



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Gil Gamelas Machado

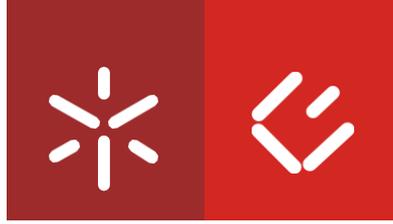
**A Agilização dos Recursos Humanos: COVID-19
como Catalisador? – Um Estudo de Caso numa
Multinacional Tecnológica**

**A Agilização dos Recursos Humanos: COVID-19 Como Catalisador? –
Um Estudo de Caso numa Multinacional Tecnológica**

Pedro Gil Gamelas Machado

UMinho | 2022

julho de 2022



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Gil Gamelas Machado

**A Agilização dos Recursos Humanos: COVID-19
como Catalisador? – Um Estudo de Caso numa
Multinacional Tecnológica**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professora Doutora Regina Maria Oliveira Leite

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial CC
BY-NC**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Antes de mais aos meus pais, que sempre me deram todas as condições para que eu pudesse sonhar e ser o que almejasse. Que sempre me apoiaram e motivaram para ser mais e melhor, e que sempre estiveram do meu lado em todas as situações. Sem eles nada disto seria possível.

A toda a minha família, em especial aos meus avós, que foram uma peça essencial ao longo de todo o meu percurso académico.

À minha namorada, por todo o apoio e motivação, por toda a ajuda que me deu durante este processo e acima de tudo por ser quem é.

À minha orientadora, Professora Doutora Regina Maria Oliveira Leite, por saber ensinar, guiar e pela disponibilidade permanente ao longo do último ano.

Às pessoas que conheci ao longo deste percurso, sobretudo à Mariana e à Catarina, que me acompanharam desde o primeiro dia deste mestrado. Com quem trabalhei, aprendi e acima de tudo ri, ri muito.

A todas as pessoas que disponibilizaram um tempo do seu dia para me ajudar na realização das entrevistas.

À empresa que prontamente aceitou colaborar neste estudo caso e à minha empresa e a todas as pessoas que trabalham comigo, sobretudo à Rita Madeira que sempre me apoiou, motivou e me deu condições para conciliar a vida académica com a vida profissional.

E a ti, que me acompanhas para onde quer que eu vá, que me dás força e vontade. A ti que és um exemplo para mim. Esta tese é também tua!

Um obrigado sentido a todos os que tornaram isto possível!

Família e Amigos Sempre

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta e Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

A agilidade e a sua importância em contexto organizacional têm vindo a ganhar força, assumindo-se cada vez mais como fulcral para o sucesso de uma organização. Também os recursos humanos procuram seguir esta tendência, tornando-se ágeis e cultivando em paralelo a agilidade na organização.

A pandemia gerada pela COVID-19 parece ter contribuído para um maior interesse sobre este tópico por parte da comunidade académica, tendo esta dissertação como objetivo contribuir para perceber o impacto da COVID-19 na GRH e no processo de agilização dos Recursos Humanos, avaliando a perceção dos entrevistados sobre o conceito de agilidade e as práticas ágeis de RH em uso na organização.

Neste sentido, desenvolveu-se um estudo caso de natureza qualitativa, onde foram realizadas, para recolha de dados empíricos, entrevistas semiestruturadas a profissionais de Recursos Humanos, bem como a elementos de equipas técnicas de uma multinacional tecnológica, num total de dez.

A análise dos dados provenientes das entrevistas realizadas permitiu perceber o grau de agilidade dos RH da organização em estudo, bem como o impacto percebido da pandemia gerada pela COVID-19 neste processo de agilização.

Os resultados do presente estudo revelam um contributo real da pandemia para a agilização dos Recursos Humanos, sendo já várias as práticas ágeis neste departamento. Demonstram, contudo, um grau de agilidade inferior, comparativamente às equipas técnicas e de desenvolvimento, havendo um longo percurso neste sentido.

Palavras-Chave: Pandemia COVID-19, Agilidade, Práticas Ágeis de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Agility and its importance in the organizational context have been gaining strength, becoming increasingly vital to the success of an organization. Human resources also seek to follow this trend by becoming agile and cultivating agility in the organization in parallel.

The pandemic caused by COVID-19 seems to have contributed to a greater interest on this topic by the academic community, with this dissertation aiming to contribute to realize the impact of COVID-19 in Human Resources Management and in the process of streamlining human resources, evaluating the perception of the interviewees about the concept of agility and agile HR practices in use in the organization.

In this regard, a qualitative case study was developed, where ten semi-structured interviews were conducted to collect empirical data with Human Resources professionals, as well as technical team members of a technological multinational.

The analysis of the data obtained from the interviews allowed us to perceive the degree of agility of the HR of the organization under study, as well as the perceived impact of the pandemic generated by COVID-19 in this process of agilization.

The results from the present study reveal a real contribution of the pandemic to the agilization of Human Resources, and the existence of several agile practices in this department. They show, however, a lower degree of agility compared to technical and development teams, and that there is a long journey towards it.

Keywords: COVID-19 Pandemic, Agility, Agile Human Resources Practices.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| AGRADECIMENTOS..... | II |
| DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE | III |
| RESUMO..... | IV |
| ABSTRACT..... | V |
| LISTA DE SIGLAS | IX |
| ÍNDICE DE QUADROS | X |
| ÍNDICE DE TABELAS | XI |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 Apresentação dos Objetivos e Questões de Investigação | 2 |
| 1.2 Contributos Esperados..... | 2 |
| 1.3 Estrutura da Dissertação..... | 3 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA..... | 4 |
| 2.1 Breve Nota Evolutiva da GRH | 4 |
| 2.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos: principais perspetivas | 4 |
| 2.3 Conceito de Agilidade..... | 6 |
| 2.3.1 As Origens | 6 |
| 2.3.2 Definição..... | 7 |
| 2.3.3 <i>Agile VS Waterfall</i> | 7 |
| 2.3.4 <i>SCRUM e KANBAN</i> | 9 |
| 2.4 Metodologias Ágeis e a Gestão de Recursos Humanos..... | 10 |
| 2.4.1 Agilização de Recursos Humanos | 10 |
| 2.4.2 Práticas Ágeis de Recursos Humanos | 13 |
| 2.5 COVID-19 e a Gestão de Recursos Humanos: Impactos e Consequências..... | 17 |
| 2.5.1 COVID-19..... | 17 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.5.2 | Mudanças Geradas pela COVID-19 nas Práticas de Trabalho e o Impacto nos Trabalhadores..... | 17 |
| 2.5.3 | Impactos da COVID-19 na GRH | 19 |
| 3. | METODOLOGIA..... | 21 |
| 3.1 | Natureza do Estudo e Justificação..... | 21 |
| 3.2 | Apresentação e Caracterização da Organização..... | 21 |
| 3.3 | Participantes do Estudo | 22 |
| 3.4 | Método e Instrumento de Recolha de Dados..... | 23 |
| 3.5 | Procedimentos..... | 24 |
| 3.6 | Codificação de Dados | 25 |
| 4. | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 28 |
| 4.1 | Gestão Recursos Humanos da Organização..... | 28 |
| 4.1.1 | Gestão de Recursos Humanos Estratégica | 28 |
| 4.1.2 | Desafios da GRH | 31 |
| 4.1.3 | Expectativas perante a Equipa de RH..... | 34 |
| 4.2 | Agilidade..... | 36 |
| 4.2.1 | Conceito de Agilidade | 36 |
| 4.2.2 | A Agilidade na Organização | 38 |
| 4.2.3 | Agilidade do Departamento de RH | 43 |
| 4.2.4 | <i>SCRUM</i> e <i>KANBAN</i> | 44 |
| 4.3 | Metodologias Ágeis e a GRH..... | 47 |
| 4.3.1 | Práticas Ágeis de GRH..... | 47 |
| 4.3.2 | RH promove Agilidade na Organização..... | 49 |
| 4.4 | Contributo da Pandemia COVID-19 para a Agilização dos RH..... | 52 |
| 4.4.1 | Impactos e Consequências da COVID-19 na GRH | 52 |

| | | |
|---|--|----|
| 4.4.2 | Papel e Contributo dos RH no Processo de Transformação e Mudança | 60 |
| 4.4.3 | Práticas não Implementadas como Resposta à Pandemia e que Deveriam | 61 |
| 4.4.4 | Papel Percebido da Pandemia para a Agilização dos RH | 64 |
| 5. | CONCLUSÕES DO ESTUDO | 67 |
| 5.1 | Principais Conclusões | 67 |
| 5.2 | Respostas às Questões de Investigação | 67 |
| 5.3 | Implicações para a Gestão | 69 |
| 5.4 | Limitações | 70 |
| 5.5 | Investigações Futuras | 70 |
| BIBLIOGRAFIA..... | | 71 |
| APÊNDICES | | 79 |
| Apêndice 1 - Guião de entrevistas - Equipa de Recursos Humanos..... | | 80 |
| Apêndice 2 - Guião de entrevistas - Profissionais com Posições de Liderança e Gestão de pessoas.. | | 83 |

LISTA DE SIGLAS

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

DRH – Departamento de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

IT - *Information Technology*

R&S - Recrutamento e Seleção

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1- Implicações práticas das metodologias ágeis para os RH e para a agilidade estratégica da organização | 12 |
| Quadro 2- Abordagem tradicional de GRH VS Abordagem Ágil de GRH | 13 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Caracterização dos participantes | 23 |
| Tabela 2 - Categorias e dimensões da análise de entrevistas | 26 |

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso, para a obtenção do grau de mestre, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, tem como objetivo debruçar-se sobre a problemática do processo de agilização, concretamente na Gestão de Recursos Humanos, procurando perceber o impacto da pandemia gerada pela COVID-19 neste.

De acordo com Wageeh A. Nafei (2016), a agilidade no seio de uma organização é, cada vez mais, um fator crucial e uma capacidade necessária por parte das organizações, a fim de sobreviverem e serem bem-sucedidas no ambiente incerto e caracterizado pelas numerosas e constantes alterações, quer internas quer externas à organização.

Ora, devido à COVID-19, uma doença viral surgida na China, a Organização Mundial da Saúde declarou emergência de saúde pública de âmbito internacional em janeiro de 2020 e, a 11 de março de 2020, foi elevada à classificação de pandemia. Isto representou uma alteração externa às organizações de todo o mundo, obrigando-as a adaptarem-se rapidamente a uma realidade completamente diferente, tanto a nível organizacional, como a nível da gestão de pessoas.

Segundo Zhong et al. (2021), as implicações para a GRH são muitas, bem como, conseqüentemente, os desafios e as oportunidades que a COVID-19 gerou. Neste sentido, é de extrema relevância identificar e estudar os contributos da pandemia para a GRH.

A isto acresce o facto de, apesar de nos últimos dois anos terem surgido vários estudos sobre a pandemia, é ainda escassa a investigação sobre a temática da GRH ágil, bem como a relação entre ambos. Sendo este um tema de extremo interesse para os profissionais de RH, existe assim uma grande disparidade entre os interesses práticos e teóricos que pretendo combater.

Assim sendo, julgou-se pertinente a realização de um estudo de caso numa multinacional tecnológica, de maneira a ser possível conhecer e analisar de perto as mudanças que o departamento de RH sofreu e implementou como resposta à pandemia. Através de entrevistas realizadas a membros do departamento de RH e a outros profissionais com cargos de liderança fora da equipa referida, foram recolhidas as experiências daqueles que viveram o pré, durante e pós pandemia, bem como a sua perceção relativamente à agilidade da organização nessas fases.

1.1 Apresentação dos Objetivos e Questões de Investigação

Este estudo pretende analisar o processo de agilização dos recursos humanos, procurando perceber o papel da pandemia gerada pela COVID-19 na GRH e no processo de agilização, mais especificamente, nas metodologias ágeis implementadas como resposta.

Posto isto, este trabalho tem como objetivo principal e central, analisar impacto da COVID-19 na GRH e na agilização dos recursos humanos. À luz destes objetivos, tomam-se para o presente estudo, as seguintes questões de investigação:

- A GRH da organização é percebida como estratégica? Quais são os principais desafios e expectativas em relação à GRH?
- Como é definida a agilidade e percebida no contexto da organização?
- Que metodologias ágeis de RH existem e como é que a equipa de RH promove a agilidade na organização?
- Quais os Impactos e Consequências da COVID-19 na GRH?
- Qual a contribuição da pandemia COVID-19 para a agilização?

1.2 Contributos Esperados

O presente estudo visa contribuir para a temática da agilidade, a partir do conhecimento dos profissionais de recursos humanos e outros responsáveis técnicos relativamente a este conceito e às metodologias ágeis. Pretende ainda, a partir das perceções dos profissionais entrevistados, ajudar na identificação de práticas ágeis de RH em uso e outras passíveis de serem implementadas. Por último, contribuir para uma melhor compreensão do impacto e consequências da pandemia na GRH, particularmente na agilização dos RH.

Em termos teóricos, poderá servir de ponto de partida ou suporte a futuros estudos nesta área, dada a reduzida exploração deste tema por parte da comunidade académica.

Em termos práticos, espera-se ajudar a identificar um conjunto de práticas ágeis de recursos humanos que poderão vir a servir como eventual apoio futuro às organizações que se encontrem em processo de mudança ou em ambientes externos complexos. Pretende-se ainda promover a consciencialização e demonstração das mais valias do uso destas metodologias.

1.3 Estrutura da Dissertação

Este estudo está dividido em quatro capítulos que, por sua vez, se encontram divididos em subcapítulos.

No presente capítulo, “Introdução”, é apresentada, em primeiro lugar, uma contextualização sobre a temática em estudo. De seguida, é realizada a apresentação dos objetivos e questões da investigação, acompanhada pela apresentação dos contributos esperados e, por fim, a descrição da estrutura da dissertação.

No capítulo seguinte, relativo à “Revisão de Literatura”, estão presentes as contextualizações sobre a evolução e conceitos da GRH, Agilidade e COVID-19. Estudou-se, de seguida, a relação entre os três tópicos referidos, começando pela ligação entre as metodologias ágeis e a GRH e terminando com a ligação entre a COVID-19 e a GRH.

No terceiro capítulo, a “Metodologia”, abordou-se, com maior detalhe, a finalidade e estratégia do estudo, a seleção dos participantes e os instrumentos e procedimentos utilizados. Procedeu-se, também, à apresentação da organização em estudo, bem como o setor de negócio em que atua.

De seguida, iniciou-se o capítulo da “Análise e Discussão de Resultados”, onde se realizou a apresentação dos resultados obtidos através dos métodos de recolha de dados escolhidos, sendo estes organizados por categorias, com o objetivo de retratar de forma mais clara as respostas às questões do estudo. Neste capítulo, estará também presente a análise e discussão dos resultados, realizada à luz de outros trabalhos efetuados anteriormente e já publicados.

Por fim, o capítulo das “Conclusões”, onde estão incluídas as conclusões do estudo, bem como o contributo retirado para as questões centrais do mesmo. Finalmente, este capítulo inclui as limitações do estudo e algumas indicações para futuras investigações na área científica trabalhada.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Breve Nota Evolutiva da GRH

Para falar da otimização dos Recursos Humanos e da importância da sua agilização por forma a servir os objetivos da organização, é necessário, numa primeira fase, apresentar a evolução e as transformações a que a função se encontrou sujeita, até aos dias que correm.

De acordo com Cunha (2011), a Administração de Pessoal, com início no fim do séc. XIX, no pós-revolução industrial, surgiu com a necessidade de defender os interesses dos trabalhadores, na senda da teoria clássica das Relações Humanas.

Por sua vez, a Gestão de Pessoal (1960-1980), assente na teoria das Relações Humanas, foca os seus esforços em questões administrativas, legais e de relações individuais e coletivas do trabalho. A função dos RH não tem qualquer vertente de gestão e assenta, essencialmente, no processamento de salários, sendo exercida, na sua maioria, por profissionais da área da advocacia.

Esta abordagem tradicional da gestão da força de trabalho, que considerava as pessoas como um custo, desenvolvida no início do século passado, dividiu o trabalho em tarefas pequenas e fixas, criou uma hierarquia de responsabilidades com regras bem definidas baseadas na autoridade e no status e estabelecendo a ordem através do controlo (Walton, 1985).

De acordo com Neves (2007), entre 1980 – 1990 a GRH assume um papel de suporte à estratégia económica da organização e serve-se das pessoas para a obtenção do maior lucro em função do desempenho e dos resultados para a empresa.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos surge no ano de 1990 e estende-se aos dias de hoje. Esta “(...) assume como missão a mobilização e desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir e, nesta perspetiva, os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa e a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica” (Besseyers des Horts, 198, citado em Serrano, 2010).

2.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos: principais perspetivas

Delery e Doty (1996) sistematizaram a literatura sobre a gestão estratégica de recursos humanos em três categorias ou perspetivas dominantes, nomeadamente, a universalista, a contingencial e a configuracional.

Primeiramente, para os defensores da perspetiva universalista, onde se pode incluir Pfeffer (1994) e Huselid (1995), existem algumas práticas de gestão de recursos humanos que são melhores

que as outras (“*Best Practices*” ou “*High Performance Work Practice*”) e que por esse motivo, todas as organizações as deveriam adotar para obter uma melhor performance organizacional.

Esta abordagem não estuda a interdependência ou a integração das práticas, uma vez que o contributo das práticas para o desempenho organizacional é analisado do ponto de vista aditivo (Alcázar et al, 2005). Como resultado, implicitamente nega que os diferentes elementos do sistema de gestão de recursos humanos podem ser combinados eficientemente.

Uma das maiores influências desta perspetiva está associada a Pfeffer (1994), que identificou dezasseis práticas de gestão de recursos humanos que tinham implicação no aumento da performance organizacional: segurança no emprego; seleção e recrutamento; salários elevados; incentivos; propriedade dos empregados; partilha de informação; participação e *empowerment*; equipas de trabalho; formação e desenvolvimento; rotatividade dos postos de trabalho.

Ao contrário da perspetiva universalista, a perspetiva contingencial, que segue a proposta da escola de Michigan, pretende ajustar a gestão de recursos humanos à estratégia de negócio, atendendo ao contexto e às circunstâncias em que a organização se insere. Os investigadores que adotaram a perspetiva contingencial (e.g., Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988; Schuler e Jackson, 1987), reforçam que o efeito positivo da estratégia de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional apenas acontece nas condições em que as práticas de gestão de recursos humanos estão alinhadas com a estratégia de negócio da empresa.

Posto isto, Abba et al. (2018) afirmam que a suposição subjacente à teoria da contingência é que nenhum tipo único de estrutura organizacional é igualmente aplicável a todas as organizações. Ou seja, não há uma melhor forma de organização, um estilo de liderança que se mostre eficaz numa situação pode não ser mais bem-sucedido noutra. Donaldson (2001), reforça que a teoria se preocupa com a liderança e as situações, combinando o estilo de liderança com as situações.

Por último, a perspetiva configuracional, que para muitos é a mais complexa, mas que é, ao mesmo tempo, a que permite uma melhor análise e investigação da gestão de recursos humanos, uma vez que combina a integração interna da perspetiva universalista com a integração externa da perspetiva contingencial. Em termos técnicos, um modelo configuracional refere-se a qualquer constelação multidimensional de características conceptualmente distintas que normalmente ocorrem juntas (Meyer, 1993).

Posto isto, na ótica adotada para este estudo, mais importante do que as práticas adotadas, interessa a forma como elas interagem e se reforçam mutuamente, operando a diferentes níveis do sistema de Gestão de Recursos Humanos. Funciona como um sistema aberto e cíclico, através do qual é possível formar várias configurações que resultam no mesmo fim.

Como vimos, as evoluções no conceito de gerir pessoas foram muitas e marcantes e, a GRH que temos hoje, em nada se equipara à que tínhamos há cem anos. A tendência é para que o desenvolvimento seja cada vez maior e mais acelerado, contribuindo para tal facto a era digital em que vivemos, bem como a força e o poder que os avanços tecnológicos têm sobre as organizações.

2.3 Conceito de Agilidade

2.3.1 As Origens

Antes de avançar para uma análise do que é o RH Ágil, é importante perceber as origens do “*Agile*”. Ao longo dos últimos anos este tema tem atraído a atenção das organizações, bem como das pessoas na sua generalidade. Contudo, estas metodologias não são, de todo, algo de novo.

A comunidade tecnológica, responsável pelo desenvolvimento de *software*, tem vindo a trabalhar com estas metodologias nos últimos mais de cinquenta anos (Larman & Basili, 2003) testando, desenvolvendo e validando novas formas ágeis de trabalhar e entregar valor.

Com a evolução tecnológica e o aparecimento da *internet*, as metodologias atuais não conseguiam dar resposta às constantes mudanças de exigências e necessidades. Assim, nasce o Manifesto Ágil (Highsmith, 2001), desenvolvido por um grupo de estudiosos deste tema, compilando as suas investigações até à data. Ainda que criado com o intuito de facilitar e ajudar as equipas de desenvolvimento de *software*, este manifesto permanece até aos dias de hoje, ressoando para outras áreas, como é o caso dos Recursos Humanos. Desta forma, qualquer organização ou indivíduo, para ser considerado ágil, deve conhecer este manifesto e basear-se no mesmo.

Importa, assim, identificar os princípios base deste mesmo manifesto:

- Indivíduos e interações em vez de processos e ferramentas;
- *Software* relevante em vez de documentação;
- Colaboração dos clientes em vez de negociação com os clientes;
- Reagir e responder à mudança em vez de seguir um plano.

2.3.2 Definição

Ainda que este tema tenha surgido há mais de cinquenta anos, como referido anteriormente, é a partir do ano de 1990 que surgem, de forma mais recorrente, tentativas de definir e apresentar um conceito claro.

Kidd (1994) definiu a agilidade como uma adaptação rápida e proativa de elementos da empresa às mudanças inesperadas e imprevisíveis.

Por sua vez, Goldman et al. (1995), sugeriu que um sistema ágil é um sistema que é capaz de operar lucrativamente num ambiente competitivo, de contínuas e imprevisíveis mudanças, e de oportunidades de novos clientes.

Yusuf et al. (1999) acrescenta que a agilidade é a eficiente aplicação de atributos competitivos como velocidade, flexibilidade, inovação e qualidade por meio da integração de recursos reconfiguráveis e melhores práticas, num ambiente rico em conhecimento e de rápida mudança, para fornecer produtos e serviços orientados para o cliente.

Mais recentemente, Aghina et al. (2015) refere que a agilidade organizacional é a habilidade das organizações se reinventarem, adaptarem e mudarem rapidamente em ambientes ambíguos e turbulentos.

2.3.3 Agile VS Waterfall

Como anteriormente referido, estamos perante um mundo em constante evolução. As organizações vivem mercados cada vez mais competitivos, com necessidades variáveis e gritam por velocidade e qualidade na entrega do seu produto ou serviço. Tais fatores, aliados a outros como o avanço tecnológico e ciclos de entrega/desenvolvimento mais curtos, influenciam de forma natural a forma como os projetos são geridos (Hilmer & Krieg, 2014).

No sentido de dar uma resposta a estas necessidades do mercado, a gestão de projetos evoluiu, assim, de uma forma tradicional de gerir, para uma vertente que permite entregar valor de forma mais rápida, iterativa e incremental. Isto permite alterar, corrigir e prototipar aquele que deve ser o produto ou serviço final a ser entregue. Assim, podemos dividir estes modelos processuais da gestão de projetos em dois: o modelo *waterfall* ou em cascata; e o modelo ágil (Wysocki, 2014).

A abordagem clássica de gestão de projetos segue então uma lógica "*waterfall*" ou em cascata. Nesta abordagem processual, o planeamento e a execução são duas fases completamente distintas. O cliente estabelece previamente, e de forma muito clara, qual o resultado pretendido, definindo objetivos

e o que pretende ver ser-lhe entregue, acertando *deadlines* para a entrega do projeto. O planeamento é um processo demorado de preparação e definição de um plano de execução que vá ao encontro das necessidades do cliente e que permita entregar o valor, no prazo estabelecido. Só após o planeamento estar delineado e concluído, se dá início à execução e desenvolvimento do projeto. O objetivo é implementar e entregar ao cliente exatamente aquilo que estava previamente acordado, o que garante estabilidade e previsibilidade, nomeadamente de recursos (Patzak & Rattay, 2014).

Ao contrário da abordagem em cascata, estas metodologias ágeis de gerir, como o *SCRUM* ou o *KANBAN*, não se focam única e exclusivamente em seguir um plano. Pelo contrário, permitem adaptações e alterações constantes ao longo do processo de desenvolvimento, o que pressupõe que o planeamento e a execução andem de mãos dadas (Brechner, 2015; Sutherland, 2015). Brechner & Sutherland (2015) referem ainda que, nesta abordagem, as equipas desenvolvem a solução de forma incremental, apresentando trabalho, nomeadamente protótipos da solução final ao cliente, mantendo, portanto, uma comunicação acentuada e cíclica com este. Desta forma, é possível alinhar constantemente o rumo do projeto, alterando e corrigindo o que for necessário. Assim, é possível poupar tempo e dinheiro, enquanto se garante que a solução que está a ser desenvolvida vai ao encontro do pretendido. A flexibilidade e a capacidade de adaptação assumem-se então como fulcrais, sendo mais importante e relevante conseguir dar resposta às novas necessidades e requisitos que vão surgindo, do que manter-se fiel ao que estava previamente definido, como é o caso da abordagem tradicional, onde o plano estabelecido deve ser seguido à risca (Patzak & Rattay, 2014; Wysocki, 2014).

No mundo em que vivemos hoje, ganha então especial relevância estudar e aplicar estas metodologias, uma vez que, devido à flexibilidade que as caracteriza, permitem às organizações responder de forma rápida e cabal às mudanças de requisitos do cliente, bem como a todas as outras mudanças às quais as organizações estão sujeitas (Blust, 2019). Muitas das mudanças são inesperadas, como é o caso da pandemia gerada pela COVID-19, que apanhou as empresas desprevenidas e as obrigou a adaptar novas metodologias de trabalho.

Ainda que tenhamos observado a relevância que as abordagens ágeis estão a ganhar neste mercado em evolução e mudança constante, importa ressaltar que cada projeto ou produto tem as suas particularidades, sendo que diferentes projetos requerem abordagens processuais diferentes para que tenham sucesso. Posto isto, ambas as abordagens acima referidas são úteis e aplicáveis, tendo em conta o tipo de projeto em questão.

2.3.4 SCRUM e KANBAN

Segundo Campanelli & Parreiras (2015), *SCRUM* e *KANBAN* são dois dos principais métodos ágeis. São também duas das ferramentas com maior utilidade e aplicabilidade para os profissionais de Recursos Humanos, assumindo-se, portanto, como relevante o estudo das mesmas.

Estas ferramentas permitem revolucionar a forma de atuação dos Recursos Humanos, uma vez que ajudam a priorizar, desenhar e entregar valor para os clientes internos da organização: os colaboradores. É ainda tido como relevante o estudo e o conhecimento destas ferramentas por parte da equipa de RH, no sentido de suportar, da melhor forma, as equipas ágeis no seio da organização.

Primeiramente, o *SCRUM*, desenvolvido por Jeff Sutherland (1993), é descrito pelo mesmo como “A arte de fazer o dobro em metade do tempo”, também o nome do livro por si publicado em 2015.

Segundo Zerfass, Dühring, Berger, & Brockhaus, (2018, p. 21), o *SCRUM* é uma técnica que permite resolver problemas através do trabalho em equipa com interações em tempos muito específicos, os chamados *sprints* (normalmente trinta dias ou menos, o mais comum é ser de duas semanas). Todo o acompanhamento da equipa é feito todos os dias em *stand-up meetings* de quinze minutos. Esta é uma forma muito específica de atuar que tem implicações a nível da estrutura organizacional.

Para além disto, Pichler (2010) descreve o *SCRUM* como uma estrutura ágil que compreende os princípios e práticas que ajudam as equipas a entregar novos produtos de forma mais célere possível, com uma rápida adaptação à mudança e numa ótica de melhoria contínua.

No que toca à implementação desta ferramenta, e de acordo com Jeff Sutherland (1993), são necessários três diferentes papéis e funções dentro das equipas. O *Product Owner*, a equipa de desenvolvimento e o *SCRUM Master*.

O *Product Owner* é o responsável por determinar e estabelecer quais as especificações do produto a entregar. Este regista todos os requisitos iniciais do produto sobre os quais a equipa de desenvolvimento deve trabalhar. Tal registo tem o nome de *Backlog* do Produto. Por sua vez, a equipa de desenvolvimento consiste num grupo de pessoas com as capacidades e conhecimentos técnicos necessários para implementar e entregar o valor (produto) para o cliente final. Por último, o *SCRUM Master* é quem define o processo de *SCRUM*, funcionando como um facilitador, mentor e *coach* da equipa de desenvolvimento.

Por sua vez, segundo Fernandes e Godinho Filho (2007), o *KANBAN* é uma metodologia que utiliza um sistema de cartões que, como o nome indica, representa uma placa visível. É uma metodologia *Pull*, ou seja, convoca a produção em função do consumo dos clientes, internos e externos, através do sistema de cartões que sinaliza o fluxo da produção.

Uma variação do *KANBAN* implementado pela Toyota é o *KANBAN* utilizado pelas equipas de *IT* que, segundo Anderson (2010), assenta em determinados pilares:

- Fluxo de trabalho baseado no visual, simples e fácil de entender;
- Gestão *just-in-time* (JIT), foram identificadas e eliminadas atividades desperdiçadas, construindo apenas o que é necessário quando necessário;
- Limitar o trabalho em processo com base na capacidade da equipa;
- Gerir e otimizar o fluxo/processo constantemente, numa ótica de melhoria contínua;
- Processos e Políticas devem ser claros e explícitos;
- Os processos são revistos, por toda a equipa, que deve colaborar para os melhorar.

Nesta ótica, sendo o *KANBAN*, uma “representação visual do trabalho em progresso (...)” (Zerfass, Dühning, Berger, & Brockhaus, 2018, p. 19), pode ser usado para se perceber que tarefas estão em curso e como se pode repartir o trabalho, facilitando assim a organização do mesmo bem como das equipas.

2.4 Metodologias Ágeis e a Gestão de Recursos Humanos

2.4.1 Agilização de Recursos Humanos

A metodologia ágil é uma metodologia que enfatiza a melhoria contínua do processo para maximizar o valor para o cliente ao mesmo tempo que reduz o desperdício (Teich & Faddoul, 2013).

As organizações ágeis assentam a sua estratégia em hierarquias achatadas, equipas multidisciplinares e numa comunicação rápida e direta a fim de resolver os problemas (Almeida *et al.*, 2012). Através desta agilidade, as organizações conseguem adaptar-se mais rapidamente a envolventes de mudança, bem como reduzir o tempo de entrega de produtos inovadores (Cervone, 2011). Denning (2016) sugere ainda que a gestão ágil surge, nos dias de hoje, como um vasto movimento global que está a transformar a forma como se trabalha.

As metodologias ágeis foram criadas para mitigar as limitações/fragilidades dos métodos tradicionais de desenvolvimento de *software*, como o excesso de documentação e a ineficácia do “*time to market*” (Jalali, Wohlin, & Angelis, 2014).

De acordo com Cappelli e Tavis (2018), a GRH segue também esta tendência para se agilizar, transformando por completo a maneira como as organizações contratam, desenvolvem e gerem as suas pessoas. Contudo, é ainda muito limitado o conhecimento no que à agilização estratégica da GRH diz respeito, quando em comparação, por exemplo, com a gestão de projetos.

Segundo Dank e Hellström (2020), a agilização dos recursos humanos é dividida em dois conceitos distintos:

- Recursos Humanos para o Ágil
- Ágil para os Recursos Humanos

De acordo com os mesmos autores, a primeira refere-se à implementação e desenho de sistemas de gestão de recursos humanos capazes de suportar a implementação da metodologia ágil na organização. Tem em vista analisar o papel da GRH dentro da organização para ajudar a transformá-la. O DRH é visto como um propagador natural da cultura organizacional e, portanto, como um facilitador.

Doz e Kosonen (2008) destacam o fulcral papel da GRH no desenvolvimento de comportamentos, normas e políticas que apoiem a reciprocidade generalizada e que fomentem a confiança. Alertam, ainda, para a importância das sinergias entre os vários departamentos, referindo a necessidade de envolver os recursos humanos neste processo sinérgico, pela sua perspectiva de desenvolvimento de pessoas e competências constantes.

Na senda da proposta de Dank e Hellström (2020), a segunda refere-se ao ágil como uma estratégia operacional de gerir pessoas, onde os princípios da respetiva metodologia são aplicados às funções da gestão de recursos humanos. Os processos mantêm-se, mudando apenas a maneira de os realizar.

O quadro que se segue reúne o trabalho de vários investigadores sobre este tema, que abordam as implicações práticas das metodologias ágeis para os RH e para a agilidade estratégica da organização.

Quadro 1- Implicações práticas das metodologias ágeis para os RH e para a agilidade estratégica da organização

| Condições Facilitadoras | Implicações para a GRH | Contributo para a agilidade estratégica |
|--|--|---|
| <p>Definir um propósito que coordene e libere.</p> <p>Mainemelis (2010) Zheng <i>et al.</i> (2011)</p> | <p>Definir propósitos com valor;</p> <p>Alimentar a cultura em torno do propósito;</p> <p>Estimular o propósito como uma experiência através de <i>storytelling</i>.</p> | <p>A definição clara de um propósito pode facilitar a orientação estratégica, bem como a capacidade de resposta perante novos contextos.</p> |
| <p>Desenvolver estruturas que capacitem os colaboradores e estimulem a responsabilização.</p> <p>Brown and Eisenhardt (1997)</p> <p>Kamoche and Cunha (2001)</p> | <p>Organização estruturada em volta de regras simples, bem como na definição de objetivos e responsabilidades claros.</p> | <p>Com o estabelecimento de estruturas simples é mais fácil para as organizações terem a capacidade de se adaptarem, bem como de pensar “fora da caixa”.</p> |
| <p>Desenvolver equipas que protejam e desafiem os colaboradores.</p> <p>Murnighan and Conlon (1991) Silva <i>et al.</i> (2014)</p> | <p>Garantir a segurança psicológica e responsabilidade das equipas.</p> | <p>Trabalhadores com estas condições terão maior consistência na prossecução das suas tarefas, bem como de reagir perante situações inesperadas e desafiantes.</p> |
| <p>Equipas humildes e autoconfiantes.</p> <p>Hodgkinson, Hughes, and Arshad (2016) Hmielski e Cooper (2013)</p> | <p>Desenvolver a autoconfiança;</p> <p>Desenvolver a capacidade de improviso;</p> <p>Ajudar os colaboradores a perceber quando o risco vale a pena ou não.</p> | <p>A autoconfiança torna as pessoas predispostas para responder mais rapidamente, facilitando a improvisação eficaz.</p> <p>A humildade garante que os colaboradores se mantenham alerta para os riscos do improviso.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Cultivar o conforto com espontaneidade e um ambiente organizacional de boas regras.</p> <p>Pavlou e El Sawy (2010)</p> <p>Miner et al. (2001)</p> | <p>Garantir um equilíbrio útil entre a espontaneidade e a estrutura definida.</p> | <p>Uma completa falta de estrutura cria um desvio estratégico; a falta de liberdade para improvisar cria rigidez estratégica.</p> |
|--|---|---|

Fonte: Retirado de Cunha, Gomes, Mellahi, Miner e Rego (2020)

Analisando esta tabela podemos, então, concluir que são diversos os autores que apresentam as condições facilitadoras da agilização da função de RH. Por sua vez, estas condições apresentam diversas implicações para a GERH.

2.4.2 Práticas Ágeis de Recursos Humanos

Como referido anteriormente, as metodologias ágeis podem ser aplicadas a diversas indústrias, nomeadamente a diversas áreas da GRH. O quadro que se segue apresenta as principais diferenças entre as duas abordagens de RH - tradicional e ágil - no que diz respeito a determinadas práticas de RH.

Quadro 2- Abordagem tradicional de GRH VS Abordagem Ágil de GRH

| Práticas | Abordagem Tradicional | Abordagem Ágil |
|----------------------------|--|--|
| Formação e Desenvolvimento | Um colaborador que esteja a desempenhar uma determinada função, ou se encontre numa situação de mudança de função, terá uma oferta formativa que vá de encontro às suas necessidades atuais e específicas. | Ambiente de aprendizagem contínua, onde os funcionários têm inúmeras oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento nas mais diversas áreas, independentemente dos objetivos específicos diretamente relacionados com o trabalho atual. |
| Recrutamento e Seleção | Existe uma mentalidade de recrutamento, onde a pesquisa e procura de candidatos começa assim que as vagas se tornam disponíveis. Assim que o “melhor” | Na abordagem ágil a aquisição de talento é contínua, sendo que as organizações devem investir na sua marca e reputação, cultivando relações constantes e contínuas com |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| | <p>candidato é encontrado e selecionado, dá-se por terminado o processo de recrutamento e seleção.</p> | <p>os candidatos através de múltiplos canais, nomeadamente sociais. Assume-se então de extrema importância, que haja um trabalho colaborativo entre o departamento de Marketing e o de Recursos Humanos.</p> |
| <p>Gestão de Talento</p> | <p>O processo de aquisição de talento é sigiloso e opaco. A gestão de talentos é propriedade dos RH e todos os processos, desde o recrutamento ao desenvolvimento de colaboradores, são propriedade exclusiva do departamento.</p> | <p>Pelo contrário, nesta abordagem a base do sucesso é a transparência. A gestão de talentos é facilitada pelos RH que capacita e incentiva os colaboradores a envolverem-se no seu próprio desenvolvimento. Os colaboradores entendem todo o ciclo, participando ativamente nos processos de aquisição e desenvolvimento de talento.</p> |
| <p>Definição de Funções</p> | <p>Cada função é vista como independente. As especificações de uma determinada posição estão diretamente relacionadas com as tarefas específicas inerentes.</p> | <p>Mais importante que as especificações do trabalho, é que a missão e os valores estejam uniformizados. Os trabalhadores conhecem a missão e os valores da organização e percebem a importância de desenvolver as suas funções em conformidade com estes, no sentido de colaborarem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional.</p> |
| | <p>A implementação de um novo sistema ou modelo processual,</p> | <p>Numa perspetiva completamente diferente, nesta abordagem, a</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Implementação de Novas Práticas</p> | <p>pressupõe uma longa e cuidada pesquisa. Dada a complexidade da implementação destes novos sistemas, espera-se que estes sejam utilizados ao longo de muitos meses ou anos.</p> | <p>implementação de novos processos é simples. As iniciativas são de pequena escala, incidindo geralmente dentro de uma equipa específica de trabalho. O tempo de pesquisa é reduzido, passando imediatamente à execução. Existe um processo contínuo de <i>feedback</i> no sentido de determinar se a iniciativa deve ser trabalhada e expandida, nomeadamente a outras áreas, ou se, por outro lado, não é benéfica para a organização e, portanto, deve ser posta de parte.</p> |
|--|---|--|

Fonte: Adaptado de Kelly Craig (2016)

Tendo por base a tabela acima apresentada, são então identificadas as principais diferenças entre as duas abordagens, resumidas em seguida.

Relativamente à formação, a principal diferença é que, na abordagem tradicional, a formação é dada quando é identificada uma necessidade, ao passo que na abordagem ágil a aprendizagem é contínua e proativa.

No que diz respeito ao recrutamento e seleção, na abordagem tradicional, há um ciclo fechado que termina assim que uma pessoa é selecionada para uma oportunidade específica. Em contrapartida, na abordagem ágil, este é um processo contínuo e prolongado no tempo.

A gestão de talento, na abordagem tradicional, é exclusiva ao departamento de RH. Já na abordagem ágil, pressupõe-se o envolvimento do colaborador naquilo que é o seu desenvolvimento, assumindo-se os RH como facilitadores e impulsionadores. Os colaboradores são ainda convidados a participar ativamente nos processos de aquisição de talento.

A principal diferença no que toca à definição de funções é que, na abordagem tradicional, a função é vista como independente e definida pelas tarefas inerentes. Na abordagem ágil, mais do que definir uma função e as suas especificidades, valoriza-se a uniformização da missão e valores da organização.

Na abordagem tradicional, a implementação de novas práticas pressupões um processo demorado de pesquisa e aplicação a longo prazo. Na perspectiva ágil, a implementação de novas práticas é simples e executada em paralelo com a integração de *feedback*.

Ainda de acordo com Craig (2016), numa ótica tradicional, a função de RH é burocrática e focada na manutenção de registos e processos. Os Recursos Humanos devem manter documentação e arquivos referentes aos colaboradores e atividades realizadas por forma a poder evoluir a partir daí. O sucesso dos RH é medido pela complexidade da documentação. Por sua vez, na vertente ágil, a função dos Recursos Humanos é ter colaboradores motivados e empenhados. O sucesso dos RH é medido não pelo grau de documentação e processos, mas em termos de retenção de colaboradores, níveis de satisfação dos funcionários e nível de inovação.

2.5 COVID-19 e a Gestão de Recursos Humanos: Impactos e Consequências

2.5.1 COVID-19

Em finais de 2019, foi identificado e detetado pela primeira vez em humanos, um novo vírus chamado SARS-CoV-2, que significa “síndrome respiratória aguda grave – coronavírus 2”, na cidade de Wuhan, na China. Subitamente este vírus caracterizou-se como um dos maiores problemas de saúde pública internacional do último século, atingindo praticamente todo o planeta, devido à sua extraordinária facilidade de propagação (WHO, 2020a, 2020b).

Posto isso, organizações precisam de estar disponíveis e preparadas para desenvolver respostas inovadoras, a fim de conseguirem responder da melhor maneira às ameaças externas que põem em causa a sobrevivência da organização (Ngoc Sue et al., 2021), como é o caso da pandemia e outras crises.

2.5.2 Mudanças Geradas pela COVID-19 nas Práticas de Trabalho e o Impacto nos Trabalhadores

Por forma a explorar o impacto da COVID-19 nas organizações, é pertinente debruçar o estudo sobre as várias vertentes organizacionais, tais como as mudanças emergentes nas práticas de trabalho e o impacto das alterações laborais nos trabalhadores.

- **Mudanças nas práticas de trabalho**

No que toca às mudanças nas práticas de trabalho, a pandemia veio acelerar e catalisar algumas tendências laborais, como é o caso do trabalho remoto, antes uma prática incomum e requerida pelo trabalhador e, aos dias de hoje, uma “obrigação” para as entidades patronais e, em muitos casos, uma maneira de ganhar vantagem competitiva.

Torna-se uma tendência cada vez mais clara que este modelo de trabalho seja adotado sempre que possível e quando a função assim o permita, ganhando ainda mais força quando a produtividade dos colaboradores aumenta (Allen, Cho, & Meier, 2014). Ainda de acordo com Ramarajan e Reid (2013), este modelo de trabalho é percecionado como um desafio positivo para os colaboradores, uma vez que lhes permite uma melhor gestão entre a vida profissional e pessoal.

Diretamente relacionado com a possibilidade do trabalho remoto, também a composição das equipas sofreu um impacto considerável. Estas equipas tendem a não ter a riqueza de comunicação e interação das equipas presenciais (Martins, Gilson & Maynar, 2004), sendo que, não havendo uma

gestão capaz e presente, conflitos entre os vários membros podem aumentar rapidamente (Mortensen & Hinds, 2001).

Com os colaboradores das mais variadas equipas e níveis hierárquicos a trabalhar de forma remota, é necessário também garantir que a liderança pode ser eficaz neste contexto (Antonakis & Atwater, 2002), assumindo-se como importante a capacitação e formação dos colaboradores que assumem estes papéis. Entre as atividades mais específicas de liderança, impactadas pela COVID-19, destaca-se a avaliação dos colaboradores, nomeadamente, como os sistemas de avaliação irão funcionar. Uma avaliação assente no cumprimento dos objetivos torna-se muito mais efetiva neste modelo em que não é possível fazer uma monitorização constante dos subordinados (Pritchard, Harrell, DiazGranados, & Guzman, 2008)

- **Impacto nos trabalhadores**

Segundo Carrol e Conboy (2020), a dura realidade do impacto que o COVID-19 teve na economia e nos meios de subsistência das pessoas trouxe mudanças radicais para as organizações e suas forças de trabalho. Por sua vez, Silva et al. (2020) refere que enquanto muitos perderam os seus trabalhos devido ao encerramento de empresas e à extinção dos seus postos de trabalho, outros passaram para *layoff* ou para um regime de teletrabalho.

Relativamente ao teletrabalho, a investigação conduzida por Tavares et al. (2020) concluiu que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos indivíduos foi a falta da interação profissional e a comunicação entre colegas. Haubrich & Froehlich (2020) refere, ainda, que os desafios identificados relativamente ao teletrabalho incluem cultura organizacional, modelo contratual, indisciplina, falta de comprometimento, dificuldades da ausência de contacto presencial com a equipa e tecnologia insuficiente.

Por fim, em termos económicos, segundo Vieira et al. (2020), durante a pandemia de COVID-19 uma parcela significativa da população encontrava-se numa situação de redução ou perda total de rendimentos e sem perspetivas de regularização da situação no curto prazo, o que levou a uma perceção de perda de bem-estar financeiro. Nesta ótica, as indicações são de que haverá um crescimento contínuo de empregos de curto prazo (Petriglieri, Ashford, & Wrzesniewski, 2019).

2.5.3 Impactos da COVID-19 na GRH

A crise pandémica teve várias repercussões sobre as pessoas e as organizações, exigindo respostas a fim de transformar os desafios em oportunidades. Foi necessário repensar e reprogramar as suas práticas e funções, e adaptar os trabalhadores às novas condições de trabalho decorrentes da COVID-19.

Olhando agora para o impacto que a COVID-19 teve nas práticas de RH nas organizações, é possível referir e destacar as seguintes, que constituíram as maiores mudanças e transformações:

- Condições de trabalho renovadas, com a predominância do teletrabalho. Na impossibilidade de trabalhar de forma remota, foram muitos os cuidados a ter, nomeadamente na providência de material de proteção, bem como na manutenção de espaços limpos e higienizados e ainda garantindo o devido distanciamento social. Tal medida acarretou implicações para os colaboradores, a nível social, económico e de saúde, que tiveram que ser tidos em conta pelas organizações. Neste novo ambiente de trabalho foi necessário alertar para estes aspetos, tais como o distanciamento social, necessidade de comunicar através de novas tecnologias, entre outros, a fim de garantir ambientes de trabalho que se preocupem com questões de saúde e que promovam a satisfação (Robelsky *et al.*, 2019).
- Promoção, formação, desenvolvimento e aposta na autonomia e flexibilidade, providenciando todas as ferramentas para tal. Aumento da aposta na formação de todos os colaboradores na utilização de ferramentas tecnológicas e digitais. De acordo com Beno (2021), o teletrabalho tornou-se uma ferramenta extremamente importante, preenchendo necessidades chave dos negócios, enquanto permitiu um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e social.
- Recrutamento, seleção e retenção dos colaboradores à distância, o que implicou uma reestruturação de todos os processos, quer com a introdução de novas ferramentas, quer com a substituição, por exemplo, de entrevistas presenciais por *online*. Atualmente, as organizações estão de forma crescente a explorar o uso de ferramentas digitais para identificar, recrutar e reter colaboradores. (Blatch-Jones *et al.*, 2020). O mesmo acontece com a formação e desenvolvimento dos colaboradores, onde ganha força a formação em formato *e-learning*, que permite às pessoas assistir às mesmas onde e quando quiserem.

- Avaliação de desempenho e gestão de remunerações, que se concentra mais nos objetivos individuais dos trabalhadores e menos no tempo de trabalho. Um estudo desenvolvido por Sembiring et al (2020) comprovou que a compensação pode ter um impacto significativo na *performance* dos trabalhadores na era COVID-19. Assim, os autores sugeriram que as organizações deveriam preocupar-se mais com a remuneração total dos seus trabalhadores (financeira e não financeira) bem como na sua justiça para sustentar e melhorar o desempenho dos mesmos durante as crises. O estudo de Elsafty e Ragheb (2020) demonstrou ainda que os benefícios financeiros, como por exemplo os bónus, têm um grande impacto na retenção de talento durante a pandemia.

Em síntese, a pandemia gerada pela COVID-19 veio revolucionar e alterar a forma de trabalhar das organizações em todo o mundo, obrigando as mesmas a adotar novas maneiras de trabalho e ao mesmo tempo criando oportunidades de crescimento como geralmente acontece em tempo de guerra ou de desastres naturais (Sine & David, 2003).

3. METODOLOGIA

O presente capítulo dá a conhecer a estratégia metodológica e a justificação das opções seguidas. Depois de apresentar o tipo de estudo, faz-se uma breve contextualização sobre a organização em estudo. De seguida, faz-se referência à seleção dos participantes, ao método e instrumento de recolha de dados, e, finalmente, aos procedimentos adotados no estudo empírico.

3.1 Natureza do Estudo e Justificação

Este estudo assenta numa abordagem qualitativa, baseado num estudo de caso numa multinacional tecnológica: “*Tech G*”. Tendo em conta os objetivos e questões de investigação em que assenta o presente estudo, assumiu-se o recurso a metodologias qualitativas como a escolha mais adequada. As investigações qualitativas privilegiam, essencialmente, a compreensão dos problemas a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação. Neste contexto, Bogdan e Biklen (1994) consideram que esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos pois, nestes estudos, há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto.

Adicionalmente, e tendo em conta a grande complexidade do fenómeno em estudo, optou-se pela metodologia de estudo de caso. O método de estudo de casos vem sendo cada vez mais utilizado no âmbito das ciências humanas e sociais como procedimento de análise da realidade (Serrano, 2004; Yin, 2005). Nesta senda, Yin (2005) define estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real. Dada a sua aplicabilidade a situações humanas e a contextos contemporâneos de vida real, julgou-se que esta seria a metodologia mais ajustada.

3.2 Apresentação e Caracterização da Organização

Por forma a contribuir para um melhor enquadramento da temática, bem como para garantir um melhor conhecimento da realidade e de todo o trabalho de investigação, serve este capítulo para a apresentação da organização em estudo, bem como o setor de negócio em que atua. Para efeitos de confidencialidade iremos apelidar a organização de *Tech G*.

A *Tech G* é uma multinacional tecnológica, com mais de vinte anos de experiência no mercado de atuação. Trata-se de uma empresa de referência na Península Ibérica em consultoria e serviços

tecnológicos, com a missão de contribuir e liderar a transformação digital. Assente em valores como a inovação, tem ainda como objetivo contribuir para melhorar a vida das pessoas.

Empresa composta por mais de mil colaboradores, com presença nacional e internacional, está presente de norte a sul de Portugal, com escritórios desde Bragança a Lisboa, passando pelo Porto e Coimbra e com presença nas ilhas, nomeadamente nos Açores. Tem ainda no mercado Espanhol uma grande franja do seu negócio, estando presente em cidades como Madrid e Barcelona.

Dividida em três grandes mercados, a *Tech G* caracteriza-se por ser uma empresa que implementa *software* próprio, atuando também numa vertente de consultoria.

Dos três mercados em que está presente, dois fazem parte do setor da saúde, onde implementa e suporta um conjunto diversificado de produtos próprios, o que faz da empresa líder deste mercado na península ibérica, estando presente em mais de 80% dos estabelecimentos de saúde em Portugal.

Caracteriza-se ainda por, no mercado da saúde, desenvolver uma oferta completa de serviços que engloba, para além da componente tecnológica, serviços de consultoria, conceção e projeção de espaços de lojas, automação, infraestruturas e consumíveis.

O terceiro mercado, e pilar de atuação, é então a consultoria tecnológica, onde promove e desenvolve soluções à medida de diversos clientes, cobrindo um vasto leque de setores de negócio, bem como de áreas de atuação, desde o desenvolvimento *web* à cibersegurança.

3.3 Participantes do Estudo

Para concretizar os objetivos do estudo, foram realizadas entrevistas a toda a equipa de recursos humanos (num total de sete), bem como três entrevistas a um conjunto de profissionais, com posições de liderança e gestão de pessoas nas respetivas equipas. Sucintamente, o estudo aqui apresentado visa conhecer a visão destes profissionais sobre a gestão de recursos humanos da organização no pré e pós pandemia e, desta forma, dar resposta às questões de investigação previamente apresentadas.

Por motivos de confidencialidade, também os nomes dos participantes foram ocultados, por forma a manter o anonimato dos mesmos. No entanto, de maneira a diferenciar as opiniões e perspetivas de cada entrevistado, serve a seguinte tabela para caracterizar os participantes:

Tabela 1 - Caracterização dos participantes

| Função Desempenhada | Departamento | Género | Idade |
|---------------------------------|---------------------|---------------|--------------|
| Responsável pelo Departamento | Recursos Humanos | Feminino | 32 |
| <i>Team Leader</i> Recrutamento | Recursos Humanos | Feminino | 30 |
| <i>IT Recruiter</i> | Recursos Humanos | Feminino | 30 |
| Técnico de Recrutamento | Recursos Humanos | Masculino | 22 |
| Técnica de Recrutamento (2) | Recursos Humanos | Feminino | 25 |
| Técnica de Desenvolvimento | Recursos Humanos | Feminino | 52 |
| Técnica de Desenvolvimento (2) | Recursos Humanos | Feminino | 26 |
| <i>SCRUM Master</i> | IT | Feminino | 29 |
| <i>Team Leader</i> | IT | Masculino | 43 |
| <i>Product Owner</i> | IT | Feminino | 24 |

3.4 Método e Instrumento de Recolha de Dados

Utilizou-se como método de recolha de dados junto dos profissionais, a entrevista semiestruturada. Esta escolha prendeu-se à tentativa de preservação da narrativa da pessoa, com o intuito de explorar a sua experiência e vivências subjetivas em relação ao fenómeno estudado (Fontana & Frey 2000; Mathiesou, 1999).

Relativamente à sua estruturação, as entrevistas podem ser definidas como: estruturadas, não-estruturadas e semiestruturadas, “em função das características do dispositivo montado para registar a informação fornecida pelo entrevistado” (Afonso, 2005, p. 97).

Como referido, neste estudo foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas, uma vez que, de acordo com Afonso (2005, p.192) “o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias” sobre as quais “será muito importante receber informação da parte do entrevistado”.

A entrevista semiestruturada pressupõe a utilização de um guião pré-realizado com temas e questões que permitem orientar e desenrolar a interação entre os interlocutores. Quivy e Campenhoudt (1995, p.194) esclarecem a função do guião das entrevistas semiestruturadas através das seguintes considerações: “Geralmente o investigador dispõe de uma série de perguntas – guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas na ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível, ‘deixará andar’ o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier”.

Procedeu-se então à elaboração de dois guiões de entrevistas, um para a equipa de recursos humanos e outro para os profissionais das equipas técnicas. Estes foram devidamente elaborados e ajustados, por forma a permitir uma maior flexibilidade na dinâmica realizada aquando da entrevista quer para as questões do entrevistador, quer para as respostas do entrevistado. Tal contribuiu para garantir uma recolha de informação pertinente e em linha com as questões deste estudo.

A estrutura de ambos os guiões pode ser consultada nos apêndices um e dois.

3.5 Procedimentos

Em primeiro lugar, foi feito um contacto com a Responsável pela equipa de Recursos Humanos da *Tech G* para pedir a devida autorização, no que toca a utilizar a empresa para a realização do estudo de caso. Tendo esta autorização, foram contactados todos os elementos da amostra considerada, averiguando a sua disponibilidade para participação no estudo.

Após apuradas todas as disponibilidades, as recolhas de dados foram realizadas em momento diferentes, de acordo com a disponibilidade dos participantes, no primeiro semestre do ano de 2022.

A recolha de dados foi realizada virtualmente, em entrevistas agendadas via *Microsoft Teams*. Foi possível assegurar as condições virtuais adequadas, nomeadamente a acústica favorável à gravação de voz e luminosidade, de forma a permitir as entrevistas e garantir a posterior transcrição na íntegra de toda a informação partilhada.

As entrevistas foram gravadas com recurso à própria ferramenta do *Microsoft Teams*, sendo que, em média, as entrevistas tiveram a duração de quarenta minutos. A cada participante foram explicados o enquadramento e objetivos do estudo, bem como o seu carácter voluntário, anónimo e confidencial, tendo sido obtida autorização para gravar, transcrever e utilizar os dados recolhidos. Foi realizada a gravação áudio das entrevistas e utilizada a ferramenta “Ditado do *Office*” para transcrever

as palavras ditas automaticamente para um documento *Microsoft Word*. A transcrição das entrevistas, para além de permitir a compreensão do caso e das perspetivas de cada um dos entrevistados, foi fulcral para o enriquecimento do estudo de caso.

3.6 Codificação de Dados

Feita a recolha de dados, procedeu-se à análise e interpretação dos mesmos. De acordo com Bogdan e Binken (1994), antes da análise propriamente dita, é necessário transcrever, organizar e trabalhar os materiais recolhidos. Moraes (1999) refere que os materiais recolhidos chegam ao investigador num estado natural, havendo a necessidade de serem polidos e processados para facilitar o processo de análise e interpretação.

Após esta primeira etapa, inicia-se então a codificação dos dados recolhidos. Nesta fase, o objetivo é a identificação de categorias e temas patentes nas entrevistas realizadas e, posteriormente, transcritas na sua íntegra, que irão permitir organizar e sumarizar os dados e, assim possibilitar a identificação de respostas aos problemas da investigação. Bogdan e Binken (1994) afirmam que um código é construído à medida que o investigador trabalha os dados, destacando palavras e frases que envolvem os sujeitos da investigação.

O processo de codificação passa por diferentes etapas, sendo que, numa fase inicial, o investigador analisa os seus dados com o intuito de identificar padrões e regularidade, representando de seguida estes mesmos padrões na forma de expressões (Bogdan & Binken, 1994). Os códigos devem ser agrupados em categorias abrangentes, que permitam descrever os elementos nelas presentes. No caso de existir uma elevada quantidade de códigos numa determinada categoria, é aconselhável a criação de subcategorias de análise. As categorias definidas devem representar as inquietações do investigador, a problemática do estudo e ainda o conteúdo retirado e transcrito (Benites *et al.*, 2016).

Ora, este processo de codificação consiste, então, essencialmente, num processo de identificação dos dados mais significativos para a investigação que irão posteriormente servir de base para a interpretação e identificação de conclusões. Este processo de codificação permite ainda a simplificar a base de dados, identificando e tirando partido da informação relevante para o estudo. Mais do que simplificar os dados em questão, este processo permite compilar a informação, quer seja de forma manual, ou através de *software* de análise, segmentando os dados em categorias simplificadas e abrangentes.

Para este processo de investigação em específico, numa primeira fase, procurou-se identificar as principais categorias, com base nos dados recolhidos empiricamente, sempre alinhados com os conceitos e a revisão da literatura feita, tal como sugere Spencer e os seus colaboradores (2003). O quadro que se segue apresenta conceitos estudados, bem como as categorias e dimensões de análise em que se decompuseram os conceitos:

Tabela 2 - Categorias e dimensões da análise de entrevistas

| | | |
|---|--|---|
| Gestão Recursos Humanos da Organização | Gestão de Recursos Humanos Estratégica | Alinhamento Estratégico e Apoio ao Negócio Captação e Retenção de Talento |
| | Desafios da GRH | Dimensão de Negócio/Organização Relacionamento Interpessoal Recrutamento, Seleção e Retenção de Talento |
| | Expectativas perante a Equipa de RH | Conhecimento de Negócio Acompanhamento Contínuo dos Colaboradores |
| Agilidade | Conceito de Agilidade | Conhecimento e Interpretação do Conceito |
| | A Agilidade na Organização | Hierarquização da Organização Metodologia/Procedimentos de Trabalho |
| | Agilidade no Departamento de RH | Perspetiva Externa |
| | <i>SCRUM e KANBAN</i> | Conhecimento dos Conceitos e Aplicação na Organização |
| Metodologias Ágeis e a GRH | Práticas Ágeis de GRH | Ferramentas de Trabalho Ágil <i>Sprints</i> Semanais/Quinzenais Internos |

| | | |
|---|--|--|
| | RH Promove Agilidade na Organização | Contacto Direto e Regular com as Equipas Técnicas Formação e Certificação em <i>Agile</i> |
| Contributo da Pandemia COVID-19 para a Agilização dos RH | Impactos e Consequências da COVID-19 na GRH | Recrutamento e Seleção Formação Corporativa Avaliação de Desempenho Gestão de Carreiras <i>Onboarding</i> <i>Feedback</i> dos Colaboradores face à Nova Realidade |
| | Papel e Contributo dos RH no Processo de Transformação e Mudança | Iniciativas de RH |
| | Práticas não Implementadas como Resposta à Pandemia e que Deveriam | Desburocratização Cultura Interna |
| | Papel percebido da Pandemia para a Agilização dos RH | Gestão interna Políticas de Trabalho Flexíveis |

O programa *NVivo* foi usado no tratamento e análise dos dados, o que permitiu segmentar e codificar as entrevistas com base nos blocos temáticos, e assim uma mais rápida e eficaz análise.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados prende-se essencialmente em quatro grandes temas, definidos e categorizados previamente, sendo eles:

- Gestão de Recursos Humanos da Organização;
- Agilidade;
- Metodologias Ágeis e a GRH;
- Contributo da pandemia COVID-19 para a Agilização dos RH

Assim, relativamente à GRH da organização, serão abordados os principais desafios, bem como as expectativas da organização perante este departamento, categorizando esta gestão à luz dos principais desenvolvimentos e abordagens, conforme a revisão da literatura.

No que concerne à agilidade na organização, procura-se perceber a familiarização com o conceito, a aplicação do mesmo na organização e nas suas diferentes equipas, percecionando quais os impactos da pandemia para esta agilização e ainda o conhecimento dos entrevistados relativo a ferramentas de trabalho ágil.

Por sua vez, a análise da agilidade no DRH recairá sobre dois tópicos: A perceção acerca da agilização dentro do próprio departamento, bem como o contributo e o papel dos recursos humanos no processo de agilização da organização no seu todo.

Por último, será analisado o impacto da pandemia nas mais diversas práticas de recursos humanos da organização, com o objetivo de perceber o papel dos RH num processo de mudança como aquele a que a pandemia implicou. Pretende-se, ainda, comparar e analisar o impacto de uma crise pandémica perante outro tipo de crise, percebendo quais os principais tópicos de melhoria, por forma a aumentar a agilidade na organização.

4.1 Gestão Recursos Humanos da Organização

4.1.1 Gestão de Recursos Humanos Estratégica

Tal como referido por Bessyers des Horts (2010), na GERH, a estrutura responsável pela função assume como missão a mobilização e desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir e, nesta perspetiva, os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa sendo que a própria função se torna mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica.

Posto isto, a GRH de uma organização pode ser vista como estratégica, quando alinhada com a missão e a estratégia da organização, valorizando-se os recursos humanos da organização, tendo neles uma base de valor e não um custo. O departamento de RH assume-se como mobilizador, contribuindo para o desenvolvimento das suas pessoas e, desta forma, para o desenvolvimento e crescimento da organização.

A totalidade dos entrevistados considera a GRH da organização como estratégica, baseando essencialmente a sua resposta em dois grandes fatores:

- **Alinhamento Estratégico e Apoio ao Negócio**

Na opinião da Responsável pelo Departamento de RH:

“É estratégica até porque tem de ser uma área de apoio ao negócio. A ideia é os recursos humanos suportarem, com uma série de políticas, os objetivos de negócio. Portanto, por muito que tenhas uma estratégia para a empresa, se não tiveres os recursos humanos alinhados com essa estratégia, isso dificulta chegarmos aos objetivos” (Responsável pelo Departamento de RH)

Esta visão é corroborada por outros entrevistados, como é o caso da *Team Leader* da Equipa de Recrutamento:

“Sim, considero que a gestão de recursos humanos é estratégica, comparativamente com algumas empresas que eu tive. Olhando também para alguns anos atrás e para a grande maioria das empresas, principalmente portuguesas, acho que o foco sempre é muito uma vertente de *payroll* e administrativa. (...) nós olhamos para *dashboards*, temos aqui entrevistas do ponto de situação, definimos também anualmente uma estratégia da nossa organização e, nomeadamente, as pessoas são um dos pilares base. Acredito que sim, e que normalmente é com esse levantamento de informação das coisas que estão a correr menos bem que podemos chegar à estratégia com a vertente de pessoas” (...) Portanto eu acredito que sim, que todas as ações que nós façamos têm aqui um posicionamento estratégico e em linha com o negócio da empresa.” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

- **Captação e Retenção de Talento**

A equipa de recursos humanos tem a responsabilidade de selecionar, capacitar e reter colaboradores, por forma a, alinhado com a estratégia da organização, cumprir com os objetivos propostos. Os excertos que se seguem ilustram a opinião dos entrevistados acerca da importância da GRH ser estratégica no que toca à captação e retenção de talento, que por sua vez, é essencial para a sobrevivência da organização:

“Imagina a questão da captação de talento. Há áreas que não conseguem crescer se os recursos humanos não derem resposta a esta necessidade. Portanto, eu vejo sempre que é aqui uma equação de simbiose, não é? Eles precisam de nós, nós precisamos deles também” (Responsável pelo Departamento de RH)

O conceito de recrutamento foi evoluindo ao longo dos tempos e, mais do que ocupar as vagas da empresa, este processo deve ser eficaz, de modo a atrair um número significativo de candidatos (Pereira, 2014). Isto permite que, de forma seletiva, se possa aumentar o capital intelectual, tornando a organização mais competitiva (Ferreira, 2015). Neste sentido, para captar e manter talento, é necessário saber agir de forma estratégica, pensando nas pessoas. A valorização deste segmento vê-se com a reestruturação interna a que a equipa foi sujeita, passando agora a ter uma *Team Leader* só da equipa de recrutamento, tendo aumentado o número de membros da equipa, por forma a dar resposta às necessidades das equipas e do mercado.

A *IT Recruiter* refere-se à componente estratégica nos seguintes termos: “... [a] equipa de recrutamento, eu considero que também tem uma vertente muito estratégica e cada vez mais, porque nós temos cada vez mais oportunidades e necessidades de recrutamento. Portanto, eu acho que a nossa equipa tem uma componente estratégica muito grande, no sentido de atrair o máximo possível de perfis tecnológicos e não tecnológicos para a empresa. Também me parece que a nossa equipa de recrutamento está ainda mais estruturada do que, se calhar, estava anteriormente, daí que também já temos uma *Team Leader* só para esta área de recrutamento. Portanto, mais uma vez acredito que é uma aposta grande da empresa esta vertente mais estratégica de recrutamento”

A *Tech G* parece estar a acompanhar as tendências da GRH, uma vez que, no campo da retenção, a valorização do colaborador é tida como uma aposta clara, com um investimento na sua certificação e formação, bem como no seu bem-estar. É ainda tido em consideração a progressão pessoal e profissional dos colaboradores. Esta preocupação está presente no discurso da Técnica de Desenvolvimento na vertente da formação. Para esta entrevistada:

“Estratégica também porque cada vez mais, e estando nesta área tecnológica, falamos e temos de gerir o nosso talento. Não gosto muito de falar em retenção, mas mais de gestão do nosso talento, temos de pensar no que é que podemos fazer pelas nossas pessoas para que elas se sintam bem quer em termos profissionais, quer em termos de desenvolvimento, progressão e mesmo de relacionamento

com os colegas e com os diversos *stakeholders*. Portanto, também acho que é muito importante trabalhar esse ponto”

Um estudo recente desenvolvido por Sembiring et al (2020) comprovou que a compensação pode ter um impacto significativo na performance dos trabalhadores na era COVID-19. Assim, os autores sugeriram que as organizações deveriam preocupar-se mais com a remuneração total dos seus trabalhadores (financeira e não financeira) bem como na sua justiça para sustentar e melhorar o desempenho dos mesmos durante as crises.

4.1.2 Desafios da GRH

Os desafios e as oportunidades andam, na sua essência, de mãos dadas. Uma nova oportunidade pressupõe um desafio, e perante os desafios surgem oportunidades, e o mais recente desafio para as organizações e para os RH foi a pandemia que atravessámos. Como disse Zhong et al. (2021), a COVID-19 gerou um enorme leque de desafios e oportunidades para as organizações.

Antes de perceber o que retirar da crise gerada pela pandemia e as oportunidades de desenvolvimento que esta trouxe, é necessário compreender quais os principais desafios colocados pela mesma, seguindo a linha de pensamento de Nijssen and Paauwe (2012) que afirmam que uma pandemia global constitui novos e distintos desafios para a sobrevivência das organizações e para o sucesso organizacional.

Foram três os grandes desafios identificados pelos entrevistados no que toca à GRH da organização:

- **Dimensão de Negócio/Organização**

Sendo uma organização com mais de mil colaboradores e com três mercados de atuação, torna-se complexo dar resposta às diferentes necessidades e desafios colocados às várias pessoas e departamentos. A este respeito, a Responsável pelo Departamento de RH afirma o seguinte: “Eu acho que o desafio na *Tech G* é conheceres o negócio das várias áreas: Como temos áreas muito diferentes, às vezes dificulta, e tu não consegues ser um parceiro de negócio se não tiveres conhecimento dos desafios das várias unidades”.

“Do lado da equipa de recrutamento o grande desafio é, sem dúvida, acompanhar o crescimento da empresa. Temos esta responsabilidade de trazer novos recursos para a equipa para conseguirmos também de certa forma acompanhar o crescimento que é esperado também de parte da administração...” (*IT Recruiter*)

- **Relacionamento Interpessoal**

O estudo de Mogilner, Whillans and Norton (2018) refere que a perda de conexões sociais é uma realidade, conexão essa que é associada a um impacto negativo na saúde mental e física dos colaboradores e os seguintes testemunhos vêm comprovar isso:

“... O que me preocupa mais a nível de recursos humanos é o compromisso das pessoas. Eu tenho de conseguir criar a relação que tinha no presencial no remoto também” (Responsável pelo Departamento de RH)

“Eu acho que a parte que foi mais afetada pela pandemia na gestão das pessoas, é o facto de serem pessoas. Ou seja, de serem recursos humanos. E são humanos por alguma razão. Ou seja, eu acho que foi esta parte humana, estas políticas mais viradas para este lado humano foram influenciadas negativamente com a pandemia. Se calhar antes um colaborador passava por nós e dizia “preciso de falar contigo sobre um tema, já passo lá”, e neste momento se estamos todos em casa, se as pessoas não falarem connosco nós também não sabemos o que é que acontece. Porque não passam por nós todos os dias nem passam por nós todos os dias. Por isso acho que foi mais esta parte humana que foi posta de parte. Para além disso, e isto está um bocadinho relacionado também com esta parte mais humana, existia a festa anual da *Tech G*. Isso não era só uma festa. Para além de ser importante porque aproximava as pessoas, as pessoas conheciam os departamentos e conviviam fora do ambiente de trabalho” (Técnica de Desenvolvimento (2))

Tendo em conta que a pandemia obrigou a adotar métodos de trabalho à distância, perderam-se laços entre os colaboradores, nomeadamente entre as equipas técnicas e o DRH:

“Em termos de desafios aqui dos recursos humanos, é, conseguir criar esta proximidade, conseguir criar a necessidade de as unidades perceberem a importância dos recursos humanos” (Responsável pelo Departamento de RH).

No que toca à perspetiva de elementos de liderança fora da equipa de RH, é referida a importância do DRH criar estratégias para o contacto dentro da empresa e desenvolvimento de relações entre os diferentes membros:

“... tentarmos arranjar aqui alguma estratégia de forma que eu consiga conhecer as pessoas da empresa que entram, mas sinto muito que muitas vezes entram e nem sei se entraram e às vezes já estão a sair e eu nem sei quem são... sinto que é esse desafio, que acho que os recursos humanos têm

pela frente. Arranjar uma estratégia remota para que haja este contacto na própria empresa” (*SCRUM Master*)

- **Recrutamento, Seleção e Retenção de Talento**

Uma organização com a dimensão da *Tech Gvê* nos RH um apoio ao negócio, nomeadamente na vertente de recrutamento e seleção de novos colaboradores. Tal constitui um desafio de carácter complexo, uma vez que, sendo uma empresa tecnológica, se trata de um mercado que escasseia de recursos, e sem pessoas não é possível dar resposta a todas as necessidades.

“...os grandes desafios são, obviamente, a captação e a retenção. E, sem isso, não há negócio. Principalmente na nossa área em que o negócio é feito de pessoas”. (Responsável pelo Departamento de RH).

A pandemia trouxe também o conceito de “Recrutamento Global”. O facto de se poder trabalhar de forma remota para empresas ou clientes, na outra ponta do globo, aumenta a competitividade: “A atração, porque estamos num setor altamente competitivo que é a tecnologia e que sabemos que estamos principalmente com a situação do COVID-19, a competir a nível mundial, já não é um recrutamento local como se via há dois anos atrás e, portanto, isso tudo dificulta” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

Também um dos elementos da equipa técnica concorda com este tópico:

“... o *onboarding* e o recrutamento porque o mercado está ao rubro e nós temos de ter métodos e mostrar o melhor que temos para cativar as pessoas a virem trabalhar para cá. Acho que é um dos maiores desafios que atualmente qualquer equipa de RH deve ter nas empresas.” (*SCRUM Master*)

O recrutamento global, que ao afetar o recrutamento afeta também a retenção, no sentido em que os colaboradores estão sujeitos a um assédio constante por parte de outras empresas.

“Depois há o desafio para fora, que é, como é que tu consegues captar talento. Por exemplo, se tu tiveres uma empresa como a nossa que trabalha para o mercado nacional e que recebe conforme a tabela nacional, é difícil competir com uma empresa alemã que paga cinco mil euros a um programador. Como é que tu consegues captar talento... A única maneira que o consegues fazer é ser aliciante nos projetos e nas tecnologias que tens e com quem trabalhas. (*Team Leader IT*)

Esta questão, aliada ao facto de não se estabelecer uma relação entre organização e colaborador, leva a que a troca de emprego seja algo mais recorrente e fácil.

“Portanto acho que isso se perdeu muito. Se tu perdes o *engagement* a uma empresa, se não arranjas uma ligação forte, sair dali é mais um, é igual estares a trabalhar ali ou estares a trabalhar noutra empresa qualquer. Começas a começar a ver o teu recibo de vencimento ao final do mês em vez de teres um sentimento de pertença àquilo que estás a fazer” (Técnica de Recrutamento (2))

Os presentes testemunhos demonstram que conseguir acompanhar a competitividade do mercado é um grande desafio associado à retenção:

“O sentido de pertença com o modelo híbrido também reduziu um bocadinho o contacto e a afinidade que tínhamos também com determinadas pessoas isso também reduziu o facto de termos empresas muito mais competitivas que facilmente conseguem oferecer o mesmo ou mais do que nós...” (Técnica de desenvolvimento (2))

Ainda dentro da retenção, é necessário haver uma preocupação clara com a mesma e com a gestão do talento que é selecionado. “...o desafio até está na equipa de desenvolvimento em termos de retenção de talento, retenção de colaboradores... sobretudo agora em tempos de pandemia...” (*IT Recruiter*)

“Eu diria que acima de tudo é a concorrência e gestão da rotatividade. Como é que se consegue gerir isto se não acontece nada perante a sinalização de um *Team Leader* (...) Eu acho que um desafio é esse. Olhar internamente para perceber o que pode ser feito para tentar segurar um colaborador.” (*Team Leader IT*)

4.1.3 Expectativas perante a Equipa de RH

O último tópico referente à gestão de recursos humanos da organização prende-se com as expectativas colocadas pelos colaboradores da organização perante este departamento. O que é esperado por parte dos RH e qual o contributo para a organização são os aspetos a seguir analisados.

Tendo em conta que as entrevistas foram realizadas a elementos da equipa da RH e a colaboradores de outras áreas e mercados, importa analisar as respostas separadamente, por forma a tirar conclusões concisas e ainda poder comparar se as expectativas dos colaboradores são congruentes com a noção desta realidade por parte da equipa de RH.

Nesta ótica, parece haver um alinhamento naquilo que é a perspetiva da equipa de RH e as expectativas reais das equipas técnicas, focando-se essencialmente em dois grandes tópicos, que constituem as dimensões de análise:

- **Conhecimento de Negócio**

Como dito anteriormente, a *Tech Gestá* presente em três grandes mercados, em que dois fazem parte do setor da saúde e o terceiro atua na área de consultoria tecnológica. É, por isso, fundamental ter uma boa percepção do negócio e conseguir perceber e diferenciar as necessidades de cada área, por forma a dar respostas específicas e personalizadas que resolvam os problemas identificados. Conhecer o negócio aparece com um imperativo nas entrevistas de alguns colaboradores, tal como sublinhado no excerto que se segue:

“O que é esperado? Eu acho que é precisamente isto, é conseguires perceber que uma *Tech G* precisa de ter pessoas para conseguir crescer e conseguir dar resposta a isso, conseguires perceber os desafios. Imagina, há situações em que a equipa de recrutamento, por exemplo, não tem conhecimento. (...), portanto eu acho que às vezes esta percepção do negócio é muito importante.” (Responsável pelo departamento de RH)

No que toca à perspetiva das equipas técnicas a *Product Owner* afirma que: “Em termos de expectativas eu acho que nós esperamos que recrutem as pessoas certas e que consigam responder às nossas necessidades de recrutamento”.

Tendo em conta esta necessidade, pressupõe-se que é preciso, primeiramente, conhecer o negócio. O *Team Leader IT* reforça esta ideia, afirmando que é preciso ter noção da competição no mercado: “Depois há o desafio para fora, que é, como é que tu consegues captar talento. Por exemplo, se tu tiveres uma empresa como a nossa que trabalha para o mercado nacional e que recebe conforme a tabela nacional, é difícil competir com uma empresa alemã que que paga cinco mil euros a um programador”.

- **Acompanhamento Contínuo dos Colaboradores**

Como referido por Mogilner, Whillans and Norton (2018), a perda de conexões sociais é uma realidade, conexão essa que é associada a um impacto negativo na saúde mental e física dos colaboradores. Torna-se assim de extrema importância a necessidade de garantir o devido acompanhamento aos colaboradores da organização.

“Para já, é passar uma imagem de que não estão sozinhos, essa é a primeira. Aquilo que as pessoas estão a passar, tantos os recursos humanos como toda a organização como toda a gente, está a passar pelo mesmo, portanto uma mensagem de força e de que estamos acompanhados, que não estamos sozinhos, isso acho que é bastante importante” (Técnica de Recrutamento (2))

O DRH teve também um papel importante na promoção de redes colaborativas e conexões sociais, como refere a *Team Leader* da Equipa de Recrutamento:

“Eu acho que foi essencialmente na criação de redes de contactos e de ligações entre as pessoas, ou seja, num *onboarding* atualmente eles têm em atenção convocar as pessoas chaves, com quem eles têm que falar e se não fosse os recursos humanos não havia essa promoção de contactos que as pessoas têm que ter numa primeira numa primeira abordagem, portanto eu acho que acima de tudo foi promotora nesses nestes aspetos.”

Nesta senda, a *Product Owner* defende que “(...) exista um acompanhamento contínuo e que o departamento neste caso, acho que é a equipa de desenvolvimento, trabalhem para que as pessoas se sintam bem na nossa organização e estejam sempre a propor maneiras de as pessoas se sentirem valorizadas aqui”

4.2 Agilidade

4.2.1 Conceito de Agilidade

Na tentativa de compreender o nível de conhecimento e grau de familiarização dos entrevistados com o tópico da agilidade, foi questionado aos mesmos o que entendiam por agilidade, nomeadamente em contexto organizacional.

No que toca à definição deste conceito por parte dos entrevistados, é consensual entre todos que a agilidade está associada a conceitos como flexibilidade, eficiência, rapidez, adaptação, simplificação e colaboração.

Como referido na revisão bibliográfica, as organizações ágeis assentam a sua estratégia em hierarquias achatadas, equipas multidisciplinares e numa comunicação rápida e direta a fim de resolver os problemas (Almeida et al., 2012), e é nesta ótica que os entrevistados se posicionam:

“É ser uma organização um bocadinho mais flexível, adaptável, simplificada e que trabalha em redes colaborativas em vez de ser uma estrutura muito hierarquizada. Trabalha de forma transparente e que inspira e promove o *engagement*, portanto há aqui um *feedback* muito presente, há um *brainstorming* de ideias, há uma colaboração em projetos, não há uma chefia que vai ditando tarefas ou grandes funções, há uma interajuda e uma cooperação muito grande neste tipo de projetos ou de empresas que seguem estes conceitos.” (Técnica de Recrutamento (2))

Este ponto de vista é ainda reforçado por um membro da equipa de desenvolvimento de recursos humanos:

“temos que cada vez mais nos tornar ágeis e flexíveis para chegarmos mais rapidamente e para correspondermos da melhor maneira possível aos nossos clientes, quer estejamos a falar dos nossos clientes internos quer estejamos a falar dos nossos clientes externos. Portanto, há aqui um conjunto de princípios ágeis, por exemplo, a área de recursos humanos ser cada vez mais transparente, adaptarmos cada vez mais, há aqui uma série de competências importantes: a adaptabilidade, *o engagement*, optar e incentivar a motivação intrínseca, a inspiração das pessoas, a ambição das pessoas. Não ter e não apostar tanto na hierarquização, mas muito mais em redes colaborativas, portanto tudo isto são conceitos de agilidade, que devemos cada vez mais implementar” (Técnica de Desenvolvimento)

Cervone (2011) complementa, afirmando que, através desta agilidade, as organizações conseguem adaptar-se mais rapidamente a envolventes de mudança, bem como reduzir o tempo de entrega de produtos inovadores. Também aqui, os entrevistados estão alinhados com os estudos analisados na literatura:

“Quando eu penso em agilidade eu penso em flexibilidade, ou seja, a nível de entrega, da facilidade com que eu chego também a um determinado recurso e, portanto, para mim é rapidez, flexibilidade e é menos burocracia. (...) Acho que é uma coisa que conseguimos reagir no imediato. Não estamos à espera e não somos reativos, acho que aqui a agilidade permite que conseguimos antecipar o problema, antecipar uma solução.” (Team Leader, Equipa de Recrutamento)

Também o Técnico de RH da mesma equipa partilha desta perspetiva:

“O que eu entendo daqui por agilidade é mais uma forma de nos manobrarmos, de agirmos mais facilmente, mais rapidamente que os outros. Ter os processos mais delineados, mais facilitados”.

Por sua vez, na equipa de desenvolvimento, a melhoria no processo de entrega de resultados também é referida:

“...chegarmos mais rápido aos resultados e de uma maneira que não seja exaustiva ou cansativa, que diminua o nosso tempo de investimento em tarefas que se calhar não fazem sentido e conseguirmos chegar de uma maneira mais rápida e eficaz ao resultado final. “(Técnica de Desenvolvimento)

Por fim, no que à perspetiva de elementos fora da equipa de RH diz respeito, o conhecimento é também semelhante:

“Agilidade para mim não é mais nem menos do que flexibilidade e resposta rápida às mudanças.” (*SCRUM Master*).

Neste tópico, Yusuf et al. (1999) menciona que a agilidade é a eficiente aplicação de atributos competitivos como velocidade, flexibilidade, inovação e qualidade por meio da integração de recursos reconfiguráveis e melhores práticas, num ambiente rico em conhecimento e de rápida mudança, para fornecer produtos e serviços orientados para o cliente. Posto isto, de forma global, e devido à frequente menção destes termos por parte dos colaboradores, denota-se um entendimento claro e unânime relativamente ao conceito de agilidade.

4.2.2 A Agilidade na Organização

Esta categoria de análise explora a perspetiva dos entrevistados sobre o conceito de agilidade, especificamente a sua perceção relativamente à aplicação prática do mesmo, no caso da organização em estudo, isto é, em que medida consideravam a organização ágil.

As entrevistas realizadas mostram uma clara tendência para caracterizar a organização como não ágil, sendo cinco os entrevistados que partilham desta opinião. Duas pessoas afirmam o contrário e três mostram-se incertas na sua opinião.

Importa referir um ponto comum por parte dos entrevistados, que reconhecem que existem partes da organização que são ágeis e partes que não o são. O que os diferencia é: Alguns consideram que uma pequena parte ser ágil não confere a toda a organização o título de organização ágil; outros consideram que as partes ágeis são suficientemente fortes para a organização ser tida como ágil e, por fim, outros não conseguem dar uma resposta final devido à variação de realidades dentro da empresa.

No que toca a considerar a organização, ou parte dela, ágil, são referidos os modelos de trabalho das equipas técnicas e o próprio mercado em que a *Tech G* se integra:

“Temos de ser ágeis todos os dias, diariamente para responder aos novos desafios tecnológicos e do mercado. Somos uma empresa tecnológica e de *software* e só por aí já requer agilidade porque com a crescente evolução tecnológica e com o mercado como anda não temos outra solução a não ser ágeis.” (*SCRUM Master*)

Ainda relacionado com o mercado, uma das razões para o *Team Leader* de *IT* considerar a organização ágil, é porque a mesma precisa mesmo de o ser:

“Eu diria que dado o passado e dada a atualidade da rotatividade que nós temos aqui dentro, em termos de agilidade eu considero que a empresa é ágil. Agora se é ágil como deveria ser, eu acho que não, que podemos fazer muito mais. É ágil a realocar pessoas, a perceber quem é a pessoa certa no sítio certo, neste aspeto é ágil.”

Assim, aqueles que consideram a organização ágil, assentam a sua resposta, essencialmente, na agilidade das equipas e da entrega, não olhando à organização no seu todo, focando-se também na utilização das metodologias ou ferramentas ágeis e não no conceito geral, o que acabar por ir ao encontro das ideias partilhadas pelos restantes:

“Eu acho que sim, eu acho que dentro daquilo que são as nossas equipas, as áreas mais técnicas praticamente todas trabalham com *agile*...” (Técnica de desenvolvimento)

“... em termos da empresa e da sua utilidade, e se considero que a empresa realmente recorre a metodologias ágeis, eu acho que sim. E acho que é cada vez mais essa a direção.” (*IT Recruiter*)

Aghina et al. (2015) refere que a agilidade organizacional é a habilidade das organizações se reinventarem, adaptarem e mudarem rapidamente em ambientes ambíguos e turbulentos. Posto isto, o colaborador baseia ainda a sua resposta em conceitos associados, referindo a liberdade de escolha, flexibilidade e inovação na distribuição dos benefícios para os colaboradores:

“Eu acho que o tema chave, a palavra-chave para este ano e para a nova era em que estamos a viver é a liberdade e flexibilidade, ou seja as pessoas valorizam cada vez mais a liberdade que têm de escolha entre local de trabalho, horário de trabalho. Mas, por outro lado, também a liberdade e flexibilidade que têm dos benefícios que as empresas oferecem, serem à medida daquilo que eu valorizo, porque eu posso valorizar ter o cartão *prize* para gastar num *shopping* e tu podes valorizar ter o mesmo ou outro cartão de saúde para gastares aqui no âmbito da saúde e uma terceira pessoa querer gastar em cheques da educação. E neste ponto, a empresa acaba por estar mesmo cada vez mais a apostar nestas pequenas alterações que acabam por traduzir-se em coisas muito bem recebidas por parte dos colaboradores” (*IT Recruiter*)

Por outro lado, aqueles que não consideram a *Tech G* uma organização ágil ou que não demonstram uma opinião definitiva, referem-se à totalidade da organização, na medida em que consideram que há certas equipas e áreas que o são, como se pode verificar nos excertos abaixo:

“Ágil no seu todo, e para ser congruente com aquilo que disse até agora, não é, mas estamos no caminho e é esse o objetivo. Algumas áreas já as podemos considerar completamente ágeis, mas no seu todo a organização ainda não.” (Técnica de Desenvolvimento)

É referida a ideia de que apenas certas equipas dentro da organização praticam a agilidade:

“Eu acho que, no geral, há equipas que são ágeis. Nem toda a gente, nem todas as vertentes da organização são ágeis” (Técnico de Recrutamento)

“Eu acho que depende muito de unidade de negócio para unidade de negócio. Por sermos uma empresa grande, também acho que existem realidades diferentes dentro da cada unidade de negócio” (Técnica de Desenvolvimento (2))

Olhando para os entrevistados que consideram que a organização não é ágil, destacam-se essencialmente dois parâmetros nos quais se baseiam para justificar a sua opinião: A hierarquização da organização e as metodologias e os procedimentos de trabalho.

- **Hierarquização da Organização**

Yusuf et al. (1999) refere que a agilidade é a eficiente aplicação de atributos competitivos como velocidade, flexibilidade, inovação e qualidade por meio da integração de recursos reconfiguráveis e melhores práticas, num ambiente rico em conhecimento e de rápida mudança, para fornecer produtos e serviços orientados para o cliente. No entanto, de acordo com os entrevistados, a organização assenta a sua estratégia numa estrutura muito hierarquizada e burocrática, o que em nada tem a ver com a flexibilidade e rápida mudança referidas. As opiniões que se seguem são ilustrativas deste ponto de vista:

“Na verdade, como colaboradores, ainda somos uma empresa muito hierarquizada, na minha opinião. Tens muitas decisões que vão ainda à administração para serem tomadas” (Responsável pelo Departamento de RH)

A flexibilidade e a capacidade de adaptação assumem-se então como fulcrais, sendo mais importante e relevante conseguir dar resposta às novas necessidades e requisitos que vão surgindo, do que manter-se fiel ao que estava previamente definido, como é o caso da abordagem tradicional, onde o plano estabelecido deve ser seguido à risca (Patzak & Rattay, 2014; Wysocki, 2014).

Posto isto, apesar de termos como agilidade, como flexibilidade, autonomia ou liberdade terem sido utilizados pelos entrevistados ao identificar o conceito de agilidade, os mesmos reconhecem que estes não são uma realidade tão presente, havendo uma grande centralização de poder e de tomada de decisão nas chefias superiores, nomeadamente na administração e no conselho executivo:

“Tens muitas decisões que vão ainda à administração para serem tomadas.” (Responsável pelo Departamento de RH)

“As transparências a flexibilidade também não ajudam muito, porque são temas difíceis também dentro da *Tech G*” (Técnica de Recrutamento (2))

Na organização, a burocracia e necessidade de seguir processos previamente definidos, demonstram, assim, mais ligações à abordagem tradicional e não à agilidade:

“... é uma empresa extremamente burocrática com imensos procedimentos e aprovações que limitam o trabalho tanto dos recursos humanos como de todas as outras áreas.” (Técnica de Recrutamento (2))

Também elementos externos à equipa de RH identificam esta limitação:

“Nós temos alguns problemas, e eu que faço muitas entrevistas, acho que hoje em dia na captação de talento *IT*, tens de ser muito rápido. Eu acho que nós perdemos muito tempo entre o primeiro contacto e o dizer que sim e dar efetivamente o *ok* e assinaturas de toda a gente para a pessoa entrar. Eu acho que esse é o grande problema que nós temos.” (*Team Leader IT*)

Esta perceção parece ser extensiva a outros colaboradores, designadamente os que decidiram abandonar a organização. Nas entrevistas de saída que são feitas, o excesso de burocracia é apontado como um problema da organização, tal como sublinhado pela Técnica de Desenvolvimento (2):

“E também é o tipo *feedback* que recebemos das entrevistas de saída. Há alguns colaboradores que dizem que a empresa é altamente burocrática”

- **Metodologia/Procedimentos de Trabalho**

Kidd (1994) definiu a agilidade como uma adaptação rápida e proativa de elementos da empresa às mudanças inesperadas e imprevisíveis. Assim, seria de esperar que organizações ágeis fossem rápidas nos seus processos, mas, no entanto, as metodologias e procedimentos de trabalho são apontados como uma das principais razões para a não agilidade da organização. É uma empresa ainda bastante burocrática, ao nível dos seus procedimentos, caracterizados por um elevado controlo e falta de autonomia e liberdade para a tomada de decisão.

“Há outra vertente que eu vejo não só a nível organizacional, mas também a nível burocrático. A nível de burocracias não somos uma empresa ágil. Para qualquer processo precisamos de meses para o concluir e eu acho que é um dos pontos que nós não somos nada ágeis. Quer no registo de tempos, quer em contratações... acho que sinceramente a nível de burocracia somos pouco ágeis.” (*SCRUM Master*)

A falta de autonomia para que seja possível uma adaptação rápida e proativa é, assim, um grande entrave à agilidade:

“Acho que em alguns aspetos a nível processual não somos ágeis e às vezes temos aqui alguma burocracia, o que não nos ajuda a agir no imediato, nomeadamente *templates* de recrutamento e admissão” (*Team Leader da Equipa de Recrutamento*)

Também o grande nível de burocracia é dado, mais uma vez, como um ponto negativo:

“Quanto a nível interno, era algo que nós devíamos melhorar, a nível processual e de desburocratização de alguns procedimentos” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

Como referido, os entrevistados reconheceram que certas equipas dentro da organização são ágeis:

“Grande parte das nossas equipas de desenvolvimento, e sei porque já estive no terreno, só trabalham com metodologias ágeis, e, portanto, na entrega do produto, sim, somos ágeis” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento).

Esta agilidade das equipas de desenvolvimento é posta em causa pela falta de agilidade por parte da organização em si e, essencialmente, das chefias de topo, nomeadamente no que ao processo de recrutamento diz respeito. Este é descrito como um processo bastante moroso e que requer um elevado número de aprovações para se poder selecionar e contratar alguém, o que faz com que as áreas e consequentemente a empresa percam vantagem competitiva. Os entrevistados revelam a morosidade nos procedimentos nos seguintes termos:

“... temos primeiro de abrir o *template*. Depois de ter o *template* com os requisitos todos, temos de pesquisar; depois temos que associar uma pessoa e meter os dados. (...) não facilita também porque pede pelo menos duas ou três pessoas, até por vezes, para aceitar uma contratação. Basta uma em três demorar mais tempo, temos logo ali três ou quatro dias que ficam mortos” (Técnico de Recrutamento)

“O mercado é cada vez mais competitivo, voltamos à tal questão, em que estamos num mundo da sobrevivência em que só os melhores é que sobrevivem e, portanto, se nós não formos rápidos na entrega, seja ela do que for ou na captação daquilo que for, e da absorção de que tendências é que o mercado está a ter, e isto aplica-se ao negócio, às pessoas ou ao que for, nós perdemos competitividade...” (*Team Leader* da equipa de Recrutamento)

Também outros procedimentos internos, como a gestão contratual, carecem de automatização e agilidade, não tendo a empresa conseguido, até agora, dar uma resposta, sobretudo em face das alterações provocadas pela pandemia:

“Por outro lado, acho que a empresa também ainda não se soube adaptar a muitos processos que tiveram de mudar por causa da pandemia. Por exemplo, um documento de gestão contratual. Antigamente era entregue em folha à administração, neste momento é enviado por *e-mail*. Tenho de

enviar para o diretor, o diretor envia para mim; eu envio para o administrador e ele envia para mim; eu envio à Responsável pelo Departamento de RH e ela envia para mim; (...) e eu envio para a *Tech G*. Isto é um procedimento que já podia ter sido mudado.” (*Team Leader* da Equipe de Recrutamento)

4.2.3 Agilidade do Departamento de RH

Aquando da realização das entrevistas aos profissionais com cargos de liderança fora da equipa de RH e, por forma a entender a perspetiva externa sobre a agilidade dos RH, foi questionado se os mesmos consideravam o departamento de RH ágil.

Pavlou and El Sawy (2010) apontam a necessidade de cultivar o conforto com espontaneidade e um ambiente organizacional de boas regras, por forma a garantir um equilíbrio útil entre a espontaneidade e a estrutura definida. Assim teremos uma organização estruturada, mas com liberdade para improvisar e decidir.

No entanto, a realidade na empresa parece não corresponder, sendo que, à semelhança de outras equipas, a rigidez estrutural impossibilita uma maior agilização, como podemos ver no seguinte excerto:

“Então, eu sinto que é difícil tanto o departamento RH como qualquer outra equipa na nossa organização ser muito ágil, porque eu sinto que em geral nós somos uma organização hierarquizada e com muita burocracia em termos processuais. Nós temos processos que têm muitas fases, têm de passar por x pessoas e não avançam se isso não acontecer e, portanto, os RH como têm vários processos associados é difícil serem ágeis nesta perspetiva. Não conseguem ser mais ágeis devido à burocracia e aos processos que são obrigatórios dentro da empresa.” (*Product Owner*)

Esta opinião é complementada pela *SCRUM Master* entrevistada que refere:

“Acho que não, na parte do recrutamento. Não a equipa fazer o recrutamento, mas todo o processo custoso que é atualmente fazer o recrutamento, desde abrir uma vaga, até finalmente a pessoa estar aqui, que pode demorar meses.”

Por sua vez, Doz and Kosonen (2008) destacam o fulcral papel da GRH no desenvolvimento de comportamentos, normas e políticas que apoiem a reciprocidade generalizada e que fomentem a confiança. Alertam, ainda, para a importância das sinergias entre os vários departamentos, referindo a necessidade de envolver os recursos humanos neste processo sinérgico, pela sua perspetiva de desenvolvimento de pessoas e competências constantes.

Nesta ótica, o *Team Leader de IT* refere que a equipa perdeu agilidade na pandemia, devido à falta de contacto regular:

“Neste momento sinto mais distância, porque não temos um contacto regular, enquanto presencialmente vemos nos corredores. Remotamente tornou-se menos ágil.”

Contrariamente, numa nota mais positiva, a comunicação com a equipa de RH foi tida como ágil pela *SCRUM Master*:

“Se eu tenho uma ferramenta que a empresa agora eventualmente apostou, que é o *teams*, temos de lhe dar uso, por isso, qualquer problema que eu tenha, pergunto a qualquer um de vocês e vocês respondem. Isso sempre foi muito ágil, nunca estive muito tempo à espera, não preciso de abrir um *ticket* para ter uma solução que preciso para ontem. Nesse sentido, eu acho que é ágil.” (*SCRUM Master*)

Esta opinião é partilhada pela *Product Owner*, que afirma que a comunicação entre departamentos e RH é fácil e ágil.

“... naquilo que é mais da sua responsabilidade independente, sinto que são, que a comunicação que vão tendo com as equipas técnicas, nós conseguimos facilmente conversar, conseguimos facilmente adaptar aquilo que são as nossas necessidades e eles responderem a essas adaptações, portanto sinto que o departamento de RH tem sim as suas partes ágeis e acredito que a pandemia veio contribuir.”

4.2.4 SCRUM e KANBAN

- **Conhecimento dos Conceitos e Aplicação na Organização**

Segundo Campanelli & Parreiras (2015), *SCRUM* e *KANBAN* são dois dos principais métodos ágeis.

Pichler (2010) descreve o *SCRUM* como uma estrutura ágil que compreende os princípios e práticas que ajudam as equipas a entregar novos produtos de forma mais célere possível, com uma rápida adaptação à mudança e numa ótica de melhoria contínua.

Posto isto, no sentido de compreender as noções dos métodos ágeis referidos, foi questionado aos entrevistados o que entendiam por *SCRUM* e *KANBAN*. Dos dez entrevistados, já todos tinham ouvido falar de *SCRUM* e apresentaram conceitos básicos e gerais sobre a ferramenta. Em contrapartida, apenas três pessoas já tinham ouvido falar de *KANBAN* e sabiam no que consistia.

O *SCRUM* foi descrito pelos entrevistados como:

“Em vez de ser um processo em cascata, vão dando *feedback* contínuo a um cliente, vão estando em constante contacto para poder aprimorar certas fases de um projeto, em vez de ser só *feedback* final” (Responsável pelo Departamento de RH)

A opinião citada acima demonstra conhecimento sobre o conceito de adaptação e melhoria contínua associadas ao *SCRUM*.

Também é de importante relevância referir que as metodologias ágeis de gerir, como o *SCRUM* ou o *KANBAN*, não se focam única e exclusivamente em seguir um plano. Pelo contrário, permitem adaptações e alterações constantes ao longo do processo de desenvolvimento o que pressupõe que o planeamento e a execução andem de mãos dadas (Sutherland, 2015) (Brechtner, 2015). As seguintes opiniões estão conforme o previamente citado:

“No *SCRUM* acabam por ser feitas entregas incrementais, vão desenvolvendo e vão testando, e, portanto, se houver aqui necessidade para fazer alguma alteração é muito mais fácil” (..) “Sei que tem as reuniões diárias, os sprints de entrega...” (*IT Recruiter*)

“*SCRUM* é uma metodologia ágil que pode ser adotada a produtos ou serviços, mas não pode ser de elevada complexidade, ainda me recordo disso, portanto tem de ser uma coisa que tem que ser bem monitorizada. Tem de existir uma coisa bem fechada e estruturada, não pode ser demasiado complexo a solução em si, e que tem entregas periódicas com prazos e etapas estipuladas, constituídas por *sprints* e *daily scrums*. A cada entrega há sempre aqui um produto finalizado, que podia ser dito como finalizado.” (Team Leader da Equipa de Recrutamento)

“O *SCRUM* é uma metodologia de desenvolvimento que pode ser aplicada a qualquer coisa na vida. É um manual de dezanove páginas que diz que tu te deves comprometer ao que vão fazer em sprints. Isto deve ser discutido entre todos. Eles é que devem saber o que devem fazer e deve ser incremental, com base nos três vértices da pirâmide.” (*Team Leader IT*)

Sendo que um dos elementos entrevistados tem como função ser *SCRUM Master*, é evidente que a mesma teria conhecimento de causa. Esta demonstra uma perspetiva positiva na evolução da implementação de métodos ágeis na organização.

“Sim, eu já fui contratada nesse âmbito, sendo *SCRUM Master* implemento *SCRUM*. Comecei inicialmente com uma equipa. Passado um ano e meio já somos três equipas, duas internas e uma externa a trabalhar em modelos ágeis. Por isso, noto aqui uma evolução.”

No que diz respeito ao *KANBAN*, segundo Fernandes e Godinho Filho (2007), este é uma metodologia que utiliza um sistema de cartões que, como o nome indica, representa uma placa visível. É uma metodologia *Pull*, ou seja, convoca a produção em função do consumo dos clientes, internos e externos, através do sistema de cartões que sinaliza o fluxo da produção.”.

Após a realização das entrevistas, principalmente dentro da equipa de RH, identificou-se uma clara tendência, sendo que o conhecimento é muito mais restrito e superficial. Ainda assim, as pessoas que afirmaram conhecer, descrevem como:

“O *KANBAN* faz-me lembrar sempre o quadro que monitoriza a progressão de tarefas e da evolução desde uma fase inicial até a conclusão da mesma” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

No que toca à perspetiva dos elementos fora da equipa de RH, o conhecimento já se demonstrou mais próximo da realidade:

“O *KANBAN* é uma metodologia que te permite priorizar trabalho e pegas sempre no mais prioritário. É uma maneira de responder a um problema, para não o fazer escalar. Permite-te resolver os problemas mais graves.” (*Team Leader IT*)

“O *KANBAN* eu sei que é também uma metodologia de trabalho ágil e é baseada num *board* que ajuda a facilitar aquilo que é o trabalho, tornando-o mais organizado e mais o visual através de diferentes cartões” (*Product Owner*)

Numa perspetiva mais geral, o *Team Leader IT* partilhou a sua opinião sobre o conhecimento e utilização destes conceitos na organização:

“Em termos de equipas, as pessoas de desenvolvimento têm conhecimento do que é *SCRUM* e *KANBAN*. Aliás, o *KANBAN* é muito mais utilizado até que o *SCRUM*. É assim, eu diria que isto é algo geral à organização, na vertente de desenvolvimento, porque nós adotamos o *Jira*, que trabalha muito com *KANBAN* e a empresa foi toda colocada a trabalhar com estas ferramentas, mesmo na passagem de trabalho de umas equipas para as outras. (*Team Leader IT*)

Complementando esta ideia, o mesmo *Team Leader* afirma que:

“É muito menos nos recursos humanos e nos corporativos e percebo que nos recursos humanos não haja tanto conhecimento disto. De forma geral toda a empresa trabalha com *KANBAN*. Com *SCRUM* há áreas que trabalham mais, há áreas que têm conhecimento e há áreas que ainda não trabalham porque não é possível.” (*Team Leader IT*)

Tendo por base a definição patente no estado da arte relativamente ao *SCRUM*, nomeadamente a proposta de Pichler (2010), podemos perceber que existe um conhecimento relativamente positivo no que toca à *framework*, por parte de todos os entrevistados. Por sua vez, os entrevistados revelam pouco ou nenhum conhecimento em relação ao *KANBAN*. Todavia, quem conhece, consegue apresentar uma definição clara e correta sobre o mesmo, descrevendo-o como um *board* para a monitorização do trabalho.

4.3 Metodologias Ágeis e a GRH

4.3.1 Práticas Ágeis de GRH

No que toca à utilização de práticas e metodologias ágeis na equipa de RH, é importante fazer uma separação entre a equipa de recrutamento e a equipa de desenvolvimento, uma vez que não há uma uniformização de processos e são distintas as metodologias de trabalho.

Começando por analisar a equipa de recrutamento, vemos que é uma equipa que já assenta uma grande parte do seu trabalho em metodologias ágeis, essencialmente por dois fatores:

- **Ferramentas de Trabalho Ágil**

O *KANBAN* é utilizado, através de uma ferramenta designada por “*Trello*” para que, através de um *board*, cada membro da equipa saiba quais as tarefas a executar, as que estão a ser executadas e as já concluídas.

“Nós utilizamos o *trello*, cuja lógica é semelhante” ao *KANBAN* (Técnica de Recrutamento (2))

“No momento estamos a utilizar aqui uma plataforma, o *trello*, para ter aqui já o que é que vamos fazer, o que é que vamos dar prioridade, o que é que já está feito, ações a definir em cada um dos processos neste caso aqui do recrutamento” (Técnico de Recrutamento)

Relativamente à equipa de desenvolvimento, estas metodologias não são algo tão presente, também pela estrutura e composição da equipa, uma vez que não tem uma *Team Leader*. No entanto, a utilização do *trello* para a organização e priorização do trabalho também é uma realidade.

“Estamos a caminhar nesse sentido, por exemplo, na área da formação, começamos a utilizar o *trello*. Fizemos uma formação em metodologias ágeis direcionada a recursos humanos e apercebemo-nos de algumas plataformas que poderíamos utilizar e que não estávamos a utilizar e dou-te este exemplo, que para nós é muito mais fácil, por exemplo, termos sempre presente uma priorização de tarefas. Temos o tal *backlog*, ou seja, o que há para fazer, o que está feito e que está concluído e irmos trabalhando esse tal *backlog*” (Técnica de Desenvolvimento)

Apesar de ser uma realidade mais presente na equipa de recrutamento, que ainda assim não é completamente ágil, o caminho dos RH parece ser este:

“Agora, nós não temos isto implementado nos recursos humanos, mas eu acho que podemos implementar. Faz todo sentido, permite às pessoas estarem muito mais focadas, perceberem quais são as prioridades para aquele dia, para aquela semana. Permite um contacto rápido diário para perceber o que é que foi ou não foi feito daquilo que estava estabelecido...” (Responsável pelo Departamento de RH)

“...o objetivo é mesmo, esse é mesmo tornar aqui a equipa de recursos humanos e mais especificamente de recrutamento, cada vez mais ágil.” (*IT Recruiter*)

- **Sprints Semanais/Quinzenais Internos**

Esta equipa tem uma metodologia de trabalho assente em ciclos quinzenais. Em cada ciclo são definidos os processos de recrutamento em que cada pessoa deve trabalhar, conforme a urgência dos processos de recrutamento abertos. A estratégia assenta ainda num *feedback* constante, interno e externo, por forma a que se possa ir melhorando ao longo de cada ciclo. Esta planificação do trabalho permite que cada *recruiter* saiba exatamente no que deve trabalhar, havendo, no entanto, flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança para, se necessário, alterar os processos a trabalhar.

“Olha, temos à segunda-feira temos a nossa reunião no fundo para fazer aqui um ponto de situação mais geral sobre os nossos processos aquilo que nós temos de investir e, portanto, à segunda-feira nós definimos sempre quais é que são dos processos de recrutamento quais é que são os mais urgentes e quais é que temos de apresentar resultados durante a semana. Por norma temos três projetos por semana a que nos dedicamos, ou melhor, até nem é por semana, é quinzenalmente. O objetivo é que quinzenalmente apresentemos resultados às áreas com um determinado número de perfis partilhados para esses mesmos projetos e, portanto, vamos revendo esses processos quinzenalmente. Também temos reuniões, todas as segundas-feiras, para fazer aqui um ponto de situação em equipa para perceber quais é que são as nossas dificuldades, como é que está a correr, como é que não está a correr(...) e depois dia sim dia não acabamos por ter uma reunião mais curta, de trinta minutos, para irmos esclarecendo aqui alguma dúvida que eventualmente vá surgindo, colocar aqui alguma questão e, portanto, é isso que acaba por acontecer. Depois o objetivo da equipa é focar mais na entrega e, portanto, acabamos por não tirar aquela *daily meeting* de manhã nem esse tipo de rituais, mas vamos

tendo aqui a vamos manter aqui este foco do nosso trabalho com estes momentos de reuniões ao longo da semana.” (IT Recruiter)

“Por exemplo, nós podemos definir que para aquela para aquela semana ou quinze dias temos de trabalhar num determinado processo, mas isso está sempre em constante mudança. Nós podemos definir isto a uma segunda, a uma terça o responsável da área diz que quer colocar o processo em *stand by*, ou diz para focar noutra e, portanto, nós também temos de nos adaptar e não podemos ser tão rígidos em relação àquilo que acabar por ser a nossa planificação de trabalho” (IT Recruiter)

“Se formos a pensar, a equipa toda de recrutamento tem o seu *backlog* priorizado, ou seja, temos mais de dez vagas em cada recrutador, mas eles estão focados durante aquele período em pelo menos três processos que são definidos por nós como urgentes. Portanto, eu acredito que estas pequenas coisas mostrem aqui a nossa agilidade na capacidade de antecipar o problema e de entregar também muito de forma mais rápida os processos” (Team Leader da Equipa de Recrutamento)

4.3.2 RH promove Agilidade na Organização

Segundo Dank e Hellström (2020), a agilização dos recursos humanos é dividida em dois conceitos distintos:

- Recursos Humanos para o Ágil
- Ágil para os Recursos Humanos

De acordo com os mesmos autores, a primeira refere-se à implementação e desenho de sistemas de gestão de recursos humanos capazes de suportar a implementação da metodologia ágil na organização. Tem em vista analisar o papel da GRH dentro da organização para ajudar a transformá-la. O RH é visto como um propagador natural da Cultura Organizacional e, portanto, como um facilitador.

Na senda da proposta de Dank and Hellström (2020), a segunda refere-se ao ágil como uma estratégia operacional de gerir pessoas, onde os princípios da respetiva metodologia são aplicados às funções da gestão de recursos humanos. Os processos mantêm-se, mudando apenas a maneira de os realizar.

Assim, como referido acima, em paralelo com a implementação de práticas e metodologias ágeis na equipa de RH, é necessário implementar e desenhar sistemas de gestão de recursos humanos capazes de suportar a implementação da metodologia ágil na organização. O DRH deve ser visto como um facilitador e um propagador da metodologia ágil.

Neste sentido, de acordo com o material recolhido nas entrevistas, são essencialmente duas as práticas promovidas por este departamento, que suportam e tornam a organização mais ágil:

- **Contacto Direto e Regular com as Equipas Técnicas**

Internamente, a equipa de RH procura dar semanalmente *feedback* aos *managers* responsáveis pelos processos de recrutamento em que estão a trabalhar, por forma a garantir entregas contínuas e incrementais de valor e para que, desta forma, possa também ter *feedback* constante relativamente aos candidatos entregues, e assim ir melhorando os seus processos.

“... Uma delas foi a introdução destes pontos de situação semanais, ou seja, nós atualmente não estamos à espera que, de forma reativa, o cliente nos venha cobrar por uma não entrega de pessoas. Nós antecipamos esse mesmo problema, portanto estes pontos de situação que é quase, se formos olhar para o *SCRUM*, as equipas são no fundo aqui os nossos clientes. Portanto, essa foi uma das metodologias, ou seja, estarmos mais e de forma mais recorrente, fazendo quase uma “*sprint*”, uma entrega, estarmos a dar aqui os nossos resultados, uma avaliação deles, ver também se é preciso um ajuste ou não. Não estamos à espera três semanas, como havia este processo antigamente, não estamos à espera três semanas para estar a enviar vinte candidatos e depois nenhum deles se aproveita, porque também não há aqui uma retificação do próprio perfil e logo ali temos *feedback* e conseguimos reagir logo, eu acho que isto, querendo ou não, é uma metodologia ágil.” (Team Leader da Equipa de Recrutamento)

“O que nós acabamos por ter é também pontos de situação com várias áreas, outra coisa que não existia e que passou a existir e que portanto vamos tendo, tendo em conta as várias áreas da organização, vamos fazendo pontos de situação quinzenalmente ou mensalmente, dependendo das áreas, vamos fazendo aqui este ponto de situação para irmos também vendo com as equipas se nos precisamos de focar mais numa coisa ou noutra, se temos de fazer alguma alteração, pedir *feedback* de processos que estejam aqui mais parados neste sentido e depois todas as sextas-feiras cada um de nós envia um ponto situação do nosso trabalho para cada uma das áreas. (...) Depois, todos os meses acabamos por ter aqui um relatório mais extenso, um *dashboard* que nós fazemos para a organização perceber naquele mês em que é que se traduziu o nosso trabalho, mais uma vez em número de entrevistas, candidatos enviados, entrevistas técnicas, propostas, candidatos admitidos e, portanto, fazemos todo esse *dashboard*. (IT Recruiter)

- **Formação e Certificação em Agile**

Neste âmbito, nota-se um investimento grande da empresa, em dotar os seus profissionais de conhecimentos nesta área, promovendo formações regulares e certificando colaboradores em *Agile*. Estas formações são abertas a todos os profissionais, não sendo exclusivas a elementos das equipas tecnológicas, o que fomenta a disseminação da cultura ágil e desta metodologia por toda a organização.

“Nós temos tido cuidado com esta área, temos apostado nesta área, temos certificado muita gente nestas metodologias ágeis, quer estejamos a falar na área do produto, quer estejamos a falar de uma área da qualidade, quer estejamos a falar de uma área de desenvolvimento de *software* e, portanto, acho que acho que temos trabalhado bastante esta área da agilidade que na realidade é o caminho. “(Técnica de Desenvolvimento)

“(…) Também tem esse papel e também temos contribuído, por exemplo, em termos de formar e certificar pessoas em metodologias ágeis. Claro que temos esse papel, também porque trabalhamos para ir de encontro, quer aos nossos clientes internos, quer aos nossos clientes externos e, portanto, nesse sentido, temos procurado corresponder às necessidades deste tipo de clientes, por exemplo através da qualificação dos nossos colaboradores e da utilização de práticas mais ágeis, quer na gestão de projetos, quer na área de produto em termos de especificações, quer na área de qualidade do produto. Temos de certa forma estimulado, também em parceria com as áreas, a aplicação destas metodologias ágeis” (Técnica de Desenvolvimento)

Também na perspetiva dos elementos externos à equipa de RH, a formação é uma prática muito valorizada:

“Também a questão da *Udemy* que é incrível. Nós tendo as contas, podemos fazer os cursos que quisermos. Acho que foi um dos grandes *improvements*, pelo menos do *feedback* que eu tenho na minha equipa.” (*SCRUM Master*)

“Eu diria que sim, até porque quase todos os *team leaders* já foram fazer a formação de *SCRUM Master* ou de *Product Owner*. Muita gente fez esta formação e a empresa tende a promover estas formações.” (*Team Leader IT*)

4.4 Contributo da Pandemia COVID-19 para a Agilização dos RH

4.4.1 Impactos e Consequências da COVID-19 na GRH

A pandemia gerada pela Covid 19 veio revolucionar e alterar a forma de trabalhar das organizações em todo o mundo, obrigando as mesmas a adotar novas maneiras de trabalho e ao mesmo tempo criando oportunidades de crescimento como geralmente acontece em tempo de guerra ou de desastres naturais (Sine & David, 2003).

Esta categoria aborda os impactos e consequências percebidas da Covid 19 na GRH da *Tech G*, de forma a entendermos as principais alterações no que às práticas e políticas dizem respeito.

Após a recolha dos *feedbacks* dos colaboradores, os diversos impactos identificados subdividem-se nas seguintes categorias:

- **Recrutamento e Seleção**

De acordo com Beno (2021), o teletrabalho tornou-se uma ferramenta extremamente importante, preenchendo necessidades chave dos negócios, enquanto permite um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e social. Para além disto, atualmente, as organizações estão de forma crescente a explorar o uso de ferramentas digitais para identificar, recrutar e reter colaboradores. (Blatch-Jones et al., 2020).

Assim, como referido acima, a pandemia veio contribuir para uma reestruturação dos processos de recrutamento, essencialmente na introdução de novas ferramentas digitais e sobretudo com a substituição de entrevistas presenciais por entrevistas *online*.

De acordo com os participantes do estudo, na "*Tech G*", a principal diferença provocada pela pandemia, no que ao Recrutamento e Seleção diz respeito, foi a introdução das entrevistas *online*, dado o trabalho remoto, o que aumentou ainda as possibilidades de recrutamento, aumentando a zona de recrutamento para outras localidades que não aquelas onde a empresa tem escritórios. Os excertos que se seguem são ilustrativos das mudanças acarretadas pela pandemia ao nível do processo de R&S:

"Houve adaptações noutros lados, por exemplo, o recrutamento. Não havia entrevistas presenciais, passou a ser feito também de uma forma online e se calhar até é mais rápido e tornou-se mais ágil também por causa disso. Em casa, se calhar, têm mais facilidade em marcar entrevistas aos candidatos. Acho que o recrutamento deve ter sido a grande mudança, uma das grandes operações. (Técnica de Desenvolvimento (2))

“A equipa de recrutamento faz muito mais entrevistas do que fez a nível presencial, conseguimos ter uma disponibilidade dos candidatos muito mais rápida do que tínhamos anteriormente, porque eles antigamente deslocavam-se, nem sempre dava jeito deslocar aos escritórios e, portanto, hoje em dia, conseguimos chegar aos candidatos de forma muito mais rápida versus antes do COVID-19. (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

“O recrutamento passou a abranger não só a localidade onde está o escritório, onde a pessoa vive, mas, neste momento, nós temos que trabalhar em Portugal inteiro.” (Técnica de Desenvolvimento)

“Trouxe uma série de desafios, logo à cabeça, as entrevistas passaram a ser todas remotamente. É completamente diferente o pré e o pós COVID-19, e é completamente diferente entrevistar alguém presencialmente ou pelo *teams*. Tu leres a pessoa é muito mais difícil no remoto.” (*Team Leader IT*)

Com a passagem das entrevistas do presencial para o remoto, também a própria condução da entrevista sofreu alterações, alterações essas que resultaram em avaliações positivas por parte dos candidatos:

“No recrutamento, para além da passagem para o digital, a nossa própria condução da entrevista também sofreu aqui algumas alterações, ou seja, nós agora temos uma apresentação que partilhamos com as pessoas, onde partilhamos vídeos, onde mostramos os números. Portanto, em vez de ser aquela apresentação mais falada onde tocávamos apenas em pontos cruciais, atualmente fazemos as nossas entrevistas com recurso a uma apresentação digital e o *feedback* que eu tenho tido muito bom. Ou seja, as pessoas sentem que nós, naquela apresentação, acabamos por ser muito transparentes (...) e até agora tenho tido muito *feedback* positivo por parte dos candidatos que, de facto, comparativamente a outras empresas, dizem que foi uma apresentação muito completa e até nos agradecem por isso. Portanto, mais uma alteração que fizemos e também acho que passamos a trabalhar muito mais o *employer branding*.” (*IT Recruiter*)

- **Formação Corporativa**

Cação e Dias (2003, p. 24) definem “*e-learning*” como “(...) «aprendizagem eletrónica» ou «formação a distância via *Internet*». É um tipo de aprendizagem na qual a informação e o material de estudo se encontram disponíveis na *Internet* (...). O *e-learning* caracteriza-se pela mobilidade do ensino, podendo o aluno e o tutor ou formador estarem separados por milhares de quilómetros. O aluno poderá aceder às aulas onde quer que esteja (...) sem necessidade de estar presente numa sala de aula”

Posto isto, a componente remota ganhou força na formação e desenvolvimento de colaboradores, nomeadamente a formação em formato *e-learning*, que permite às pessoas assistir às mesmas onde e quando quiserem:

“Ainda na formação, acho que não tínhamos tantas plataformas de *e-learning* que passamos a ter. Demos também a flexibilidade de ter uma plataforma e eu poder escolher enquanto colaborador as formações que quero fazer. Portanto, eu acho que estamos a tentar flexibilizar ao máximo porque acho que é isso que a pandemia também nos veio mostrar: que é preciso flexibilidade na gestão de pessoas. Foi com a pandemia que nós começamos a ter mais plataformas de *e-learning* e as pessoas poderem decidir quais as formações que devem fazer, quando as querem fazer e não propriamente aquelas formações presenciais que era muito mais a nossa a nossa metodologia.” (Responsável pelo Departamento de RH)

Este formato de formação demonstrou ser uma grande vantagem no que toca à facilidade de ter estes momentos de aprendizagem:

“As ações de formação também obrigavam também as próprias pessoas a estar a presencial numa sala e ter que arranjar disponibilidade para todos, as pessoas hoje em dia fazem também onde quer que seja, preferem *online*, conseguem ligar-se rapidamente e eu também acredito que isso seja uma coisa excelente” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

Com esta agilização e flexibilidade na componente formativa dos colaboradores, sobretudo através das plataformas *e-learning*, houve um acréscimo no que toca ao interesse e número de horas de formação que cada colaborador tem.

“Hoje em dia, as pessoas aderem muito mais a formação, acho que o nível de adesão da formação deve ter aumentado porque nós a qualquer momento, a qualquer hora conseguimos fazer uma formação.” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

- **Avaliação de Desempenho**

Um estudo desenvolvido por Sembiring et al (2020) comprovou que a compensação pode ter um impacto significativo na performance dos trabalhadores na era COVID-19. Assim, os autores sugeriram que as organizações deveriam preocupar-se mais com a remuneração total dos seus trabalhadores (financeira e não financeira) bem como na sua justiça para sustentar e melhorar o desempenho dos mesmos durante as crises. Assim, como referido acima, a avaliação de desempenho centrar-se-á sobretudo nos objetivos individuais dos trabalhadores e menos no tempo de trabalho. No

que toca à compensação, as organizações devem preocupar-se com a remuneração total, isto é, atender a benefícios financeiros e não financeiros.

Olhando para a organização e com base nos resultados das entrevistas realizadas, percebemos que a gestão das pessoas passou a ser uma gestão por objetivos, não havendo um controlo de tempos e horas de trabalho.

“Hoje em dia se tu saíres do PC ninguém vai reparar se estás a trabalhar ou se não estás, se cumprires o objetivo e se fizeste as entregas, isso é o mais relevante. E acho que hoje em dia isso já não está tão culturalmente enraizado. Não me importa se vocês não trabalham oito horas, se trabalham 5 e entregam, está tudo *ok*. Portanto acho que nós estamos muito mais focados na entrega do que no horário de trabalho.” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

Relativamente à avaliação de desempenho, esta foi afetada no sentido em que se perdeu a relação colaborador/chefia, o que tornou mais difícil monitorizar e acompanhar de forma devida os colaboradores:

“(…) a avaliação de desempenho foi uma das coisas que prejudicou. A avaliação de desempenho é uma conversa muito sincera que nós às vezes temos com a nossa hierarquia. E eu acho que há um impacto menos bom do COVID-19, que é conseguir monitorizar de forma tão imediata, principalmente as chefias, como é que os seus colaboradores estão, como é que eles se sentem, como é que está o volume de trabalho deles. Eu às vezes não sei se a minha equipa está com muito volume de trabalho ou estão com pouco, porque eu não estou efetivamente a controlar, e já me aconteceu vir aqui às 20:00 e estar uma pessoa da equipa *online* e eu não sei se está no trabalho ou até a ver uma série. É uma preocupação constante do bem-estar do colaborador, há que ter essa sensibilidade de como é que está o colaborador, se está motivado se não está tão motivado, e isso é uma barreira, acho eu.” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

Relativamente à gestão de benefícios, houve uma preocupação clara por parte da organização em alargar o seu leque de benefícios, complementando o vencimento base, quer numa vertente material quer psicológica. O estudo de Elsafty e Ragheb (2020) demonstrou ainda que os benefícios financeiros, como por exemplo os bónus, têm um grande impacto na retenção de talento durante a pandemia.

Na *Tech G*, como complemento ao vencimento base, os colaboradores têm uma componente variável, de acordo com o cumprimento de objetivos predefinidos. Esta retribuição variável pode ser recebida de várias maneiras, por forma a garantir uma personalização de acordo com as necessidades

de cada colaborador. São também já algumas as iniciativas da empresa no que toca à celebração de pequenos momentos ao longo do ano:

“Eu acho que desde que entrei na empresa, a nível de benefícios têm sido superiores, tenho sentido isso. Obviamente não é de outro mundo, mas tenho sentido esse esforço, desde o cabaz de Natal que passou de ser um chocolate para um cabaz. Mesmo a questão do prémio de desempenho, porque nós temos de ver todas as faixas etárias. Para mim não faz sentido eu ter um cheque de educação ou cheque da NOS porque vivo em casa dos meus pais, mas o cartão *prize* dá-me jeito. (*SCRUM Master*)

- **Gestão de Carreiras**

A principal alteração decorrente da pandemia no que à gestão de carreiras diz respeito, foi a criação de duas novas iniciativas: as entrevistas de saída e as entrevistas de acompanhamento. Estas entrevistas foram implementadas com o objetivo de monitorizar cada vez mais os colaboradores, por forma a poder trabalhar nos principais tópicos apontados pelos colaboradores e melhorar a retenção na organização e o bem-estar dos seus elementos.

“Outra coisa que passou a acontecer foram as entrevistas de saída, foi uma iniciativa nova, e portanto, atualmente, todas as pessoas que saem são entrevistadas para também percebermos os motivos, algo que antes era feito de forma mais informal. Começámos por fazer apenas a algumas pessoas e atualmente todas as pessoas que saem têm essas entrevistas de saída. Agora também vamos passar a ter aquelas entrevistas de acompanhamento, ou sejam as pessoas entram e passado uns meses também têm uma conversa com os recursos humanos, e, portanto, são estas pequenas coisas, para também o resto da equipa, e principalmente para quem entra de novo e não consegue sentir imediatamente aquele acolhimento caloroso, é importante para estas pessoas irem se sentindo acompanhadas.” (Técnica de Desenvolvimento (2))

- **Onboarding**

De acordo com Klein e Polin (2012, p.268) o *onboarding* pode ser definido como as “práticas, programas e políticas formais e informais, promovidas e acionadas por uma organização ou pelos seus agentes de modo a facilitar a adaptação do recém-chegado”.

Um processo de *onboarding* bem-sucedido ajuda os recém-admitidos a sentirem-se mais valorizados, compreenderem melhor a sua função e os valores, regras e normas da organização, aumentarem a sua produtividade e desempenho, resultando num clima de bem-estar e segurança e, conseqüentemente, numa maior retenção (Abbas et al., 2018; Rego et al., 2015).

No entanto, na perspetiva da *SCRUM Master*, este é um processo que, dentro da organização em estudo, carece de melhorias:

“Acho que podemos melhorar os nossos processos de *onboarding*, é o que eu sinto. (...) Por exemplo, a mim faltou-me ter uma visão mais alargada das áreas, ter uma visão mais alargada das equipas, da minha própria área. Acho que as outras pessoas deviam ter um *onboarding* mais estruturado, mesmo para estágios curriculares, quando vêm fazer a tese e tudo mais. Acho que também devíamos arranjar um modelo transversal à empresa com os recursos humanos, sobre esse processo também de envolvimento do colaborador.” (*SCRUM Master*).

Também elementos da equipa de Recursos Humanos sentiram que a *Tech G* demonstrou dificuldade em manter as boas práticas deste processo no trabalho remoto:

“Por exemplo, nos primeiros dias do colaborador, é mais difícil o colaborador chegar aos recursos humanos porque não sabe o contacto no *teams*, os *team leaders* acabam por fazer a ponte. Antigamente iam à sala dos recursos humanos e agilizavam essa questão. Agora é muito mais difícil fazer essa ligação. Ou seja, nesse aspeto, os primeiros contactos das pessoas com os recursos humanos torna-se mais difícil. Mesmo para assinar o contrato, era necessário enviar para casa, depois tinha de ser assinado, digitalizado, era um processo muito longo.” (*Team Leader IT*)

“O *onboarding*, por exemplo, é muito difícil integrar pessoas no remoto. É uma área que eu acho mesmo que não resulta. E acho que é muito difícil uma pessoa integrar uma empresa nova a 100% em remoto. Principalmente colaboradores sem experiência nenhuma, em que a primeira experiência de trabalho é logo remota. Portanto, a integração *onboarding* acho que foi dos maiores desafios que tivemos.” (Responsável pelo Departamento de RH)

Como referido acima, o *onboarding* e acolhimento de novos colaboradores passou a ser feito de forma remota em fase de pandemia. No entanto, num processo de *onboarding* virtual, a comunicação informal ocorre com menos frequência. Esta redução tem um impacto negativo nas relações sociais e atrapalha o acolhimento, integração e socialização dos colaboradores (Hemphill & Begel, 2011).

“É diferente fazer uma integração presencialmente ou remotamente. É muito mais fácil integrar o colaborador na equipa no presencial, porque conheces as pessoas, almoças com o colaborador e crias relações de amizade que são mais difíceis de criar através do *teams*.” (*Team Leader IT*)

Tendo em conta estas dificuldades, aos dias de hoje, e com vista a integrar da melhor forma os colaboradores, o *onboarding* voltou aos moldes presenciais com novas estratégias, nomeadamente

a introdução da gamificação, isto é, a utilização de práticas e mecânicas de jogo para aumentar o *engagement* e interesse do colaborador.

“O nosso *onboarding* sofreu aqui algumas alterações e, portanto, inicialmente com a pandemia teve de passar a ser digital, agora voltamos outra vez a ser presencial para voltarmos a ter aqui algum contato presencial com as pessoas que vão entrando de novo. Passamos a ter gamificação no nosso *onboarding* e as pessoas também estão a gostar muito disso, porque lá está, o objetivo desse novo *onboarding* é no fundo prender mais as pessoas à nossa apresentação e, por outro lado, acabam por estar mais atentas e tirar mais dúvidas. Depois têm uma pequena lembrança, ou seja, fomentamos aqui alguma competição saudável entre quem participa, para no final do mês darmos uma pequena lembrança a essas pessoas.” (*IT Recrute!*)

Ao existir um acolhimento presencial por parte da equipa de recursos humanos, surge também a questão de haver um acolhimento presencial por parte da equipa técnica. Este acolhimento presencial por parte das equipas ainda constitui um desafio aos dias de hoje.

“O *onboarding* foi mais desafiante e eu acho que aí ainda tem de haver uma mudança de cultura, para os líderes perceberem que mandar para casa uma pessoa que acabou de entrar numa organização pode não resultar para toda a gente. Pode resultar para muitos perfis e não resultar para outros. E, portanto, eles têm de estar disponíveis também para estar num período de tempo em presencial para conseguir acompanhar essa pessoa. Isso é o que eu acho que ainda não conseguimos fazer.” (Responsável pelo Departamento de RH)

- ***Feedback dos Colaboradores face à Nova Realidade***

Aqui é importante perceber e analisar a perspetiva da equipa de RH e dos colaboradores das equipas técnicas, por forma a ter uma visão global e não enviesada sobre as novas práticas e esta nova forma de trabalhar.

Aos olhos da equipa de RH o *feedback* foi maioritariamente positivo, tendo por base os questionários feitos aos colaboradores.

“Eu acho que a reação acabou por ser bastante positiva. Se inicialmente foi uma reação mais ansiosa e mesmo de algum desconforto face ao que aí poderia vir, depois as pessoas começaram a perceber que a empresa conseguiu corresponder aos anseios e aos receios das pessoas, acho que isto foi global. Algumas das pessoas, através do nosso questionário do clima organizacional, referem

precisamente que empresa soube estar à altura num período difícil, e quando falo da empresa, falo no seu todo.” (Técnica de Desenvolvimento (2))

Ainda que a equipa perceçione o *feedback* como positivo, considera que o mesmo poderia ser outro se os colaboradores tivessem mais confiança com a equipa e o ambiente fosse mais informal.

“Acho que o *feedback* não é negativo, mas porque também não temos confiança para obter este *feedback* negativo. Acho que se houvesse um bocadinho mais de informalidade dentro da empresa haveria mais *feedback* negativo.” (Técnica de Recrutamento (2))

Na perspetiva das outras equipas, tendo por base as pessoas entrevistadas, o *feedback* foi de forma geral positivo, sobretudo no que toca ao modelo de trabalho flexível.

“Em termos daquilo que foram as políticas de trabalho, sinto que toda a gente recebeu bastante bem, toda a gente gostou de ter essa possibilidade de ter um trabalho e uma política de trabalho que nem te obrigada a ficar em casa, nem te obrigada a ficar no escritório. É um caso em que podes escolher aquilo que mais se adapta a ti, e acho que isso é muito importante.” (*Product Owner*)

No entanto, realçam a falta de apoio financeiro para garantir as condições de trabalho num modelo remoto.

“O que eu notei foi que as pessoas mais jovens, notou-se que deveria ter havido mais apoio financeiro para montarem o posto de trabalho em casa. Atualmente já não é tão fulcral porque as pessoas já montaram o *setup* em casa. Eu diria que essa foi a principal peça que faltou. Apesar de termos dado o cheque de cento e cinquenta euros, é um valor que dá para muito pouco.” (*Team Leader IT*)

Ainda relativamente ao recrutamento, consideram positivo o facto de se poder aumentar a zona de atividade, no entanto sentem que se perdeu o contacto e a possibilidade de conhecer as pessoas, uma vez que todo o processo é remoto.

“Então, em termos de recrutamento, na perspetiva de quem tem de fazer as entrevistas e mesmo as equipas técnicas, é um bocado pior. Não consegues ter aquele contato e conhecer uma pessoa que está por detrás de um computador. Mas, por outro lado, também foi muito positivo porque dá-te uma possibilidade muito maior de fazer as entrevistas e um âmbito muito maior naquilo que é o teu recrutamento.” (*Product Owner*)

4.4.2 Papel e Contributo dos RH no Processo de Transformação e Mudança

Um dos pilares da agilidade é a capacidade de reagir e responder à mudança, em vez de seguir um plano indefinidamente. Esta agilidade e capacidade de reação à mudança é cada vez mais uma característica e necessária para alcançar a competitividade num mercado cada vez mais competitivo e caracterizado pela incerteza, como a pandemia veio provar.

A capacidade de dar uma resposta rápida e concisa ao inesperado assume-se como preponderante para o sucesso:

“mil e cem colaboradores de repente estão no escritório, mas têm de levar para casa os equipamentos, têm de levar o trabalho, têm de conseguir falar com as equipas, têm de conseguir falar com os recursos humanos. Teve de ter uma adaptação muito mais rápida neste contexto de pandemia COVID-19.” (Técnica de Desenvolvimento)

Os Recursos Humanos assumem um papel fundamental nestes processos de transformação e mudança nas organizações, essencialmente no desenvolvimento de competências nos colaboradores e nos seus líderes, promovendo diversas iniciativas junto da organização e dando resposta a necessidades completamente distintas.

- **Iniciativas de RH**

Ao nível das iniciativas de RH, foram duas as mais destacadas pelos entrevistados, sendo elas:

- **À conversa com os RH.**

Estas conversas consistem, essencialmente, em sessões de 1vs1 entre os colaboradores e a equipa de RH para monitorização, esclarecimento de dúvidas e acompanhamento emocional/psicológico.

“Nós criamos, por exemplo, a conversa com os RH porque sentimos que as pessoas já não nos vinham procurar. É diferente eu fazer uma conversa no corredor e há um colaborador que até se lembra “olha eu até tenho para falar com os recursos humanos”. Encontrou-me e abordou o tema. Agora, ter que vir falar diretamente só naquele tema no *teams*, etc... Por isso, nós quisemos criar alguns momentos em que mostrássemos que estávamos na mesma disponíveis. Tivemos de criar estes momentos, forçar estes momentos, forçar estas conversas. Se não forçarmos elas não acontecem. “(Responsável pelo Departamento de RH)”

“Em termos de também de conveniência, de se adaptarem, foi aí que nasceu também o “À Conversa com os RH”. Nós criamos a conversa com os RH, mas foi em pandemia e nasceu exatamente

por esse motivo. Nós sentimos que a informação não chegava até nós, precisávamos de alguma forma para falar com os colaboradores e muitos dos colaboradores participaram no à conversa com os RH. Não iam para lá com questões, muitos deles iam para lá dizer “olha, não me estou a conseguir adaptar a trabalhar em casa”, “está a ser difícil”. E às vezes nós estávamos quase uma hora e meia quase a fazer papel de psicólogo, a ouvir o colaborador e a tentar tranquilizar um bocadinho as questões do colaborador.” (Técnica de Desenvolvimento (2))

- **Vouchers Para Aquisição de Equipamento de Trabalho**

"Tentámos ter algumas estratégias também perceber “ok as pessoas podem não ter condições em casa vamos dar um vale para as pessoas comprarem material de escritório”, criar estas condições.” (Responsável pelo Departamento de RH)

“E depois também questões de nos tentarmos adaptar um bocadinho à empresa e às preocupações dos colaboradores. Isto de “Olha, eu estou a trabalhar em casa, mas não tenho uma cadeira” ou “um sítio para trabalhar em casa” ou “equipamento adequado”. Ok, lançámos um voucher de sessenta euros para todos os colaboradores.” (Técnica de Desenvolvimento)

4.4.3 Práticas não Implementadas como Resposta à Pandemia e que Deveriam

Ainda que sejam várias as medidas e práticas adotadas pela organização, algumas delas ágeis, e também como resposta à pandemia, existe ainda uma necessidade clara de melhoria ao nível de processos e da promoção da cultura interna da organização, este segundo tópico, sobretudo no pós pandemia. Posto isto, e por forma a contribuir para uma organização mais ágil e preparada para a mudança, são dois os tópicos mais apontados pelos colaboradores: A desburocratização e a Cultura Interna da Organização.

“Há muita coisa para mudar a nível desta de gestão de pessoas que ainda não mudámos e que a pandemia veio acelerar um bocadinho esta necessidade de mudança e de nos adaptarmos.” (Responsável pelo Departamento de RH)

- **Desburocratização**

Ao nível dos processos, e como referido por diversas vezes anteriormente, a *Tech Gé* ainda uma organização muito burocratizada e excessivamente procedimental, sendo este o ponto mais apontado como passível de melhoria.

Atualmente as organizações estão de forma crescente a explorar o uso de ferramentas digitais para identificar, recrutar e reter colaboradores. (Blatch-Jones et al., 2020). No entanto, no que toca à

Tech G, a mesma ainda está presa a diversos processos físicos como, por exemplo, a assinatura de contratos.

“Olha, tirar tudo o que é procedimento e burocracia que temos dentro da *Tech G*. Estar fora da empresa tantos dias e só poder tratar de certos assuntos presencialmente não faz sentido. Nós não podemos assinar contratos digitalmente, sendo uma empresa que criou a assinatura digital para mim também não faz qualquer sentido. Eu só poder fazer certos procedimentos dentro da *Tech G* porque não posso digitalizar ou porque não posso fazer ou porque preciso de um determinado carimbo... há tanto procedimento, há tanta aprovação, há tanta burocracia...” (Técnica de Recrutamento (2))

Este ponto de vista é ainda reforçado pela *Team leader* da equipa de Recrutamento:

“O facto de os contratos serem assinados presencialmente, não faz sentido tendo em conta que existem as assinaturas digitais e digitalizar contratos não faz sentido. Deveria existir uma plataforma onde enviamos para o candidato, o candidato assinava e enviava de novo. Na altura da pandemia, chegávamos a ter um estafeta a ir a casa da administração pedir assinaturas.” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

Ainda dentro do tema das ferramentas digitais, os colaboradores referiram ainda que muito do trabalho da equipa, quer de desenvolvimento quer de recrutamento, carece de plataformas que permitam uma agilização e automatização dos processos, por forma a que as equipas se foquem numa vertente estratégica e não em processos operacionais e repetitivos.

“Olha, acho que devíamos ter sempre um *bots* de dúvidas dos colaboradores. Acho ridículo que hoje em dia, tenhamos que escrever uma resposta ao mesmo *e-mail* quinhentas vezes, quando simplesmente podíamos utilizar a tecnologia com perguntas chave, onde toda a gente via a mesma resposta.” (Técnica de Desenvolvimento (2))

Sendo a formação também um aspeto muito importante naquilo que é uma gestão estratégica, a equipa sente também falta de ferramentas que tornem a mesma mais fácil de aceder:

“Devíamos ter uma plataforma *online* de formações, também acho que isso podia ser muito mais ágil. Temos de mandar *e-mails* a inscrever, quando devia haver uma plataforma que nos permite inscrever nas formações, era aceite pela hierarquia. Aquilo podia estar lá no fluxo, era aprovada, fazemos *login* assistimos em plataformas *online*, com salas onde se acedia.” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

- **Cultura Interna**

O outro tópico, e este bastante relacionado com a pandemia, foi o impacto negativo na cultura interna na organização. Segundo Galpin (1996) existem componentes da cultura que estabelecem uma descrição operacional da cultura organizacional. Sendo estes: regras e políticas, objetivos e avaliação, hábitos e normas, formação, cerimónias e eventos, comportamentos da gestão, remunerações e recompensas, comunicações, ambiente físico e estrutura organizacional.

No que toca a políticas, bem como a cerimónias e eventos, com o trabalho remoto, foram várias as iniciativas que se perderam, iniciativas estas que aproximavam o colaborador da organização e que, ao dia de hoje, são bastante reduzidas:

“Há uma série de coisas que deixamos cair, por exemplo, um programa de bem-estar. Acho que faz sentido adaptar um programa dado ao facto das pessoas não estarem presencialmente no escritório.” (Responsável pelo Departamento de RH)

No que concerne à comunicação, as equipas virtuais tendem a não ter a riqueza de comunicação e interação das equipas presenciais (Martins, Gilson & Maynar, 2004), sendo que, não havendo uma gestão capaz e presente, conflitos entre os vários membros podem aumentar rapidamente (Mortensen & Hinds, 2001). Apesar destes factos, os colaboradores da *Tech G* sentem que a gestão neste âmbito não tem sido a melhor:

“O grande problema neste contexto de pandemia foi a parte relacional das pessoas e não foi feito nada até agora. Dois anos de pandemia e não foi feito nada para tentar aproximar os colaboradores da empresa. Houve iniciativas, mas iniciativas pequenas. Acho que não tiveram grande impacto. Houve a sensibilização das hierarquias, mas acho que a empresa não se preocupou muito com isso até agora. (Técnica de Desenvolvimento (2))

Por fim, relativamente às remunerações e recompensas, um estudo desenvolvido por Sembiring et al (2020) comprovou que a compensação pode ter um impacto significativo na performance dos trabalhadores na era COVID-19. No entanto, também relacionado com a cultura interna e com a atratividade da marca para os seus colaboradores, a personalização de benefícios na *Tech G* carece de melhorias significativas:

“Acho também importante continuarmos a ser aqui muito flexíveis em termos dos benefícios que já oferecemos (...) isto é outra das coisas que a empresa vai adotar, que é: quem tem direito ao carro da empresa, possa escolher entre ter o carro da empresa ou ter o valor da renda do carro da

empresa. Mais uma vez, eu posso não valorizar ter um carro da empresa e preferir ter o dinheiro, e, portanto, eu acho mesmo que as duas palavras de ordem são flexibilidade e liberdade. Tudo que tenha a ver com benefícios eu acho que devemos colocar à consideração de quem os vai beneficiar (...), portanto, tudo o que tenha a ver com personalizar o máximo possível os benefícios, mesmo em termos da flexibilidade no trabalho” (*IT Recruteir*)

4.4.4 Papel Percebido da Pandemia para a Agilização dos RH

Tendo em conta os dados analisados até então, serve esta secção para analisar, em jeito de resumo e conclusão, o contributo da pandemia para a agilização dos RH.

Foi possível constatar inúmeras mudanças causadas pela pandemia COVID-19 ao nível das práticas e políticas de RH, muitas delas numa ótica de agilização. Em contrapartida, foi também possível perceber através de várias práticas identificadas pelos entrevistados, como necessárias e não aplicadas, que há ainda uma margem de evolução considerável para atingir a agilidade organizacional.

Nesta linha de pensamento, e como referido anteriormente, a agilidade na organização é ainda um tópico a explorar, nomeadamente no que toca à gestão de alto nível e também nos serviços corporativos. Grande parte dos entrevistados identificaram que a pandemia contribuiu, em certa medida, para esta agilização, ou pelo menos, para uma aceleração da agilização na organização:

“A pandemia veio mudar muita coisa na gestão de recursos humanos, principalmente quando tivemos 100% em confinamento” (Responsável pelo Departamento de RH)

“E, portanto, acho que sim, que a pandemia veio dar essa transferência, essa velocidade, essa digitalização de algumas plataformas de gestão de projetos e gestão de pessoas” (*Team Leader* da Equipa de Recrutamento)

No entanto, há quem não partilhe desta opinião:

“Eu acho que a agilização seria mais rápida não havendo pandemia. Por vezes é difícil falar com os recursos humanos e resolver determinado problema na hora. Aliás, o principal desafio que vi na pandemia foi quando as máquinas avariavam. As pessoas tinham de vir à empresa, tem de se agendar com o técnico que também está a trabalhar remoto e perdeu-se muita agilidade nesse processo. Acaba por levar a uma quebra de produtividade. Perde-se agilidade no acompanhamento ao colaborador com a pandemia e nós pandemia. Ainda que estejam sempre disponíveis, é mais difícil chegar a eles e resolver os problemas de forma mais rápida.” (*Team leader IT*)

Posto isto, uma vez que a opinião de maioria dos entrevistados converge para o contributo positivo da pandemia, os mesmos podem se resumir em duas grandes categorias:

- **Gestão interna**

Esta agilização foi sobretudo ao nível da gestão de pessoas e não na tomada de decisão, que se mantém um problema corrente, muito devido aos aspetos já abordados da estrutura hierárquica e burocracia da organização.

“Houve na gestão de pessoas, não houve nas tomadas de decisão. Eu acho que houve agilidade porque fomos obrigados a isso. Tivemos de nos adaptar. Nós já tínhamos, no passado, a ambição de trabalho remoto e, a verdade é que havia muita resistência por parte da administração, como fosse as pessoas estarem a trabalhar de casa que fizesse diferença nos resultados” (Responsável pelo Departamento de RH)

Como referido na revisão bibliográfica, entre as atividades mais específicas de liderança, impactadas pela COVID-19, destaca-se a avaliação dos colaboradores, nomeadamente, como os sistemas de avaliação irão funcionar. Uma avaliação assente no cumprimento dos objetivos torna-se muito mais efetiva neste modelo em que não é possível fazer uma monitorização constante dos subordinados (Pritchard, Harrell, DiazGranados, & Guzman, 2008). Posto isto, no pós pandemia, a gestão de pessoas na *Tech G* é feita, sobretudo, ao nível da gestão por objetivos, sendo valorizado a componente da entrega e de valor. Assim, não existe um controlo restrito das horas de trabalho, mas sim do cumprimento dos objetivos propostos e definidos.

“... eu acho que a pandemia veio trazer agilidade na gestão de pessoas e na gestão de equipas, as pessoas são geridas muito mais por objetivos do que propriamente se entraram às 9h e saíram às 18h. O que interessa é aquilo que tu entregas, não propriamente se estás lá todos os dias ou não...” (Responsável pelo Departamento de RH)

- **Políticas de Trabalho Flexíveis**

Kidd (1994) definiu a agilidade como uma adaptação rápida e proativa de elementos da empresa às mudanças inesperadas e imprevisíveis. Ora, nada melhor representa uma mudança inesperada e imprevisível do que a pandemia COVID 19 e, face a isto, a *Tech G* demonstrou-se ágil através da sua adaptação a esta nova realidade. O trabalho remoto, ou a possibilidade de trabalhar num modelo híbrido, foi uma das principais adaptações face à pandemia, o que levou à alteração da gestão de pessoas

referida no tópico anterior. Tal não acontecia na organização, que valorizava ainda muito a componente presencial:

“Completamente, é isso que eu estou a dizer. Por exemplo, antigamente ninguém sabia o que era trabalhar remotamente, principalmente os recursos humanos. Os recursos humanos são aquela entidade que, supostamente, dizem que tem de estar sempre na empresa e, atualmente, temos os recursos humanos a trabalhar remoto. Acho que por aí já mostra a agilidade da própria empresa e que nós nos estamos a adaptar” (*SCRUM Master*)

Também a responsável pelo departamento de RH partilha o mesmo ponto de vista:

“Nós éramos uma empresa que mesmo assim privilegiava muito o presencial, enquanto as outras empresas já tinham práticas de trabalho remoto, nós não tínhamos. Não existiam essas práticas, quando havia era muito nas áreas e numa dimensão muito pequena. (..) Não era nada que estivesse formalizado, que fosse uma prática recorrente. Acontecia alguma coisa e era dada essa opção.” (Responsável pelo Departamento de RH).

Mais do que implementar um modelo de trabalho remoto, para que os colaboradores não tivessem de se deslocar à organização, foi implementado um modelo de trabalho flexível (assim que possível) no sentido de, numa ótica de flexibilidade e liberdade, deixar à responsabilidade das equipas e dos colaboradores, o modelo de trabalho a adotar, consoante as necessidades e a realidade de cada equipa. Foi proposto um modelo de trabalho híbrido por parte da administração e da equipa de recursos humanos, mas não imposto, conforme se pode perceber no excerto que se segue:

“Daí nós não termos estabelecido o número de dias. Nós, recursos humanos, quando fizemos a política de trabalho híbrido não estabelecemos, não exigimos, porque eu acho que queremos dar flexibilidade (...) Possibilidade de flexibilidade é o colaborador decidir “Ok, quarta não me dá tanto jeito porque tenho isto ou aquilo” e poder escolher outro dia. Portanto, nós, recursos humanos, aquilo que comunicamos, foi os momentos em que nós achávamos que eram essenciais serem presenciais. O resto fica ao critério das pessoas e das áreas.” (Responsável pelo Departamento de RH)

Assim, o reconhecimento e valorização deste novo modelo de trabalho tornou-se essencial:

“Eu acho que a grande mudança de paradigma foi essa. É que tens de dar flexibilidade às pessoas. Eu funciono melhor em casa, tu funcionas melhor presencial. (Responsável pelo Departamento de RH)

5. CONCLUSÕES DO ESTUDO

5.1 Principais Conclusões

Esta investigação tinha, como objetivo principal e central, analisar o papel da COVID-19 na agilização dos recursos humanos. Assim sendo, julgou-se pertinente a realização de um estudo de caso numa empresa multinacional tecnológica, por forma a ser possível conhecer e analisar de perto as mudanças que o departamento de RH sofreu e implementou como resposta à pandemia. Através de sete entrevistas realizadas a membros do departamento de RH e três a outros profissionais com cargos de liderança fora da equipa referida, foram recolhidas as experiências daqueles que viveram o pré, durante e pós pandemia, bem como a sua perceção relativamente à agilidade da organização neste processo.

No que toca à organização em estudo, os entrevistados consideram que a GRH é estratégica, havendo um claro alinhamento presente e futuro com o negócio, sendo este departamento um apoio estratégico para o crescimento e sucesso da organização.

À semelhança das organizações em geral, também a *Tech G* viu na pandemia gerada pela COVID-19 uma oportunidade, ainda que forçada, de crescimento e mudança. Nesta ótica, a agilidade assumiu-se como um elemento central para o sucesso, sendo já possível observar vários excertos de práticas ágeis quer no departamento, quer na organização como um todo. Destacam-se a implantação de políticas de trabalho flexíveis e a rápida capacidade de reação e adaptação à mudança.

Contudo, foi possível denotar vários entraves para uma maior aplicação da agilidade no seio da organização, destacando-se, de forma unânime entre os entrevistados, a gestão de topo e o facto de ser uma empresa bastante hierarquizada e burocrática processualmente.

5.2 Respostas às Questões de Investigação

No que toca às questões de investigação previamente levantadas:

A GRH da organização é percebida como estratégica? Quais são os principais desafios e expectativas em relação à GRH?

A totalidade dos entrevistados considera a GRH da organização como estratégica, baseando a sua resposta em três grandes fatores: O alinhamento estratégico e apoio ao negócio, a captação e retenção de talento e a estrutura da organização.

Entre os principais desafios destacam-se: A organização do negócio da organização, o relacionamento interpessoal e por fim o recrutamento e seleção de talento.

No que diz respeito às expectativas, é esperado que o departamento tenha conhecimento do negócio e realize um acompanhamento contínuo dos colaboradores.

Como é definida a agilidade e percebida no contexto da organização?

Para definir agilidade, foi consensual entre todos os entrevistados que esta está associada a conceitos como flexibilidade, eficiência, rapidez, capacidade de adaptação, simplificação e colaboração.

As entrevistas realizadas mostraram uma tendência para caracterizar a organização como não ágil, sendo cinco os entrevistados que partilham desta opinião, duas pessoas afirmam o contrário e três mostram-se incertas. Em comum, têm o facto de reconhecerem que há partes da organização que são ágeis e partes que ainda não o são. Relativamente à equipa de RH as opiniões ficaram divididas. Os elementos entrevistados não conseguem definir o departamento como ágil devido às diversas burocracias existentes nos seus processos.

Que metodologias ágeis de RH existem e como é que a equipa de RH promove a agilidade na organização?

Relativamente às práticas ágeis de RH, foram identificadas as seguintes como principais. Primeiramente, a utilização de ferramentas de trabalho ágil, nomeadamente o *Trello*, que se baseia na lógica do *KANBAN*. Também o *feedback* constante com a realização de *sprints* (definidos no tempo) com as áreas de contacto, consoante as necessidades e iniciativas em curso foi apontado.

Após a realização das entrevistas foram apontadas, essencialmente, duas práticas promovidas por este departamento, que suportam e tornam a organização mais ágil. Estas são, primeiramente, o contacto direto e regular com as equipas técnicas e, em segundo lugar, a promoção da formação e certificação em *agile*.

Quais os Impactos e Consequências da COVID-19 na GRH?

Através do *feedback* dos colaboradores, foi possível identificar um conjunto de áreas afetadas pela pandemia, sendo elas: Recrutamento e Seleção, Formação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e, por fim, *Onboarding*. O impacto positivo percebido está, em muitas das áreas referidas, associado à introdução de novas políticas e ferramentas digitais, mudança das avaliações de desempenho para gestão por objetivos e maior nível de acompanhamento. Por sua vez, o impacto negativo está associado à dificuldade de integrar e comunicar com os colaboradores em formato remoto.

Qual a contribuição da pandemia COVID-19 para a agilização?

Grande parte dos entrevistados identificaram que a pandemia contribuiu, em certa medida, para esta agilização, ou pelo menos, para uma aceleração da agilização na organização, constituindo assim um efeito catalisador. Estes contributos resumiram-se na gestão interna e na implementação de políticas de trabalho flexíveis. No entanto, um dos entrevistados considera que, com o trabalho remoto, se perdeu capacidade de resposta ao colaborador.

5.3 Implicações para a Gestão

A presente dissertação permite retirar contribuições para a gestão de recursos humanos, quer ao nível da investigação, quer ao nível das políticas e práticas ágeis de GRH das empresas.

Ao nível da investigação, considera-se, tendo por base a experiência de elaboração deste estudo, que é sempre pertinente procurar entender as perspetivas, não só do departamento de RH, mas da organização como um todo. Isto deve-se ao facto da realidade percecionada pelo departamento de RH poder diferir da realidade percecionada pelos elementos externos.

Foi também identificado um leque de políticas e práticas ágeis de GRH passíveis de ser implementadas por profissionais da área, das quais se destacam:

- Utilização de ferramentas de trabalho ágil, nomeadamente o *Trello*, que se baseia na lógica do *KANBAN*;
- *Feedback* constante com a realização de *sprints* (definidos no tempo) com as áreas de contacto, consoante as necessidades e iniciativas em curso;
- Promoção de formações e certificações em *agile*, disseminando este *mindset*;
- Promover a flexibilidade com responsabilidade, dando autonomia para a tomada de decisão. Tal exige uma estrutura achatada e desburocratizada;
- Definição clara e concreta das componentes que estabelecem a cultura interna de uma organização, fomentando-a no tempo;

Assim, e tendo em conta a escassez de estudos académicos sobre esta temática, espera-se que este trabalho venha a contribuir para um realçar do tema, bem como servir como suporte a estudos futuros nesta área.

A isto acresce o facto de ser um tema de extremo interesse para os profissionais de RH, que procuram de forma constante e regular, melhores práticas e alternativas para sobreviver num mercado

global e cada vez mais competitivo, no que à gestão de pessoas diz respeito, tendo este trabalho ido neste sentido.

5.4 Limitações

No que diz respeito às limitações do estudo, as mesmas assentam essencialmente em três grandes tópicos:

- Três dos elementos entrevistados não presenciaram a realidade da empresa antes da pandemia, tendo apenas uma noção do durante e do pós. Não tendo presenciado, têm um conhecimento indireto sobre a mesma, por contacto e partilha com outros colaboradores da empresa.
- As entrevistas realizadas junto das equipas técnicas, apresentam uma limitação no que à abrangência do estudo diz respeito, uma vez que cingem a sua avaliação face à realidade da equipa em que estão inseridos. Neste sentido, foram realizadas entrevistas a elementos de equipas distintas para garantir uma maior diversidade e validade do estudo.
- Uma vez que toda a recolha de dados foi feita por entrevista, não tendo sido realizado um questionário de componente anónima, o *feedback* recolhido junto dos colaboradores, pode ter sido condicionado. Tal pode ter acontecido por diversas razões tais como a falta de confiança com o entrevistador ou pelo facto de terem um tempo mais reduzido de resposta.

5.5 Investigações Futuras

Tendo por base a experiência obtida através da elaboração da presente dissertação, considera-se de extrema importância não descurar a componente prática no que às investigações deste tema diz respeito.

Tendo a agilidade origem nas equipas tecnológicas, nomeadamente, no que ao desenvolvimento de *software* diz respeito, assume-se como importante que estudos futuros se baseiem em empresas cujo âmbito seja este, uma vez que o conteúdo será, à partida, mais completo e enriquecedor, dado o maior grau de conhecimento destas equipas sobre o tema. Tal não invalida a implementação de metodologias ágeis em empresas não *IT*, assim como a elaboração de estudos nas mesmas. Sugere-se sim, que se baseiem em empresas *IT* uma vez que já reúnem, à partida, um conjunto de práticas e metodologias ágeis superiores.

BIBLIOGRAFIA

- Abba, M., Suleiman, N., Yahaya, L. (2018). Explored and Critique of Contingency Theory for Management Accounting Research. *Journal of Accounting and Financial Management*, 4(5), 40- 50.
- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: Um guia prático e crítico*. Edições Asa.
- Aghina, W., De SMet, A., Murarka, M., and Collins, L. (2015). The keys to organizational agility. . *McKinsey & Company White Paper, Dezembro*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-toorganizational-agility>
- Alcazár, F., Fernandes, P., Gaedey, G.(2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. [10.1080/09585190500082519](https://doi.org/10.1080/09585190500082519)
- Allen, T., Cho, E., Meier, L. (2014). Work–Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99-121. [10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330)
- Almeida, L., Albuquerque,A., Pinheiro, P. (2012). A multi-criteria model for planning and fine-tuning global agile software development projects *Int. J. Knowl. Soc. Res.*, 3(2), 1-12
- Anderson, C. (2010). Presenting and Evaluating Qualitative Research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(8),14.
- Beno, M. (2021). The Advantages and Disadvantages of E-working: An Examination using an ALDINE Analysis. *Emerging Science Journal*, 5, 11-20. [10.28991/esj-2021-SPER-02](https://doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-02)
- Blatch-Jones, A., Nuttall, J., Worswick, L., Bull, A. (2020). Using digital tools in the recruitment and retention in randomised controlled trials: Survey of UK Clinical Trial Units and a qualitative study. *Trials*, 21(1), 304.
- Blust, M. (2019): Methoden, Chancen und Risiken hybrider Projektmanagementvorgehensmodelle. In: Linszen, O.; Martin Mikusz, M.; Volland, A.; Yigitbas, E.; Engstler, M.; Fazal-Baqaie, M.; Kuhrmann, M. (Hrsg.): *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2019: Neue Vorgehensmodelle in Projekten – Führung, Kulturen und Infrastrukturen im Wandel*, Gemeinsame Tagung der Fachgruppen Projektmanagement (WI-PM), Vorgehensmodelle (WI-VM)

und Software Produktmanagement (WI-ProdM) im Fachgebiet Wirtschaftsinformatik der Gesellschaft für Informatik e.V. in Kooperation mit der Fachgruppe IT-Projektmanagement der GPM e.V., Lörrach 2019.

Brechner, E. (2015). *Agile Project Management with Kanban*. Microsoft Press.

Bogdan, R. & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. (2ª Edição). Porto Editora.

Cação, R. & Dias, P.J. (2003). *Introdução ao E-learning*. (1ª edição). Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

Campanelli, A. S., Parreiras, F. S. (2015). Agile Methods Tailoring – A systematic Literature Review. *The Journal of Systems and Software*, 110, pp. 85 - 100.

Cappelli, P., Tavis, A. (2018). HR Goes Agile. *Harvard Business Review*, 46–53. <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agil>

Carroll, N., Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>

Cervone, H.(2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services*, 27(1),18-22. [10.1108/10650751111106528](https://doi.org/10.1108/10650751111106528)

Cunha, M. P. e., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100-695. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>

Dank, N., & Hellström, R. (2020). *Agile HR: Deliver Value in a Changing World of Work*. (1ª edição). Kogan Page.

Delery, J E., Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications, Inc.

- Doz, Y. L., Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game.*(1ª edição). Pearson Education.
- Elsafy, A., Ragheb, M. (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector - Egypt. *Business and Management Studies, 6(2)*, 50.
- Farias, A. N., Impolcetto, F. M., & Benites, L. C. (2020). A análise de dados qualitativos em um estudo sobre educação física escolar: o processo de codificação e categorização. *Pensar a Prática, 23*. <https://doi.org/10.5216/rpp.v23.57323>
- Fernandes, F. C. F. e Godinho Filho, M., 2007. Sistemas de coordenação de ordens: revisão, classificação, funcionamento e aplicabilidade. (2007). Sistemas de coordenação de ordens: revisão, classificação, funcionamento e aplicabilidade. *Gestão & Produção, 14(2)*, 337-352. [10.1590/S0104-530X2007000200011](https://doi.org/10.1590/S0104-530X2007000200011)
- Ferreira, L. (2015). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria Turística em Portugal. Dissertação de Mestrado. Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). Interviewing: The Art of Science. In N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 361-376). Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Galpin, T. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organizational Redesign*. Jossey-Bass.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K., 1995. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold.
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. *Revista Gestão & Conexões, 9(1)*, 167-184.
- Hemphill, L., Begel, A. (2022). Not Seen and Not Heard: Onboarding Challenges in Newly Virtual Teams.
- Highsmith, J., Cockburn, A. (2001). Agile software development: The people factor. *Computer, 34(11)*, 131 - 133. [10.1109/2.963450](https://doi.org/10.1109/2.963450)
- Hilmer, S., & Krieg, A. (2014). *Standardisierung vs. Kultur: Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich*. Vorgehensmodelle.

- Jalali, S., Wohlin, C., & Angelis, L. (2014). Investigating the applicability of Agility assessment surveys: A case study. *Journal of Systems and Software*, *98*, 172–190.
- Klein, H. J., Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, *10*.<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014>
- Kidd, P. T. (1994). Agile Manufacturing: Forging New Frontiers.
- Larman, C., Basili, V. (2003). Iterative and Incremental Development: A Brief History. *Computer*, *36*(6), 47-56. [10.1109/MC.2003.1204375](https://doi.org/10.1109/MC.2003.1204375)
- Lengnick-Hall, C., Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review* *13*, 454-470.
- Martins, L.L., Gilson, L.L. and Maynard, M.T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?. *Journal of Management*, *30*, 805-835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- McKee-Ryan, F., Maitoza, R. (2014). Job Loss, Unemployment, and Families. *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search* <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.027>
- Meyer, J., Allen, M., Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538-551. [10.1037/0021-9010.78.4.538](https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538)
- Mogilner, C., Whillans, A.V., & Norton, M.I. (2018). Time, Money, and Subjective Wellbeing.
- Mortensen, M. and Hinds, P.J. (2001). Conflict and Shared Identity in Geographically Distributed Teams. *The International Journal of Conflict Management*, *12*, 212-228. <https://doi.org/10.1108/eb022856>
- Nijssen, M., Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(16), 3315-3335. [10.1080/09585192.2012.689160](https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160)

- Obradovich, N., Migliorini, R., Paulus, M., Rahwan, I. (2018). Empirical evidence of mental health risks posed by climate change. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(43), 10953-10958. <https://doi.org/10.1073/pnas.1801528115>
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Pereira, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso da Associação De Solidariedade Social de Professores*. Dissertação de Mestrado. Minho: Instituto de Ciências Sociais.
- Patzak, G.; Rattay, G. (2014). *Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen*, Linde, Wien 2014.
- Pavlou, P., El Sawy, O. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences* 42(1), 239 - 273. [10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x)
- Petriglieri, G., Ashford, S., Wrzesniewski, A. (2019). Agony and Ecstasy in the Gig Economy: Cultivating Holding Environments for Precarious and Personalized Work Identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1). [10.1177/0001839218759646](https://doi.org/10.1177/0001839218759646)
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press.
- Pichler, R. (2010). *Agile Product Management with Scrum: Creating Products that Customers Love*. Pearson Education (US).
- Pritchard, R., Harrell, M. The Productivity Measurement and Enhancement System: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 540-67. [10.1037/0021-9010.93.3.540](https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.540)
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ramarajan, L., Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of management review*, 38(4), 621-644.
- Rego, P., Lopes, M., & Nascimento, J. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1540>

- Robelski, S., Keller, H., Harth, V., & Mache, S. (2019). Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2379. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132379>
- Serrano, Maria Manuel. 2010. A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos. Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS Working papers n° 01/2010.
- Schuler, R., Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive* 1, 207-219.
- Sembiring, MJ, Fatihudin, D., Mochklas, M., & Holisin, I. (2020). Banking Employee Performance During Pandemic Covid-19: Remuneration And Motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology* , XII (VII), 64–71. [10.37896/JXAT12.07/2304](https://doi.org/10.37896/JXAT12.07/2304)
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. retos e interrogantes – I. Métodos*. Ed. La Muralla.
- Silva, N.J., Nagashima, M., Li, J., Kakuk-Atkins, L., Ashrafzadeh, M., Hyde, D.R., Hitchcock, P.F. (2020), Inflammation and matrix metalloproteinase 9 (Mmp-9) regulate photoreceptor regeneration in adult zebrafish. *Glia*, 68(7), 1445-1465.
- Sine, W., David, R. (2003). Environmental Jolts, Institutional Change, and the Creation of Entrepreneurial Opportunity in the US Electric Power Industry. *Research Policy* 32(2), 185-207. [10.1016/S0048-7333\(02\)00096-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00096-3)
- Snape, D., Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In Ritchie, J., Lewis, J (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (Capítulo 1).
- Sutherland, J.; Sutherland, J.J. (2015). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*.(2ª edição). Currency.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. [0.1108/JEC-06-2020-0113](https://doi.org/0.1108/JEC-06-2020-0113)

- Teich, S., Faddoul, F. (2013). Lean Management—The Journey from Toyota to Healthcare. *Rambam Maimonides Medical Journal*, 4(2), e0007.
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259–276. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767250>
- Vieira, K., Klein, L., Bressan, A., Pereira, A., Marzzoni, D., Guasch, F. (2020). *Perda de Bem-Estar Financeiro na Pandemia Covid-19: evidências preliminares de um Websurvey. Saúde e Pesquisa*, 14(4), e9020,
- Wageeh, N. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace: In *Factory After Factory, There is a Revolution Under Way in the Management of Work*. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs.
- Williams, Allison L., Acacia C. Parks, Grace Cormier, Julia Stafford, and A.V. Whillans. (2018). Improving Resilience Among Employees High in Depression, Anxiety, and Workplace Distress. *International Journal of Human Resource Management* (forthcoming).
- WHO (2020a). “Coronavirus disease 2019 (COVID-19): situation report – 78”. World Health Organization. Acedido a 09 de julho de 2022 em [20200407-sitrep-78-covid-19.pdf \(who.int\)](https://www.who.int/docs/default-source/coronavirus/situation-reports/20200407-sitrep-78-covid-19.pdf)
- WHO (2020b). “Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19)”. World Health Organization. Acedido a 09 de julho de 2022 em [WHO | World Health Organization](https://www.who.int/news-room/rolling-updates)
- Wysocki, R. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. (7ª Edição). Wiley.
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2ª edição). Bookman.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43. doi:10.1016/s0925-5273(98)00219-9

Zerfass, A., Dühning, L., Berger, K., & Brockhaus, J. (2018). COMMUNICATION INSIGHTS: Fast and Flexible - Corporate communications in agile organizations.(5ª edição). Academic Society for Management & Communication.

Zhong, Yifan, Yameng Li, Jian Ding, and Yiyi Liao. (2021). Risk management: Exploring emerging Human Resource issues during the COVID-19 pandemic. Journal of Risk and Financial Management, 14(5), 228. [10.3390/jrfm14050228](https://doi.org/10.3390/jrfm14050228)

APÊNDICES

Apêndice 1 - Guião de entrevistas - Equipa de Recursos Humanos

Guião de entrevistas - Equipa de Recursos Humanos

Esta será uma entrevista semiestruturada, o que pressupõe que possam existir perguntas extra conforme as respostas dadas

A Gestão de Recursos Humanos da Organização

1. Como descreve a Gestão de Recursos Humanos na empresa?
 - 1.1. É tida como estratégica? Pode exemplificar ou explicar por que considera que a empresa tem uma gestão estratégica de Recursos Humanos?
 - 1.2. Quais os grandes desafios que se colocam atualmente à Gestão de Recursos Humanos? O que é esperado desta função/departamento?

Conceito de Agilidade

1. O que entende por agilidade em contexto organizacional?
2. A empresa é ágil na sua generalidade? Porquê?
 - 2.1. Caso responda afirmativamente, perguntar se a pandemia veio contribuir para a agilização da organização.

Metodologias Ágeis e a Gestão de Recursos Humanos

1. Em que medida os Recursos Humanos implementam práticas ágeis no próprio departamento?
 - 1.1. Pode dar alguns exemplos da sua aplicação?
2. Os Recursos Humanos promovem a agilidade no seio da organização?
 - 2.1. No caso de resposta positiva, pedir para exemplificar

COVID-19 e a Gestão de Recursos Humanos: Impactos e Consequências

1. Quais os principais impactos da Covid-19 na gestão de pessoas, ou seja, que políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos foram particularmente afetadas com a pandemia?
2. Em que medida a crise pandémica acarretou consequências para a Gestão de Recursos Humanos diferentes de outros cenários de crise?
3. Qual o contributo do departamento de Recursos Humanos neste processo de transformação e mudança?
4. Quais as práticas de Recursos Humanos que sofreram alterações e que alterações foram essas?
 - 4.1. Como implementam estas novas práticas?

- 4.2. Que reações suscitarão nos colaboradores?
- 4.3. Qual é o feedback dos colaboradores?
- 5. Que práticas ágeis / de reação à pandemia ainda não implementam e consideram que deveriam ser implementadas?

SCRUM e KANBAN

- 1. São conceitos familiares?
 - 1.1. Caso responda negativamente, contextualizar.
- 2. A empresa utiliza alguma destas ferramentas?
 - 2.1. Se sim, de forma geral na organização ou apenas em equipas específicas?

**Apêndice 2 - Guião de entrevistas - Profissionais com Posições de Liderança e Gestão de
essoas.**

Guião de entrevistas - Profissionais com posições de liderança e gestão de pessoas

Esta será uma entrevista semiestruturada, o que pressupõe que possam existir perguntas extra conforme as respostas dadas

A Gestão de Recursos Humanos da Organização

1. Como descreve a Gestão de Recursos Humanos na empresa?
 - 1.1. É tida como estratégica? Pode exemplificar ou explicar por que considera que a empresa tem uma gestão estratégica de Recursos Humanos?
 - 1.2. Na sua perspetiva, quais são os grandes desafios que se colocam atualmente à Gestão de Recursos Humanos? O que é esperado deste departamento?

Conceito de Agilidade

1. O que entende por agilidade em contexto organizacional?
2. A empresa é ágil na sua generalidade? Porquê?
 - 2.1. Caso responda afirmativamente, perguntar se a pandemia veio contribuir para a agilização da organização.
3. E o departamento de Recursos Humanos em específico, considera ágil?
 - 3.1. Caso responda afirmativamente, perguntar se a pandemia veio contribuir para a agilização dos Recursos Humanos.

Metodologias Ágeis e a Gestão de Recursos Humanos

1. Os Recursos Humanos promovem a agilidade no seio da organização?
 - 1.1. No caso de resposta positiva, pedir para exemplificar.

COVID-19 e a Gestão de Recursos Humanos: Impactos e Consequências

1. Em que medida a crise pandémica acarretou consequências para a Gestão de Recursos Humanos diferentes de outros cenários de crise?
2. Qual o papel e contributo do departamento de Recursos Humanos neste processo de transformação e mudança?
3. Sentiu algum tipo de alterações nas práticas/iniciativas de Recursos Humanos após a pandemia?
Se sim, quais?
 - 3.1. Qual é o feedback dos colaboradores?

4. Que práticas ágeis/de reação à pandemia ainda não implementam e considera que deveriam ser implementadas?

SCRUM e KANBAN

1. São conceitos familiares?
 - 1.1. Caso responda negativamente, contextualizar.
2. A empresa utiliza alguma destas ferramentas?
 - 2.1. Se sim, de forma geral na organização ou apenas em equipas específicas?