

**A BUSCA DE UM FRAMEWORK QUE ANCORE AS DISCUSSÕES ESTRATÉGICAS DO  
RH PARA UM CAPITAL HUMANO QUE SEJA FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA  
SUSTENTÁVEL**

**GRACE APARECIDA DE OLIVEIRA MELO**

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

# A BUSCA DE UM *FRAMEWORK* QUE ANCORE AS DISCUSSÕES ESTRATÉGICAS DO RH PARA UM CAPITAL HUMANO QUE SEJA FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

## INTRODUÇÃO

Estamos vivendo tempos de reinvenção e revolução. A pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) se estabeleceu como uma emergência global, que vem mobilizando os esforços da comunidade mundial. Ela é muito mais que uma crise sanitária. Ela trará impactos profundos para a humanidade. Em resposta à pandemia, vê-se muitas mudanças sendo implantadas pelas empresas e outras, emergindo do contexto. São necessários o entendimento dos novos hábitos de consumo, o repensar dos modelos de negócios, com a incorporação definitiva da tecnologia no nosso cotidiano pessoal e profissional, a mudança do paradigma de gestão das nossas lideranças, dentre outros aspectos. O conjunto de transformações perceptíveis corrobora a ideia de que o mundo Pós-COVID-19 não será mais o mesmo.

Segundo Paul Marsden, psicólogo de consumo da Universidade de Artes de Londres, leva-se cerca de 66 dias para alguém adquirir um novo hábito e continuar a fazê-lo quando não coagido. Assim, identifica-se cinco tendências de consumo a serem considerados para planejar o Pós-COVID-19: marcas testadas e aprovadas pelo tempo brilharão (foco deve estar em melhorar a experiência do usuário, removendo irritações e outras tensões que podem desestabilizar); os consumidores estão usando seu tempo em casa para aprender novas habilidades, como assar, cozinhar e costurar (*DIY – Do it yourself*); conquistaram maior conforto com ofertas digitais (eventos e cursos virtuais, consultas online, compras online e bancos digitais); espera-se arranjos de trabalho mais flexíveis; e a segurança vence a privacidade (transferência da responsabilidade de manter a segurança para o governo e para os líderes).

O modelo de negócios de 60% das empresas brasileiras, segundo Woerner (2020), ainda operam com foco na criação de produtos ou prestação de serviços básicos para seus clientes, representando um cenário complexo, de processos burocráticos, com dados e sistemas mal aproveitados e uma experiência do cliente que não está bem desenvolvida. Segundo a pesquisadora, as mudanças induzidas pelo Coronavírus vão transformar completamente esse cenário, com a tendência das empresas se digitalizarem para aumentar a eficiência e desenvolver uma melhor experiência para os clientes.

Como estratégias nesse movimento de reinvenção, Woerner (2020) cita a consolidação da presença online e na área de serviços, a maior ênfase em descobrir quais são os problemas que as pessoas estão tentando resolver e então, suprir essas demandas. A pesquisadora aponta que as marcas precisam descobrir como cooperar umas com as outras, exemplificando que futuramente será possível que, quando você for comprar um carro, tenha a opção de adquirir o financiamento e o seguro no mesmo contrato. Como “*future-ready companies*”, as empresas vão buscar reduzir seus custos digitalizando os processos internos, para melhorar a eficiência, e ter uma forte presença online, para oferecer ótimas experiências para os clientes e poder ter acesso a dados.

Quando há mudanças sérias no estilo e nas circunstâncias de vida, há uma mudança dramática na preferência pelas marcas que os consumidores usam e em suas percepções sobre essas

marcas. À medida que a crise continua, muitas marcas estão acelerando suas iniciativas de boas ações, mas especialistas afirmam que os consumidores também esperam que essas ações continuem muito depois do coronavírus. Murray (2020).

Nesse sentido, Melo (2020), em matéria publicada no El País, expõe que vários futuristas internacionais dizem que o novo Coronavírus funciona como um acelerador de futuros, impulsionando mudanças que já estavam em curso. Ressalta-se também que outras mudanças em estágio embrionário, agora ganham novo sentido diante da revisão de valores provocada pela crise, por exemplo o fortalecimento de valores como solidariedade e empatia, assim como o questionamento do modelo de sociedade baseado no consumismo e no lucro a qualquer custo. Questões relacionadas à governança global e ao sistema econômico dominante ganham mais destaque e premência.

Neste ano, o Fórum Econômico Mundial (2020) publicou um novo manifesto. Nele, é apontado que o objetivo de uma empresa é envolver todas as partes interessadas na criação de valor compartilhado e sustentado. Destaca que ao criar esse valor, uma empresa atende não apenas seus acionistas, mas todas as partes interessadas (funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e a sociedade em geral) e que a melhor maneira de entender e harmonizar os interesses divergentes de todas as partes interessadas é através de um compromisso compartilhado com políticas e decisões que fortaleçam a prosperidade a longo prazo de uma empresa. Em relação aos funcionários, o Manifesto aponta que as empresas devem tratar seus funcionários com dignidade e respeito, honrando a diversidade, buscando melhorias contínuas nas condições de trabalho e no seu bem-estar dos funcionários e promovendo a empregabilidade contínua por meio de aprimoramento e capacitação contínuos.

Mauro (2020), argumenta que o Manifesto lança as bases de algo que já vinha sendo discutido no âmbito das reformas necessárias na economia capitalista: o capitalismo das partes interessadas (*stakeholder capitalism*). Destaca ainda que um relevante papel da governança corporativa seria compreender e harmonizar os conflitos de interesse envolvendo todas as partes interessadas com o objetivo de manter a sustentabilidade da corporação e sua longevidade. Assim, a atividade corporativa assume um papel significativo na promoção dos níveis de bem-estar individual e social.

Em outro artigo publicado pelo Fórum Econômico Mundial (2020), destaca-se que o capitalismo das partes interessadas está rapidamente ganhando terreno, fato corroborado pelo anúncio do grupo de lobby de negócios mais influente da América de que adotaria formalmente o capitalismo das partes interessadas e pelo chamado investimento de impacto que está ganhando destaque à medida que mais investidores procuram maneiras de vincular benefícios ambientais e sociais a retornos financeiros. Por meio de novos indicadores, as empresas precisarão criar metas de meio ambiente, sociais e de governança (ESG) em complementação às métricas financeiras padrão.

Reforçando essas ideias, na última edição do estudo Tendências Globais de Capital Humano 2020, a Deloitte destaca que o conceito de empresa social, uma organização cuja missão combina crescimento de receita e lucro com a necessidade de respeitar e apoiar o ambiente e a rede de partes interessadas, passou de uma nova ideia para uma realidade comercial concreta, segundo 50% dos participantes da pesquisa. Destaca-se ainda que metade dos respondentes da pesquisa afirmaram que os objetivos de sua organização têm se ampliado extensivamente para abranger todos os públicos de interesse, incluindo as comunidades em que atuam e a sociedade em geral.

Não se pretende esgotar aqui a abordagem de todos os impactos para os negócios, pois existem mudanças específicas operando nos mais variados segmentos e setores. Entretanto, evidencia-se que é urgente o repensar dos negócios e, conseqüentemente, dos seus sistemas de gestão de pessoas, permanentemente. Brian Kropp (2020), Vice-Presidente do Gartner, corroborando esse ponto indica que é fundamental que os líderes empresariais entendam que as mudanças em larga escala estão alterando a maneira como as pessoas trabalham e como os negócios são realizados.

Uma das tendências pós-pandemia, referente às pessoas no trabalho, de acordo com matéria publicada no *Vagas for business* (2020), é a experiência mais humanizada do funcionário. Ressalta-se que durante a crise, algumas organizações priorizaram o bem-estar dos funcionários, enquanto outras pressionam seus colaboradores a trabalharem em condições de alto risco, agravando ainda mais os impactos já esperados na saúde. Ressalta-se também que a pandemia reforçou a convicção de que as preocupações humanas não estão separadas dos avanços tecnológicos, mas são essenciais para capturar todo o valor das inovações.

Neste contexto de tantas mudanças e desafios acelerados pela pandemia, uma vez superados os meses iniciais onde era premente pensar em ações para manter as atividades, uma nova etapa se inicia de repensar o negócio. O capital humano é considerado como ponto central nas mudanças e na construção do futuro das organizações. É por meio do seu capital humano e de suas respectivas competências que as empresas conseguirão se reposicionar e estruturar seus processos internos, permanentemente, garantindo a adaptação às mudanças dinâmicas no mercado. Assim, é por meio da gestão desse capital humano que as áreas de gestão de pessoas contribuem para o atendimento às necessidades do negócio, oferecendo uma estratégia integrada e alinhada de pessoas.

Mas diante da ampla gama de desafios e mudanças acontecendo simultaneamente, é premente visualizar temas prioritários para o RH, com base na relevância deles para a performance organizacional. Na busca por identificar esses temas prioritários e as principais tendências associadas a eles, recorre-se a alguns referenciais teóricos e estudos globais.

## **PROBLEMA E OBJETIVO**

A pandemia acelerou e fez emergir mudanças que impactam significativamente as empresas. Sabendo-se que as áreas de gestão de pessoas têm a relevante função de gerir o capital humano, garantindo a disponibilidade das competências necessárias para atendimento às necessidades do negócio, a pergunta que o artigo se propõe a responder é: quais temas relacionados à gestão do capital humano seriam mais relevantes para a performance organizacional? Quais as principais discussões associadas a esses temas?

O objetivo desse artigo é identificar temas prioritários na gestão do capital humano, com impacto na performance organizacional, contribuindo assim para a atuação estratégica do RH no atendimento às necessidades do negócio.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### **Visão baseada em recursos, Vantagem competitiva e Capital humano**

De acordo com a visão baseada em recursos (VBR), uma empresa pode obter vantagens competitivas sustentáveis quando utiliza seus recursos para formular e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade e criem um valor único, que não pode ser oferecido pela concorrência. Esses recursos incluem ativos, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados. Ressalta-se que nem todos os recursos e capacidades das empresas podem ser entendidos como fontes de vantagem competitiva. E para avaliá-los, utiliza-se 4 perspectivas: o valor (permitem explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças externas?), a raridade (são gerenciados por um número reduzido de organizações concorrentes?), a imitabilidade (são difíceis de imitar?) e a organização da empresa (as políticas e procedimentos da empresa fornecem as condições necessárias para exploração de seus recursos?).(Barney, 2011)

Segundo Vasconcellos Et al (2015), para obter vantagens competitivas sustentáveis, em mercados em contínua transformação, as empresas precisam identificar as competências essenciais para seu negócio, estruturar seus processos visando garantir a renovação constante de seu portfólio de recursos, assim garantindo dinamicidade às suas capacidades para a adaptação da organização às mudanças no mercado.

Chan Et al (2004) aponta que para alguns autores os recursos intangíveis baseados em conhecimento têm maior probabilidade de gerar vantagem competitiva sustentável, num ambiente em permanente e rápida mudança. Ressalta também que, assim, as pessoas podem ser as últimas fontes de vantagem sustentada, uma vez que as fontes tradicionais relacionadas ao mercado, capital financeiro e economias de escala foram enfraquecidas pela globalização e outras mudanças econômicas.

Nessa linha, define-se como capital humano organizacional as competências e comprometimento de "funcionários" que ajudam a criar a vantagem competitiva de uma empresa. Essa definição de capital humano é consistente com a visão da empresa baseada em recursos e credencia o capital humano como o tipo mais importante de recursos que uma empresa possui. O capital humano, com alto nível de competência e comprometimento, é um recurso exclusivo que cria diferenciais de desempenho.

Descobertas demonstram o efeito mediador do capital humano organizacional na relação entre sistemas de trabalho de alto desempenho e o desempenho das empresas. O desempenho de uma empresa é aprimorado quando o capital humano organizacional é desenvolvido. Os sistemas de trabalho de alto desempenho têm o objetivo de desenvolver funcionários talentosos e com várias qualificações para participar de competições baseadas em inovação no mercado. Entretanto, ressalta-se que dois antecedentes organizacionais favorecem à implementação de sistemas de trabalho de alto desempenho. O primeiro deles é a crença da alta gerência de que os recursos humanos são a principal fonte de vantagem competitiva e o papel da função de gestão de pessoas deve ser colocada no centro da formulação e implementação da estratégia, para que o capital humano possa ser desenvolvido e tenha condições de enfrentar os novos desafios impostos pelos modernos ambientes de negócios. O segundo refere-se ao posicionamento da empresa, pois a estratégia de diferenciação mostra-se mais adequada para a implementação de sistemas de trabalho de alto desempenho do que uma estratégia que enfatize principalmente a eficiência de custos. HSU Et al (2007)

## Sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS) e as tendências de capital humano aceleradas ou emergentes com o COVID-19

A principal ideia do *HPWS* é ter uma organização eficaz que envolva, comprometa e empodere os funcionários. É definido como um sistema que é integrado e agrupa diferentes práticas de RH, combinadas para atrair, reter e motivar funcionários criando um ambiente em desenvolva-se sentimentos de comprometimento e responsabilidade. A ideia é que uma combinação certa de políticas e procedimentos de RH pode ajudar no desenvolvimento do capital humano. Entretanto, ressalta-se que *HPWS* é conceituado de maneira diferente por pesquisadores. HSU et al. (2007) mediram o *HPWS* de maneira abrangente, indicando que o sistema era composto por recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, capacitação, remuneração baseada no desempenho, remuneração competitiva e *job rotation*. Imran and Mohammed (2020).

O modelo de HPWS, adaptado de HSU et al. (2007), segue apresentado na tabela abaixo.

<b>Prática de RH</b>	<b>Itens de avaliação das Práticas</b>
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"><li>- Investimentos substanciais no recrutamento dos melhores talentos, com a utilização de procedimentos abrangentes, incluindo uma variedade de testes e entrevistas.</li><li>- Esforço para atrair a melhor pessoa para uma determinada posição importante.</li><li>- Ênfase nas perspectivas de carreira</li><li>- Sucesso na atração de melhores candidatos do que os concorrentes.</li><li>- Líderes fazem o possível para contratar pessoas ainda mais qualificadas do que elas mesmas.</li></ul>
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existência de um bom sistema de orientação para apoiar novos contratados.</li><li>- Gerentes iniciam e fornecem vários tipos de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários.</li><li>- A empresa fornece treinamento e desenvolvimento para melhorar o desempenho dos empregados no trabalho.</li><li>- A empresa avalia sistematicamente os resultados do treinamento dos empregados, considera o treinamento dos empregados como um investimento, e não um custo e garante que seus empregados tenham várias habilidades e possam trabalhar em diferentes áreas.</li></ul>

Tabela 1 – Modelo HPWS, adaptado de HSU et al. (2007).

<b>Prática de RH</b>	<b>Itens de avaliação da Práticas</b>
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de diferenciais mínimos de status (exemplo: compartilhamento de estacionamento e restaurantes entre gerentes e funcionários).</li> <li>- Os empregados são convidados a participar da resolução de problemas e da tomada de decisões.</li> <li>- A empresa direciona tarefas e responsabilidades amplamente diferentes para os funcionários.</li> <li>- Os funcionários são convidados a participar de uma ampla gama de discussões, incluindo padrões de desempenho, melhoria da qualidade, benefícios.</li> </ul>
Remuneração baseada em desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os sistemas de avaliação de desempenho da empresa fazem com que os funcionários explorem consistentemente seus potenciais de trabalho.</li> <li>- Os sistemas de pagamento refletem a contribuição de todos os funcionários para a empresa.</li> <li>- Para promoções, o desempenho dos funcionários no trabalho é mais importante que seu tempo na empresa.</li> </ul>
Remuneração competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa está disposta a oferecer um pacote de remuneração competitiva, superior ao pacote convencional, a fim de atrair uma pessoa talentosa.</li> <li>- De maneira geral, a remuneração oferecida é competitiva em comparação com a dos concorrentes.</li> <li>- Em geral, o pacote de remuneração induz ao comprometimento e à contribuição dos funcionários.</li> </ul>
Job Rotation	<p>O <i>job rotation</i> é entendido como uma prática progressiva de desenvolvimento de recursos humanos que aprimora as experiências de aprendizado e trabalho para o desenvolvimento de carreira. Dentre os itens avaliados, constam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa enfatiza o <i>job rotation</i> para funcionários em diferentes áreas de trabalho.</li> <li>- O <i>job rotation</i> aprimora as perspectivas de carreira dos empregados e é conduzido, considerando-se seu desenvolvimento futuro.</li> </ul>

Tabela 1 – Modelo HPWS, adaptado de HSU et al. (2007). (Continuação)

## **Framework com tendências de capital humano baseado no HPWS**

Considerando os múltiplos impactos e mudanças, acelerados e emergentes com a crise do COVID-19, propõe-se utilizar as práticas consideradas no *HPWS* como os pilares para a construção de um framework, que apresenta aspectos abordados em tendências de capital humano.

Presume-se que esse framework represente um relevante insumo para as áreas de recursos humanos realizarem suas discussões estratégicas, com vistas a contribuir para o desenvolvimento do capital humano que apoiará as empresas na criação de diferenciais de desempenho.

<b>Prática de RH – HPWS</b>	<b>Aspectos abordados em tendências para Capital Humano</b>
Recrutamento e seleção	<p>- Fatores que impactam a <b>capacidade de atrair talentos</b>, tais como marca do empregador, cultura da organização e potencial para uma carreira de longo prazo, com oportunidades de avanço e segurança do trabalho.</p> <p>- Quanto às <b>carreiras</b>, há uma maior diversidade de temas discutidos: forma como as pessoas trabalham nos diferentes estágios da vida, concepção de oportunidades de carreira mais flexíveis e mais fluidas para todas as gerações , em qualquer fase da vida, reformulação das práticas de aposentadoria , acordos de trabalho flexíveis e oportunidades de carreira dinâmicas para acompanhar as mudanças no trabalho e o achatamento das estruturas organizacionais, pipeline de talentos. As oportunidades de avanço são indicadas como um fator de retenção significativo. Aponta-se a requalificação como opções de carreira alternativas para aqueles que correm o risco de serem demitidos e gera um movimento no sistema de talentos.</p> <p>- <b>Proposta de Valor do Funcionário (EVP)</b> sólida. Aponta-se como foco do RH em 2020 aprimorar a experiência do funcionário e transformar as práticas de talentos. O bem-estar é visto como um aspecto importante no tocante a experiência da força de trabalho, com foco na saúde física, mental e financeira.</p>
Treinamento e desenvolvimento	<p>- <b>Oferta das competências necessárias:</b> aponta-se clara necessidade de acelerar o progresso em relação ao tema, constituindo-se como um importante desafio tanto para os negócios quanto para o RH. Necessidade de conhecer as competências atuais, disponíveis na força de trabalho. Ressaltada de responsabilidade compartilhada com o RH para identificar as competências futuras necessárias e o caminho a seguir.</p> <p>- <b>Requalificação:</b> com a transformação se tornando uma realidade cotidiana, a requalificação é a maior oportunidade, e também o maior desafio da década. As empresas estão embarcando em uma transformação e a requalificação é vista como um recurso para impulsioná-la. O foco na requalificação também abre opções de carreira alternativas para aqueles que correm o risco de serem demitidos e gera um movimento no sistema de talentos. Segundo relatório do Fórum Econômico Mundial, é financeiramente interessante para uma empresa requalificar 25% dos funcionários em risco,</p>

<p>Treinamento e desenvolvimento</p>	<p>em comparação com a contratação externa. A principal barreira para requalificação apontada por empregados é a falta de tempo.</p> <p>- <b>Cultivo da Mentalidade de aprendizagem:</b> Isso requer uma releitura dos objetivos e a dedicação de tempo e investimentos financeiros à aprendizagem, como parte de estratégia de preparação para o futuro do trabalho. Várias empresas estão se concentrando numa cultura de aprendizagem e estão determinando não o que as pessoas devem aprender, mas apenas que reservem um tempo para aprender.</p> <p>- <b>Digitalização:</b> Ferramentas digitais levam as oportunidades de aprendizagem para o local de trabalho. Essa aprendizagem, no entanto, não pode ser exclusivamente digital. As empresas observam uma necessidade de elevar o nível da “aprendizagem através da experiência”. Aconselhamento e treinamento são essenciais para ajudar os funcionários a lidar com as mudanças.</p>
<p>Empowerment</p>	<p>Não se encontrou indicação específica sobre este item no referencial pesquisado.</p>
<p>Remuneração baseada em desempenho</p>	<p>- <b>Pagamento por competências:</b> empresas incluem o pagamento por mérito como o principal elemento de sua abordagem de pagamento por desempenho, como mostra a pesquisa da Mercer. Ressalta-se que no futuro essa abordagem não será suficiente, pois pessoas com os melhores desempenhos e potencial, e os funcionários que trabalham ativamente para adquirir novas competências serão reconhecidos por meio de promoções ou movimentos que irão resultar em salários básicos mais altos. Entretanto, destaca-se que Pagamento por competências, até o momento, tem sido um desafio, devido à falta de informações precisas sobre remuneração e competências. Mas, indica-se que o movimento em direção a remunerações mais variáveis está preparando os pioneiros para adotar essas abordagens.</p> <p>- <b>Consultoria financeira:</b> a principal preocupação financeira é economizar o suficiente para a aposentadoria (uma preocupação crucial para a Geração do Pós-Guerra, Geração X e Geração Y; Para a Gerações Y e Z ganhar o suficiente para as despesas e poupar para comprar uma casa. Acima de tudo, os funcionários buscam consultoria financeira, independentemente da idade e querem formas mais flexíveis de receber o pagamento.</p> <p>- <b>Evolução salarial:</b> aponta-se que os salários e a produtividade em muitas partes do mundo não estão avançando. Líderes de RH previam que a estagnação salarial continuaria em 2020, antes da COVID-19.</p>

Remuneração competitiva	Não se encontrou indicação específica sobre este item no referencial pesquisado.
<i>Job Rotation</i>	<p>As empresas estão se esforçando para acompanhar o ritmo de mudança dos empregos. Uma estratégia que está pagando dividendos é a <b>democratização do acesso a tarefas temporárias internas</b> e o cultivo de um mercado interno de talentos que permita que as próprias pessoas selecionem oportunidades de desenvolvimento.</p> <p>- Com as carreiras se tornando mais fluidas, a <b>oportunidade de novas experiências</b> será uma medida do compromisso assumido por uma empresa junto a seus funcionários. Ao reconhecerem esse dinamismo, as empresas estão ampliando seus esforços no sentido de incentivar novos cargos de meio de carreira, explicando explicitamente os movimentos e rotações laterais dos materiais de carreira e tornando as faixas salariais e de gratificação visíveis para os candidatos internos de modo a favorecer a mobilidade interna. Os funcionários estão pedindo essas oportunidades, que não são oferecidas em um nível que as torne parte da experiência de carreira da maioria das pessoas atualmente. A geração atual está exigindo uma abordagem diferente para refletir sobre suas carreiras. Não podemos continuar trabalhando com trilhas de carreira tradicionais.</p>

Fonte: Relatório Tendências Globais de Talento – Mercer (2020)

### **Desafios do RH para a implementação de uma gestão estratégica e mais humanizada do capital humano**

A Deloitte há alguns anos conduz estudo que na mais recente edição - Tendências Globais de Capital Humano 2020, entrevistou cerca de 9.000 líderes de negócios e RH em 119 países. Um foco consistente do estudo tem sido na indagação referente ao papel desempenhado pelo RH para atender às crescentes necessidades do negócio. O resultado deste apontou a percepção de que o RH fez progressos neste sentido, na última década (65% dos respondentes). Entretanto, apesar do progresso, a percepção quanto à prontidão é de apenas 11%.

De acordo com Sant´anna (2018), a gestão de pessoas se apresenta como uma das áreas mais sensíveis das organizações a variações ambientais e organizacionais. O autor também aponta que o desenvolvimento de áreas de RH no Brasil apresenta quase meio século de atraso, em comparação a processos vivenciados nos países desenvolvidos. Por meio de um estudo de caso qualitativo, contemplando entrevistas com presidentes e diretores e especialistas de RH em empresas brasileiras, ficaram evidenciadas as necessidades do RH focar na promoção de uma organização mais humana e orientada para pessoas, bem como ampliar sua atuação em atividades mais estratégicas, tais como cultura organizacional, participação mais ativa no planejamento estratégica e na criação de ambiente interno onde as pessoas consigam aplicar suas competências e aprimorá-las. Outras percepções também foram reveladas, dentre elas destaca-se:

- Unanimidade dos respondentes apontam a existência de um modelo de RH tradicional e que executa, predominantemente, atividades operacionais em uma lógica de curto prazo, desenvolvendo poucas iniciativas “sistêmicas” e de longo prazo;
- Predominância da função do RH como “Especialista Administrativo” e “Executor”, com indicação dos entrevistados para que a área amplie a sua atuação para temas mais estratégicos;
- Percepção de que o RH “copiou” o modelo de funcionamento de outros setores, passando a atuar com ênfase no resultado financeiro do negócio, aprendendo o discurso do negócio e esquecendo o discurso das pessoas.

No sentido de buscar compreender esse movimento de mudança de foco do RH, vale recorrer a Deal (1999). O autor argumenta que a relação tradicional entre empregador e empregado terminou, sem se saber ao certo o porquê e o que está substituindo esta relação. O enfraquecimento desta relação é associado à novas práticas de gestão, motivadas por um ambiente em mutação que traz o mercado de trabalho para dentro da empresa, para os empregados. Esse movimento torna-se dominante, comprometendo os princípios comportamentais da reciprocidade e do compromisso de longo prazo, a promoção interna de práticas de desenvolvimento, bem como as preocupações com equidade que estão subjacentes aos contratos mais tradicionais de emprego. Como uma das consequências, percebe-se o fim da lealdade do empregado a uma organização, substituída pelo maior apego à carreira. Os novos contratos de trabalho que forçam os empregados a se concentrarem em sua empregabilidade direcionam a atenção deles para fora da empresa. Assim, aponta o autor que as organizações estão exigindo mais de seus empregados, porém oferecendo menos. Nesse contexto, levanta-se a importante questão de como as organizações funcionarão na ausência do compromisso do empregado, que adota uma orientação mais individualista e de curto prazo.

Segundo Bianchi (2017) Et al, para discutir a efetividade da gestão ou das práticas de gestão de recursos humanos, os líderes, que exercem um papel importante de mediação no processo, e os profissionais que precisam compreender objetivos e processos para direcionar seu próprio comportamento devem estar incluídos. Além de elo na gestão, o líder também pode funcionar como um filtro entre a intenção das políticas e práticas de gestão de pessoas e a percepção dessas práticas pelos profissionais em uma organização, com base na experiência resultante da utilização. Apesar de a liderança ser uma temática mais antiga de estudo, quando comparada à gestão estratégica de pessoas, a atuação como gestor de pessoas – aquele que utiliza o conjunto de políticas e práticas para mediar sua relação com o liderado – parece ainda ser pouco explorada. Esse aspecto torna fragmentado tanto o estudo de gestão estratégica de pessoas quanto o estudo sobre o líder e sua atuação, revelando um retrato vago e ainda impreciso sobre esse fenômeno.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A pandemia acelerou e fez emergir mudanças que impactam significativamente as empresas. Essas mudanças em larga escala estão alterando a maneira como as pessoas trabalham e como os negócios são realizados.

De acordo com a visão baseada em recursos (VBR), uma empresa pode obter vantagens competitivas sustentáveis quando utiliza seus recursos para formular e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade, com destaque para os recursos intangíveis baseados em conhecimento. Assim, argumenta-se que as pessoas podem ser as últimas fontes de vantagem sustentada e nessa visão, define-se como capital humano organizacional as competências e comprometimento de "funcionários" que ajudam a criar a vantagem competitiva de uma empresa.

O desempenho de uma empresa é aprimorado quando o capital humano organizacional é desenvolvido. Os sistemas de trabalho de alto desempenho (*HPWS – High Performance Work System*) têm o objetivo de desenvolver funcionários talentosos e com várias qualificações. Entretanto, cabe destacar que uma das condições para sua implantação é a existência da crença pela alta gestão de que os recursos humanos são a principal fonte de vantagem competitiva e que a função de gestão de pessoas deve ser colocada no centro da formulação e implementação da estratégia. Essas duas condições demandam grande esforço de mudança para se viabilizarem e nesse sentido, cabe-nos trazer insumos para reflexão.

Em relação à relevância do capital humano, destaca-se Deal (1999) argumentando sobre o enfraquecimento da relação entre empregador e empregado, decorrente de novas práticas de gestão de pessoas, e trazendo a preocupação quanto à ausência de compromisso do empregado que adota uma orientação mais individualista e de curto prazo.

Abordando o segundo aspecto, segundo relatório da Deloitte (2020), 1 em cada 3 executivos dizem que a transformação do RH até o momento tem se concentrado em proporcionar eficiências de custo. Sant'anna (2018) evidencia que a área de recursos humanos precisa focar a promoção de uma organização mais humana e ampliar sua atuação para atividades mais estratégicas, desenvolvendo iniciativas mais sistêmicas e de longo prazo.

Mesmo ciente desses desafios no atendimento às condições para implantação, conclui-se que não há comprometimento na utilização do HPWS como referencial para identificação de práticas integradas de recursos humanos que contribuem para o desenvolvimento do capital humano, que é fonte de vantagem competitiva sustentável.

Utilizando-se a referência de HSU et al (2007), identificou-se as seguintes práticas contempladas no HPWS: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, *empowerment*, remuneração baseada em desempenho, remuneração competitiva e *job rotation*. Considerando-se relatório Tendências Globais de Talentos – Mercer (2020) foi possível associar a essas práticas, com exceção de *empowerment* e remuneração competitiva, os principais temas que deveriam constar na pauta das áreas de recursos humanos, nas discussões estratégicas. Não se teve como objetivo a identificação exaustiva de tendências, mas sim, uma contribuição para a priorização, tendo-se em vista a complexidade e as especificidades do contexto das organizações, acirrada com a crise COVID-19. Segue tabela consolidando as informações.

<b>Prática de RH – HPWS</b>	<b>Aspectos abordados em tendências para Capital Humano =’’</b>
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores que impactam na atração de talentos</li> <li>- Perspectivas de carreira</li> <li>- Proposta de valor ao empregado (<i>EVP – Employee Value Proposition</i>)</li> </ul>
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de competências necessárias</li> <li>- Requalificação</li> <li>- Cultivo da mentalidade de aprendizado</li> <li>- Digitalização</li> </ul>
<i>Empowerment</i>	- Não se encontrou indicação específica sobre este item no referencial pesquisado.
Remuneração baseada em desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagamento por competências</li> <li>- Consultoria financeira</li> <li>- Salário e Produtividade</li> </ul>
Remuneração competitiva	- Não se encontrou indicação específica sobre este item no referencial pesquisado.
<i>Job Rotation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarefas temporárias internas</li> <li>- Oportunidades de novas experiências</li> </ul>

De uma forma mais ampla, não somente impactando a área de recursos, é clara a aceleração dos processos de transformação digital, impulsionada durante a pandemia COVID-19, em especial pelo aumento de transações digitais e pela necessidade de distanciamento social. Entretanto, cabe orientar há de se adotar as tecnologias disponíveis, nos diversos processos, a partir de análise criteriosa. Segundo Collins (2013), as organizações “feitas para vencer” evitam os modismos tecnológicos, no entanto, costumam ser pioneiras na aplicação de tecnologias rigorosamente selecionadas. Segundo o autor, empresas excelentes respondem com ponderação e criatividade, movidas pela compulsão em de transformar potencial não realizado em resultados.

As empresas estão sofrendo para mudar a forma como trabalham, mas deve-se reconhecer a oportunidade para acelerar também a mudança do modelo de gestão, que pressupõe mais autonomia aos funcionários. Essa mudança é urgente, em razão das próprias transformações no mundo do trabalho. Nesse sentido, cabe destacar que as lideranças também têm um papel relevante na concretização das transformações em curso relacionadas às práticas de RH, considerando que mediam a relação entre o conjunto de políticas e práticas de RH e os empregados. As competências necessárias às lideranças, para exercerem o adequado papel junto às equipes, num contexto de incertezas, complexidade, agilidade e transformações, devem estar entre as prioridades da área de recursos humanos estratégica.

## REFERENCIAL TEÓRICO

**BARNEY, JAY.** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

**BIANCHI, ELIANE MARIA PIRES GIAVINA Et al.** Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Janeiro-Fevereiro/2017.

**CAPPELLI, PETER.** *The new deal at work*. Harvard Business School Press. 1999.

**CHAN, L. L. M.; SHAFFER, M. A.; SNAPE, E.** In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, v. 15, n. 1, p. 17–35, 2004.

**COLLINS, JIM.** *Empresas feitas para vencer*. HSM Editora Ltda, São Paulo, 2013.

**HSU, I-CHIEH Et al.** Toward a Model of Organizational Human Capital Development: Preliminary Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review* Vol. 13, No. 2, 251–275, April 2007.

**IMRAN, RABIA and MOHAMMED, TARIQ S.A.** The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 16 n. 3, pp. 195-206, 2020.

**SANT'ANNA, ANDERSON DE SOUZA Et al.** RH para quê? Um estudo em economia periférica. *Revista de Ciências da Administração*, v. 20, n. 51, p. 138-151, Novembro, 2018.

**VASCONCELOS, ISABELLA FRANCISCA FREITAS GOUVEIA Et al.** Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. *CEBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, nº 4, Artigo 13, Outubro-Dezembro/2015.

### **Sites acessados:**

Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/05/modelo-de-negocio-que-afeta-60-das-empresas-brasileiras-deve-mudar-pos-pandemia>

Acessado em 28/6/2020.

Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/04/07/cinco-tendencias-de-consumo-que-continuarao-apos-a-covid-19.html>

Acessado em 28/6/2020.

Disponível em: <https://brasil.elpais.com/opiniao/2020-04-13/como-o-coronavirus-vai-mudar-nossas-vidas-dez-tendencias-para-o-mundo-pos-pandemia.html>

Acessado em 28/6/2020.

Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/estrada-adiante-jogos-infintos-e-o-capitalismo-das-partes-nunes>

Acessado em 10/7/2020.

Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution>

Acessado em 10/7/2020.

Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/>

Acessado em 10/7/2020.

Disponível em: <https://cio.com.br/9-tendencias-do-trabalho-pos-covid-19/>

Acessado em 10/7/2020.

Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/futuro-do-trabalho-pos-pandemia/>

Acessado em 10/7/2020.

Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>

Acessado em 13/7/2020.

Disponível em: <https://www.mercer.com.br/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>

Acessado em 18/7/2020.