabela 1: Termos e conectores.

Termos
tecnologia" "gestão de pessoas"
"tecnologia" "rh"
"home office" "pandemia"
"futuro" "gestão de pessoas"
"tecnologia" "pessoas"
“futuro” “trabalho”
“tomada de decisão” “organizações”

Fonte: Elaboração própria.

2.1. Contexto de mudanças no ambiente organizacional

Segundo Vasconcelos *et al.* (2019), a era digital, que é marcada pela tecnologia em diferentes formatos, teve seu início em 1973 e foi evoluindo ao longo dos anos. A criação dos celulares, dos computadores, da internet possibilitou diversas transformações em diferentes áreas, como por exemplo, a forma como as empresas fazem marketing (VASCONCELOS *et al.*, 2019). É possível afirmar que a forma como as pessoas trabalham, obtêm conhecimento, como as organizações operam está sendo modificada pelas tecnologias e, também, pela digitalização (GRAGLIA; LAZZARESCHI, 2018).

Se uma comparação for feita entre a revolução tecnológica, presente na era digital, e as revoluções anteriores a ela, é possível identificar algumas diferenças, como a velocidade em que as mudanças ocorrem, o número de tecnologias que surgem e evoluem ao mesmo tempo. Com isso, as organizações precisam se estruturar para adotar a virtualização em seus processos de fabricação de produtos e serviços e com o objetivo de, cada vez mais, gerar valor aos consumidores (VASCONCELOS *et al.*, 2019).

Um exemplo de transformação tecnológica radical existente é a *IoT*, Internet das Coisas, que segundo Vasconcelos *et al.* (2019, p.908), são objetos físicos envelopados por uma camada digital [...]. São dispositivos que têm, simultaneamente, em alguma intensidade, capacidade de computação, comunicação e controle.” De forma resumida, a Internet das Coisas permite uma comunicação entre elas sem o uso de fios e de diferentes lugares. (VASCONCELOS *et al.*, 2019). Podem ser citados diversos exemplos como resultados da *IoT*, como: Robótica, Impressão 3D, Engenharia Genética, Computação Quântica, Novos Materiais, Neurotecnologias, Biotecnologias, Inteligência Artificial (IA), Blockchain, Novas Tecnologias Computacionais, Realidade Virtual e Aumentada, além de outras tecnologias (LARA *et al.*, 2021).

Todas essas tecnologias disruptivas, dentro da economia que a sociedade está inserida atualmente, marcada pelo digital, são peças de suma importância, pois elas apoiam o ser humano nas tomadas de decisão e nos contextos de grande complexidade. O Watson da IBM é um grande exemplo que pode ser citado, já que ele é capaz de analisar diversos dados em pouco espaço de tempo, o que proporciona uma tomada de decisão estratégica mais assertiva e rápida (VASCONCELOS *et al.*, 2019).

As *startups* são conhecidas por estarem mais próximas do ambiente tecnológico e de inovação e, por isso, diversas organizações de grande porte se aproximam delas, pois temem o fim das suas operações. Com isso, as empresas precisam entender todas as mudanças que ocorrem no mercado e estarem prontas para atender da melhor forma possível os seus clientes e, por isso, eles devem ser considerados como o centro da atenção para as empresas (VASCONCELOS *et al.*, 2019).

Conforme já exposto anteriormente, as organizações estão mudando seus processos, estratégias e, conseqüentemente, a forma como trabalham. Com isso, os trabalhadores são impactados por todo esse contexto de revolução tecnológica, economia digital e, também, por todas as novas tecnologias que são criadas e transformadas (VASCONCELOS *et al.*, 2019). Segundo a pesquisa realizada por Lara *et al.* (2021) 56,25% dos entrevistados acreditam que a educação precisa evoluir para que o conhecimento tecnológico seja proporcionado e, assim, preparar as pessoas para as novas demandas de trabalho que estão surgindo e que ainda vão surgir. Os impactos no trabalho já podem ser identificados:

A interação com sistemas complexos e cada vez mais autônomos também apresenta desafios para os trabalhadores. A adoção de sistemas e equipamentos tecnológicos avançados modifica a natureza do trabalho humano nas organizações e interfere em várias dimensões do ambiente de trabalho. A amplitude do trabalho pode ter sua complexidade enxugada até o ponto em que o humano se torna assistente da

máquina e passa a realizar apenas tarefas complementares em que ela ainda seja improdutivo (GRAGLIA; LAZZARESCHI, 2018, p.114).

Nessa realidade, onde os empregos sofrem grande impacto, muitas inseguranças e dúvidas surgem para os trabalhadores. Uma relação de trabalho que tenha como protagonista, além do ser humano as máquinas, podem enriquecer as atividades para as pessoas ou depreciá-las. Simplificar demais um processo pode fazer com que a experiência e conhecimento dos trabalhadores tenham a sua aplicabilidade reduzida para o desempenho da atividade. Além disso, pode fazer com que as pessoas parem de se desenvolver no trabalho, já que as atividades principais seriam realizadas por máquinas. Ainda há o receio das pessoas se sentirem controladas tecnicamente e comportamentalmente pelas máquinas (GRAGLIA; LAZZARESCHI, 2018).

Porém, já se sabe que o ambiente organizacional está mudando constantemente e que é necessário se adaptar às novas demandas impostas pelo mercado em que estão inseridas as organizações (DAFT, 2000 apud NUNES; OLIVEIRA, 2010). Com isso, assim como as organizações, a forma de trabalhar e os trabalhadores estão sendo impactados e se modificando, a área de Gestão de Pessoas também precisa acompanhar todas essas transformações para atender as demandas do mercado externo e das próprias organizações. Segundo Nunes e Oliveira (2010, p.152), “a área de Recursos Humanos está passando por profundas mudanças estruturais no seu plano físico e nos seus processos de trabalho”. Como exemplo do impacto da virtualização na área, é possível citar a mudança na forma como os candidatos se candidatam a vagas, sendo tudo realizado atualmente através da internet por meio de currículos *onlines*, além dos treinamentos *onlines* que também já estão em evidência (NUNES; OLIVEIRA, 2010).

2.2. Uso da tecnologia pela área de Gestão de Pessoas

O mercado externo às organizações impõe diversas exigências que afetam, além da própria empresa, a área de Gestão de Pessoas, que tem um papel estratégico muito relevante. Isso pode resultar em mudanças na atuação, forma de trabalhar e nos processos dessa área. A tecnologia da informação pode ser considerada como uma dessas exigências, já que a influência que ela possui sobre os processos da área de RH já é evidente (NUNES; OLIVEIRA, 2010). Em 2010, Nunes e Oliveira (2010) já falavam sobre como a área precisaria se desenvolver no tema *home office*, uma realidade que o mundo inteiro está vivendo atualmente, impulsionado pela pandemia.

A área de Gestão de Pessoas, em alguns contextos, pode passar uma imagem de um departamento muito operacional, com processos demasiadamente burocráticos, sem foco no cliente e sem agregar valor aos públicos-alvo que são atendidos por ela e à organização. O uso da tecnologia pode gerar diversos ganhos para as áreas e empresas, quando a utilizam. Com isso, ela pode atuar de diversas formas e, como exemplo é possível citar o RH autoatendimento, que permite aos funcionários e gestores um acesso direto e mais rápido às informações, promovendo uma maior autonomia a esses públicos dentro das organizações e, também, diminuindo a centralização operacional das informações nos profissionais de gestão de pessoas. Além disso, as respostas dadas pela área ganharam mais qualidade com a implementação do RH autoatendimentos (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Com isso, as pessoas que atuam na área de Gestão de Pessoas ao deixarem de fazer tarefas muito operacionais, repetitivas e mecânicas ganharam tempo para realizarem atividades mais estratégicas e analíticas. Tudo isso resulta em um novo fluxo de informações dentro da empresa que, conseqüentemente, impacta a forma como a área se estrutura (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

O uso intensivo da tecnologia na área de Pessoas também pode influenciar um novo perfil a ser exigido dentro das organizações para que o investimento nas ferramentas tecnológicas seja eficaz, já que se faz necessário profissionais que saibam lidar com as tecnologias existentes, que sejam mais independentes, capazes de processar e analisar as informações entre outras características (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Além disso, o perfil da liderança também pode sofrer influências com a implementação dessas ferramentas na área de Gestão de Pessoas, já que os serviços de autoatendimentos promovem uma maior democratização das informações, o que leva a relação entre gestores e equipes serem mais próximas e diretas, nas quais os subordinados possuem mais insumos para negociarem com os seus líderes, o que promove uma maior independência a esses gestores (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

O uso de tecnologias ainda deixa algumas pessoas inseguras e com alguns receios, como por exemplo, como garantir o sigilo das informações em um recrutamento. Além disso, a mudança por si só gera algumas barreiras nas pessoas, logo, no caso de um projeto de implementação de ferramentas tecnológicas na área de Gestão de Pessoas é normal que alguns receios nasçam (SILVA; FROEHLICH; 2014).

Há ainda aqueles que não acreditam na eficiência e eficácia dessas ferramentas para realizarem as atividades de Gestão de Pessoas e, por isso, preferem continuar trabalhando no modelo tradicional, como por exemplo, fazer um processo seletivo somente através de indicações, sem usar as ferramentas já existentes (SILVA; BARRETO; 2019).

Porém, com o tempo os profissionais vão vendo os resultados positivos sendo gerados no dia a dia através do uso da tecnologia (SILVA; FROEHLICH, 2014) e até mesmo aqueles que tentam resistir ao uso de tais ferramentas, acabam utilizando a tecnologia indiretamente, como é possível citar no caso de indicações de currículos, já que na maioria das vezes essas pessoas chegam através das redes sociais como o WhatsApp. Assim, a tecnologia já se faz presente na vida pessoal e profissional de majoritariamente dos profissionais (SILVA; BARRETO, 2019).

2.3. Empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima

A definição do porte de uma empresa pode apresentar uma pequena variação dependendo da fonte que é consultada e analisada. Para as empresas de pequeno porte e microempresas, a definição pode ser encontrada na legislação brasileira. Segundo a Lei Complementar nº.123/2006 a classificação está diretamente ligada à receita bruta da empresa, sendo considerada como Microempresa todas aquelas que possuem uma receita bruta anual de até R\$360.000,00 e como Empresa de Pequeno Porte aquelas que possuem até R\$4.800.000,00.

Para a definição de empresas de médio e grande porte não há uma legislação, porém, algumas instituições criaram suas definições, que podem variar um pouco entre si. Segundo a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), que foi atualizada em 2010 com o intuito de desenvolver produtos mais específicos e apropriados a cada tipo de empresa, a Receita Operacional Bruta Anual é o que determina o porte. Com isso, o BNDES possui cinco classificações, sendo elas: microempresa - até R\$2,4 milhões, pequena empresa - de R\$2,4 a R\$16 milhões, média - de R\$16 milhões a R\$90 milhões, média-grande - de R\$90 milhões a R\$300 milhões e grande - superior a R\$300 milhões.

Por outro lado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) classificam o porte das empresas de acordo com o número de funcionários ativos. A classificação é diferente para as empresas do setor de Comércio e Serviços e para as de Indústria. As empresas de Serviços podem ser classificadas como microempresas - até 9 funcionários, pequena - de 10 a 49 funcionários, média - de 50 a 99 funcionários e grande - acima de 100 funcionários.

A empresa desta pesquisa atua no setor de serviços de logística portuária e marítima e, com isso, pode ser considerada, em todas as fontes, como de grande porte, pois ela possui mais de 100 funcionários e uma receita anual maior do que R\$300 milhões, segundo a própria fonte da empresa.

Segundo o Ministério da Infraestrutura (2017), o setor portuário é responsável por mais de 90% das exportações do Brasil. Além disso, segundo a Agência Nacional de Transporte Aquaviário - Antaq (2020), o transporte de cargas através de navegação cresceu consideravelmente em 2019, comparado a 2018, sendo que a cabotagem, que é o transporte ao longo da costa entre os portos do Brasil, cresceu 6% em 2019.

O transporte marítimo tem uma importância muito grande para a economia brasileira, principalmente nas compras e vendas de grandes cargas entre países e, também, entre diferentes regiões do Brasil. As empresas, em sua maioria, buscam realizar o transporte das suas cargas de forma eficiente, com um custo interessante e de forma segura (ROCHA; CAVALCANTE, 2012).

Diversos tipos de cargas podem passar em um porto ao longo das operações e elas podem ser agrupadas em quatro grupos: as gerais, que são produtos diversos; os granéis, que são produtos com grandes volumes, como por exemplo minério de ferro e soja; o *neo-bulk*, que são os carros, madeira; e as cargas unitizadas, que são produtos diversos que são agrupados em um container (BRITTO *et al.*, 2015).

Outro serviço importante para o setor de logística portuária e marítima é a rebocagem, que ocorre durante as atracções e desatracções das embarcações, além de também atuar na salvatagem portuária e oceânica. Além disso, há também os terminais de contêineres, que oferecem serviços como ova e desova, embalagem, armazenagem (BRITTO *et al.*, 2015).

A empresa na qual esta pesquisa se baseia, é considerada como um dos maiores operadores integrados de logística portuária e marítima do mercado brasileiro, estando no mercado há mais de 180 anos. Ela possui 7 unidades de negócios, sendo elas: Terminal de Contêineres, Base de Apoio *Offshore*, Embarcações de Apoio *Offshore*, Agência Marítima, Rebocadores, Estaleiros, Centro Logístico e Logística Internacional.

Ao longo dos mais de 180 anos de história, a empresa já se reinventou inúmeras vezes e, por isso, considera que a capacidade de reinvenção faz parte do DNA dela. Como exemplos, é possível citar diversas iniciativas, como a realização de um investimento direto em uma startup estrangeira, que é especializada na conversão de veículos e equipamentos portuários pesados em autônomos. Outro exemplo, foi a compra de uma participação

minoritária em outra startup estrangeira, que através de tecnologia mapeia a profundidade do leito marítimo.

2.4. Processo de Tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão pode ser explicado de diversas formas e ele se faz presente na sociedade desde a Antiguidade. Para uma melhor compreensão sobre a definição de tomada de decisão e a evolução dela ao longo dos tempos, é necessário entender que durante muito tempo a força divina teve um papel muito grande nas decisões. Mesmo atualmente, muitas das decisões ainda são guiadas pela adivinhação e ou outros fatores, senão a razão. Nos tempos passados e ainda nos tempos atuais, muitos tentam encontrar na aleatoriedade uma resposta para a tomada de decisão (FONTANILLAS; BARRETO; CRUZ, 2014).

Porém, outros fatores estão presentes no processo decisório, como as experiências humanas, o conhecimento, a estratégia e entre outros e ao longo dos anos isso foi cada vez mais evidenciado, até pela transformação que foi ocorrendo na economia, motivando que as pessoas dessem mais atenção aos processos decisórios (FONTANILLAS; BARRETO; CRUZ, 2014).

É importante você perceber que grandes decisões envolvem grandes riscos (financeiros, materiais e relativos ao efeito do tempo sobre o valor da moeda e a eficácia das decisões). Dessa forma, é necessário que os pesquisadores de qualquer campo social reservem esforços para entender o processo decisório nas organizações de negócios (FONTANILLAS; BARRETO; CRUZ, 2014).

Dentro das organizações, a tomada de decisão é crucial para um bom funcionamento e para as entregas dos serviços/produtos, além de ser estratégica para a sobrevivência e crescimento das empresas. Para Taylor, a responsabilidade de tomar decisões era um atributo apenas do cargo de gerência, enquanto os demais deviam apenas obedecê-las e executá-las. Porém, para Simon (1974) é como se “cada pessoa fosse um sistema de decisões na empresa” (FONTANILLAS; BARRETO; CRUZ, 2014).

Segundo Simon (1974), existem classificações para as decisões, podendo elas serem programadas, não-programadas, imediatas, premeditadas e improvisadas. As programadas são aquelas que são baseadas em algum procedimento ou política interna da organização já existente, enquanto as não-programadas ocorrem em situações novas e geralmente envolvendo uma certa complexidade, em que não há um procedimento que possa ser utilizado como base para a decisão (FONTANILLAS; BARRETO; CRUZ, 2014).

A decisão pode ser resumida como “uma escolha entre alternativas avaliáveis, tendo em vista um propósito: os riscos envolvidos”. Nas organizações em geral, quando uma decisão é tomada, em seguida ainda há outros passos a ocorrerem, que é a atitude e a ação propriamente dita. E todas as decisões visam ao atingimento dos objetivos estabelecidos pela empresa (FONTANILLAS; BARRETO; CRUZ, 2014).

A estrutura de uma empresa e a forma como ela se organiza está ligada fortemente a como o processo de tomada de decisão ocorre internamente. Dentro das organizações muitas vezes ocorre uma confusão entre comando, que é a ordem de executar uma decisão, geralmente vinda de cima para baixo, e a decisão, que é o processo de escolha entre alternativas viáveis. Há alguns tipos de modelos possíveis a serem adotadas dentro das organizações, sendo eles o ortodoxo, o matricial ou em rede (FONTANILLAS; BARRETO; CRUZ, 2014).

O ambiente no qual as empresas estão inseridas é marcado pela alta volatilidade, que vem crescendo cada vez mais pelas inovações tecnológicas, o que transforma constantemente as ameaças e oportunidades do mercado. Com isso, a necessidade de tomadas de decisão mais complexas tende a aumentar no dia a dia das organizações e o processo decisório precisa ocorrer de forma eficaz e com a velocidade necessária para garantir o atendimento dos objetivos estratégicos organizacionais (PORTO; BANDEIRA, 2006).

Toda decisão, mesmo que racional, envolve riscos e incertezas e não é possível eliminá-los, mas o que podemos fazer é reduzi-los com o processo decisório racional. Este pode ser dividido em quatro etapas, sendo elas: definir o problema/objetivo, estabelecer as alternativas, avaliar/medir as consequências de cada uma das alternativas e escolher a melhor alternativa (FONTANILLAS; BARRETO; CRUZ, 2014). Além disso, o tomador de decisão precisa utilizar as informações disponíveis de forma correta e adequada ao contexto da organização, a fim de que ele estabeleça as alternativas mais cabíveis e avalie elas de forma eficaz (PORTO; BANDEIRA, 2006).

A organização na qual esta pesquisa se baseou possui mais de 180 anos de existência e uma estrutura bastante dispersa entre as unidades de negócios e localidades no Brasil, conforme exposto anteriormente. Com isso, muitas decisões programadas e não-programadas precisam ser tomadas a todo tempo e com alcances diferentes, algumas envolvendo apenas uma unidade de negócios e outras envolvendo toda a empresa. Dentro da área de Gestão de Pessoas, todos os dias diversas decisões também precisam ser tomadas e, atualmente, a maior parte delas ocorrem de cima para baixo na estrutura hierárquica, porém, em algumas situações, algumas decisões já estão sendo escaladas para os níveis mais baixos da

organização. E as decisões tomadas dentro da área de Gestão de Pessoas, em sua maioria, possuem impacto nas pessoas da organização, logo, o processo precisa ocorrer de forma eficaz.

2.5. A pandemia Covid-19 e a implementação do modelo *Home Office*

Segundo o Instituto Butantan (2020), a Covid-19 começou como uma epidemia na China em dezembro de 2019 e de forma extremamente rápida, a doença se espalhou ao redor do mundo, dando origem à pandemia da Covid-19 em março de 2020. Há muitas teorias sobre como a doença surgiu, mas ainda não há nenhuma que todos da comunidade científica acreditem de forma unânime.

Em março de 2020 no Rio de Janeiro teve início o “*lockdown*” e as medidas protetivas, que foram marcadas pelo distanciamento social, uso de máscaras, uso de álcool em gel para higienização na rua e entre outras. Com isso, diversas empresas, que tinham essa possibilidade, interromperam o trabalho presencial e iniciaram o trabalho remoto na casa dos funcionários, além de adotar diversas outras medidas de proteção à saúde, a fim de controlar a pandemia e preservar a saúde das pessoas.

Apenas em março de 2022 foi publicada a Medida Provisória nº1.108 a fim de regulamentar o trabalho em regime *home office*, que cresceu de forma significativa ao longo da pandemia da covid-19. Segundo a Medida Provisória, o trabalho em modelo híbrido (trabalho de casa e presencial) também se tornou uma possibilidade para as empresas adotarem.

No artigo “O teletrabalho: conceituação e questões para análise”, os autores Rocha e Amador (2018) já falavam que o teletrabalho estava se tornando uma tendência mundial no contexto corporativo e que diversas vantagens poderiam ser pontuadas tanto do ponto de vista dos empregadores quanto dos empregados, porém, os riscos também deveriam ser levados em consideração. Ele ainda sugere que deve ser construída uma experiência coletiva dentro do trabalho e não uma experiência individualizada.

Em 2000, uma empresa multinacional petrolífera de origem anglo-holandesa, a Shell, implementou o *home office*. No período analisado, a Shell Brasil possuía 1.660 funcionários e 242 deles estavam neste regime. Durante o estudo sobre quais eram as percepções em relação a esse modelo de trabalho, algumas das desvantagens que foram pontuadas pelos próprios trabalhadores foram: dificuldades na comunicação, pois consideravam que os meios eletrônicos não eram suficientes; falta de integração com a equipe e menor visibilidade do

trabalho realizado, pois os trabalhadores se sentiam isolados do restante da empresa, já que não encontravam as pessoas na hora do almoço ou do café, por exemplo.

No caso da empresa desta pesquisa, no dia 16 de março de 2020 foi definido que todos os colaboradores das áreas administrativas entrariam nesse regime de trabalho todos os dias da semana, sem previsão de retorno aos escritórios físicos. Pouco antes da pandemia, já havia uma política para o público administrativo para uma vez por semana trabalhar de casa, o que fez a área de TI disponibilizar notebooks em substituição dos desktops e preparar os sistemas para serem acessados de casa. Com isso, já havia uma infraestrutura mínima que suportasse esse modelo de trabalho, o que tornou a transição um pouco mais fácil para a empresa.

Mesmo que a política de teletrabalho semanal já existisse antes da pandemia na empresa deste estudo, ela ainda não era amplamente adotada pelos funcionários e a forma de executar as tarefas e realizar reuniões ainda acontecia de forma majoritária no ambiente presencial. Os arquivos que eram utilizados pelas equipes ainda não estavam na nuvem, todos eram guardados nos computadores individuais, por exemplo. Porém, ao longo do *home office* imposto pela pandemia, este cenário foi se modificando e atualmente, mesmo com a vacinação e a pandemia um pouco mais controlada, mais de 60% dos funcionários preferem o novo modelo em, no mínimo, 3 vezes na semana, segundo pesquisa realizada internamente. Atualmente, o modelo escolhido pela empresa foi o híbrido, sendo dois dias presenciais e três dias de trabalho remoto, entretanto, até mesmo essa escolha está sendo repensada. Nas entrevistas será possível entender um pouco melhor como tudo isso afetou o dia a dia da área de Gestão de Pessoas.

3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo apresentar a classificação da pesquisa, método e técnicas de coleta de dados; característica das organizações analisadas, instrumento e procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1. Classificação da pesquisa, método e técnicas de coleta de dados

De acordo com Vergara (1998, p.45), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza”. Por isso, esta monografia pode ser classificada como descritiva, já que será estudado o uso da tecnologia na área de Gestão de Pessoas de uma empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima no Rio de Janeiro.

Para Godoy (1995, p.21), “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”. Com isso, é importante ir a campo para coletar as visões das pessoas inseridas no ambiente. Além disso, na pesquisa qualitativa, geralmente a teoria é utilizada como uma explicação ampla ou uma previsão sobre o problema de pesquisa analisado (CRESWELL, 2007). Por isso, este trabalho possui uma abordagem qualitativa, no qual serão realizadas entrevistas do tipo semiestruturadas individuais, que fornecerão os dados básicos de entendimento do contexto a ser analisado, além das pesquisas de levantamento que também serão utilizadas (GASKELL, 2002).

3.2. Participantes da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada em uma organização de grande porte do setor de logística portuária e marítima localizada na cidade do Rio de Janeiro que possui mais de 180 anos de existência e já passou por diversas transformações em seus negócios e modelos de atuação, conforme comentado anteriormente.

De acordo com Gaskell (2002, p.70), “o objetivo da pesquisa qualitativa é apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista” e, por isso, serão entrevistadas duas pessoas de cada subsistema da área de Gestão de Pessoas da empresa analisada, que é composta por:

Administração de Pessoal, Comunicação Interna, Desenvolvimento e Recrutamento e Seleção e Remuneração e Planejamento.

3.3. Instrumento

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um tópico guia com direcionadores e algumas perguntas abertas. Para iniciar a entrevista, foi realizada uma introdução sobre a pesquisa e um agradecimento pela participação e contribuição e, em seguida, foram realizadas perguntas simples e interessantes para capturar a atenção e entendimento das pessoas (GASKELL, 2002). Alguns dos itens que estavam presentes no tópico guia foram:

- Entendimento sobre como a tecnologia é utilizada nas atividades de cada subsistema;
- Percepções sobre o aumento do uso da tecnologia no dia a dia dentro da área;
- Importância da tecnologia durante o período de *home office* completo, devido à pandemia da covid-19.
- Como a relação com os clientes internos da área foi impactada pela tecnologia;
- Benefícios e oportunidades enxergadas pelo entrevistado sobre o aumento do uso da tecnologia.

3.4. Procedimentos de coleta e análise de dados

O planejamento inicial era realizar as entrevistas pessoalmente com cada pessoa selecionada, permitindo a possibilidade dos participantes contarem experiências dentro da organização e, também, possibilitando um maior e melhor direcionamento da entrevista (CRESWELL, 2007). Entretanto, devido ao regime de trabalho da empresa e a dispersão geográfica das pessoas, as entrevistas foram realizadas de forma *online* através de ferramentas de chamada de vídeo e foram agendadas através de contato por mensagens de texto e telefone.

Para analisar os dados, o primeiro passo foi transcrever as entrevistas logo após a realização de cada uma e, em seguida, elas passaram por uma conferência de fidedignidade, onde foi feita uma comparação entre a transcrição e a gravação, a fim de diminuir a possibilidade de erros e interpretações equivocadas (DUARTE, 2005). Além disso, foi utilizada a Análise de Conteúdo, que tem como “ponto de partida a mensagem, seja ela verbal (oral e escrita), gestual, silenciosa, figurativa [...]” (FRANCO, 2005, p.13).

Também foi realizado um processo de categorização das análises, que segundo Franco (2005, p.57) “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias” Nesta pesquisa, as categorias não foram definidas a priori, pois era evidente que poderiam surgir muitas informações diferentes durante as entrevistas e, por isso, foi realizado um trabalho de analisar os discursos e criar as categorias enquanto novas respostas vão surgindo, sempre recorrendo à teoria (FRANCO, 2005).

4. Resultados

Este capítulo apresentará os resultados provenientes do estudo realizado, com objetivo de responder ao problema de pesquisa “quais são os impactos que a tecnologia tem provocado na área de Gestão de Pessoas de uma empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima para a tomada de decisão?” Para isso, este capítulo será dividido em quatro tópicos, sendo eles: Visão geral dos impactos da tecnologia na área de Gestão de Pessoas; O uso da tecnologia dentro da área de Gestão de Pessoas durante o período de 100% *home office*; Adaptação ao maior uso da tecnologia dentro da área de Gestão de Pessoas e Benefícios e Oportunidades da tecnologia no dia a dia da área de Gestão de Pessoas para tomada de decisão.

Para isto, as entrevistas com os profissionais dos subsistemas da área de Gestão de Pessoas foram realizadas, conforme exposto no capítulo de “Metodologia”, com pessoas cujas características estão presentes na Tabela 2:

Tabela 2 - Mapa das entrevistas realizadas

Entrevistas	Subsistema	Idade (em anos)	Tempo de empresa (em anos)
Entrevista 1	Administração de Pessoal	25	10
Entrevista 2	Administração de Pessoal	28	12
Entrevista 3	Desenvolvimento e Recrutamento e Seleção	38	10
Entrevista 4	Desenvolvimento e Recrutamento e Seleção	43	11
Entrevista 5	Remuneração e Planejamento	28	3
Entrevista 6	Remuneração e Planejamento	35	10
Entrevista 7	Comunicação Interna	25	10
Entrevista 8	Comunicação Interna	35	3

Fonte: Elaborado pela autora

4.1. Visão geral dos impactos da tecnologia na área de Gestão de Pessoas

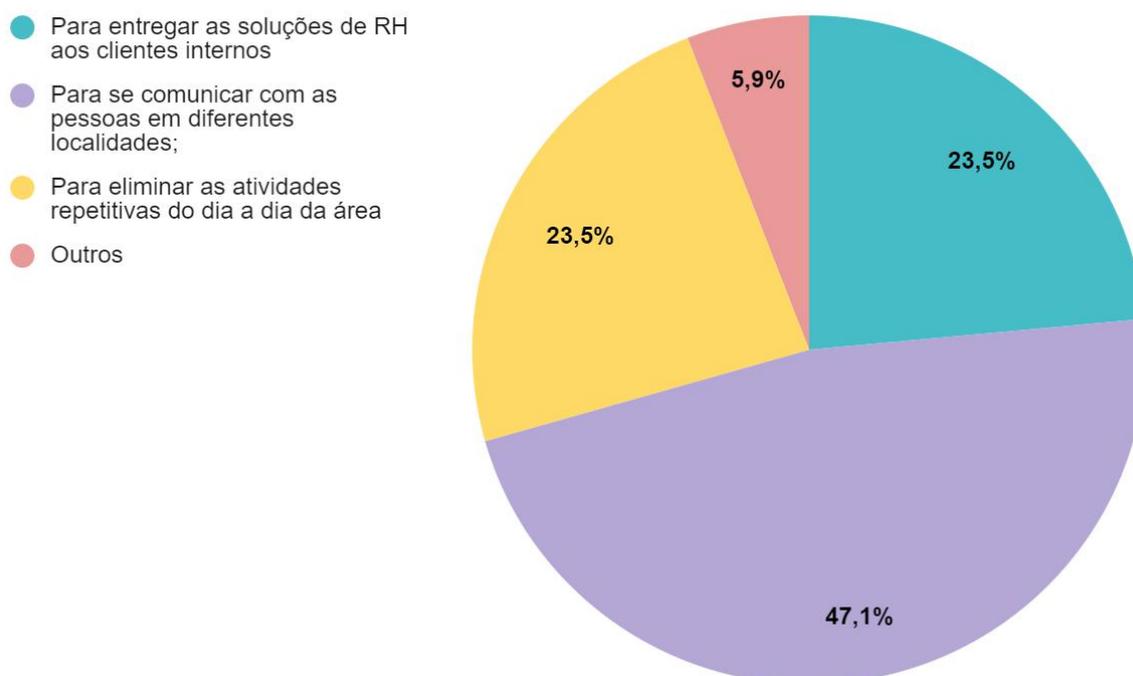
Durante as entrevistas, foi possível estabelecer uma visão geral dos principais impactos que o crescente uso da tecnologia dentro da área de Gestão de Pessoas pode gerar em todos os seus subsistemas.

Foi questionado aos entrevistados como eles enxergavam a tecnologia no dia a dia de trabalho deles dentro de cada subsistema, a fim de que seja possível entender um pouco melhor o contexto no qual a área está inserida, se estão em um nível no qual a tecnologia é mais utilizada como um suporte às atividades da área ou se ela é utilizada já com um viés estratégico para a área, ou seja, agregando mais valor, promovendo uma evolução de patamar, estando alinhada com a estratégia da empresa, por exemplo.

Apenas 22% dos entrevistados afirmaram que a enxergam com um papel estratégico dentro da sua realidade, enquanto 78% afirmam que ainda a veem como um suporte para exercer e entregar as suas atividades e soluções aos clientes de RH. Isso nos mostra que, mesmo a tecnologia já tendo evoluído muito ao longo dos anos e já existindo Inteligência Artificial, Robótica, Impressão 3D, Engenharia Genética, Computação Quântica, Novos Materiais, Neurotecnologias, Biotecnologias, Inteligência Artificial (IA), Blockchain, Novas Tecnologias Computacionais, Realidade Virtual e Aumentada, além de outras tecnologias (LARA *et al.*, 2021), a maioria das pessoas da área ainda veem a tecnologia com a função de apenas dar suporte ao dia a dia. Entretanto, ao longo das conversas foi citado a grande aspiração que existe em tornar o uso da tecnologia como estratégico dentro da área, utilizando mais informações e dados para as tomadas de decisões em uma área que é conhecida pelo seu “subjetivismo” e “achismos”.

Para aumentar um pouco mais o conhecimento sobre como a tecnologia é utilizada pelos subsistemas de Gestão de Pessoas, também foi perguntado aos entrevistados “Como você usa a tecnologia dentro do RH?” e o Gráfico 1 nos mostra os principais focos do uso dessas ferramentas atualmente:

Gráfico 1 - Foco da utilização da tecnologia no dia a dia de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Com isso, podemos constatar que atualmente dentro da área de Gestão de Pessoas, a tecnologia é utilizada principalmente na comunicação com pessoas em diferentes localidades, o que pode ser relacionado ao regime de trabalho remoto que a empresa adotou durante o período de pandemia e ao modelo de trabalho híbrido que está sendo praticado atualmente. A Entrevista 2 explicou:

Hoje eu uso muito para comunicação para mantermos um canal ativo e para todos da equipe estarem na mesma página. Por exemplo, se chega uma solicitação complexa através do Chamados RH, a gente já consegue se comunicar sobre a demanda de forma rápida com todos da equipe através do chat, chegar em um acordo e dar o retorno para o colaborador (Entrevista 2).

De uma forma geral, a tecnologia é utilizada para a comunicação com as equipes, com os clientes, com candidatos nos processos seletivos, comunicação entre as diferentes áreas da empresa e com os clientes internos.

Vimos também que a tecnologia é utilizada para entregar as soluções aos clientes internos de uma forma geral e para eliminar as atividades repetitivas, o que representa um papel importante para a área de Gestão de Pessoas, que por muito tempo fazia tudo em papel e em ambientes não compartilhados. Alguns exemplos foram citados ao longo das conversas, como por exemplo, a implementação de listas de presenças digitais para os treinamentos e reuniões, envio das planilhas de folha de pagamento de forma automatizada periodicamente,

atualização de mailings, criação de relatórios automáticos, registros dos treinamentos através de cargas nos sistemas, ao invés de inserções manuais e entre outros.

Para entender um pouco sobre como o uso de tecnologia dentro da área de Gestão de Pessoas estava afetando a relação com os clientes internos da empresa, foi questionado aos entrevistados “De que forma a relação do RH com os clientes internos vem mudando devido ao maior uso da tecnologia na rotina de trabalho?”. Uma conclusão que se pode chegar é a de que para o subsistema de Administração de Pessoal, a relação com os clientes internos foi bastante impactada positivamente. Segundo as duas entrevistadas desse subsistema, os clientes ganharam mais velocidade nas respostas e uma diversidade de canais e ferramentas que podem ser utilizadas. A Entrevista 1 citou como exemplo o *chatbot* que foi criado recentemente e, na visão dela, “foi um passo muito importante para a área de Administração de Pessoal”, pois gerou mais agilidade e flexibilidade aos clientes, que podem ter as respostas às suas dúvidas na mesma hora.

Para os outros subsistemas também foram citadas melhorias nas relações com esses clientes internos, devido a criação de alguns pequenos autosserviços e a maior facilidade em conseguir contato com a área de Gestão de Pessoas, o que até um tempo atrás era muito restrito ao ambiente presencial, sem apoio da tecnologia. Entretanto, dentro do subsistema de Desenvolvimento foi apontado um impacto negativo, que foi a criação de uma ansiedade por parte dos clientes em quererem as respostas sempre de forma rápida. Como neste subsistema não há um *chatbot* que atua como um autosserviço, ocorreu um aumento de pressão em desejarem as respostas de forma imediata, o que nem sempre é possível, já que a equipe está ocupada com outras coisas, como por exemplo, realizando entrevistas e treinamentos.

4.2. O uso da tecnologia dentro da área de Gestão de Pessoas durante o período de 100% *home office*

Conforme exposto anteriormente, a empresa desta pesquisa adotou o trabalho remoto todos os dias da semana para o público administrativo em virtude da pandemia Covid-19, a fim de adotar as medidas preventivas à doença e contribuir para a diminuição dos casos. Pouco antes a empresa havia criado uma política de trabalho de casa uma vez a cada semana para o mesmo público, porém, ela ainda não era bem aceita por todos os líderes e colaboradores. Logo, a criação desta política antes da chegada da pandemia no Brasil foi importante em relação a já ter uma infraestrutura básica que atendesse esse tipo de modelo, porém, a cultura ainda não existia.

A área de Gestão de Pessoas dependia muito do ambiente presencial para realizar as suas atividades e entregar os seus serviços, como por exemplo, a realização de treinamentos e ações de desenvolvimento, realização de admissão e integração dos novos colaboradores, atendimento às dúvidas dos clientes internos, alinhamentos com as áreas clientes para o desenho de soluções etc. Por mais que a área já utilizasse diversas ferramentas tecnológicas, elas ainda não eram utilizadas da forma correta e, com isso, a área precisou se reestruturar e desenhar novos processos e novas formas de executar as atividades do dia a dia, aliando às tecnologias existentes.

Logo, para entender melhor como esse período afetou os subsistemas de RH, foi questionado aos entrevistados como eles avaliaram o período e como eles enxergaram o papel da tecnologia nesse contexto. De forma unânime, todos afirmaram que a tecnologia exerceu um papel fundamental para possibilitar o modelo *home office* e, além disso, a maioria disse que houve uma evolução muito grande dentro da área em pouco tempo: “A gente evoluiu anos em meses. Muitos processos que antes demoravam muito para serem executados, ganhamos muito tempo com o apoio da tecnologia. Se não tivéssemos o poder de adaptação a esse novo modelo de trabalho, poderíamos levar anos, o que levamos apenas alguns meses para construir.” (Entrevista 2). Além disso, durante esse período a forma como a área se relacionava com a tecnologia mudou: “Antes reclamávamos do Google Meet e hoje quando vamos para o escritório, reclamamos da rede de lá. Avançamos muito na adoção dessas novas tecnologias durante esse período” (Entrevista 8)

Segundo a Entrevista 3, no subsistema de Desenvolvimento as primeiras semanas foram incertas e cheias de dúvidas, pois todas as vagas tinham sido congeladas inicialmente e muitos dos processos de treinamentos eram realizados presencialmente. Com isso, o subsistema passou por um período de adaptação para readequar os processos ao ambiente *online* e novas ações passaram a ser desenhadas, como por exemplo, uma iniciativa relacionada à Ergonomia para todos os colaboradores, na qual ocorriam *lives* abertas para todos os públicos. Antes o alcance das iniciativas de Desenvolvimento era restrito aos colaboradores que estavam no mesmo escritório ou localidade, o que mudou completamente depois da melhor adoção da tecnologia, que passou a abranger pessoas de diferentes estados. Segundo a Entrevista 4, para essa adaptação ocorrer e os treinamentos que antes eram realizados de forma presencial e precisavam ser adaptados para o meio digital, foi necessário convencer os professores que conduziam os treinamentos de que a tecnologia era essencial e de que os treinamentos dariam certo mesmo à distância.

Dentro do subsistema de Comunicação Interna, um relato que apareceu na Entrevista 7 foi o de que a produção de conteúdo para os colaboradores passou a ser construída de uma forma colaborativa, graças às ferramentas digitais na nuvem, que permitiram, por exemplo, compartilhar uma prévia de um material com o cliente (mesmo que ele esteja em outro estado) e ele poder ir colocando comentários e sugestões nesse mesmo arquivo, sem a necessidade de realizar uma reunião. Além disso, nas Entrevistas 7 e 8 também foi citado o aumento do número de *lives* e, conseqüentemente, também aumentaram significativamente o uso das tecnologias disponíveis, o que trouxe um maior conhecimento aos clientes sobre como a Comunicação Interna se estrutura para realizar esses eventos *onlines*.

No subsistema de Remuneração e Planejamento, segundo a Entrevista 6, as ferramentas de trabalho *onlines* e na nuvem apoiaram muito a continuação das atividades e as entregas do dia a dia e de forma colaborativa. Foi citado o exemplo da planilha compartilhada, que permite trabalhar em conjunto com outra pessoa em tempo real e, até mesmo, realizar uma avaliação de cargo pôde ser feita de forma colaborativa, através de um documento *online* e compartilhado.

Para a Entrevista 3 “eu acho que se não tivéssemos passado pela pandemia e conseqüentemente o *home office*, não estaríamos no patamar que estamos hoje e não estaríamos fazendo algumas transformações”.

4.3. Adaptação ao maior uso da tecnologia dentro da área de Gestão de Pessoas

Organizações, grandes ou pequenas, que não são capazes de se adaptar a essa nova era de automação provavelmente terão dificuldades. Embora suas forças de trabalho possam ter escala, força muscular ou habilidades técnicas profundas, é improvável que sejam capazes de competir contra o poder das máquinas ou organizações com uma força de trabalho com habilidades mais adaptáveis (DELOITTE, 2018).

Há alguns anos começou a se falar muito sobre robôs, inteligência artificial, *big data* e como eles poderiam ser vistos como ameaças aos empregos existentes. Porém, especialistas apontam que, na verdade, podem surgir novos empregos oriundos da tecnologia e o que acontecerá é que será exigido, assim como já está sendo, novas competências e habilidades das pessoas, que podem aprender, treinar e se adaptar (Deloitte, 2018).

Porém, segundo a pesquisa realizada por Lara *et al.* (2021) 56,25% dos entrevistados acreditam que a educação precisa evoluir para que o conhecimento tecnológico seja proporcionado e, assim, preparar as pessoas para o novo mercado de trabalho.

Tendo em vista essa necessidade de adaptação ao surgimento de novas tecnologias e, conseqüentemente, a necessidade de novas competências, uma das perguntas realizadas ao longo das entrevistas foi como as pessoas se adaptaram às mudanças que foram ocorrendo no mundo corporativo ao longo dos anos e como elas se desenvolveram para adotar no dia a dia as novas tecnologias.

Os entrevistados afirmaram que foram se adaptando a uma nova forma de realizar o trabalho e se desenvolvendo para esse novo contexto através de pesquisas na internet, vídeos no *Youtube*, aplicando novas técnicas no trabalho, testando e experimentando, seguindo perfis no *Instagram* que falam sobre novas tendências, trocando com as pessoas. O novo modelo de trabalho acabou impulsionando essa necessidade de desenvolvimento nas pessoas, assim como afirma a Entrevista 2:

Quando vi que não tinha outra opção, tentei correr contra o tempo e me adaptar a tudo o que estava acontecendo. Eu estava acostumada com a rotina de atender presencialmente os colaboradores e hoje eu já não consigo imaginar estar no escritório presencialmente todos os dias. Para me adaptar eu trocava com amigos, lia matérias, via vídeos, tentava trazer técnicas e conhecimentos que me agregassem mais para me adaptar às tecnologias. Antes achava que no escritório eu teria uma visão do todo, mas hoje vejo que, usando a tecnologia de forma mais eficiente, eu consigo ter essa visão, que antes eu não tinha e nem teria (Entrevista 2).

Além disso, o próprio contexto da organização ajudou na adaptação e desenvolvimento dos colaboradores, pois a empresa começou a adotar iniciativas que incentivaram a busca por novos conhecimentos. Na Entrevista 5, o entrevistado disse que criou diversos vídeos tutoriais sobre como acessar e utilizar as ferramentas tecnológicas e compartilhou com todos da empresa, a fim de apoiá-los durante essa adaptação.

De acordo com a Entrevista 4, a tecnologia a fez sair da “zona de conforto”. Quando a ferramenta de entrevistas foi implementada, houve um pouco de resistência e, com isso, no início o processo se manteve o mesmo de antes da ferramenta, com em papel e recebimento de indicações fora do sistema, porém, quando o valor dessa tecnologia passou a ser enxergado, como por exemplo, a facilidade de conseguir marcar entrevistas através da própria ferramenta, a resistência foi diminuindo e hoje o sistema é visto como estratégico para a área.

Segundo a Entrevista 8, o fato de fazer parte da área de Gestão de Pessoas foi um facilitador para a adaptação: “Estávamos olhando o que estava acontecendo lá fora, talvez se eu estivesse em outra área eu não teria tanto contato e essa adaptação seria mais difícil. O RH precisa ser o exemplo, mas vejo que nem todos do RH atuam como, são apenas algumas pessoas específicas”.

4.4. Benefícios e Oportunidades da tecnologia no dia a dia da área de Gestão de Pessoas para a tomada de decisão

Assim como exposto anteriormente, as tecnologias estão transformando o ambiente interno e externo às empresas e, inclusive, transformando os processos de Gestão de Pessoas, como por exemplo, a forma de realizar o recrutamento e a seleção das pessoas, que já se transformou muito ao longo dos anos (GRAGLIA; LAZZARESCHI, 2018) (NUNES; OLIVEIRA, 2010).

Conforme Graglia e Lazzareschi (2018) afirmaram, a relação entre o trabalhador e as máquinas pode enriquecer as atividades para as pessoas ou depreciá-las. Com isso, este estudo procurou entender com as entrevistas quais as principais vantagens e oportunidades no maior uso da tecnologia dentro da área de Gestão de Pessoas, na visão dos entrevistados.

Nas duas entrevistas realizadas do subsistema de Administração de Pessoal, um ponto em comum que foi citado como um benefício foi o ganho de agilidade nos processos, o que trouxe mais eficiência para a área e, também, segundo a Entrevista 1, permitiu uma atuação mais estratégica, deixando de fazer algumas coisas muito operacionais, já que a tecnologia consegue executar sozinha. Entretanto, nesse subsistema há uma preocupação com as pessoas: em como elas se desenvolverão para adotar essas novas tecnologias e o novo modo de trabalhar e, também, em como a área de Gestão de Pessoas não pode perder o lado humano. De acordo com a Entrevista 2, um *chatbot* não consegue ter a percepção se a pessoa está bem ou não quando solicita um atendimento pelo chat, por exemplo, e é importante as pessoas da área terem empatia, pois “o coração de RH ainda é o tratamento humano”.

No subsistema de Remuneração e Planejamento, uma oportunidade compartilhada nas duas entrevistas realizadas foi em relação aos sistemas da empresa. Segundo a Entrevista, há um grau de complexidade muito grande nos sistemas utilizados, pois eles são personalizados para as exceções existentes na empresa, o que gera uma sobrecarga na área de TI e, conseqüentemente, o processo de melhorias se torna extremamente moroso. Além disso, na Entrevista também apareceu o fato de que os sistemas não são integrados de uma forma eficaz, o que gera uma série de oportunidades. De acordo com a Entrevista, a tecnologia utilizada atualmente na empresa também não possibilita uma predição para auxiliar nas tomadas de decisões, ainda não há um painel de indicadores compartilhado com a empresa de uma forma geral, por exemplo.

No subsistema de Comunicação Interna, um benefício compartilhado nas duas entrevistas foi relacionado à forma como as mensagens e soluções chegam nas pessoas. Com um maior uso da tecnologia foi possível uma maior troca com pessoas de outros estados para produzir os conteúdos, conhecer mais os colaboradores a fim de traçar estratégias alinhadas a cada público e entregar mensagens mais alinhadas entre si para os diferentes públicos. Além disso, outro ponto em comum foi em relação a dados e métricas, sobre como é importante eles serem utilizados dentro da área para o achismo não prevalecer nas decisões, principalmente quando se relaciona a assuntos que são considerados como intangíveis, como por exemplo, a cultura da empresa. E a tecnologia permite a geração e análise de dados.

Na Entrevista 8, foi citada uma oportunidade na forma como o investimento em novas tecnologias e o uso delas deve ser pensado junto a preparação do público interno. Foi citado um exemplo da implementação de uma ferramenta de comunicação corporativa, que naqueles lugares nos quais a liderança enxergava valor foi bem aceita e vem sendo utilizada pela maior parte do público, enquanto nos lugares nos quais a liderança não apoiava e não acreditava no valor da inclusão digital de todos os públicos, a ferramenta não foi bem aceita e não vem sendo utilizada de forma que agregue valor. Por isso, segundo a Entrevista 8, a área de Gestão de Pessoas não pode trabalhar e implementar tecnologias de forma isolada, ela precisa estar alinhada a outras áreas, como a TI, a área de Transformação Digital etc.

Segundo a Entrevista 4, a adoção das ferramentas tecnológicas no subsistema de Desenvolvimento e Recrutamento e Seleção foi estratégico, pois permitiu alcançar diferentes frentes ao mesmo tempo, como por exemplo, a ferramenta de recrutamento e seleção também fortalece a marca empregadora, permite uma comunicação melhor com os candidatos e uma maior transparência do processo. Para a Entrevista 3, a realização de entrevistas *onlines* também trouxe vantagens, como diminuição de faltas nas entrevistas, maior facilidade em remarcar, se tornou mais acessível para os candidatos, já que eles não precisam mais gastar dinheiro e tempo com a locomoção.

Em Desenvolvimento, um ganho compartilhado nas duas entrevistas foi em relação aos treinamentos *onlines*, os quais permitiram uma quantidade maior de conteúdos para a empresa, uma abrangência maior do público, já que não se restringe a quem está presencialmente e um crescimento do engajamento dos colaboradores em realizar os cursos. Além disso, segundo a Entrevista 4, a ferramenta utilizada por ela disponibiliza diversos indicadores, como quantidade de horas realizadas, quais os temas que mais são acessados pelos colaboradores, o que facilita uma tomada de decisão, se é necessário criar uma ação de

engajamento ou não e, também, para dar visibilidade à liderança sobre como o investimento está sendo utilizado.

De uma forma geral, também foi citada ao longo das entrevistas a forma como a tecnologia, principalmente depois do início de uma maior utilização que ocorreu ao longo dos anos de pandemia, proporcionou uma maior colaboração para realizar as entregas. E uma oportunidade que foi comentada em algumas entrevistas foi em relação ao número excessivo de reuniões que estão acontecendo atualmente. No início da pandemia, a possibilidade de fazer reuniões à distância foi essencial para a continuação das entregas, porém, como ficou fácil marcar uma reunião a qualquer momento, o número cresceu muito e, com isso, passou a ser um fator que atrapalha o dia a dia das pessoas. Segundo a Entrevista 3, é necessário avaliar o que realmente precisa ser uma reunião e o que pode ser apenas um e-mail.

5. Considerações Finais

Há muitos anos já se fala sobre tecnologia, sobre como ela vem evoluindo ao longo do tempo e sobre a sua utilização dentro das organizações. Hoje já é mais do que nítido que as empresas precisam ter um olhar estratégico para esse assunto, a fim de sobreviverem em um mercado caracterizado pela alta volatilidade e se manterem aptas para as concorrências. Isso também impõe às empresas decisões mais complexas no dia a dia, que podem ser facilitadas com um uso mais eficaz das ferramentas tecnológicas.

Além disso, também é possível afirmar que a tecnologia vem modificando a forma de trabalhar, além de trazer a necessidade de desenvolvimento de novas competências e habilidades, o que também indica a inevitabilidade da educação se transformar a fim de acompanhar todas essas evoluções. Devido às rápidas mudanças e inovações que estão surgindo, cria-se uma importância muito grande ao redor desse assunto e em como é importante criar oportunidades de desenvolvimento.

O início do *home office* em todos os dias da semana devido à pandemia da covid-19 que teve início em 2020, também foi um fator que trouxe diversas mudanças ao mercado e, conseqüentemente, aos ambientes internos das empresas.

Com isso, a área de Gestão de Pessoas das organizações, que possuem um papel extremamente importante e estratégico, mesmo que nem todos enxerguem isso ainda, também precisa acompanhar esse movimento. Por isso, este estudo teve como objetivo entender um pouco melhor os impactos que a tecnologia vem tendo na área de Gestão de Pessoas de uma empresa de grande porte do setor de logística portuária e marítima, considerando os contextos de crescimento das decisões mais complexas e da pandemia.

Com base nos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, foi possível afirmar que, de fato, a área de Gestão de Pessoas foi impactada de diversas formas pela tecnologia. A forma de realizar as atividades do dia a dia foram extremamente modificadas em alguns casos, como por exemplo, no subsistema de Desenvolvimento, no qual os treinamentos saíram de um ambiente 100% presencial para o *online*, o que gerou uma necessidade de revisão completa do processo, já que o digital não pode ser feito exatamente como o presencial era realizado, pois os aspectos são diferentes. É necessário entender como prender a atenção dos colaboradores em meio a uma competição acirrada com notificações, e-mails, conversas e tudo na mesma tela.

Além disso, a relação com os clientes também foi bastante impactada, pois através das ferramentas tecnológicas, eles passaram a serem envolvidos nas criações das soluções, atuando de forma colaborativa com a área de Gestão de Pessoas, diferente do que acontecia antes, quando, na maioria das vezes, eles eram envolvidos apenas no final da criação dos produtos e soluções. A forma como eles conseguem acesso às informações também foi modificada devido à tecnologia, o que trouxe aos colaboradores, além da agilidade, mais autonomia e independência, fazendo com que eles atuem cada vez mais como protagonistas de suas carreiras.

Uma conclusão que foi possível atingir através do estudo é a de que o *home office* em 100% dos dias úteis da semana, devido à pandemia da covid-19, fez a empresa e, principalmente, a área de Gestão de Pessoas evoluir muito em um curto espaço de tempo. Foi possível enxergar que, antes desse momento, a maior parte das tecnologias já existiam dentro da área, porém, elas não eram utilizadas em sua totalidade, pois as pessoas não acreditavam que elas melhorariam o seu dia a dia no trabalho. Houve uma mudança de cultura na área de forma não proposital, pois depois que os profissionais de recursos humanos passaram a trabalhar em conjunto com a tecnologia, os processos começaram a ser modificados, a forma como as soluções eram entregues foram alteradas, o modo de se relacionar e se comunicar, tudo isso foi impactado pelo maior uso dessas ferramentas. Além disso, as decisões começaram a ser mais apoiadas pelas ferramentas tecnológicas, mesmo que ainda seja necessária uma evolução grande em relação a esse ponto.

Além disso, foi possível ver que a área ainda está em processo de evolução, logo, a tecnologia ainda não é utilizada de forma 100% estratégica no dia a dia de Gestão de Pessoas em todos os subsistemas, de forma que as decisões, em sua maioria, na empresa ainda continuam sendo baseadas em achismos e vieses. Esta é uma grande oportunidade que a área possui, de criar uma cultura baseada em dados e métricas, que são possíveis de ser gerados através da tecnologia de forma simples. Os dados já existem, eles só não são utilizados ainda nos processos de tomadas de decisões de uma forma ampla. É preciso criar e desenvolver uma cultura de tomada de decisões baseadas em dados, que são originados e disponibilizados através da tecnologia.

Este estudo foi realizado em apenas uma empresa, logo, seria interessante para possíveis pesquisas futuras, ampliar a amostra de análise envolvendo outras empresas de diferentes setores, a fim de comparar os impactos da tecnologia em organizações com características diferentes para encontrar as similaridades e as diferenças. Isso poderia apoiar outras empresas

que estejam em um momento parecido a lidar com esses impactos e os seus desafios e vantagens.

Por fim, também seria interessante realizar um estudo para entender como o perfil da liderança é impactado e quais reflexos ocorrem sob os times, devido a essas mudanças na área de Gestão de Pessoas, já que ela possui um importante papel para as lideranças das organizações, pois apoiam a gestão dos times e fornecem ferramentas e ações de desenvolvimento para que os cargos de gestão atuem como lideranças que agreguem valor e desenvolvam os seus times.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, A; SILVA, J. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, vol. 8, n. 1, p.72-91, mar.2010. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 09/07/2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 16/06/2022.

BRASIL. Medida Provisória nº1.108, de 25 de março de 2022. Disponível em:

<https://in.gov.br/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.108-de-25-de-marco-de-2022-388651514>.

Acesso em: 28/06/2022

BRITTO, P *et al.* Promoção da concorrência no setor portuário: uma análise a

partir dos modelos mundiais e aplicação ao caso brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 47-71, jan./fev.2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/xRFkFhbFhPwbs7yk6XGqfLH/?lang=pt>. Acesso em:

18/06/2022

CASTELLS, M. Prólogo: a rede e o ser. *In:* _____. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002. p. 39-66.

CRESWELL, J. Procedimentos qualitativos. *In:* _____. **Projeto de Pesquisa. métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, cap.10, p. 184-201.

DELOITTE: **Talent for survival Essential skills for humans working in the machine age**. Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf>. Acesso em: 01/07/2022

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, n.24, p.213-225, dez.2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh/abstract/?lang=pt>. Acesso em 02 set.2021.

FONTANILLAS, C; CRUZ, E; BARRETO, C. **O processo decisório nas organizações**. 1.ed. Rio de Janeiro: Intersaberes, 2014.

FRANCO, M. As categorias de análise. *In:* _____. **Análise de conteúdo**. 2.ed. Brasília: Liber, 2005, cap.6, p.57-65.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In:* BAUER, M; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2002, cap.3, p.64-89.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun.1995. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt>. Acesso em: 02 out.2021.

GRAGLIA, M; LAZZARESCHI, N. A indústria 4.0 e o futuro do Trabalho: tensões e perspectivas. **Revista Brasileira de Sociologia**, São Paulo, v.6, n. 14, p.110-151, set./dez.2018. Disponível em: <http://www.sbsociologia.com.br/rbsociologia/index.php/rbs/article/view/424/242>. Acesso em: 23 ago.2021.

INSTITUTO BUTANTAN. **Como surgiu o novo coronavírus? Conheça as teorias mais aceitas sobre sua origem**. Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/como-surgiu-o-novo-coronavirus-conheca-as-teorias-mais-aceitas-sobre-sua-origem>. Acesso em: 28/06/2022

LARA, J. *et al.* Admirável mundo novo na perspectiva da tríade: Internet das Coisas, pessoas e mercados. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v.26, n. 2, p. 124-150, jun.2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/XcYP8sxPzF4q3y4bkPx9nBt/?lang=pt&format=pdf> Acesso em 15 set.2021.

MASCARENHAS, A; VASCONCELOS, F; VASCONCELOS, I. Impactos da tecnologia na Gestão de Pessoas - um Estudo de Caso. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 125-147, jan./mar.2005. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/362/360>. Acesso em: 19 ago.2021.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. **Transporte Aquaviário**. 01 ago.2017. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/dados-de-transportes/sistema-de-transportes/t-transporte-aquaviario>. Acesso em: 18/06/2022

NUNES, J.; OLIVEIRA, H.. Novas tendências da área de Recursos Humanos das organizações sob os enfoques explicativos das perspectivas estrutural e estratégica de mudanças. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Norte, v. 16, n. 2, p. 152-175, maio/ago.2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1517/novas-tendencias-da-area-de-recursos-humanos-da--->. Acesso em: 19 ago. 2021.

PORTO, M; BANDEIRA, A. O processo decisório nas organizações. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006, Bauru. **Anais...**Bauru, Simpep, 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf. Acesso em: 27/06/2022.

ROCHA, S; CAVALCANTE, L. Modernização do sistema portuário no Brasil: uma proposta metodológica. **Journal of Transport Literature**, v. 6, n. 1, p.221-240, jan.2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jtl/a/zjjDGbvGLDsXFKhg748p33D/?lang=pt>. Acesso em: 18/06/2022

ROCHA, C; AMADOR, F. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, vol. 16, n. 1, p.152-162, jan./mar.2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 28/06/2022

SILVA, D. Metodologias ativas e tecnologias digitais na educação médica: novos desafios em tempos de pandemia. **Revista Brasileira de Educação Médica**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 2-9, fev.2022. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbem/a/fyC3cYbkKxKNDQWbFRxGsnG/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 09/07/2022

SILVA, C; FROEHLICH, C. As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista. **Diálogo**, Canoas, n. 26, p. 78-96, ago.2014. Disponível em:

<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Diálogo/article/view/1497>. Acesso em:

12/09/2021.

SILVA, E; MENEZES, E. A pesquisa e suas classificações. *In: _____*. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4.ed. Florianópolis: 2005, cap.2, p.19-23.

SILVA, J; BARRETO, L. O uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: um estudo no setor hoteleiro. **Podium**, São Paulo, v.8, n.2, p. 192-210, maio/ago.2019.

Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/10665>. Acesso em: 12/09/2021.

VASCONCELOS, I; MASCARENHAS, A; VASCONCELOS, F. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v.5, n.1, p. 1-25, jan./jun.2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/raeel/a/3f6RLJGgKGbnnvsvrRNmBQf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 ago. 2021.

VASCONCELOS, I; MASCARENHAS, A; VASCONCELOS, F. Paradoxos organizacionais, Gestão de Pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v.3, n.2, p. 2-20, jul./dez.2004. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1GkPMgm-H3cc083vv8wzHkTxX9dlTvAiM/view?usp=sharing>. Acesso em: 19 ago. 2021.

VASCONCELOS, I. *et al.* Inovação tecnológica radical e mudança organizacional: a institucionalização de organizações resilientes e formas de trabalho mais substantivas.

Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v.17, n.4, p. 895-922, out./dez.2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/fWPpq95jJMtK8BjCxPBMVZs/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em 15/09/2021.

VERGARA, S. Começando a definir a metodologia. *In: _____*. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998, cap.4, p.44-51.