



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS DUPLA
TITULAÇÃO INTERNACIONAL
NÍVEL MESTRADO

ANDRÉA ARMELLINI FERREIRA PINTO

O PROFISSIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NOS NEGÓCIOS EM
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:
Um olhar para o *mindset*

Porto Alegre
2023

ANDRÉA ARMELLINI FERREIRA PINTO

**O PROFISSIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTOS DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:
Um olhar para o *mindset***

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios Dupla Titulação Internacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS e *Université de Poitiers*.

Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2023

P659p

Pinto, Andréa Armellini Ferreira.

O profissional da área de gestão de pessoas nos negócios em transformação digital : um olhar para o mindset / por Andréa Armellini Ferreira Pinto. – 2023.

167 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre; Université Poitiers, Poitiers, 2023.

“Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral”.

1. Transformação digital. 2. Mindset digital.
3. Recursos humanos. 4. Gestão de pessoas.
5. Empresas. I. Título.

CDU: 658.3

ANDRÉA ARMELLINI FERREIRA PINTO

**O PROFISSIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTOS DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:**

Um olhar para o *mindset*

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios Dupla Titulação Internacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS e *Université de Poitiers*.

Aprovado em 10 de agosto de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto – UNINOVE

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior– UNISINOS

Orientadora Profa. Dr. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação de mestrado. Este momento não teria sido possível sem o apoio incondicional e o amor constante do meu marido, André. Sua presença ao meu lado durante toda a jornada do mestrado foi fundamental para que eu pudesse superar os desafios e manter a motivação. Agradeço por todo o suporte emocional e encorajamento que ele me proporcionou. Além dele, gratidão a minha enteada Vitória que, em muitos momentos, entendeu que eu não estaria tão presente quanto em outras ocasiões e ajudou a tornar mais leve os finais de semana de seu pai.

Não posso deixar de mencionar meus estimados professores, que me guiaram ao longo deste caminho acadêmico. Em especial, gostaria de expressar minha gratidão a minha orientadora e professora Patrícia. Sua habilidade em tornar leve a jornada, orientação e incentivo foram imprescindíveis para minha evolução.

Um agradecimento especial à Unisinos, instituição que me formou bacharel em Administração e que, agora, proporciona-me o título de mestre. Minha gratidão à Universidade de Poitiers e à experiência inesquecível que me proporcionou no período de aulas na França. E não poderia deixar de agradecer aos meus queridos colegas, companheiros de aulas, trabalhos, estudos, risadas e dos momentos de ajuda, trocas e parceria.

Além disso, gostaria de agradecer a minha família e amigos por seu apoio. Cientes da importância que este mestrado tem para mim, estiveram ao meu lado, mesmo nos momentos em que precisei dizer não a convites e compromissos. Seu apoio constante e compreensão fizeram toda a diferença e sou imensamente grata por tê-los em minha vida. Em especial, aos meus irmãos, Adriane e Marcus, que entenderam a falta da madrinha de seus filhos em alguns momentos.

Também gostaria de expressar minha gratidão aos profissionais entrevistados e aos especialistas que participaram do grupo focal. Sua disponibilidade para compartilhar suas experiências e conhecimentos enriqueceram significativamente minha pesquisa. Sem suas contribuições valiosas, este trabalho não seria possível.

Por fim, dedico esta conquista à memória da minha amada mãe que, infelizmente, não está mais entre nós. Sei que ela teria se orgulhado muito de mim e

de todas as dificuldades que superei para alcançar este objetivo. Sua presença está sempre comigo, inspirando-me a buscar o melhor de mim mesma.

A todos vocês, meu mais profundo agradecimento. Sua presença em minha vida foi fundamental para que eu pudesse completar esta etapa tão importante. Sou grata por todo apoio, amor e confiança que recebi ao longo desta jornada. Vocês tornaram esta experiência inesquecível e sou eternamente grata por cada um de vocês.

RESUMO

Com o avanço da transformação digital, os profissionais da área de gestão de pessoas são impelidos a repensar suas estratégias, a fim de produzir as mudanças necessárias para o atingimento dos novos objetivos organizacionais. Contudo, eles próprios precisam repensar sua atuação e identificar os fatores restritivos e impulsionadores do seu *mindset* para responder a este desafio. Esta dissertação apresenta um guia para o desenvolvimento do *mindset* do profissional de gestão de pessoas em negócios em transformação digital. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo e como estratégia de pesquisa, foi utilizado o método “*Design Science Research*”. Além da revisão de literatura, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com lideranças sêniores de gestão de pessoas em empresas em transformação digital e realizado um grupo focal com especialistas em transformação digital e em gestão de pessoas. A pesquisa trouxe contribuições significativas a respeito do papel da área de gestão de pessoas em negócios em transformação digital que envolve aumentar a conscientização sobre o tema na organização, criar a estratégia de pessoas para a era digital, identificar as habilidades necessárias e ajudar o negócio a tomar decisões sobre as pessoas, oportunizar uma cultura de diálogo e gerenciar a mudança. Além disso, apresentou os fatores restritivos a sua atuação: baixo conhecimento em tecnologia, falta de aprendizado, baixa capacidade de escuta, não ter mentalidade ágil, pouca abertura para novas ideias, ausência de *mindset* inovador, ausência de visão sistêmica, limitada visão de futuro e baixa visão estratégica. Além destes mencionados, acrescentam-se também os fatores impulsionadores: capacidade de compreender a perspectiva do negócio, capacidade de influência, planejamento, organização, resiliência/adaptabilidade e abertura para aprender. Por fim, foram apresentadas, para cada *mindset* identificado como prioritário nestes contextos, sugestões de como desenvolvê-los.

Palavras-chave: Transformação Digital. *Mindset* digital. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

As digital transformation advances, professionals in the field of human resources are compelled to rethink their strategies in order to effect the necessary changes to achieve new organizational objectives. However, they themselves need to reconsider their roles and identify the constraining and propelling factors of their mindset to respond to this challenge. This dissertation presents a guide for developing the mindset of the human resources professional in digital transformation businesses. The research followed a qualitative and exploratory-descriptive approach, employing the "Design Science Research" method as a research strategy. In addition to literature review, semi-structured interviews were conducted with senior human resources leaders in digitally transforming companies, and a focus group was held with experts in digital transformation and human resources. The research presented significant contributions regarding the role of human resources in digitally transforming businesses, which includes increasing awareness about the topic within the organization, creating a people strategy for the digital era, identifying the necessary skills, and assisting the business in making people-related decisions, fostering a culture of dialogue, and managing change. Moreover, it revealed the constraining factors to their performance: low technological knowledge, lack of learning, poor listening skills, lack of agility mindset, limited openness to new ideas, absence of innovative mindset, lack of systemic vision, limited future orientation, and low strategic vision. Additionally, impelling factors were identified, such as the ability to comprehend the business perspective, influence capacity, planning, organization, resilience/adaptability, and openness to learning. Finally, suggestions were provided for developing each identified prioritized mindset in these contexts.

Keywords: Digital Transformation. Digital Mindset. Human Resources. People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ondas de Transformação do RH	21
Figura 2 – O modelo das fases de ação.....	28
Figura 3 – Passos para a mudança de <i>mindset</i>	30
Figura 4 - Etapas da DSR e suas saídas	36
Figura 5 – Conscientização do problema	39
Figura 6 – Empresas fundadoras Instituto Caldeira	43
Figura 7 – Objetivo das fases da Análise de Conteúdo.....	45
Figura 8 – Categorias de agrupamento de dados das entrevistas	52
Figura 9 – Principais achados das entrevistas	55
Figura 10 – Visão Sistêmica Multinível.....	58
Figura 11 – Sequência dos grandes temas do guia	59
Figura 12 – Fases da gestão da mudança	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais barreiras da TD por nível de maturidade.....	19
Quadro 2 – Transformação Digital da área de GP	23
Quadro 3 – Dimensões da mudança organizacional.....	26
Quadro 4 – Definições para <i>Mindset</i>	27
Quadro 5 – <i>Mindsets para a era digital</i>	32
Quadro 6 – Tipos de Artefatos	34
Quadro 7 – Critérios da DSR.....	35
Quadro 8 – Evolução das publicações por tema na base EBSCOHost	41
Quadro 9 – Artefatos pesquisados x classe de problemas	42
Quadro 10 – Empresas selecionadas para convite da entrevista.....	44
Quadro 11 – Objetivo das diferentes formas de avaliação do artefato.....	46
Quadro 12 – Perfil do grupo de <i>experts</i>	48
Quadro 13 – Síntese procedimentos da DSR	50
Quadro 14 – Fatores impulsionadores e restritivos x <i>mindsets</i> para a era digital	56
Quadro 15 – Dimensões escolhidas para cada um dos níveis de TD	57
Quadro 16 – <i>Mindsets</i> digitais nas fases da mudança	61
Quadro 17 – Incorporações das contribuições ao Guia versão 2.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência de desafios/problemas citados por pesquisadores de TD 19

Tabela 2 - Síntese – ciências tradicionais naturais, sociais e *design science* 33

LISTA DE SIGLAS

AIHR	<i>Academy to Innovate Human Resources</i>
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
DSR	<i>Design Science Research</i>
GP	Gestão de Pessoas
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
HRBP	<i>Human Resource Business Partner</i>
ID	Inovação Digital
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
Prosci	Professional Science
RH	Recursos Humanos
TD	Transformação Digital

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Pergunta de Pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Transformação Digital.....	17
2.2 A área de Gestão de Pessoas na era digital	20
2.3 <i>Mindset</i> para a era digital	27
3 METODOLOGIA	33
3.1 Método de Pesquisa Aplicado.....	33
3.1.1 Identificação do Problema.....	37
3.1.2 Conscientização do Problema.....	37
3.1.3 Método da revisão da Literatura.....	40
3.1.4 Identificação dos artefatos e configuração das classes dos problemas	41
3.1.5 Proposição de artefatos para resolver o problema específico.....	42
3.1.6 Projeto do artefato selecionado.....	45
3.1.7 Desenvolvimento do artefato.....	46
3.1.8 Avaliação do artefato.....	46
3.1.9 Explicitação das Aprendizagens.....	48
3.1.10 Conclusões.....	49
3.1.11 Generalização para uma classe de problemas	49
3.1.12 Comunicação dos resultados	49
3.1.13 Síntese dos procedimentos	49
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 Investigação exploratória: análise das entrevistas	51
4.2 Desenvolvimento do Artefato.....	58
4.3 Avaliação do artefato: grupo focal	61
4.4 Formalização das Aprendizagens	63
4.5 Generalização para uma classe de problemas	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68

5.1 Contribuições Gerais	68
5.2 Delimitações Identificadas	69
5.3 Pesquisas Futuras	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A – ARTIGOS PESQUISADOS NA BASE EBSCOHOST “HUMAN RESOURCE” E “DIGITAL TRANSFORMATION”	80
APÊNDICE B – MODELO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS SÊNIORS DE GESTÃO DE PESSOAS	83
APÊNDICE C – QUESTÕES DA ENTREVISTA VERSUS OBJETIVOS	84
APÊNDICE D – QUESTÕES DA ENTREVISTA VERSUS AUTORES DE REFERÊNCIA	85
APÊNDICE E – FORMULÁRIO PARA REUNIÃO DE ANÁLISE DO GUIA VERSÃO 1	86
APÊNDICE F – APRESENTAÇÃO REUNIÃO COM ESPECIALISTAS	87
APÊNDICE G – MUDANÇAS DA VERSÃO 1 PARA A VERSÃO FINAL DO GUIA	89
APÊNDICE H – GUIA VERSÃO FINAL	90

1 INTRODUÇÃO

A noção de transformação digital (TD) tem se espalhado em ritmo acelerado, como pode ser visto pelo número crescente de publicações nesse campo (VIAL, 2019). Como toda grande mudança, a TD impacta os arranjos sociais, legais e econômicos (KENNEY; ROUVINEN; ZYSMAN, 2015), trazendo implicações para indivíduos, organizações e sociedade (TRITTIN-ULBRICH *et al.*, 2021).

A pandemia Covid-19 acelerou esse processo de TD. No final de 2020, uma pesquisa global com executivos apontou uma aceleração na adoção de tecnologias em sete anos (LABERGE *et al.*, 2020) e, mais recentemente, uma pesquisa realizada no Brasil encontrou valores de antecipação entre um e quatro anos (MEIRELLES, 2022). No entanto, o número de iniciativas de transformação digital que falham gira em torno de 70% (ZOBELL, 2018), uma combinação preocupante que faz com que o tema ganhe ainda mais relevância no contexto dos negócios. Orçamentos limitados e uma cultura resistente foram apontados como principais obstáculos para o sucesso da transformação digital, segundo pesquisa realizada com seiscentos executivos da América do Norte, Europa e Ásia (ALTIMETER, 2023).

Ao longo da revisão de literatura realizada para o presente estudo, verificou-se que muitas pesquisas colocam as pessoas como fator crítico na TD dos negócios (KANE, 2019; NEUS; BUDER; GALDINO, 2017; SOLBERG; TRAAVIK; WONG, 2020). Entretanto, ao realizar uma busca no EBSCOHost pelos termos *human resources* e *digital transformation*, simultaneamente, do ano de 2017 a 2021, nos idiomas português, inglês ou espanhol e somente em revistas acadêmicas, encontrou-se 38 artigos (Apêndice A). Destes, apenas três são relacionados à prática, papel ou perfil do profissional de GP em contextos de TD, que serão discutidos no capítulo de fundamentação teórica. Desta forma, percebe-se que existe uma lacuna a ser explorada no estudo de GP nos negócios em TD.

Apesar dos grandes avanços nas tecnologias digitais, suas implicações carecem de maior compreensão em diversos aspectos (DĄBROWSKA *et al.*, 2022). Diferentemente das transformações organizacionais habilitadas por tecnologias digitais, a TD ultrapassa os limites organizacionais, sendo relevante considerar diversos níveis (indivíduos, organizações, ecossistemas e o ambiente geopolítico), a fim de entender melhor essa complexidade (DĄBROWSKA *et al.*, 2022).

Ao mesmo tempo que possibilita o surgimento de novas atividades, serviços e cadeias de valor, a TD tem impactos significativos que desafiam inclusive os formuladores de políticas que devem equilibrar o apoio à inovação com a proteção da privacidade, renda e de tributação justa (KENNEY; ROUVINEN; ZYSMAN, 2015). Em um mundo estável e cognoscível, uma lista finita de capacidades pode ser aprendida e aplicada na resolução dos problemas, porém, com uma perspectiva de complexidade e mudança contínua, a abordagem precisa incluir um olhar mais amplo (KENNEDY; CARROLL; FRANCOEUR, 2013a).

Em um ambiente disruptivo, aumenta a complexidade na tomada de decisões adaptativas bem-sucedidas (VIAL, 2019). São necessárias, por conseguinte, novas estratégias em busca de resultados mais efetivos. Entidades, como as Organizações das Nações Unidas (ONU), apostam em uma abordagem integral para atingir seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), pois acreditam que dificilmente uma transformação significativa seria possível de acontecer sem uma mudança no *mindset* e no comportamento dos indivíduos (UNITED NATION, 2021).

Nas organizações que enfrentam a TD, não é diferente. O sucesso das iniciativas adaptativas é dependente de esforços ativos dos colaboradores para se envolverem no processo de mudança que, por sua vez, depende de uma série de crenças como sobre sua capacidade tecnológica (SOLBERG; TRAAVIK; WONG, 2020).

Muitos dos desafios organizacionais envolvem experimentação, agilidade, colaboração, equipes multifuncionais, capacidade de aprender, estruturas organizacionais, entre outros (GERAGHTY, 2017; HANELT *et al.*, 2021; KANE, 2019; KANE *et al.*, 2017; SEBASTIAN *et al.*, 2017). Nesse contexto, a área de gestão de pessoas (GP) é impelida a entender o contexto do negócio, apropriando-se das tendências sociais, econômicas, tecnológicas, políticas, ambientais e demográficas (ULRICH; DULEBOHN, 2015). E, dessa forma, atuar no impulsionamento das transformações necessárias para tornar as pessoas capazes de aprender, inovar (KOMM *et al.*, 2021) e mudar de *mindset* (PFEFFER, 2005).

A área de GP desempenha um papel fundamental no impulsionamento das transformações necessárias para que as organizações tenham clareza, operem com velocidade e simplicidade e tornem as pessoas capazes de aprender e inovar (KOMM *et al.*, 2021). Além disso, a área deve atuar de forma estratégica e alinhada aos

objetivos do negócio, promovendo a mudança de mentalidade dos colaboradores, a fim de criar ambientes de trabalho mais inclusivos e colaborativos (PFEFFER, 2005).

Para isso, os próprios profissionais de GP terão de passar por mudanças, ou seja, seu próprio *mindset* precisará se adaptar para trazer novas respostas. Isso se torna mais crítico por esta área ser responsável por propor estratégias para engajar e desenvolver as pessoas que irão realizar a TD na organização. De tal modo, os profissionais de GP podem enxergar essa transformação como uma oportunidade de aprender e agregar valor ao mundo do trabalho ou como uma ameaça e se tornar uma área irrelevante no tempo.

A partir do contexto aqui considerado, apresenta-se, a seguir, a pergunta de pesquisa e os decorrentes objetivos do estudo.

1.1 Pergunta de Pesquisa

Como desenvolver o *mindset* dos profissionais de gestão de pessoas em negócios em transformação digital?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um guia para o desenvolvimento do *mindset* do profissional de GP em negócios em TD.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender o papel da área de GP na transformação digital nas organizações.
- b) Identificar o *mindset* necessário para propiciar a transformação digital.
- c) Identificar fatores restritivos e impulsionadores do profissional de GP em negócios em transformação digital.
- d) Analisar os fatores restritivos e impulsionadores do profissional de GP em negócios em transformação digital.

1.3 Justificativa

A transformação digital vem mudando os processos de negócio, operações e estruturas para explorar os benefícios das novas tecnologias (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). No Brasil, a maior parte das empresas (62,5%) pretendia investir de 10% a 30% do faturamento total em TD durante 2021 (SAMBA DIGITAL, 2021).

A transformação digital não é, portanto, um assunto novo, mas a pandemia de Covid-19 está sendo um marco histórico na sua aceleração. De acordo com uma pesquisa global com executivos, as empresas aceleraram a digitalização de suas interações com clientes e cadeia de suprimentos e de suas operações internas em três a quatro anos e a participação de produtos digitais ou habilitados digitalmente em seus portfólios acelerou em sete anos (LABERGE *et al.*, 2020).

Mais do que garantir processos operacionais e trabalhistas, a área de GP deve implantar processos e práticas de gestão de pessoas que produzam mudança de comportamento e o atingimento dos objetivos da organização (HASLINDA, 2009). No entanto, algumas pesquisas demonstram que gestores da área de GP estão vendo a transformação digital mais como servindo à GP e menos ênfase no seu papel como parte da estratégia de transformação digital (FENECH; BAGUANT; IVANOV, 2019).

Importante contextualizar que, neste trabalho, a área de Recursos Humanos será chamada de Gestão de Pessoas, entendendo que, no Brasil, a concepção do primeiro termo está mais ligado a um período em que o foco da área era o cumprimento de legislação trabalhista e algumas iniciativas isoladas de outras práticas e que o segundo termo, que, no Brasil, começa a ser utilizado na década de 90, está mais ligado ao discurso de uma gestão mais estratégica de pessoas (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

Dessa forma, para responder adequadamente a estes desafios, é preciso entender como desenvolver o *mindset* do profissional de gestão de pessoas para responder adequadamente a este novo contexto digital. Caso contrário, essas crenças pré-estabelecidas poderão impedir uma resposta oportuna neste novo cenário que requer um *mindset* com novas abordagens para lidar com as tomadas de decisão (NEUS; BUDER; GALDINO, 2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão bibliográfica sobre o tema de transformação digital, uma visão sobre a área de gestão de pessoas e o *mindset* requerido de seus profissionais na era digital.

2.1 Transformação Digital

As origens da computação moderna datam da metade do século XX, mas, somente no século XXI, o dia a dia das pessoas realmente foi impactado. Como toda grande mudança, a disrupção tecnológica impacta os arranjos sociais, legais e econômicos (KENNEY; ROUVINEN; ZYSMAN, 2015). Dentre esses impactos, existem discussões em curso, tais como: o perigo da onipresença e da simultaneidade da digitalização (TRITTIN-ULBRICH *et al.*, 2021) e a pressão nos negócios para mudarem suas estratégias e cultura (HAGEL III, 2016).

A revolução digital que está em curso passa pela forma de produzir e consumir produtos e serviços, pela mudança na percepção de valor e como competir em um mercado altamente transparente (NEUS; BUDER; GALDINO, 2017). Essas transformações vêm provocando uma mudança socioeconômica moldada pela adoção de tecnologia digitais. Tais mudanças demandam uma visão multinível, situação em que os indivíduos adotam tecnologias; organizações se reinventam para adaptar-se; ecossistemas cocriam propostas de valor para o cliente; e o ambiente geopolítico reordena questões regulatórias onde empresas e pessoas estão inseridas (DĄBROWSKA *et al.*, 2022).

Nas organizações, a TD é um processo através do qual as tecnologias digitais provocam disrupções que desencadeiam respostas estratégicas que buscam alterar sua criação de valor (GOBBLE, 2018; VIAL, 2019) enquanto lidam com as mudanças estruturais e barreiras organizacionais. Diferentemente do foco das estratégias de tecnologia que normalmente giram em torno de projetos centrados em sistemas da informação, as estratégias de TD possuem uma perspectiva centrada no negócio que envolve transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais em função das novas tecnologias (MATT; HESS; BENLIAN, 2015), envolvendo clientes, mercados e custos (NEUS; BUDER; GALDINO, 2017).

Nesse sentido, a TD pode ser vista como multidimensional influenciando e sendo influenciada não só pelo contexto (ambientais, materiais e organizacionais), mas também por mecanismos (elementos de inovação e de integração) que ligam o contexto aos resultados (HANELT *et al.*, 2021). Para Vial (2019, p. 3), a TD é “um processo que visa melhorar uma entidade desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de informações, tecnologias de computação, comunicação e conectividade”.

O mundo digital necessita de uma visão colaborativa, com novas estruturas e processos organizacionais capazes de impulsionar a experimentação dos colaboradores para entregar produtos e serviços integrados aos clientes (SEBASTIAN *et al.*, 2017). Para iniciar a jornada de TD nas organizações, é necessário antes de mais nada ter clareza do escopo da transformação (CORREANI *et al.*, 2020; MAHMOOD; KHAN; KHAN, 2019) e, então, elaborar uma estratégia que enfatize a flexibilidade da estrutura organizacional, em tecnologia e em pessoas, que desenvolva uma cultura que possibilite a autonomia e assunção de risco e que, ainda, encoraje a colaboração entre áreas e a redução de silos (GOBBLE, 2018).

Segundo Schwartz (2018), as transformações de negócios geralmente são construídas em torno de novos elementos estruturais e, algumas vezes, também em novos comportamentos, mas o que muitas organizações ignoram é a mudança interna - o que as pessoas pensam e sentem - que deve ocorrer para dar vida à estratégia. É aqui que a resistência tende a surgir, pois, por meio das crenças que compõem o *mindset* dos colaboradores, eles interpretarão a TD como uma oportunidade para crescimento profissional ou uma ameaça a sua competência e, com isso, definirão até que ponto se envolvem ou não nessas iniciativas (SOLBERG; TRAAVIK; WONG, 2020).

Em face desse cenário, a TD traz consigo uma série de problemas e desafios que vem sendo estudados nos últimos anos. Muitos deles são apresentados por Mahmood, Khan e Kahn (2019) em uma revisão bibliográfica realizada em artigos publicados entre 2008 e 2018, conforme a Tabela 1. Tais achados permanecem sendo apontados em estudos mais recentes (CORREANI *et al.*, 2020; HANELT *et al.*, 2021; KANE, 2019; VIAL, 2019).

Tabela 1 - Frequência de desafios/problemas citados por pesquisadores de TD

Desafios e problemas identificados	Frequência
Efetividade da estratégia	26
Disrupção tecnológica	24
Alinhamento estratégico	14
Estratégia para papéis e responsabilidade das pessoas e estrutura organizacional	14
Estratégia de conhecimento	13
Engajamento da alta liderança	11
Cultura	11
Colaboração entre áreas	10
Alta taxa de falha	10
Infraestrutura de TI	6
Gestão da Mudança	6
Time do projeto	5

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Mahmood, Khan e Kahn (2019)

Conforme o nível de maturidade da TD no negócio, as barreiras vão mudando. Uma pesquisa realizada com mais de 4.800 executivos ao redor do mundo apresentou as principais barreiras encontradas na TD agrupadas em três níveis de maturidade em que a empresa se encontra (KANE *et al.*, 2015). Na pesquisa, o nível mais maduro seria quando a organização está mais perto de um ambiente transformado por tecnologias e recursos digitais que melhoram os processos, envolve talentos em toda organização e impulsiona novos modelos de negócios geradores de valor. Assim como na Tabela 1, questões relacionadas à estratégia e às pessoas estão nos primeiros lugares da lista (Quadro 1).

Quadro 1 – Principais barreiras da TD por nível de maturidade

	Inicial	Desenvolvimento	Amadurecimento
Principais barreiras por nível de maturidade	1. Falta de estratégia	1. Muitas prioridades	1. Muitas prioridades
	2. Muitas prioridades	2. Falta de estratégia	2. Preocupações com segurança
	3. Falta de entendimento da gestão	3. Habilidades técnicas insuficientes	3. Habilidades técnicas insuficientes

Fonte: Kane *et al.* (2015, traduzido pela autora)

Partindo do pressuposto que toda mudança é liderada por pessoas, que os novos desafios do mundo digital requerem novas perspectivas para resolver problemas (NEUS; BUDER; GALDINO, 2017) e que, se eles não forem resolvidos através de uma nova mentalidade, a TD irá amplificar essas imperfeições (TABRIZI *et al.*, 2019), o sucesso da TD começa com uma mudança na mentalidade das pessoas

para, então, ocorrer a mudança para uma cultura mais ágil, tolerante ao risco, experimental e colaborativa (KANE, 2019).

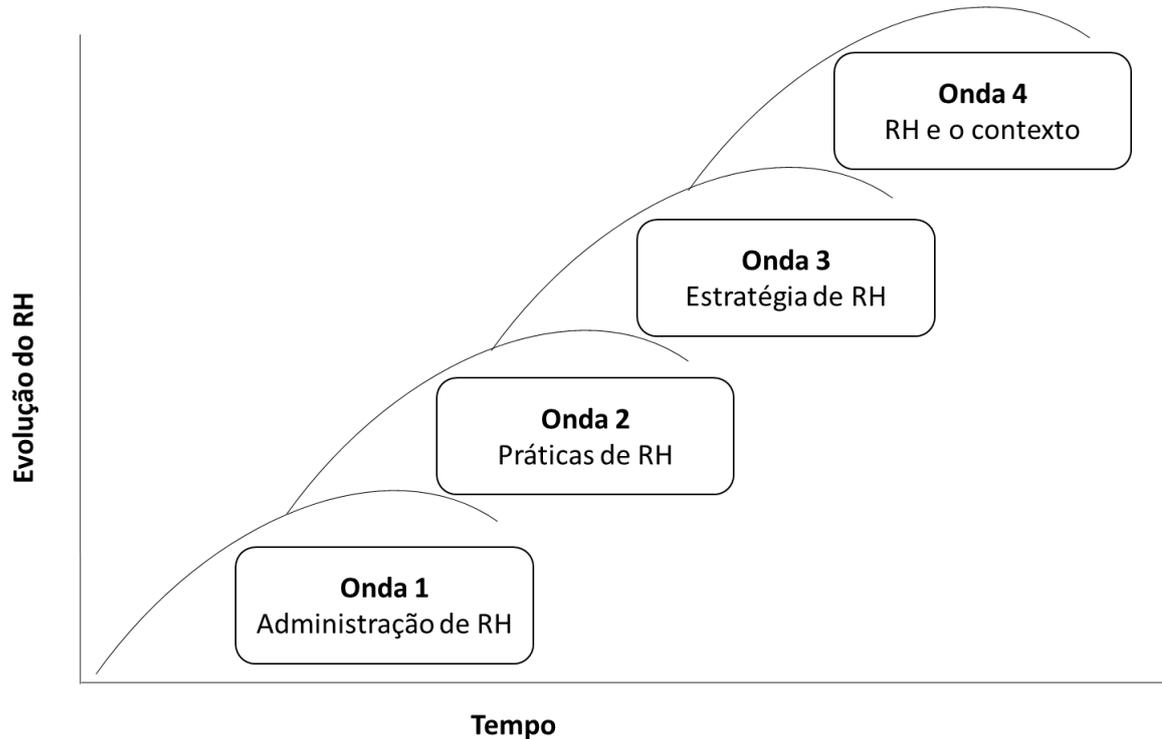
2.2 A área de Gestão de Pessoas na era digital

As transformações na sociedade foram o que historicamente provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na configuração organizacional. Impulsionaram, por sua vez, a transformação da área de gestão de pessoas, desde o “Departamento de Pessoal”, à chamada “Gestão Estratégica de Pessoas” (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002). Essa transformação fez com que a área passasse a operar em muitas organizações como um parceiro estratégico de negócios (ULRICH; DULEBOHN, 2015).

Segundo Ulrich e Dulebohn (2015), a área de GP vem evoluindo em ondas ao longo do tempo, sendo que agora passa pela quarta onda de transformação (Figura 1). Na primeira onda, houve uma redução das responsabilidades de gerenciamento da ponta, o que posicionou o foco na sua eficiência administrativa, entregando melhores serviços e trabalhando para ampliar conformidade com questões legais. Na segunda, a área passou a desenhar e entregar suas práticas (contratação, treinamento, comunicação, remuneração, políticas) de forma inovadora. E, na terceira, começou o alinhamento de suas práticas à estratégia do negócio, o que estendeu seu papel como uma área que ajuda a desenvolver e executar a estratégia da organização para que esta atinja seus objetivos.

Para que a GP evolua para a quarta onda, situação em que a GP se conecta ao contexto em que o negócio opera, é necessário realinhar a relação de GP com o negócio, tendo como objetivo entender o seu contexto (ULRICH; DULEBOHN, 2015). Isso porque, segundo Ulrich e Dulebohn (2015), nesta onda, a área cria valor certificando-se de que os serviços oferecidos dentro da empresa estejam alinhados às expectativas de fora da organização.

Figura 1 - Ondas de Transformação do RH



Fonte: Ulrich e Dulebohn (2015, p. 3, traduzido pela autora)

Nesse sentido, vale destacar duas teses que se apresentam em relação ao impacto do contexto nos sistemas de gestão. A primeira é a tese da convergência, que defende que os sistemas de gestão construídos a partir de crenças e culturas locais estão sendo substituídos pela lógica tecnológica e de mercado e, portanto, universalmente aplicáveis (KIDGER, 1991). E a segunda é a tese da divergência, que acredita que os sistemas de gestão estão longe de responderem unicamente a imperativos tecnológicos ou de mercado. Segundo esta perspectiva, as escolhas organizacionais são limitadas pela sua cultura, por pressões institucionais, grupos de interesse, opinião pública, estruturas regulatórias e normas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1983; OLIVER, 1991).

A tese da divergência mencionada no parágrafo anterior parece se conectar mais com a quarta onda ao ressaltar que as escolhas organizacionais são limitadas pelo contexto em que a organização está inserida (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1983; OLIVER, 1991). As mudanças no contexto têm impactado profundamente a organização do trabalho e contribuído para o redesenho dos processos, criando demandas de novas habilidades para os trabalhadores (MANUTI; DE PALMA, 2018). Embora a GP seja essencial para o crescimento de uma

organização, muitos departamentos de GP hoje parecem estar limitados a papéis operacionais por causa de processos ineficazes que ainda dependem de tecnologia inadequada ou obsoleta (RANA; SHARMA, 2019).

Ao analisar os três artigos relacionados à prática, papel ou perfil do profissional de GP, dentre os 38 encontrados (Apêndice A), citados no capítulo de justificativa, identificou-se que: a) os gestores de GP entrevistados possuem um entendimento de que a área se beneficia em relação à TD, mas não como um área protagonista (FENECH; BAGUANT; IVANOV, 2019); b) os profissionais de recrutamento e seleção possuem alto grau de otimismo em relação à digitalização e ao futuro do trabalho (CHIRICA, 2021); c) os profissionais de GP precisam ampliar suas capacidades em relação à contextualização de dados e informações, aprendizado contínuo, gerenciamento do relacionamento com partes interessadas e cultivo de práticas organizacionais positivas (VAN DEN BERG; STANDER; VAN DER VAART, 2020).

Frente aos desafios da TD nas organizações, o entendimento dos gestores entrevistados no estudo de Fenech, Baguant e Ivanov (2019) demonstrou estar na contramão das novas implicações adicionadas ao papel da área de GP em função da TD (BELL; SAE-WON; YEUNG, 2006). Segundo Minbaeva (2020), é preciso afastar a área de GP da otimização contínua da velha roda anual dos processos com a ajuda da digitalização (“fazer digital”) e mudar sua atenção para novos métodos de criação de valor centrado no cliente por meio da digitalização (“ser digital”); acomodando, assim, a dualidade do digital.

Além disso, o novo papel inclui tornar-se mais consultivo, proativo e estratégico no que tange à como implementar as mudanças necessárias (DHANPAT *et al.*, 2020), além de ajudar a organização a navegar na nova maneira de trabalhar e engajar a força de trabalho (JESUTHASAN, 2017). A área de GP passa a ser facilitadora do engajamento digital ajudando a empresa a alavancar tecnologias digitais e conduzir um engajamento sustentável (JESUTHASAN, 2017).

Tal ideia é corroborada por *Academy to Innovate Human Resources - AIHR* (2019), que propõe uma atuação propositiva da área de GP à medida que a maturidade da TD evolua (Quadro 2). No modelo apresentado, são identificadas seis fases da TD e seis componentes de uma área de GP digital. A partir do cruzamento entre eles, são propostas estratégias para que a área de GP protagonize o seu avanço para o digital tendo em vista cada estágio da TD do negócio. Portanto, não se trata apenas de digitalizar antigos processos, mas sim de repensar e mudar os processos,

métodos, fluxos e a governança do negócio para adicionar valor à tecnologia que está sendo adquirida (WILLIAMS, 2019).

Quadro 2 – Transformação Digital da área de GP

		Componentes fundamentais para o sucesso da transformação digital do RH	
Estágios da Transformação Digital		Estratégia e Liderança: ter uma estratégia em vigor ajuda a simplificar todas as atividades do RH digital sob um guarda-chuva com uma visão integral. Liderança de RH deve dar o exemplo e estimular a experimentação.	Tecnologia de RH: A tecnologia não é um fim em si mesma. O importante é que a tecnologia de RH selecionada suporte suas principais prioridades de negócios, dentro e fora do RH.
1	Negócio como sempre: RH atua na crença de que as soluções atuais irão permanecer relevantes no futuro.	Comece a criar consciência com a liderança e outras partes interessadas sobre a necessidade de mudança rumo ao digital. Use a inspiração para colocá-las a bordo, mas também crie um senso de urgência.	Nesta fase, o cenário de tecnologia de RH é provavelmente mais espalhado. A tecnologia de RH é mais valiosa quando se conecta a necessidades de negócios. A infraestrutura técnica deve apoiar os funcionários em sua jornada através de sua organização e reduzir os desafios da força de trabalho.
2	Presente e Ativo: vários experimentos ao longo da organização que guiam a alfabetização digital & a criatividade.	Agora que você criou consciência entre as lideranças, é hora de desenvolver uma visão compartilhada sobre o RH digital. Encontre mais líderes com quem cooperar experimentando várias soluções digitais para os principais desafios das pessoas. Crie bastante barulho para que os executivos tomem conhecimento.	Comece a construir um roteiro de tecnologia de RH para o futuro. Isso inclui suporte (integrado) de processos de RH padrões por tecnologia, gerenciamento de dados, integração de dados, modelos de prestação de serviços e cooperação em relatórios e análises. Com um documento como este, é importante olhar além do departamento de RH. É melhor envolver TI e outras partes interessadas para fornecer informações adicionais.
3	Formalizado: a experimentação torna-se intencional e há mais apoio da liderança.	Encontre o patrocínio da liderança executiva para ganhar acesso aos recursos e otimizar esforços e começar construindo uma estratégia formal de RH digital. Convença-os a liberar recursos que você precisa com exemplos internos e externos. Reformule o modelo operacional de RH para a nova situação desejada. Para maior clareza, crie uma linha do tempo aproximada.	Comece a comprar e/ou construir novas soluções tecnológicas para substituir sistemas legados. Ao selecionar substituições (ou adições), certifique-se de ser específico sobre negócios e requisitos do usuário antes de decidir sobre sua estratégia. Implemente essas soluções com mudanças adequadas e gerenciamento de implementação. Ao substituir alguma tecnologia chave, considere trabalhar com um parceiro de implementação. Continue experimentando novas ferramentas para melhorar a colaboração, experiência do funcionário e gerenciamento de projetos.
4	Estratégico: o time de RH reconhece a força da colaboração. A maioria das iniciativas digitais de RH é executada por equipes multidisciplinares de projeto.	É hora de assumir a liderança e propor um roteiro para um RH digital. Com a liderança executiva, chegue a um acordo sobre uma sólida estratégia de RH digital e um roteiro de transformação. Defina metas de curto e longo prazo e aloque recursos de acordo. Certifique-se de proteger os recursos necessários comunicando claramente como isso beneficiará o negócio a longo prazo. Nesta fase estratégica, a liderança de RH deve ativamente apoiar a visão digital de RH, estratégia e roteiro.	Alinhe o roteiro de tecnologia de RH com o roteiro digital geral da organização. Trabalhe com TI para integrar com outros programas da organização, bases de conhecimento e plataformas de dados. Isso é essencial para o sucesso criando valor com ferramentas de RH, assim como painéis e ferramentas de colaboração.
5	Convergente: um time dedicado de transformação digital guia o suporte digital de estratégia de RH e operações.	Impulsione a transformação digital de RH, alinhando regularmente desenvolvimentos e necessidades de negócios com a nova operação de RH padrão. Integre componentes digitais na estratégia de pessoas. Colabore com os líderes de TI em novos planos para o futuro. Estimule equipes 'pop-up' que experimentem novas formas de trabalhar e ideias inovadoras.	Trabalhe para um conjunto integrado de plataformas e ferramentas para atender todas as necessidades em questões de pessoas. Para funcionários, gerência e executivos, todas as ferramentas de RH relevantes devem ser facilmente acessíveis, alimentadas por uma única fonte de dados e fornecer informações em tempo real. Trabalhe com TI e fornecedores para garantir que isso seja possível.
6	Inovador e Adaptativo: a transformação digital torna-se um contínuo processo.	Use o feedback de dados e análises para ajustar os componentes digitais na estratégia de pessoas que parecem funcionar e impactar o sucesso do negócio. Alocar orçamento e recursos significativos para experimentação e programas piloto que possam trazer impacto nos negócios.	Na fase final da sua transformação digital, é melhor ter sua tecnologia de RH configurada de forma que um loop de feedback contínuo é criado para a experiência dos colaboradores e impacto nos negócios. Trabalhe com TI e fornecedores para conseguir isso, e continue a ajustar sua configuração ao longo do tempo. O que funciona agora pode não ser suficiente no (próximo) futuro. Por isso, seja também ciente de que suas soluções atuais são suficientes, ou precisam ser substituídas para alcançar os resultados desejados.

(continua)

(continuação)

		Componentes fundamentais para o sucesso da transformação digital do RH	
Estágios da Transformação Digital		Inovação: Uma cultura de inovação (digital) é essencial. Você vai precisar de uma função de RH ágil, um plano pensado para aquisição e desenvolvimento de soluções digitais e uma cultura que promova a inovação.	Processos de RH: Durante a transformação, você usará a tecnologia para automatizar os processos de RH. Isso economizará tempo e, ao mesmo tempo, reduzirá a complexidade, erros e irá melhorar a experiência do colaborador.
1	Negócio como sempre: RH atua na crença de que as soluções atuais irão permanecer relevantes no futuro.	Não existe uma solução única para digitalizar o RH. Para encontrar o que funciona melhor para o seu negócio, você precisará adotar uma mentalidade de experimentação e aprender a testar diferentes soluções. Comece a conversar com colegas de trabalho de outros departamentos ou pessoas de outras organizações que já estão experimentando métodos inovadores e diferentes tecnologias. Aprenda com eles e comece a experimentar esses métodos na área de RH.	Na primeira fase da transformação digital dos processos de RH, normalmente, eles não são simplificados, nem padronizados. Para obter uma visão clara de onde você está, crie uma visão geral do processo de RH e avalie seu nível de formalização e padronização. Em seguida, determine o potencial para digitalizar as etapas do processo padrão e melhorar a experiência do colaborador. Discuta com TI (RH).
2	Presente e Ativo: vários experimentos ao longo da organização que guiam a alfabetização digital & a criatividade.	Descubra quais métodos podem beneficiar o departamento de RH e encontre as melhores maneiras de treinar a área sobre esses métodos. Discuta com a liderança a melhor nova maneira de trabalhar possível e alie-se à área de desenvolvimento para criar uma oferta para todos. E não apenas discuta assuntos: estabeleça projetos-piloto para que você possa vivenciar e avaliar mudanças, e comece a construir uma cultura de experimentação dentro do RH.	Redesenhe os processos de RH, considerando uma excelente experiência do funcionário, a integração de processos e o impacto nos negócios como objetivos chave. Descubra qual tecnologia é mais adequada para atender às necessidades técnicas e funcionais dos projetos. Faça plano de melhorias incrementais e conecte-se com seus fornecedores para discutir como realizar essas melhorias.
3	Formalizado: a experimentação torna-se intencional e há mais apoio da liderança.	Direcione equipes específicas com o melhor material de treinamento em uma seleção de métodos de inovação para que possam atuar como agentes de mudança e introduzir gradualmente novas formas de trabalhar.	Comece a “limpar” sistematicamente os processos de RH, eliminando etapas demoradas não essenciais e/ou automatizando etapas essenciais demoradas. Meça continuamente a experiência do colaborador ao implementar possíveis melhorias.
4	Estratégico: o time de RH reconhece a força da colaboração. A maioria das iniciativas digitais de RH é executada por equipes multidisciplinares de projeto.	Métodos como <i>design thinking</i> e metodologias de experimentação como <i>lean startup</i> devem ser obrigatórias no currículo de RH, ao menos para grupos específicos. Trabalhe com a área de desenvolvimento e com colegas selecionados em um programa de aprendizagem contínua.	Uma abordagem integral aos processos de RH é fundamental. Otimize o impacto nos negócios, na jornada e na experiência do colaborador, buscando continuamente maneiras de ter os processos de RH comunicando uns com os outros. Para esse fim, crie mapas detalhados da jornada dos funcionários. Trabalhe com especialistas e partes interessadas de negócios para determinar a melhor forma de agregar valor ao vincular os processos de RH.
5	Convergente: um time dedicado de transformação digital guia o suporte digital de estratégia de RH e operações.	Embora a inovação possa ser mais simplificada e formalizada nesta fase, bolsões de experimentação ainda são importantes e cruciais para mantê-la nova e fresca. Estimule o trabalho em equipes híbridas para questões específicas. Use a análise de rede organizacional para identificar oportunidades de colaboração e networking. Também é uma boa ideia formar equipes em torno de líderes de RH para estimular suas ideias. Finalmente, certifique-se de que há tempo para projetos inovadores e encoraje as pessoas a usar isso para se concentrar nas ideias.	Colete feedback de funcionários e partes interessadas sobre a eficácia do processo com pesquisas de pulso rápidas, e use essa entrada para otimizar continuamente os processos de RH, sua eficácia e medir a experiência e o impacto dos colaboradores nos negócios. Certifique-se de olhar também os sistemas de RH para obter informações relevantes.
6	Inovador e Adaptativo: a transformação digital torna-se um contínuo processo.	No estágio final da transformação digital, é hora de tornar a inovação de RH mais do que um programa ou um processo isolado: deve ser um processo contínuo. Para isso, estimule uma mentalidade inovadora em cada equipe, criando tempo e recursos para novas abordagens e colaboração. Mantenha todos focados no objetivo certo, identificando agregação de valor, KPIs de inovação e incentive a inovação contínua estimulando o intraempreendedorismo.	Otimize a experiência do funcionário de forma que os processos de RH sejam praticamente invisíveis. Usuários de soluções digitais devem gostar de suas interações e colaboradores ficam felizes em compartilhar dados se puderem se beneficiar disso. Analisar dados para revelar padrões organizacionais. Personalize seus processos de RH para departamentos, equipes e indivíduos. Certifique-se de medir continuamente como ajustes e customização dos processos de RH impactam resultados de negócios. O que funciona para um departamento pode não funcionar para outro.

(continua)

(continuação)

Componentes fundamentais para o sucesso da transformação digital do RH		
	Estágios da Transformação Digital	<p>Pessoas: As pessoas podem impulsionar ou impedir sua transformação digital. Você precisa de pessoas com habilidades específicas, guiadas por uma liderança forte, que possam colaborar efetivamente para que o projeto seja bem-sucedido.</p> <p>Análise de dados: os dados serão a base da sua transformação digital. Ter acesso a dados de RH (em tempo real) é essencial para tomar decisões sobre a organização e seu pessoal.</p>
1	Negócio como sempre: RH atua na crença de que as soluções atuais irão permanecer relevantes no futuro.	<p>A mudança não acontece no vácuo - então é importante obter a adesão de pessoas chave dentro sua organização. Comece a discutir o RH digital como um tópico com um pequeno grupo de potenciais agentes de mudança para criar entusiasmo sobre o assunto. Ao mesmo tempo, mantenha o foco em atrair pessoas com capacidades digitais para experimentações inovadoras.</p> <p>Para tomar decisões precisas sobre quais processos de RH devem ser melhorados, você precisará de dados confiáveis. Comece avaliando a disponibilidade atual de dados de RH e a qualidade. Em seguida, reúna relatórios e análises dos requisitos do negócio e discuta com Analistas de TI (RH) e RH sobre o que é necessário melhorar em relação a dados e relatórios.</p>
2	Presente e Ativo: vários experimentos ao longo da organização que guiam a alfabetização digital & a criatividade.	<p>Treine e/ou atraia pessoas com capacidades digitais, a fim de executar as melhorias desejadas adequadamente. Construa alianças com outros departamentos para estimular abordagens integrais onde for possível. Não tenha medo de agir: forme equipes multidisciplinares e aprenda fazendo. Crie uma matriz de esforço de impacto e foque em causar um grande impacto com pequenas mudanças.</p> <p>Crie alguns relatórios personalizados com informações importantes e/ou realize uma análise avançada dos dados das pessoas com um cientista de dados de outro departamento. Foque em <i>insights</i> e dados acionáveis que são cruciais para a tomada de decisão. Demonstre o valor da análise de dados apresentando resultados relevantes ao negócio.</p>
3	Formalizado: a experimentação torna-se intencional e há mais apoio da liderança.	<p>Uma vez que exista uma compreensão clara da lacuna na habilidade (digital) em sua organização, é hora de agir. Integre novas ofertas de aprendizagem para estimular a alfabetização digital e se assegurar de que seus colegas entendem a necessidade de cultivar essas novas habilidades. Descubra se há certas habilidades que você não pode treinar em sua organização, identifique qual expertise digital existe internamente e o que deve ser contratado para o futuro (funcionário ou agência).</p> <p>Crie um modelo de prestação de serviços especificamente para a entrega de informações de RH, <i>insights</i> e recursos avançados de análises. Colabore com TI e outros departamentos para sistematicamente enriquecer e melhorar os dados. Finalmente, construa um painel de protótipo para um tema estratégico chave. Ao trabalhar em seus projetos de dados e análises, concentre-se nas necessidades de negócios: seu objetivo é entregar <i>insights</i> para as pessoas que dão suporte ao negócio. Mantenha isso em mente ao criar um plano para painéis, processos e papéis.</p>
4	Estratégico: o time de RH reconhece a força da colaboração. A maioria das iniciativas digitais de RH é executada por equipes multidisciplinares de projeto.	<p>Neste ponto, a alfabetização digital deve ser um mandato em todos os grupos que trabalham dentro do RH, incluindo executivos. Integre habilidades digitais em todas as funções em RH e planeje o futuro atraindo os principais talentos. Ajude novas iniciativas de RH digital a florescerem com acompanhamentos e inspirações. Certifique-se de comemorar sucessos e discutir as lições aprendidas.</p> <p>Comunique claramente a todas as partes interessadas como qualquer solicitação de informação deve ser tratada. Implemente ferramentas adequadas para que qualquer solicitação de informação possa ser processada, seja por painéis de autoatendimento ou por uma equipe dedicada de analistas que possam fornecer os <i>insights</i> de RH certos rapidamente com base em um conjunto de dados sólido.</p>
5	Convergente: um time dedicado de transformação digital guia o suporte digital de estratégia de RH e operações.	<p>À medida que a análise de dados se torna cada vez mais importante e complexa, mais pessoas com conhecimento de dados devem ser treinadas e contratadas. Contrate especialistas, como cientistas de dados com afinidade de RH para trabalhar em análises avançadas ou desenvolvedores para criar soluções de software internas. Mas atenção: o talento está em alta, por isso é importante fazer a sua organização mais atraente para os perfis certos, como, por exemplo, enfatizando suas ambições digitais.</p> <p>Trabalhe com outros departamentos para determinar as definições e formatos de dados para todo o negócio. Começar uma construção de painéis e relatórios integrados em vários departamentos, começando pelo Financeiro. Entregue análises com impacto nos negócios, combinando dados do negócio com dados dos colaboradores. Incentive os consultores internos de RH a fornecerem perguntas de pesquisa e, proativamente ao negócio, análises avançadas com base nestes dados.</p>
6	Inovador e Adaptativo: a transformação digital torna-se um contínuo processo.	<p>Responsabilize uma pessoa ou uma pequena equipe pela entrega contínua e pelo impulso da inovação dentro do RH. Você pode fazer isso em rede com terceiros, sugerindo ideias inovadoras para os desafios das pessoas e soluções atuais desafiadoras. Peça regularmente a seus inovadores informações sobre habilidades que serão necessárias dentro do RH no futuro. Revise a lacuna de talentos para habilidades digitais dentro do RH continuamente.</p> <p>Configure a arquitetura e os processos de forma que a análise de dados em tempo real seja possível. Garanta que as suas ferramentas de análise sejam enxutas e acionáveis. Crie painéis de autoatendimento para todos os funcionários de RH e forneça análises avançadas, personalizadas, rápidas e acionáveis para desafios de pessoas mais complexos. Também é vital manter-se perguntando aos consultores internos de RH e especialistas sobre quais <i>insights</i> analíticos eles precisam para agregar valor.</p>

Fonte: AIHR (2019, traduzido e adaptado pela autora)

Torna-se oportuno destacar, como forma de organizar o conhecimento, diferenciando e aprofundando a visão dos níveis coletivo e individual, a visão dos quadrantes propostos pela Teoria Integral. O *framework* básico dessa teoria apresenta duas distinções fundamentais: 1) perspectivas interior e exterior; e 2) perspectivas individual e coletiva, que resultam em quatro quadrantes (ESBJÖRN-HARGENS, 2009). Esses quadrantes foram adaptados por UNITED NATION (2021) em um guia que enfatiza a mudança de *mindset* como forma de atingir a agenda 2030 de desenvolvimento sustentável da ONU (Quadro 3).

Quadro 3 – Dimensões da mudança organizacional

	Interior	Exterior
Individual	<p>Mindset</p> <p>Crenças Visões de mundo Postura</p>	<p>Comportamento</p> <p>Ações e hábitos Competências Comunicação Relacional</p>
Coletiva	<p>Cultura Organizacional</p> <p>Valores compartilhados Propósito compartilhado Normas sociais Símbolos História</p>	<p>Estruturas normativas e regras</p> <p>Estruturas Processos Estratégias</p>

Fonte: United Nation (2021, p. 20, traduzido pela autora)

No nível individual, Bolles (2021) propõe três distinções para que as organizações liderem em um contexto de incerteza. Segundo o autor, é fundamental desenvolver novas competências (*skillset*) para resolver novos problemas, escolher novas ferramentas (*toolset*) para aplicar novas técnicas e tecnologias para se obter sucesso, mas é a mudança de mentalidade (*mindset*) que vai fazer com que as pessoas se deem permissão de correr novos riscos, pois ele é o *framework* cognitivo que a pessoa usa para abordar o mundo ao seu redor.

Portanto, aprender novas competências tecnológicas é essencial para a transformação digital, mas não é suficiente (NEELEY; LEONARDI, 2022). As pessoas precisam estar motivadas a aplicar as competências para criar oportunidades e isso passa pelo seu conjunto de crenças e sua visão de mundo, ou seja, seu *mindset*

(NEELEY; LEONARDI, 2022). Nesse sentido, a sequência desta leitura busca aprofundar a dimensão do *mindset* para a era digital.

2.3 *Mindset* para a era digital

Para entender o *mindset* requerido para a era digital, primeiramente, é importante fazer algumas distinções sobre o conceito de *mindset*. *Mindsets* formam o “núcleo” dos sistemas de significado das pessoas, reunindo objetivos, crenças e comportamentos para moldar os pensamentos e ações das pessoas (DWECK; YEAGER, 2019). A definição tem raízes da psicologia, antropologia, sociologia e recentemente vem ganhando espaço na teoria organizacional (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). Acompanhe as definições para *Mindset* no Quadro 4.

Quadro 4 – Definições para *Mindset*

Definição	Fonte
No pensamento sistêmico, a mentalidade está associada a valores culturais e sociais.	Maruyama <i>et al.</i> (1980)
<i>Mindset</i> é a predisposição para ver o mundo em uma forma particular que determina fronteiras e provê explicações sobre o porquê as coisas são do jeito que são, enquanto ao mesmo tempo estabelece orientação para como devemos nos comportar.	Rhinesmith (1992)
Na psicologia cognitiva, uma mentalidade representa os processos cognitivos ativados em resposta a uma determinada tarefa.	French (2016)
<i>Mindset</i> é definido como configurações de procedimentos cognitivos que vão além de uma tarefa específica tendo efeitos em outras tarefas não relacionadas.	Gollwitzer e Keller (2016)
<i>Mindsets</i> são lentes que orientam um indivíduo para um determinado conjunto de associações e expectativas. As mentalidades, como as crenças, orientam a atenção e a motivação de maneiras que moldam a fisiologia e o comportamento. As mentalidades são moldadas e influenciadas por fatores externos, como cultura, religião, mídia, redes sociais e pessoas de confiança.	Crum e Zuckerman (2017)
<i>Mindsets</i> são um conjunto de crenças poderosas que fazem parte da sua personalidade, que estão em sua mente e podem ser mudadas.	Dweck (2006)
<i>Mindsets</i> se referem às crenças das pessoas sobre a natureza dos atributos pessoais, como inteligência, por exemplo.	Burgoyne, Hambrick e Macnamara (2020)

Fonte: Elaborado e traduzido pela autora a partir dos autores acima mencionados

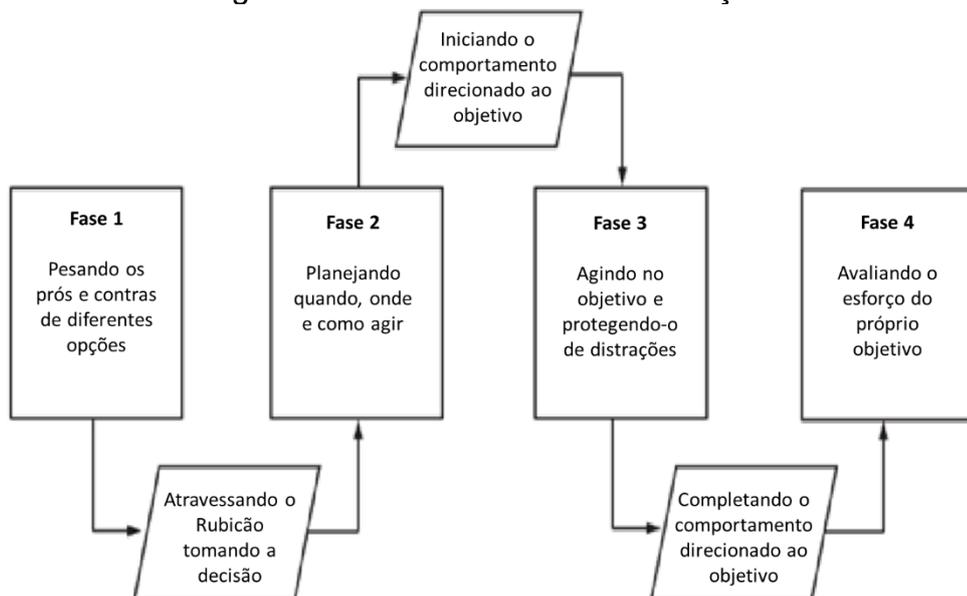
Para este estudo, será adotado o conceito de Rhinesmith (1992) que trata o *mindset* como visões de mundo que influenciam a forma as pessoas se comportam. A neurociência tem contribuído para o entendimento do tema demonstrando que o *mindset* pode ter um impacto significativo no comportamento (DWECK, 2006). Um estudo realizado por Bhanji e Beer (2012) investigou como diferentes *mindsets* podem

afetar as regiões neurais relacionadas à escolha e valor em uma tarefa de tomada de decisão sobre alimentos. Os participantes foram induzidos a diferentes *mindsets* em relação à tarefa, e a ressonância magnética funcional foi usada para mapear as regiões cerebrais ativadas. Os resultados mostraram que o *mindset* dos participantes afetou a atividade em regiões cerebrais relacionadas ao valor e à escolha, sugerindo que o *mindset* pode influenciar as decisões que se toma.

Segundo Smith, Young e Crum (2020), diferentes *mindsets* sobre o estresse podem afetar o desempenho de indivíduos em ambientes de estresse físico e mental extremos. No estudo realizado com candidatos ao treinamento da marinha dos EUA, os pesquisadores descobriram que os participantes com o *mindset* de que o estresse é um fator que potencializa o desempenho e bem-estar, mesmo em situações extremas, previu maior persistência, menor tempo em obstáculos e menos avaliações negativas de instrutores e colegas (SMITH; YOUNG; CRUM, 2020).

De acordo com a Teoria do *Mindset* nas Fases de Ação, a busca por um objetivo é facilitada pela ativação de um certo *mindset* que possui características únicas de acordo com a fase de ação (Figura 2) em que o indivíduo se encontra (GOLLWITZER; KELLER, 2016). Portanto, também é produto da interação e das histórias do indivíduo, que pode ser reforçado ou mudado dependendo de quanta clareza o indivíduo tem do seu *mindset* atual (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002) e até treinado (KENNEDY; CARROLL; FRANCOEUR, 2013b; MARSHAK; GRANT, 2008; PAUNESKU *et al.*, 2015).

Figura 2 – O modelo das fases de ação



Fonte: Keller, Gollwitzer e Sheeran (2020, p. 79, traduzido pela autora)

Conforme Gollwitzer e Keller (2016), na fase 1, também chamada de fase de pré-decisão, a pessoa precisa escolher entre vários objetivos e precisa decidir em relação às informações vinculadas à viabilidade e conveniência, o que é facilitado pela ativação de um *mindset* deliberativo. Na fase 2, também chamada de pré-ação, a maior prioridade do indivíduo é identificar oportunidades de ação no futuro e a escolha entre as estratégias, o que é beneficiado por um *mindset* de implementação. Na terceira fase ou fase de ação, as pessoas agem na direção de atingir o objetivo escolhido direcionando sua atenção para as pistas que sinalizam oportunidades para agir. Nesta fase, um *mindset* de ação é acionado. Por fim, na última fase, chamada de pós-ação, os indivíduos avaliam seus esforços para entender se foram feitos progressos suficientes para atingimento do objetivo ou se são necessárias mais ações, o que exige um *mindset* avaliativo.

Importante destacar que, na fase anterior à tomada de decisão, fase 1, o *mindset* deliberativo é marcado por uma mente mais aberta, um processamento imparcial das informações relativas à conveniência e julgamentos objetivos sobre viabilidade (GOLLWITZER; KELLER, 2016). Já na fase 2, momento em que a decisão é tomada, o *mindset* de implementação é caracterizado por atributos opostos: julgamentos otimistas sobre a viabilidade, processamento parcial das informações e uma relativa “mente fechada” (GOLLWITZER; KELLER, 2016).

Cabe salientar que não foi identificada padronização em relação a medidas de intervenção no *mindset*. Além disso, a adoção de um determinado tipo de *mindset* pode variar significativamente entre indivíduos e contextos (BURGOYNE; HAMBRICK; MACNAMARA, 2020; YEAGER; DWECK, 2020). A partir dessas considerações, vale citar o modelo da Organização das Nações Unidas (ONU) para mudança de *mindset* construído em 2019, durante um encontro entre especialistas mundiais no assunto (Figura 3).

Figura 3 – Passos para a mudança de *mindset*



Fonte: United Nation (2021, p. 30, traduzido pela autora)

O modelo tem o intuito de encontrar respostas, com vistas a mobilizar servidores públicos para o alcance dos objetivos da “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (UNITED NATION, 2021), mas pode prover *insights* sobre como endereçar a mudança de *mindset* em contextos de mudança organizacional. Segundo a publicação, embora a mudança de *mindset* seja uma responsabilidade individual e uma jornada que demanda tempo e prática, é preciso adotar uma abordagem mais ampla, incluindo o nível individual além dos níveis organizacional e institucional (UNITED NATION, 2021).

Entendendo a influência que o *mindset* exerce na ação do indivíduo (GOLLWITZER; KELLER, 2016) e que novas habilidades e novas capacidades organizacionais (DHANPAT *et al.*, 2020; KOHNKE, 2017) são necessárias para o

mundo digital, alguns autores vêm sinalizando a necessidade de um *mindset* mais alinhado à era digital (BENKE, 2013; GERAGHTY, 2017; SOLBERG; TRAAVIK; WONG, 2020). O termo *mindset* digital vem sendo amplamente utilizado para iluminar a necessidade de uma nova forma de pensar na era digital. Contudo, o termo está sendo utilizado de diferentes formas na literatura, sob diferentes perspectivas e com interpretações diversas (HILDEBRANDT; BEIMBORN, 2021).

Segundo Neeley e Leonardi (2022, p. 10), *mindset* digital é o “conjunto de abordagens que se usa para entender e fazer uso de dados e tecnologia”. Para Benke (2013, p. 30), *mindset* digital é:

[...] um conjunto de estruturas mentais de conhecimento/experiência que se formam devido à vivência em uma sociedade digitalizada e que são reconhecidas e usadas por um indivíduo para se tornar bem-sucedido no ambiente digital.

Outros autores procuram caracterizar quais *mindsets* são mais importantes para se obter sucesso no mundo digital, como a disposição para assumir riscos e falhar rapidamente, bem como a capacidade de aprender com os erros (LESSIAK, 2020; MCKENDRICK, 2020; SOLBERG; TRAAVIK; WONG, 2020), estar aberto e disposto a experimentar novas tecnologias e soluções digitais, capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças digitais (HILDEBRANDT; BEIMBORN, 2022; LESSIAK, 2020; SOLBERG; TRAAVIK; WONG, 2020), mentalidade de crescimento (BENKE, 2013; GERAGHTY, 2017; SOLBERG; TRAAVIK; WONG, 2020), recursos expansíveis e não de soma zero (SOLBERG; TRAAVIK; WONG, 2020), curiosidade (BENKE, 2013), abertura a mudanças (BENKE, 2013; GERAGHTY, 2017), colaborativo (GERAGHTY, 2017; VOLINI, 2017) e ágil (GERAGHTY, 2017; VOLINI, 2017).

Quadro 5 – *Mindsets para a era digital*

Mindsets	SOLBERG, TRAAVIK e WONG (2020)	BENKE (2013)	VOLINI (2017)	HILDEBRANDT e BEIMBORN (2021)	GERAGHTY (2017)	LEWIS (2020)
Abertura a mudanças						
Abertura a novas tecnologias						
Curiosidade						
Mindset de crescimento						
Pensamento aberto ao risco						
Pensamento ágil						
Pensamento colaborativo						
Pensamento disruptivo						
Pensamento em plataforma						
Pensamento orientado ao digital						
Pensamento resiliente						
Pensamento orientado a dados						
Recursos expansíveis						

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, tendo em vista que: a) o *mindset* influencia a tomada de decisão do indivíduo (GOLLWITZER, 2016); b) o *mindset* é um importante fator de influência para uma TD de sucesso (SAWY *et al.*, 2016); c) os profissionais de GP precisam passar a fazer as coisas de forma diferente (MINBAEVA, 2021); d) é necessário evoluir a cultura das empresas rumo a um *mindset* digital (KOHNKE, 2017), entende-se que elaborar um guia para o desenvolvimento do *mindset* do profissional de GP em negócios em transformação digital é uma importante contribuição.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentado o método utilizado para realização desta pesquisa, bem como a descrição da condução de cada etapa metodológica.

Um pesquisador pode optar por explorar, explicar e descrever uma realidade ou por intervir e, portanto, resolver problemas ou desenvolver melhorias (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015). Segundo os autores, a primeira perspectiva é designada como ciências tradicionais, sendo dividida entre ciência natural e ciência social e a segunda como *design science*, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Síntese – ciências tradicionais naturais, sociais e *design science*

Característica	Ciência natural	Ciência social	<i>Design science</i>
Áreas ou disciplinas de estudo	Física, química, biologia	Antropologia, economia, política, sociologia, história	Medicina, engenharia, gestão
Propósitos científicos	Entender fenômenos complexos. Descobrir como as coisas são e justificar o porquê de serem dessa forma	Descrever, entender e refletir sobre o ser humano e suas ações	Projetar. Produzir sistemas que ainda não existem. Modificar situações existentes para alcançar melhores resultados. Focar na solução.
Objetivo da pesquisa realizada sob esse paradigma	Explorar, descrever, explicar e, quando possível, prever	Explorar, descrever, explicar e, quando possível, prever	Projetar e prescrever. Orientar as pesquisas à solução de problemas

Fonte: Dresch, Lacerda e Miguel (2015, p. 1119)

As ciências tradicionais têm como missão a busca pela verdade e possuem a finalidade principal de avançar o conhecimento em determinada área de estudo (DENYER; TRANFIELD; VAN AKEN, 2008). A *design science* também busca a verdade só que com apelo mais pragmático no qual “a verdade reside na utilidade” (COLE *et al.*, 2005, p. 3). Por ter como objetivo prescrever soluções e métodos para solucionar um problema, a *design science* pode inclusive auxiliar na redução da distância entre teoria e prática (VAN AKEN, 2004).

Em seu estudo seminal, Simon (1996) foi quem inspirou a distinção entre as ciências exploratórias (ciência tradicional) e as ciências artificiais (*Design Science*), sendo considerado precursor da *Design Science* mesmo ele não sendo o primeiro a discutir a importância de uma ciência alternativa à tradicional (DRESCH, 2013).

3.1 Método de Pesquisa Aplicado

A presente pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, tem como objetivo elaborar um guia para o desenvolvimento do *mindset* do profissional de GP em negócios em TD. Com base nesse objetivo, optou-se pelo

método *Design Science Research* (DSR) que operacionaliza a pesquisa sob o paradigma da *Design Science* e que visa encontrar uma solução, não necessariamente ótima, mas satisfatória para problemas específicos (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015) através de um artefato ou uma prescrição (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2020).

Mesmo tendo seu foco em problemas específicos, a pesquisa realizada pela DSR deve ser passível de generalização para uma determinada classe de casos (VAN AKEN, 2004). Segundo Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2020, p. 103), pode-se entender também *classe de problemas* como “a organização de um conjunto de problemas práticos ou teóricos que contenha artefatos úteis para a ação nas organizações”. Cabe explicar, ainda, que são as classes de problemas que permitem que os artefatos possam ser acessados por outros pesquisadores ou organizações que possuam problemas similares (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2020).

Com abordagem pragmática, a DSR se propõe a desenvolver um artefato que possibilite a solução para um problema prático apresentado (VAN AKEN, 2004). Este artefato é algo concebido pelo homem, ou seja, algo artificial. Ele é considerado um ponto de encontro entre um ambiente interno, definido como a organização do próprio artefato, e outro externo, ou seja, as condições em que ele funciona (SIMON, 1996). Estes artefatos são classificados por diferentes autores (HEVNER *et al.*, 2004; MARCH; SMITH, 1995; VAISHNAVI; KUECHLER, 2015); para este estudo, será considerado o modelo descrito no Quadro 7.

Quadro 6 – Tipos de Artefatos

Tipos de Artefatos	Descrição
Constructos	Vocabulário conceitual de um domínio.
Modelos	Proposições que expressam relacionamentos entre constructos.
<i>Framework</i>	Guia, conceitual ou real, que serve como suporte ou guia.
Arquitetura	Sistemas de estrutura de alto-nível.
Princípio de projeto	Princípios-chave e conceitos para guiar o projeto.
Método	Passos para executar tarefas “como fazer”.
Instanciação	Implementações em ambientes que operacionalizam constructos, modelos, métodos e outros artefatos abstratos.
Teorias de projeto	Conjunto prescritivo de instruções sobre como fazer algo para alcançar determinado objetivo. Uma teoria geralmente inclui outros artefatos abstratos, tais como constructos, modelos, <i>frameworks</i> , arquiteturas, princípios de <i>design</i> e métodos.

Fonte: Vaishnavi e Kuechler (2015, p. 20, traduzido pela autora)

Para a condução da pesquisa em si, existem sete critérios a serem considerados (HEVNER *et al.*, 2004), iniciando pela criação de um artefato (critério 1)

a partir de um problema relevante (critério 2), precisando ser avaliado (critério 3), o que acaba por contribuir para o avanço do conhecimento na área (critério 4) com rigor científico (critério 5). Além disso, o pesquisador precisa realizar pesquisas para o entendimento do problema (critério 6) e, somente então, a pesquisa deve ser comunicada (critério 7).

Quadro 7 – Critérios da DSR

Critérios	Descrição
Critério 1: Design como artefato	As pesquisas desenvolvidas pelo método <i>design science research</i> devem produzir artefatos viáveis, na forma de um constructo, modelo método ou de uma instanciação.
Critério 2: Relevância do Problema	O objetivo da <i>design science research</i> é desenvolver soluções para resolver problemas importantes e relevantes para as organizações.
Critério 3: Avaliação do design	A utilidade, a qualidade e a eficácia do artefato devem ser rigorosamente demonstradas por meio de métodos de avaliação bem executados.
Critério 4: Contribuições da pesquisa	Uma pesquisa conduzida pelo método da <i>design science research</i> deve prover contribuições claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos e apresentar fundamentação clara em fundamentos de design e/ou metodologias de design.
Critério 5: Rigor da pesquisa	A pesquisa deve ser baseada em uma aplicação de métodos rigorosos, tanto na construção como na avaliação dos artefatos.
Critério 6: Design como processo de pesquisa	A busca por um artefato exige a utilização de meios que estejam disponíveis para alcançar os fins desejados, ao mesmo tempo que satisfaçam as leis que regem o ambiente em que o problema está sendo estudado.
Critério 7: Comunicação da pesquisa	As pesquisas conduzidas pelo método da <i>design science research</i> devem ser apresentadas tanto para o público mais orientado à tecnologia quanto para aquele mais orientado à gestão.

Fonte: Hevner *et al.* (2004, p. 83, traduzido pela autora)

Existem diversos métodos para conduzir a DSR. Para este estudo, será utilizado o método de 12 passos, proposto por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2020), descrito na Figura 4.

Figura 4 - Etapas da DSR e suas saídas



Fonte: Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2020, p. 133)

3.1.1 Identificação do Problema

Nesta etapa, além de identificar claramente o problema, deve ser entendida sua relevância, o contexto em que está inserido (VAISHNAVI; KUECHLER, 2015) e a questão de pesquisa (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015). Inicialmente, o problema partiu da pesquisadora. Por trabalhar, na época, em uma organização em transformação digital e gerenciar a área de desenvolvimento organizacional, começou a se questionar sobre a contribuição da área de GP para a TD da empresa.

O questionamento passou a uma constatação quando observou que, apesar de várias iniciativas de digitalização na própria área, as soluções implantadas ainda seguiam o mesmo padrão anterior, ou seja, deparou-se com processos muito parecidos só que desta vez no digital.

A partir disso, passou a se questionar sobre a forma como fazia as coisas e de que maneira seu time tomava certas decisões. Mesmo com um time de pessoas sêniores em suas áreas de atuação, havia algo que os limitava a um conjunto já conhecido de soluções.

Em busca de mais informações, deparou-se com alguns estudos, dentre eles, uma pesquisa realizada pela GPTW (2019), que sinalizava a criação da mentalidade digital entre a liderança, apontada por 34% dos entrevistados, e entre os colaboradores não líderes, apontada por 23% dos entrevistados, como dois dos principais desafios relacionados ao tema de GP em 2019. Foi então que refletiu sobre a necessidade premente das próprias pessoas de GP mudarem sua mentalidade para poderem dar conta destes desafios nas organizações.

Assim, a pesquisadora chegou ao questionamento: como desenvolver o *mindset* dos profissionais de gestão de pessoas em negócios em transformação digital?

3.1.2 Conscientização do Problema

É nesta etapa que o pesquisador busca o máximo de informações possíveis para assegurar o entendimento de suas faces, causas e contexto (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2020). A partir da identificação do problema em seu ambiente, a pesquisadora conversou com outros profissionais de GP para

entendimento de suas realidades. As conversas ocorreram entre outubro e novembro de 2021.

A primeira conversa foi com um executivo de GP de uma multinacional de tecnologia que explicou entender como importante a mudança de mentalidade dos profissionais de GP para lidarem nesta nova era, entendia que o profissional de GP deveria sair de seu lugar “dono da verdade” e se aproximar das lideranças para influenciá-los a serem líderes da TD.

A segunda conversa foi com uma profissional que atua como *Human Resource Business Partner* (HRBP), também de uma multinacional, que entendia o tema como relevante e enxergava em vários contextos que seria preciso avançar na mudança de *mindset* dos profissionais de GP. Além dessas duas conversas, a pesquisadora também falou com a superintendente de GP da própria empresa em que atuava, que corroborou com o entendimento da relevância do tema principalmente para organizações que estavam passando por uma transformação digital.

Além disso, a pesquisadora leu reportagens, pesquisas de instituições renomadas e entrevistas de especialistas em GP e TD. Como, por exemplo, em uma pesquisa entre profissionais de GP (GPTW, 2019), foi perguntado como eles classificam as muitas inovações digitais, e cerca de 70% deles responderam que simplesmente descartam todas elas pois não conseguem discernir quais devem ser usadas.

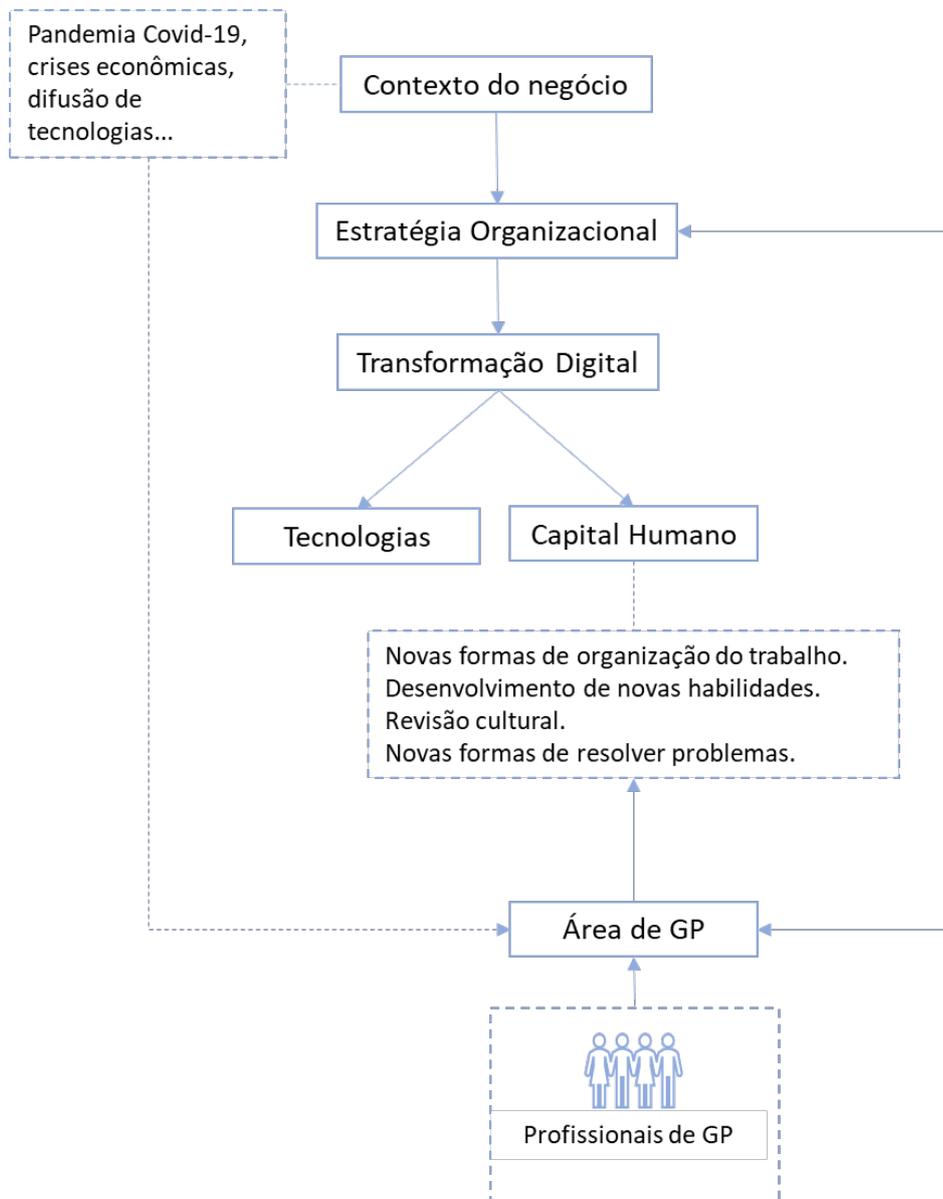
Outro exemplo do levantamento realizado foi o estudo que apresentou o *mindset* dos colaboradores como pré-requisito para uma TD de sucesso. Segundo Lessiak (2020), novas tecnologias sozinhas não irão conduzir a transformação dos negócios e sim a mentalidade dos colaboradores que suportará o entendimento do poder da tecnologia e agilizará a adoção digital.

Por meio das conversas e leituras realizadas, identificou-se que o contexto do problema a ser solucionado encontra-se em organizações que estão em processo de mudança visando sua TD, ou seja, organizações que incluíram em sua estratégia a TD. Sendo assim, excluem-se as empresas nativas digitais ou as que não tenham a intenção estratégica de realizar esta transformação explicitamente materializada em planos e projetos.

Em relação à causa do problema, entendeu-se que, a partir da transformação organizacional com o objetivo de se adaptar à era digital, as organizações são impelidas a criar soluções capazes de repensar a forma para resolver os problemas,

de propor outras possibilidades de organizar o trabalho, de desenvolver, a partir das novas capacidades organizacionais, as habilidades necessárias nas pessoas e de evoluir a cultura, a fim de impulsionar a mudança, entre outras. Com isso, a área de GP precisa liderar esses processos garantindo que os colaboradores estejam preparados e tenham o suporte necessário para desempenharem seus papéis de acordo com a estratégia. Portanto, os próprios profissionais de GP deveriam ser os primeiros a mudar seus *mindsets* para prover soluções mais adequadas à era digital.

Figura 5 – Conscientização do problema



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, entendeu-se que, por ser um tema pouco abordado entre os profissionais de GP, o guia deve seguir alguns requisitos para que seja capaz de solucionar o problema: a) ser claro e de fácil compreensão; b) explicitar os fatores restritivos e impulsionadores do *mindset* do profissional de GP mais comuns nestes contextos; c) esclarecer quais são os *mindsets* a serem desenvolvidos nestes processos de mudança; e d) trazer sugestões práticas para que o profissional de GP possa iniciar sua jornada de desenvolvimento.

3.1.3 Método da revisão da Literatura

Nesta etapa, é importante pesquisar tanto o conhecimento gerado pelas ciências tradicionais quanto pela *Design Science* (SIMON, 1996), permitindo ao pesquisador consultar estudos com foco na mesma questão ou em questões similares a sua.

As fontes de informação utilizadas para esta etapa contemplaram periódicos nacionais e internacionais, pesquisas de mercado, artigos de revistas reconhecidas no mercado e livros ligados aos assuntos pesquisados.

Em relação às bases de dados, foram utilizadas bases nacionais (SciELO) e internacionais (EBSCOhost, Google Acadêmico) para a busca de periódicos científicos, pesquisas publicadas em meios de comunicação, notícias e publicações literárias. Os assuntos pesquisados foram *mindset*, transformação digital e recursos humanos.

Inicialmente, foi realizada a revisão de literatura do tema de TD com o objetivo de explorar o tema e entender seus desafios. Após, foi pesquisado o tema de *mindset*, a fim de entender seu conceito, bem como entender o *mindset* para a era digital. Por fim, estudou-se o tema de recursos humanos na era digital.

De forma mais precisa, os seguintes termos pesquisados foram *Digital Transformation*, *Digitalization OR Digitization*, *Digital Mindset*, *Mindset AND Change*, *Human Resource AND Digital*. Em todos esses termos, nota-se um aumento de publicações a partir dos anos 2000, o que seria esperado em função da própria evolução da tecnologia impulsionando os temas que envolvem o digital (Quadro 8).

Definiu-se, então, o EBSCOHost como base de dados a ser utilizada na busca por artigos, reportagem, publicações, periódicos científicos, entre outros. Em alguns casos, a partir dos autores estudados pelos pesquisadores que publicaram nesta base

de dados, também se utilizou do Portal da Capes e Google Acadêmico para pontualmente buscar algum material complementar.

Quadro 8 – Evolução das publicações por tema na base EBSCOHost

	Até 1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010-2019	2020-Mar/2022	Total
Digital Transformation	2	8	97	472	11673	9331	21583
Digitalization OR Digitization	0	0	1	2	43	35	81
Digital Mindset	0	0	0	9	60	71	140
Mindset and change	2	2	140	1429	2778	983	5334
Human Resource AND digital	43	77	189	1826	4470	1330	7935

Fonte: Elaborado pela autora

Em função de os temas serem recentes, optou-se por pesquisar uma amplitude temporal de estudos a partir dos anos 2000. Além disso, o ponto de partida foi a priorização de publicações acadêmicas. Ambos os critérios reduziram significativamente os estudos avaliados. A partir daí, foi realizada a análise de títulos em relação a sua aderência à pesquisa, análise dos resumos e somente então ocorreu a análise das publicações na sua totalidade. Por fim, como forma de organizar as análises, foi elaborada uma ficha para registrar: título, autores, ano, fonte e pontos relevantes da publicação.

3.1.4 Identificação dos artefatos e configuração das classes dos problemas

A partir da revisão sistemática da literatura, foram identificados artefatos (constructos, modelos, métodos, instanciações ou *design propositions*) e classes de problemas relacionados ao que se estava tentando resolver (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2020).

Nesta etapa, foi aprofundada a busca por outros estudos que resolvam problemas similares, ou seja, que apresentem artefatos que ajudem a desenvolver o *mindset* na era digital. No Quadro 9, foram registrados esses estudos e seus respectivos objetivos, bem como a classe de problemas que se propõe a solucionar.

Quadro 9 – Artefatos pesquisados x classe de problemas

Classe de problemas	Título	Objetivo do artefato	Autor	Ano
Mindset	KPMG Digital Mindset Framework	Inclinar-se proativamente e com confiança para a disrupção e transformação digital	KPMG	2020
	Changing Mindsets to Realize the 2030 Agenda for Sustainable Development	Ser um documento complementar e Kit de Ferramentas sobre Mudança de mindsets em Instituições Públicas para Implementar a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.	UNITED NATION	2021
	Developing a digital mindset	Mostrar que a DT provoca uma gama de reações nos colaboradores e o papel das lideranças e da área de RH no direcionamento do mindset digital.	HBR	2022
	Creating a digital mindset	Apresentar o papel de líderes de RH e líderes de negócio no desenvolvimento do mindset digital.	IHRP	2022
Gestão da Mudança Organizacional	O novo possível: como o RH pode ajudar a construir a organização do futuro	Apresentar imperativos que possam ajudar os líderes de RH a preparar suas organizações para o futuro.	KOMM, A., POLLNER, F., SCHANINGER, B. e SIKKA, S. (MCKINSEY)	2021
	Human Resources Transformation Framework	Alavancar uma estrutura integrada de transformação de GP para diminuir o risco e aumentar as chances de sucesso.	CIOPAGES	2023
	Prosci Change Management Certification Program	Ações recomendadas para cada fase da gestão da mudança.	Prosci	2022
Transformação Digital	Digital HR Framework	Essa estrutura fornece uma visão geral útil de como os vários domínios do capital humano se unem à medida que são ativados pela tecnologia.	CHOW, E., KOK, A. e WONG, S. M.	2019
	HR digital transformation - the practical guide	A partir dos estágios da transformação da área de GP, definir os componentes fundamentais para o sucesso da transformação digital da área.	AIHR	2019

Fonte: Elaborado pela autora

Os artefatos pesquisados foram fundamentais para a elaboração do guia, pois permitiram identificar e incorporar elementos similares que facilitam a compreensão e a aplicação dos conceitos apresentados. Além disso, os artefatos serviram como referência na construção de textos mais fluidos e na compilação de conceitos em forma de *framework* no intuito de facilitar a compreensão dos leitores.

3.1.5 Proposição de artefatos para resolver o problema específico

O objetivo desta etapa é encontrar soluções satisfatórias para o problema (SIMON, 1996) que foi aprofundado na etapa anterior.

Para avaliar quais artefatos identificados mais se aproximavam da resolução do problema, foi necessário entender previamente e de forma mais clara os fatores restritivos e impulsionadores dos profissionais de GP. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice B) com profissionais sêniores de GP de empresas em TD. Cabe observar que as perguntas foram definidas a partir dos objetivos desta pesquisa (Apêndice C) com base nos autores de referência (Apêndice D).

Para a definição do critério das empresas a serem escolhidas para a realização das entrevistas, a pesquisadora deparou-se com um obstáculo que seria ter acesso à estratégia das empresas, pois seria necessário que a organização estivesse em processo de TD. Para avançar deste ponto, partiu-se do pressuposto de que grandes empresas envolvidas em *hubs* de tecnologia seria um indicativo concreto de estar envolvida com o mundo digital e, em algum nível, com a TD.

A partir desse momento, sendo a empresa em que a pesquisadora trabalhava uma das fundadoras do Instituto Caldeira em Porto Alegre, iniciou-se a análise das empresas que também o fundaram. Importante esclarecer que o Instituto Caldeira tem como objetivos a educação e formação de capital humano, a conexão do mundo corporativo com a nova economia e o diálogo com o poder público na busca de soluções conjuntas e inovadoras.

Figura 6 – Empresas fundadoras Instituto Caldeira



Fonte: Distrito (2021, não paginado)

Para fins deste estudo, foram convidadas, dentre as fundadoras desse Instituto, as empresas de natureza privada com mais de 1.000 colaboradores. Além disso, foram retirados grupos empresariais por muitas vezes possuíres área de GP independentes entre empresas, o que restringiu o convite a 13 empresas (Quadro 10).

Sendo que o convite foi direcionado para o principal gestor da área de GP da organização selecionada, a fim de que ele ou outro profissional sênior de GP fosse entrevistado.

Quadro 10 – Empresas selecionadas para convite da entrevista

Nome Empresa Fundadora	Natureza	Empresa ou grupo de empresas	Número de Colaboradores LinkedIn
AGI	Privada	Empresa	3766
DLL	Privada	Empresa	4564
Dufrio	Privada	Empresa	1237
Gerdau	Privada	Empresa	17586
Grendene	Privada	Empresa	6256
Lojas Lebes	Privada	Empresa	1239
Meta - TI e Serviços	Privada	Empresa	2308
Renner	Privada	Empresa	19867
Sicredi	Privada	Empresa	16210
SLC Agrícola	Privada	Empresa	2211
Unimed Porto Alegre	Privada	Empresa	1530
Vibra	Privada	Empresa	1273
Vulcabras	Privada	Empresa	2629

Fonte: Elaborado pela autora

Como a pesquisadora é uma profissional de GP, esta buscou, através de sua rede de contatos, o telefone ou e-mail dos principais gestores de GP das 13 empresas a serem convidadas. Destas, conseguiu-se oito contatos e, destes, seis aceitaram participar da pesquisa e dois não responderam ao convite. Para o convite às outras empresas, foi enviada uma mensagem através do perfil pessoal do principal executivo de GP da empresa através do LinkedIn. Entretanto, não foi obtido retorno de nenhum deles.

A partir desta etapa, foi realizada a submissão da presente pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com as devidas assinaturas na Carta de Anuência cada empresa. Após o retorno positivo do CEP, as entrevistas foram agendadas com antecedência, todos os entrevistados assinaram previamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, então, entrevistas foram realizadas entre o final de outubro e os primeiros 20 dias de novembro de 2022 de acordo o roteiro previamente elaborado.

As entrevistas foram realizadas no formato *online* síncrono com gravação e transcrição automática. Todos os entrevistados exerciam cargo de liderança na área de gestão de pessoas, sendo cinco líderes em nível estratégico e um tático-operacional.

Para tratar os dados qualitativos emergentes nas entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo, técnica desenvolvida por Bardin (2016) que consistiu na realização da pré-análise (organização), análise do material (categorização, codificação) e tratamento dos resultados (inferência e interpretação) (BARDIN, 2016).

Figura 7 – Objetivo das fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Bardin (2016)

3.1.6 Projeto do artefato selecionado

Na sexta etapa, o pesquisador avaliou as soluções identificadas na etapa anterior, considerou as características internas e o contexto externo, descreveu os procedimentos de construção e avaliação do artefato e informou o desempenho esperado (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2020).

A partir das entrevistas, situação em que foram identificados os fatores restritivos e impulsionadores do *mindset* dos profissionais de GP em contexto de TD, ficou mais evidente que o artefato mais adequado para resolver o problema seria um guia. Este guia deveria esclarecer o que é a era digital, trazer o papel da área em contextos de TD e explicar o que é *mindset* e quais *mindsets* são essenciais para a

era digital em um contexto de mudança para, somente então, sugerir formas de desenvolvê-los.

3.1.7 Desenvolvimento do artefato

Foi nesta etapa que o pesquisador construiu o ambiente interno do artefato (SIMON, 1996). A partir do cruzamento e análise das informações dos artefatos selecionados, da literatura consultada e das respostas das entrevistas realizadas, foram desenvolvidos a estrutura e o conteúdo dos capítulos.

Para selecionar os *mindsets* e estruturar a forma de apresentação, optou-se por focar nas fases de mudança organizacional, já que a TD é uma mudança contínua na organização. Ao realizar esta definição, foi necessário efetuar outras leituras (Quadro 17), a fim de aprofundar as recomendações para os *mindsets* propostos.

3.1.8 Avaliação do artefato

Neste momento, o pesquisador, a partir dos requisitos estabelecidos na etapa de conscientização do problema, compara os resultados obtidos durante a avaliação (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2020). Existem cinco formas de avaliar um artefato: observacional, analítica, experimental, teste e descritiva, tendo cada uma um objetivo diferente conforme descrito no Quadro 11.

Quadro 11 – Objetivo das diferentes formas de avaliação do artefato

Forma de avaliação	Objetivo
Observacional	Verificar como se comporta o artefato, em profundidade e em um ambiente real, sendo que o pesquisador atua como observador.
Analítica	Avaliar o artefato e sua arquitetura interna, bem como sua maneira de interagir com o ambiente externo.
Experimental	Estudar o artefato em ambientes controlados ou através de simulação.
Teste	Testar a funcionalidade e utilidade do artefato, sem a necessidade de o usuário entender da estrutura interna.
Descritiva	Demonstrar a utilidade do artefato desenvolvido, através de argumentos existentes na literatura ou construir cenários para demonstrar a utilidade em diferentes contextos.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2020)

A forma analítica pareceu ser a mais aderente ao objetivo de validação do artefato desta pesquisa, por entender a necessidade de avaliação da arquitetura interna do guia, bem como sua aderência ao ambiente externo. Com isso, foi formado um grupo de especialistas com profissionais com conhecimento e experiência em transformação digital e profissionais com foco em gestão de pessoas.

Ao iniciar a definição do perfil dos especialistas, buscou-se garantir uma abrangência dos conhecimentos relevantes para o estudo, a fim de que houvesse perspectivas diferentes que enriquecessem as discussões. Outro ponto levado em consideração foi a complementaridade dos conhecimentos para, assim, obter uma compreensão mais completa das questões relacionadas ao tema desta pesquisa.

Convergir as agendas de executivos e consultores não foi uma tarefa simples, visto que esses profissionais não dispõem de muitas horas para se dedicar a uma agenda voluntária. Dessa forma, precisou-se definir um tamanho de grupo focal adequado para promover, dentro do tempo disponível, interações significativas em que cada participante pudesse expressar suas contribuições de maneira mais detalhada. Assim, para uma hora e trinta minutos de agenda, foram convidados quatro especialistas.

Além dessas definições, foram estabelecidos critérios como incluir especialistas de GP e de TD com notório saber em relação ao tema, sendo um dos profissionais de cada assunto com experiência profissional em empresas que passaram por processo de TD, garantindo o ponto de vista prático, e um convidado com um viés mais acadêmico no sentido de aportar uma visão de ensino/aprendizagem para a análise do guia. Por fim, houve o cuidado de convidar representantes de ambos os sexos, de diferentes idades e tempo de experiência no tema.

Quadro 12 – Perfil do grupo de *experts*

Tema	Especialista	Sexo	Idade	Tempo de experiência com o tema (anos)	Atividade atual	Trajetória Acadêmica	Experiência Conhecimento
TD	A	Masculino	50	12	Professor Consultor Mentor	Mestre e Doutor em Administração de Empresas.	Professor e pesquisador em liderança, transformação digital, sistemas de informação e mentoring. Consultor na área estratégica.
	B	Masculino	53	26	Founder e CEO de Startup na área de tecnologia	Bacharel em Ciências da Computação e pós-graduado em Marketing.	Atuação em tecnologia, transformação digital, inovação, P&D, desenvolvimento de software e pessoas.
GP	C	Feminino	34	17	Gerente de HRBP em empresa de tecnologia	Bacharel em Administração de Empresas e pós-graduada em Psicologia Organizacional.	Carreira desenvolvida em gestão de pessoas com experiência em gestão de pessoas, gestão da mudança, transformação digital, desenvolvimento de lideranças, cultura, design organizacional, entre outros.
	D	Feminino	56	28	Consultora Professora Coach	Bacharel em Psicologia e pós-graduada em Administração de RH e em Marketing.	Consultora e professora na área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, coordenadora de grupos da SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos), já presidiu a ABRH-RS (Associação Brasileira de Recursos Humanos no RS).

Fonte: Elaborado pela autora

Todos os convidados eram previamente conhecidos pela pesquisadora. Os convites se deram através de um primeiro contato pelo WhatsApp. Após, foi enviado convite por e-mail para a participação da reunião *online* pela plataforma Microsoft Teams. Todos foram informados sobre o objetivo do estudo, sua participação voluntária, a finalidade e confidencialidade dos dados e a gravação do encontro.

A partir desse grupo definido, o artefato foi avaliado segundo os requisitos encontrados na fase de conscientização do problema. Os participantes tiveram ciência destes critérios e da agenda do encontro através do formulário elaborado pela autora (APÊNDICE E) e enviado a todos especialistas antecipadamente em conjunto com o guia versão 1.

3.1.9 Explicitação das Aprendizagens

Nesta etapa, descreveu-se o que foi aprendido durante o processo, deixando claro os pontos de sucesso e insucesso (COLE *et al.*, 2005). Para isso, foram

registradas todas as alterações realizadas no artefato a partir das críticas do grupo de especialistas, bem como os motivos de eventuais não incorporações de sugestões.

3.1.10 Conclusões

Nesta etapa, foi descrito o resultado da pesquisa, principais decisões tomadas (MANSON, 2006), bem como suas limitações (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2020). Cabe salientar que algumas limitações foram observadas antecipadamente em função das escolhas de pesquisa, tal como a restrição do perfil de empresas que foram pesquisadas com mais de 1.000 colaboradores e que passaram ou estivessem passando por uma TD.

3.1.11 Generalização para uma classe de problemas

Tendo concluído a pesquisa, é importante que o artefato desenvolvido possa ser generalizado para uma classe de problemas (GREGOR, 2009). É através das classes de problemas que os artefatos são passíveis de serem acessados por outros pesquisadores ou organizações que possuam problemas similares (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2020).

3.1.12 Comunicação dos resultados

Por fim, existe a intenção de comunicar os resultados com o objetivo de atingir o maior número de interessados na temática, tanto na academia quanto nas organizações (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2020). Por isso, além de comunicar às empresas participantes do estudo, inclui-se também nesta etapa apresentar os resultados às demais empresas fundadoras do Instituto Caldeira, aos especialistas participantes do grupo focal e em espaços acadêmicos.

3.1.13 Síntese dos procedimentos

A seguir, é apresentada uma síntese dos procedimentos que foram adotados em cada etapa da DSR.

Quadro 13 – Síntese procedimentos da DSR

Ordem	Etapa	Procedimento	Participantes
1	Identificação do problema	Observação da realidade da pesquisadora e pesquisas em sites de notícias e de consultorias na internet.	Pesquisadora e orientadora
2	Conscientização do problema	Conversas com profissionais de GP de outras organizações.	Pesquisadora, profissionais sêniores de GP e orientadora
3	Revisão da literatura	Pesquisa em bases de dados nacionais e internacionais.	Pesquisadora e orientadora
4	Identificação dos artefatos e configuração das classes dos problemas	Pesquisa em teses e dissertações da CAPES.	Pesquisadora e orientadora
5	Proposição de artefatos para resolver o problema específico	Entrevistas semiestruturadas com profissionais sêniores de GP.	Pesquisadora e profissionais de GP de empresas fundadoras do Instituto Caldeira com mais de 1.000 colaboradores
6	Projeto do artefato selecionado	Descrição dos procedimentos para o desenvolvimento do artefato.	Pesquisadora e orientadora
7	Desenvolvimento do artefato	Cruzamento e análise das informações dos artefatos selecionados e das respostas das entrevistas realizadas	Pesquisadora e orientadora
8	Avaliação do artefato	Apresentação do artefato para um grupo de <i>experts</i> e recebimento de críticas para a melhoria do artefato.	Pesquisadora, orientadora e <i>experts</i> do tema de Transformação Digital e Gestão de Pessoas.
9	Explicitação das aprendizagens	Explicar o que foi incorporado ou não no artefato e o respectivo motivo.	Pesquisadora e orientadora
10	Conclusões	Explicitar as limitações e resultados da pesquisa.	Pesquisadora e orientadora
11	Generalização para uma classe de problemas	Será realizada a generalização para uma classe de problemas.	Pesquisadora e orientadora
12	Comunicação dos resultados	Compartilhar o trabalho com os entrevistados e especialistas do grupo focal, bem como com a empresa em que a pesquisadora trabalha e com as empresas fundadoras do Instituto Caldeira e realizar comunicações em espaços acadêmicos.	Pesquisadora

Fonte: Elaborado pela autora

Este capítulo apresentou os métodos e procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa. No próximo capítulo, serão apresentadas a análise e a discussão dos resultados, que permitirá uma visão mais aprofundada dos fenômenos estudados e as contribuições para o avanço do conhecimento nesta área.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos passos propostos por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), foram sendo realizadas as etapas previstas conforme descrito no capítulo anterior. As primeiras quatro etapas – identificação do problema, conscientização do problema, revisão da literatura e identificação de artefatos e configuração de classes de problemas – foram base para a elaboração das entrevistas que serão analisadas neste capítulo.

Os passos seguintes da DSR refletem, na análise de dados, a elaboração do artefato em si, sua avaliação e criticidade, os ajustes para uma nova versão, além da apresentação dele, suas conclusões com a devida generalização para classe de problema e comunicação dos resultados.

Neste estudo, empregou-se, para tratar os dados qualitativos emergentes, a análise de conteúdo, técnica desenvolvida por Bardin (2016), que se constitui em um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos voltados à descrição do conteúdo das mensagens. A seguir, serão descritas as etapas do processo de análise utilizadas.

4.1 Investigação exploratória: análise das entrevistas

Importante salientar neste momento que cuidados éticos foram devidamente tomados garantindo que todas as informações coletadas fossem estritamente confidenciais, sendo a identidade e imagens dos participantes e das empresas preservadas. Além disso, somente a pesquisadora e a orientadora tiveram conhecimento dos dados obtidos e estes foram utilizados somente para fins desta pesquisa.

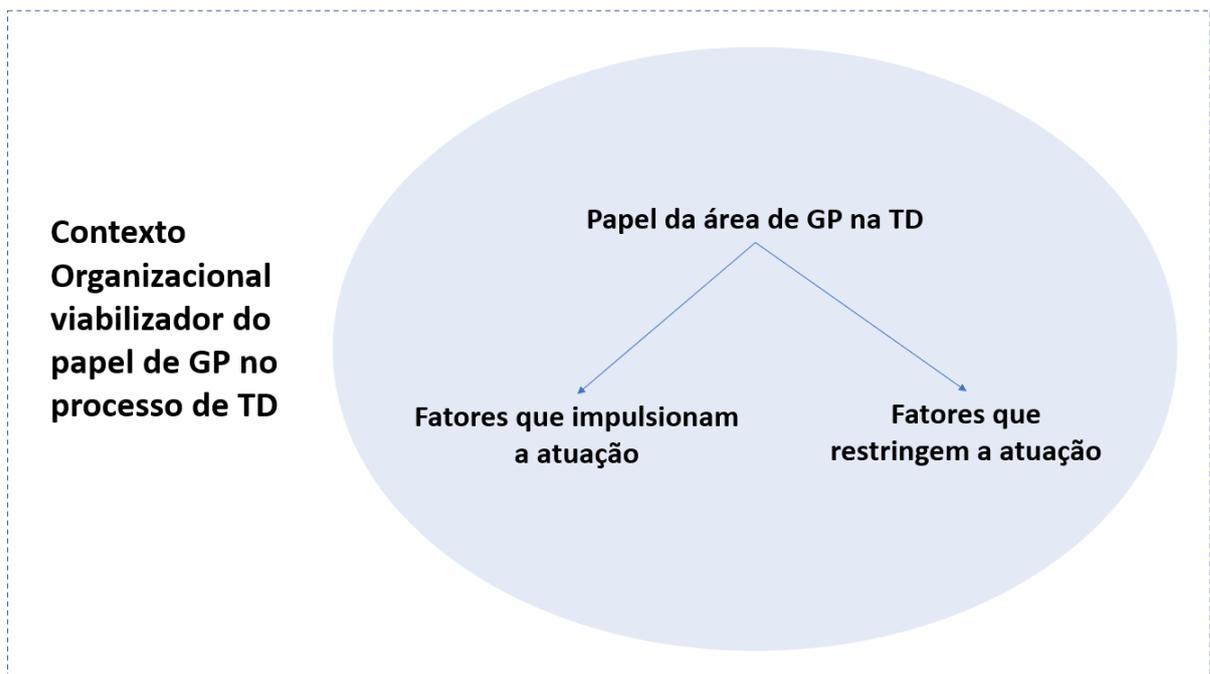
Iniciou-se a análise de conteúdo com a pré-análise, momento em que a pesquisadora ouviu novamente cada entrevista em até 48 horas de sua realização e corrigiu eventuais erros de transcrição, pois estas foram geradas automaticamente pelo software (Microsoft Teams) utilizado nas entrevistas. Além disso, foi realizada a leitura exploratória ou “flutuante” das entrevistas, conforme preconizado por Bardin (2016).

Em seguida, foi realizada a edição do texto, para se constituir o corpo da investigação, que contém o recorte específico das respostas para cada questão. Na sequência, foi realizada a classificação propriamente dita: após a codificação do texto,

foram construídas as categorias (Unidades de Registro), levando em consideração as recomendações de Bardin, para a elaboração de boas categorias – a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade/fidedignidade e a produtividade (BARDIN, 2011). Para isso, foi criada uma planilha em Excel onde foram transcritas as respostas para cada pergunta (colunas) de cada entrevistado (linhas) a fim de facilitar a comparação das falas.

A seguir, foram selecionados os trechos da fala do entrevistado (Unidades de Contexto), agrupando-os em categorias. Essas categorias foram definidas, a partir dos principais temas tratados na entrevista, conforme pode ser visualizado na Figura 8. Finalmente, realizaram-se as inferências e interpretações acerca daquele conteúdo emergindo os resultados descritos a seguir.

Figura 8 – Categorias de agrupamento de dados das entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora

As empresas participantes encontram-se em diferentes estágios de TD, tendo os entrevistados apontado projetos que abrangem a alteração de sistemas internos, o desenvolvimento de novos aplicativos para os clientes, a implementação de modelos de atendimento integrando elementos físicos e digitais, bem como a criação de uma área de negócio de inteligência artificial. Conforme relatado pelos entrevistados, o papel da área de GP nestes projetos varia. Para três deles, a GP tem como objetivo apoiar o negócio na gestão da mudança, enquanto, para os outros três, a GP

desempenha também um papel ativo na estratégia de TD, como ilustrado pelo Entrevistado 5 através da afirmação: “a gente atua hoje na área de GP pareando com a área de estratégia”.

Todos os entrevistados concordam que a transformação digital está estreitamente relacionada à transformação do negócio. Alguns enfatizam mais a mudança dos produtos, enquanto outros destacaram a mudança dos processos e um deles enfatizou a mudança de pensamento. Tais entendimentos corroboram com o conceito de que as estratégias de TD possuem uma perspectiva centrada no negócio que envolve transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais em função das novas tecnologias (MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

Quanto ao papel da área de GP na TD, foram identificadas diversas prioridades. Em primeiro lugar, é fundamental mudar a mentalidade das pessoas, fazendo com que sejam capazes de enxergar as novas possibilidades e tendências. Como destacou o Entrevistado 1, é importante “fazer com que dois mundos diferentes se conversem”, unindo conhecimento técnico e expertise de mercado para alcançar o sucesso. Além disso, os entrevistados percebem que é necessário realizar uma reconfiguração interna, repensando as práticas de recrutamento, integração e gestão de carreiras para se adequarem ao novo contexto. Outra prioridade é mapear os perfis da organização e desenvolver as competências necessárias para a transformação, colocando as pessoas certas nos lugares certos. Por fim, é importante que a GP influencie a alta liderança, para garantir que a TD seja implementada de forma consistente e eficiente.

Tais achados estão em linha com a visão de que, para se obter sucesso na TD, é necessário desenvolver novas habilidades, novas formas de liderar, novas capacidades organizacionais (DHANPAT *et al.*, 2020; KOHNKE, 2017) e evoluir a cultura rumo a um *mindset* digital (KOHNKE, 2017). No entanto, não foi possível identificar o papel da área de GP em interpretar o contexto social, econômico, tecnológico, político, ambiental e demográfico e entender seus impactos no negócio conforme proposto por Ulrich e Dulebohn (2015) como a quarta onda de transformação da área.

A compreensão quanto às condições indispensáveis para que a área de GP desempenhe um papel protagonista na Transformação Digital foi bastante uniforme. Foi consenso que a abertura organizacional é fundamental para permitir a participação da GP em todo o processo. Além disso, é fundamental que a área de GP se encontre

em uma posição hierárquica elevada para que possa participar efetivamente das decisões de negócio. A cultura organizacional também é relevante, uma vez que é necessário avaliar como se lida com o erro e se permite ou não espaço para ideias inovadoras. O Entrevistado 6 destacou ainda a importância do design organizacional, já que, se a estrutura não estiver adequada, será difícil para a GP atuar de forma eficiente.

Os entrevistados destacaram os seguintes pontos referentes à categoria de análise “restrição da atuação dos profissionais de GP em relação à transformação digital”: a) aprendizado contínuo; b) uso da tecnologia; c) mentalidade ágil; d) capacidade de ouvir; e) abertura para novas ideias; f) *mindset* inovador; g) visão sistêmica; h) visão de futuro; e i) visão estratégica.

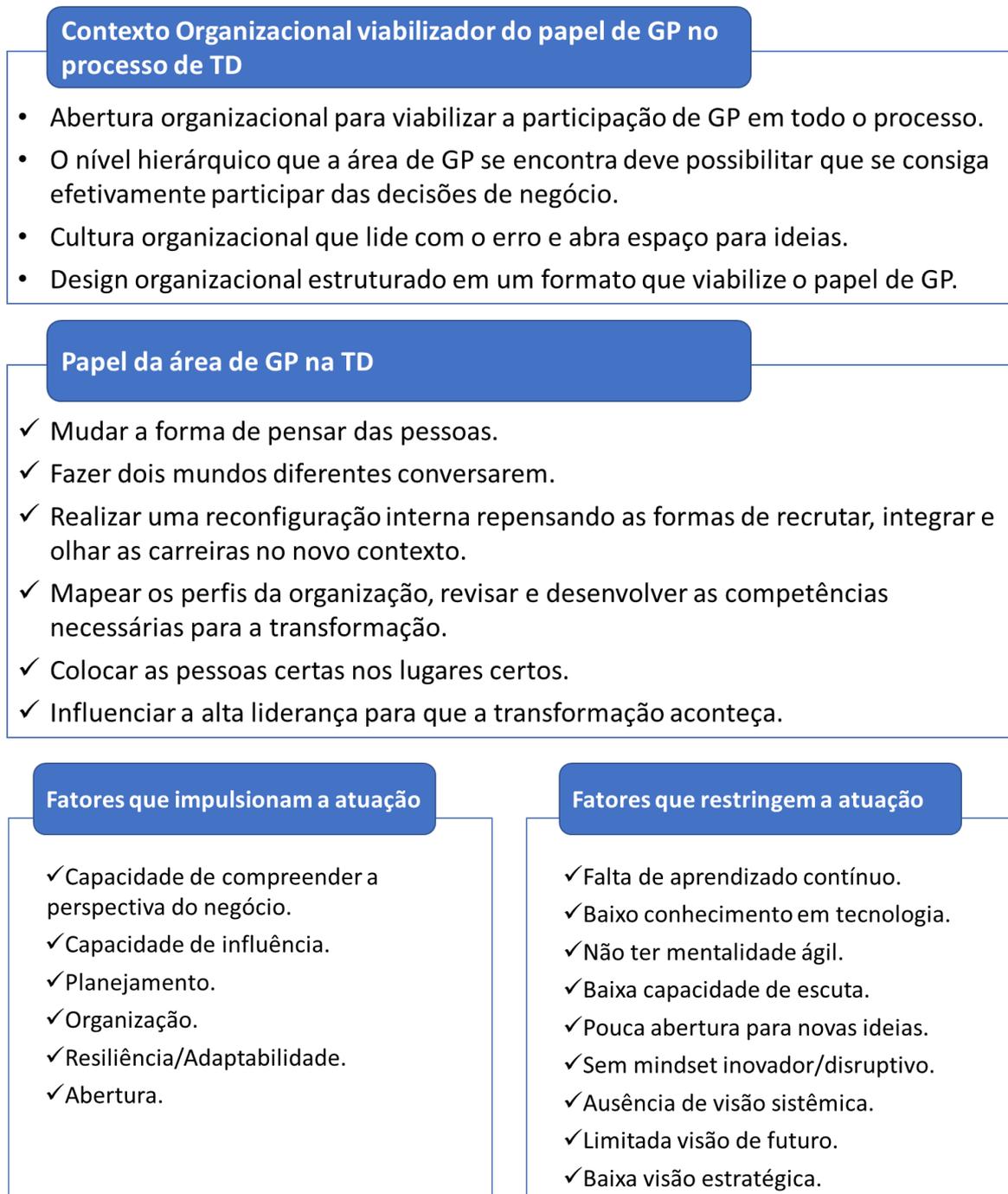
Ao serem questionados a respeito dos fatores que impulsionam os profissionais de GP, os entrevistados identificaram como importante a capacidade de compreensão da perspectiva do negócio, a capacidade de influência, novas formas de planejar, a organização, a resiliência, a abertura e a adaptabilidade.

É importante destacar que dois dos entrevistados apontaram a pandemia da Covid-19 como fator que contribuiu para a urgência de desenvolvimento destes fatores. Como relata um dos entrevistados, "a pandemia foi um exemplo disso. Eu acho que o RH em especial ficou sobrecarregado com a questão do bem-estar dos funcionários e precisou se adaptar ao trabalho remoto. Acho que isso foi uma questão de sobrevivência, as pessoas se deram conta que, se continuassem fazendo tudo do jeito antigo, não sobreviveriam".

Por fim, em relação ao desenvolvimento dos profissionais de GP, foram observadas algumas iniciativas pontuais. Apesar de identificarem um *gap* quando perguntados sobre a prontidão do profissional de GP para atuar na TD, os entrevistados indicaram notas entre 2,5 e 3 em uma escala de 1 a 5, ou seja, demonstraram que existe ainda um caminho importante para o desenvolvimento deles. Alguns dos treinamentos mencionados incluem inteligência emocional, transformação do RH, diversidade e desenvolvimento de time, além da possibilidade de os profissionais entrarem em treinamentos gerais da empresa. Infelizmente, as entrevistas não revelaram iniciativas de desenvolvimento relacionadas tanto aos fatores que limitam a atuação do profissional quanto aos fatores que a impulsionam, segundo os próprios entrevistados.

A partir das categorias criadas, os dados foram agrupados em torno de suas semelhanças e diferenças (BARDIN, 2016), conforme Figura 9.

Figura 9 – Principais achados das entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando os impulsionadores e fatores restritivos para a atuação do profissional de GP em comparação com os *mindsets* para a era digital identificados na literatura estudada foi elaborado o Quadro 14 que busca cruzar tais informações.

Quadro 14 – Fatores impulsionadores e restritivos x *mindsets* para a era digital

		Mindset para a era digital
Impulsionadores	Capacidade de compreender a perspectiva do negócio	
	Capacidade de influência	
	Planejamento	
	Organização	
	Resiliência / Adaptabilidade	Resiliente
	Abertura	Aberto a mudanças
Restritivos	Falta de aprendizado contínuo	Curioso
	Baixo conhecimento em tecnologia	
	Não ter mentalidade ágil	Ágil
	Baixa capacidade de escuta	
	Pouca abertura para novas ideias	Aberto a mudanças
	Sem mindset inovador/disruptivo	Disruptivo
	Ausência de visão sistêmica	
	Limitada visão de futuro	
	Baixa visão estratégica	

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos achados, houve a necessidade de retomar a literatura em relação ao papel da área de GP na TD. Com isso, a pesquisadora incluiu na fundamentação teórica os componentes fundamentais para o sucesso da transformação digital de GP refletido no Quadro 2, que apresenta recomendações de ação a partir do cruzamento entre os seis estágios da TD e os seis componentes fundamentais para o sucesso da TD na área de GP. A partir disso, a pesquisadora entendeu que também seria importante abordar o tema de mudança organizacional, conforme encontrado no Quadro 3, que a partir de uma abordagem integral apresenta as dimensões da mudança organizacional sob as seguintes perspectivas: 1) perspectivas interior e exterior; e 2) perspectivas individual e coletiva.

Além disso, em função do contexto apontado nas entrevistas, entendeu-se que seria importante detalhar quais dimensões seriam destacadas em cada um dos níveis

da visão multinível proposta por Dabrowska *et al.* (2022) em linha com a literatura estudada sobre GP em contextos de TD. Tal análise pode ser vista no Quadro 15.

Quadro 15 – Dimensões escolhidas para cada um dos níveis de TD

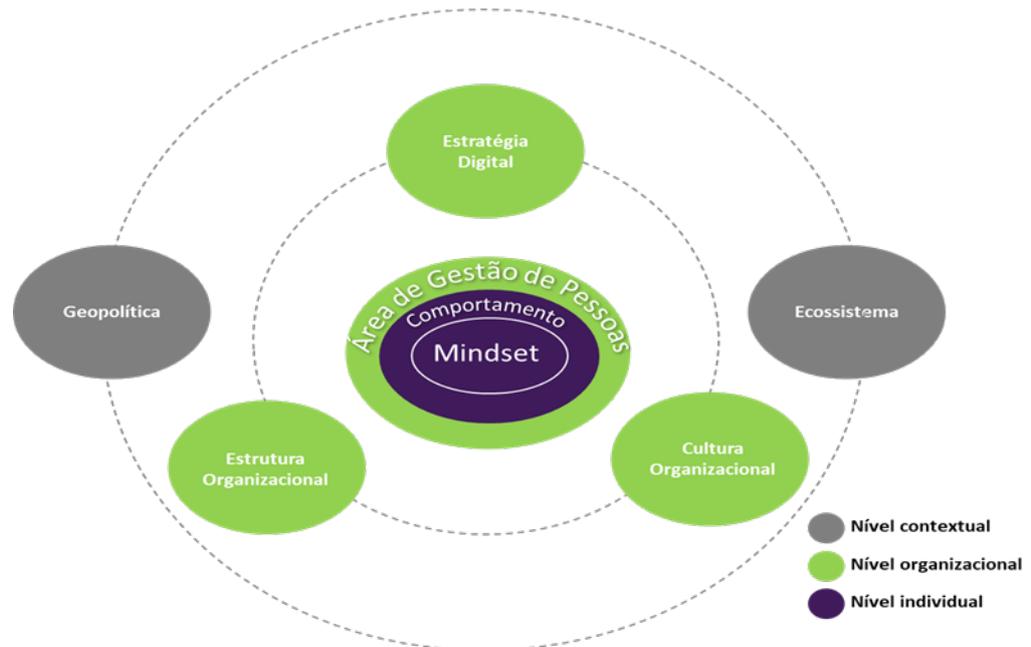
Multinível	Dimensão	Fatores encontrados na ação de GP e em contextos de TD	Fonte
Contextual	Geopolítica	1. GP precisa entender o contexto do negócio se apropriando das tendências sociais, econômicas, tecnológicas, políticas, ambientais e demográficas. 2. A TD atinge diversos níveis: indivíduos, organizações, ecossistemas e o ambiente geopolítico.	1. ULRICH; DULEBOHN, 2015 2. DABROWSKA <i>et al.</i> , 2022
	Ecossistema	1. A revolução digital vêm provocando uma mudança socioeconômica moldada pela adoção de tecnologia digitais. Tais mudanças demandam uma visão multinível, onde ecossistemas cocriam propostas de valor para o cliente. 2. É necessária uma nova visão capaz de impulsionar a experimentação dos colaboradores para entregar produtos e serviços integrados aos clientes.	1. DABROWSKA <i>et al.</i> , 2022 2. SENBASTIAN <i>et al.</i> , 2017
Organizacional	Estratégia Digital	Para iniciar a jornada de TD nas organizações é necessário antes de mais nada ter clareza do escopo da transformação.	CORREANI <i>et al.</i> , 2020; MAHMOOD; KHAN; KHAN, 2019
	Cultura Organizacional	1. Desenvolver uma cultura que possibilite a autonomia e assunção de risco e encoraje a colaboração entre áreas e redução de silos. 2. O sucesso da TD começa com uma mudança na mentalidade das pessoas para que então possa ocorrer a mudança para uma cultura mais ágil, tolerante ao risco, experimental e colaborativa.	1. GOBBLE, 2018 2. KANE, 2019
	Estrutura Organizacional	1. Para o mundo digital é necessária uma visão colaborativa, com novas estruturas e processos organizacionais capazes de impulsionar a experimentação dos colaboradores para entregar produtos e serviços integrados aos clientes. 2. A transformação digital vem mudando os processos de negócio, operações e estruturas para explorar os benefícios das novas tecnologias.	1. SEBASTIAN <i>et al.</i> , 2017 2. MATT; HESS; BENLIAN, 2015
	Área de GP	1. A área de GP deve implantar processos e práticas de gestão de pessoas que produzam mudança de comportamento e o atingimento dos objetivos da organização. 2. Sua importância passa por apoiar o negócio a impulsionar as transformações necessárias para que tenham clareza de sua essência, operem com velocidade e simplicidade e tornem as pessoas capazes de aprender e inovar.	1. HASLINDA, 2009 2. KOMM <i>et al.</i> , 2021
Individual	Comportamento	É fundamental desenvolver novas competências para resolver novos problemas.	BOLLES, 2016
	Mindset	1. É a mudança de mentalidade (mindset) que vai fazer com que as pessoas se deem permissão de correr novos riscos, pois ele é o framework cognitivo que a pessoa usa para abordar o mundo ao seu redor. 2. A busca por um objetivo é facilitada pela ativação de um certo mindset que possui características únicas de acordo com a fase de ação. 3. Novas tecnologias sozinhas não irão conduzir a transformação dos negócios e sim a mentalidade dos colaboradores que suportará o entendimento do poder da tecnologia e agilizará a adoção digital.	1. BOLLES, 2016 2. GOLLWITZER e KELLER, 2016 3. LESSIAK, 2020

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, foi elaborada a Figura 10, na qual a cor cinza reflete o nível externo da organização, a cor verde o nível organizacional e a cor roxa o nível individual. Optou-se por representar a área de GP mais próxima ao nível individual, mesmo sendo do nível organizacional, pela maior proximidade e influência que exerce

no profissional. Além disso, optou-se por representar o aspecto comportamental do indivíduo mais próximo à borda do círculo e o *mindset* mais distante em função das perspectivas interna x externa do indivíduo. Outrossim, a linha pontilhada busca refletir uma perspectiva sistêmica e interdependente das diferentes dimensões.

Figura 10 – Visão Sistêmica Multinível



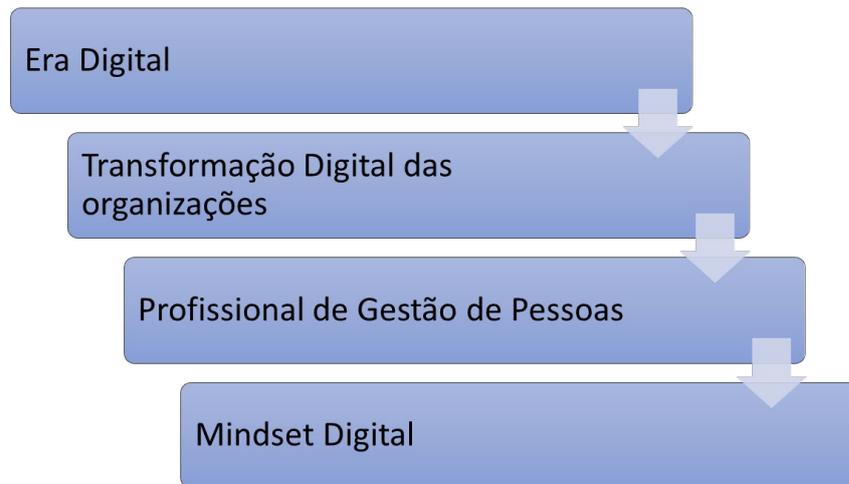
Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, iniciou-se o desenvolvimento do guia que será detalhado na próxima seção.

4.2 Desenvolvimento do Artefato

Com base na literatura e na pesquisa exploratória, foi realizado o desenvolvimento do guia versão 1. A partir das entrevistas, a pesquisadora desenhou uma sequência de apresentação dos principais temas definidos para nortear os capítulos do guia, conforme Figura 11.

Figura 11 – Sequência dos grandes temas do guia



Fonte: Elaborado pela autora

Com isso em mente, foi iniciada a elaboração do guia. O primeiro passo foi organizar a escrita a partir da literatura pesquisada e das entrevistas. Os conteúdos foram sendo sistematizados e dispostos de forma mais objetiva.

O primeiro capítulo, “A era digital”, teve como objetivo dar um panorama geral para o profissional de GP sobre o tema, além de já introduzir a questão da jornada que se faz necessária nas organizações e o quanto as pessoas são chave no processo.

No segundo capítulo, “Papel de Gestão de Pessoas em negócios em TD”, procurou-se demonstrar o protagonismo necessário da área de GP para o sucesso do processo, ao mesmo tempo que demonstrou a necessidade de uma visão ampliada. Esta visão é necessária para que o profissional atente para o contexto em que se encontra, buscando informações e aliados durante a jornada. Neste capítulo, foi incluída a figura da visão multinível (Figura 10) para sintetizar o conhecimento.

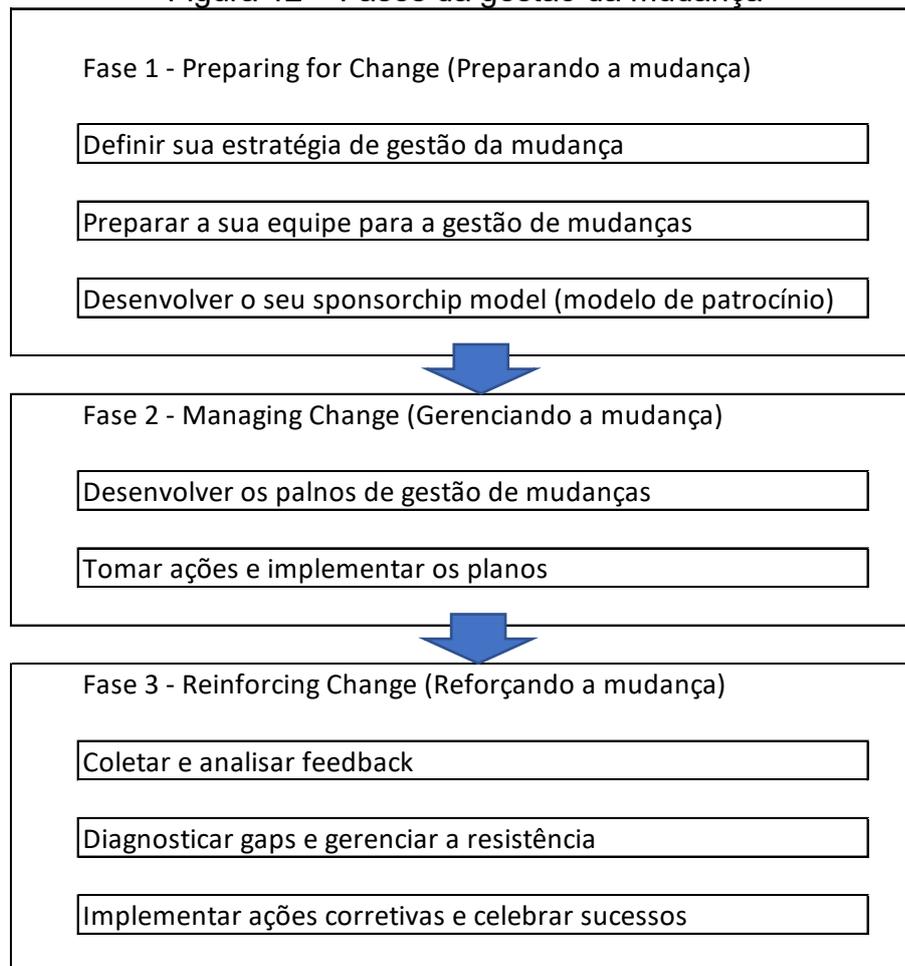
No terceiro capítulo, “O profissional de Gestão de Pessoas”, procurou-se justificar a importância do profissional de GP como um dos primeiros a se abrir e buscar uma nova visão no contexto de TD. Neste item, optou-se por incluir os fatores que restringem e os que impulsionam a atuação.

Durante a escrita do tema sobre *mindset*, entendeu-se que faria sentido desmembrar em dois capítulos, sendo o primeiro “*mindset* para a era digital” e o segundo “Desenvolvendo o *mindset* do profissional de GP para a jornada de TD”.

No capítulo “*Mindset* para a era digital”, além de caracterizar o termo, era preciso trazer uma visão mais específica para dar clareza sobre o que exatamente o

profissional precisaria desenvolver. Frente a diferentes *mindsets* encontrados na literatura, optou-se por selecioná-los e organizá-los a partir do entendimento de que a TD é uma mudança contínua na organização, portanto as fases da mudança poderiam ser utilizadas para esse fim. Como a autora tem certificação no tema pela *Professional Science* (Prosci), uma organização reconhecida mundialmente, optou-se por adotar as fases da mudança recomendadas por essa organização (Figura 12).

Figura 12 – Fases da gestão da mudança



Fonte: Prosci (2022, p. 34)

Com isso, alguns *mindsets* para a era digital encontrados na literatura e identificados nas entrevistas foram selecionados (Quadro 16) e outros não foram incluídos como prioridade para as fases da mudança. Além disso, um *mindset* foi incluído “orientado a dados” em função da relevância para os profissionais de GP na tomada de decisão (HOPKINS, 2018; MCLEAN & COMPANY, 2022) em processos de mudanças organizacionais (TUSHMAN *et al.*, 2017) e pela necessidade destes profissionais ampliarem suas capacidades em relação à contextualização de dados e

informações (VAN DEN BERG; STANDER; VAN DER VAART, 2020), permitindo a tomada de decisões mais eficazes.

Em relação aos *mindsets* retirados, entre eles está a “abertura a novas tecnologias” que foi encontrado na literatura, mas se optou por manter a “abertura ao digital” entendendo que também abrange tecnologias. Já o “pensamento em plataforma” e o “recursos expansíveis” não foram incluídos por não terem impacto direto em relação às fases da mudança. Outro *mindset* encontrado na literatura foi o “ágil”, porém o conceito encontrado abrange pensamento colaborativo, aprendizado contínuo, flexível, mentalidade de crescimento, propósito, foco no cliente, objetivos claros, auto-organizado e comunicativo (MOONCAMP, 2022) que está abarcado em outros *mindsets* priorizados.

Quadro 16 – *Mindsets* digitais nas fases da mudança

Fase da Mudança	Mindsets	Entrevistas	Literatura
Preparando a mudança	Aberto a mudanças	x	x
	Curioso	x	x
	Disruptivo	x	x
	Crescimento		x
Gerenciando a mudança	Colaborativo		x
	Aberto ao risco		x
	Orientado ao digital		x
	Resiliente	x	x
Avaliando a mudança	Orientado a dados		x

Fonte: Elaborado pela autora

Após essa priorização, foi necessário buscar literaturas para aprofundar o entendimento e encontrar caminhos para as sugestões de práticas com vistas a desenvolvê-los. Além disso, para cada *mindset*, foram apresentados o significado e sugestões de práticas para o profissional desenvolver. É importante ressaltar que os *mindsets* são intercambiáveis, ou seja, ao desenvolver um, outro pode ser impulsionado. Além disso, o processo de desenvolvimento envolve reflexão e ação, já que o *mindset* e o comportamento são uma via de mão dupla de influência.

4.3 Avaliação do artefato: grupo focal

O objetivo desta etapa foi submeter o artefato criado para avaliação de um grupo de especialistas nos temas de TD e GP. Para isso, foi marcada uma reunião

com o grupo focal, a pesquisadora e sua orientadora, que ocorreu de forma *online* com gravação autorizada pelos participantes. A reunião foi organizada conforme os passos a seguir:

1. Início da gravação da sessão e abertura da reunião – 5 minutos.
2. Apresentação dos participantes pela pesquisadora – 5 minutos.
3. Apresentação resumida do Guia versão 1 (Apêndice F) pela pesquisadora – 20 minutos.
4. Espaço para posicionamento de cada um dos participantes colaborarem, a partir das reflexões realizadas, para o aperfeiçoamento do Guia – 1 hora.
5. Finalização e encerramento da reunião - 5 minutos.

Cabe aqui retomar os requisitos que foram levados em conta para a avaliação do Guia: a) ser claro e de fácil compreensão; b) explicitar os fatores restritivos e impulsionadores do *mindset* do profissional de GP mais comuns nestes contextos; c) esclarecer quais são os *mindsets* a serem desenvolvidos; d) trazer sugestões práticas para que o profissional de GP possa iniciar sua jornada de desenvolvimento.

Com o intuito de garantir que os principais pontos fossem analisados pelos especialistas, foram enviados antecipadamente o Guia na sua versão 1 (Apêndice E) e um formulário (Apêndice F) contendo questões para reflexão prévia à reunião. As questões incluíram perguntas relativas à avaliação dos requisitos e outros pontos relevantes para exploração, tais como: quanto o Guia responde ao objetivo ao qual se propõe, outras críticas e sugestões que os participantes desejassem contribuir.

Em função da impossibilidade de a especialista "D" comparecer à reunião agendada com o grupo focal, foi realizado um encontro individual dois dias depois do encontro do grupo. No primeiro encontro, todos os participantes leram antecipadamente o Guia e o formulário para reflexões, o que possibilitou que a pesquisadora apresentasse os slides (Apêndice F) preparados para o encontro e na sequência iniciassem as contribuições. Já, no encontro individual, a especialista "D" não leu antecipadamente o material, o que fez com que a pesquisadora projetasse na tela todo o Guia, repassando todos os capítulos, a fim de que a especialista pudesse trazer suas contribuições.

Por fim, todos especialistas entenderam que o objetivo de "ser um guia para que o profissional de gestão de pessoas possa encontrar formas de desenvolver seu

mindset para contextos de transformação digital” foi atingido. Além disso, expuseram o cuidado que tiveram de realizar as sugestões a partir da visão de que o Guia poderá ser lido por pessoas leigas no assunto.

4.4 Formalização das Aprendizagens

Ao longo deste estudo, várias lições aprendidas podem ser destacadas. A primeira delas é a importância de um constante desenvolvimento pessoal e profissional para o sucesso dos profissionais de GP nesse cenário em constante evolução. O compromisso pessoal com o aprendizado contínuo, através da busca do conhecimento, da autorreflexão e de colocar o conhecimento em ação, é crucial para o sucesso destes profissionais principalmente devido à velocidade das mudanças.

Desde a escolha do tema, a pesquisadora teve a intenção de devolver para a sociedade algo consistente teoricamente, prático, de fácil entendimento e que contribuísse efetivamente para o avanço dos profissionais da área. E a escolha da metodologia favoreceu esta intenção à medida que proveu ensinamentos de como criar artefatos organizacionais, dar rigor a esta pesquisa e dar embasamento prático ao submeter o artefato à crítica de um grupo de especialistas.

Além disso, à medida que o estudo foi avançando, ficou evidente o papel fundamental que o *mindset* desempenha na forma como os profissionais enfrentam os desafios. Crenças e visão de mundo se refletem em comportamentos observáveis, o que impacta na forma com que os profissionais encaram a TD. Alguns dos fatores restritivos e impulsionadores ratificaram esse ponto apontando *mindsets* como resiliente, aberto a mudanças e disruptivo como aspectos relevantes para serem desenvolvidos nos profissionais de GP.

Apesar de os autores pesquisados possuírem diferentes visões sobre os *mindsets* necessários para a era digital, a conexão com a realidade do profissional de GP que vive mudanças organizacionais em função de uma estratégia digital foi fator chave para selecionar os *mindsets* mais relevantes a serem desenvolvidos. Tal fato pode ser apontado como uma contribuição significativa deste trabalho, preenchendo também uma lacuna de clareza em relação do tema.

Um dos fatores chave para tornar o Guia mais aderente à realidade prática dos profissionais de GP foram as entrevistas realizadas com gestores da área em organizações em TD. A conexão entre teoria e prática realizada a partir das entrevistas

enriqueceram o trabalho, possibilitando uma visão ampliada e atual das dores e alegrias de quem vive este papel.

Além disso, a contribuição dos especialistas foi enriquecedora para o produto final, pois o fato de não terem acesso ao estudo completo trouxe uma perspectiva isenta que aportou *insights* significativos para o atingimento dos objetivos. Nesse caso, a escolha dos especialistas foi fator chave. Escolher profissionais que estejam comprometidos com o produto do trabalho fez com que eles contribuíssem de forma significativa. Suas contribuições realizadas a partir dos requisitos propostos foram analisadas (Quadro 17) e refletidas na versão 2 do Guia (Apêndice H).

Quadro 177 – Incorporações das contribuições ao Guia versão 2

	Contribuições	Incorporação	Observações
Requisito: clareza do Guia	Sugere não colocar numeração na parte “responsabilidades da área de RH durante a TD”, para não gerar o entendimento de sequência e sim de atividades.	SIM	Fez total sentido incorporar, dado que a numeração não tinha o objetivo de apresentar sequência de etapas.
	A imagem da visão sistêmica multinível não está tão clara no que tange à representação dos multiníveis. Sugiro reorganizar.	SIM	
	Apesar de entender o motivo de chamar a área de RH de GP, acredita que GP pode ser entendido pelo público como gestor de projetos e não gestão de pessoas. Como são chamados esses profissionais em muitas organizações. Por fim, sugere manter RH, pois o Guia se propõe a circular entre profissionais de RH em estágios de entendimento diferentes.	SIM	Por ser o termo mais comum e de fácil compreensão e para dar mais clareza, optou-se por utilizar a nomenclatura RH e Recursos Humanos no Guia.
	Recomenda Incluir no papel de RH dar clareza do porquê da TD para as pessoas.	SIM	
	Incluir, no Guia, o slide 3 (Apêndice F), apresentado para os especialistas, ele sintetiza muito bem o papel de RH.	SIM	Foi realizada uma adaptação do slide 3 para maior clareza, já que no mesmo a projeção era feita em etapas até se formar a figura completa.
	Concorda com a fala do especialista B que a sigla GP pode gerar confusão.	,	
	Refere que o Guia está muito prático e consegue trazer para o tangível os conceitos abordados.	,	

(continua)

(continuação)

	Contribuições	Incorporação	Observações
Requisito: clareza do Guia	No item “responsabilidades da área de RH durante a TD”, sugere trazer o item "Aumentar a conscientização sobre a TD" para o início e colocar no final o item “gerenciar a mudança”.	SIM	Para melhor entendimento, optou-se por ajustar a ordem conforme sugerido.
	Trazer o conceito de <i>mindset</i> para o início do capítulo de " <i>Mindset</i> para a era digital".	SIM	
	Ponderou que, no geral, essa nova geração não lê tanto, talvez possam se confundir e entender <i>mindset</i> como competência. Sugiro incluir essa diferença no início do guia.	SIM	A distinção foi incluída na introdução, onde foi exposta a necessidade da mudança individual exterior (comportamento, competências) e interior (<i>mindset</i> , visão de mundo).
Requisito: fatores restritivos e impulsionadores	Entende que os fatores tenham abrangido os principais pontos.	.	
	Sugere explicar melhor o item "Baixo conhecimento em tecnologia".	SIM	Foi retomada a entrevista em que foi citado este fator restritivo e foi reelaborado o texto no Guia.
Requisito: <i>mindsets</i> a serem desenvolvidos	Deixar claro no <i>mindset</i> orientado para dados que esses dados, depois de trabalhados, irão gerar uma informação dentro de um contexto que então se transforma em conhecimento. Como ele não é simples, talvez vale aprofundar mais.	Em parte	No conceito do <i>mindset</i> orientado a dados, foi incluída a distinção, porém se optou por não aprofundar mais esse <i>mindset</i> , visto que o objetivo do Guia é ser uma leitura mais prática e instrumental.
	No <i>mindset</i> colaborativo, trazer algo ligado a criar conexões e alianças.	SIM	Foi incluída uma pergunta na parte do <i>mindset</i> colaborativo do Guia sobre como o profissional vem fazendo alianças na organização.
Requisito: sugestões para jornada de desenvolvimento	Indicar sites, filmes, livros, entre outros, para aprofundar cada um dos <i>mindsets</i> . Ex: no <i>mindset</i> colaborativo, sugerir ferramentas como Miro indicando o site. Além disso, sugere não colocar "como desenvolver" para não restringir o desenvolvimento a esses pontos. Talvez passos iniciais para desenvolvimento, sugestões para desenvolvimento, deixando mais amplo.	SIM	Fez total sentido ajustar o título da parte de como desenvolver, pois a intenção nunca foi restringir o desenvolvimento somente às ações propostas. Além da bibliografia já existente na versão 1, foram incluídos ao longo do Guia outros materiais consultados para que cada leitor possa se aprofundar naquilo que fizer mais sentido.
	Colocar algum QRCode ou link para alguma entrevista ou vídeo, a fim de acessarem para saber mais. Incluir perguntas significativas para que as pessoas reflitam.	SIM	

(continua)

(conclusão)

	Contribuições	Incorporação	Observações
Outras críticas e sugestões	Pensando em ser um artefato que pode ser vivo, ao final pode ser deixado um acesso para as pessoas poderem contribuir ao longo do tempo com o Guia.	SIM	Dada a velocidade da mudança, incluir uma ponte com o leitor que possa tornar o Guia "vivo" parece ser congruente com a era digital.
	Incluir nos desafios enfrentados pelas empresas a questão de que, em alguns ambientes, os executivos não acham importante a área de RH se envolver na TD por não ver motivo. É um desafio escondido, não falado.	NÃO	Como os desafios foram retirados da literatura e entendeu-se que, na lista, o item "Papeis e responsabilidades das pessoas claras" já é um desafio ligado à clareza da área de RH se envolver ou não na TD.
	Adotar um tom mais direto para provocar o profissional de RH a se posicionar. Ex. no texto, "O papel da área de RH é apoiar e gerenciar as mudanças, engajando e garantindo ...", colocar construir, influenciar e não somente apoiar.	SIM	
	Incluir uma tabela esclarecendo as competências (responsabilidades) que cada um atua dentro da empresa.	NÃO	Não foi incluída tabela com as responsabilidades de cada área nas empresas, pois isso varia de acordo com o tamanho, tipo de negócio e estratégia adotada.
	Como é um guia e não um livro, cuidar para não se alongar e incluir um "saiba mais" para o caso de a pessoa ter interesse de aprofundar algum item.	SIM	
	A partir do conceito de maturidade digital e não transformação pontual como consta no guia, trazer o papel da área de pessoas e como lidera os processos nessas fases de evolução.	SIM	Incluída figura com os seis estágios da transformação digital do RH.
	Talvez construir um infográfico para fazer o fechamento do guia.	SIM	

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da literatura pesquisada, das entrevistas com os líderes de GP e da conversa com os especialistas, foi possível identificar o papel da área de GP em organizações em TD de forma mais clara. O que culminou na apresentação da área como líder do processo de gestão de mudanças, influenciadora e proponente de estratégias de engajamento e desenvolvimento das habilidades necessárias nas pessoas, assim como garantidora de que os colaboradores tenham o suporte para desempenharem seus papéis de maneira eficaz. Vale lembrar que, apesar de seu papel de influência, a abertura da organização para sua atuação, o design organizacional, o respectivo nível hierárquico da área e a própria cultura

organizacional são aspectos que propiciam ou restringem o espaço para uma área de GP pungente na TD.

Outro achado deste estudo é sobre o desenvolvimento dos *mindsets*. Entendendo que o *mindset* é produto das histórias do indivíduo, que pode ser reforçado ou mudado conforme a clareza que o próprio indivíduo tem de seu *mindset* e que este pode ser treinado, a decisão de ter um Guia que pudesse contribuir para esta jornada de desenvolvimento foi tomando forma. Além disso, ao escrever este capítulo, um novo parágrafo foi inserido nos recados finais ao leitor do Guia. O texto procura dar ciência de que a mudança do *mindset* só pode ser atingida com o compromisso pessoal em traçar um plano de ação a partir das autorreflexões e dos novos conhecimentos trazidos pelo Guia.

Por fim, esta pesquisa ampliou a visão da pesquisadora no que tange à compreensão mais ampla das dimensões da mudança e a importância de evoluir nas estratégias de GP nesse sentido. Apesar de ser mais tangível o desenvolvimento das questões ambientais, é, na dimensão individual, que se encontram os maiores impeditivos para a transformação digital.

4.5 Generalização para uma classe de problemas

Ao considerar o Guia elaborado, é possível observar que a solução desenvolvida neste estudo pode ser aplicada à classe de problemas relacionada à gestão da mudança organizacional. A abordagem de considerar na TD o indivíduo e seu *mindset* aliada às estratégias de desenvolvimento podem ser adaptadas para enfrentar desafios organizacionais similares em mudanças organizacionais. No entanto, é importante salientar que a aplicabilidade dessas soluções deve levar em conta as particularidades de cada cenário, adaptando-as conforme necessário.

Além disso, o desenvolvimento dos *mindsets* indicados não se restringem a uma área específica, ele pode ser relevante para profissionais em diversos setores de organizações que estejam transformando digitalmente o negócio. Sendo possível aplicar o estudo também para resolver questões pertencentes à classe de problemas relacionada à transformação digital. Obviamente, sempre deve-se levar em consideração as particularidades do contexto organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as contribuições gerais da pesquisa realizada, bem como suas delimitações e possibilidades de pesquisas futuras.

5.1 Contribuições Gerais

A presente pesquisa teve como objetivo geral elaborar um Guia para o desenvolvimento do *mindset* do profissional de GP em negócios em TD. Desde o início, a pesquisadora buscou não só desenvolver um artefato que permitisse uma solução satisfatória ao problema apresentado, mas também que fosse passível de ser utilizado por diferentes profissionais de GP que atuam em organizações em TD. O que foi apresentado no Apêndice H.

Cabe salientar que o Guia traz um capítulo especificamente dedicado responder a questão problema desta pesquisa, que trata sobre como desenvolver o *mindset* do profissional de GP em negócios em TD, chamado “Desenvolvendo o *mindset* do profissional de RH para a jornada de TD”.

As contribuições desta pesquisa apontam para a compreensão do papel da área de GP na TD das organizações (primeiro objetivo específico), levando em conta múltiplos níveis que influenciam sua atuação. A visão sistêmica multinível foi fundamental para aproximar os conceitos teóricos com a prática organizacional, situação em que existem desafios que extrapolam a missão e a intenção da área.

Uma segunda contribuição foi explicitar, através das entrevistas com líderes experientes da área de GP, os fatores restritivos e impulsionadores dos profissionais de GP em negócios em TD (terceiro e quarto objetivo específico). Ou seja, trazer explicitamente o quanto o próprio profissional precisa manter ou rever sua atuação para colaborar de forma efetiva com a TD.

O terceiro ponto contributivo foi o avanço no entendimento dos *mindsets* prioritários para propiciar a TD (segundo objetivo específico), bem como as propostas tangíveis para desenvolvê-los. Essa contribuição dos *mindsets* prioritários e sua influência nos processos de TD são valiosos para a área. Outrossim, a conexão com as fases da gestão da mudança organizacional propõe um caminho que liga o desenvolvimento do indivíduo ao momento que a organização está passando.

Importante ressaltar que tais contribuições só foram possíveis pela conexão entre a teoria e prática possibilitada pelas entrevistas com os gestores e pelo encontro com o grupo de especialistas. As descobertas têm o potencial de impactar positivamente a prática de GP impulsionando organizações e profissionais a prosperarem na era digital.

À medida que o estudo se encerra, fica claro o impacto das descobertas apresentadas. Esta pesquisa preencheu uma lacuna no conhecimento, trazendo contribuições valiosas e ampliando a visão sobre o futuro promissor da área de GP em contextos de TD. Espera-se que os achados apresentados inspirem ações concretas, estimulando mudança significativas e impulsionem o desenvolvimento contínuo dessa área tão importante para o sucesso das organizações.

5.2 Delimitações Identificadas

Algumas delimitações devem ser mencionadas em relação ao estudo:

1. Apenas seis das treze organizações aderentes ao perfil traçado aceitaram participar da pesquisa, o que limitou a abrangência de pontos de vista das entrevistas.
2. Viés dos entrevistados e especialistas. Embora tenha havido cuidados na seleção dos participantes, suas perspectivas individuais podem não representar completamente a diversidade de opiniões existentes na área.
3. O grupo de especialistas foi limitado conscientemente, mas, se houvesse maior disponibilidade de tempo, valeria incluir nesse grupo profissionais de GP que não fossem líderes.

5.3 Pesquisas Futuras

Com base nas lacunas identificadas e nas oportunidades de aprimoramento, existem oportunidades que podem ser exploradas em pesquisas futuras:

- a) realização de um estudo quantitativo sobre a temática deste estudo;
- b) impactos da mudança de *mindset* dos profissionais de GP na eficácia das estratégias de pessoas em jornadas de transformação digital;
- c) o papel da liderança na promoção dos *mindsets* nos times de GP;

- d) a integração entre os *mindsets* propostos e as competências dos profissionais da área de GP.

REFERÊNCIAS

AIHR. HR Digital Transformation The Practical Guide. **AIHR Digital**, [s. l.], v. 21, n. 13, p. 946-951, 2019. Disponível em: AIHR.com. Acesso em: 09 mar. 2023.

ALTIMETER. **THE 2023 STATE OF DIGITAL TRANSFORMATION**. [s. l.: s. n.], 2023. Disponível em: https://prophet.com/pdf/the-2023-state-of-digital-transformation/?utm_source=The+Shift+Newsletter&utm_campaign=b83217d9f5-EMAIL_CAMPAIGN_2023_05_29_10_30&utm_medium=email&utm_term=0_-b83217d9f5-%5BLIST_EMAIL_ID%5D. Acesso em: 04 jun. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo_livro_laurence-bardin_2016.pdf**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELL, Bradford S.; SAE-WON, L. E.E.; YEUNG, Sarah K. The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 295-308, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20113>. Acesso em: 11 mar. 2022.

BENKE, Vivienne. **The Digital Mindset A theoretical discussion**. 66 f. 2013. Aalborg Universitet, [s. l.], 2013. Disponível em: https://projekter.aau.dk/projekter/files/77247472/Vivienne_Benke_Masters_thesis.pdf. Acesso em: 01 mar. 2022.

BHANJI, Jamil P.; BEER, Jennifer S. Taking a different perspective: *Mindset* influences neural regions that represent value and choice. **Social Cognitive and Affective Neuroscience**, [s. l.], v. 7, n. 7, p. 782-793, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/scan/nsr062>. Acesso em: 04 abr. 2023.

BOLLES, Gary A. **The next rules of work: the *mindset*, skillset, and toolset to lead you organization through uncertainty**. New York, NY, USA: KoganPage, 2021.

BURGOYNE, Alexander P.; HAMBRICK, David Z.; MACNAMARA, Brooke N. How Firm Are the Foundations of Mind-Set Theory? The Claims Appear Stronger Than the Evidence. **Psychological Science**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 258-267, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0956797619897588>. Acesso em: 12 abr. 2023.

CALDAS, Miguel P.; TONELLI, Maria J.; LACOMBE, B. M. B. Manual de gestão de pessoas e equipes. *In*: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**. [s. l.]: Ed. Gente, 2002. p. 59-84.

CHIRICA, Adriana. A Sociological Study of Hr Professionals' Discourses in Regards To the Digital Transformation of Human Resources Practices. **Revista Romana de Sociologie**, [s. l.], v. 32, n. 1/2, p. 39-55, 2021.

COLE, Robert *et al.* Running Head: PROACTIVE RESEARCH APPROACHES Being Proactive : Where Action Research meets Design Research. **Running Head: PROACTIVE RESEARCH APPROACHES**, [s. l.], p. 1-21, 2005.

CORREANI, Alessia *et al.* Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. **California Management Review**, [s. l.], v. 62, n. 4, p. 37-56, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>. Acesso em: 26 fev. 2022.

DAŁBROWSKA, Justyna *et al.* Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda. **R and D Management**, [s. l.], v. 52, n. 5, p. 930-954, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/radm.12531>. Acesso em: 28 mar. 2023.

DENYER, David; TRANFIELD, David; VAN AKEN, Joan Ernst. Developing design propositions through research synthesis. **Organization Studies**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 393-413, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840607088020>. Acesso em: 27 mar. 2022.

DHANPAT, Nelesh *et al.* Industry 4.0: The role of human resource professionals. **SA Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 18, p. 10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1302>. Acesso em: 13 mar. 2022.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. DOI 10.2307/2095101. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=sih&AN=14846933&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 05 out. 2022.

DISTRITO. **RS Tech** - uma fotografia do ecossistema de inovação do Rio Grande do Sul. [s. l.], 2021. Disponível em: <http://institutocaldeira.rds.land/rstechdownload>. Acesso em: 10 abr. 2022.

DRESCH, Aline. **Design Science e Design Science Research como Artefatos Metodológicos para Engenharia de Produção**. p. 1-10 f. 2013. Unisinos, São Leopoldo, 2013.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. **Design Science Research**. [s. l.]: Grupo A, 2020.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069>. Acesso em: 27 mar. 2022.

DWECK, Carol S. **Mindset**: The new psychology of success. New York: Random House. 2006.

DWECK, Carol S.; YEAGER, David S. **Mindsets**: A View From Two Eras. [s. l.]: [s. n.], 2019. ISSN 17456924.v. 14 Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1745691618804166>. Acesso em: 12 abr. 2023.

ESBJÖRN-HARGENS, Sean. An overview of integral theory: An all-inclusive framework for the 21st Century. **Integral Institute-Resource Paper No. 1**, [s. l.], n. 1, p. 1-24, 2009. Disponível em: http://integrallife.com/files/Integral_Theory_3-2-2009.pdf. Acesso em: 16 abr. 2023.

FENECH, Roberta; BAGUANT, Priya; IVANOV, Dan. The changing role of human resource management in an era of digital transformation. **Journal of Management Information and Decision Sciences**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 176-180, 2019.

GERAGHTY, Karin. **Digital transformation requires a different mindset**. Entrevista concedida a: Zilla Efrat. [s. l.], 2017. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=124442012&site=ehost-live>. Acesso em: 3 mar. 2022.

GOBBLE, MaryAnne M. Digital Strategy and Digital Transformation. **Research-Technology Management**, [s. l.], v. 61, n. 5, p. 66-71, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>. Acesso em: 26 fev. 2022.

GOLLWITZER, Peter M.; KELLER, Lucas. *Mindset Theory*. In: ZEIGLER-HILL, V.; SHACKELFORD, T. (org.). **Encyclopedia of Personality and Individual Differences**. Cham: Springer International Publishing, 2016. p. 1-8. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1141-1. Acesso em: 06 set. 2022.

GPTW. **As tendências de RH em 2020**. [s. l.], 2019. Disponível em: [https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-rh-2020#:~:text=Neste relatório%2C você confere os,para o mercado em 2020](https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-rh-2020#:~:text=Neste%20relat%C3%B3rio%20voc%C3%Aa%20confere%20os,para%20o%20mercado%20em%202020). Acesso em: 1 mar. 2022.

GREGOR, Shirley. Building theory in the sciences of the artificial. 2009, New York, New York, USA. **Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology - DESRIST '09**. New York, New York, USA: ACM Press, 2009. p. 1. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/1555619.1555625>. Acesso em: 02 abr. 2022.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Cultivating of global *mindset*. **Academy of**

Management Executive, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640211>. Acesso em: 01 mar. 2022.

HAGEL III, John. **The dark side of the digital revolution**. Entrevistado por Gerald C. Kane. [s. l.], 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.3810/pgm.2000.09.1.1220>. Acesso em: 20 fev. 2022.

HANELT, André *et al.* A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 58, n. 5, p. 1159-1197, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>. Acesso em: 21 fev. 2022.

HASLINDA, A. Evolving terms of human resource management and development. **The Journal of International Social Research**, [s. l.], v. 2, n. 9, p. 180-186, 2009.

HEVNER, Alan *et al.* Design Science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

HILDEBRANDT, Yannick; BEIMBORN, Daniel. The Intangible Key for Digitalization: Conceptualizing and Measuring the “Digital *Mindset*”. 2021, New York, NY, USA. **Proceedings of the 2021 on Computers and People Research Conference**. New York, NY, USA: ACM, 2021. p. 89-91. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3458026.3462152>. Acesso em: 23 fev. 2023.

HILDEBRANDT, Yannick; BEIMBORN, Daniel. A Cognitive Conveyor for Digital Innovation – Definition and Conceptualization of the Digital *Mindset* Conceptualization of the Digital *Mindset*. **Association for Information Systems – Wirtschaftsinformatik Proceedings 2022**, [s. l.], n. Feb., 2022.

HOPKINS, Iain. **Data-driven HR**, [s. l.], p. 34-36, 2018.

JESUTHASAN, Ravin. HR’s new role: rethinking and enabling digital engagement. **Strategic HR Review**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 60-65, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/shr-01-2017-0009>. Acesso em: 28 mar. 2023.

KANE, Gerald *et al.* **Strategy, not technology, drives digital transformation**. [s. l.], 2015. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>. Acesso em: 26 fev. 2022.

KANE, Gerald *et al.* Digital Maturity. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], n. Summer, p. 5,6, 2017. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/digital2017>. Acesso em: 19 fev. 2022.

KANE, Gerald. The Technology Fallacy. **Research-Technology Management**, [s. l.], v. 62, n. 6, p. 44-49, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>. Acesso em: 27 fev. 2022.

KELLER, Lucas; GOLLWITZER, Peter M.; SHEERAN, Paschal. Changing behavior using the model of action phases. **The handbook of behavior change**, v. 2, p. 77-88, 2020. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/handbook-of-behavior-change/changing-behavior-using-the-model-of-action-phases/5D2F9503EA4E2989E996507234692BF5>. Acesso em 06 abr. 2023.

KENNEDY, Fiona; CARROLL, Brigid; FRANCOEUR, Joline. *Mindset Not Skill Set: Evaluating in New Paradigms of Leadership Development*. **Advances in Developing Human Resources**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 10-26, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1523422312466835>. Acesso em: 06 set. 2022.

KENNEY, Martin; ROUVINEN, Petri; ZYSMAN, John. The Digital Disruption and its Societal Impacts. **Journal of Industry, Competition and Trade**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 1-4, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10842-014-0187-z>. Acesso em: 09 abr. 2023.

KIDGER, Peter J. The emergence of international human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 2, p. 149-163, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585198100000003>. Acesso em: 05 out. 2022.

KOHNKE, Oliver. It's not just about technology: the people side of digitization. In: OSWALD, Gerhard; KLEINEMEIER, Michael (org.). **Shaping the Digital Enterprise**. Cham: Springer International Publishing, 2017. p. 1-335. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2>. Acesso em: 06 mar. 2022.

KOMM, Por Asmus *et al.* **Recursos disponíveis para download**. [s.l.], 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future/pt-BR#:~:text=PTPortuguês-,O novo possível%3A como o RH pode ajudar,construir a organização do futuro&text=A pandem>. Acesso em: 8 abr. 2022.

LABERGE, Laura *et al.* **How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever**. [s.l.], 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>. Acesso em: 19 fev. 2022.

LESSIAK, Christof. **The Digital Mindset as a prerequisite for successful Digital Transformation: Definition, Attributes and Approach for Measurement**. In: Workshop specifického výzkumu 2020. p. 120. [s.l.: s. n.], 2020. *E-book*.

MAHMOOD, Faisal; KHAN, Abdul Zahid; KHAN, Mohammad Bashir. Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature

review of a decade. **Abasyn Journal of Social Sciences**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 231-250, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.34091/AJSS.12.2.03>. Acesso em: 27 fev. 2022.

MANSON, Neil J. Is operations research really research? **Orion**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

MANUTI, Amelia; DE PALMA, Pasquale Davide. The Cognitive Technology Revolution: A New Role of HR Practices? *In: Digital Hr: A Critical Management Approach to the Digitilization of Organizations*. Cham: Springer International Publishing, 2018. p. 1-88. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3>. Acesso em: 06 mar. 2022.

MARCH, Salvatore T.; SMITH, Gerald F. Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*. **Decision Support Systems**, [s. l.], v. 15, p. 251-266, 1995.

MARSHAK, Robert J.; GRANT, David. Organizational discourse and new organization development practices. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 19, n. SUPPL. 1, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00567.x>. Acesso em: 08 mar. 2022.

MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital Transformation Strategies. **Business and Information Systems Engineering**, [s. l.], v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>. Acesso em: 21 fev. 2022.

MCKENDRICK, Joe. **5 Rules For Developing A Digital Mindset**. [s. l.], p. 1-5, 2020. Disponível em: <https://www.peoplesmatters.in/article/hr-technology/7-characteristics-digital-mindset-12980>. Acesso em: 13 mar. 2022.

MCLEAN & COMPANY. **Organizations With a Data-Driven HR Analytics Strategy Are 45 % More Likely to Achieve Desired Results, Says HR Research Firm McLean & Company**. [s. l.], 2022.

MEIRELLES, Fernando de Souza. Pesquisa Anual do FGVcia: Uso da Tecnologia de Informação nas Empresas. **FGVcia - Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP)**, [s. l.], v. 33. ed., p. 1-190, 2022. Disponível em: <http://www.fgv.br/cia/pesquisa>. Acesso em: 06 jul. 2022.

MEYER, J. W.; ROWAN, B.. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *In: Organizational Environments Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1983. p. 21-44.

MINBAEVA, Dana. **Human Resource Management Review Disrupted HR ?** [s. l.], v. 31, n. Feb. 2020dhd, 2020.

MOONCAMP. **Agile mindset: 5 steps to becoming an agile organization.** 2022. Disponível em: <https://mooncamp.com/blog/agile-mindset/>. Acesso em: 09 abr. 2023.

NEELEY, T.; LEONARDI, Paul. Developing a Digital *Mindset* How to lead your organization into the age of data , algorithms , and AI. **Harvard Business Review**, [s. l.], n. Jun., p. 50-56, 2022.

NEUS, Andreas; BUDER, Fabian; GALDINO, Fernando. **Are You Too Successful to Digitalize?** How to Fight Innovation Blindness. [s. l.], 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0005>. Acesso em: 4 dez. 2021.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1991.4279002>. Acesso em: 10 out. 2022.

PAUNESKU, David *et al.* Mind-Set Interventions Are a Scalable Treatment for Academic Underachievement. **Psychological Science**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 784-793, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0956797615571017>. Acesso em: 08 mar. 2022.

PFEFFER, Jeffrey. Changing mental models: HR's most important task. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 123-128, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20053>. Acesso em: 06 mar. 2022.

PROSCI. **Prosci Change Management Certification Program.** São Paulo: [s.n.], 2022.

RANA, Geeta; SHARMA, Ravindra. Emerging human resource management practices in Industry 4.0. **Strategic HR Review**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 176-181, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/shr-01-2019-0003>. Acesso em: 13 mar. 2022.

SAMBA DIGITAL. **Transformação digital nas empresas: o que é e como aplicar.** [s. l.], 2021. Disponível em: <https://transformacaodigitalnobrasil.sambatech.com/material>. Acesso em: 06 dez. 2021.

SAWY, Omar A.El *et al.* How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. **MIS Quarterly Executive**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 141-166, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780429286797-8>. Acesso em: 17 mar. 2022.

SCHWARTZ, Tony. Article Change Management Leaders Focus Too Much on Changing Policies. **Not Enough on Changing Minds**, [s. l.], v. 25, 2018.

SEBASTIAN, Ina M. *et al.* How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. **MIS Quarterly Executive**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 197-214, 2017.

SIMON, Herbert A. **The Sciences of the Artificial**. [s. l.: s. n.], 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.7551/mitpress/12107.001.0001>. Acesso em: 27 mar. 2022.

SMITH, Eric N.; YOUNG, Michael D.; CRUM, Alia J. Stress, *Mindsets*, and Success in Navy SEALs Special Warfare Training. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 10, n. January, p. 1-11, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02962>. Acesso em: 05 abr. 2023.

SOLBERG, Elizabeth; TRAAVIK, Laura E.M.; WONG, Sut I. Digital *Mindsets*: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. **California Management Review**, [s. l.], v. 62, n. 4, p. 105-124, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>. Acesso em: 07 fev. 2022.

TABRIZI, Behnam *et al.* **Digital Transformation Is Not About Technology**. [s. l.], 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>. Acesso em: 20 jan. 2022.

TRITTIN-ULBRICH, Hannah *et al.* Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a critical agenda. **Organization**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 8-25, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350508420968184>. Acesso em: 13 fev. 2022.

TUSHMAN, Michael *et al.* Change management is becoming increasingly data-driven. Companies aren't ready. **Harvard Business Review Digital Articles**, [s. l.], p. 2-5, 2017. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=126004968&site=ehost-live>. Acesso em: 14 abr. 2023..

ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR? **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.004>. Acesso em: 13 mar. 2022.

UNITED NATION. **Changing *Mindsets* to Realize the 2030 Agenda for Sustainable Development**. [s. l.], 2021. Disponível em: https://unpan.un.org/sites/unpan.un.org/files/Changing_mindsets_report_-_1_October.pdf. Acesso em: 14 abr. 2023.

VAISHNAVI, Vijay; KUECHLER, William Jr. **Design Science Research methods and patterns: innovating information and communication technology**. 2. ed. [S. l.]: CRC Press, 2015.

VAN AKEN, Joan E. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>. Acesso em: 27 mar. 2022.

VAN DEN BERG, Michiel J.; STANDER, Marius W.; VAN DER VAART, Leoni. An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. **SA Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 18, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1404>. Acesso em: 06 mar. 2022.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems Review**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 143-144, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.09.001>. Acesso em: 20 fev. 2022.

VOLINI, Erica. **Practical tips to help companies develop a digital *mindset***. Entrevista concedida a Victor Lipman. [s. l.], 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2017/07/19/practical-tips-to-help-companies-develop-a-digital-mindset/#4fa538c87fe5>. Acesso em: 28 nov. 2022.

WILLIAMS, Mark. How to nurture a transformative digital culture in the workplace. **Strategic HR Review**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 7-9, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/shr-11-2019-0086>. Acesso em: 06 mar. 2022.

YEAGER, David S.; DWECK, Carol S. What can be learned from growth *mindset* controversies? **American Psychologist**, [s. l.], v. 75, n. 9, p. 1269-1284, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/amp0000794>. Acesso em: 13 abr. 2023.

ZOBELL, Steven. **Why Digital Transformation Fail: Closing The \$ 900 Billion Hole In Enterprise Strategy**. [s. l.], 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/?sh=6f82323a7b8b>. Acesso em: 5 dez. 2021.

APÊNDICE A – ARTIGOS PESQUISADOS NA BASE EBSCOHOST “HUMAN RESOURCE” E “DIGITAL TRANSFORMATION”

	Ano	Título	Revista
1	2021	Universal education development to enhance the quality of human resources in the context of digital transformation and industrial revolution 4.0.	USV Annals of Economics & Public Administration
2	2021	A sociological study of hr professionals’ discourses in regards to the digital transformation of human resources practices.	Revista Romana de Sociologie
3	2019	The changing role of human resource management in an era of digital transformation.	Journal of Management Information & Decision Sciences
4	2021	Human resource digital transformation of it sector in india.	Webology
5	2021	Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de recursos humanos: análisis crítico del discurso.	Revista Prisma Social
6	2020	An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation.	South African Journal of Human Resource Management
7	2021	Designing a conceptual framework for digital employee experience.	Iranian Journal of Management Studies
8	2020	Regional talent management in the context of university-industry cooperation: a model proposal.	Electronic Journal of Social Sciences.
9	2021	Exploring the readiness for digital transformation in a higher education institution towards industrial revolution 4.0.	International Journal of Engineering Pedagogy
10	2021	An airport approach to digital transformation.	Journal of Airport Management.
11	2021	Digital transformation and subjective job insecurity in germany.	European Sociological Review.
12	2021	Incorporating agile practices in public sector it management: a nudge toward adaptive governance.	Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age
13	2020	Coping with institutional complexity: intersecting logics and dissonant visions in a nation-wide healthcare it implementation project.	Information Technology & People.

(continua)

(continuação)

	Ano	Título	Revista
14	2019	Digital transformation of the worker.	Professional Safety.
15	2020	Regulation and the future of work: The employment relationship as an innovation facilitator.	International Labour Review.
16	2021	Smart maintenance framework based on spatio-visual computing: the case of aircraft mro.	Annals of DAAAM & Proceedings.
17	2021	Investigating managers' understanding of chatbots in the Korean financial industry.	Computers in Human Behavior.
18	2020	Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation.	TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning.
19	2019	Does Industry 4.0 Have the Same Impact on Employment in the Sectors?	Management (18544223)
20	2020	Public Health welfare in Digital-based Resources Transformation from Social Capital and Information Sharing: Creative Industries from Village.	Systematic Reviews in Pharmacy.
21	2020	Development of a holistic model for the management of an enterprise's information assets.	International Journal of Information Management.
22	2019	Global Workforce Trends in Health Informatics & Information Management	Studies in Health Technology & Informatics
23	2021	How to evaluate digital leadership: a cross-sectional study.	Journal of Occupational Medicine & Toxicology.
24	2021	Harnessing the digital potential of the next generation of health professionals.	Human Resources for Health.
25	2020	Industry 4.0 concepts within the czech sme manufacturing sector: an empirical assessment of critical success factors.	Business: Theory & Practice.
26	2021	Redistribution of economic resources in the digital society.	Business & Society Review
27	2019	Establishing a partnership between top and IT managers: A necessity in an era of digital transformation.	Information Technology & People
28	2019	Three-Way Interaction Effect of Job Insecurity, Job Embeddedness and Career Stage on Life Satisfaction in A Digital Era.	International journal of environmental research and public health
29	2019	Agile Transformation at LEGO Group: Implementing Agile methods in multiple departments changed not only processes but also employees' behavior and <i>mindset</i> .	Research Technology Management.
30	2020	Interest representation and industrial relations in the age of digitalization? An outline.	Industrielle Beziehungen.

(conclusão)

	Ano	Título	Revista
31	2020	Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience.	International Journal of Human Resource Management.
32	2020	COVID-19: An opportunity to build dermatology's digital future.	Dermatologic Therapy.
33	2020	Organisational Emergence - Interdisciplinary Perspectives against the Backdrop of the Digital Transformation.	Management Revue.
34	2019	The role of high-performance people management practices in Industry 4.0: The case of medium-sized Spanish firms.	Intangible Capital.
35	2021	Examining the association of social risk with heart failure readmission in the Veterans Health Administration.	BMC Health Services Research.
36	2017	How Information Systems Enable Digital Transformation: A Focus on Business Models and Value Co-Production.	IUP Journal of Business Strategy.
37	2017	The creative economy: facts and figures.	Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.
38	2021	Industry 4.0: A Proposal of Paradigm Organization Schemes from a Systematic Literature Review.	Sensors (Basel, Switzerland) [Sensors (Basel)]

APÊNDICE B – MODELO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS SÊNIORS DE GESTÃO DE PESSOAS

1. Dados pessoais

- a. Nome
- b. Cargo
- c. Empresa

2. Entendimento do tema

- a. Para você, o que é transformação digital?

3. Entendimento da estratégia empresarial

- a. Sua empresa está ou pretende iniciar uma transformação digital?
- b. Quais projetos sua empresa possui para a transformação digital?
- c. A área de GP tem papel nestes projetos? Se sim, qual?

4. Entendimento da GP em contextos de TD

- a. Qual é o papel da área de GP com a transformação digital em sua opinião?
- b. Quais são as condições fundamentais de uma organização para que a área de GP desempenhe um papel protagonista na TD?

5. Fatores impulsionadores e restritivos dos profissionais de GP

- a. No seu entendimento, de 1 a 5, qual é a prontidão dos profissionais de GP da sua empresa para atuar na transformação digital?
- b. Quais são os fatores que precisariam ser desenvolvidos nestes profissionais que hoje restringem a sua atuação mais efetiva?
- c. Quais fatores estão impulsionando estes profissionais atualmente?

6. Desenvolvimento dos profissionais de GP

- a. Atualmente, existe algum programa para o desenvolvimento dos profissionais de GP em sua empresa? Se sim, qual e como funciona?

APÊNDICE C – QUESTÕES DA ENTREVISTA VERSUS OBJETIVOS

	Objetivos das perguntas	Questões											
		1			2	3			4	5			6
		a	b	c	a	a	b	c	a	a	b	c	a
	Identificação do entrevistado												
Objetivos específicos da pesquisa	Identificar o <i>mindset</i> necessário para propiciar a transformação digital.												
	Compreender o papel da área de GP na transformação digital nas organizações.												
	Analisar os fatores restritivos e impulsionadores do <i>mindset</i> do profissional de GP em negócios em transformação digital.												

APÊNDICE D – QUESTÕES DA ENTREVISTA VERSUS AUTORES DE REFERÊNCIA

	Autores de referência
1. Dados pessoais	
a. Nome	
b. Cargo	
c. Empresa	
2. Entendimento do tema	
a. Para você, o que é transformação digital?	DABROWSKA <i>et al.</i> , 2022; GOBBLE, 2018; VIAL, 2019; MATT; HESS; BENLIAN, 2015; NEUS; BUDER; GALDINO, 2017; ROGERS, 2020.
3. Entendimento da estratégia empresarial	
a. Sua empresa está ou pretende iniciar uma transformação digital?	CORREANI <i>et al.</i> , 2020; MAHMOOD, KHAN e KHAN, 2019; GOBBLE, 2018; SOLBERG; TRAAVIK; WONG, 2020; ULRICH e DULEBOHN, 2015; FENECH, BAGUANT e IVANOV, 2019.
b. Quais projetos sua empresa possui para a transformação digital?	
c. A área de GP tem papel nestes projetos? Se sim, qual?	
4. Entendimento da GP em contextos de TD	
a. Qual o papel da área de GP com a transformação digital em sua opinião?	ULRICH; DULEBOHN, 2015; MINBAEVA, 2020; FENECH; BAGUANT; IVANOV, 2019; DHANPAT <i>et al.</i> , 2020; KOHNKE, 2017.
5. Fatores impulsionadores e restritivos dos profissionais de GP	
a. No seu entendimento, de 1 a 5, qual a prontidão dos profissionais de GP da sua empresa para atuar na transformação digital?	WILLIAMS, 2019; KANE <i>et al.</i> , 2015; MAHMOOD, KHAN e KAHN, 2019; FENECH, BAGUANT e IVANOV, 2019; ULRICH e DULEBOHN, 2015.
b. Quais fatores que precisariam ser desenvolvidos nestes profissionais que hoje restringem a sua atuação mais efetiva?	
c. Quais fatores estão impulsionando estes profissionais atualmente?	
6. Desenvolvimento dos profissionais de GP	
a. Atualmente existe algum programa para o desenvolvimento dos profissionais de GP em sua empresa? Se sim, qual e como funciona?	ULRICH e DULEBOHN, 2015; MINBAEVA, 2020.

APÊNDICE E – FORMULÁRIO PARA REUNIÃO DE ANÁLISE DO GUIA VERSÃO

1

O presente formulário tem como objetivo apresentar o guia intitulado “Transformação Digital: um guia para desenvolver o *mindset* do profissional de Gestão de Pessoas” e apresentar algumas perguntas orientativas que deverão ser respondidas durante a reunião.

Este guia é fruto da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios dupla titulação internacional, via Universidade Unisinos no Brasil e Université Poitiers na França, formatado pela aluna Andréa Armellini Ferreira Pinto.

A seguir, encontra-se o guia na versão 1, bem como algumas perguntas para sua reflexão prévia à reunião que contará com sua presença e demais participantes.

Etapas para a realização da reunião de avaliação do guia versão 1:

1. Abertura da reunião.
2. Apresentação dos participantes pela pesquisadora.
3. Apresentação do guia versão 1 pela pesquisadora.
4. Espaço para posicionamento de cada um dos participantes colaborarem, a partir das reflexões realizadas, para o aperfeiçoamento do guia.
5. Finalização e encerramento da reunião.

Questões para reflexão antecipada:

1. O guia está suficientemente claro para o entendimento de profissionais que não possuem familiaridade com o tema? Se não, quais sugestões para melhorar?
2. O guia responde ao seu objetivo de ser um guia para que o profissional de gestão de pessoas possa encontrar formas de desenvolver seu *mindset* para contextos de transformação digital?
3. Você teria algo a acrescentar ou retificar em termos de fatores que restringem e impulsionam os profissionais de gestão de pessoas em contextos de transformação digital?
4. Você teria algo a acrescentar ou retificar nos *mindset* para a era digital sugeridos?
5. Você teria algo a acrescentar ou retificar nas recomendações para o desenvolvimento de cada um dos *mindsets*?
6. Algum outro ponto que gostaria de mencionar?

Atenção: As respostas não precisam ser enviadas, elas foram elaboradas para guiar as contribuições no dia da reunião.

APÊNDICE F – APRESENTAÇÃO REUNIÃO COM ESPECIALISTAS

UNISINOS
DESAFIO
O AMANHÃ.

Transformação Digital: um guia para desenvolver o mindset do profissional de Gestão de Pessoas

1

Etapas da reunião

1. Início da gravação da sessão e abertura da reunião.
2. Apresentação dos participantes pela pesquisadora e aluna.
3. Apresentação resumida do Guia versão 1 pela pesquisadora e aluna.
4. Espaço para posicionamento de cada um dos participantes colaborarem, a partir das reflexões realizadas, para o aperfeiçoamento do guia.
5. Finalização e encerramento da reunião

Apresentação guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o mindset do profissional de Gestão de Pessoas"
MPDUN

2

Contextualização

Contexto do negócio → Estratégia Organizacional: Transformação Digital

Globalização, crises econômicas, difusão de tecnologias...

Capital Humano

Tecnologia

Área de Gestão de Pessoas

Profissionais de GP

Novas formas de organização do trabalho
Desenvolvimento de novas habilidades
Revisão cultural
Novas formas de resolver problemas

Apresentação guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o mindset do profissional de Gestão de Pessoas"
MPDUN

3

A era Digital

A transformação digital envolve principalmente dar respostas estratégicas para criar valor para o cliente. Pode ser vista como multidimensional influenciando e sendo influenciada não só pelo contexto (ambientais, materiais e organizacionais), mas também por mecanismos (elementos de inovação e de integração) que ligam o contexto aos resultados (HANELT et al., 2021).

Apresentação guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o mindset do profissional de Gestão de Pessoas"
MPDUN

4

Papel de Gestão de Pessoas em negócios em TD

Algumas das responsabilidades da área de GP durante a TD incluem:

1. Criar a estratégia de pessoas para a era digital
2. Gerenciar a mudança
3. Identificar habilidades necessárias e ajudar o negócio a tomar decisões sobre as pessoas
4. Oportunizar a cultura de diálogo
5. Aumentar a conscientização sobre a TD

Apresentação guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o mindset do profissional de Gestão de Pessoas"
MPDUN

5

Visão sistêmica multinível

Nível Contextual

Nível Organizacional

Nível Individual

Inteligência Digital

Economia

Cultura Organizacional

Inteligência Organizacional

Área de Gestão de Pessoas

Mindset

Apresentação guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o mindset do profissional de Gestão de Pessoas"
MPDUN

6

O profissional de Gestão de Pessoas

A jornada de transformação digital não é somente sobre a tecnologia, é principalmente sobre pessoas. É uma jornada de mudança organizacional que começa com a mudança individual.

Fatores que restringem a atuação:

1. Baixo conhecimento em tecnologia
2. Falta de aprendizado contínuo
3. Baixa capacidade de escuta
4. Não ter mentalidade ágil
5. Pouca abertura para novas ideias
6. Sem mindset inovador
7. Ausência de visão sistêmica
8. Limitada visão de futuro
9. Baixa visão estratégica

Fatores que impulsionam a atuação:

1. Capacidade de compreender a perspectiva do negócio
2. Capacidade de influência
3. Planejamento
4. Organização
5. Resiliência/Adaptabilidade
6. Abertura para aprender

Apresentação guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o mindset do profissional de Gestão de Pessoas"
MPDUN

7

Mindset para a era digital

Mindset é a predisposição para ver o mundo em uma forma particular que determina fronteiras e provê explicações sobre o porquê as coisas são do jeito que são, enquanto ao mesmo tempo estabelece orientação para como devemos nos comportar (Rhinesmith, 1992).

Mindset digital é um conjunto de estruturas mentais de conhecimento/experiência que se formam devido à vivência em uma sociedade digitalizada e que são reconhecidas e usadas por um indivíduo para se tomar bem-sucedido no ambiente digital (BENKE, 2013, p. 30).

Apresentação guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o mindset do profissional de Gestão de Pessoas"
MPDUN

8

Mindsets
prioritários do
profissional de
GP em contextos
de TD

Apresentação guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o *mindset* do profissional de Gestão de Pessoas"
MPSON

UNISINOS
DESAFIE
O AMANHÃ.

9

Relembrando as questões para reflexão:

1. O guia está **suficientemente claro** para o entendimento de profissionais que não possuem familiaridade com o tema? Se não, quais **sugestões** para melhorar?
2. O guia **responde ao seu objetivo** de ser um guia para que o profissional de gestão de pessoas possa encontrar formas de **desenvolver seu *mindset*** para contextos de **transformação digital**?
3. Você teria algo a acrescentar ou retificar em termos de **fatores que restringem e impulsionam** os profissionais de gestão de pessoas em contextos de transformação digital?
4. Você teria algo a acrescentar ou retificar nos ***mindsets*** para a era digital sugeridos?
5. Você teria algo a acrescentar ou retificar nas **recomendações** para o **desenvolvimento** de cada um dos ***mindsets***?
6. Algum **outro ponto** que gostaria de mencionar?

Apresentação guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o *mindset* do profissional de Gestão de Pessoas"
MPSON

UNISINOS
DESAFIE
O AMANHÃ.

10

OBRIGADA.

UNISINOS
DESAFIE
O AMANHÃ.

11

APÊNDICE G – MUDANÇAS DA VERSÃO 1 PARA A VERSÃO FINAL DO GUIA

Lista de ajustes realizados para a versão final do guia:

1. No capítulo “Papel de Recursos Humanos em negócios em TD” foram listadas as responsabilidades da área sem colocar numeração na frente de cada uma para não dar impressão de etapas ou prioridades. Além disso, foi alterada a ordem das responsabilidades apresentadas;
2. Ajuste na imagem “Visão Sistêmica Multinível” colocando o nível contextual em um novo círculo pontilhado mais externo;
3. Alteração da nomenclatura “Gestão de Pessoas” para “Recursos Humanos”;
4. Incluído uma figura resumo em forma de esquema no capítulo “A era digital”;
5. Ajustada a página em que se apresenta o conceito de *mindset* para a era digital;
6. Incluída a distinção entre mudança exterior (comportamento, competências) e interior (*mindset*);
7. Ajuste no texto do fator restritivo que trata sobre o baixo conhecimento em tecnologia;
8. Ajuste no conceito do *mindset* orientado a dados;
9. No *mindset* colaborativo foi incluída uma pergunta sobre alianças;
10. Alteração para o título “Sugestões para sua jornada de desenvolvimento”;
11. Inclusão no guia de materiais consultados através da sessão “Avance na sua jornada” com links para outros materiais;
12. Incluída a opção, através de e-mail, do leitor sugerir novos conteúdos para futura versão do guia;
13. Incluída a figura com os seis estágios da transformação digital do RH;
14. Elaborado um infográfico para fechamento do guia.

APÊNDICE H – GUIA VERSÃO FINAL



**Transformação
Digital: um guia para
inspirar o
desenvolvimento do
mindset do
profissional de
Recursos Humanos**

Andréa Armellini Ferreira Pinto
Patrícia Martins Fagundes Cabral

Unisinos | 2023

Seja bem-vindo!

O conteúdo deste guia é fruto da dissertação de mestrado de Andréa Armellini Ferreira Pinto, orientada pela Professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral. O conteúdo desenvolvido é oriundo de entrevistas com gestores de Recursos Humanos de grandes empresas em transformação digital, além de pesquisas em material acadêmico, revistas nacionais e internacionais renomadas, livros, relatórios de consultorias reconhecidas, etc. Seu conteúdo foi avaliado por um grupo de especialistas em Transformação Digital e em Gestão de Pessoas.

Todas as informações e conteúdos presentes neste material são propriedade dos seus realizadores. É permitida a sua utilização desde que a fonte seja propriamente citada, exceto para fins comerciais e publicitários.

Como citar este guia:

PINTO, Andréa A. F.; CABRAL, Patrícia M. F. **Transformação Digital**: um guia para desenvolver o *mindset* do profissional de Recursos Humanos. In: Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Programa de Gestão e Negócios, UNISINOS. Porto Alegre, p. 67-102, 2023.

SUMÁRIO

Conheça os autores | Pág. 4

Introdução | Pág. 6

Era Digital | Pág. 8

Papel de Recursos Humanos em negócios em
Transformação Digital (TD) | Pág. 10

Visão Multinível | Pág. 12

O profissional de Recursos Humanos | Pág. 14

Fatores que restringem a atuação | Pág. 15

Fatores que impulsionam a atuação | Pág. 16

Mindset para a era digital | Pág. 17

Desenvolvendo o *mindset* para a jornada de
TD | Pág. 20

Preparando a mudança | Pág. 21

Gerenciando a mudança | Pág. 24

Reforçando a mudança | Pág. 30

Referências | Pág. 32

Conhecendo as autoras



**Andréa Armellini
Ferreira Pinto**

**Mestranda no Programa
de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios da
Unisinos**

Mestre em Gestão e Negócios (UNISINOS), pós-graduada em Psicologia Organizacional e Gestão e Inteligência Competitiva e bacharel em Administração de Recursos Humanos. Formação em Liderança na Inovação (MIT), XBA - Exponential Business Administration (NOVA Nova School of Business and Economics), Gestão da Mudança (PROSCI), Coaching Ontológico (Leading Group). Executiva da área de RH; atua há mais de 15 anos na área de gestão de pessoas em projetos de Desenvolvimento de Lideranças, Carreira, Desempenho, Remuneração, Recrutamento e Seleção, Clima, Cultura, Comunicação Interna e Desenvolvimento Humano e Organizacional. Integrante do grupo de pesquisa de Liderança e Gestão de Pessoas – PPGN Unisinos. Interesses de Pesquisa: Gestão de Pessoas, Transformação Digital e *Mindset* Digital.

<https://orcid.org/0000-0002-3853-2331>

<http://lattes.cnpq.br/2713167659436312>

Conhecendo as autoras



**Patrícia Martins
Fagundes Cabral**

**Doutora em Psicologia
pela PUCRS**

**Doutora em Psicologia (PUCRS),
Mestre em Administração (PUC-Rio)
Psicóloga (UNISINOS), com
Especialização em Coaching
Ontológico Empresarial (Universidad
San Sebastiane) formação em
Dinâmica de Grupo – SBDG e
formação em Mentoria. Professora
Titular na Unisinos, vinculada ao PPG
em Gestão e Negócios (PPGN) e ao
Mestrado Profissional em Gestão
Educativa (MPGE). Professora
visitante no WOP-P Erasmus Mundus
(Universidade de Coimbra-PT).
Coordena o Grupo de Pesquisa em
Liderança e Gestão de Pessoas. Atuou
durante 11 anos junto à área de RH
da UNISINOS. Possui 30 anos de
experiência profissional e acadêmica
em Desenvolvimento de Lideranças,
Gestão de Pessoas e Comportamento
Organizacional, realizando projetos
de consultorias e de pesquisas em
instituições e organizações de
distintos portes e segmentos.
<http://orcid.org/0000-0003-2936-568X>
<http://lattes.cnpq.br/7731529054849431>**

Introdução

Vivemos em uma era em que a **transformação digital** (TD) já não é mais uma opção, mas sim uma necessidade para a sobrevivência e crescimento dos negócios. Com a rápida evolução das tecnologias, as empresas precisam se adaptar e implementar mudanças. Nesse cenário, a área de Gestão de Pessoas, chamada neste de guia de área de **Recursos Humanos** (RH), tem um papel crucial, pois são os profissionais de RH que desdobram a estratégia no que tange à gestão das pessoas e, juntamente com os gestores, **lideram o desenvolvimento** das pessoas e das equipes que **impulsionarão** essa **transformação**.

No entanto, não é uma tarefa fácil. A era digital exige das pessoas mais



do que uma mudança exterior de **comportamento** (ações, competências), exige uma mudança interna de **mindset** (crenças, visão de mundo), tanto dos profissionais de RH quanto dos colaboradores da empresa.

Por isso, este **guia** foi criado para ajudar os profissionais de RH a **desenvolverem o *mindset*** necessário para serem bem-sucedidos em negócios em **TD**. Aqui, você encontrará um **panorama** do que **muda** com a **disrupção digital** e como isso impacta as organizações, qual é o **papel** que a área de **Recursos Humanos** é impelida a desempenhar nestes contextos e o ***mindset*** necessário para lhe ajudar a **navegar na era digital**.



Se você está disposto a se tornar um profissional preparado para impulsionar a TD em sua empresa, **este guia é para você**.

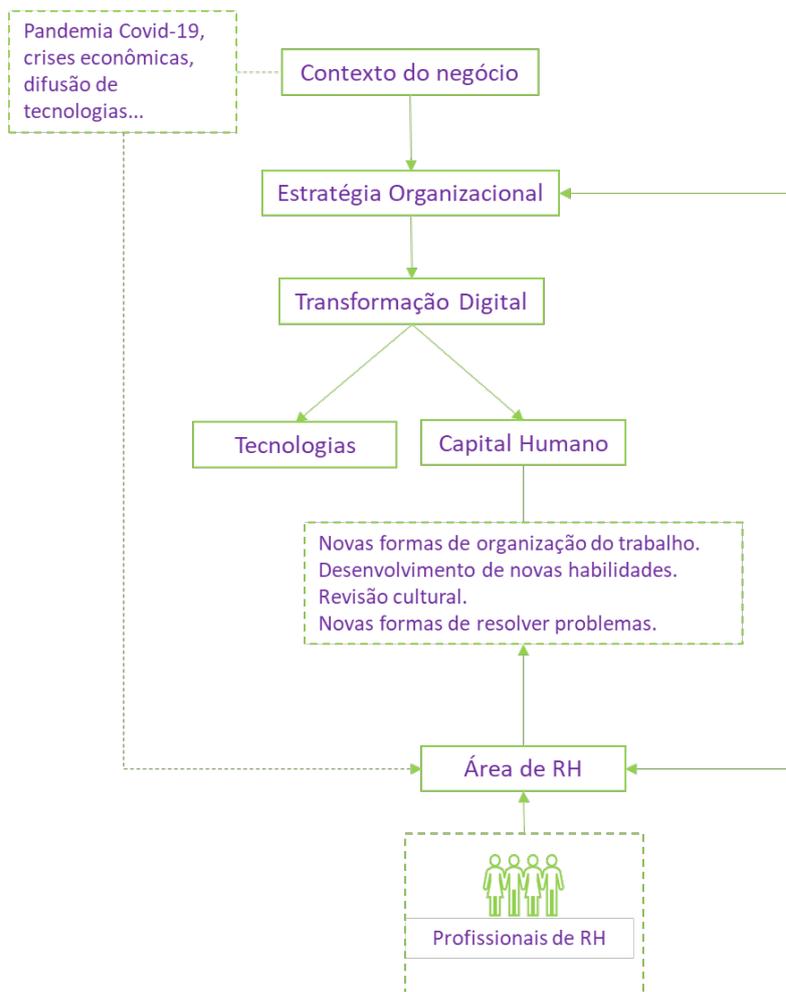
A era digital

A era digital é uma época em que a tecnologia e a informação digital são cada vez mais presentes em todos os aspectos da vida humana. Como toda grande mudança, a TD traz implicações para indivíduos, organizações e sociedade (TRITTIN-ULBRICH *et al.*, 2021).

Neste ambiente disruptivo, aumenta a complexidade para as organizações tomarem decisões adaptativas bem-sucedidas (VIAL, 2019). Para isso, procuram novas respostas estratégicas para criar valor para o cliente. Entretanto, entra ano e sai ano, e os números sobre o sucesso da TD corporativa mudam

muito pouco. Em 2016, a estimativa era de que 84% dos projetos iriam falhar. Sete anos depois, consultorias e especialistas concordam que o percentual de fracasso ainda varia entre 70% e 95% (THE SHIFT, 2023).

A razão para uma taxa de sucesso tão baixa é com frequência o direcionamento de esforços para coisas erradas dentro da empresa. Um erro é achar que a TD é um destino. Na verdade, ela é um alvo em movimento, portanto um processo contínuo que afeta todos os



aspectos do negócio, desde a estratégia até as operações do dia a dia. Nesse sentido, alguns especialistas preferem chamar de “maturidade digital”, porque acreditam que o termo “transformação” pode transmitir a ideia de um processo de mudança rápida e radical, quando na realidade é um processo contínuo e gradual.

Este processo envolve não somente tecnologia, mas principalmente as pessoas que irão se envolver no processo de mudança, interpretar o contexto, criar estratégias, optar pelas tecnologias, ao mesmo tempo que são impactadas por estas decisões. É neste contexto que a área de RH é impelida a atuar no impulsionamento das transformações necessárias para tornar as pessoas capazes de aprender, inovar (KOMM *et al.*, 2021) e mudar de *mindset* (PFEFFER, 2005). A área de RH precisa evoluir seu papel e suas funções, e os profissionais desta área deveriam ser os primeiros a navegar em direção a esta revolução (DHANPAT *et al.*, 2020).

Desafios enfrentados pelas empresas

- Falta de estratégia e de prioridades definidas
- Engajamento da alta liderança
- Habilidades técnicas insuficientes
- Papeis e responsabilidade das pessoas claros
- Estrutura organizacional
- Cultura
- Colaboração entre as áreas
- Integração de sistemas legados com novas tecnologias
- Dificuldades em mudar processos e modelos de negócio

Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Mahmood, Khan e Kahn (2019)

Papel de Recursos Humanos em negócios em TD

A TD envolve mudanças significativas na forma como as empresas operam, utilizam tecnologia e se relacionam com seus colaboradores e clientes. O papel da área de RH nestes contextos é liderar o processo de gestão de mudanças, influenciando e criando estratégias de engajamento e desenvolvimento das habilidades necessárias nas pessoas, assim como garantindo que tenham o suporte para desempenharem seus papéis de maneira eficaz.

Algumas das responsabilidades da área de RH durante a TD incluem:



Aumentar a conscientização sobre a TD: especialmente se a cultura da organização não estiver acostumada com a mudança e experimentação, esse é um desafio substancial. Além de fornecer ações de aprendizagem para desenvolver habilidades digitais, é preciso garantir que o que as pessoas pensam e sentem seja considerado, e aumentar a conscientização sobre os motivos e a jornada são formas de ampliar a chance de sucesso na TD.

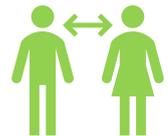
Criar a estratégia de pessoas para a era digital: propor uma jornada que leve a organização a chegar aos seus objetivos com a TD através das pessoas, sensibilizar a alta administração e demais lideranças estratégicas, buscando apoio e recursos, e engajar as pessoas chave da organização para o processo de TD.





Identificar as habilidades necessárias e ajudar o negócio a tomar decisões sobre as pessoas: identificar as novas capacidades organizacionais requeridas, avaliando as habilidades necessárias para as novas funções criadas pela TD e garantir que os funcionários tenham as competências necessárias para realizar suas novas funções. Isso pode envolver a contratação de novos funcionários com habilidades digitais específicas, desenvolvimento de programas de treinamento para os funcionários existentes ou mesmo movimentações internas, colocando as pessoas certas nos lugares certos.

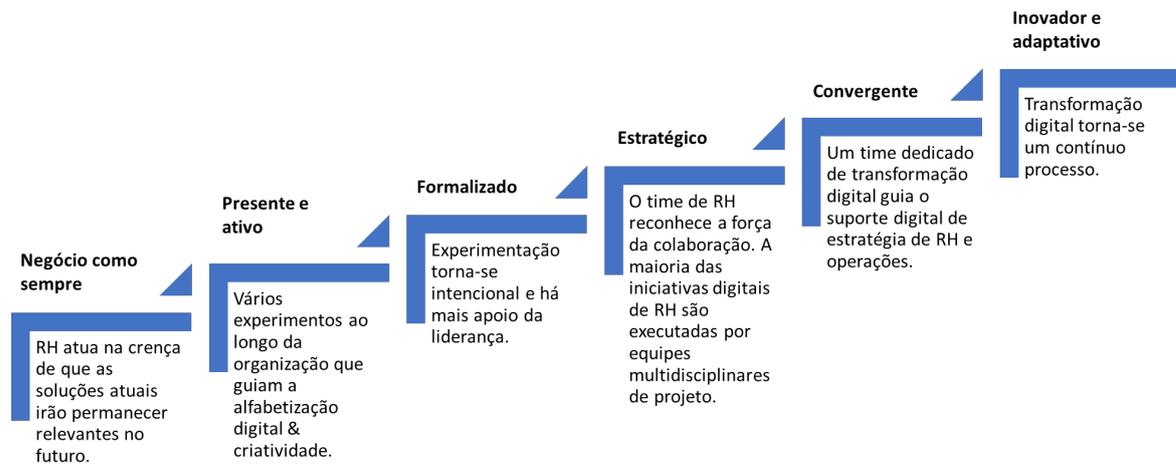
Oportunizar a cultura de diálogo: dar ciência aos colaboradores em relação às mudanças de forma clara e em momentos oportunos para que se sintam incluídos no processo de TD. Além disso, alinhar a comunicação interna com as comunicações transmitidas com diferentes *stakeholders*, evitando ruídos desnecessários no processo.



Gerenciar a mudança: a TD envolve mudanças significativas nos processos de negócios e na cultura organizacional. Portanto, é importante influenciar as lideranças para que as tomadas de decisão necessárias aconteçam ao longo da jornada criando um ambiente de colaboração.

Cabe ressaltar que as áreas de RH estão em diferentes estágios de transformação digital e em cada um destes estágios existem questões cruciais a serem endereçadas, conforme sugere a AIHR (2019) na figura a seguir.

Os seis estágios da transformação digital do RH



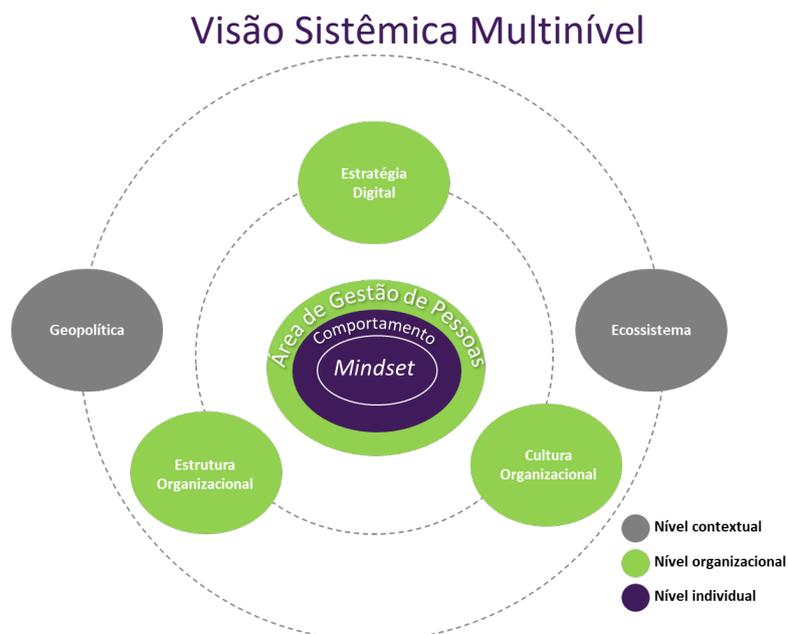
Fonte: Traduzido pelas autoras a partir de AIHR (2019)

Como podemos ver na figura acima, é importante que você se aproprie do contexto organizacional em que está inserido e utilize este guia para ampliar sua visão adaptando as práticas a sua realidade. Como profissionais de RH do século XXI, precisamos nos desenvolver constantemente ao mesmo tempo em que lemos o cenário para provocar mudanças coerentes com a realidade do negócio no qual nos encontramos.

Visão sistêmica multinível

A área de RH não é uma ilha isolada no negócio, por isso ter uma visão sistêmica multinível é essencial para que a área possa traçar uma estratégia de pessoas adequada. *Stakeholders* se conectam por relações interdependentes que interferem diretamente no resultado das iniciativas. Ou seja, é preciso entender a intrincada rede em que **indivíduos** adotam tecnologias; **organizações** se reinventam para adaptar-se; **ecossistemas** cocriam propostas de valor para o cliente; e o **ambiente geopolítico** reordena questões regulatórias em que empresas e pessoas estão inseridas.

As transformações de negócios geralmente são construídas em torno de elementos estruturais e algumas vezes também em novos comportamentos, mas o que muitas organizações ignoram é a mudança interna - o que as pessoas pensam e sentem - que deve ocorrer para dar vida à estratégia.



<p>Nível Contextual</p>	<p>Geopolítica: a revolução digital que está em curso passa pela forma de produzir e consumir produtos e serviços, pela mudança na percepção de valor e por como competir em um mercado altamente transparente (NEUS; BUDER; GALDINO, 2017). É necessário se apropriar do contexto do negócio e de tendências sociais, econômicas, tecnológicas, políticas, ambientais e demográficas (ULRICH; DULEBOHN, 2015).</p> <p>Ecosistema: a revolução digital demanda uma visão multinível, situação em que ecossistemas cocriam propostas de valor para o cliente (DABROWSKA <i>et al.</i>, 2022).</p>
<p>Nível Organizacional</p>	<p>Estratégia Digital: a área de RH precisa atuar de forma propositiva à medida que a maturidade da TD evolui (AIHR, 2019).</p> <p>Cultura Organizacional: desenvolver uma cultura que possibilite a autonomia e assunção de risco e encoraje a colaboração entre áreas e redução de silos (GOBBLE, 2018).</p> <p>Estrutura Organizacional: é necessária uma visão colaborativa com estruturas e processos capazes de impulsionar a colaboração (SEBASTIAN <i>et al.</i>, 2017)</p> <p>Área de RH: a área de RH deve implantar processos e práticas de recursos humanos que produzam mudança de comportamento (HASLINDA, 2009).</p>
<p>Nível Individual</p>	<p>As pessoas devem desenvolver novas competências para resolver novos problemas, escolher novas ferramentas para aplicar novas técnicas e tecnologias para se obter sucesso, mas é a mudança de <i>mindset</i> que vai fazer com que as pessoas se deem permissão de correr novos riscos, pois ele é o <i>framework</i> cognitivo que a pessoa usa para abordar o mundo ao seu redor (BOLLES, 2016).</p>

O profissional de Recursos Humanos

A jornada de **transformação digital** não é somente sobre a tecnologia, **é principalmente sobre pessoas**. É uma jornada de mudança organizacional que começa com a **mudança individual**.

O profissional de RH deveria ser um dos primeiros a desenvolver o *mindset* para navegar na era digital, pois ele será responsável por ajudar a empresa a desenvolver uma

estratégia eficaz de gestão de talentos que impulse as pessoas a criarem a ponte necessária para o futuro desejado.

Para que este papel seja exercido em sua plenitude, alguns **fatores** podem **restringir** ou **impulsionar** a sua atuação. Para esclarecer estes pontos, durante entrevistas com gestores de RH em empresas em TD, foram levantados estes fatores, os quais serão apresentados a seguir. Cabe salientar que eles podem se tornar restritivos ou impulsionadores conforme a falta ou presença deles. Entretanto, para fins didáticos, optou-se por descrevê-los separadamente conforme surgiram nas entrevistas.

Fatores que restringem a atuação

1. **Baixo conhecimento na tecnologia:** ao realizar a TD, as tecnologias envolvidas trazem diferentes consequências, sem este entendimento a capacidade de implementar as soluções digitais necessárias é prejudicada.

2. **Falta de aprendizado contínuo:** se o profissional não estiver atualizado em relação às tendências e mudanças de mercado e ampliando suas habilidades em tecnologia, dificilmente conseguirá exercer seu papel. Isso pode envolver uma indisposição para aprender com outras empresas e setores, além de não ter abertura ao *feedback* e às sugestões de outros funcionários e *stakeholders* da empresa.

3. **Baixa capacidade de escuta:** ele pode não entender completamente as necessidades e preocupações dos funcionários e gestores, o que pode levar a soluções inadequadas ou mal ajustadas.

4. **Não ter mentalidade ágil:** ele pode não ser capaz de se adaptar rapidamente às mudanças e responder às demandas do mercado de forma eficaz.

5. **Pouca abertura para novas ideias:** isso pode levar a um ambiente de trabalho em que apenas as ideias e abordagens tradicionais são consideradas, e novas perspectivas são ignoradas ou até mesmo rejeitadas.

6. **Ausência de *mindset* inovador:** não estar disposto a pensar fora da caixa e buscar soluções criativas e disruptivas para os desafios da empresa.

7. **Ausência de visão sistêmica:** não entender completamente como as mudanças em diferentes aspectos da empresa estão interconectadas e como as mudanças em um aspecto podem afetar outros.

8. **Limitada visão de futuro:** ele pode não estar preparado para liderar a empresa em direção a uma visão de futuro e antecipar as tendências e mudanças que podem ocorrer no mercado.

9. **Baixa visão estratégica:** não ter uma compreensão clara das metas e objetivos estratégicos da empresa pode levar à implementação de práticas e iniciativas desalinhadas com esses objetivos.

Fatores que impulsionam a atuação

1. Capacidade de compreender a perspectiva do negócio: isso significa entender as metas e objetivos da empresa, bem como as necessidades e expectativas dos seus clientes.

2. Capacidade de influência: envolve a habilidade de comunicar de forma clara e eficaz, bem como de negociar e resolver conflitos. A capacidade de influência pode ajudar o profissional de RH a garantir o suporte e a colaboração de outras áreas da empresa para as suas iniciativas e práticas de RH.

3. Planejamento: é a habilidade de definir objetivos claros, estabelecer prazos realistas e desenvolver planos de ação bem estruturados para atingir esses objetivos. O planejamento permite ao profissional de RH priorizar suas atividades e recursos de forma eficaz, o que pode maximizar seu impacto na empresa.

4. Organização: inclui a habilidade de gerenciar informações, documentação e outras tarefas administrativas. A organização pode permitir que o profissional de RH mantenha o foco em suas atividades estratégicas e de maior valor agregado.

5. Resiliência/Adaptabilidade: a resiliência permite ao profissional de RH manter a motivação e o engajamento mesmo diante de dificuldades ou fracassos, ajustando suas práticas para garantir que elas estejam sempre alinhadas com as necessidades e objetivos da empresa.

6. Abertura para aprender: permite que ele esteja sempre disposto a aprender e a se adaptar a novas ideias e práticas. Isso envolve estar aberto ao *feedback* e a novas formas de pensar e agir, o que pode levar a uma maior inovação e eficácia.

Mindset para a era digital

Estudos científicos sugerem que o *mindset* pode afetar o comportamento através de seus efeitos no cérebro e que entender esses efeitos pode ajudar a desenvolver estratégias eficazes para mudar comportamentos indesejados e promover comportamentos saudáveis e positivos.

Pesquisadores na Universidade do Texas, nos EUA, no estudo "*Taking a different perspective: Mindset influences neural regions that represent value and choice*", investigaram

Mindset é a predisposição para ver o mundo em uma forma particular que determina fronteiras e provê explicações sobre o porquê as coisas são do jeito que são, enquanto ao mesmo tempo estabelece orientação para como devemos nos comportar (RHINESMITH, 1992).

como o *mindset* pode afetar as regiões neurais que representam a escolha e o valor em um ambiente de tomada de decisão. Os participantes do estudo foram colocados em diferentes *mindsets* em relação a uma tomada de decisão sobre alimentos, uma vez que os pesquisadores manipularam suas expectativas sobre a tarefa. A ressonância magnética funcional foi usada para mapear as regiões cerebrais ativadas durante a tarefa. Os resultados mostraram que o *mindset* dos participantes afetou a atividade em regiões do cérebro que representam o valor e a escolha. Isso sugere que o *mindset* pode ser um fator importante a ser considerado ao tomar decisões e que ele pode influenciar as escolhas que fazemos.

Outro estudo chamado "*Stress, Mindsets, and Success in Navy SEALs Special Warfare Training*" examinou como os *mindsets* de estresse (isto é, a forma como os indivíduos percebem e respondem ao estresse) afetam o desempenho e a saúde mental dos candidatos em um treinamento

de elite da Marinha dos Estados Unidos. Os resultados mostraram que os recrutas que apresentaram um *mindset* de que o estresse potencializa o desempenho, mesmo em situações extremas, atingiram maior persistência, menor tempo em obstáculos, e menos avaliações negativas de instrutores e colegas.

“Nossas mentes não são observadoras passivas simplesmente percebendo a realidade como ela é. Nossas **mentes** realmente **mudam a realidade**, em outras palavras, a realidade que experimentaremos amanhã é, em parte, um produto das mentalidades que mantemos hoje” (CRUM, 2018).

Mesmo não havendo práticas padronizadas para o desenvolvimento ou mudança de *mindset*, é possível identificar alguns *insights* em diferentes publicações que podem apoiar essa jornada. Importante salientar que o *mindset*, tanto orienta como devemos nos comportar, quanto os comportamentos reforçam as novas crenças e suposições.

INSIGHTS

- 1 Reconhecer suas próprias crenças pessoais, suposições e preconceitos sobre o mundo (autoconhecimento).
- 2 Compreender qual tipo de *mindset* é requerido para navegar na era digital.
- 3 A partir desta compreensão, entender quais barreiras podem estar impedindo a sua mudança.
- 4 Buscar ações práticas que possam ser implementadas por você.

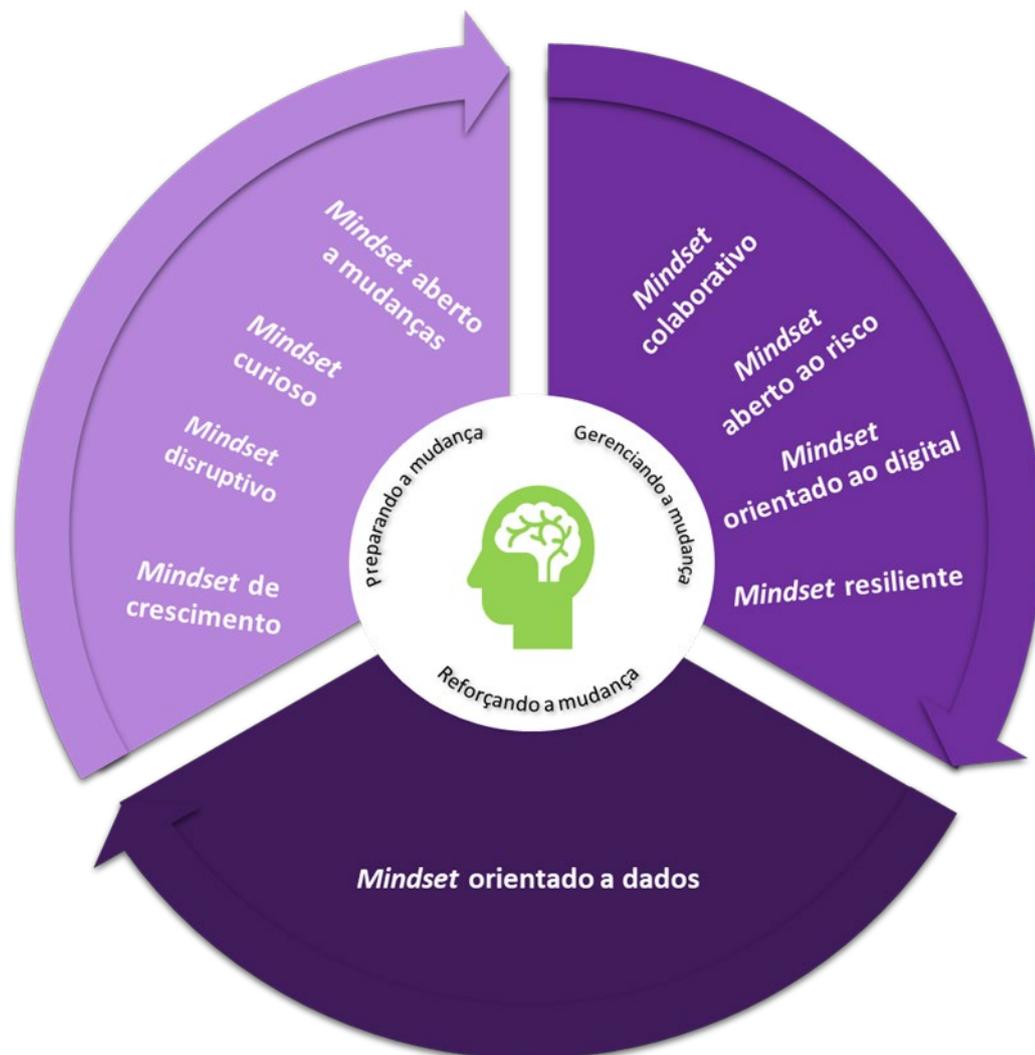
O termo ***mindset digital*** vem sendo amplamente utilizado para iluminar a necessidade de uma nova forma de pensar. Alguns autores (BENKE, 2013; HILDEBRANDT; BEIMBORN,

“Mindset digital é um conjunto de estruturas mentais de conhecimento/experiência que se formam devido à vivência em uma sociedade digitalizada e que são reconhecidas e usadas por um indivíduo para se tornar bem-sucedido no ambiente digital” (BENKE, 2013, p. 30).

2021) procuram caracterizar quais *mindsets* são mais importantes para se obter sucesso no mundo digital, por exemplo, mentalidade de crescimento, curiosidade, abertura a mudanças, mentalidade colaborativa, entre outros. Sendo que cada *mindset* tem sua relevância em ajudar a melhorar a resolução de problemas e a tomada de decisões em um ambiente complexo e em constante mudança.

Entendendo que a jornada de TD é também uma mudança organizacional que deve ser gerenciada e que existem diferentes *mindsets* a serem desenvolvidos na era digital, parece mais eficaz priorizar os *mindsets* que impulsionem os profissionais de RH em cada uma das etapas da gestão da mudança.

Mindsets prioritários do profissional de RH em contexto de TD



Fonte: Elaborado pelas autoras

Cabe salientar que o processo de transformação é contínuo e que essa é uma forma de priorizar esforços para alavancar cada fase da mudança.

Desenvolvendo o *mindset* do profissional de RH para a jornada de TD



Preparando para a mudança

Nesta fase, é importante identificar o que precisa mudar, como isso afetará a organização e as pessoas envolvidas, bem como identificar os patrocinadores e *stakeholders* da mudança. Além disso,

cabe fazer uma análise de risco e definir uma estratégia para minimizar possíveis impactos negativos. Por ser uma fase mais exploratória, é provável que o *mindset* deliberativo esteja imperando entre as pessoas envolvidas. Trata-se de uma ótima fase para desenvolver ou reforçar a abertura à mudança, à curiosidade e ao pensamento orientado ao digital. A seguir, você encontrará sugestões práticas para desenvolver cada um desses atributos.

Mindset aberto a mudanças: é sobre estar disposto a questionar e desafiar suas próprias suposições e estar aberto a novas maneiras de pensar e agir que possam ser mais eficazes e benéficas.



Sugestões para sua jornada de desenvolvimento:

Refleta:

- Como você lida com mudanças atualmente?
- Por que você acredita no que acredita? Poderia estar limitado?
- O que você poderia fazer, que ainda não faz, para ampliar sua abertura às mudanças?

Pratique:

Torne o **repensar** parte de sua rotina. Reserve um tempo regularmente para questionar seus pensamentos, buscar novas perspectivas e considerar alternativas.

Peça *feedback* honesto e construtivo de pessoas que você confie e esteja disposto a considerar e implementar sugestões.

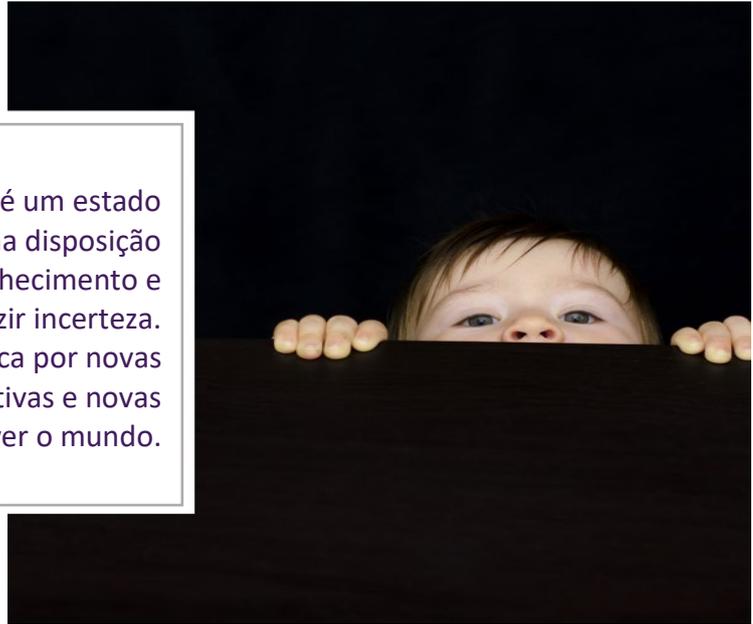
Avance na sua jornada:

Livro: Pense de novo. Adam Grant, Editora Sextante, 2021.

Artigo: *How to Become More Comfortable with Change*. HBR, 2021. <https://hbr.org/2021/11/how-to-become-more-comfortable-with-change>

Filme: O sorriso de Monalisa. Diretor Mike Newell, 2003.

Mindset curioso: é um estado mental que envolve uma disposição inquisitiva, um desejo de conhecimento e uma antecipação para reduzir incerteza. Caracteriza-se pela busca por novas informações, novas perspectivas e novas formas de ver o mundo.



Sugestões para sua jornada de desenvolvimento:

Refleta:

- Qual foi a última vez que você fez algo pela primeira vez?
- Com que frequência você se permite entender um ponto de vista diferente do seu?
- O que te surpreendeu neste último ano?

Pratique:

Faça **escolhas diferentes** como ver filmes ou ler livros que não seriam a sua primeira opção.

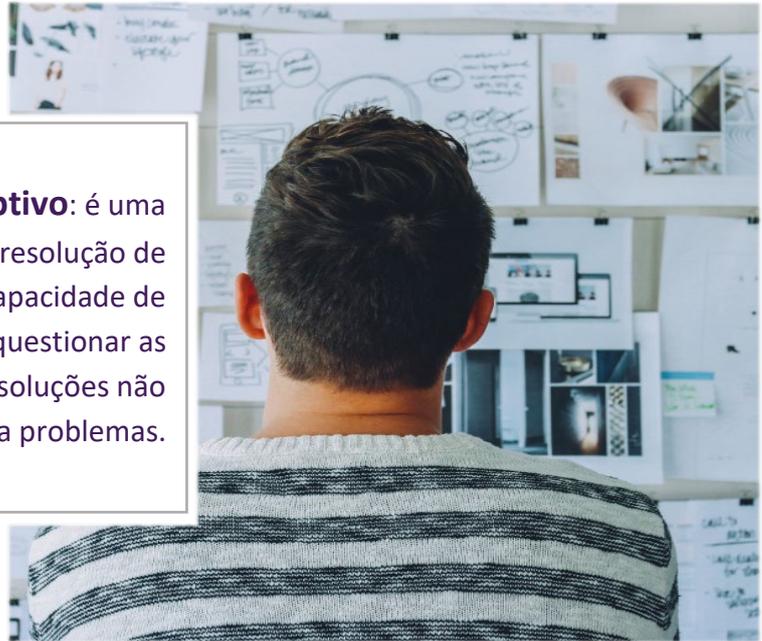
Procure fazer **perguntas abertas**, onde a resposta não é SIM ou NÃO, permitindo que você explore um tópico em maior profundidade.

Avance na sua jornada:

Vídeo: *Curiosity is your super power*. Spencer Harrison e Jon Cohen. TED, 2018. https://www.ted.com/talks/spencer_harrison_jon_cohen_curiosity_is_your_super_power

Artigo: 15 táticas para despertar sua curiosidade. VOCÊ S/A, 2019. <https://vocesa.abril.com.br/geral/15-taticas-para-despertar-sua-curiosidade/>

Mindset disruptivo: é uma abordagem inovadora para a resolução de problemas que envolve a capacidade de pensar de forma criativa, questionar as práticas estabelecidas e buscar soluções não óbvias para problemas.



Sugestões para sua jornada de desenvolvimento:

Refleta:

- Se você não tivesse medo do fracasso, o que tentaria fazer de diferente?
- Que outras perspectivas você pode não estar considerando na situação com a qual está lidando?
- Como seria se você decidisse enfrentar algo que está evitando?

Pratique:

Converse com **pessoas diferentes**, procurando aprender novas abordagens e ideias.

Dê **tempo para sua mente**, dedicando-se a atividades que lhe proporcionem relaxamento e prazer.

Avance na sua jornada:

Livro: Seja Disruptivo! Jay Samit, Alta Books, 2019.

Vídeo: O *mindset* da disrupção. Charlene Li, HSM, 2019.
<https://experience.hsm.com.br/trails/grandes-nomes-da-expo-management/post/o-mindset-da-disrupcao-porque-algumas-organizacoes-se-transformam-e-outras-falham-com-charlene-li>

Mindset de crescimento: a crença de que as habilidades e a inteligência podem ser desenvolvidas por meio da prática, do esforço e da persistência.



Sugestões para sua jornada de desenvolvimento:

Refleta:

- Como você lida com *feedbacks*?
- Em que áreas da sua vida você está disposto a enfrentar novos desafios?
- Como você celebra suas conquistas ao longo do caminho?

Pratique:

Ao invés de evitar um projeto que considere difícil, abrace-o como **oportunidade para aprender**, desafie-se e peça ajuda.

Ao errar, reflita e identifique o que você pode **fazer de diferente** da próxima vez para ter um resultado melhor.

Avance na sua jornada:

Livro: *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Carol S. Dweck, Objetiva, 2017.

Artigo: *Mindset de Crescimento: o que é e como ter essa mentalidade*. XPEducação, 2022. <https://blog.xpeducacao.com.br/mindset-de-crescimento/>



Gerenciando a mudança

A segunda fase passa por desenvolver a comunicação garantindo que seja de forma clara e adaptada para diferentes partes interessadas.

Essa etapa inicia a execução da mudança, portanto é preciso engajar

os líderes, além de ser necessário que haja um acompanhamento constante para garantir que a mudança está sendo implementada de forma adequada, assim como corrigir rotas à medida que o aprendizado acontece.

Mindset colaborativo: envolve a construção de uma compreensão compartilhada de um problema ou situação e a cocriação de soluções através do diálogo e da colaboração ativa. Isso envolve estar disposto a desafiar suas próprias suposições e ouvir atentamente as ideias dos outros para encontrar uma solução que seja aceitável e eficaz para todos.



Sugestões para sua jornada de desenvolvimento:

Refleta:

- Você vem incluindo colegas na construção de soluções?
- Quando foi a última vez que você foi para uma conversa sem o objetivo de convencer o outro a concordar com você?
- Como você vem fazendo alianças em sua organização?

Pratique:

Compartilhe informações e conhecimentos relevantes com os outros.

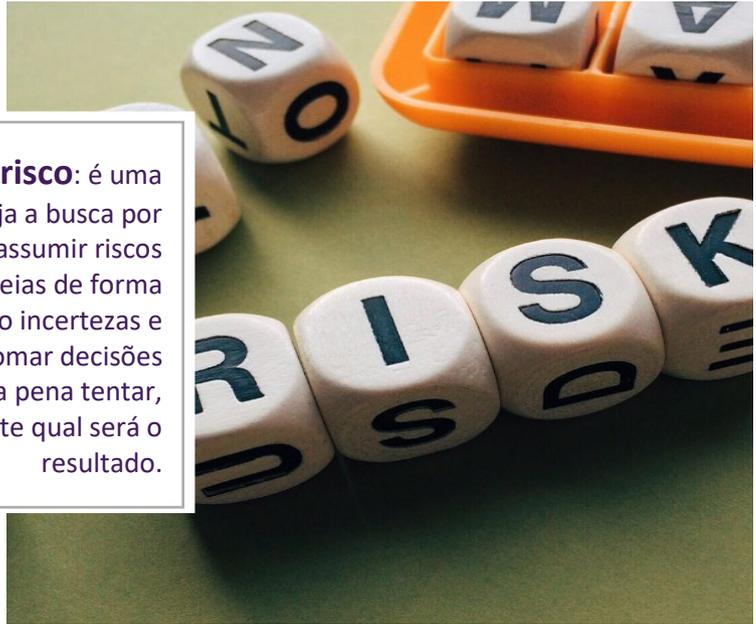
Seja **claro** e **conciso** ao se **comunicar**, use exemplos e analogias para tornar as ideias mais compreensíveis e ouça atentamente as ideias dos outros.

Avance na sua jornada:

Documentário: The Playbook: estratégias para vencer – Episódio: Doc Rivers. Netflix, 2020.

Ferramentas colaborativas: [Trello](#) (gerenciamento de projetos), [Slack](#) (comunicação, compartilhamento de arquivos e sistema de busca), [Google Drive](#) (armazenamento e sincronização de arquivos), [Miro](#) (quadro interativo digital).

Mindset aberto ao risco: é uma abordagem mental que encoraja a busca por oportunidades e a disposição para assumir riscos calculados. Experimentar novas ideias de forma consciente, avaliando incertezas e oportunidades potenciais para tomar decisões informadas sobre o que vale a pena tentar, mesmo que não se saiba exatamente qual será o resultado.



Sugestões para sua jornada de desenvolvimento:

Refleta:

- O que você pode estar perdendo ao evitar o desconforto do risco?
- Como você pode começar a se sentir mais confortável com a ideia de correr riscos?
- Que medidas você pode tomar para gerenciar os riscos de maneira mais eficaz?

Pratique:

Crie **protótipos**, você pode experimentar novas ideias e descobrir novas oportunidades com riscos menores.

Pratique tomar **decisões pequenas** e rápidas no seu dia a dia, **avaliando** as possíveis consequências e os riscos envolvidos.

Avance na sua jornada:

Minissérie: Som na Faixa. Netflix, 2022.

Artigo: [Quando as pessoas assumem grandes riscos?](#) Revista Exame, 2021.



Mindset orientado ao digital: compreender as tecnologias digitais em variados contextos, buscando se atualizar sobre as tendências e novidades do mundo digital, aprender novas habilidades tecnológicas e entender os impactos que elas podem ter em diferentes áreas da vida profissional e pessoal.

Sugestões para sua jornada de desenvolvimento:

<p><u>Refleta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como você se mantém atualizado sobre as mudanças no mundo digital? • O que você pensa sobre privacidade e segurança digital? • Que recursos digitais estão sendo implantados na sua empresa e como você está buscando conhecê-los? 	<p><u>Pratique:</u></p> <p>Experimentar novas tecnologias pode ajudar a compreender como elas funcionam e sua aplicação em diferentes contextos.</p> <p>Participar de espaços de aprendizagem, fóruns ou comunidades <i>online</i> com especialistas no assunto.</p>
<p><u>Avance na sua jornada:</u></p> <p>Podcast: The Shift. Cristina de Luca e Sílvia Bassi.</p> <p>Livro: Transformação Digital: repensando seu negócio para a era digital. David L. Rogers, Autêntica Business, 2020.</p> <p>Livro: The next rules of work. Gary A. Bolles, KoganPage, 2021.</p>	

Mindset resiliente: é uma forma de pensar que permite enfrentar desafios e adversidades sem ser vencido pelo desânimo ou medo, mantendo a confiança em si mesmo e na capacidade de superar os desafios.



Sugestões para sua jornada de desenvolvimento:

Refleta:

- Quais são suas crenças e pensamentos sobre adversidades? Como eles influenciam na sua capacidade de lidar com obstáculos?
- O que pode lhe inspirar para ampliar e fortalecer sua capacidade de resiliência?

Pratique:

Reserve alguns minutos todos os dias para refletir sobre as coisas pelas quais se é **grato**.

Construa uma **rede de apoio** com pessoas de confiança que você compartilhe suas dificuldades.

Converse com pessoas que possam abrir **novas perspectivas** diante dos obstáculos.

Avance na sua jornada:

Podcast: Autoconsciente – Episódio: Resiliência. Regina Giannetti.

Artigo: [Resiliência é a palavra da ordem em tempos difíceis](#). Dr. Arthur Guerra, Forbes, 2021.



Reforçando a mudança

Nesta fase, é importante avaliar objetivamente o impacto que a mudança está trazendo e identificar áreas que precisam ser ajustadas ou melhoradas. A partir das análises, podem ser identificados possíveis grupos de resistência e

então ser traçado planos de ação corretivos.

À medida que os dados ficam mais claros e é possível identificar vitórias alcançadas, é importante realizar o reconhecimento das pessoas. Celebrar as vitórias ajuda a manter a motivação da equipe alta, aumenta o moral e reforça a mensagem de que a mudança está trazendo resultados positivos. Isso também pode ajudar a criar um senso de propósito e direção para a equipe, mostrando que o trabalho árduo está valendo a pena e que a empresa está avançando em direção aos seus objetivos.



***Mindset* orientado a dados:**

é uma abordagem na qual as decisões são tomadas com base em fatos, análises e evidências em vez de suposições. Envolve coletar, analisar e transformar dados em informações e então sintetizar o conhecimento extraído.

Sugestões para sua jornada de desenvolvimento:

Refleta:

- Quais são os principais desafios que você enfrenta ao lidar com dados?
- Quais evidências você encontra nos dados de que sua hipótese é relevante?

Pratique:

Ao fazer perguntas, pense nos objetivos que você quer alcançar e seja o mais específico possível. Isso ajudará a garantir que você obtenha informações precisas e relevantes.

Acompanhe seus próprios dados para tomar decisões informadas na sua vida.

Avance na sua jornada:

Filme: Moneyball. 2011

Livro: Data science para negócios: O que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados. Foster Provost e Tom Fawcett, Alta Books, 2016.

Livro: Storytelling com dados: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios. Cole Nussbaumer Knaflic, Alta Books, 2019.

Querido leitor,

Gostaríamos de agradecer sinceramente por ter lido todo o guia "Transformação Digital: um guia para desenvolver o *mindset* do profissional de Recursos Humanos". Esperamos que este guia tenha sido útil para você e que tenha ajudado a entender melhor como a TD pode impactar a área de RH e como você pode desenvolver o *mindset* para navegar no mundo digital.

Sabemos que a TD está mudando a maneira como trabalhamos e nos comunicamos, e é essencial que os profissionais de RH acompanhem essas mudanças para garantir que estejam prontos para enfrentar os desafios do futuro. Desenvolver o *mindset* para a era digital é fundamental para tomar melhores decisões, e este guia oferece sugestões práticas para ajudá-lo a fazer isso.

Além disso, tenha em mente que, como toda mudança, essa é uma jornada que você precisa trilhar. E ela começa com o conhecimento do assunto, a autorreflexão sobre os seus *mindsets* e conhecer quais *mindsets* podem trazer melhores resultados para enfrentar os desafios desta era digital. Contudo, é através de seu compromisso pessoal e do desenho de um plano de ação para a mudança que todo o aprendizado poderá refletir em seus comportamentos.

Pensando em manter este guia atualizado, entendendo que as mudanças vêm ocorrendo em nível exponencial e que o futuro cada vez mais é construído através da colaboração, você pode contribuir com este guia enviando sua sugestão através do e-mail dearmellini@gmail.com. Assim que uma nova versão do guia for lançada, serão avaliadas as sugestões, além de novos *insights* oriundos da teoria e prática sobre o tema.

Por fim, criamos um infográfico que pode ser encontrado na próxima página, para que você possa sempre lembrar das mensagens chave deste guia. Esperamos que você possa aplicar os conhecimentos adquiridos e que continue a se desenvolver como um profissional de RH em contextos de TD.

Atenciosamente,

Andréa e Patrícia

Transformação Digital e o *mindset* do profissional de Recursos Humanos

1

Transformação Digital

É um alvo em movimento que afeta todos os aspectos do negócio. É uma jornada de mudança organizacional.

Área de RH

Lidera as estratégias de pessoas que impulsionarão o atingimento dos objetivos da Transformação Digital.

2

3

Visão sistêmica multinível

Existem desafios que extrapolam a missão e a intenção da área de RH. Ter consciência do contexto em que se está inserido é fundamental para os profissionais de RH obterem êxito na jornada.

O profissional de RH

Deveria ser um dos primeiros a desenvolver os *mindsets* necessários para navegar na era digital.

4

5

Mindsets para a era digital

Aberto a mudanças, curioso, disruptivo, de crescimento, colaborativo, aberto ao risco, orientado ao digital, resiliente e orientado a dados.

CONTRIBUA PARA O GUIA:



dearmellini@gmail.com



Referências

AGILE HR COMMUNITY. **Don't adopt an Agile operating model in HR just because McKinsey tells us it's a trend.** 2023. Disponível em: <https://agilehrcommunity.com/agilehr-community-blog/watch-out-for-fake-agile-dont-adopt-an-agile-operating-model-in-hr-just-because-mckinsey-tells-us-its-a-trend/>. Acesso em: 09 mar. 2023.

AIHR. **HR Digital Transformation: the practical guide.** Academy to Innovate HR. 2019. Disponível em: <https://www.aihr.com/blog/hr-digital-transformation-guide/>. Acesso em: 09 mar. 2023.

BENKE, Vivienne. **The Digital Mindset A theoretical discussion.** 66 f. 2013. - Aalborg Universitet, [s. l.], 2013. Disponível em: [https://projekter.aau.dk/projekter/files/77247472/Vivienne Benke Masters thesis.pdf](https://projekter.aau.dk/projekter/files/77247472/Vivienne_Benke_Masters_thesis.pdf). Acesso em: 09 mar. 2023.

BHANJI, Jamil P.; BEER, Jennifer S. **Taking a different perspective: Mindset influences neural regions that represent value and choice.** Social Cognitive and Affective Neuroscience, v. 7, n. 7, p. 782-793, 2012.

CLUBB, K.; FAN, Jeni. **How to Become More Comfortable with Change.** HBR, 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/11/how-to-become-more-comfortable-with-change>. Acesso em: 09 mar. 2023.

CRUM, Alia. **The science of how mindset transforms the human experience.** YOUTUBE-World Economic Forum, 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vTDYtwqKBi8&t=34s>. Acesso em: 05 abr. 2023.

DABROWSKA, J. et al (2022). **Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda.** R&D Management, 17 de março, 2022.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso.** São Paulo: Objetiva, 2017.

EY GLOBAL. **Five ways leaders can cultivate disruptive innovation.** 2021. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/digital/the-ingredients-of-disruptive-innovation Acesso em: 05 abr. 2023.

GOBBLE, MaryAnne M. **Digital Strategy and Digital Transformation.** Research-Technology Management, [s. l.], v. 61, n. 5, p. 66-71, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969> Acesso em: 05 abr. 2023.

GOLLWITZER, Peter M.; KELLER, Lucas. **Mindset Theory**. In: ZEIGLER-HILL, V.; SHACKELFORD, T. (org.). *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Cham: Springer International Publishing, 2016. p. 1–8. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1141-1. Acesso em: 05 abr. 2023.

GOLLWITZER, Peter M. **Action phases and mind-sets**. *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, v. 2, n. 53-92, p. 2, 1990.

GRANT, Adam. **Pense de novo**. Tradução: Carolina Simmer. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

HANELT, André et al. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, [s. l.], v. 58, n. 5, p. 1159-1197, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>. Acesso em: 05 abr. 2023.

HASLINDA, A. Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, [s. l.], v. 2, n. 9, p. 180–186, 2009.

HBR. **Building Resilience**. 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/04/building-resilience>. Acesso em: 05 abr. 2023.

KPMG. **Disruptive thinking**. 2022. Disponível em: <https://kpmg.com/xx/en/blogs/home/posts/2022/02/disruptive-thinking.html>. Acesso em: 05 abr. 2023.

MAHMOOD, Faisal; KHAN, Abdul Zahid; KHAN, Mohammad Bashir. **Digital organizational transformation issues, challenges and impact**: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 231-250, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.34091/AJSS.12.2.03>. Acesso em: 05 abr. 2023.

MCKINSEY AGILE TRIBE. **The 5 Trademarks of Agile Organizations**. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>. Acesso em: 05 abr. 2023.

MOONCAMP. **Agile mindset**: 5 steps to becoming an agile organization. 2022. Disponível em: <https://mooncamp.com/blog/agile-mindset/>. Acesso em: 05 abr. 2023.

MOUNTNEY, A; TREFFTZS, B. **Developing a data-driven mindset for HR**. TALENTSOFT, 2023. Disponível em: <https://www.insightsforprofessionals.com/hr/employment-law/developing-a-data-driven-mindset-for-hr>. Acesso em: 05 abr. 2023.

NEELEY, Tsedal; LEONARDI, Paul. Developing a Digital Mindset. *Harvard Business Review*, v. 100, n. 5-6, p. 50-55, 2022.

NEUS, Andreas; BUDER, Fabian; GALDINO, Fernando. **Are You Too Successful to Digitalize? How to Fight Innovation Blindness**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0005>. Acesso em: 04 dez. 2021.

PORTER, Tenelle *et al.* Measuring Mastery Behaviours at Scale: The Persistence, Effort, Resilience, and Challenge-Seeking (PERC) Task. **Journal of Learning Analytics**, v. 7, n. 1, p. 5-18, 2020.

PROSCI. **Prosci Change Management Certification Program**. Porto Alegre: 2022.

SEBASTIAN, Ina M. *et al.* How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. **MIS Quarterly Executive**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 197-214, 2017.

SHIN, Dajung Diane; KIM, Sung-il. Homo curious: Curious or interested? **Educational Psychology Review**, v. 31, p. 853-874, 2019.

SMITH, Eric N.; YOUNG, Michael D.; CRUM, Alia J. Stress, *mindsets*, and success in Navy SEALs special warfare training. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 2962, 2020. HE

THE 9.000 STORE. ISO 9001:2015 – **Risk Based Thinking**. Disponível em: <https://the9000store.com/articles/risk-based-thinking/>. Acesso em: 05 abr. 2023.

THE SHIFT: **Transformação digital. Como acertar?** Locução de: Cristina de Luca e Silvia Bassi. São Paulo: Portal B9, 30 mar. 2023. *Podcast*. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/09l4aqnf3BVeRahPyIHW0h>. Acesso em: 20 abr. 2023.

TWOMEY LAMB, C.; NIGHTINGALE, D. J.; RHODES, D. H. **Collaborative Systems Thinking: Towards an Understanding of Team-level Systems Thinking**. 2008. Disponível em: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/84133>. Acesso em: 05 abr. 2023.

ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. **Are we there yet? What's next for HR?** Human Resource Management Review, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>. Acesso em: 05 abr. 2023.