

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Jaqueline Andressa Dagnoni
Paula Vieira Santini

**COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL JORNALISTA NA PERSPECTIVA DA
INDÚSTRIA 4.0**

Florianópolis

2019

Jaqueline Andressa Dagnoni
Paula Vieira Santini

COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL JORNALISTA NA PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA 4.0

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD 7305, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Dagnoni, Jaqueline Andressa, Santini, Paula Vieira
Competências do profissional jornalista na perspectiva
da indústria 4.0 / Santini, Paula Vieira Dagnoni,
Jaqueline Andressa ; orientador, Marcos Baptista Lopez
Dalmau , 2019.
127 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. I. , Marcos Baptista Lopez Dalmau. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Jaqueline Andressa Dagnoni
Paula Vieira Santini

COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL JORNALISTA NA PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA 4.0

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de junho de 2019.

Prof. Márcia Barros de Sales
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador
Universidade Federal de SC

Profª. Maria Aparecida Silva Alves.
Avaliadora
Universidade Federal de SC

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de SC

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente à nossa família e amigos, pela confiança e apoio incondicional nesta fase importante de nossas vidas. Agradecemos também à Universidade Federal de Santa Catarina e todo o seu corpo docente, pela oportunidade de nossa formação.

Um agradecimento especial à nosso orientador, professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, por sua constante dedicação, paciência e atenção, que nos orientou a desenvolver este trabalho com excelência.

RESUMO

Este estudo se baseia na perspectiva da Indústria 4.0 para compreender o perfil de competências do profissional jornalista – pela premissa de que as tecnologias estão impactando o mercado de trabalho e exigindo tanto das empresas quanto dos profissionais adaptações do modo de trabalho. Para tanto, buscou-se por meio de um estudo predominantemente qualitativo, através de entrevista semi estruturada, aplicação de questionário e análise documental, responder à questão: Quais as competências do profissional jornalista de uma empresa de comunicação na perspectiva da Indústria 4.0?. Foram identificadas competências da Indústria 4.0 como, pensamento analítico e inovação, criatividade, originalidade e iniciativa e pensamento crítico e análise. Foi possível, portanto, identificar mais competências comportamentais do que técnicas nos profissionais quando consideradas as competências gerais dos jornalistas.

Palavras-chave: Competências. Indústria 4.0. Tecnologia. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study is based on industry 4.0 perspective in order to understand the competencies profile of professional journalists – by the premise that technologies are impacting the job market and requiring of professionals and companies adaptations to the way of work. For this, by a predominantly qualitative study through semi structured interview with application of a questionnaire and with documentary analysis the follow question is answered: What are the competencies of professional journalist of a communication company on the perspective of industry 4.0?. Competencies of industry 4.0 were identified as analytic thinking and innovation, creativity, originality and initiative and critical thinking and analysis. Therefore, it was possible to identify more behavioral competencies then techniques in professionals when considering the general competencies of the journalists.

Keywords: Competencies. Industry 4.0. Technology. Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para as organizações	39
Figura 2 - Quantidade de cargos pesquisados.....	54
Figura 3 - Dados dos pesquisados (em média).....	55
Figura 4 - Respostas sobre a conotação do trabalho.....	57
Figura 5 - Comparativo da motivação versus atuação na função que gosta	58
Figura 6 - Fatores de relevância para exercer as funções dos jornalistas	59
Figura 7 - Impacto da tecnologia para os jornalistas	64
Figura 8 - Comparativo do impacto da tecnologia versus capacitação	68
Figura 9 - Percepção dos jornalistas sobre a inserção na Indústria 4.0	69
Figura 10 - Tecnologias utilizadas no dia a dia das funções dos jornalistas	71
Figura 11 - Competências requeridas pela empresa versus percepção dos jornalistas	76
Figura 12 - Competências requeridas pela indústria 4.0 versus percepção dos jornalistas	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução da tecnologia de informação.....	25
Quadro 2 - Características tecnológicas das revoluções industriais	27
Quadro 3 - 9 avanços tecnológicos da indústria 4.0.....	30
Quadro 4 - Conhecimento, habilidade e atitude	36
Quadro 5 - Tendência de exigência e declínio das competências	42
Quadro 6 - Sujeitos da pesquisa	46
Quadro 7- Coleta de dados	47
Quadro 8 - Análise de dados.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.2 Objetivo geral	14
1.1.3 Objetivos específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CONCEPÇÃO DO TRABALHO.....	17
2.2 TECNOLOGIA.....	22
2.3 INDÚSTRIA 4.0	26
2.4 COMPETÊNCIAS.....	35
3 METODOLOGIA	45
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	46
3.3 COLETA DE DADOS	47
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	50
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	52
4 RESULTADOS	53
4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	53
4.2 CONCEPÇÃO DE TRABALHO, TECNOLOGIA E INDÚSTRIA 4.0 NA VISÃO DA EMPRESA E COLABORADORES.....	55
4.2.1 Concepção de trabalho	56
4.2.2 Tecnologia	63
4.2.3 Indústria 4.0	68
4.3 COMPETÊNCIAS.....	73
4.3.1 Visão da Empresa	73
4.3.2 Visão dos colaboradores	75
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	79

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	92
APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A GERENTE DE RH ..	95
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO NOS JORNALISTAS.....	120
ANEXO A - REQUISIÇÃO DE VAGA REPÓRTER.....	126
ANEXO B - REQUISIÇÃO DE VAGA EDITOR ASSISTENTE.....	127

1 INTRODUÇÃO

A Indústria 4.0 revolucionou a vida em sociedade, a forma como as pessoas se relacionam, assim como a economia mundial, as empresas e o mercado de trabalho. Diferente das outras três revoluções que ocorreram anteriormente na história, a quarta revolução difunde, de forma rápida e ampla, grandes inovações e tecnologias emergentes. A Primeira Revolução Industrial usou o poder da água e do vapor para mecanizar a produção, substituindo a produção artesanal. A segunda usou energia elétrica para criar a produção em massa. A terceira revolução utilizou eletrônica e tecnologia da informação para automatizar a produção. Agora, uma quarta revolução industrial se baseia na terceira, a revolução digital que vem ocorrendo desde meados do século passado. É caracterizada pela interação das tecnologias com as dimensões física, digital e biológica (SCHWAB, 2017). Assim a Indústria 4.0 cria um cenário totalmente diferente de qualquer outro existente anteriormente, um cenário dinâmico, conectado e rápido, onde as tecnologias estão presentes nos mais diversos contextos da sociedade.

A história da humanidade e o desenvolvimento humano está, em geral, vinculada à história e a evolução da tecnologia, desde a idade da pedra lascada, como a primeira invenção tecnológica humana (Veraszto et al, 2003), até a era da Inteligência Artificial, onde robôs conseguem tomar decisões para seres humanos. Através da tecnologia o homem passou a cozinhar o alimento com a descoberta do fogo, passou a produzir alimento com a agricultura, iniciou a medicina, criou formas de transporte, até chegar no que se conhece como tecnologia na atualidade, de forma que cada nova invenção mudou a forma de vida contínua e ininterruptamente. Apesar da evolução da tecnologia ser constante na história da humanidade, esta nova era tecnológica, caracterizada pela Indústria 4.0, apresenta impactos incomparáveis às revoluções anteriores, dado sua escala, velocidade e escopo, gerando uma inevitável mudança de proporções gigantescas em todo o mundo (SCHWAB, 2017).

Com essa mudança abrupta, as empresas e profissionais se veem obrigados a acompanhar essa realidade, se adequando ao mercado e às novas demandas que surgem. Observa-se o desaparecimento de empregos, no entanto, novas formas de organizações aparecem, e com isso, a natureza do trabalho se modifica (MORIN, 2001). O modo que a sociedade enxerga o trabalho tem se modificado ao longo do

tempo e da história da sociedade refletindo o contexto social, econômico e ideológico de cada época.

No ambiente organizacional, as tecnologias impactaram profundamente na forma de trabalho, surgiram tecnologias como *big data*, inteligência artificial, robôs automatizados e *internet of things*. Enquanto a capacidade de processamento cresce exponencialmente, os trabalhos manuais de diferentes categorias de trabalho tendem a ser automatizados. Desta forma, esta revolução está criando menos postos de trabalho do que as revoluções anteriores (SCHWAB, 2016). A velocidade do avanço tecnológico interfere diretamente na vida e no trabalho de todos, assim como, afirma Pretto e Pinto (2006), o mercado de trabalho atual está demandando dos profissionais um estado permanente de aprendizado, particularmente nesta realidade que impera o desemprego. Pode-se concluir que a cada revolução industrial o perfil exigido dos trabalhadores foi se modificando, evoluindo do trabalho manual para o intelectual. Mirna Pacchetti, CEO e cofundadora da *InTribe*, em entrevista para revista Forbes (MACCARRONE, 2018), diz que houve uma aceleração nos últimos 20 anos comparável aos 400 anos anteriores e que o “novo trabalho”, em decorrência dessa rápida evolução, afeta trabalhadores de todas as áreas, que deverão saber utilizar novas tecnologias para continuar a desempenhar seu trabalho. Ou seja, independente do cargo, ou área de atuação, provavelmente a forma de trabalho será, ou já foi em algum momento, modificada devido ao surgimento de alguma tecnologia.

O desafio da transformação digital nas empresas já é uma realidade, vale para todas organizações, de qualquer porte e de qualquer lugar do mundo. A Indústria da comunicação sofre impactos diretos dessas transformações emergentes na Indústria 4.0. A maneira com que a sociedade se comunica e recebe a comunicação está se reinventando e faz se necessária uma evolução dos processos comunicativos para que estes continuem sendo relevantes e para que cumpra seu objetivo de transmitir uma mensagem sem quaisquer ruídos, com velocidade e em diferentes plataformas.

Uma das áreas que mais sofreu impacto da transformação digital foi a do jornalismo. O mercado editorial viu suas vendas e a arrecadação com publicidade em mídia impressa despencarem continuamente. Devido a isso, colocar uma estratégia digital em prática é inevitável. Um exemplo disso aconteceu com o jornal *The New York Times*, conhecido mundialmente pelo seu padrão jornalístico de qualidade, que desde 2011 reconhece a necessidade de investir em tecnologias e com isso vêm acelerando suas estratégias de adaptação à era digital. Naquele ano, por exemplo, a

empresa decidiu que o acesso ao conteúdo nas plataformas digitais do jornal seria cobrado. A mudança na estratégia trouxe resultados significativos, pois a receita de assinatura digital do The Times aumentou 656% e a receita de publicidade digital aumentou 168%, enquanto a versão impressa do jornal continuou diminuindo (MENCONI, 2019). Para alcançar seus objetivos, em um relatório de 2014, *'Innovation'*, o *New York Times* apresentou a necessidade de se ter novos tipos de profissionais na redação, com uma mescla de talentos digitais: tecnólogos, designers de experiência de usuários, gestores de produtos, analistas de informação e, principalmente, editores e repórteres inclinados ao digital (BENTON, 2014, p. 91).

Em Santa Catarina, a NSC Comunicação é a maior empresa de comunicação do estado. Têm como missão levar conteúdo de qualidade a todo Santa Catarina, e para isso conta com diversos meios de comunicação, a emissora de televisão NSC TV, os jornais Diário Catarinense, A Notícia, Jornal de Santa Catarina e Hora de Santa Catarina, as emissoras de rádio CBN Diário, Atlântida, Itapema, Rádio Globo Joinville e também a sua plataforma digital NSC Total. Diante do cenário de transformação na Indústria 4.0, com a popularização da internet, vieram os novos hábitos de consumo que têm pressionado o mercado de comunicação a se transformar. Diante disto, a organização está sofrendo impactos na sua mídia impressa, por exemplo, e passando por mudanças semelhantes ao *New York Times*. Recentemente a empresa implantou o *paywall*, sistema de assinatura usado por jornais e outros veículos de comunicação digitais que permite ao internauta o acesso a conteúdos restritos, ou seja, está gerando a monetização do conteúdo online com a cobrança pelo acesso em sua plataforma digital.

Os profissionais jornalistas que trabalham no Jornal Diário Catarinense da NSC Comunicação, que ocupam os cargos de Repórter e Editor Assistente, serão o foco deste estudo. Entende-se que estas funções são diretamente impactadas pela transformação digital que está acontecendo e, portanto, a necessidade de profissionais jornalistas inclinados ao digital é relevante e urgente nas empresas de comunicação. Os profissionais de comunicação na era digital devem se adaptar para atender às necessidades desse mercado cada vez mais interativo e veloz, tempo em que toda a sociedade está conectada.

Assim como as tecnologias de informação e comunicação se renovam constantemente, alterando o modo de trabalho e o perfil dos trabalhadores, da mesma forma as pessoas devem acompanhar tais mudanças exigidas no conhecimento e

comportamento (PEROSINI, 2017). Segundo Fórum Econômico Mundial (2017), em cinco anos, 35% das competências que atualmente são consideradas importantes na força de trabalho terá mudado. A necessidade de investimento em formação e desenvolvimento das habilidades se torna evidente neste contexto, porém muitas pessoas que verão seu emprego desaparecer podem ainda não ter as competências necessárias para os trabalhos que surgirão.

Nessa perspectiva, tendo em vista as mudanças nas tecnologias e seu impactos no mercado, gerando a necessidade de adaptação a esses novos processos, percebe-se que as organizações estão exigindo cada vez mais profissionais com perfil necessário para este cenário. Assim chega-se no problema de pesquisa: *Quais as competências do profissional jornalista de uma empresa de comunicação na perspectiva da Indústria 4.0?*

1.1 OBJETIVOS

Para se alcançar êxito na busca pela resposta do problema de pesquisa apresentado, faz-se necessário um detalhamento dos objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.1.2 Objetivo geral

Analisar quais são as competências do profissional jornalista de uma empresa de comunicação na perspectiva da Indústria 4.0.

1.1.3 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a concepção de trabalho, tecnologia e sua evolução até a Indústria 4.0;
- b) Identificar as competências profissionais sob a perspectiva da Indústria 4.0;
- c) Verificar qual as expectativas de competências para o profissional jornalista inerentes a Indústria 4.0 que a empresa procura;

- d) Identificar o perfil de competências dos jornalistas da empresa considerando a Indústria 4.0;
- e) Comparar as características do estado da arte com o que a empresa deseja e o perfil existente.

1.2 JUSTIFICATIVA

As transformações em decorrência dos avanços tecnológicos já é uma realidade que afeta a todos, em consequência dessas mudanças surge a necessidade de analisar e discutir as adaptações que as cercam. Esta pesquisa torna-se relevante à medida em que pretende contribuir para a construção de conhecimento sobre o tema da Indústria 4.0 ao analisar as mudanças na forma de trabalho e novas características de competências exigidas neste contexto.

É uma pesquisa viável pela existência de obras e artigos acerca do tema pesquisado e também pela relevância e atualidade de estudar o objeto de pesquisa que é a Indústria 4.0, promovendo o embasamento teórico necessário para a compreensão da temática. Devido ao fácil acesso a empresa de comunicação proposta, torna-se viável também o estudo de caso na empresa deste setor.

A indústria de comunicação está sofrendo muitos impactos devido a Indústria 4.0, principalmente nas áreas relacionadas ao jornal impresso. Os profissionais antes ligados a reportagem e edição impressa agora terão novos desafios para atender os consumidores que estão cada vez mais conectados e possuem hábitos diferentes de consumo do conteúdo jornalístico. Atualmente, os consumidores vêm demonstrando mais aderência aos conteúdos online disponibilizados em diferentes plataformas, que podem ser acessados a qualquer instante e em qualquer lugar do mundo. Portanto, o perfil de competências dos profissionais precisa acompanhar estas mudanças para manter-se no mercado de trabalho.

Quanto a originalidade da pesquisa, apesar de muito se discutir a respeito das mudanças nas formas de trabalho e as características do trabalhador nas revoluções passadas, a Indústria 4.0, por sua atual ocorrência, traz consigo novos desafios ainda pouco discutidos, como as definições de competências, que ainda está deficiente de pesquisas acadêmicas. Ao fazer o comparativo da expectativa da empresa, da realidade de seus colaboradores e o que apresenta a literatura, este trabalho se torna

inédito, uma vez que ainda não há, até o presente momento, outro estudo que aborda este problema.

Desta forma, justifica-se a execução deste estudo e apresenta-se a estrutura estipulada para a realização do mesmo, qual seja, construção da fundamentação teórica e proposta de metodologia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de fundamentar um marco teórico substancial e conciso que sirva de base para esta pesquisa, neste capítulo é apresentada a revisão teórica sobre a concepção do trabalho, tecnologia e sua evolução até a Indústria 4.0 e as competências sob a perspectiva da Indústria 4.0.

2.1 CONCEPÇÃO DO TRABALHO

O mundo do trabalho está passando por transformações importantes. Observa-se o desaparecimento de empregos e, simultaneamente, surgem novas tecnologias junto a formas inovadoras de organização do trabalho. Novas formas de organizações aparecem, e a natureza do trabalho se modifica (MORIN, 2001). Sachuk e Araújo (2007), afirmam que os significados que se atribuem ao trabalho são sempre singulares, concretos e históricos, pois constitui necessidade humana dar significado ao seu entorno, ao seu fazer e ao viver. Portanto, pode-se concluir que o modo que a sociedade enxerga o trabalho tem se modificado ao longo do tempo e da história da sociedade refletindo o contexto social, econômico e ideológico de cada época.

A palavra trabalho na língua portuguesa tem sua origem no termo latim *tripalium*, denominação de um instrumento formado por três paus aguçados, com ponta de ferro, no qual os agricultores utilizavam para o trato de cereais. Outro entendimento é que a palavra *tripalium* significava apenas um instrumento de tortura. Desse modo, pela etimologia, nota-se que a noção de trabalho significava tortura e sofrimento (ALBORNOZ, 2002). A interpretação dada à passagem bíblica *Ganharás o pão com o suor de teu rosto* também contribuiu para a concepção inicial do termo, associando trabalho a castigo, maldição e sofrimento (OLIVEIRA E SILVEIRA, 2012).

Borges (1999) identificou como as principais concepções formais do trabalho a clássica, a capitalista tradicional, a marxista, a gerencialista, a de centralidade expressiva e a de centralidade externa. A primeira concepção, a clássica, originou-se na filosofia clássica e no regime de trabalho escravista. O trabalho não era considerado aspecto central na vida, era caracterizado como degradante, inferior e duro, e era atrelado como função dos escravos. Ele era baseado na força e coerção, de modo que o senhor detinha o direito sobre a vida dos escravos. O valor principal era o ócio e atividades políticas ou intelectuais não eram consideradas trabalho.

Já a segunda concepção para Borges (1999), se consolida com o desaparecimento do trabalho escravo, com o surgimento da predominância do livre contrato e o regime de trabalho assalariado. Portanto, a concepção capitalista tradicional tem alta centralidade na vida do trabalhador, de modo que o trabalhador deve ser persuadido a trabalhar. Essa concepção define a força de trabalho como mercadoria e que está condicionado a uma alta padronização, movido à recompensas e considerado instrumento para o sucesso econômico.

A terceira concepção, a marxista, surge fundamentando-se no movimento de mesmo nome, e parte da crítica à concepção anterior, no que diz respeito à definição do que seja o trabalho ideal (valores do trabalho) e compartilha com a última concepção a glorificação ao trabalho, baseada na convicção de que a produção em massa implica avanço para a sociedade. Defende que o trabalho deve fornecer recompensas de acordo com as necessidades de cada um, deve ser de conteúdo criativo e desafiante, dignificante, de controle coletivo e protegido pelo Estado. Por outro lado, descreve o trabalho na sociedade capitalista como uma mercadoria, alienante, explorador, humilhante, monótono e repetitivo, discriminante, embrutecedor e submisso.

A concepção gerencialista tenta minimizar as críticas marxistas, influenciada pela corrente keynesiano-fordista na economia, das relações humanas na administração e pelos estudos que marcaram o surgimento da psicologia organizacional. Traz uma visão mais positiva do trabalho apontando pontos como a socialização, os benefícios financeiros e assistenciais, além da estabilidade, e comparativamente às duas últimas concepções (capitalista tradicional e marxista), atribui centralidade mais baixa ao trabalho. A quinta concepção colocada pela autora vem de encontro com a abordagem comportamental na administração, trazendo características como a multiprocessualidade e instrumentalidade, a concepção de centralidade expressiva defende a busca de valores dentro da economia de mercado, principais valores estes que são a expressividade, a riqueza de conteúdo do trabalho e o avanço tecnológico.

A última concepção é muito próxima à anterior, apresenta como principal valor o prazer fora do trabalho, por meio do consumo ou de atividades de lazer, e defende um trabalho leve baseado na alta tecnologia e na redução da jornada de trabalho. As concepções mais recentes, centralidade externa e centralidade expressiva, estão amparadas nas relações de produção, modos de organização do trabalho e estilo de

gestão predominantes na sociedade atual, devido a isso, levanta-se a hipótese que são as mais influentes na atualidade. Porém, como cita a autora, o surgimento de uma concepção não elimina a anterior (BORGES, 1999).

Os autores Bastos, Pinho e Costa (1995), citam que o uso do termo trabalho na linguagem cotidiana possui dois significados antagônicos. O primeiro, é negativo, e vincula o trabalho à noção de sacrifício, de carga, fardo, algo esgotante para quem o realiza. "Dar trabalho" significa algo que implica esforço, atenção, que causa transtorno ou preocupação. Muito semelhante ao significado inicial do termo. O segundo significado, possui uma conotação positiva, trabalhar algo, segundo os autores, significa fazer com cuidado, esforçar-se na execução de uma ação, de uma tarefa.

Na tradição cristã, com a Reforma protestante, o trabalho passa a ser visto como instrumento da salvação e forma de realizar a vontade divina. Na tradição oriental, as religiões tendem a ver o trabalho como uma atividade que harmoniza os homens com a natureza e que desenvolvem o seu caráter (CARVALHO, 2010). Estes dois significados refletem, as tradições históricas, filosóficas e religiosas, que influenciam a nossa concepção de trabalho na atualidade (BASTOS, PINHO e COSTA, 1995). Portanto, os significados do trabalho foram se modificando ao longo do tempo com base no contexto da sociedade, e ainda carrega um histórico que reflete em conotações tanto negativas e quanto positivas.

Sob uma perspectiva positiva, trabalho pode ser considerado como uma forma de relação social, uma vez que permite ao homem o contato com outros, seja dentro de um mesmo espaço ou até mesmo fora dele. Dessa forma, para ser reconhecido, deve haver a cooperação entre o trabalhador e seus pares (LIMA et al. 2013). Nesse sentido, os autores defendem a subjetividade do trabalho, uma vez que revelam como o sujeito trabalhador dá sentido às vivências e experiências cotidianas em seu trabalho. Para Viegas (1989) o trabalho é para o homem a possibilidade de realização e crescimento pessoal, assim o trabalho e a sua integração com o homem possui um sentido que está diretamente ligado ao homem como ser, ou indivíduo, e ao sentido da vida.

De uma outra perspectiva, Dejours (2001) defende que, com o argumento da racionalidade, a área das realizações, desejos e motivações particulares do indivíduo, choca-se com a forma como o trabalho está organizado, essa discordância entre a organização do trabalho e as motivações particulares dos trabalhadores leva à perda

do sentido na realização das tarefas. Dessa forma o autor expressa a concepção negativa do trabalho. Nesta linha, Marx (1983, apud ANDERY, 2012) em sua teoria da alienação do trabalho, traz o pensamento da desvalorização do mundo dos homens como resultado da supervalorização do mundo das coisas, sendo assim, o homem passa a produzir não só mercadorias, ele produz a si mesmo como uma mercadoria na mesma escala que produz mercadorias em geral. Nessa visão o homem se separa enquanto ser, com suas perspectivas pessoais, de sua atividade profissional, sem necessidade de obter propósito em sua função enquanto trabalhador.

Para Marx (1983, apud ANDERY, 2012), as relações dos indivíduos entre si referente a material, instrumento e produto do trabalho, são determinadas pela divisão do trabalho.

[...]para Marx, a base da sociedade, assim como a característica fundamental do homem, está no trabalho. É do e pelo trabalho que o homem se faz homem, constrói a sociedade, é pelo trabalho que o homem transforma a sociedade e faz história, o trabalho torna-se categoria essencial que lhe permite não apenas explicar o mundo e a sociedade, o passado e a constituição do homem, como lhe permitem antever o futuro e propor uma prática transformadora ao homem, propor-lhe como tarefa construir uma nova sociedade. (ANDERY, 2012, p.399).

Para o autor, a sociedade como conhecemos em toda sua história, foi e ainda é organizada em uma relação direta com o trabalho e suas formas. Entendendo a forma de visão e organização do trabalho em cada período da história, pode-se compreender melhor como funciona a vida em sociedade historicamente. O autor ainda coloca que a base econômica determina as leis, as políticas e as percepções de uma sociedade, sendo assim, por ser o trabalho o maior componente dessa base econômica, é ele que acaba por determinar as mudanças e transformações da sociedade ao longo do tempo. Neste sentido, sabendo-se o rumo que está tomando as formas de trabalho, torna-se possível prever a futura forma de sociedade permitindo o homem pensar na construção desta.

Sabe-se que numa perspectiva mais recente, todos estão conectados a qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo, praticamente instantaneamente, graças à globalização. Este fenômeno, alterou as relações de trabalho e alongou nosso período de dedicação a ele. A atividade formal remunerada, que antes era em escritórios e em chão de fábricas, hoje está presente em nossas casas e demanda muito mais do nosso tempo, visto que a flexibilidade e a exigência por uma mão de obra mais especializada fazem com que o trabalhador dedique cada vez mais tempo de sua vida para o trabalho e para o seu aperfeiçoamento profissional (RODRIGUES,

2019). Desta forma, o trabalho passou a assumir um papel maior na vida dos trabalhadores:

O trabalho tem conotações diversas daquelas iniciais, sendo em seu aspecto pessoal entendido como meio de auto-realização, aprimorando talentos e habilidades e, também, como meio de sustento do trabalhador e de sua família. Sob ótica social, hoje, o trabalho é meio de produção, de associação e solidariedade entre os homens, na construção do bem-comum; é base para o próprio desenvolvimento humano em seu aspecto econômico e social. Assim, deve-se entender a atividade laboral como um bem a serviço do homem e não como se estivesse o homem a serviço do trabalho (CARVALHO E CARVALHO, 2006 p. 115).

Ou seja, atualmente o trabalho, diferente das concepções mais antigas, é visto como ferramenta para realização do homem, seja para seu crescimento pessoal ou para garantir seu sustento, consumo e lazer. O homem anteriormente fazia uma separação entre seu eu pessoal e seu trabalho, ou seja, o trabalho era algo totalmente a parte de sua vida, como se sua vida parasse ao ir para o trabalho e só continuasse ao sair. Hoje o trabalho é visto pelo homem como uma parte importante de sua vida e de si mesmo, pois ele lhe permite socialização, trocas e seu crescimento profissional e também pessoal.

O autor Morais (2013) afirma que existe uma relação estreita entre sociedade, trabalho e tecnologia. O trabalho é tanto influenciado quanto influenciador das mudanças no atual contexto da sociedade em acelerado processo de transformação tecnológica. Para cada novo patamar tecnológico que a sociedade alcança, surgem novos modelos de trabalho para atendimento das novas necessidades decorrentes, fato observado ao longo da história da sociedade. O autor ressalta também que o mundo do trabalho é reflexo direto dos avanços tecnológicos, do surgimento de novas tecnologias e do avanço das telecomunicações, avanços que possibilitaram um completo redesenho das formas de trabalho e de ocupação das pessoas.

O ócio criativo foi uma ideia inovadora no seu tempo, proposto por De Masi (2001), e visa unir atividades como trabalho, tempo livre e estudo. A intenção desta teoria é que a criatividade esteja mais presente com menos trabalho e mais tempo livre para lazer, equilibrando estas atividades, ou seja, ele é alcançado quando trabalhamos, nos divertimos e aprendemos ao mesmo tempo. O autor define o ócio criativo como:

Aquele que é mestre na arte de viver faz pouca distinção entre o seu trabalho e o seu tempo livre, entre a sua mente e o seu corpo, o, entre a sua educação e a sua recreação (...). Almeja, simplesmente, a excelência em qualquer coisa que faça, deixando aos demais a tarefa de decidir se está trabalhando ou se

divertindo. Ele acredita que está sempre fazendo as duas coisas ao mesmo tempo (DE MASI, 2001, pg. 92).”

A teoria do ócio criativo sugere que, idealmente, todos deveriam saber equilibrar o trabalho, lazer e estudo, para que possa gostar daquilo que faz e, com isso, não sofrer ao ter que fazê-lo com frequência. Ao gostar do que faz, o homem será capaz de fazer muito mais, em menos tempo e com excelência. De Masi (2001) argumenta que, quando as empresas adotam o modelo do ócio criativo, elas se tornam mais produtivas, criativas e ainda reduzem suas despesas. Isso requer que elas diminuam a jornada de trabalho, tanto em horas diárias quanto em dias na semana.

O ócio criativo também prevê que as empresas promovam curtos períodos de tempo entre o expediente para reflexão e introspecção criativa, pois na perspectiva do autor, o ócio é tido como uma conotação positiva e deve ser incentivado pois é dele que surgem as criações mais inovadoras. Os trabalhadores em contrapartida, seriam mais felizes, teriam mais tempo para a vida pessoal e revitalizariam seus relacionamentos com a família e com a comunidade.

Tudo isso vem ao encontro do conceito que o autor defende de trabalho a distância. O teletrabalho – trabalho realizado fora do ambiente da empresa, remotamente - traz vantagens ao passo que as empresas poderão aproveitar uma maior flexibilidade econômica, podendo empregar uma pessoa do outro lado do mundo, se assim desejar, e de uma maior flexibilidade organizacional. Poderão reduzir os custos de aluguel e os custos com o transporte dos funcionários, além de gerar aumento na produtividade, na motivação e criatividade dos colaboradores.

2.2 TECNOLOGIA

A evolução da humanidade sempre foi acompanhada pela evolução das tecnologias, pois o homem busca e anseia por soluções que lhe proporcionam a simplificação do modo de vida, facilitando e ampliando sua atuação no planeta. Do uso direto da própria força, passou-se a utilizar moinhos movidos por animais, vento, água, eletricidade até complexas máquinas, que conseqüentemente, proporcionaram mudanças significativas nas organizações.

Segundo Blanco e Silva (1993), o termo tecnologia vem do grego *technê* que significa arte ou ofício, e *logos* refere-se a “estudo de” e referia-se à fixação dos termos técnicos, designando os utensílios, as máquinas e suas partes. Segundo Gama

(1987), com o passar do tempo o conceito exato de tecnologia torna-se difícil, uma vez que é interpretado dentro de diferentes contextos por diferentes pessoas, muitas vezes baseado em teorias divergentes.

Longo (1984), diz que “tecnologia é o conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos empregados na produção e comercialização de bens e serviços”. O conceito de Kruglianskas (1996) aborda uma visão mais empresarial quando diz, de forma mais ampla, que “tecnologia é o conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva”. Já para Fleury (1978) o conceito de tecnologia está relacionada com a produção industrial, considerando um conjunto de operações técnicas, sejam mecânicas ou manuais e objetos físicos envolvidos no processo de transformação de produtos. Segundo Silva (2002, p. 52) “tradicionalmente, a tecnologia utilizada por uma organização, depende das condições do meio ambiente, podendo ser desenvolvida internamente ou absorvida externamente (...)”.

O termo “tecnologia” tem sido utilizado dentro das principais funções do processo produtivo, seja nas atividades meio (organizacionais, estruturais, informática e treinamento) como nas atividades fim (produto, processo e equipamentos) (SILVA, 2002).

Alguns autores vinculam a evolução do homem à evolução da tecnologia. Isso se dá, segundo Veraszto et al. (2003), por três grandes rupturas humanas: a pedra lascada, o fogo e a linguagem. Desde o tempo da pedra lascada – a primeira ferramenta de pedra - se manifesta o intelecto humano, ali já demonstrava o “saber fazer” do homem com a criação dos primeiros utensílios, ou seja, uma tecnologia desenvolvida pelos nossos antepassados e que foi se aprimorando com o passar do tempo. Enquanto o fogo permitiu ao homem se aquecer e cozinhar o alimento, a palavra dava-lhe o domínio do seu próprio pensamento, sendo assim, a linguagem é considerada como uma das primeiras técnicas surgidas, ou uma tecnologia intelectual (LÉVY, 1993). A história da tecnologia, portanto, segundo Veraszto (2003), iniciou junto a descoberta do homem que era possível modificar a natureza para melhorar as condições de vida do grupo e garantir a sua sobrevivência. Ao fazer estas descobertas iniciais, como a pedra lascada, por exemplo, estabelecendo um novo uso para a mesma, transformando-a num instrumento de caça, o homem dava um passo inicial para a evolução das tecnologias que conhece-se hoje.

A partir da curiosidade, percepção, imaginação e principalmente da

necessidade o homem foi desenvolvendo técnicas e criando a cada dia novas soluções para atender as demandas em cada contexto histórico. Sapatos, roupas, utensílios domésticos, móveis, dentre outros, eram confeccionados artesanalmente. Cada material e utensílio criado teve a sua inovação, como por exemplo, da criação das casas de palhas até as casas de tijolos e casas de bloco, e assim sucessivamente. A partir do artesão que trabalhava individualmente, surgiram as oficinas, em seguida, devido a evolução da técnica e da tecnologia, surgiu a indústria (FERNANDES E ZITZKE, 2012). O homem inventou as máquinas para produção em massa, com isso, o artesão que antes fazia os produtos um a um com suas próprias mãos, teve que aprender a operá-las. Práticas que permanecem até os dias de hoje, as técnicas e produtos que existem recebem inovações e são aprimoradas, profissões também vão sendo modificadas pela tecnologia e o homem deve se adaptar às mudanças.

O conceito de tecnologia da informação (TI), é abordada pelos autores Turban, Rainer e Potter (2003, p. 5), como o conjunto de recursos de informação de uma organização, inclui a infra-estrutura de TI, todos os sistemas de informação, seus usuários e seus supervisores. O sistema de informação (SI) é definido como um processo que coleta, armazena, processa, analisa e dissemina informações para uma finalidade específica. O autor Sordi (2015), enfatiza que as tecnologias auxiliam as pessoas a definirem estratégias baseadas em conhecimento, cujos resultados transformam a organização.

A Tecnologia da Informação (TI) evoluiu de uma orientação tradicional de suporte das operações, para um papel estratégico dentro da empresa. Segundo Zylbersztajn e Neves (2000), é papel da tecnologia da informação auxiliar no fluxo de informações, bem como auxiliar a empresa a monitorar o ambiente onde opera. Hoje, mais do que nunca, a TI está inserida em cada área de conhecimento, transformando a maneira pela qual as atividades são executadas e a natureza dos vínculos entre elas (CEOLIN et al., 2008).

Reinhard (1996, apud PACHECO; TAIT, 2000) resume a evolução da TI no ambiente organizacional: a partir de 1960 as empresas iniciam o uso da Tecnologia da Informação, principalmente para automatizar processos manuais, porém o suporte para as ferramentas era baixo e havia pouca mão de obra. Entre os anos 1970 e 1990, as organizações passam a sentir mais impacto dos sistemas, que começam a ser mais desenvolvidos e a TI se torna centro da estratégia nas organizações. Enquanto Brito (1997, apud PACHECO; TAIT, 2000) compara a evolução da TI com a estratégia dos

negócios, ele também evidencia a visão de que entre os anos 1970 e 1990 a TI assume caráter mais estratégico e que proporciona apoio e transformação aos negócios. Ambas as visões são sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Evolução da tecnologia de informação

Década	Características (Reinhard,1996)	Brito (1997)
1960	Empresas se iniciam no uso de TI Poucas opções tecnológicas (software e equipamentos) Processos de construção de aplicativos trabalhosos com pouco suporte de ferramentas Necessidade de metodologias para atender demanda de forma rápida Automação de rotinas manuais Escassez de mão de obra técnica Desenvolvimento com caráter artesanal	
1970	Aumento do impacto dos sistemas nas empresas Analistas passam a considerar: conceitos de desenvolvimento organizacional, processo decisório, adoção de inovações, aprendizagem, interface humano-computador, relacionamento de profissionais de TI e usuários Estímulo à construção de sistemas de apoio à decisão	TI como recurso organizacional estratégico Era do processamento de dados Recursos de informática como instrumento de apoio aos negócios
1980	Mudanças no ambiente externo das empresas Terceirização, sistemas interorganizacionais Arquitetura de sistemas Desenvolvimento de sistemas considerando-se aspectos econômicos, legais, políticos, culturais	Execução dos negócios passa a depender cada vez mais da aplicação da TI
1990	TI como centro da estratégia empresarial Conhecimento como fonte de geração de valor	TI assume caráter mais estratégico TI proporciona a transformação dos negócios

Fonte: Pacheco e Tait (2000).

Nota-se que, na década de 70, quando Reinhard (1996, apud PACHECO;

TAIT, 2000) diz que os analistas passaram a considerar aspectos organizacionais como os processos decisórios e o relacionamento do homem com a tecnologia, Brito (1997, apud PACHECO; TAIT, 2000) corrobora com a percepção de que nesta década os recursos de tecnologia da informação passam a ser instrumentos de apoio aos negócios. Na década de 80, quando Brito (1997, apud PACHECO; TAIT, 2000) traz a dependência cada vez maior da TI para as organizações, Reinhard (1996, apud PACHECO; TAIT, 2000) pode justificar quando coloca as mudanças no ambiente externo e o desenvolvimento dos sistemas considerando os aspectos externos à organização. Assim, na década de 90 ambos acreditam que a TI passou a ter caráter estratégico dentro das empresas.

Segundo Vieira, Brezolin e Alvareli (2010), durante a evolução da TI, ela passou a desempenhar um papel mais relevante na organização: acrescentar valor e qualidade aos processos, produtos e serviços. A TI evoluiu de uma orientação tradicional, de suporte administrativo e operacional, para um propósito estratégico na organização. Se no início dos anos 1960 seu papel era basicamente automatização de tarefas e eliminar o trabalho humano, aos poucos começou a enriquecer o processo organizacional, eliminando barreiras e apoiando o processo decisório.

2.3 INDÚSTRIA 4.0

Segundo Schwab (2015, p. 11) “A palavra “revolução” denota mudança abrupta e radical”. O termo “Revolução Industrial” é utilizado para se referir à todas as mudanças no trabalho industrial, que ocorreram a partir de meados do século XVIII. Para compreender a Indústria 4.0 e seus impactos na sociedade moderna, é necessário revisar as três Revoluções Industriais que nos precederam.

A Primeira Revolução Industrial teve início na Inglaterra, no final do século XVIII, foi a transição para novos processos de manufaturas, movida por tecnologias mecânicas, como máquinas a vapor e ferrovias. Esta transição, é marcada pela mudança da produção artesanal para a utilização de máquinas (CONTREIRAS, 2015, p.80). As máquinas a vapor e hidráulicas ao mesmo tempo que impulsionaram o setor têxtil, passaram a exigir que os trabalhadores acompanhassem o seu ritmo. Houveram progressos também na produção de carvão, ferro e aço de grande importância para a indústria britânica. Dessa forma os Ingleses conseguiram expandir o comércio

possibilitando o acúmulo de capitais necessários para custear aperfeiçoamentos tecnológicos (OLIVEIRA, 2004).

A Segunda Revolução Industrial ocorreu na metade do século XIX, segundo Almeida (2005), destacou-se dentro da indústria química e elétrica, resultou em novas fontes de energia e também na descoberta de novos meios de comunicação, como o telégrafo sem fio e o rádio. A ciência se destacou através dos laboratórios de pesquisa relacionados às indústrias, elétrica e química por exemplo. Nesta fase também surge a administração científica e a produção em massa de produtos padronizados através de processos automatizados. Conseqüentemente, surge também um mercado de massas e um grande aumento de escala das empresas (HOBBSAWM, 1968).

A Terceira Revolução Industrial foi iniciada logo após a II Guerra Mundial, esta revolução no padrão de industrialização tem sua origem principal na nova base técnica resultante do desenvolvimento de novas tecnologias: microeletrônica, informática, telecomunicações, automação, novos materiais e energias renováveis (MATTOSO :1991, COUTINHO: 1992). Também denominada de “revolução digital”, refere-se ao avanço das tecnologias e da informática no sistema produtivo. Dos anos 90 em diante, ocorre um acelerado desenvolvimento dos modelos de produção, e passamos para a inteligência artificial no contexto de fábrica, dando origem ao que é chamado a Quarta Revolução Industrial (TROPIA; SILVA; DIAS, 2017).

E por fim, atualmente nos encontramos na Quarta Revolução Industrial, que iniciou na primeira década do século XXI, caracterizada pela utilização de sistemas inteligentes, com crescente automação dos processos produtivos juntamente com o avanço da tecnologia da internet e pela capacidade de tomar decisões autônomas (SALTIÉL; NUNES, 2017; ALMEIDA, 2005). Segundo o autor Schwab (2016), a marca das revoluções industriais foi a transição da força muscular para a energia mecânica, evoluindo até a atual quarta revolução industrial. Cada revolução foi marcada por um desenvolvimento tecnológico característico: a primeira revolução industrial pela máquina a vapor, a segunda pela energia elétrica, a terceira pelo computador e a quarta por sistemas e máquinas inteligentes e conectadas. No Quadro 2 são apresentadas as características tecnológicas das quatro revoluções industriais.

Quadro 2 - Características tecnológicas das revoluções industriais

Revoluções industriais	Período	Características
------------------------	---------	-----------------

		Tecnológicas
Primeira Revolução Industrial	Iniciou na segunda metade do século XVIII e avançou até meados do século XIX. Ocorreu entre as décadas de 1760 a 1840.	Máquina a vapor. Substituição da produção artesanal pela produção fabril.
Segunda Revolução Industrial	Iniciou no século XIX e avançou a primeira metade do século XX.	Energia Elétrica. Automação e produção em massa. Sistema de produção taylorista-fordista – divisão do trabalho manual e intelectual.
Terceira Revolução Industrial	Iniciou na segunda metade do século XX e avançou até o final deste século. Ocorreu entre as décadas de 1960 e 1990.	Surgimento da informática e avanço das comunicações. Surge a sociedade do conhecimento. Sistema de produção flexível.
Quarta Revolução Industrial	Iniciou na primeira década do século XXI, na década de 2000.	Internet mais ubíqua e móvel, sensores menores, mais poderosos e baratos e inteligência artificial. Fusão das tecnologias e a interação entre domínios físicos, digitais e biológicos. Sistemas e máquinas inteligentes conectados possibilitando um sistema de produção de personalização em massa.

Fonte: Aires, Kempner-Moreira, Freire (2017).

A Quarta Revolução Industrial, também denominada pelo governo alemão de “Indústria 4.0”, é caracterizada pela inovação, pela utilização da tecnologia da informação e comunicação (KAGERMANN et al., 2013). É dito que o termo Indústria 4.0, foi utilizado pela primeira vez na feira de Hanover, na Alemanha no ano de 2011 (DRATH; HORCH, 2014). Nos Estados Unidos e nos países de língua inglesa em geral, Deloitte (2015) cita que também usam os termos “Internet das coisas”, a

"Internet de tudo" ou a "Internet industrial". Contreiras (2015) enfatiza que a Quarta Revolução Industrial tem dois pilares, sendo eles o conhecimento e a comunicação, essenciais para ter êxito nos novos moldes do mercado emergente.

Para Drath e Horch (2014), a base da Indústria 4.0 é a introdução da Internet em Indústrias. Segundo o autor, a novidade desse conceito está em combinar a tecnologia disponível de uma nova forma, permitindo uma variedade de modelos de negócios devido a disponibilidade de dados em massa.

Drath e Horch (2014) também cita que a Indústria 4.0 está diretamente relacionada com o Cyber Physical System (CPS), ou Sistemas Ciber-físicos, sugerindo três hipóteses para a compreensão dessa relação. A primeira diz que existe uma tendência natural de que as infra-estruturas de comunicação nos sistemas de produção se tornem mais acessíveis e sejam introduzidas em todos os lugares. A segunda trata sobre cada vez mais os dispositivos estarem conectados a uma rede, como a internet por exemplo. E a terceira traz a ideia de que estes dispositivos, ligados em rede, passam a armazenar documentos e conhecimentos na rede, ou seja, fora de seu espaço físico.

Deloitte (2015) afirma que a capacidade de microchips, largura de banda e computadores dobra a cada 18 meses, representando crescimento exponencial - também se aplica a outros desenvolvimentos tecnológicos, como por exemplo, impressão 3D, tecnologia de sensores, inteligência artificial, robótica, drones e nanotecnologia. As mesmas, estão mudando radicalmente os processos industriais, acelerando-os e tornando-os mais flexíveis.

Para o autor Schwab (2016), no entanto, a Indústria 4.0 é em seu conceito mais amplo, além do que Internet nas Indústrias:

A quarta revolução industrial, no entanto, não diz respeito apenas a sistemas e máquinas inteligentes e conectadas. Seu escopo é muito mais amplo. Ondas de novas descobertas ocorrem simultaneamente em áreas que vão desde o sequenciamento genético até a nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica. O que torna a quarta revolução industrial fundamentalmente diferente das anteriores é a fusão dessas tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos (SCHWAB, 2016, p. 11).

Schwab (2016) portanto, classifica as principais tecnologias impulsionadoras da transformação em três eixos: categoria Física, digital e biológica. No que diz respeito às transformações da categoria física na Revolução 4.0, há quatro que são mais fáceis de enxergar, segundo o autor, devido a sua natureza tangível: veículos autônomos, impressão 3D, robótica avançada e novos materiais. Na categoria digital,

o autor cita a Internet das Coisas, resumida como a relação entre o físico e o digital, entre as coisas (produtos, serviços, lugares) e as pessoas, através de plataformas e tecnologias conectadas. Também cita blockchain – moedas eletrônicas, e tecnologias disruptivas. A última categoria, a biológica, é mais complexa, principalmente nas inovações no campo da genética, pois a ciência avança tão rápido que suas limitações são mais jurídicas, regulamentares e éticas do que propriamente técnicas.

Na Indústria 4.0, sensores, máquinas e sistemas de TI estão conectados ao longo da cadeia de valor, se comunicando de forma autônoma, podendo interagir uns com os outros, e analisando dados para prever falhas, configurando-se e adaptando-se a mudanças. Os processos se tornarão mais rápidos, mais flexíveis e mais eficientes para produzir produtos de alta qualidade a custos reduzidos. Isso, por sua vez, aumentará a produtividade da manufatura, mudará a economia, fomentará o crescimento industrial e modificará o perfil da força de trabalho, mudando a competitividade das empresas e das regiões (RÜßMANN et al., 2015). Os autores propõem 9 avanços tecnológicos que sustentam a Indústria 4.0, representados por seus potenciais benefícios no Quadro 3, abaixo.

Quadro 3 - 9 avanços tecnológicos da indústria 4.0

<i>Big Data And Analytics</i>	Análise baseada em grandes conjuntos de dados identificam padrões através da coleta e avaliação de dados de diferentes fontes apoiando a tomada de decisão em tempo real.
<i>Autonomous Robots</i>	A indústria já utiliza robôs há tempos, porém os robôs estão cada vez mais autônomos, podendo ser utilizados para atividades mais complexas, interagindo com seres humanos.
<i>Simulation</i>	A simulação possibilita maior qualidade, reduzindo tempo e custos através de testes virtuais.
<i>Horizontal And Vertical System Integration</i>	A integração dos sistemas torna as empresas, departamentos e funções mais coesas, promovendo a integração de dados e consequentemente cadeias de valor automatizadas.
<i>The Industrial Internet Of Things</i>	A internet das coisas permite que dispositivos interajam uns com os outros, descentralizando a análise e a tomada de decisão, permitindo respostas em tempo real.

<i>Cybersecurity</i>	Com o aumento da conectividade e comunicação, surge a preocupação com a segurança das informações e a necessidade de sistemas de proteção.
<i>The Cloud</i>	O uso de softwares baseados em nuvens já é realidade de muitas empresas, com o avanço da Indústria 4.0 este uso tende a crescer.
<i>Additive Manufacturing</i>	Métodos de fabricação aditivos permitem a produção de produtos personalizados, descentralizando a produção e reduzindo distâncias de transportes e estoques.
<i>Augmented Reality</i>	A realidade aumentada suporta diversos serviços, desde informações em tempo real para tomada de decisão a treinamento virtual.

Fonte: RÜßMANN, et al. (2015).

A revolução industrial traz grandes inovações resultantes da relação de interdependência entre tecnologias distintas (SCHWAB, 2016). Ou seja, a interação dos pilares tecnológicos sugeridos por Rubmann et al. (2015) por exemplo, como os robôs autônomos, big data e a integração de dados dos sistemas criam inovações e novos modelos de negócios. Essa disponibilidade e capacidade de processamento de dados está mudando a realidade das empresas e as vidas das pessoas, a Inteligência Artificial cresce de forma exponencial e está cada vez mais inserida em nossa cultura (SCHWAB, 2016).

Os autores McAfee & Brynjolfsson (2012) afirmam que o *Big Data e Analytics* dessa revolução é muito mais poderoso do que as análises que foram usadas no passado. De maneira generalista, devido ao big data, é possível medir, fazer previsões e gerenciar negócios com mais precisão do que nunca, além de tomar decisões mais inteligentes. O *Big Data e Analytics* melhora a eficiência das organizações e substitui a tomada de decisões feita por intuição para uma tomada de decisões baseado em análise de dados em tempo real.

Os robôs autônomos (*Autonomous Robots*) são um tipo de robô que realizam atividades e cumprem objetivos com o mínimo de intervenção humana. Conectando-se a um servidor central, banco de dados ou controlador lógico programável, eles conseguem interagir com outras máquinas e suas ações podem ser coordenadas e automatizadas, permitindo concluir as tarefas de maneira inteligente e orquestrada. Fontes (2018) afirma que basicamente, os robôs autônomos precisam captar dados do ambiente que estão, trabalhar com mínima ou nenhuma interferência humana,

realizar auto-manutenção, se deslocar entre pontos e substituir o trabalho humano em situações de risco. Na Indústria 4.0, os robôs autônomos estão mais flexíveis, cooperativos e possuem também a capacidade de “aprender sozinho” - conseguem ganhar novas habilidades sem ajuda externa e reformular sua estratégia de acordo com o ambiente em que estão. Esses robôs custarão menos e terão uma gama maior de recursos do que os usados atualmente na fabricação (FONTES, 2018; MELANSON, 2019).

A simulação é definida para Abreu et al. (2017) como uma “técnica de modelagem de sistema computacional que faz uma análise prévia das etapas de um processo, e permite a visualização e prevenção de erros, bem como relações de custo-benefício e tempo”. Simular virtualmente produtos e materiais já é uma realidade. Na Indústria 4.0, o ambiente virtual envolve máquinas, produtos, processos e pessoas e faz uso de dados do mundo físico. Desta forma, toda a cadeia de criação pode ser simulada, a manufatura aditiva ou impressão 3D são exemplos de ferramentas que podem ser utilizadas (RUBMANN et al., 2015).

Para Rubmann et al. (2015) a maioria dos sistemas de TI, os departamentos, funções, empresas, fornecedores e clientes não estão totalmente integrados. Mas, com a Indústria 4.0, as empresas, departamentos, funções e capacidades se tornarão muito mais coesas, à medida que as redes universais de integração de dados entre empresas evoluírem e permitirem cadeias de valor verdadeiramente automatizadas, de forma que se tenha uma integração horizontal e vertical dos sistemas. A integração horizontal está relacionada com a conexão entre a fábrica e toda cadeia de valor externa à ela. Enquanto a integração vertical permite que todos os níveis da fábrica estejam conectados, do chão de fábrica até os executivos (ROMANO, 2017).

A Internet das Coisas ou Internet of Things (IoT) é um termo que surgiu para descrever o aumento da conectividade de objetos do cotidiano à Internet, ou seja, é uma inovação tecnológica que trouxe inteligência aos objetos. Em resumo, a ideia básica da IoT é que tudo ao nosso redor pode ser conectado, pode sentir e comunicar cooperativamente na internet, por exemplo, relógios, telefones celulares, computadores, carros, ônibus e trens podem atender as pessoas de maneira automática e inteligente, de maneira colaborativa. Com isso, a IoT permite a descentralização da análise e da tomada de decisões, possibilitando respostas em tempo real (ZHU et al., 2015; HART & MARTINEZ, 2015; RÜßMANN et al., 2015).

A quarta revolução industrial está intimamente ligada ao tema de segurança

cibernética (*Cybersecurity*). *Cyber* é o diminutivo da palavra *cybernetic*, que em português significa algum objeto ou algum local que possui uma grande concentração de tecnologia avançada. Um número crescente de incidentes de segurança cibernética está surgindo, principalmente para organizações que estão começando a utilizar soluções como a *Internet of Things (IoT)*, que como vimos anteriormente se refere ao aumento da conectividade dos objetos.

Neste sentido, a natureza interconectada da indústria 4.0 e o ritmo acelerado da transformação digital nas empresas faz com que os *cyberattacks* (tipo de manobra ofensiva empregada por indivíduos ou organizações que têm como alvo sistemas de informação, infra estruturas, redes de computadores, etc) tenham efeitos mais extensos do que antes, uma vez que o impacto destas ameaças varia de comprometer a segurança física à interrupções de produção, deterioração de produtos e danos a equipamentos, bem como perdas de dados, de recursos financeiros e de reputação. Para que o risco cibernético seja minimizado, a estratégia de segurança cibernética deve ser integrada a estratégia de tecnologia da informação da organização desde o começo, além de oferecer segurança, vigilância e resiliência (WASLO, et al., 2017; ENISA, 2018).

A tecnologia na nuvem também chamada de *The Cloud*, ou Computação em Nuvem, é um facilitador crítico da Quarta Revolução Industrial, uma vez que fornece memória e armazenamento, somado ao processamento de dados em escala para computadores e servidores interligados por meio da internet. Oferece os meios para as empresas inovarem em torno das tecnologias, como a robótica e a inteligência artificial, por meio da integração de serviços da computação e plataformas de nuvem. Ao aproveitar o poder dos serviços de computação, as plataformas de nuvem oferecem suporte a aplicativos inovadores e disruptivos, isto é possível devido a escala, velocidade, flexibilidade e alta capacidade de processamento fornecida pela nuvem (GIRAUD, 2017).

Devido à necessidade de customização em massa na Indústria 4.0, métodos de fabricação não tradicionais são necessários, assim a impressão 3D, ou manufatura aditiva, vem se mostrando promissora há muitos anos e está agora à beira de mudar a fabricação para sempre, devido aos novos avanços tecnológicos. A manufatura de aditiva (*Additive Manufacturing*) oferece a capacidade de produzir produtos personalizados com custos de desenvolvimento mais baixos, prazos de entrega menores, menor consumo de energia durante a fabricação e menos desperdício de

material. Tem capacidade de criar objetos sofisticados com atributos avançados (novos materiais, formas) e permite que os fabricantes reduzam o inventário, criem produtos sob demanda, criem ambientes de fabricação menores e até reduzam as cadeias de suprimentos, portanto são peças fundamentais e revolucionários na customização de produtos em escala na Indústria 4.0 (ZIMMERMANN, 2018; DILBEROGLU, 2017).

Quando fala-se da quarta revolução industrial, segundo De Pace (2018), não é mais inimaginável pensar em uma fábrica onde não apenas tudo esteja conectado, mas também visível e interativo – através da realidade aumentada (Augmented Reality). A tecnologia da realidade aumentada oferece aos usuários a chance de experimentar informações virtuais sobrepostas no mundo real. A RA melhora a produtividade das indústrias, aumenta a confiabilidade e a segurança dos sistemas robóticos, reduz os custos, melhora o desempenho dos sistemas de manutenção e também prevê falhas em produtos mostrando quaisquer discrepâncias de produtos sobrepondo modelos virtuais ao objeto produzido.

Deloitte (2015) cita quatro características principais da indústria 4.0: rede vertical de sistemas inteligentes de produção, integração horizontal através de uma nova geração de redes globais de cadeia de valor, engenharia cruzada em toda a cadeia de valor e o impacto de tecnologias exponenciais.

A primeira característica é a rede vertical de sistemas inteligentes de produção nas fábricas do futuro. Essa rede vertical usa sistemas de produção ciberfísicos (CPPSs), com dados integrados de todos os estágios do processo de produção, para que seja possível reagir rapidamente às mudanças em demanda ou níveis de estoque e para diminuir falhas. Fábricas inteligentes possuem organização autônoma e permitem produção individualizada para clientes, sendo também necessário a utilização de sensores inteligentes para auxiliar no monitoramento.

A segunda característica, segundo o autor, pode ser resumida como um tipo de integração horizontal de clientes e parceiros de negócios em redes globais de cadeia de valor. Estas redes otimizadas em tempo real fornecem dados desde a logística de entrada através de armazenagem, produção, marketing e vendas até a logística de saída. O histórico de qualquer peça ou produto é registrado e pode ser acessado a qualquer momento, garantindo constante rastreabilidade - um conceito conhecido como memória do produto. Adaptações específicas do cliente podem ser não só na produção, mas também no desenvolvimento, encomenda, planejamento e distribuição

de produtos, permitindo que fatores como qualidade, tempo, risco, preço e sustentabilidade sejam dinâmicas, em tempo real e em todas as fases da cadeia de valor com transparência e flexibilidade.

A terceira característica é a engenharia cruzada interdisciplinar em toda a cadeia de valor e em todo o ciclo de vida de produtos e clientes. A característica desta engenharia é que os dados e as informações também estão disponíveis em todos os estágios do ciclo de vida de um produto, permitindo a definição de novos processos mais flexíveis, desde a modelagem de dados até protótipos e estágio do produto.

A quarta e última característica citada pelo autor é o impacto que as tecnologias exponenciais como a Inteligência Artificial, robótica avançada, impressoras 3D, estão causando nas indústrias, acelerando a flexibilidade, economia de tempo e custos e individualização e autonomia das mesmas (DELOITTE, 2015).

Segundo Khan e Turowski (2016), a produção na indústria 4.0 demandará mudanças na organização do trabalho. Para os autores o ambiente de produção 4.0 deve ser adaptável e flexível nos níveis de processo para fornecer produtos cada vez mais personalizados com custos reduzidos. No entanto, é fundamental considerar as relações socioculturais em que as inovações tecnológicas estão inseridas, uma vez que mudanças culturais e sociais também são os principais impulsionadores da inovação. Sendo assim, os desafios dessa nova era vão além da adaptação na implementação de ferramentas tecnológicas, estão também no entendimento da importância do trabalhador nesse contexto. O aparecimento de sistemas tecnológicos altamente sofisticados exigirão cada vez mais trabalhadores com habilidades específicas (KAGERMANN, 2013).

2.4 COMPETÊNCIAS

Para Fleury e Fleury (2001, p. 184) “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”, ou seja, a competência significa a qualificação de determinado indivíduo para determinada atividade. Competências também é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e comportamentos que proporcionam a capacidade necessária do indivíduo para executar uma tarefa com eficácia em qualquer situação (RABAGLIO, 2001). Fleury e Fleury (2001, p. 185) ainda definem competências como:

[...]conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. (Fleury e Fleury, 2001, p. 185)

Neste sentido, para os autores, a competência são os recursos que as pessoas possuem que agregam valor à sua atividade, uma vez que são elas que proporcionam ao indivíduo a qualidade daquilo que estão desenvolvendo.

Segundo Rabaglio (2001), conhecimentos e habilidades compõem as competências técnicas, sendo o conhecimento definido pelo verbo “saber” e desenvolvido por meio de treinamento, cursos entre outros. A habilidade é definida pelo verbo “saber fazer” e pode ser desenvolvida através das experiências de praticar o saber. Já as atitudes compõem as competências chamadas comportamentais, esta é caracterizada pelos verbos “querer fazer”, ou seja está relacionada a vontade, a intenção, a ação de comportamentos tomadas no dia a dia. Para representar tais características utiliza-se a sigla *CHA*, explicada no Quadro 4.

Quadro 4 - Conhecimento, habilidade e atitude

Competências Técnicas		Competências Comportamentais
C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer Fazer
Conhecimento	Habilidade	Atitude

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Neste conceito, dentro das competências técnicas está o conhecimento, que Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29), é o conjunto de cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas, baseia-se em dados e informações, porém está sempre ligado a pessoas. O conceito de conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), pode ser entendido da seguinte forma:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos e normas organizacionais”. (Davenport e Prusak, 1998, p. 2- 6).

Neste sentido, os autores sugerem que o conhecimento se origina e se aplica à mente do conhecedor, ou seja, no intelecto do indivíduo, relatam ainda que o conhecimento faz parte da complexidade humana, não é puro nem simples, é intuitivo e difícil de se expressar em palavras. Autores como Davenport (1998) e Sordi (2015), definem que dados são um conjunto de fatos relevantes sobre um evento, e informação é a interpretação ou tradução de um conjunto de dados por parte de um receptor, e esta por fim é transformada em conhecimento. Assim pode-se dizer que o conhecimento deriva das informações que o indivíduo absorve oriundas de diversas fontes de dados durante sua vida, sejam fontes formais, como treinamentos, estudos por exemplo, ou informais, como relações e interações pessoais.

Ainda dentro das competências técnicas está também a habilidade que, segundo Robbins (2005, p. 34-35), “refere-se à capacidade do indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função”, assim cada indivíduo tem seus pontos fortes e fracos em relação às suas habilidades, sendo uns diferentes dos outros. O autor propõem que as habilidades gerais dos indivíduos podem ser divididas em dois grupos, sendo eles o grupo das habilidades físicas e o grupo das habilidades intelectuais.

Robbins (2005, p. 34-35) define habilidades intelectuais como aquelas que permitem que o indivíduo desempenhe atividades mentais, como por exemplo raciocinar e resolver problemas, assim quanto mais complexo for uma função que exige processamento de informações maior a exigência de habilidades intelectuais. As principais habilidades intelectuais são: aptidão para números, compreensão verbal, rapidez de processamento, raciocínio indutivo, raciocínio dedutivo, visualização espacial e memória. Essas sete habilidades podem ser medidas por meio de testes de quociente intelectual (QI) e, como citado anteriormente, se apresentam de formas diferentes em diferentes indivíduos. A existência de uma correlação entre as sete dimensões identifica um fator geral de inteligência, chamado de habilidade mental geral. Apesar de muitas organizações aplicarem testes para identificar tais habilidades, não é garantido que o profissional com um alto QI terá um alto desempenho (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010 p. 49).

Já as habilidades Físicas são definidas como habilidades necessária para o desempenho de tarefas físicas, que exigem resistência ou destreza manual por exemplo. Apesar das habilidades intelectuais estarem cada vez sendo mais valorizadas, as habilidades físicas também são fundamentais para muitas atividades.

Sendo assim, Robbins (2005) sugere nove habilidades físicas básicas, são elas: força dinâmica, força no tronco, força estática, força explosiva, flexibilidade de extensão, flexibilidade dinâmica, coordenação motora, equilíbrio e resistência. No entanto, mesmo que as habilidades físicas sejam fundamentais para certas atividades, os indivíduos que possuem mais habilidades intelectuais são os que estão mais propensos a se tornarem líderes e geralmente são os que obtêm maior retorno financeiro. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010 p. 49).

Como terceiro elemento do CHA, estão as atitudes, estas compõem sozinhas as competências chamadas de comportamentais. Para Robbins (2005, p. 66) “são afirmações avaliatórias, favoráveis ou não, em relação a objetos, pessoas ou eventos”. Ou seja, as atitudes são o reflexo da forma que o indivíduo se sente em relação a algo. Para as empresas o entendimento das atitudes é importante pois afetam diretamente o comportamento no trabalho. A atitude é composta por três componentes: o componente cognitivo, o componente afetivo e o componente comportamental. O componente cognitivo é a avaliação de um evento, uma crença ou descrição que dá base para o segundo componente, o afetivo. O componente afetivo caracterizado pela emoção ou sentimento. Por fim estes originam o último componente que é o comportamental, este componente reflete a ação, a intenção de se comportar de uma determinada maneira em relação ao evento.

Robbins, Judge e Sobral (2010) elencaram algumas atitudes mais importantes no trabalho. Apesar de existirem milhares de atitudes, para nível de estudo organizacional são levantadas um número limitado das atitudes mais relevantes e de maior impactos, positivos ou negativos, dentro do ambiente de trabalho. O foco maior é em satisfação do trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, engajamento e percepção de suporte. Os autores, porém, acreditam que estas atitudes possuem uma correlação tão forte que podem chegar a ser redundante. Ou seja, se uma pessoa tem uma alta percepção de suporte ela provavelmente terá um grande comprometimento organizacional, ou se tem um alto envolvimento com o trabalho provavelmente esteja implícito sua satisfação com ele. Assim eles propõem que devido a essa sobreposição de atitudes, a satisfação do trabalho é a que mais pode trazer informações sobre a percepção do funcionário em relação à organização.

Neste sentido, as atitudes se relacionam diretamente com o comportamento, de forma que pode a atitude influenciar ou ser influenciada pelo comportamento.

Atitude influencia o comportamento no sentido que o indivíduo tenta fazer aquilo que lhe traz satisfação, como por exemplo, tentar evitar tarefas que não lhe agradam no trabalho. Do contrário, a atitude pode ser influenciada pelo comportamento no sentido de que por vezes ocorre incoerência entre o comportamento e a atitude por diversos fatores, a fim de diminuir essa discrepância o indivíduo modifica suas atitudes (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010 p. 49).

Falar de competências, para Resende (2000), está diretamente ligado a falar de resultados, ou seja, competência é a transformação do conhecimento ou habilidade como o *saber agir, saber fazer, saber aplicar*, em resultados. Assim, competência é uma combinação do fator conhecimento, definido como o acúmulo de saber, aprendizado, experiências, com o fator comportamento, que são as habilidades, interesse, vontade. Segundo o autor, neste sentido, se o indivíduo possui conhecimentos e experiências porém não sabe utilizar em prol de um objetivo, quer dizer que este indivíduo, apesar de ser potencialmente mais competente, não será necessariamente competente.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184) associam a competência com os verbos: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. Neste sentido, conforme mostra a Figura 1, as competências agregam valor social para o indivíduo, bem como econômico para organização.

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para as organizações



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Desta forma, entende-se que as competências geram valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização, uma vez que implicam na forma como são feitas as movimentação de recursos e conhecimentos (Fleury e Fleury 2001). Ou

seja, as organizações são reflexos do “saber agir” de seus profissionais, uma vez que estes agregam valor ao processo produtivo, em consequência, estes profissionais que demonstram competência conquistam reconhecimento social no meio em que se encontram, seja o reconhecimento profissional da empresa ou social de seus pares.

A valorização atual do conceito de competência, segundo Resende (2003), se enquadra num enfoque evolutivo conforme os períodos da humanidade resultantes de movimentos econômicos e culturais, tendo grande influência nas organizações, trabalhadores e sociedade. Ou seja, a medida que a sociedade evolui, sua percepção a respeito de competências também é afetada, assim com o passar das eras, como a era da Informação, do conhecimento e das telecomunicações, por exemplo, as competências foram cada vez mais valorizadas. Tal valorização apresenta mudança nos valores e conceitos, como por exemplo o surgimento de expressões como competência emocional e competência de cidadania, mudando paradigmas e trazendo novas formas de competências, incluindo a visão sobre o ser e o agir das pessoas. Neste sentido, passa-se a se valorizar mais as características pessoais de quem faz o trabalho do que as características do cargo propriamente dito (RESENDE 2003).

Schwab (2017) afirma que estamos à beira de uma revolução tecnológica que alterará fundamentalmente a maneira como a sociedade vive, trabalha e se relaciona. Em sua escala, escopo e complexidade, a transformação será diferente de tudo que a humanidade já experimentou antes. Portanto, é lógico afirmar que a indústria 4.0 irá requerer profissionais com um perfil diferente dos exigidos nas revoluções anteriores, destacando que a medida que a digitalização e automação da produção irá tomar espaço haverá um deslocamento dos trabalhadores junto às tecnologias usadas no processo de produção.

A cada revolução industrial o perfil exigido dos trabalhadores foi se modificando, evoluindo do trabalho manual para o intelectual. Porém, as transformações da quarta revolução industrial tendem a ter mais mudanças se comparadas as revoluções industriais anteriores, pois possuem fatores impulsionadores, como a velocidade (tudo acontece em um ritmo mais acelerado do que antes), amplitude e profundidade (existem muitas mudanças radicais acontecendo simultaneamente) e o impacto sistêmico (envolve a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles), causando impactos diretos a diversas

profissões atuais que ao longo dos anos serão substituídas por máquinas autônomas e de alta performance (SCHWAB, 2016).

Segundo o autor, já podemos notar esta substituição em categorias de trabalho que envolvem trabalho mecânico repetitivo e o trabalho manual de precisão. Outras profissões que envolvem trabalhos mais intelectuais, como médicos, advogados, jornalistas e contadores, também poderão ser impactadas pela parcial ou completa automatização, e isto poderá acontecer antes do previsto enquanto a capacidade de processamento continuar a crescer exponencialmente. Os empregos de baixo risco em termos de automação serão aqueles que exigem habilidades sociais e criativas, que necessitam de tomada de decisão em situações de incerteza, bem como o desenvolvimento de novas ideias.

Perosini (2017), afirma que assim como as tecnologias de informação e comunicação se renovam constantemente, alterando o modo de trabalho e o perfil dos trabalhadores, da mesma forma as pessoas devem acompanhar tais mudanças exigidas no conhecimento e comportamento. Schwab (2016), ressalta que não estamos em um dilema homem *versus* máquina. Na verdade, segundo o autor, a fusão das tecnologias digitais, físicas e biológicas servirão para aumentar o trabalho e a cognição humana, e portanto, os líderes deverão preparar a força de trabalho e desenvolvê-los para trabalhar com (e em colaboração) máquinas, que são cada vez mais capazes, conectadas e inteligentes.

Segundo o relatório publicado pelo *World Economic Forum* (World Economic Forum [WEF], 2018), em português Fórum Econômico Mundial, intitulado *Future of Jobs Report*, há um aumento de instabilidade nas habilidades exigidas aos profissionais, dada a onda de novas tecnologias e tendências que rompem modelos de negócios e mudam a divisão de trabalho entre os trabalhadores e máquinas. O relatório aponta que, até 2022, as habilidades necessárias para executar a maioria dos empregos terá mudado significativamente. Cerca de 58% das habilidades essenciais para realizar um trabalho permanecerá igual, significando que haverá um desvio médio de 42% das habilidades durante o período de 2018 a 2022. O relatório analisou e fez um comparativo das 10 (dez) habilidades-chave exigidas atualmente, a tendência de habilidades que serão exigidas em 2022 e quais estarão em declínio em 2022, conforme observado no Quadro 5, por ordem crescente de importância.

Quadro 5 - Tendência de exigência e declínio das competências

2018	Tendência, 2022	Declínio, 2022
Pensamento analítico e inovação	Pensamento analítico e inovação	Destreza manual, resistência e precisão
Solução complexa de problemas	Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Memória, habilidades verbais, auditivas e espaciais
Pensamento crítico e análise	Criatividade, originalidade e iniciativa	Gestão de recursos financeiros e materiais
Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Design e programação de tecnologia	Instalação e manutenção de tecnologia
Criatividade, originalidade e iniciativa	Pensamento crítico e análise	Leitura, escrita, matemática e escuta ativa
Atenção aos detalhes, confiabilidade	Solução complexa de problemas	Gestão de pessoal
Inteligência emocional	Liderança e influência social	Controle de qualidade e conscientização de segurança
Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Inteligência emocional	Coordenação e gerenciamento de tempo
Liderança e influência social	Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Habilidades visuais, auditivas e de fala
Coordenação e gerenciamento de tempo	Análise e avaliação de sistemas	Uso, monitoramento e controle de tecnologia

Fonte: *Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum.*

Conforme observamos no Quadro 5, e segundo WEF (2018), as habilidades em declínio identificadas pela análise, apontam uma queda contínua nas habilidades manuais e habilidades físicas e, também, uma diminuição na demanda por habilidades relacionadas a gestão de recursos financeiros e outros recursos, bem como habilidades básicas de instalação e manutenção de tecnologia. Habilidades que continuam a crescer em destaque em 2022 incluem pensamento analítico e inovação, bem como aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem. Habilidades como design e programação de tecnologia destaca a crescente demanda por competências tecnológicas identificadas por empregadores pesquisados no relatório. Vale destacar que habilidades "humanas", como criatividade, originalidade e iniciativa, pensamento

crítico, persuasão e negociação também continuam ou aumentam seu valor, assim como a atenção a detalhes, resiliência, flexibilidade e solução complexa de problemas. Inteligência emocional, liderança e influência social também tem um aumento na demanda em relação a demanda atual.

Aires, Kempner-Moreira e Freire (2017) fizeram um estudo teórico com base em pesquisas de renomadas organizações como a Confederação Nacional da Indústria (CNI), Deloitte e World Economic Forum (WEF) e artigos científicos publicados na base de dados internacionais Scopus® e elencaram que as competências mais requeridas pelas indústrias 4.0 são: criatividade, inovação, comunicação, solução de problemas e conhecimentos técnicos. As autoras destacam ainda que a competência de aprendizagem ativa é valorizada pelas organizações da indústria 4.0, pois a velocidade das mudanças que ocorrem no mundo do trabalho requerem capacitação constante dos trabalhadores e irão demandar também o desenvolvimento de novas competências.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados para a estruturação e desenvolvimento da pesquisa, bem como as técnicas utilizadas para realização da coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho tem como classificação no ponto de vista da forma de abordagem do problema, uma pesquisa quantitativa, considerando que visou traçar o perfil dos profissionais jornalistas de uma empresa de comunicação sob a perspectiva da Indústria 4.0, e predominantemente qualitativa uma vez que considerou que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

De acordo com Gil (1991), do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Desta forma, este trabalho constituiu como critérios fins, uma pesquisa exploratória e predominantemente descritiva.

Para Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como objetivo trazer mais informações sobre o assunto a ser investigado, proporcionando familiaridade com o problema, auxiliando na definição de objetivos, normalmente envolvem pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O objetivo da pesquisa exploratória é buscar entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. A presente pesquisa é exploratória, pois visa cumprir o objetivo de analisar o perfil existente dentro da empresa pesquisada.

Segundo Triviños (1987, p. 100), a pesquisa descritiva tem como objetivo buscar descrever uma realidade, suas características, fatos e fenômenos. Esta pesquisa é descritiva quando busca atingir os objetivos de caracterizar a concepção de trabalho, tecnologia e sua evolução até a Indústria 4.0, de verificar qual as expectativas de competências inerentes a Indústria 4.0 que a empresa procura através e de comparar as

características do estado da arte com o que a empresa deseja e o perfil existente. Optou-se por pesquisa descritiva uma vez que se pretende descrever e analisar os fatos.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Nesta seção apresenta a definição dos sujeitos para realização da pesquisa. Bem como os critérios utilizados para a delimitação da amostra. O Quadro 6 apresenta os sujeitos de acordo com o objetivo específico a ser atingido.

Quadro 6 - Sujeitos da pesquisa

Objetivos	Sujeitos
Caracterizar a concepção de trabalho, tecnologia e sua evolução até a Indústria 4.0;	-
Identificar as competências profissionais sob a perspectiva 4.0;	-
Verificar qual as expectativas de competências inerentes a Indústria 4.0 que a empresa procura;	Gerente de RH
Identificar o perfil de competências do jornalista da empresa considerando a Indústria 4.0;	Jornalistas
Comparar as características do estado da arte com o que a empresa deseja e o perfil existente.	-

Fonte: elaborado pelas autoras.

Para poder responder ao objetivo específico de verificar as expectativas de competências inerentes a Indústria 4.0 que a empresa procurava, foi selecionado como sujeito da pesquisa a Gerente da área de Pessoas e Gestão da empresa NSC Comunicação que foi objeto dessa pesquisa. Esta gestora foi o sujeito uma vez que detém as informações sobre as competências necessárias desta empresa para se ocupar os cargos que foram pesquisados. Através dela tornou-se possível obter as informações a respeito do perfil de competências dos jornalistas devido ao seu conhecimento. E a definição dos cargos devido à facilidade de acesso aos documentos que definem as especificações necessária para cada cargo.

Já em relação ao objetivo de identificar o perfil de competências da empresa, foi selecionada uma amostra de jornalistas da empresa pesquisada. Para delimitação de uma população, foram utilizados dois critérios, sendo o primeiro os cargos mais impactados pelas mudanças tecnológicas. Esta seleção foi feita baseada no critério de impacto da Indústria 4.0 nos setores da empresa, uma vez que este profissional está inserido em uma realidade de mudanças inerentes a Indústria 4.0 devido às mudanças nas formas de produção e distribuição de seu produto/serviço. Também foi levado em consideração a representatividade de cada cargo, ou seja, foram selecionados os cargos com mais funcionários atuantes.

Dessa maneira, inicialmente, optou-se por pesquisar jornalistas lotados nos jornais escritos, chegando a uma população de 30 (trinta) jornalistas, sendo 13 (treze) editores e 17 (dezesete) repórteres. Da amostra inicial, apenas 9 (nove) aderiram a pesquisa, foram feitas 2 novas tentativas via e-mail para se obter maior aderência e também foi entrado em contato com os supervisores imediatos via telefone para solicitar apoio, porém não foi obtido retorno. Devido a representar apenas 30% da população total, considerou-se que não se teria representatividade perante a população total delimitada. Portanto optou-se por delimitar a população considerando apenas os jornalistas do jornal Diário Catarinense e mantendo os cargos já selecionados. Chegou-se assim em uma população de 17 (dezesete) jornalistas, sendo 8 (oito) repórteres e 9 (nove) editores assistentes. Sendo que foram obtidos 16 (dezesesseis) respondentes.

3.3 COLETA DE DADOS

Esta seção apresenta os procedimentos utilizados para coletar os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa. Apresenta também os critérios utilizados para definição dos procedimentos. O Quadro 7 define os procedimentos utilizados de acordo com os objetivos específicos a serem atingidos e seus sujeitos.

Quadro 7- Coleta de dados

Objetivos	Sujeitos	Coleta de dados
Caracterizar a concepção de trabalho, tecnologia e sua evolução até a Indústria 4.0;	-	Pesquisa Bibliográfica

Identificar as competências profissionais sob a perspectiva 4.0;	-	Pesquisa Bibliográfica
Verificar qual as expectativas de competências inerentes a Indústria 4.0 que a empresa procura;	Gerente de RH	Entrevista semiestruturada e análise documental
Identificar o perfil de competências do jornalista da empresa considerando a Indústria 4.0;	Colaboradores	Aplicação de questionário
Comparar as características do estado da arte com o que a empresa deseja e o perfil existente.	-	-

Fonte: elaborado pelas autoras.

Para desenvolvimento da pesquisa exploratória foram utilizados procedimentos de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Segundo Gil (1991, p.44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Coloca ainda que este tipo de pesquisa tem como principal vantagem permitir que o pesquisador tenha o alcance a uma ampla gama de fenômenos muito maior do que a que conseguiria pesquisando diretamente. Foram utilizados para esta pesquisa materiais publicados como obras literárias, pesquisas científicas, bem como pesquisa em sites relacionados e de repositórios acadêmicos sendo principalmente utilizado o Portal de periódicos Capes, para a fundamentação teórica.

Essa pesquisa bibliográfica foi organizada de forma sistêmica dividida por tópicos, onde cada tópico buscou conceitos e concepções dos assuntos relacionados à problemática da pesquisa. Assim, para desenvolvimento da fundamentação teórica foram pesquisados os seguintes assuntos: Concepção do trabalho, pesquisados autores como Costa (1995), Rodrigues (2019) e Morais (2013). Tecnologia, baseado em obras de autores como Blanco e Silva (1993), Vieira, Brezolin e Alvareli (2010) e Pacheco, Tait (2000). Indústria 4.0, com autores como Schwab (2017), Drath (2014), Rößmann et al. (2015). E competências, através de pesquisa de autores como Fleury e Fleury (2001), Resende (2000), Probst, Raub e Romhardt (2002) e Robbins, Judge e Sobral (2010). Visando com isto proporcionar embasamento e apresentar

informações necessárias para a construção do conhecimento fundamental para se tornar possível a resolução do problema de pesquisa.

Após identificadas as características propostas pela literatura, foram identificadas as características desejadas pela empresa de comunicação. Para isso foi utilizado procedimento técnico de Pesquisa documental, que se caracteriza pelo levantamento de informações por meio de fontes primárias, sendo assim, nesta etapa ocorreu a pesquisa em documentos da empresa para o levantamento das competências desejadas para cada cargo. Os documentos pesquisados foram as requisições de vagas, estes documentos são utilizados pelo RH para divulgação de vagas em aberto e contém as descrições do cargo e suas competências necessárias.

Nesta etapa também foi entrevistada a gerente de Pessoas e Gestão da empresa de comunicação em estudo, a fim de identificar o perfil de competências desejado pela empresa para os profissionais Jornalistas. Bem como questionar se, na visão dessa gestora, as expectativas da empresa a respeito das características de competências dos profissionais, na perspectiva da Indústria 4.0, estão de acordo com o que foi levantado na pesquisa bibliográfica. Esta entrevista se caracteriza como semi-estruturada por meio de perguntas abertas conforme roteiro feito diretamente à gestora de forma presencial na empresa. Segundo Boni e Quaresma (2005) esse modelo de entrevista promove um maior direcionamento ao tema de interesse e oferece a possibilidade do entrevistado discorrer sobre o tema proposto. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita para análise das informações.

Para que fosse possível o levantamento de informações relevantes à pesquisa foram selecionadas algumas características de análise, sendo elas: primeiramente o tema da percepção e do significado do trabalho para a empresa e como funciona a dinâmica do trabalho nela. Em seguida o tema da tecnologia e seu papel na organização. Seguindo do tema da Indústria 4.0, questionando sua visão dentro dessa perspectiva. E por fim, as questões sobre competências, suas expectativas com seus profissionais e sua opinião a respeito das características de competências que mostra a pesquisa dentro da literatura.

Para a realização do estudo proposto foram também coletados dados por meio de questionário com o objetivo de identificar características de competências dos jornalistas desta empresa. Esses questionários foram aplicados em profissionais selecionados pela amostra do setor de jornalismo da empresa em questão a fim de levantar o perfil de competências dos profissionais.

Os questionários foram encaminhados para os colaboradores de forma eletrônica por meio da plataforma de pesquisa *Google Forms*, primeiramente para três repórteres pré selecionados para fazer o pré teste e posteriormente para toda a amostra selecionada anteriormente. Em seu escopo este questionário aborda a visão, conhecimento e percepção a respeito do trabalho, tecnologia e Indústria 4.0, sua opinião pessoal e profissional a respeito dos dados levantados na entrevista com a gestora e os dados levantados na pesquisa bibliográfica a respeito das competências profissionais na perspectiva da Indústria 4.0. O questionário foi composto por perguntas fechadas de múltipla escolha. Também foram colocadas questões fechadas com utilização de escalas de 0 (zero) a 5 (cinco), sendo considerado 0 (zero) como nunca ou discordo totalmente e 5 (cinco) como sempre ou concordo plenamente, bem como questões abertas para livre resposta do sujeito.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Esta seção visa definir as técnicas utilizadas para analisar os dados levantados na pesquisa, assim como os critérios utilizados para definição das mesmas. O Quadro 8 apresenta as técnicas de análise de dados utilizadas para atingir os objetivos específicos.

Quadro 8 - Análise de dados

Objetivos	Sujeitos	Coleta de dados	Análise de dados
Caracterizar a concepção de trabalho, tecnologia e sua evolução até a Indústria 4.0;	-	Pesquisa Bibliográfica	Análise de conteúdo
Identificar as competências profissionais sob a perspectiva 4.0;	-	Pesquisa Bibliográfica	Análise de conteúdo
Verificar qual as expectativas de competências inerentes a Indústria 4.0 que a empresa procura;	Gerente de RH	Entrevista e análise documental	Análise de discurso e análise de conteúdo

Identificar o perfil de competências do jornalista da empresa considerando a Indústria 4.0;	Colaboradores	Aplicação de questionário	Estatística descritiva
Comparar as características do estado da arte com o que a empresa deseja e o perfil existente.	-	-	Triangulação de dados

Fonte: elaborado pelas autoras.

Para análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo das informações obtidas na pesquisa bibliográfica com o intuito de extrair da literatura pontos relevantes à pesquisa. Através dessa análise foram levantados os aspectos centrais da concepção do trabalho em suas diferentes épocas até a perspectiva atual. As principais mudanças e a evolução da tecnologia e as principais características inerentes a Indústria 4.0. Também foram elencadas as competências dos profissionais inerentes a esse contexto.

Visando entender o contexto da empresa em relação a sua concepção do trabalho, situação em que se encontra no cenário tecnológico e sua inclusão na Indústria 4.0, foi feita uma análise entre o que os colaboradores e a empresa tem como percepção no que abrange esses temas. Possibilitando a compreensão da atual realidade da empresa, para que seja possível analisar e compreender o perfil de competências desejado e existente dentro da mesma.

Em relação ao que a empresa deseja quanto ao perfil de competência de seus jornalistas, foi feita uma análise de discurso, através da análise contextual das falas da gestora. Após a entrevista com a gestora ser transcrita foram extraídos trechos de maior relevância que abordasse explicitamente as informações necessárias para o entendimento da visão da empresa. Através dessas informações foi possível traçar um perfil desejado para tais profissionais, sob a perspectiva da NSC. Também foram extraídos da análise documental as competências expostas na divulgação dos cargos.

A análise das respostas dos Jornalistas respondentes do questionário foi feita utilizando estatística descritiva, através de média, frequência absoluta e frequência relativa, visando traçar um perfil quantitativo das competências dos jornalistas do

jornal impresso da NSC. Foi utilizado também a técnica de análise de discurso das respostas referentes às questões abertas do questionário.

Por fim, foi feita uma triangulação dos dados levantados na pesquisa bibliográfica, na pesquisa documental e na entrevista com os colaboradores. Segundo Martins (2006), a utilização de fontes variadas de evidências podem garantir a confiabilidade de uma pesquisa, sendo que se forem de técnicas distintas terá ainda mais qualidade. Neste sentido a triangulação permitirá a conclusão da pesquisa através da análise e confrontação das informações levantadas por meio das diferentes fontes utilizadas na pesquisa. A análise foi dividida em quatro categorias de análise, sendo elas: Trabalho, tecnologia, Indústria 4.0 e competências.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa está limitada à empresa NSC Comunicação, no primeiro semestre do ano de 2019. Se limita aos profissionais jornalistas que trabalham nos jornais da NSC Comunicação. Conforme descrito anteriormente na delimitação do sujeito, está limitada aos 17 jornalistas dos jornais escritos que ocupam os cargos de Repórter e Editor Assistente. Cita-se também como limitações desta pesquisa o curto espaço de tempo para coleta de dados, bem como a disposição dos profissionais para apresentação das respostas. Assim como pouco material encontrado sobre competências na Indústria 4.0, por ser um assunto muito recente. Outra limitação dá-se ao fato da descrição do perfil de competências existente na empresa ser definida a partir da percepção dos próprios jornalistas, caso houvesse a disponibilidade de entrevistar os gestores do jornal da organização, certamente seria possível extrair um conhecimento mais elaborado sobre o tema.

4 RESULTADOS

Com o intuito de alcançar os objetivos delineados neste trabalho, este capítulo divide-se na apresentação da organização estudada; análise das categorias de análise e análise dos resultados.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A NSC Comunicação é a maior empresa de comunicação do estado de Santa Catarina. Foi criada em 2017 com o fim do processo de transição dos antigos veículos de comunicação pertencentes ao Grupo RBS para o Grupo NC, após a sua aquisição. Porém, possui 40 anos de existência considerando a sua marca antiga.

A NSC tem como missão levar conteúdo de qualidade a todo o estado, e para isso conta com diversos meios de comunicação, a emissora de televisão NSC TV, os jornais Diário Catarinense, A Notícia, Jornal de Santa Catarina e Hora de Santa Catarina, as emissoras de rádio CBN Diário, Atlântida, Itapema, Rádio Globo Joinville e também a sua plataforma digital NSC Total. A organização possui em torno de 800 colaboradores, distribuídos entre as diversas cidades do estado de Santa Catarina em que a empresa possui unidades, sendo elas Florianópolis, Joinville, Blumenau, Criciúma, Chapecó, Lages, Joaçaba e Itajaí. Seus principais produtos e serviços são a comercialização de espaços para anunciantes em TV, Rádio, Jornal e Digital, venda avulsa de jornais e assinaturas dos jornais impresso e digital.

A organização vem passando por transformações ocasionadas pelas mudanças de hábitos de consumo dos consumidores, que impactam diretamente os jornais físicos, que tendem a ser integralmente digitalizados no futuro. Segundo a Gerente da área de RH, outras organizações do mesmo setor já fizeram esta transição:

E o jornal escrito está passando por um momento também muito complexo, a gente sabe que em alguns lugares ele já terminou, ele já nem existe mais, aqui a gente caminha pra isso. É mais devagar do que o mercado porque existe uma paixão muito grande por ele aqui, mas o digital vem pra isso.

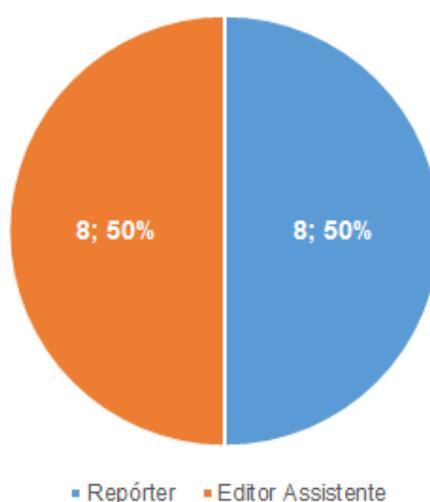
Devido a essa transição do impresso para o digital, a empresa reconhece a necessidade de se adaptar às mudanças, como diz a Gerente “(...) o mundo que mais

urgente precisa da tal da Indústria 4.0 por trás, vai ser o nosso mundo dos jornalistas do impresso com certeza”.

A entrevistada é a Renata Boris, Gerente de RH de empresa NSC. A gestora está na empresa há um ano ocupando este cargo desde que foi admitida. Tem 46 anos, é natural de São Paulo, atualmente mora em Florianópolis. Possui formação em Psicologia.

Os jornalistas pesquisados estão locados no jornal impresso e digital, e a quantidade de respondentes pode ser observada na Figura 2.

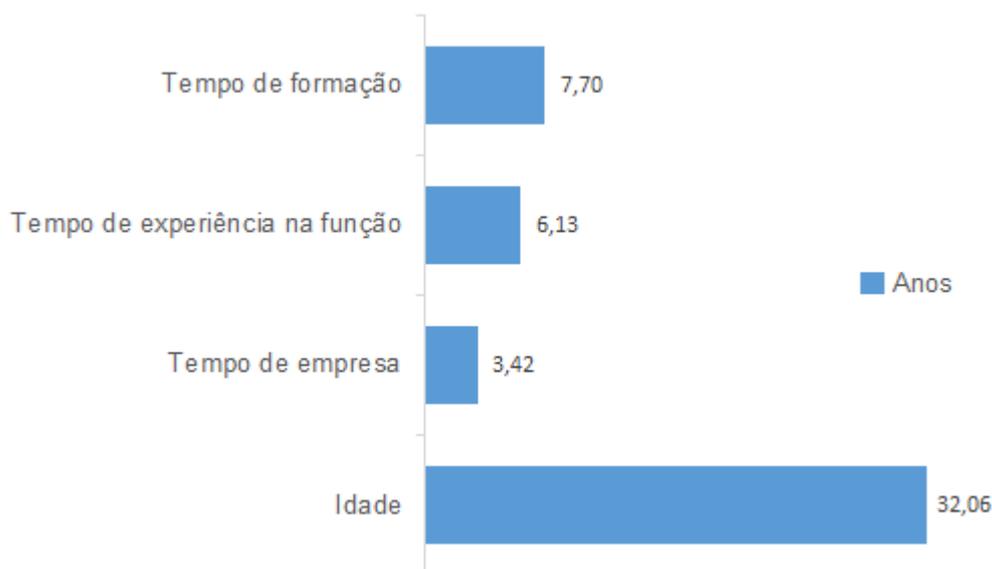
Figura 2 - Quantidade de cargos pesquisados



Fonte: elaborado pelas autoras.

Ao todo 16 colaboradores responderam à pesquisa, sendo 8 repórteres e 8 editores assistentes. Seus dados de idade, tempo de empresa, tempo de formação e tempo de experiência na função foram levantados e pode-se observar a média deles representando o perfil médio dos respondentes, na Figura 3.

Figura 3 - Dados dos pesquisados (em média)



Fonte: elaborado pelas autoras.

A média de idade dos respondentes é de 32 anos, sendo que a menor idade entre os colaboradores é 26 anos, a maior idade é 43 anos e a mediana é 30 anos. O tempo que os respondentes trabalham na empresa varia de um mês até dez anos de casa, e em média os colaboradores da pesquisa possuem 3 anos de empresa. Já o tempo de experiência na função, varia de um mês até 19 anos, e os colaboradores em média possuem 6 anos de experiência. E quanto ao tempo de formação, os respondentes têm em média 7 anos de formação, variando de cinco meses até 20 anos. Estes números demonstram que há diversidade entre os respondentes.

4.2 CONCEPÇÃO DE TRABALHO, TECNOLOGIA E INDÚSTRIA 4.0 NA VISÃO DA EMPRESA E COLABORADORES

Esta seção visa trazer a percepção do trabalho e sua concepção na visão da empresa pesquisada, bem como na visão dos colaboradores jornalistas pré selecionados para a pesquisa. Também pretende analisar a percepção da empresa e dos jornalistas no que diz respeito às tecnologias, visando compreender como a empresa está em relação às novas tecnologias e como as mudanças tecnológicas estão impactando no trabalho e nos jornalistas da NSC. Tem por objetivo, ainda, analisar o que a empresa e seus jornalistas entendem por Indústria 4.0, se as

características inerentes a ela já são uma realidade dentro da NSC e se a mesma se considera inserida nesse contexto.

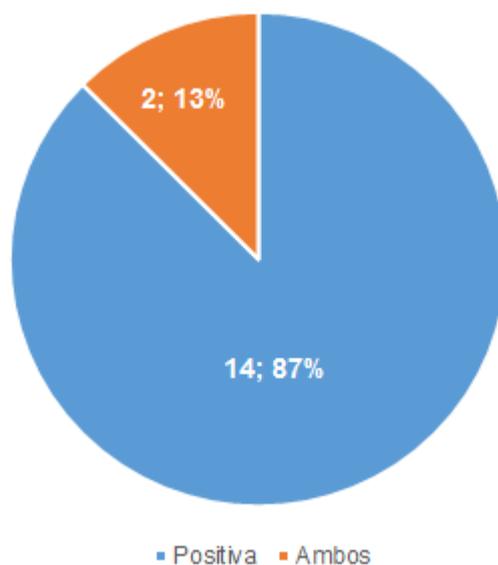
4.2.1 Concepção de trabalho

Trabalho na percepção da gestora entrevistada, pode ser dividido em duas realidades com concepções diferentes, trazidos por ela como o “mundo dos jornalistas” e o “mundo dos outros”, para ela “trabalho tem que te dar prazer, mas a gente passa por um momento de mudança cultural que tem impactado nisso”, fazendo referência a empresa ter sido comprada por um grupo que não pertence à área da comunicação que por consequência possui uma visão diferente.

Em sua percepção, no “mundo dos outros”, que se refere ao cargos administrativos, o trabalho é um meio, já para o “mundo dos jornalistas” o trabalho pode ser considerado o aspecto central na vida, ressaltando que “tudo é notícia, então é de domingo a domingo, no horário que for, acho que por isso a vida deles é quase cem por cento trabalho”. Neste sentido, a gestora traz a importância do trabalho para os jornalistas, ela coloca que “pro jornalista, pro repórter, pro apresentador, com certeza trabalho é a vida. [...] É a vida deles, não tenho nenhuma dúvida”. A gestora acrescenta ainda que para os jornalistas dos jornais impressos trabalho é paixão: “O jornal impresso é talvez dos nossos veículos onde as pessoas tenham mais paixão.”

Já para os entrevistados, ao serem questionados quanto à conotação do trabalho, 87% (14 respondentes) consideram que o trabalho tem uma conotação positiva no seu dia a dia, e 13% (2 respondentes) responderam que o trabalho tem ambas conotações, negativa e positiva (vide Figura 4).

Figura 4 - Respostas sobre a conotação do trabalho



Fonte: elaborado pelas autoras.

Dos que consideram o trabalho positivo, um pesquisado citou que o considera assim, pois permite “trazer histórias que agreguem conhecimento e afetem as pessoas de forma positiva”, já outro respondente complementa que é positivo “quando tem o poder de transformar realidades para melhor, corrigir injustiças, promover direitos”. Cinco respondentes enfatizaram que o trabalho é positivo pois traz realização e satisfação, enquanto três pesquisados citaram a paixão pela profissão e dizem acreditar na linha editorial da empresa.

Os dois colaboradores que responderam ter ambas as visões, alegaram que o lado negativo é a rotina presente no dia a dia de suas funções e a desmotivação com a crise do jornalismo. Essas visões, refletem também na importância que os colaboradores dão ao trabalho na sua vida, 50% (8) dos respondentes consideram o trabalho aspecto central na vida. Como motivo, citado por um dos respondentes, é que todas as grandes transformações no seu cotidiano foram pautadas por necessidades de trabalho, como exemplo mudança de cidade. Outro respondente alegou que isto tem um lado negativo, pois considera que os jornalistas estão 24h ligados e isto faz com que descansem menos a cabeça.

Numa perspectiva geral, os colaboradores avaliaram muito bem as questões sobre estarem trabalhando na função que gostam e se sentem motivação para ir trabalhar vide Figura 5.

Figura 5 - Comparativo da motivação versus atuação na função que gosta



Fonte: elaborado pelas autoras.

Nas escalas de 1 a 5 (discordo totalmente e concordo plenamente), 10 respondentes, sendo 62,5% atribuíram a escala 4 quando perguntados sobre estar trabalhando na função que gostam, enquanto 6 respondentes, ou seja 37,5%, atribuíram a escala 5 nesta mesma questão. Na pergunta sobre motivação ao ir trabalhar, 9 respostas, representando 56,3% dos respondentes atribuíram escala 4, que se sentem muito motivados, e 7 respostas sendo 43,8% dos respondentes, atribuíram escala 5 para esse quesito.

Sendo perceptível visualmente no gráfico que trabalhar na área que gosta e motivação foram avaliados com escalas altas. Portanto pode se considerar também como um fator motivacional se trabalhar na área que gosta. Segundo De Masi (2001) defende que ao gostar daquilo que faz o profissional não sofre ao ter que fazê-lo com frequência, além de ser capaz de fazer muito mais, em menos tempo e com excelência.

Referente ao que a empresa entende por motivação em relação ao trabalho dos jornalistas, a gestora entende que:

Motivá-los é dar condições pra que eles façam o que eles são apaixonados.[...] Então quando você fala de qualidade pra eles, você tá falando de ter uma boa máquina fotográfica, de ter um bom carro que os leve lá, de ter uma pauta, de ter tempo pra criar.

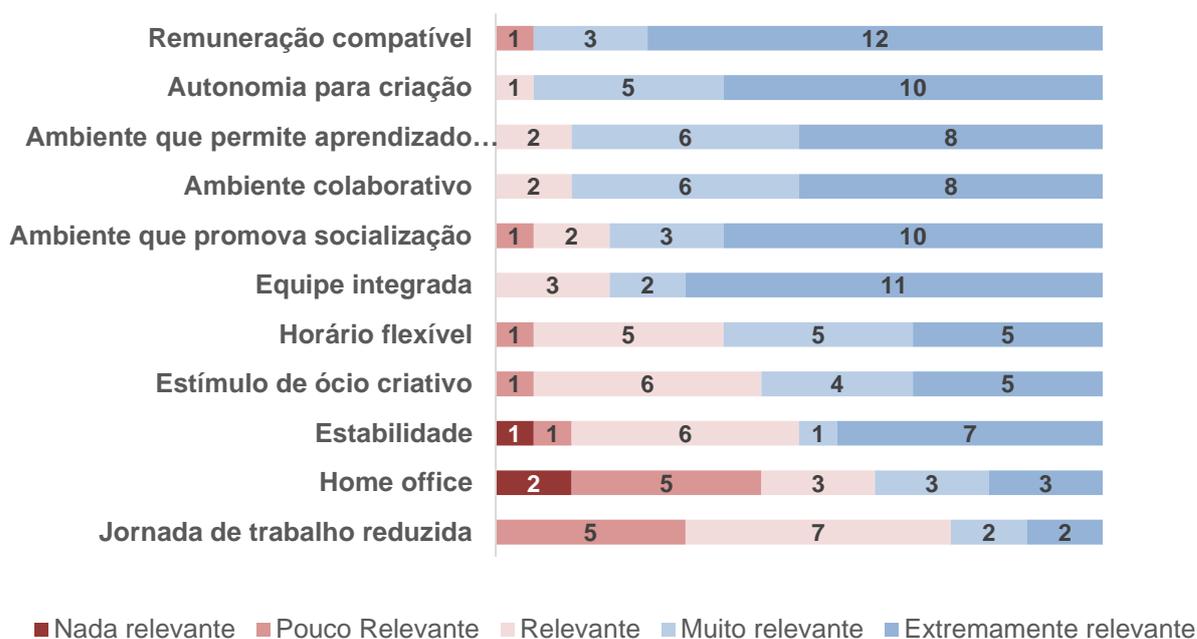
Sendo assim, a gestora cita que estão sendo desenvolvidos programas dentro da empresa a fim de procurar entender as necessidades dos colaboradores para que a empresa como um todo se desenvolva, dando suporte e motivação para seus

colaboradores. A mesma traz novamente a diferença nos aspectos que cercam os jornalistas dos demais colaboradores por seu trabalho ser de natureza criativa e exigir autonomia, além da necessidade de condições e ferramentas específicas para que possam produzir como colocado na citação acima.

A motivação na visão dos jornalistas e os fatores que os trazem motivação atualmente estavam relacionados ao prazer de exercer a função e agregar valor para a sociedade, evidenciado nas falas “meu sentimento é diariamente estar prestando um importante serviço à população” e também “a minha motivação se origina na oportunidade de contar histórias que transformam as pessoas e colaborem com a sociedade”. Um respondente citou a falta de transparência quanto ao rumo que o jornal está seguindo, e que isso pode ser fator de desmotivação “Falta de clareza quanto ao processo e ao rumo da redação é um fator que desmotiva, mas estar a frente de algo nos principais veículos de comunicação de SC têm um peso grande a favor”.

Os jornalistas foram questionados quais fatores, entre os elencados, são mais relevantes para eles no trabalho, e qual o grau dessa relevância, como apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Fatores de relevância para exercer as funções dos jornalistas



Fonte: elaborado pelas autoras.

Os fatores que apresentaram maior relevância para os jornalistas, somando as respostas “muito relevante” e “extremamente relevante”, foram: remuneração compatível e autonomia para criação, eles representam 93,75% dos respondentes (15 respostas). Na sequência está ambiente que permite aprendizado constante e ambiente colaborativo, ambos representando 87,5% dos respondentes com 14 respostas. Ambiente que promova a socialização e equipe integrada estão com 81,25% (13 respostas), seguidos de horário flexível com 62,5% (10 respostas) e estímulo ao ócio criativo com 56,25% (9 respostas). Percebe-se aqui, que apesar de citarem como fundamentais alguns fatores trazidos nas teorias mais atuais, como horário flexível por exemplo, o fator econômico, assim como as teorias mais antigas, ainda é considerado por eles como o mais importante.

Entre os fatores que representaram menos relevâncias estão: estabilidade com 8 respostas (50%), home office com 6 respostas (37,5%). E por último jornada de trabalho reduzida com apenas 4 respostas, representando 25% dos respondentes, sendo então considerado o fator de menor relevância. Quanto a justificativa destas escolhas, foram citados pelos colaboradores:

Acredito que para se ter um profissional realizado é preciso deixá-lo "livre" para criar e sugerir ideias. O ambiente colaborativo ajuda na realização de tarefas e projetos. Já os aprendizados e desafios são essenciais para manter a equipe motivada e com vontade de superar metas.

Equipe integrada faz o trabalho desenvolver de forma segura; a estabilidade é fundamental para o rendimento já que a instabilidade transmite insegurança e, assim, queda de foco e rendimento. Quanto a remuneração compatível é essencial em qualquer trabalho

Estabilidade significa confiança e segurança para trabalhar. Para praticar um bom trabalho é necessário ter uma equipe que compartilha problemas e soluções ao mesmo tempo em que busca construir boas práticas. A remuneração é importante pois o trabalhador estará mais sossegado em relação aos problemas "extra-trabalho" se tiver com a saúde financeira em dia.

Tudo muda o tempo todo. Se não nos reinventarmos, corremos o risco de perder relevância. Por isso precisamos ser colaborativos, ter estímulo para criação de novos produtos em um ambiente que permita o aprendizado constante.

Como pode se perceber nas citações dos jornalistas pesquisados acima, todos concordam que o ambiente colaborativo é uma condição fundamental para o bom desenvolvimento de seu trabalho. Assim como também foi trazido pela gestora na

entrevista: “o fim do negócio é esse.[...] então isso as pessoas têm muito no sangue aqui. De ser colaborativo [...]”. Sugerindo que esta é uma característica inerente a empresa. Autonomia também foi uma característica apresentada pela gestora assim que questionada a respeito da concepção do trabalho para os jornalistas, compatível com o que foi trazido pelos colaboradores.

Outra questão levantada pela gestora em resposta às características específicas ao trabalho, motivação e necessidades dos jornalistas, foi a dificuldade deste setor de se adaptar aos processos mais burocráticos da empresa, tendo em vista o processo criativo do jornalista em contraponto às exigências dos processos internos e administrativos da organização. Como pode se perceber nas seguintes falas da entrevistada:

[...] essa é uma empresa que segue regras, então a gente não tem toda liberdade do mundo. [...] Mas quando a gente fala do mundo deles, que tá ligado à notícias, seja na TV, no rádio ou no jornal escrito, que são os três veículos e o digital hoje em dia, a gente tá falando de total autonomia. [...] Eles tem liberdade pra criar, mas eles seguem uma conduta e um código de ética muito rigoroso por conta do que a gente espera deles.

É, deveria ser pra todo mundo, mas a burocracia quando se fala de trabalho obrigado é difícil você ser as duas coisas juntas né? Trabalho criativo e a burocracia. Hoje, de dois anos pra cá, a gente passa por esse momento de como a gente vai fazer a integração do processo burocrático que uma empresa, uma indústria, que é o nosso dono hoje, versus uma empresa de comunicação[...]

Muito! Dificulta muito! Vou ter dar um exemplo, primeiro que tudo aqui precisa abrir um chamado. [...] Então burocratizou a vida das pessoas. Quando se fala em um mundo criativo dos jornalista seja de TV, de rádio, digital, eles enlouquecem, porque pra eles que ficam na rua que não precisam de nada, agora eles tem que sentar na frente do computador e pelo menos meia hora do dia deles dedicam a uma burocracia que não fazia parte do dia deles.

Segundo ela, estes processos burocráticos foram trazidos principalmente depois da venda da empresa para o grupo NC. E essas mudanças nas rotinas dos jornalistas são um desafio constante em virtude das características intrínsecas a esses profissionais e seus hábitos culturais anteriores. Porém apesar de ser citado pela gestora, nenhum dos jornalistas pesquisados colocou esse fator em resposta no questionário.

Quando questionada sobre a socialização por meio do trabalho, a gestora apresentou algumas iniciativas da empresa para estimular a socialização e colaboratividade entre seus colaboradores. Dentre os aspectos a mesma citou as

mudanças no layout dos setores da empresa: “a gente mudou o layout, então abriu toda a redação, todo mundo fica junto, a gente tem os espaços. As pessoas aqui se procuram muito. Vou te dizer que a gente é oitenta por cento colaborativo”, bem como a necessidade de interação entre pessoas de diferentes cargos, conforme trecho da entrevista:

É, o fim do negócio é esse. Então como o objetivo do nosso negócio é já ser um trabalho social e fazer com que as pessoas como sociedade de Santa Catarina como um todo, então isso as pessoas têm muito no sangue aqui. De ser colaborativo, [...] tem um outro desafio, que é fazer com que todo mundo fale com todo mundo quando se fala de trabalho, ter uma empresa multimídia.

A gente trouxe todo mundo pra cá, falta a área comercial, eles vão vim na metade do ano. Aqui vai ficar todo mundo. Então isso já faz com que a gente trabalhe todo mundo junto de uma maneira que olha a comunidade, que olhe o todo. Mas quando você fala em já ser colaborativo, o negócio da empresa já permite que as pessoas sejam assim.

Assim como colocado anteriormente como fator motivacional para os jornalistas pesquisados, equipe integrada, ambiente colaborativo e ambiente que promova a socialização são aspectos relevantes para o trabalho dentro do jornalismo da NSC, tanto na visão da empresa quanto na visão dos colaboradores. As mudanças no layout, informadas pela gestora, buscam promover a socialização e integração dos diversos cargos dentro do jornal impresso, proporcionando um ambiente social e colaborativo.

Por fim, quando perguntado aos colaboradores sobre “Você enxerga a sua função como uma possibilidade de se alcançar uma auto-realização”, todos colaboradores responderam que sim, e alguns complementam “Sim, eu sempre quis trabalhar com jornalismo diário. Além de me sentir útil e peça chave dentro da organização, exercer a função é como a realização de um sonho” e “Sim, pois é uma atividade que lida com pessoas, expectativas, com o conhecimento. As recompensas de um trabalho bem feito são intangíveis”.

Conclui-se que o trabalho para os jornalistas, diferente das concepções mais antigas vistas na revisão da literatura, é visto como ferramenta para realização do homem, seja para seu crescimento pessoal ou para garantir seu sustento, consumo e lazer, conforme dito por Carvalho e Carvalho (2006), e sob ótica social, o trabalho dos jornalistas em suas visões contribui para o bem estar da sociedade fornecendo conteúdos de valor para a mesma, fato este que gera motivação nos mesmos. O trabalho é visto como uma parte importante da vida deles, pois permite socialização,

trocas, contribui com a sociedade e auxilia em seu crescimento profissional e também pessoal.

4.2.2 Tecnologia

No tópico referente a tecnologia, a gestora de RH da empresa acredita que estão em um processo de aprendizado e evolução, a tecnologia atual é voltada para o negócio específico e pode ser mais digital em outros aspectos:

[...] quando se fala de tecnologia a gente tem muito a aprender e muito a crescer. E tem a tecnologia que é voltada pro negócio, a tecnologia de pôr uma TV no ar, de ter uma antena. [...] A gente tá sofrendo isso quando a gente começou a precisar ser digital. Aí a gente vê que a gente ainda está engatinhando. É o que se espera, a empresa está dando um passo gigante esteja na era digital e a tecnologia vem junto.

Sendo assim, a gestora acredita que a empresa ainda precisa evoluir no que tange a tecnologia, porém, apesar de responder que não considera a NSC ainda como uma empresa tecnológica, defende que a tecnologia acrescenta valor e qualidade aos produtos e serviços, conforme sua fala a seguir:

[...] Sim, tanto que o nosso primeiro projeto dentro do NSC desenvolvimento é sobre tecnologia digital, então a gente vai trazer uma empresa pra falar disso aqui dentro. Nós vamos treinar os oitocentos colaboradores e não só os que vão usar a famosa tecnologia. A gente está investindo em TI e aí é TI propriamente dita, são dezesseis pessoas novas dentro de TI. A empresa como um todo acredita que se a gente não der esse passo, a gente não vai a lugar nenhum. Por isso que eu te digo que 2019 é um ano que vai mudar tudo isso.

Evidenciado em suas falas, a empresa está investindo em capacitação dos funcionários em digital, pois acredita que todos colaboradores serão impactados, não apenas os jornalistas. Também está investindo no aumento da área de Tecnologia da Informação, contratando mais 16 funcionários para contribuir nessa área.

A entrevistada ainda acredita que a tecnologia tem caráter estratégico quando diz que “a tecnologia é a estratégia!” e enfatizou a necessidade de atualização enquanto empresa às novas tecnologias quando diz que: “não tem volta é um caminho que a gente tá atrasado mas que a gente tem que correr porque a gente precisa dele, e individualmente quem não estiver por dentro infelizmente não vai sobreviver e ponto”. No entanto, quando questionada, ela respondeu que a empresa não investe constantemente em atualizações de tecnologias.

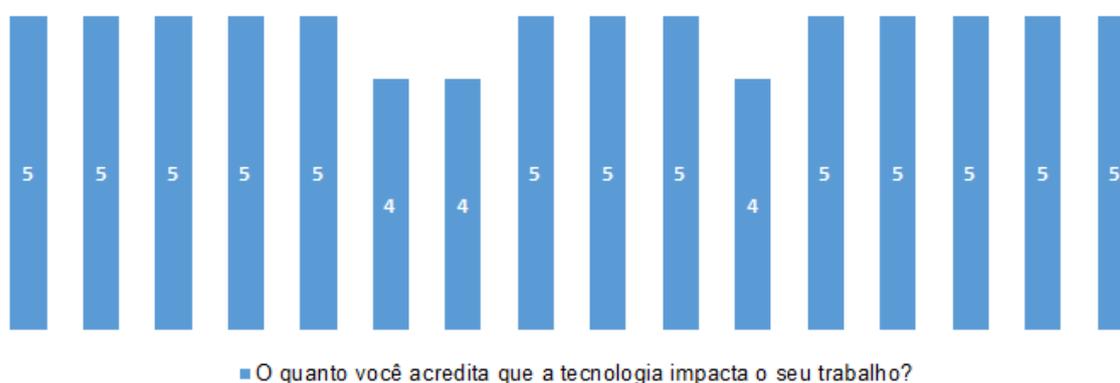
Em relação aos impactos decorrentes das tecnologia nos trabalhadores a entrevistada acredita que “ela impacta porque ela faz a pessoa até mudar o trabalho dela do dia a dia. Isso vai impactar no trabalho das pessoas, e como elas fazem o trabalho delas de verdade”. Também expôs, ao ser questionada, sobre a substituição de homens por máquinas em determinadas funções:

Já passou a primeira onda desse impacto que foram as demissões principalmente no jornal escrito, o papel. Porque a tecnologia já veio tomar o lugar de muitas coisas. O tal do digital, o tal do Instagram da vida, o tal de ter todos os jornais em uma única plataforma, isso impacta até na nossa fábrica de jornal que eu não preciso de tanta gente mais, já que eu não tenho mais tantas tiragens de jornal. Porque antes você tinha, to chutando um número tá, sei lá, a gente tinha tiragem de três mil jornais por dia, hoje a gente tem oitocentos.

A organização já fez movimentações, portanto, que evidenciam substituições de homens por tecnologias, como colocado pela gestora que já houve demissões oriundas da digitalização do jornal e a unificação dos jornais em uma única plataforma por exemplo.

Na visão dos jornalistas pesquisados, quando questionados sobre o quanto a tecnologia impacta em seu trabalho, dentro de uma escala de 0 a 5, 13 respondentes selecionaram a escala 5, representando 81,3%, e 3 optaram pela escala 4, representando 18,7% dos pesquisados. A Figura 7 demonstra as escalas atribuídas de todos respondentes.

Figura 7 - Impacto da tecnologia para os jornalistas



Fonte: elaborado pelas autoras.

Conforme análise da Figura 7, todos pesquisados atribuíram uma escala alta, considerando que a tecnologia impacta diretamente no trabalho. Um respondente que

selecionou a escala 5 defende que: “Somos totalmente dependentes da internet, de bons computadores e de tecnologias, em geral, ligadas à comunicação”, enquanto outro cita as mudanças que ocorreram em seu trabalho devido às tecnologias:

Tudo se transformou: do papel passou-se para a tela do computador, a redação passou por uma reconfiguração, as notícias têm de sair mais rápido e estarem a ser constantemente atualizadas e surgiram novos sistemas de comunicação eletrônica que possibilitam novas formas de produção da informação.

Na mesma linha de raciocínio, um dos respondentes, dentre os que selecionaram escala 4, alegou que “Impacta consideravelmente, pois é fundamental no processo de apuração das informações, de organização do conteúdo e, também, de publicação destas mesmas informações”. Percebe-se evidenciado pelas falas que os profissionais jornalistas consideram que as mudanças tecnológicas causam um impacto muito grande em seu dia a dia e também na sua profissão.

No que envolve o perfil do funcionário jornalista, a gestora acredita que aconteçam mudanças nas exigências de perfil desses profissionais devido à tecnologia envolvida no processo:

[...] ele vai ter que ser multimídia, ele vai ter que se virar. Ele vai ter que entender que ele amava muito, e vamos falar do mundo que vocês vão conversar, esse talvez sejam os que vocês vão mais sofrer pra conversar, porque o mundo deles vai ser o que mais vai impactar. [...] Hoje ele faz uma matéria a cada dia, ele vai fazer seis em um dia, porque vão ser matérias mais curtas.

A organização espera então, que os profissionais sejam multimídia, que o mesmo profissional que faz uma matéria para o Jornal, pense que essa matéria poderá servir para TV, e que terá que ser adaptada também para o digital. Além disso, a quantidade de matérias produzidas por dia deverá ser maior, pois a tendência são que os conteúdos fiquem cada vez mais curtos. Podendo caracterizar a necessidade de um perfil de profissionais mais dinâmico, criativos, e que busquem constantemente informação.

Em relação à atualização e adaptação dos jornalistas para esse novo perfil e essas novas tecnologias, a gestora coloca que:

[...] o nosso maior cuidado tem sido com os que ficaram. Já que a nossa escolha foi tirar as pessoas que talvez não se adaptem a esse mundo com tanta rapidez, os que ficaram é os que a gente diz que acredita que eles vão entender. Então tá aí, por exemplo agora começam duas consultorias falando só de mundo tecnológico e digital, eles vão ter acompanhamento total sobre isso, a criação da Impact Hub, a criação na NSC Lab. [...] Aí tá ligado a motivação, tá ligado a trabalho do dia a dia, a mudança de cultura, tem que fazer tudo isso andar junto. Vai impactar! Mas os que estão aqui vão ser

treinados, eu não gosto da palavra treinados, mas eles serão treinados para que a coisa funcione pra eles da melhor maneira. E que o produto final não seja impactado, porque isso é o principal pra gente.

A organização portanto, está investindo, através dos programas NSC Lab e NSC Desenvolvimento, na capacitação dos profissionais que ficaram na empresa por estarem alinhados a essa cultura digital, pois além de gerar motivação nos colaboradores, irá contribuir para um produto final cada vez melhor.

Quanto às atualizações de tecnologias e a participação dos envolvidos neste processo, a gestora diz que existem três situações para tais decisões. Segundo ela, a primeira situação é a deliberada, algumas atualizações são decididas sem participação: “Algumas vezes é topdown e acabou, não se discute”, quando a ordem vem do Grupo ao qual a NSC pertence. Na segunda situação, a empresa pesquisa o que o mercado de mídia está fazendo: “Então você olha New York times, você olha a Folha de São Paulo, o Globo, todos eles fazem o mesmo movimento que a gente, então isso é meio que intrínseco, tem que ter”, uma vez que existe a necessidade de acompanhar o mercado para se manter competitivo. E na terceira situação existe a participação dos colaboradores, e é escutado a opinião deles no processo:

A gente escuta todos eles, pra você ter uma ideia, esse trabalho individual no jornal escrito já acabou, a gente já conversou com toda redação, muito do que está sendo feito é impacto dessas conversas. Por exemplo mudança de local físico, que parece uma besteira pra quem tá de fora, pra gente que está aqui dentro sabe que aquilo foi impactante. E aí tá ligado a tecnologia por mais louco que pareça, que como agora eles estão tratando da mesma coisa, as equipes precisam ficar todas juntas. A gente derrubou as paredes, então você senta aonde você quer (...). Agora ele tem lugares volantes pra trabalhar, então onde tiver uma empresa do grupo Impact Hub eles vão poder estar, então eles vão estar muito mais perto da notícia.

Assim, para entender as necessidades específicas dos jornalistas e propor as atualizações, a gestora explica que, por meio de conversas promovidas pelo RH, as responsáveis escutam todos os jornalistas a fim de fazer um levantamento das necessidades e proporcionar o suporte para tentar atendê-las. Como resultado do que está sendo levantado neste projeto, mudanças como a alteração no layout, por exemplo, estão sendo desenvolvidas e impactando na forma de trabalho dos jornalistas.

Ao ser questionada se a empresa espera que os colaboradores se atualizem sobre novas tecnologias, por vontade própria, a gestora responde que é esperado que eles façam isso:

Pode, isso é o que a gente espera, que as pessoas queiram se desenvolver porque é a necessidade do mundo. Mas a gente também ajuda, o que a gente

não consegue é estar antenado em tudo o que está acontecendo. [...] Então eles precisam estar também antenados se não eles ficam no passado.

Nota-se portanto, que há uma expectativa de que o colaborador esteja antenado e busque se capacitar, sendo fator essencial para se manter atualizado tanto na sua profissão quanto em nível pessoal. A gestora coloca ainda que a empresa, sempre que possível ajuda o colaborador, seja com auxílio no custo do treinamento ou com o abono das faltas no período da realização do treinamento.

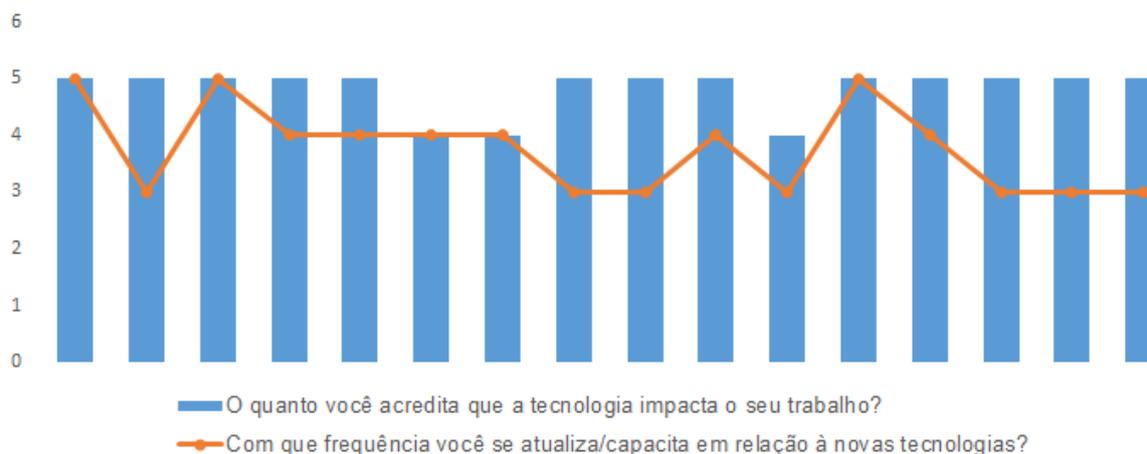
Dos colaboradores pesquisados, 5 responderam que ficam sabendo da necessidade de se atualizar quanto às novas tecnologias através de pesquisa na internet, 6 responderam que é através da convivência e conversas com colegas, 2 citaram o fato que percebem a necessidade de atualização quando entram em contato com uma tecnologia nova. Um colaborador citou que a necessidade aparece na forma em que o público está consumindo a notícia. Outro também citou que observa o que os concorrentes estão fazendo. Um dos respondentes descreveu que a necessidade de atualização surge o tempo todo:

Ocorre o tempo todo. É frequente ficarmos sabendo por meio de notícias, de novas tecnologias aliadas ao jornalismo. Para todas as etapas: tecnologias que ajudam na apuração, publicação e ativação de conteúdos. E é menos frequente, mas também acontece, de nós sermos referência em novas tecnologias, que acabam sendo inspiração para outros veículos/empresas que trabalham na comunicação.

Entre os respondentes, dentro de uma escala de 0 a 5 em relação à frequência com que se atualizam às novas tecnologias, 43,8% (7 respondentes) selecionaram a escala 3, 37,5% (6 respondentes) atribuíram a escala 4 e apenas 18,8% (3 respondentes) atribuíram a escala 5. Percebe-se que apesar das expectativas da empresa em relação à busca por capacitação e atualização para as novas tecnologias, a maior parte dos respondentes (43,8%) não está se atualizando de forma frequente.

A Figura 8 apresenta o comparativo do impacto da tecnologia que os jornalistas acreditam ter no seu trabalho e a frequência com que buscam se atualizar em relação à novas tecnologias.

Figura 8 - Comparativo do impacto da tecnologia versus capacitação



Fonte: elaborado pelas autoras.

Torna-se notável, que apesar de todos jornalistas pesquisados acreditarem que a tecnologia impacta muito no seu trabalho (100% deles responderam entre as escalas 4 e 5), quase a metade dos respondentes, 43,75% (7 respondentes), atribuíram a escala 3, considerando que se atualizam apenas às vezes em relação à novas tecnologias. Identificando uma discrepância entre a necessidade de atualização devido ao impacto e a realidade da atualização em novas tecnologias dos jornalistas.

Visto que a organização estudada está buscando incluir cada vez mais tecnologias no seu dia a dia, tanto para munir os profissionais de informações quanto para auxiliar na eficiência dos processos na empresa, pode-se afirmar que assim como visto na teoria sobre o tema, a tecnologia dentro da NSC está evoluindo de uma orientação tradicional de suporte das operações, para um papel estratégico dentro da empresa. A tecnologia possui um papel fundamental na vida dos colaboradores, e confirmado pela pesquisa, ela impacta muito no dia a dia. Hoje, mais do que nunca, a TI está inserida em diversas áreas da organização, transformando a maneira pela qual as atividades são executadas e a natureza dos vínculos entre elas, além de acrescentar valor e qualidade aos processos, produtos e serviços (CEOLIN et al., 2000; VIEIRA et al., 2000).

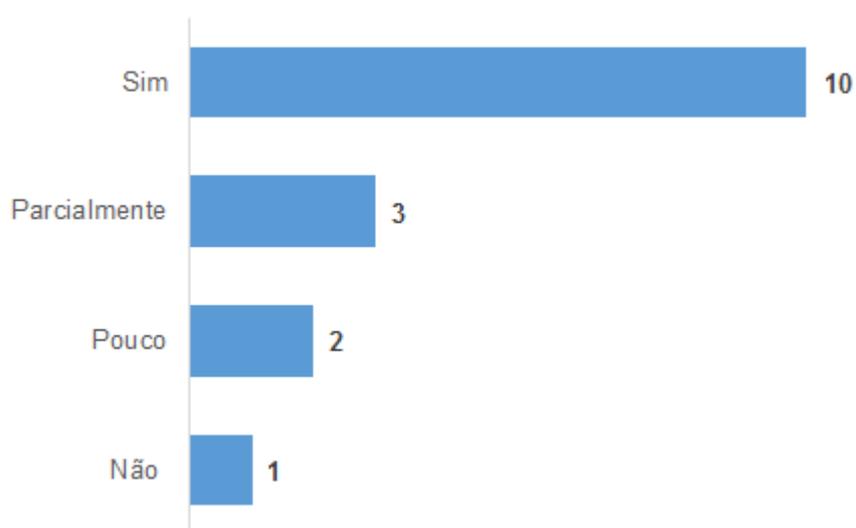
4.2.3 Indústria 4.0

A NSC, ainda não se enxerga totalmente inserida no contexto da Indústria 4.0, a gestora acredita que “[...] a empresa nem o grupo NSC está preparado para falar de

Indústria 4.0. De verdade! [...] porque não é cultural, nem no grupo que nos comprou e nem na empresa”. Segundo a entrevistada, tal realidade está por vir, mas antes a mesma acredita que ainda tenham outras prioridades para focar.

Os colaboradores da empresa tem visões divididas sobre estarem inseridos no contexto da Indústria 4.0, apenas um respondente (6,25%) acredita que não: “Não, porque ainda usamos as ferramentas de jornalismo digital de terceira geração e não nos apropriamos de recursos como base de dados e inteligência artificial”. A Figura 9 apresenta a percepção de todos os pesquisados referente a inserção na Indústria 4.0.

Figura 9 - Percepção dos jornalistas sobre a inserção na Indústria 4.0



Fonte: elaborado pelas autoras

Já 12,5% (2 respondentes) acreditam que se vêem pouco inseridos, como comenta um dos colaboradores: “Pouco. Não vejo que grandes invenções tecnológicas estejam o dia a dia do jornalista.”. Na visão de 18,75% (3 respondentes), eles estão inseridos parcialmente. Porém a maioria, representando por 62,5% (10 respondentes), acredita estar já vivendo a realidade da quarta revolução industrial, como cita o colaborador “Sim. Porque essa tecnologia impacta na vida das pessoas e tudo "interfere" na vida da população é notícia (...)”, Um respondente, argumenta que a função do jornalista pode ser bastante impactada mas acredita no papel do ser humano ainda neste contexto: “Acredito que ele possa ser engolido por essa indústria, mas alguém precisa pilotar a máquina. Jornalismo também é sentimento, sensação”. Também evidenciado na fala de outro respondente:

As tendências de Inovação e Tecnologia e os novos mecanismos fazem parte das transformações no novo jornalismo. Não há como negar que a Inovação e a Indústria 4.0 estão presentes cada vez mais forte em nossa realidade. Como por exemplo, as tecnologias de Inteligência Artificial implantadas nos aparelhos celulares. Então, precisamos nos adaptar a esse cenário em constante evolução.

Apesar das visões divididas, há predominância entre os que acreditam estarem inseridos na Indústria 4.0, pois as tecnologias já estão tanto no dia a dia das pessoas em sua vida pessoal, quanto no trabalho. De acordo com Drath (2014), existe uma tendência natural de que as infra-estruturas de comunicação se tornem mais acessíveis e sejam introduzidas em todos os lugares, além de cada vez mais os dispositivos estarem conectados a uma rede, como a internet por exemplo. Podendo justificar a percepção dos jornalistas, que apesar de não utilizarem muitas das tecnologias da Indústria 4.0, já estão convivendo com os sistemas cyber-físicos sugeridos pelo autor.

A gestora de RH da organização acredita que algumas características da Indústria 4.0 estão aparecendo no contexto e no dia a dia da empresa de uma forma natural, “[...] elas vão acontecer sem que a gente se dê conta de que ela seja 4.0 [...] É muito mais a necessidade do nosso dia a dia [...]”. Assim como descrito por seus colaboradores que as mudanças estão acontecendo e a Indústria 4.0 é uma realidade que a empresa terá que se adaptar.

Ao ser questionada sobre quais tecnologias que são características da Indústria 4.0 são utilizadas na empresa, a gestora respondeu que não utilizam ainda: inteligência artificial, robôs autônomos e internet das coisas. Já as tecnologias big data e nuvem estão sendo utilizadas “Big data tem por que a gente tá mudando a nossa realidade de B2B pra B2C, então sim, acabou que ela caiu no colo das pessoas por conta de uma transformação necessária do negócio.”. Também cita a necessidade de novos negócios ligados a Indústria 4.0:

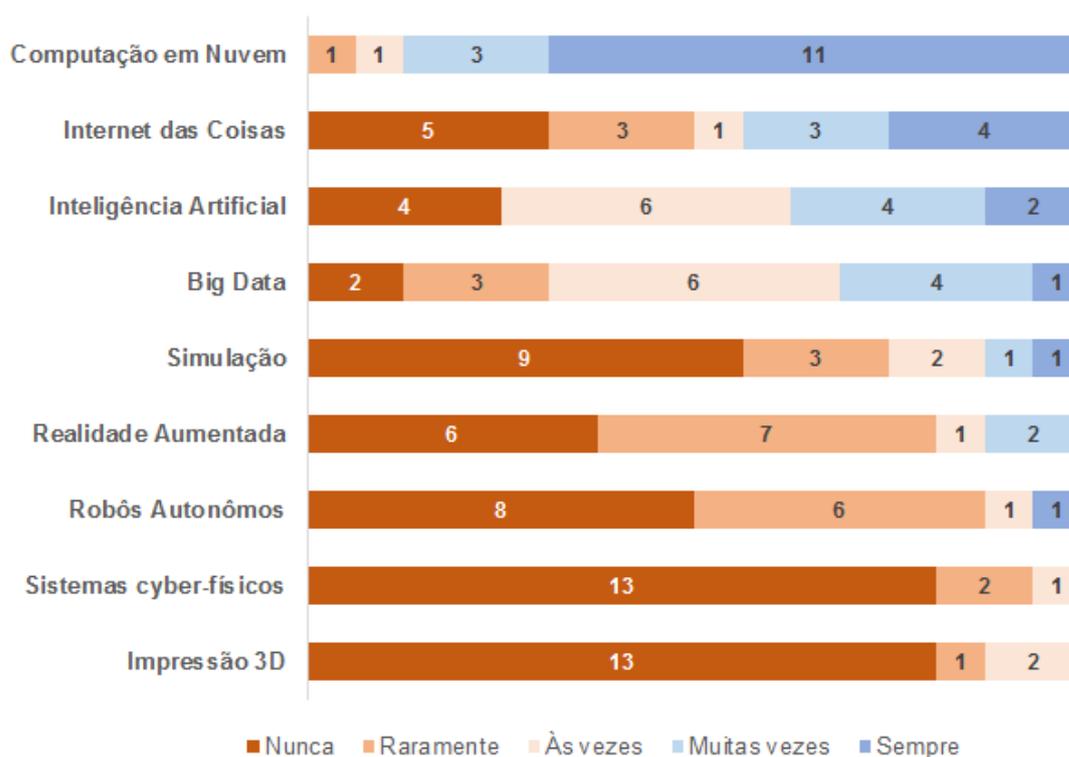
[...] temos que criar novos negócios que aí estão cem por cento ligados a indústria 4.0. Essa mudança do B2B pro B2C, a gente não chama de 4.0, mas ela tem todas as características. Porque eu preciso conhecer meu consumidor, eu preciso entender, eu preciso ter um big data pra isso [...] Eu preciso ter informação do meu consumidor, [...] eu preciso ter uma nuvem, por que se eu perder tudo onde que eu to? A gente tá centralizando todas essas coisas para que as coisas funcionem.

Ou seja, essas tecnologias estão relacionadas também com a necessidade que a empresa enxerga de entender melhor os hábitos do consumidor. Uma vez que os jornais digitais estão tomando o cenário do jornalismo e substituindo o impresso, surge

a necessidade de entender o funcionamento desse mercado digital, seus clientes e seu alcance.

Já na visão dos jornalistas, a maioria das ferramentas tecnológicas apresentadas obtiveram respostas de “nunca” ou “raramente” serem usadas, sistemas cyber-físicos, impressão 3D, simulação e robôs autônomos são exemplos de ferramentas praticamente não utilizadas pelos jornalistas, conforme mostra a Figura 10.

Figura 10 - Tecnologias utilizadas no dia a dia das funções dos jornalistas



Fonte: elaborado pelas autoras.

Para os jornalistas, a tecnologia que teve maior frequência de uso foi o armazenamento em redes online, ou seja, a nuvem. Dos 16 respondentes, 11 alegaram que utilizam “sempre” esta ferramenta e 3 utilizam “muitas vezes”, totalizando 87,5% dos respondentes na somatória dos dois quesitos. A computação em nuvem foi citada pela empresa e pelos colaboradores em relação ao seu uso no dia a dia.

Em segundo lugar, 4 responderam que utilizam *The Internet Of Things* (Internet das coisas) “sempre” e 3 utilizam “muitas vezes”, representando 43,75% dos

respondentes. Já a inteligência artificial obteve 2 respostas para “sempre” uso e 4 para “muitas vezes”, representando 37,5% dos respondentes. Para a ferramenta *Big Data*, houve apenas uma resposta para “sempre” utilizo e 4 para “muitas vezes”, totalizando 31,25% dos respondentes. Assim, pode-se perceber que apesar da empresa considerar uma ferramenta importante, o *Big Data* ainda não é uma ferramenta com muito uso entre os jornalistas da empresa.

As tecnologias simulação, realidade aumentada, robôs autônomos, sistemas *cyber-físicos* e impressão 3D, tiveram majoritariamente respostas em “nunca” e “raramente” quanto à sua utilização, representando assim 75%, 81,25%, 87,5%, 93,75% e 87,5% dos respondentes respectivamente. Essas porcentagens indicam que mais de mais de 75% das pessoas não utilizam no dia a dia essas tecnologias citadas que são inerentes a Indústria 4.0.

Apesar da organização ter apresentado evidências que corroborem a transformação digital, foi encontrado na pesquisa com os jornalistas que ainda se utiliza poucas tecnologias da Indústria 4.0 no dia a dia. Algumas das tecnologias levantadas podem não estar diretamente relacionadas com a atividade do jornalista, como por exemplo a impressora 3D, por isso não são utilizadas pelos mesmos. Já as que poderiam auxiliar suas atividades, provavelmente ainda não estão sendo muito utilizadas devido ao momento em que a empresa passa, uma vez que está sendo adaptada para as tecnologias, porém, como colocado pela gestora, ainda tem muito o que ser feito.

No que diz respeito às mudanças inerentes às adaptações para inclusão da empresa na realidade da Indústria 4.0 a entrevistada acredita que também é uma mudança cultural para a organização, segundo ela “o momento da NSC é exatamente esse, é um pacote de coisas culturais que a gente tem que botar lá dentro, e a tecnologia é uma delas”. E confirma que essas mudanças visam buscar rapidez e flexibilidade nos processos:

[...] estão sendo criadas áreas, estão sendo contratadas pessoas. [...] A gente tá empurrando as pessoas pra acreditarem nisso, a gente tá empurrando as nossas ferramentas pra isso, hardware, software, tudo pra que as coisas estejam, pra que a gente chegue na inteligência artificial cem por cento.[...] É muito mais uma necessidade cultural e de que o negócio permaneça como ele é, a gente precisa criar outras coisas, talvez só ter uma TV, jornal e rádio no futuro não vá perpetuar este negócio. Então também temos que criar novos negócios[...].

Os colaboradores foram questionados se “No dia a dia da sua função, você busca tornar os processos mais rápidos, mais flexíveis, mais eficientes e mais

eficazes? De que forma você pratica isso?”, e todos responderam positivamente. Como justificativas, foram citados a busca pela otimização do tempo e de trabalho:

Sim. Existe uma busca constante por otimização. Seja para melhorar o fluxo de trabalho entre os colegas, já que a informação percorre diversas etapas antes de chegar no produto final, seja para melhorar individualmente a função dos colegas. Um exemplo é criar algoritmos que permitam automatizar uma home page ou uma rede social. Deste modo, o repórter pode se preocupar apenas em apurar, redigir e publicar. A distribuição desse conteúdo se dará de modo automático, liberando tempo para que os esforços fiquem mais focados na qualidade do conteúdo.

A automatização de processos por meio da tecnologia foi mencionada “Sim, principalmente usando aplicativos que “fazem tarefas” por nós. Cito aqui, novamente, a função de decupar entrevistas.”. O uso de tecnologias para otimizar tempo foi citada também no exemplo “(...) É possível, por exemplo, realizar um gráfico de informações a partir de uma ferramenta online e, assim, poupar o tempo e trabalho da nossa equipe de diagramação.” Todos colaboradores, portanto, consideram que buscam tornar os processos mais rápidos, flexíveis e eficientes, no dia a dia.

Segundo Khan e Turowski (2016), a produção na indústria 4.0 demanda mudanças na organização do trabalho, sugerindo um ambiente adaptável e flexível nos níveis de processo. Neste sentido, pode-se observar que a NSC demonstra esforços para mudanças em seu ambiente compatíveis ao que sugere a Indústria 4.0, visando otimizar os processos dentro do jornal. Assim como foi identificada a necessidade de mudanças culturais na organização, apontadas pela gestora, para a adaptação a esta nova realidade, uma vez mudanças culturais e sociais também impulsionam a inovação.

4.3 COMPETÊNCIAS

Neste tópico, foram divididas duas categorias de análise, a primeira, visa compreender o perfil de competências inerentes a Indústria 4.0 que a empresa pesquisada procura para sua equipe de jornalistas lotados no Jornal Diário Catarinense. A segunda categoria de análise visa compreender o perfil de competências inerentes a Indústria 4.0 que os colaboradores percebem ter e utilizar no dia a dia de suas funções.

4.3.1 Visão da Empresa

Dentro de uma visão mais ampla e geral de perfil a gestora diz que a empresa espera dos profissionais jornalistas que eles tenham estas competências:

Que a pessoa faça com o coração, [...], mas fazer com o coração é acreditar nisso que a gente tá falando, que você tem que fazer por amor. [...] levar com responsabilidade, ter as mesmas responsabilidades que você tem com a comunidade e com os seus aqui dentro [...]. A gente precisa ser inovador, a pessoa precisa ser inovadora, ela precisa ser criativa, ela tem que ter capacidade de avaliação e criticidade nas escolhas de reportagem e matérias que vai fazer. Ela tem que ter curiosidade, tem que estar buscando informações a todo momento, e precisa ter agilidade nisso, avaliar o que é urgente e relevante para o nosso consumidor. Ela precisa ser resiliente, é a palavra da moda, mas ela nunca sai de moda porque as coisas mudam muito rápido.

Assim pode-se apontar como competências gerais para a NSC, a criatividade, inovação, a capacidade de avaliação / criticidade, curiosidade / busca de informações, agilidade / senso de urgência e resiliência. Também fica evidenciado, na fala da gestora, a importância que a organização dá para o interesse do funcionário em suas atividades, para que eles tenham paixão por aquilo que fazem.

Já dentro da perspectiva da Indústria 4.0, a gestora ressalta como características de competências que a empresa busca nos profissionais “[...] a capacidade de entendimento. Leitura de cenário é uma coisa que a gente aqui tem buscado muito[...]. E aí técnica para um jornal é o cara que seja multimídia [...]”. Também acrescenta que o perfil desejado pela empresa sofreu mudanças em decorrência dos avanços tecnológicos:

[...] a gente foi resgatar competências muito antigas como o trabalho em equipe que aqui não era uma preocupação [...] A gente precisa de pessoas mais antenadas tecnologicamente falando[...] Pra mim o maior impacto foi falar em trabalho em equipe que nunca ninguém tinha citado aqui e a gente teve que por lá, e a gente teve que falar.

Na perspectiva da Indústria 4.0 apareceu a competência citada pela gestora de capacidade de entendimento e leitura de cenário, ou como é comumente falado, visão sistêmica. Cita também que a tecnologia trouxe a necessidade do trabalho em equipe, onde ela acredita que está a maior mudança na organização ao que diz respeito às competências. Outras características que surgiram com as mudanças tecnológicas, na visão da gestora, foram a necessidade de ser multimídia e o conhecimento das tecnologias.

Ao fazer uma análise documental das requisições de vagas que a empresa forneceu referente aos cargos de Repórter e Editor Assistente, as competências encontradas para o cargo de Repórter foram: Pró atividade e que seja um profissional

multimídia. Já para o cargo de Editor Assistente, as competências levantadas foram capacidade analítica e capacidade de relacionamento interpessoal. As competências pró atividade e capacidade de relacionamento interpessoal não foram citadas na entrevista com a gestora, já as competências do profissional multimídia e capacidade analítica foram citadas por ela.

Para a gestora o interesse do colaborador de se adaptar às novas necessidades é fundamental para a continuidade dele no mercado de trabalho, ela defende que “os que não têm interesse eles não vão sobreviver, eles estão ali ainda, mas a gente sabe e eles também sabem que não vão sobreviver [...] tem uma transição que ele vai ter que fazer né?”. Esta fala da gestora corrobora com o que foi apresentado anteriormente a respeito da expectativa da empresa sobre o interesse em atualização do colaborador, quando questionada a respeito de treinamento, a mesma coloca que acredita que existe uma necessidade não apenas da empresa, mas de todo o mercado atual.

A gestora, ao ser questionada a respeito das competências que são tendências de mercado e as que estarão em declínio elencadas pelo Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum* [WEF], 2018), diz que:

[...] aqui que vai acabar em 2022, memórias, habilidades verbais auditivas e espaciais pra gente não, nem em 2022, [...] em 2022 falar que a gente não vai falar de gestão de recursos financeiros eu não sei, acho que aqui a gente tá cada vez mais responsabilizando as pessoas pela gestão dos seus recursos financeiros [...] Terminar com a leitura e com a escrita, não sei se a gente algum dia vai fazer aqui da escuta ativa entendeu? [...] Inteligência emocional que é um trabalho que a gente precisa ter. [...] Talvez eu colocasse Liderança e influência social hoje nos tops nossos, talvez o segundo ou terceiro de tudo o que a gente vive aqui, pelo momento da empresa tá? Mas a gente ainda precisa disso.

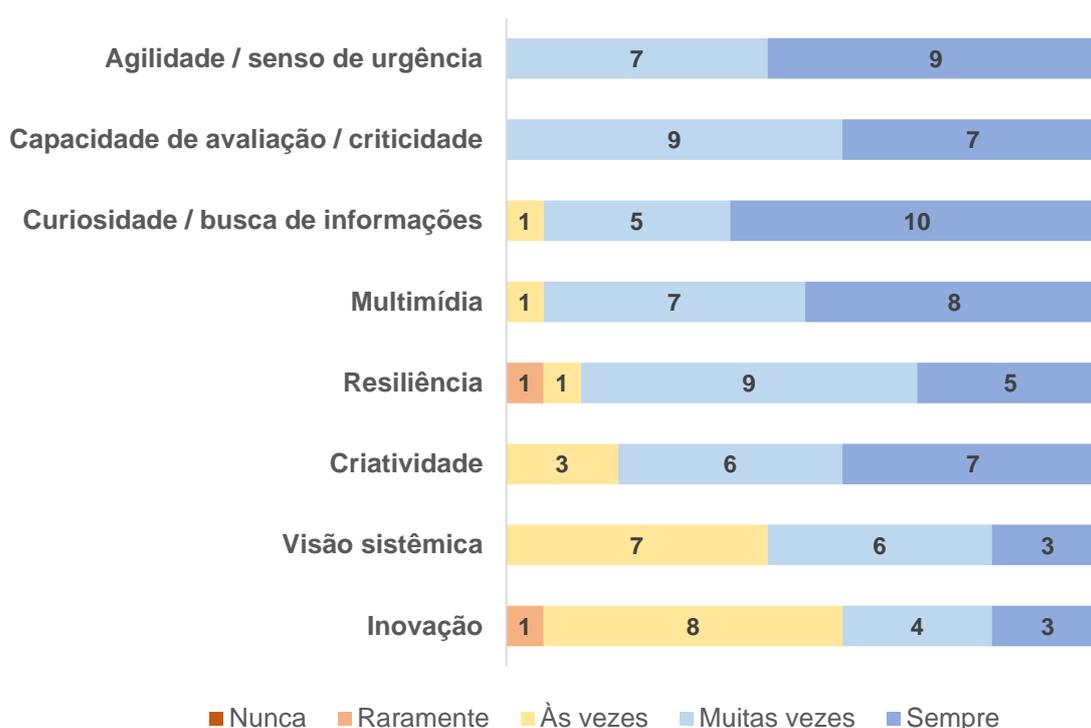
A entrevistada afirma que não acredita que no jornalismo da NSC irá se perder as competências de memória, habilidades verbais, auditivas e espaciais e gestão de recursos financeiros. Dentro da NSC os profissionais do jornalismo são responsáveis cada um por seu orçamento, portanto, segundo a gestora, gestão de recursos financeiros é uma competência que não deve decair na empresa. Também cita que a inteligência emocional e liderança e influência social como características mais importantes.

4.3.2 Visão dos colaboradores

Esta categoria de análise visa compreender o perfil de competências inerentes a Indústria 4.0 que os colaboradores percebem ter e utilizar no dia a dia de suas funções.

Para isso, foi elencado para os jornalistas as competências que a empresa citou como desejadas para seus cargos e posteriormente questionado a eles quais competências eles consideram que possuem e com qual frequência utilizam, vide Figura 11.

Figura 11 - Competências requeridas pela empresa versus percepção dos jornalistas



Fonte: elaborado pelas autoras.

De acordo com a Figura 11, grande parte das competências, pelo menos 6 das 8 competências desejadas pela NSC são consideradas presentes em seus jornalistas de acordo com as respostas dos mesmos. Com destaque para agilidade / senso de urgência e capacidade de avaliação / criticidade, que obtiveram 100% de respostas como “muitas vezes” e “sempre”.

Multimídia e curiosidade / busca de informação, são competências que ficaram na sequência como as de maior frequência, ambas representando 93,75% dos respondentes com 15 respostas somando as opções “sempre” e “muitas vezes”. Em seguida está a competência de resiliência com 14 respostas somando “muitas vezes”

e “sempre”, representando 87,5% dos pesquisados. A competência de criatividade aparece logo em seguida, com 13 respostas somando “muitas vezes” e “sempre”, representando 81,25% dos pesquisados.

Já as competências visão sistêmica e inovação aparecem nas últimas posições, sendo consideradas pelos jornalistas que ainda não estão muito presentes em seu perfil se comparadas às demais, pois obteve-se como respostas nas escalas “sempre” e “muitas vezes” apenas 9 colaboradores em visão sistêmica e 7 respondentes em inovação, representando 56,25% e 43,75% dos respondentes respectivamente.

No que diz respeito às competências inerentes a Indústria 4.0, foram apresentadas aos pesquisados as competências descritas pelo Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum* [WEF], 2018), como as competências que serão tendência para o ano de 2022, e que estão apresentados os resultados Figura 12, da mais percebida pelos respondentes, até a menos percebida.

Figura 12 - Competências requeridas pela indústria 4.0 versus percepção dos jornalistas



Fonte: elaborado pelas autoras.

Segundo a percepção dos jornalistas, as competências que se destacaram foram o pensamento crítico e análise e inteligência emocional, ambos com 8 respostas na escala “sempre” e 6 para “muitas vezes”, que representam 87,5% dos respondentes. Em seguida, as competências: pensamento analítico e inovação, criatividade, originalidade e iniciativa e raciocínio, resolução de problemas e ideação, apresentam uma somatória de 11 respostas em “muitas vezes” e “sempre”, totalizando cada competência 68,75% dos respondentes. As competências solução complexa de problemas e a liderança e influência social ficam em um nível intermediário, ambas possuem 9 respostas na soma de “sempre” e “muitas vezes”, representando 56,25% dos respondentes cada uma. A competência aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, está entre as 3 últimas competências, com menos ocorrências nas escalas “sempre” e “muitas vezes”, totalizando 7 respostas nestas escalas, e representando 43,75% dos respondentes.

As duas últimas competências, são design e programação de tecnologia e análise e avaliação de sistemas. A competência design e programação de tecnologia apresentou 9 respostas na soma de “nunca”, “raramente” e “às vezes”, e 6 respostas na somatória de “muitas vezes” e “sempre”, tornando-se assim a segunda competência menos utilizada atualmente pelos jornalistas. Na última competência a de análise e avaliação de sistemas, apenas 1 respondente apontou que “sempre” a utiliza, enquanto os demais, 2 indicaram que “nunca” utilizam esta competência, 5 indicaram que “raramente” utilizam, e 8 respondentes que “às vezes” utilizam, portanto esta competência pode ser considerada como a competência menos frequente entre os respondentes. É notório que ambas competências são competências técnicas de alta especificidade, portanto fogem às atribuições inerentes ao cargo de jornalista, ficando naturalmente fora do hall de competências desse profissional.

Os colaboradores foram questionados se percebem a necessidade de mudança no perfil de competências relacionadas à sua função, resultante da evolução das tecnologias e o que tem feito para se adequar. Nesse quesito, 14 respondentes alegaram que percebem a mudança e reconhecem a necessidade de buscar capacitações, principalmente em relação à tecnologias. Três pesquisados apesar de perceberem a necessidade, reconhecem não fazê-lo com tanta frequência, como na fala de um respondente: “Acho que me atualizo pouco com relação a todas as tecnologias e competências que poderia desenvolver, principalmente com relação a inovação.”. Um respondente citou que também não se atualiza tanto apesar de

reconhecer a necessidade, e ressalta a importância da empresa apresentar uma visão de onde o negócio está pretendendo chegar, para que o colaborador consiga se adequar também:

Percebo, porém não tenho conseguido acompanhar como gostaria. Acredito que treinamentos são importantes, entender como a empresa está inserida nesse processo, que visão ela tem e para onde quer ir, é importante para trilhar o caminho do colaborador também.

Dos que responderam que buscam se adequar, todos citaram que pretendem ou já buscam capacitações relacionadas a tecnologia, ou também a competências como inovação e criatividade, como traz uma respondente: “Percebo. Tenho buscado participar de fóruns (presencial e online) que tratam de inovação no jornalismo. No dia a dia sobrecarregado do trabalho, não sobra tempo para inovação e criatividade, infelizmente.” Apenas dois respondentes responderam não perceber a necessidade de mudança no perfil de competências e conseqüentemente não apresentaram o que fazem para se adequar.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item passa-se a analisar e discutir os resultados apresentados referente às competências com base na questão de pesquisa e na proposição estabelecidas a partir da revisão teórica.

Considerando a pergunta de pesquisa: Quais as competências do profissional jornalista de uma empresa de comunicação na perspectiva da Indústria 4.0?.

Observou-se que a NSC comunicação está buscando se transformar em uma empresa mais digital e tecnológica, e as transformações impactam na cultura da organização e no trabalho dos colaboradores. Já ocorreram, segundo a gestora, a redução de postos de trabalho em virtude das tecnologias, e esse impacto foi principalmente no jornal escrito. Estas mudanças exigem que os profissionais se renovem constantemente e procurem se atualizar e capacitar, como mencionado pela Gerente de RH “quem não estiver por dentro infelizmente não vai sobreviver e ponto”. Portanto, constatou-se na revisão teórica e confirma-se na pesquisa, que assim como as tecnologias se renovam constantemente, alterando o modo de trabalho e o perfil dos trabalhadores, da mesma forma as pessoas devem acompanhar tais mudanças exigidas no conhecimento e comportamento, e cada vez mais os líderes deverão

preparar estes colaboradores e desenvolve-los para trabalhar com as tecnologias (PEROSINI, 2017; SCHWAB, 2016).

Buscou-se identificar quais as competências desejadas pela organização e as competências praticadas pelos jornalistas em sua percepção, e encontrou-se das competências desejadas pela empresa, agilidade / senso de urgência e capacidade de avaliação / criticidade, estas competências foram identificadas em todos os pesquisados. Identificou-se então coerência nestas competências entre as expectativas da empresa e o perfil dos jornalistas por ela contratados. Justifica-se por estarem sob um rigoroso código de ética que exige que o jornalista tenha capacidade de avaliação e senso crítico na seleção das reportagens e matérias. Neste sentido o profissional também deve saber avaliar o que é mais urgente e relevante para publicação.

As competências curiosidade / busca de informações e criatividade, citadas pela gestora, foram competências com alta frequência entre os pesquisados. Acredita-se que estas são competências inerentes ao jornalista, visto suas atividades desenvolvidas serem de natureza criativa. Exigirem a busca constante por informações para levar a notícia de forma clara e real para os consumidores.

Capacidade multimídia e resiliência também foram competências desejadas pela NSC comunicação e apontadas como de alta frequência entre os respondentes. Frente às mudanças que a empresa está passando para os processos digitais, como principal exemplo a alteração do jornal impresso para o digital, tais competências passam ser de suma importância para a sobrevivência do profissional. Ou seja, a capacidade multimídia está diretamente ligada às novas formas de trabalho do profissional de jornalismo, assim como a resiliência torna-se característica necessária para esta nova realidade de mudanças contínuas que exigem adaptações.

Observa-se as competências de inovação e visão sistêmica em praticamente metade dos entrevistados, caracterizando-se como a de menor frequência dentre as desejadas pela empresa. Como citado por alguns colaboradores, percebe-se a falta da competência de inovação porém falta tempo no dia a dia para desenvolvê-la. A baixa frequência de visão sistêmica pode ser justificada também com alguns comentários que foram feitos sobre a falta de clareza quanto ao rumo do jornal e da empresa em si, dando a entender que muitas vezes a estratégia não é compartilhada, ocasionando na falta de compreensão dos colaboradores do todo.

Em relação às competências inerentes a Indústria 4.0, entre os pesquisados, as competências de maior frequência foram pensamento crítico e análise e inteligência emocional. Pensamento analítico e inovação aparece como a terceira competência mais frequente entre os pesquisados, convergindo com o proposto pelo relatório do WEF (2018), pois segundo o mesmo, as competências pensamento analítico e inovação e aprendizagem ativa e estratégia de aprendizagem são as de maior tendência na Indústria 4.0. Acredita-se que essas competências são essenciais para as funções de Editor Assistente e Repórter, tendo em vista que pensamento crítico e pensamento analítico são fundamentais para qualquer atividade dentro do jornalismo, e devido a isso é justificável ter maior frequência entre os pesquisados.

Na visão da gestora, dentre as competências apontadas pelo WEF (2018), as principais para a atividade dos jornalistas no momento atual são a liderança e influência social e inteligência emocional. Evidenciando concordância entre a empresa e os jornalistas na competência de inteligência emocional. As competências design e programação de tecnologia e análise e avaliação de sistemas tiveram baixa frequência entre os entrevistados, evidenciando o fato que os jornalistas ainda não tem muito contato com tecnologias no seu dia a dia, e confirmado na pesquisa uma vez que os profissionais alegaram utilizar muito pouco das ferramentas tecnológicas.

Verificou-se portanto, que das competências citadas, tanto pela NSC Comunicação quanto por seus colaboradores são, em sua maioria, competências comportamentais, sendo elas: criatividade, resiliência, curiosidade / busca de informações, capacidade de avaliação / criticidade, agilidade / senso de urgência, pensamento crítico e análise, inteligência emocional, pensamento analítico e inovação, criatividade, originalidade e iniciativa, raciocínio e resolução de problemas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar quais são as competências do profissional jornalista de uma empresa de comunicação na perspectiva da Indústria 4.0. A seleção da organização estudada foi a NSC Comunicação sediada em Florianópolis/SC.

Considerando-se o desdobramento do objetivo geral em objetivos específicos, o primeiro objetivo buscou caracterizar a concepção de trabalho, tecnologia e sua evolução até Indústria 4.0, resgatou-se no marco teórico a concepção do trabalho (BORGES, 1999; BASTOS, PINHO e COSTA, 1995; LIMA et al., 2013; DEJOURS, 2001; CARVALHO E CARVALHO, 2006; DE MASI, 2001), tecnologia e sua evolução (BLANCO E SILVA, 1993; LONGO, 1984; KRUGLIANSKAS, 1996; FLEURY, 1978; SILVA, 2003; VERASZTO et al., 2003; LÉVY, 1993; FERNANDES E ZITZKE, 2012; TURBAN, RAINER E POTTER, 2003; SORDI, 2015; PACHECO E TAIT, 2000), e Indústria 4.0 (SCHWAB, 2015, 2016; TROPIA, SILVA E DIAS, 2017; SALTIEL E NUNES, 2017; ALMEIDA, 2005; KAGERMANN et al., 2013; DELOITTE, 2015; RÜßMANN et al., 2015.)

O segundo objetivo buscou identificar as competências profissionais sob a perspectiva da Indústria 4.0. Para atingir este objetivo específico, buscou-se as definições de competência que apresentam a teoria (FLEURY E FLEURY; 2001, RABAGLIO, 2001; ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010; RESENDE 2003; SCHWAB, 2016), posteriormente identificando como competências inerentes à Indústria 4.0: criatividade, inovação, comunicação, solução de problemas e conhecimentos técnicos, segundo Aires, Kempner-Moreira e Freire (2017). Também as competências pensamento analítico e inovação; aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem; criatividade, originalidade e iniciativa; design e programação de tecnologia; pensamento crítico e análise; solução complexa de problemas; liderança e influência social; inteligência emocional; raciocínio, resolução de problemas e ideação; e análise e avaliação de sistemas, segundo o relatório publicado pelo *World Economic Forum* (World Economic Forum [WEF], 2018).

O terceiro objetivo buscou verificar qual as expectativas de competências que a empresa pesquisada possui referente aos cargos analisados de Editor Assistente e Repórter, inerentes a Indústria 4.0. Identificou-se através de entrevista e análise documental com a Gerente do RH, que as competências são: a criatividade, inovação,

a capacidade de avaliação / criticidade, curiosidade / busca de informações, agilidade / senso de urgência, resiliência, visão sistêmica, trabalho em equipe, capacidade de ser multimídia, conhecimento de tecnologias, pró atividade, capacidade analítica, capacidade de relacionamento interpessoal, inteligência emocional e liderança e influência social.

O quarto objetivo visou identificar o perfil de competências do jornalista da empresa considerando a Indústria 4.0, e constatou-se através da pesquisa que os jornalistas possuem uma alta frequência das seguintes competências requeridas pela empresa: agilidade / senso de urgência, capacidade de avaliação / criticidade, curiosidade / busca de informações, capacidade de ser multimídia, resiliência e criatividade. No diz respeito às competências tendências na Indústria 4.0, constatou-se que os jornalistas possuem alta frequência das seguintes competências: pensamento crítico e análise, inteligência emocional, pensamento analítico e inovação, criatividade, originalidade e iniciativa e raciocínio, resolução de problemas e ideação.

O quinto e último objetivo, buscou comparar as características do estado da arte com o que a empresa deseja e o perfil existente. Fazendo um cruzamento com o que a empresa deseja e o que diz o estado da arte, convergem as seguintes competências ditas pela empresa: inovação, criatividade e capacidade de avaliação / criticidade, com as encontradas na literatura: pensamento analítico e inovação, criatividade, originalidade e iniciativa e pensamento crítico e análise. Quando apresentadas para os jornalistas, obteve-se incoerência nas respostas, uma vez que inovação foi considerado de baixa frequência, porém pensamento analítico e inovação obteve alta frequência. Acredita-se que se deve ao fato de apesar de não se considerarem inovadores, os jornalistas acreditam possuir pensamento analítico. O mesmo ocorreu para criatividade, que obteve baixa frequência entre os respondentes, porém criatividade, originalidade e iniciativa não apresentou a mesma percepção na visão dos entrevistados, pois teve alta frequência. Sendo assim, acredita-se que o perfil dos jornalistas possuem maior tendência para a iniciativa e originalidade do que para criatividade como deseja a empresa. A competência pensamento crítico e análise foi unânime entre a literatura, empresa e colaboradores.

Observou-se que apenas as competências técnicas de capacidade multimídia e conhecimento de tecnologias foram citadas pela empresa. Considera-se importante ressaltar que foram levantadas competências gerais referentes aos cargos

pesquisados, sendo assim não foram citadas competências específicas de cada cargo, podendo ser esta a justificativa de não serem levantadas outras competências técnicas. Entretanto, ainda assim fica evidenciado que no que diz respeito às competências gerais, não foram elencadas quantidades significativas de competências técnicas.

Portanto, todos os objetivos desta pesquisa foram alcançados e o problema de pesquisa foi respondido: quais são as competências do profissional jornalista de uma empresa de comunicação na perspectiva da Indústria 4.0.

Como futuras linhas de pesquisa aponta-se primeiramente uma pesquisa mais aprofundada sobre o perfil dos jornalistas da empresa a fim de obter-se um perfil de competências mais detalhado e completo desses profissionais. Posteriormente uma pesquisa abrangendo um maior número de profissionais jornalistas para uma pesquisa com maior representatividade. Fica também como sugestão, a pesquisa do perfil de competências de profissionais de outras áreas de naturezas diferentes, que estão sendo impactadas pela Indústria 4.0, proporcionando um comparativo entre os perfis de competências profissionais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. E. M. et al. Indústria 4.0: Como as empresas estão utilizando a simulação para se preparar para o futuro. **Revista Ciências Exatas Tecnologia**, Minas Gerais, v. 12, n. 12, p. 49-53, 2017.
- AIRES, R. W. A.; KEMPNER-MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. **Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 7., 2017, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: EGC, UFSC, 2017.
- ALBORNOZ, Susana. **O que é trabalho**. 6.ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.
- ALMEIDA, P. R. **O Brasil e a nanotecnologia: rumo à quarta revolução industrial**. Espaço Acadêmico, Maringá, a. VI, n. 52, set. 2005.
- ALMEIDA, M. D S.. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANDERY, M. A. P. A. et al. **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p. 20-29, 1995.
- BENTON, Joshua. **The leaked New York Times innovation report is one of the key documents of this media age**. Niemanlab, Cambridge, 2014. Disponível em: <<https://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>>. Acesso em: 20 abr 2019.
- BLANCO, Elias; SILVA, Bento. Tecnologia educativa em Portugal: conceito, origens, evolução, áreas de intervenção e investigação. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, v. 6, nº 3, 1993. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/521/1/1993,6%283%29,37-56%28EliasBlanco%26BentoDuartedaSilva%29.pdf>>. Acesso em: 16 de mar 2019.
- BORGES, Livia de Oliveira. As Concepções do Trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, nº 3, p 81-107, set./dez., 1999.
- CARVALHO, de A. M. **O impacto da tecnologia no mercado de trabalho e as mudanças no ambiente de produção**. Evidência. n.6. Araxá, 2010.
- CARVALHO, de P. F. de R.; CARVALHO de P. J. O. **Evolução Do Trabalho: Das**

- Comunidades Pré-industriais Às Pós-industriais. **Revista da Abet**, V. VI, N°2, 2006.
- CEOLIN, A. C., ABICHT, A. M., CORRÊA, A. O. F., PEREIRA, P. R. R. X., SILVA, T. N. Sistemas de informação sob a perspectiva de custos na gestão da pecuária de corte gaúcha. **Custos e @gronegocio** online. 4 (edição especial), 2008.
- CONTREIRAS, P.A.R. A Quarta Revolução Industrial: Um estudo de caso realizado na empresa Lix d e Tecnologia. **Revista Gestão, Inovação E Negócios**, n.1, v.1, 2015.
- COUTINHO, L. **A Terceira Revolução Industrial**. Economia e Sociedade, n. 1. IE, Campinas, 1992.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DEJOURS, C. C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. 4. ed. In: DEJOURS, C. C. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- DELOITTE. **Industry 4.0: challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies**. Zurique, Suíça, 2015.
- DE MASI, D. **O Ócio Criativo**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- DE PACE, Francesco; MANURI Federico; SANNA, Andrea. Augmented Reality in Industry 4.0. **American Journal of Computer Science and Information Technology**, Turin, v.6 n.1:17, 2018.
- DILBEROGLU, U. M. **The role of additive manufacturing in the era of Industry 4.0**. Science Direct, Modena, 2017. Disponível em: <<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2351978917303529?token=808C0D4425867B95B1845F701BE20F6BC8D82564F3998349B4794E6326DA1F16D501E4E3421CB09468D45D391919D354>>. Acesso em: 18 mar 2019.
- DMITRUK, Hilda Beatriz. **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 7. ed. 214 p. Chapecó: Argos, 2009.
- DRATH, R.; HORCH, A. Industrie 4.0: Hit or hype?. **IEEE industrial electronics magazine**, v. 8, n. 2, p. 56–58, 2014.
- ENISA. **Cybersecurity is a key enabler for Industry 4.0 adoption**. ENISA, Attiki, 2018. Disponível em: <<https://www.enisa.europa.eu/news/enisa-news/cybersecurity-is-a-key-enabler-for-industry-4-0-adoption>>. Acesso em: 18 abr 2019.
- FERNANDES, Elizangela da Rocha; ZITZKE, Valdir Aquino. **A Evolução da Técnica e o surgimento da Tecnologia no Contexto Econômico e Educacional**. In: Anais do III Congresso Internacional de História da UFG/ Jataí: História e Diversidade Cultural. Textos Completos. 25 a 27 de setembro de 2012.

FLEURY, A. C. C. **Organização do trabalho industrial**: um confronto entre teoria e realidade. Tese (Doutorado). Escola Politécnica. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1978.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. esp. p. 183-196, 2001.

FONTES, A. **Robôs autônomos**: qual sua importância dentro da Indústria 4.0?. Voitto, 2018. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/robos-autonomos>>. Acesso em: 29 mar 2019.

GAMA, R. **A tecnologia e o trabalho na história**. São Paulo: Nobel: Edusp, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIRAUD, P. **How cloud is driving the next industrial revolution**. Oracle, 2017. Disponível em: <<https://www.oracle.com/uk/cloud/paas/features/next-industrial-revolution.html>>. Acesso em: 01 mai 2019.

HART, J. K., ; MARTINEZ, K. **Toward an environmental Internet of Things**. Earth and Space Science, 2(5), 194–200, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/2014EA000044>>. Acesso em 10 mar 2019.

HOBBSAWM, Eric J. (1968). **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1983.

KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. **Recommendations for implementing the strategic initiative industrie 4.0**: final report of the industrie 4.0. Frankfurt, Alemanha, 2013.

KHAN, A.; TUROWSKI, K. A. **Perspective on industry 4.0: from challenges to opportunities in production systems**. In: International Conference on Internet of Things and Big Data, 2016, Roma.

KRUGLIANSKAS, I. **Tomando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo, Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LÉVY, P. **As Tecnologias da Inteligência**. O Futuro do Pensamento na Era da Informática. (Trad. COSTA, C. I.). Editora 34, São Paulo, 1993.

LIMA, M. P. et al. O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 42-68, 2013.

LONGO, W. P. **Tecnologia e soberania nacional**. São Paulo: Ed. Nobel, 1984.

MACCARRONE, Cristina. **Tendência: saiba quais são as profissões do futuro**. Forbes, 2018. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/carreira/2018/04/tendencia-saiba-quais-sao-as-profissoes-do-futuro/>>. Acesso em: 05 abr 2019.

MATTOSO, J.E. **Notas Sobre a Terceira Revolução Industrial, Crise e Trabalho no Brasil**. IE/CESIT /UNICAMP. Campinas, 1991.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. **Big Data: The Management Revolution**. Harvard Business Review, 2012. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>>. Acesso em 13 abr 2019.

MELANSON, T. **What Industry 4.0 Means for Manufacturers**. Aethon, Pittsburgh, 2018. Disponível em: <<https://aethon.com/mobile-robots-and-industry4-0/>>. Acesso em: 13 abr 2019.

MENCONI, Darlene. **O que The New York Times sabe sobre jornalismo digital e a imprensa brasileira ainda não descobriu**. Instituto Envolverde, São Paulo, 2019. Disponível em: <<http://envolverde.cartacapital.com.br/o-que-the-new-york-times-sabe-sobre-jornalismo-digital-e-a-imprensa-brasileira-ainda-nao-descobriu/>>. Acesso em: 20 abr 2019.

MORAIS, Roberto Souza de. **O profissional do futuro: uma visão empreendedora**. Barueri, SP: Minha Editora, 2013.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

OLIVEIRA, D. DE L.; MAÇADA, A. C. G.; OLIVEIRA, G. D. Valor da Tecnologia da Informação na Firma: Estudo com Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 170–192, 2015.

OLIVEIRA, Elisângela Magela. Transformações no mundo do trabalho, da Revolução Industrial aos nossos dias. **Caminhos da Geografia**, Uberlândia, v.5, n.11, p. 84-96, 2004.

OLIVEIRA, M. C. L.; SILVEIRA, S. B. O(s) sentido(s) do trabalho na contemporaneidade. **Veredas on-line – Temática**, Juiz de Fora, v. 16, n01, p. 149-165, 2012.

PACHECO, R.; TAIT, T. Tecnologia de informação: evolução e aplicações. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 8, n. 14, 2000.

PEROSINI L. G. O novo paradigma de trabalho na sociedade da informação. **Revista Espaço Livre**, v. 12, n.23, jan. jun./2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PRETTO, Nelson; PINTO, Cláudio da Costa. Tecnologias e Novas Educações. **Revista Brasileira de Educação**, v 11, 2006.

PROBST, Gilbert.; RAUB, Steffen.; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 2ª edição - Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Loyola, 2002.

RESENDE, Ênio. **O livro das Competências**. 1ª edição - Editora: Qualitymark, Rio de Janeiro, 2003.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional** – 11ª. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, Lucas de Oliveira. **As relações de trabalho e a sociedade**. Brasil Escola, 2019. Disponível em <<https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/o-trabalho-futuro.htm>>. Acesso em 29 mar 2019.

ROMANO, M. **Entenda tudo sobre a integração na indústria 4.0 e conheça as integrações horizontal e vertical**. Logique, 2017. Disponível em: <<https://www.logiquesistemas.com.br/blog/integracao-na-industria-40/>>. Acesso em 29 mar 2019.

RÜßMANN, M. et al. **Industry 4.0**: The future of productivity and growth in manufacturing industries. Boston Consulting Group, v. 9, 2015.

SANTOS, D. T.; PINHO, M. **Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil**. Produção, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 214-223, abr./jun. 2010.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution**. 1st Edition, World Economic Forum. Crown Busines: New York. ISBN: 9781524758869, 2016.

_____. **The Fourth Industrial Revolution**: what it means, how to respond. We Forum, 2017. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>>. Acesso em: 02 mar 2019.

SALTIÉL, R. M. F.; NUNES, F. **A indústria 4.0 e o sistema Hyundai de produção: suas interações e diferenças**. V SIMEP - Simpósio de Engenharia de Produção. Anais...Joinville: 2017

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, José Carlos Teixeira. **Tecnologia : Conceitos e Dimensões**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba – PR, 2002.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação**: Fundamentos e Práticas para uma Nova Gestão do Conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2015.

TROPIA, C. E. Z; SILVA, P. P; DIAS, A. V. C. **Indústria 4.0**: uma caracterização dos sistemas de produção. XVII Congresso Latino-liberoamericano de Gestion Tecnológica. Ciudad de México, 2017.

TURBAN, E.; RAINER JR, R.K.; POTTER, R.E. **Administração de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

URBIKAIN, G. et al. **A reliable turning process by the early use of a deep simulation model at several manufacturing stages**. Preprints, [s.l.], 2016.

VERASZTO, E. V. et al. **Ensino de Física e Tecnologia**: Desenvolvimento de Atividades de Educação Tecnológica para Alunos do Ensino Fundamental. In: Garcia, Nilson M. D. (org.). Atas do XV Simpósio Nacional de Ensino de Física. Curitiba: CEFET-PR, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEGAS, S. **Trabalho e vida**. In: CONFERÊNCIA PARA OS PROFISSIONAIS DO CENTRO DE REABILITAÇÃO PROFISSIONAL DO INPS. Belo Horizonte, 1989.

VIEIRA, A.; BREZOLIN, L.; ALVARELI, L.. **Benefícios do uso da tecnologia da informação no desempenho empresarial**. Janus, América do Norte, 2010.

WASLO, René et al. **Industry 4.0 and cybersecurity**: Managing risk in an age of connected production. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/cybersecurity-managing-risk-in-age-of-connected-production.html>>. Acesso em 20 abr 2019.

ZHU, C. et al. **Green Internet of Things for Smart World**. IEEE Access, Uppsala, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2015.2497312>>. Acesso em 20 abr 2019.

ZIMMERMANN, Stefan. **Industry 4.0 – The Future of Additive Manufacturing**. Atos, 2018. Disponível em: <<https://atos.net/en/blog/industry-4-0-future-additive-manufacturing>>. Acesso em: 10 abr 2019.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. [S.l: s.n.], 2000.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

Roteiro da entrevista semi estruturada - Empresa NSC Comunicação

Nome da entrevistada: Renata Boris Vinha

Cargo: Gerente de RH

Tempo de empresa: 1 ano

Formação: Psicologia

1) Qual a visão do trabalho para a NSC? Nos conte um pouco sobre a dinâmica do trabalho na empresa.

Sub perguntas:

Trabalho é aspecto central na vida?

A empresa direciona suas ações e/ou enxerga nos seus funcionários uma conotação mais positiva ou negativa em torno do trabalho? Ex: ele é visto mais como fardo ou como algo que traz realização?

A forma como a empresa pensa na organização do trabalho prevê trazer sentido e motivação aos colaboradores para realizar suas tarefas?

O trabalho é incentivado a ser um meio de auto-realização que aprimora talentos e habilidades?

A empresa incentiva os colaboradores a se socializar e promove um ambiente colaborativo?

O ambiente de trabalho é flexível? O horário de trabalho é flexível?

Tem opção de home office ou algum outro “benefício” nesse sentido?

Se vocês fazem pesquisa de clima, quão satisfeitos estão os colaboradores?

A estrutura da empresa é rígida ou flexível? Os colaboradores em geral possuem autonomia na tomada de decisão?

2) Como a empresa enxerga a tecnologia e qual o papel atual dela na organização?

Sub perguntas:

A empresa acredita que as tecnologias acrescentam valor e qualidade aos processos, produtos e serviços? Se sim, de que forma?

A empresa enxerga que a TI possui caráter estratégico na organização? De que maneira agrega valor e impacta nos profissionais?

A empresa investe em tecnologias que reduzem o trabalho manual? Como isso impacta no perfil do funcionário?

Já houve alguma atividade realizada por pessoas que foram substituídas por “máquina”?

Quais? Foram feitas adaptações dos funcionários que exerciam a função? De que forma?

A empresa investe constantemente em atualização da tecnologia?

Estas atualizações de tecnologia impactam nos funcionários ou no perfil do funcionário de que forma?

Para que sejam feitas atualizações, são escutados os profissionais que trabalham diretamente com estas tecnologias? De que forma?

Quando elas ocorrem, são feitas atualizações/capacitações com os funcionários? De que forma?

A NSC investe em capacitação do funcionário para novas tecnologias ou fica sob responsabilidade de cada um?

3) A NSC entende o que é Indústria 4.0? Se sim, como ela se vê inserida nesse contexto?

Sub perguntas:

Que tipos de tecnologias a empresa utiliza? (inteligência artificial, robôs autônomos, big data and analytics, Internet das coisas, nuvem, citar exemplos)

Vocês buscam tornar os processos processos mais rápidos, mais flexíveis e mais eficientes?

Vocês percebem a Indústria 4.0 como uma mudança cultural dentro da organização?

O ambiente de trabalho é pensado para ser adaptável e flexível nos níveis de processo?

4) Você possui a descrição de cada cargo da organização?

Como são definidos os perfis de cada cargo?

Quais critérios são levados em consideração para a definição das competências de cada cargo?

Como acontece a seleção dos profissionais jornalistas para que se cumpra esse perfil descrito?

Tendo em vista o perfil desejado do profissional para cada cargo, são feitas capacitações para desenvolvê-los ?

5) Quais as principais características de competências que a organização espera de seus Jornalistas?

Sub pergunta:

O que a NSC entende por competências?

Quais características você enxerga como essencial para os jornalistas considerando a indústria 4.0?

Você enxerga que existe algumas competências comuns a todos os cargos de jornalistas, ou tendem a variar de acordo com o cargo?

6) De que forma você percebe as mudanças no perfil de competências esperado pela organização resultantes da evolução das tecnologias?

Sub perguntas:

A entrada de jornais digitais e novas formas de comunicação mudou o perfil de competências dos jornalistas? Como e quais?

Tais mudanças partem devido ao interesse de cada Jornalista individualmente, ou resultam da necessidade da empresa desse novo perfil?

A NSC estimula essas mudanças em seus jornalistas? De que forma?

7) Com base nessa tabela do relatório publicado pelo *World Economic Forum* (World Economic Forum [WEF], 2018), a empresa identifica algumas das competências apresentadas aumentando ou declinando?

2018	Tendência, 2022	Declínio, 2022
Pensamento analítico e	Pensamento analítico e	Destreza manual,

inovação	inovação	resistência e precisão
Solução complexa de problemas	Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Memória, habilidades verbais, auditivas e espaciais
Pensamento crítico e análise	Criatividade, originalidade e iniciativa	Gestão de recursos financeiros e materiais
Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Design e programação de tecnologia	Instalação e manutenção de tecnologia
Criatividade, originalidade e iniciativa	Pensamento crítico e análise	Leitura, escrita, matemática e escuta ativa
Atenção aos detalhes, confiabilidade	Solução complexa de problemas	Gestão de pessoal
Inteligência emocional	Liderança e influência social	Controle de qualidade e conscientização de segurança
Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Inteligência emocional	Coordenação e gerenciamento de tempo
Liderança e influência social	Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Habilidades visuais, auditivas e de fala
Coordenação e gerenciamento de tempo	Análise e avaliação de sistemas	Uso, monitoramento e controle de tecnologia

Sub perguntas:

Dentro das competências apresentadas no quadro, na sua opinião quais são as mais importantes para os jornalistas?

Quais dessas características se tendem a se tornar mais relevantes para este cargo tendo em vista a Indústria 4.0?

APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A GERENTE DE RH

E: Entrevistadora

R: Entrevistada

Data da entrevista: 06/05/2019

Horário da entrevista: 10:10 às 11:30

E: Qual a visão do trabalho para a NSC? Nos conte um pouco sobre a dinâmica do trabalho na empresa.

R: Difícil de te responder de um jeito genérico, porque a gente tem um público bem diversificado. Então assim, hoje o trabalho pra eles e pra gente enquanto NSC enxergar o papel do repórter, do jornalista ou de qualquer coisa que esteja ligada a notícia, que é nosso negócio fim, a gente enxerga o trabalho como quase que autoral. Tudo deles é pra comunidade, tudo deles está a serviço de Santa Catarina. Então, claro, eles estão mediados as regras, e essa é uma empresa que segue regras, então a gente não tem toda liberdade do mundo. Repórter bate ponto aqui tá? Mas quando a gente fala do mundo deles, que tá ligado à notícias, seja na TV, no rádio ou no jornal escrito, que são os três veículos e o digital hoje em dia, a gente tá falando de total autonomia. Assim que a gente enxerga o trabalho. Eles tem liberdade pra criar, mas eles seguem uma conduta e um código de ética muito rigoroso por conta do que a gente espera deles. E a gente tem um mundo que é o mundo dos outros, como a gente costuma brincar né, e esse não foge muito da realidade do Brasil, trabalho tem que te dar prazer, mas a gente passa por um momento de mudança cultural que tem impactado nisso. A gente foi comprado por uma empresa farmacêutica que enxerga a comunicação muito diferente do que a gente vê aqui. Hoje a visão do trabalho aqui ela tá muito mais ligada ao que a gente espera de cultura do que a gente gostaria que ela fosse feita no dia a dia.

P: Até por ser um trabalho criativo né?

R: É, deveria ser pra todo mundo, mas a burocracia quando se fala de trabalho obrigado é difícil você ser as duas coisas juntas né? Trabalho criativo e a burocracia. Hoje, de dois anos pra cá, a gente passa por esse momento de como a gente vai fazer a integração do processo burocrático que uma empresa, uma indústria, que é o nosso dono hoje, versus uma empresa de comunicação numa cidade muito menor, porque

a empresa além de tudo está em São Paulo. Então como que a gente faz isso? E que o trabalho seja prazeroso?

P: E tu acreditas que o trabalho ele é um aspecto central na vida do profissional na empresa, enfim, na vida das pessoas?

R: Eu vim de banco ta? Então pra mim o que é trabalho, olhando o banco, é bem diferente. Na empresa de comunicação trabalho é um meio. Agora, quando você fala, de novo, dessas pessoas que estão ligadas e são movidas por uma paixão que é levar a notícia.

P: A comunicação?

R: Eu acho que o trabalho é quase que intrínseco deles assim. Então por isso de novo, a gente tem dois momentos: a gente tem as pessoas que trabalham e, aqui ai eu acho que não é só aqui, pelo que eu tenho visto Santa Catarina como um todo, trabalho é um meio, as pessoas colocam isso no meio da vida delas né? Tem muita gente de fora que vem buscar isso em Florianópolis, a gente tem uma empresa que vou te dizer que acho que oitenta por cento das pessoas são de fora de Florianópolis. as pessoas vieram pra cá por muitos motivos, mas todas buscando ter uma qualidade de vida. Agora pro jornalista, pro reporter, pro apresentador, com certeza trabalho é a vida.

P: É a vida?

R: É a vida deles, não tenho nenhuma dúvida.

P: A gente vai direcionar nossa pesquisa mais pros jornalistas, e acredito que vamos trabalhar em um dos três jornais pra poder delimitar.

R: O jornal impresso é talvez dos nossos veículos onde as pessoas tenham mais paixão, porque mesmo quem é da TV passou pelo jornal escrito, que a gente chama né. E o jornal escrito tá passando por um momento também muito complexo, a gente sabe em alguns lugares ele já terminou, ele já nem existe mais, aqui a gente caminha pra isso, é mais devagar do que o mercado porque existe uma paixão muito grande por ele aqui, mas o digital vem pra isso. Então hoje nosso jornalistas, vocês vão conversar com muitos deles, ele já precisa ter feito essa ponte entre o jornal escrito e o digital. E esses em especial olham o trabalho com paixão, por que eles não tem dia né? Tudo é notícia, então é de domingo a domingo, no horário que for, acho que por isso a vida deles é quase cem por cento trabalho.

P: É diferente? A estrutura de um trabalho em um banco.

R: Muito! Assim pra mim foi uma loucura, pra desacelerar. Quando eu cheguei eu era um trator, porque no banco, pra gente que é de outra indústria, eu vou falar de banco

porque eu só trabalhei em banco, só sai uma vez pro varejo que é muito parecido, regra é uma coisa muito tranquila. A gente consegue lidar com isso muito tranquilamente, você falar com um gerente de banco pra ele a regra é uma coisa, porque ele vive sob conduta né? Ele mexe com o dinheiro do outro. A indústria, banco, te faz ter ponto, horário.

P: Sim, muito mais burocrático.

R: Agora, o jornalista ele tá onde a notícia tá, então não tem muito horário.

P: Mais dinâmico, mais flexível?

R: E eles são criativos, é o que você falou, e eles são críticos, e isso é o pior de todos.

P: E nesse sentido, tu enxergas que a NSC tenta pensar numa forma de trabalho que traga motivação para o funcionário?

R: A gente tá no caminho Paula, vou falar dos jornalistas que é o mundo que vocês vão trabalhar. Motivá-los é dar condições pra que eles façam o que eles são apaixonados. É diferente talvez do que me motive e do que te motive, eles não estão preocupados com essa qualidade de vida que se fala tanto no mercado hoje, de fazer home office, para eles, eles tem que estar onde está a notícia. Então quando você fala de qualidade pra eles, você tá falando de ter uma boa máquina fotográfica, de ter um bom carro que os leve lá, de ter uma pauta, de ter tempo pra criar. Então é um pouco diferente. Claro que tudo isso se ele puder fazer com as outras coisas que levem a ter qualidade de vida, ótimo! Mas é diferente, acho que a gente tá caminhando pra descobrir o que motiva esse público a não ser só a notícia, por isso a gente já sabe. O que que tem dentro de uma empresa pode motivá-los? Então, o que? O que que precisa ter aqui dentro de estrutura, o que agente precisa ter de benefício, que vá fazer com que eles fiquem tranquilos pra fazer o trabalho deles? Mas esse é um caminho longo ainda. Eles mudaram de mundo, o ex dono era jornalista e isso tem impactado de mais a vida deles assim, por que agora eles tão tendo que ter sistema, coisa que eles nunca tiveram. Hoje o nosso trabalho quanto RH é descobrir o meio do caminho, é ferramenta-los para que eles façam essa migração com tranquilidade. Que aqueles que são muito resistentes ao digital aprendam a fazer o digital e entendam isso, também é uma maneira de motivá-los a ficar, por que o caminho é que o jornal (impresso) acabe mesmo. Mas a gente tá, quanto RH e quanto empresa caminhando pra isso.

P: Deve ser bem difícil fazer essa transição né?

R: É porque a gente não tem só eles, então você precisa fazer alguma coisa que pra todo mundo seja legal, mas em especial que as mídias estejam confortáveis né? E agradar o ser humano não é fácil né? Você agrada a metade e a outra metade se desagrada, então, a gente teve aqui uma passagem, um problema com nosso plano de saúde e precisamos mudar o plano. Todo mundo queria mudar o plano, aí você muda, já não era mais todo mundo que tá feliz.

P: Vocês costumam fazer pesquisa de satisfação ou de clima?

R: Ano passado a gente não fez por conta do grupo. Então o grupo é quem direciona, mas a gente montou uma área de desenvolvimento que a gente não tinha formalmente, que se chama NSC desenvolvimento, a Jaque é que toca junto com a Joana, pra poder entender um pouquinho do que o nosso público interno precisa e o que ele quer, então eu acho 2019 vai ser um ano bom pra que em 2020 a gente consiga implantar olhando o nosso mundo, porque hoje quando fala em pesquisa de clima, pesquisa de clima olha o grupo NSC como um todo. Então 2018 a gente saiu do ar um pouco, porque não refletia a nossa verdade. A gente conversa muito com as pessoas, a gente tem feito um trabalho homem a homem mesmo, as meninas tem conversado com aproximadamente cinquenta colaboradores por mês, pra gente conhecer o nosso colaborador

P: pessoalmente?

R: Pessoalmente! Então a gente tem tomado algumas medidas que eu não vou chamar de pesquisa de clima porque não é, e eu nem sei se eu acredito na pesquisa de clima porque aqui as pessoas não se engajam nessas pesquisas. Mas a gente tem um projeto que se chama Cultura que olha isso, a gente tem conversado com as pessoas no individual, a gente lançou o NSC desenvolvimento, então a gente tá mais próximo das pessoas. Eu, enquanto RH, acredito que é isso que faz a diferença. Então isso vai fazer diferença não só pra jornalista, mas pro público, e a gente já tem visto algumas mudanças positivas nessas provocações. Então é olhar o que a gente pode desenvolver na empresa como um todo e depois por turmas. Vou te dizer que eu acho que a gente vai ter esse retorno em 2010, 2019 a gente vai construir.

P: É um começo né? trabalhoso!

R: Muito!

P: Vocês procuram ter um ambiente de socialização, colaborativo, para estimular essa interação?

R: Sim, acho que a empresa por si só ela tem essa característica. Vamos falar da redação do jornal, ele passou por um momento turbulento, a gente teve que reduzir bastante, mandou muita gente embora. Então como a gente faz isso ser motivacional? Então a gente falou de meritocracia dentro do jornal, que foi muito legal, a gente mudou o layout, então abriu toda a redação, todo mundo fica junto, a gente tem os espaços. As pessoas aqui se procuram muito. Vou te dizer que a gente é oitenta por cento colaborativo. Ainda tem um caminho, acho que a gente muitas coisa pra fazer, mas acho que sim. Acho que essa é uma empresa que permite isso das pessoas.

P: E busca trazer esse sentido pra empresa? Do trabalho como algo social?

R: É, o fim do negócio é esse. Então como o objetivo do nosso negócio é já ser um trabalho social e fazer com que as pessoas como sociedade de Santa Catarina como um todo, então isso as pessoas têm muito no sangue aqui. De ser colaborativo, eu to generalizando tá? Não dá pra falar individualmente, mas acho que já é uma característica da empresa. A gente tem um outro desafio, que é fazer com que todo mundo fale com todo mundo quando se fala de trabalho, ter uma empresa multimídia. Até três anos atrás mais ou menos os prédios eram até divididos, então jornal físico ficava em um prédio, televisão era aqui. A gente trouxe todo mundo pra cá, falta a área comercial, eles vão vim na metade do ano. Aqui vai ficar todo mundo. Então isso já faz com que a gente trabalhe todo mundo junto de uma maneira que olha a comunidade, que olhe o todo. Mas quando você fala em já ser colaborativo, o negócio da empresa já permite que as pessoas sejam assim.

P: E essa parte que tu tinhas falado, que foi comprado por uma empresa de outro setor que não tem nada a ver e isso burocratizou mais, isso impede ou dificulta um pouco?

R: Muito! Dificulta muito! Vou ter dar um exemplo, primeiro que tudo aqui precisa abrir um chamado. Essa é uma palavra que aqui é quase um palavrão, porque tudo que a gente vai fazer ela não não pode falar com a outra, ela tem que abrir um chamado. Eu perdi minha senha, eu preciso abrir férias, por exemplo agora a gente tá migrando de plano, ai você não tá no plano por algum motivo você não fala com o RH, você abre um chamado. Então burocratizou a vida das pessoas. Quando se fala em um mundo criativo dos jornalista seja de TV, de rádio, digital, eles enlouquecem, porque pra eles que ficam na rua que não precisam de nada, agora eles tem que sentar na frente do computador e pelo menos meia hora do dia deles dedicam a uma burocracia que não fazia parte do dia deles. Se você falar pra gente, pro administrativo, é mais uma

burocracia e pronto. Mas pra eles tem sido muito difícil, e não é pouco é muito! Então o RH nessa hora tem que ser essa ponte, que também não é fácil, porque eu vou ter que abrir o chamado por eles, ai não adianta. Se eu não ensinar a pescar não adianta eu pescar por eles, eu preciso que eles aprendam a fazer e tenha essa autonomia. Mas a gente ainda está nesse momento da disciplina, e disciplina também não é uma palavra muito fácil. Então assim, vai ter que fazer, não tem jeito. A gente tá muito longe fisicamente da matriz do negócio, então também tem isso, as pessoas nos entenderem, tem sido muito difícil também. Entender o nosso negócio pra quem não é do negócio, eu to aqui há nove meses e estou aprendendo, então não é assim, acorda e sabe o que faz. A gente tem legislação diferente, tem muitos sindicatos aqui dentro, a gente tem muita coisa aqui dentro, só pra você ter uma idéia a gente tem dezoito CNPJs. Então fazer com que tudo isso funcione não é fácil, pra eles tem sido realmente muito difícil.

P: Como a empresa enxerga a tecnologia e qual o papel atual dela na organização?

R: A tecnologia aqui tem dois momentos tá? A tecnologia que é pra todo mundo, então isso a gente vem aprendendo, até porque a gente foi RBS antes, muito da nossa tecnologia era da RBS. A gente tá migrando isso agora pra cá. Então quando se fala de tecnologia a gente tem muito a aprender e muito a crescer. E tem a tecnologia que é voltada pro negócio, a tecnologia de pôr uma TV no ar, de ter uma antena. Então são dois mundos muito diferente, mas a gente engatinha em muitas coisas ainda. A gente tá sofrendo isso quando a gente começou a precisar ser digital. Aí a gente vê que a gente ainda está engatinhando. É o que se espera, a empresa está dando um passo gigante esteja na era digital e a tecnologia vem junto. 2019 é a prova pra isso, mas ainda tem muito pra se fazer também tá. Não é uma empresa tecnológica.

P: Ainda não se considera uma empresa tecnológica?

R: Não.

P: A empresa acredita que as tecnologias acrescentam valor e qualidade aos processos e serviços?

R: Sim, tanto que o nosso primeiro projeto dentro do NSC desenvolvimento é sobre tecnologia digital, então a gente vai trazer uma empresa pra falar disso aqui dentro. Nós vamos treinar os oitocentos colaboradores e não só os que vão usar a famosa tecnologia. A gente está investindo em TI e aí é TI propriamente dita, são dezesseis pessoas novas dentro de TI. A empresa como um todo acredita que se a gente não

der esse passo, a gente não vai a lugar nenhum. Por isso que eu te digo que 2019 é um ano que vai mudar tudo isso.

P: É uma necessidade pra esse processo da digitalização do jornal?]

R: Se a gente quer de futuro e se você quer que as pessoas sejam o que elas precisam ser, se você enquanto empresa não dá isso como ferramenta, não funciona né? Então não adianta nada eu cobrar meu jornalista que ele vai ser digital se eu não dou nem a tecnologia anterior pra ele, então a gente tá se preparando pra isso.

P: Essa tecnologia você vê como algo estratégico dentro da empresa?]

- Entrevista interrompida pelo repórter Edsoul para cumprimentar a entrevistada -

P: Então onde é que a gente estava? Caráter estratégico! Se TI tem caráter estratégico

R: Muito estratégico!

P: E como essas tecnologias impactam no profissionais?

R: Ela impacta porque ela faz a pessoa até mudar o trabalho dela do dia a dia. Isso vai impactar no trabalho das pessoas, e como elas fazem o trabalho delas de verdade. Então um cara como o Edsoul, ele vai ter que estar em todas as mídias, ele já está né? Tô falando do Edsoul porque ele entrou aqui. Vai ter que saber que ele vai usar o celular dele quando ele estiver na rua e talvez ele não tenha um cinegrafista, ele mesmo vai filmar, ele mesmo vai editar, ele mesmo vai mandar pra cá e depois ele mesmo vai escrever uma coluna sobre isso. Então a tecnologia, e aí eu tô falando de uma tecnologia muito específica pro nosso negócio, tá paula. Ele vai ter que saber fazer tudo isso, então a tecnologia é a estratégia! A gente montou o NSC Lab, na ACATE, a gente tá com uma parceria Impact Hub, tudo o que a gente pode fazer pra que a tecnologia digital seja realmente estratégico e necessário, não tem volta. Então todo mundo aqui tem que aprender. Quando se fala de tecnologia pura, TI, isso também tem que acompanhar porque uma coisa não pode ficar longe da outra. Vamos contratar pessoal de TI propriamente dita pra dar o suporte pra que todas essas coisas funcionem. O cara tem que ter o telefone dele funcionando super bem, ele tem que ter a estação de trabalho dele impecável, tem que ter comunicação, sinal, rede, não pode faltar nada pra gente se não a gente não bota nada no ar. Então não tem volta é um caminho que a gente tá atrasado mas que a gente tem que correr porque a gente precisa dele, e individualmente quem não estiver por dentro infelizmente não vai sobreviver e ponto. Vai impactar o dia a dia de todos os colaboradores e não só dos jornalistas.

P: E essas tecnologias, que agora vocês estão investindo bastante, tem algumas que substituem o trabalho manual, que substituem pessoas?

R: Nesse primeiro momento não, mas imagino que a médio prazo sim. Por exemplo isso que eu te falei, o cara vai fazer tudo pelo celular, então talvez a gente não vai precisar de tanta gente em volta. Hoje pra fazer uma reportagem descem o morro seis, sete pessoas, talvez vá descer duas. Mas não é pra agora, acho que nos dois próximos anos.

P: Hoje tu não enxergas que tem alguma coisa que “não, isso já teve mais gente trabalhando”?

R: A gente já teve isso. Já passou a primeira onda desse impacto que foram as demissões principalmente no jornal escrito, o papel. Porque a tecnologia já veio tomar o lugar de muitas coisas. O tal do digital, o tal do Instagram da vida, o tal de ter todos os jornais em uma única plataforma, isso impacta até na nossa fábrica de jornal que eu não preciso de tanta gente mais, já que eu não tenho mais tantas tiragens de jornal. Porque antes você tinha, to chutando um número tá, sei lá, a gente tinha tiragem de três mil jornais por dia, hoje a gente tem oitocentos ou mil. Então, é a tecnologia impactando na vida das pessoas. Agora eu acho que a gente já tá num momento que o que era pra ter sido feito já foi, agora a gente implanta uma nova tecnologia e vai ver o reflexo disso em um ano e meio, um ano mais ou menos. Acho que aí vem uma nova onda de substituição da tecnologia pelo homem, mas vai acontecer.

P: E no perfil do funcionário, nas características dele, isso impacta de que forma?

R: É aquilo que eu te falei, ele vai ter que ser multimídia, ele vai ter que se virar. Ele vai ter que entender que ele amava muito, e vamos falar do mundo que vocês vão conversar, esse talvez sejam os que vocês vão mais sofrer pra conversar, porque o mundo deles vai ser o que mais vai impactar. O cara da TV ele já está acostumado com isso, porque é ele que põe a cara na TV, se ele precisar pegar o celular e fazer alguma coisa. O jornalista do papel ele ainda é mais conservador, ele gosta de toda aquela coisa, e agora não, agora tá acontecendo o negócio ele mesmo vai ter que postar, ele mesmo vai ter que entrar. Hoje ele faz uma matéria a cada dia, ele vai fazer seis em um dia, porque vão ser matérias mais curtas. Quando você olha qualquer site ou qualquer coisa assim, a pessoa já passa por isso né, não posso postar uma única reportagem, eu tenho que postar várias no dia porque aquilo é leitura dinâmica. Vai mexer na vida de todo mundo.

P: perfil dos jornalistas..

R: Principalmente! A nossa (administrativo) aqui do dia a dia impacta por que a gente trabalha pra que tudo isso dê certo, então a gente está passando por migrações pesadas. Tivemos que migrar e-mail, então quando se fala hardware de tecnologia assim pura também a gente foi impactado. A gente teve que aprender a lidar com outras plataformas, ai no nosso dia a dia impacta. Mas vamos falar de RH, o mundo digital vai acontecer mas o nosso trabalho é muito diferente do deles.

P: Vocês tentam adaptar esses funcionários que estão de alguma forma sendo substituídos? Como vocês trabalham com isso?

R: Vou te dizer que a primeira onda foi um susto, vamos fazer e vamos ver o que que acontece. A nossa preocupação era com que ia sair tá Paula? E eu como RH não tem nem como dizer que não. Mas a escolha foi voltada e quase que cem por cento pautada na tecnologia “quem é que vai suportar esse novo momento?”, os que não conseguiriam a gente teve que optar por eles. Mas o nosso maior cuidado tem sido com os que ficaram. Já que a nossa escolha foi tirar as pessoas que talvez não se adaptem a esse mundo com tanta rapidez, os que ficaram é os que a gente diz que acredita que eles vão entender. Então tá ai, por exemplo agora começam duas consultorias falando só de mundo tecnológico e digital, eles vão ter acompanhamento total sobre isso, a criação da Impact Hub, a criação na NSC Lab. Então tudo que a gente pode como empresa - eles participam de seminário, quer dizer, eles estão ganhando ferramentas novas, então isso a gente acredita que já faça. Aí tá ligado a motivação, tá ligado a trabalho do dia a dia, a mudança de cultura, tem que fazer tudo isso andar junto. Vai impactar! Mas os que estão aqui vão ser treinados, eu não gosto da palavra treinados, mas eles serão treinados para que a coisa funcione pra eles da melhor maneira. E que o produto final não seja impactado, porque isso é o principal pra gente.

P: Vocês investem constantemente em atualização dessas tecnologias?

R: Não, constantemente não. A empresa trabalha com orçamento e aí a gente vê prioridades. Esse ano em especial bastante dinheiro vai ser usado pra isso. Mas não posso te garantir que você vai voltar aqui ano que vem e a gente vai ter a mesma conversa. Em especial 2019 será um ano que muito dinheiro será investido nisso. Não sei te dizer 2020, mas este ano sim. Então este ano todos os esforços são para que as coisas funcionem dessa maneira.

P: Mais focado na área dos jornalistas, que onde a gente vai trabalhar, pra que sejam feitas essas atualizações são escutados os profissionais que trabalham diretamente

com elas? Toda vez que é necessário uma nova atualização vocês vão ver o que eles acham? Como que se faz isso?

R: Algumas vezes é topdown e acabou, não se discute. Outras, vou te falar que é metade metade, aí sim a gente envolve todo mundo, entende. Tem muito do que o mercado precisa, então automaticamente se entende que eles também estejam participando, porque eles são mercado. A gente olha como o mercado de mídia, vamos falar do jornal impresso, como o jornal impresso vem caminhando e a gente acaba trazendo pra dentro de casa. Então você olha New York times, você olha a Folha de São Paulo, o Globo, todos eles fazem o mesmo movimento que a gente, então isso é meio que intrínseco, tem que ter. Agora quando são coisas locais aí a gente conversa nem que seja com as lideranças ou com as pessoas que são importante no processo. Agora, não é tudo que se faz que a gente chama alguém, tem muita coisa que é Top down e quando a gente vai ver já foi, já tá feito, aí a gente corre atrás do rabo né. A gente tá nesse caminho ainda, não só RH mas a empresa como um todo, aí todo mundo tem que se movimentar porque aquilo já foi decidido e nós vamos fazer.

P: E quando precisa ser entendido qual é a necessidade do funcionário, quando vocês vão ouvir quem vai trabalhar com essas tecnologias, como vocês fazem isso?

R: Aí são alguns momentos diferentes, tem o negócio por si só, aí tem diretoria, a gente tem diretoria de jornalismo bem grande, os cargos dentro do jornal, então você tem editor chefe, você tem uma hierarquia bem feita. Tem assuntos que são tratados por eles e aí o RH não participa, mas aí sim são tratados por todos: reunião de pauta, reunião de equipe, os próprios treinamentos específicos, a gente faz muito intercâmbio com a própria Globo, então eles acabam trocando ou com outros jornais, aí falando do jornal impresso, como os jornais no mundo estão trabalhando. Aí o RH tem entrado muito nessa área de desenvolvimento, então tem dois momentos. A gente escuta todos eles, pra você ter uma ideia, esse trabalho individual no jornal escrito já acabou, a gente já conversou com toda redação, muito do que está sendo feito é impacto dessas conversas. Por exemplo mudança de local físico, que parece uma besteira pra quem tá de fora, pra gente que está aqui dentro sabe que aquilo foi impactante. E aí tá ligado a tecnologia por mais louco que pareça, que como agora eles estão tratando da mesma coisa, as equipes precisam ficar todas juntas. A gente derrubou as paredes, então você senta aonde você quer, por exemplo: “hoje eu preciso sentar com a Paula, porque a Paula faz a diagramação”, antes eles sentavam longe, cada um com seu

gesto. Agora não, você vai sentar com seu laptop do lado da pessoa que vai resolver seu problema. Então, isso tudo é tecnologia, se a gente for pensar isso tudo é tecnologia. Isso vai ser implantado agora em maio, essa mudança toda. Agora ele tem lugares volantes pra trabalhar, então onde tiver uma empresa do grupo Impact Hub eles vão poder estar, então eles vão estar muito mais perto da notícia. Então a gente tem feito esse trabalho. E, enquanto RH a gente tem esses dois lados, é de escutar e trazer pra dentro de casa, e também de obrigá-los em certo ponto, é quase uma obrigação, de que eles se desenvolvam. Então por exemplo uma das consultorias que a gente vai fazer eles serão obrigados a fazer o treinamento, não é optativo, por que a gente vai meio que dar nota assim: “precisa fazer amigo, se você não fizer como é que você sobrevive?”. Então hoje tem os dois lados assim, mas tem muita coisa que é topdown mesmo. Tem muita coisa que é: faça e não me pergunte porque você tem que fazer.

P: Quando tem uma nova tecnologia, se tem essa necessidade de treinamento vocês conseguem fazer?

R: Não, tem treinamento que a gente consegue pra todo mundo e tem outros que a gente escolhe as pessoas e multiplica depois. Então não é tudo pra todo mundo. E aí a gente vai escolhendo quem são as pessoas que podem ajudar. Algumas coisas passam também e a gente não consegue, aí eles aprendem no dia a dia. Tem os três mundos. A criação do NSC desenvolvimento, aí falando como RH e não como empresa, é pra que a gente consiga apoiar mais de perto tá? Todo o NSC desenvolvimento é baseado na necessidade do colaborador, do jornal ou de qualquer outra área, esse é cem por cento voltado pra ele, as meninas escutam mesmo e trazem pra dentro de casa. Então toda grade de treinamento tem sido baseada no colaborador. A gente tem uma outra ferramenta que é a própria Globo que nos dá, então a gente tem um canal grande com eles, a Jaque é quem toca, então ela também enxerga o que tá de legal lá está acontecendo lá no mundo e traz pra dentro de casa, esses são pontuais e a gente escolhe as pessoas né? E aí eles mesmos se viram dentro de casa, então como eles estão no dia a dia e eles sabem, muito eles mesmos decidem o que eles vão fazer, nos comunicam e a gente ajuda. Muitas vezes eles vão por conta própria e tocam, então aqui tem muito - é muito tranquilo esse assunto - e pra eles desenvolvimento é uma coisa muito nova. É o que eu te falei ali atrás, não existia uma área de desenvolvimento organizacional aqui. Então pra eles e pra gente tem sido muito novo, pra empresa é muito novo porque a gente, enquanto RH, esteja

orientando o trabalho deles. Mas a gente se preocupa e é uma preocupação da empresa que todo mundo esteja na mesma página. Tanto que falar de mundo digital não vai ser só pra jornalista, vai ser pros oitocentos colaboradores, inclusive os motoristas, todo mundo vai participar do treinamento digital porque se o jornalista precisa, a gente precisa também porque a gente lida com eles no dia a dia. Então tem alguns momentos que a gente escolhe as batalhas, não dá pra ir com tudo.

P: E aí você falou que tem o treinamento individual, os que são selecionadas algumas pessoas, mas também tem a parte onde eles vão se virar como você colocou ali. Então também é esperado que o funcionário tenha esse interesse de ir atrás, de fazer a capacitação ele mesmo sem interferência da empresa?

R: Pode, isso é o que a gente espera, que as pessoas queiram se desenvolver porque é a necessidade do mundo. Mas a gente também ajuda, o que a gente não consegue é estar antenado em tudo o que está acontecendo.

P: Não deixa a responsabilidade total pra eles, mas cada uma com a sua...

R: Não, mas assim: “Renata achei uma curso super legal de tal coisa, vocês conseguem ajudar?”. Por exemplo agora a gente tem um economista nosso que vai fazer um mestrado fora do país, é um negócio que pouca gente consegue, a gente não pode pagar mas a gente pode ajudar. Sei lá, vamos tentar dar uma licença pra ele remunerada, então a gente paga a metade e ele paga a metade. Tem coisa que a gente consegue fazer quando a coisa é muito boa. Agora, o que se espera é que ele também queira se desenvolver sozinho. Faz parte até do dia a dia deles assim. O mundo do jornalista é muito rápido, Paula. Ele não pode ficar esperando que tudo caia no colo, né? A tecnologia mesmo, falando muito desse tema, que pra eles muda muito rápido. Então eles precisam estar também antenados se não eles ficam no passado. Tem gente que ainda acha que a máquina de escrever é um grande barato, e muda todos os dias pra eles. Então a gente tem que também dar um pouco dessa responsabilidade pra eles. Eles tem uma mania feia de achar que tudo vai cair no colo deles. Então a gente vem também passando essa responsabilidade, vai lá me fala o que é, nem tudo a gente pode pagar, se não vem sonhos incríveis. Mas, se desenvolvam! E a gente tem tido sucesso com isso. Porque se não for aqui em qualquer outro lugar, porque tem tem uma coisa muito interessante sobre o jornalista, ele é jornalista em qualquer lugar né? Quer dizer, não dá pra ir pra vários mercados, nós de RH a gente consegue né? To dando o exemplo do RH, mas o jornalista ele vai ser jornalista, ou ele vai ser assessor de imprensa, mas vai estar sempre voltado pro

negócio deles. Então não é porque a NSC que que ele esteja com tudo em dia, com a tecnologia em dia, se ele for ser qualquer coisa em qualquer outro lugar ele precisa. A gente espera que eles procurem.

P: O que que vocês entendem sobre indústria 4.0, vocês tem essa percepção?

R: Eu acho que aqui pouca gente vai te falar de Indústria 4.0, eu acho que a empresa nem o grupo NSC está preparado para falar de Indústria 4.0. De verdade! É um tema que, eu até falei isso pra Jaque, quando vocês forem falar dele vocês vão precisar introduzir, as pessoas aqui elas não vão falar com naturalidade, porque não é cultural, nem no grupo que nos comprou e nem na empresa.

P: E não tem essa perspectiva? Ainda não se fala disso?]

R: Acho que a gente tem muitas outras coisas ainda pra resolver, então talvez já seja impacto de mais pra pessoas dar esse salto tão grande assim. Não é que a gente não queira tá? É que tem tantas necessidades básicas ainda, que se a gente der esse pulo..

P: Mas assim, a Indústria 4.0 ela tem essa coisa da comunicação, dos aparelhos serem todos interligados, bancos de dados, enfim, aí tem algumas ferramentas que são bem características da indústria 4.0, eu vou citar alguns tu me diz se tem aqui dentro ou não. A Inteligência artificial?

R: Não.

P: Robôs autônomos?

R: Não.

P: Big data?

R: Big data a gente tá preparando ele, tá começando.

P: A internet das coisas?

R: Não.

P: Nuvem?

R: Sim

P: Tem mais alguma outra que tu tenhas noção?

R: - Risos - A gente ainda é aquilo que eu te falei assim, ainda caminha pra entender como a gente vai trazer todas essas ferramentas pro nosso mundo. Big data tem por que a gente tá mudando a nossa realidade de B2B pra B2C, então sim, acabou que ela caiu no colo das pessoas por conta de uma transformação necessária do negócio. Então eu acho que a gente vai trazer as ferramentas do 4.0 conforme as necessidades que a gente tem aqui dentro e não porque a gente “Uau a empresa acredita muito

nisso!” e “Olha que legal!”, não. Eu acho que está muito mais, elas vão acontecer sem que a gente se dê conta de que ela seja 4.0.

P: Mas hoje, dentro desse contexto de Indústria 4.0 vocês não se veem inseridos ainda?

R: Não. É muito mais a necessidade do nosso dia a dia. Ela vai acabar sendo uma Indústria 4.0 por uma questão de necessidade, e não porque ela acha legal.

P: E é uma tendência natural das tecnologias que vão vindo por necessidade né?

R: Sim. Nuvem, você tá falando de nuvem, a gente sofreu para colocar as coisas na nuvem. A gente ficou sem e-mail dois meses porque era da época dos dinossauros, ficava em Porto Alegre, então assim, ainda tem muita coisa, eu costumo brincar aqui que a gente ainda tem que arrumar o esgoto pra gente chegar nesse ponto em que as pessoas entendam que ser 4.0 é tudo isso.

P: É visto também como uma mudança cultural?

R: Cultural! Com certeza cultural. Acho que se eu puder te resumir o momento da NSC é exatamente esse, é um pacote de coisas culturais que a gente tem que botar lá dentro, e a tecnologia é uma delas. Tem muitas outras coisas que vão impactar nossa vida e a tecnologia tá dentro do pacote, ela não é vista sozinha tá? Porque tem muita coisa que impacta a vida das pessoas quando se fala de cultura e a gente passa por uma mudança bem dolorida, bem dolorida mesmo.

P: E os processos que acontecem aqui, em virtude das tecnologias, dessa nova cultura, que tendem a existir, vocês buscam a flexibilidade e a rapidez dos processos?

R: Sim, estão sendo criadas áreas, estão sendo contratadas pessoas. Então a gente tem se preocupado com isso tá? Não é que não é uma preocupação, ela é uma preocupação. talvez a gente não dê o nome que você tá dando pra ela. Se preparar pra isso é um movimento da empresa mesmo, empurrando mesmo. A gente tá empurrando as pessoas pra acreditarem nisso, a gente tá empurrando as nossas ferramentas pra isso, hardware, software, tudo pra que as coisas estejam, pra que a gente chegue na inteligência artificial cem por cento, mas não com esse nome. É muito mais uma necessidade cultural e de que o negócio permaneça como ele é, a gente precisa criar outras coisas, talvez só ter uma TV, jornal e rádio no futuro não vá perpetuar este negócio. Então também temos que criar novos negócios que ai estão cem por cento ligados a indústria 4.0. Essa mudança do B2B pro B2C, a gente não chama de 4.0, mas ela tem todas as características. Porque eu preciso conhecer meu consumidor, eu preciso entender, eu preciso ter um bigdata pra isso, eu preciso ter

um monte de coisas por trás que vai me fazer ter negócios novos. Então a gente tem até uma área de novos negócios.

P: Tem sistemas que analisam esses dados pra vocês?

R: É isso que está sendo criado. A gente tá criando uma área que se chama planejamento comercial, e ela quem vai trazer, a gente trouxe hoje uma pessoa do digital puro e aí novos negócios digitais, então tá bem ligada ao 4.0, que a pessoa que criou a Impact Hub que tá olhando. Então o que mais o que mais a gente pode fazer além do que a gente já faz hoje e dentro do que a gente faz como que eu coloco tecnologia nela. Então é um caminho, por isso que eu te falo, 2019 é um ano que tudo isso tem que começar, aí se você voltar aqui em 2020, talvez eu consiga te dizer: “não, a gente tá olhando como 4.0 agora, agora a gente tem.”. Mas 19 tá sendo um ano interessante nesse sentido, tá brotando tudo isso e a gente tá começando a entender que isso é necessário. Eu preciso ter informação do meu consumidor, eu não tenho. Onde tá isso? Eu preciso ter uma nuvem, por que se eu perder tudo onde que eu to? A gente tá centralizando todas essas coisas pra que as coisas funcionem.

P: E dentro do jornal, por exemplo o Diário Catarinense, tem essas questões?

R: Tem, porque apesar do jornal estar passando por tantas transformações a gente ainda tem muitos leitores, e como que eu faço o meu leitor de jornal de papel ser leitor de jornal digital? Como que eu pego um senhorzinho de setenta e poucos anos e falo pra ele que agora o jornal que ele lê tá aqui (entrevistada mostra o celular) e que é o mesmo, e que as pessoas que ele gosta de ler continuam ali, né? Ele vai precisar porque se não ele não vai mais receber o jornal em casa. Então esse tipo de coisa no jornal impresso é muito importante, muito muito. Quem é esse consumidor, como que eu faço? Então por exemplo, começo do ano a gente precisou tirar os jornaleiros, você não vai mais ver o cara vendendo jornal na rua, muda coisa pra caramba, impacta o jornalista, impacta o consumidor final. E acho que quando você fala em rapidez, o jornal escrito é o que se adapta mais rápido, ele talvez das nossas mídias vai ser o que mais rápido vai precisar aprender, porque as outras vai ser natural. A TV passa por isso, ela deixou de ser analógica, ela consegue falar quem é o cara que vê, porque tem o IBOPE que diz, tem um monte de outras coisas que já ajudam, o jornal escrito é ele por si só. Então, quantos clicks? Quando você vira pra um jornalista hoje e fala “você teve tantos clicks”, tem uns que entendem e tem uns que viram pra você e fala “quantas pessoas pegaram o jornal na mão?”. Acho que isso vai ser legal pra vocês,

porque talvez seja o mundo que mais urgente precisa da tal da Indústria 4.0 por trás, vai ser o nosso mundo dos jornalistas do impresso com certeza.

P: É onde mais tá se sentindo essa diferença?

R: É um mundo carente e o mundo urgente né? Eles caminham com os dois mundos junto com eles. E o desapego, porque vai fazer um jornalista de jornal impresso desapegar do papel. Puts, é quase um - é horrível mesmo pra eles - tem um lado sentimental que a tecnologia não vai conseguir suportar, então a gente tem essa preocupação com eles também.

P: E como você falou de tirar as paredes, isso acontece dentro do jornal escrito também? Pro ambiente se tornar flexível?

R: É o deles que a gente tá mexendo, no resto a gente não mexeu. A gente teve 21 demissões em janeiro, então além de tudo ela ficou vazia por conta disso, e não foram vagas repostas, foi enxugando mesmo. E aí se viu a necessidade de motivar as pessoas, de entender como o negócio vai funcionar, de como é um processo, de como é uma cadeia. Depois você vai conhecer os cargos, mas você tem o cara que faz a capa, você tem o cara que é fotógrafo, o fotógrafo traz a melhor foto, mas tem o cara que diz pra ele como vai ser a capa, então não é ele que decide e também não é o jornalista, é o cara que chama diagramador. Aí tem o diagramador do jornal, que diz onde sua matéria vai, porque fica mais bonito ali. Então a gente conseguiu fazer um jeito que todos eles sentem aonde que eles acharem que aquele dia vai fazer - Pô quem tirou minha foto hoje foi a Paula, então vou sentar do lado dela porque eu preciso que ele me ajude a juntar a foto com o que eu tô escrevendo e aí - então a gente tem visto. Foram muitas conversas, baseadas em muitas pesquisas, em como a gente melhoraria o clima, então a gente também está falando de clima, mas também que a tecnologia fosse uma esteira. O maior impacto vai ser com certeza no jornal. Vocês vão poder ver isso no dia a dia, porque é onde eles vão ser mais impactados. Pra você ter uma ideia, os fotógrafos tão numa sala fechada e a partir do dia treze de maio eles sentam junto com a redação. É uma mudança incrível pra eles, porque eles estavam acostumados a ficar ali fechados. E eles têm tecnologias super modernas, eles são os caras que talvez tenham uma das modernidades e agora eles vão ter que compartilhar a modernidade com todo mundo. Tem sido bem interessante ver isso mudança, tem sido bem legal.

P: Tá sendo bem aceita, ou não?

R: Vou te dizer que ainda acho que é setenta trinta (por cento), setenta aceita, trinta não. São muito críticos, vocês vão perceber, eles são muito críticos. E eles são artistas, então tem uma dor ainda né. Eu tô generalizando tá? Tem os duros também. Quando a gente demitiu foi um mês pra eles voltarem a trabalhar, e o mundo correndo e você ter que dizer “vamo gente, tem gente que lê o seu jornal né?” é difícil. É um público bem difícil, pra gente é bem difícil.

P: Aí entrando mais nessa parte do RH, na estrutura, tem alguma descrição dos cargos dentro da organização dizendo quais são as características, os perfis, as habilidades necessárias de cada cargo?

R: Tem. Mas ele era por família, desde que eu cheguei a gente tá mudando isso. A gente tá descrevendo por cargo e não por família, e vai ser demorado. O grupo quando conversa é pra fazer os grandes cargos, então a gente tem vou te dizer que quarenta por cento dos cargos descritos como eles deveriam estar. A gente trabalha muito com segurança do trabalho e tudo e todas as empresas têm que ter cargos descritos, mas a gente tem generalizado. Por exemplo, vou dar um exemplo na minha área, todo mundo é analista de RH, mas nem todo mundo faz a mesma coisa, então agora a gente vai descer de família por cadeira mesmo tá? Já tem muitas áreas que a gente conseguiu fazer aqui na mão, porque a gente tem algumas áreas que a regulamentação dela é muito forte, principalmente o sindicato dos radialistas. Então eles mudaram as nomenclaturas sem avisar ninguém, aí a gente tem que readequar, mas ainda a gente tá engatinhando pra isso. Tenho cargos macros, mas não sei dos oitocentos cargos como são.

P: Dentro dos jornalistas, como você falou que tem vários.?

R: Mas o jornalista é mais tranquilo, porque quando a gente descreve não descreve ele por jornal, eu descrevo o jornalista, daí depois eu descrevo o diagramador, o editor, isso a gente tem. Dá pra melhorar porque o mundo tá mudando, então eles vão reescrever as suas atividades conforme as mudanças digitais e tecnológicas, mas o grosso deles é bem tranquilo.

P: Quais são as características, os critérios que vocês usam pra descrever esses cargos individuais?

R: A gente vai usar o mesmo que o mundo usa, a gente vai usar Mercer, então toda a ferramenta da Mercer, a inteligência que a Mercer traz, a metodologia é Mercer. Então a gente precisa saber o que que você faz, o quanto isso impacta na empresa, que habilidades você tem que ter, que comportamento, a gente tá muito preocupado de

uns tempos pra cá com competências. Porque quando você fala de cultura, a pessoa tem que estar dentro da cultura. O que você viu aqui do Edsoul é o que a gente espera da pessoas, e a gente tem um caminho comprido pra que todo mundo seja Edsoul ainda -risos-. Mas a gente olha não só tecnicidade, quando a gente descreve um cargo mais comportamental. E aí tudo que se refere a uma descrição de cargos mesmo, ele pode usar dinheiro, ele não pode, o que que ele tem de responsabilidade, quantas pessoas ele tem, o que impacta o negócio dele. E a descrição da atividade mesmo, “acordo, tiro foto”, a gente tem se preocupado com os dois mundo hoje.

P: Pra garantir esse perfil que vocês estão esperando, como vocês fazem a seleção?

R: Seleção é um bicho muito complicado aqui, eu tenho só uma pessoa que faz seleção, a média é de cinquenta vagas por mês. A seleção sempre foi - eu sou rata de seleção, então pra mim é difícil falar isso, fiz minha carreira toda até um certo nível eu fui seleção, depois que eu generalista, quando eu virei gestora é que eu virei generalista, até então eu sempre fui seleção. A seleção aqui talvez dentro das áreas de RH é a que a gente tem mais desafios. Hoje a gente já melhorou muito, mas ainda olha o currículo, ainda a palavra do gestor “tecnicidade” ainda tem muito peso. Pra pessoa de seleção e pra minha área como um todo, a minha maior meta, meu maior peso pra você ter ideia no meu contrato de metas pra 2019 é fazer apuração da seleção. É fazer a seleção ser mais interativa, então eu quero contratar um jornalista, a gente não faz nada técnico no jornalista e aí tem muitas coisas criativas pra se fazer hoje né? Bota o cara numa reportagem. A gente não faz, a gente entrevista como você conhece no mundo. É que eu tenho a sorte de ter uma pessoa de seleção muito boa, mas não dá conta, são cinquenta vagas de todos os níveis, se ela só fizesse jornalista meu mundo tava muito bom. Mas a gente vai criando alternativas, e além do que não tenho nenhuma ferramenta. Então é tudo, do começo ao fim, na mão dela. Então a gente não tem uma ferramenta pra nos ajudar, vocês falam de tecnologia, o 4.0 tá há milhões de quilômetros do RH. A gente usa o linkedin, o linkedin é particular, então não é da empresa. Meu sonho, se você me perguntar, é que a seleção seja uma seleção interativa, que eu enquanto RH posso falar só de competências, e que a tecnicidade fique cem por cento na mão do gestor. Hoje não é isso que eu tenho. Tá longe de ser. A gente ainda tem muito pra fazer quando se fala de seleção, porque eu entrego, bato minha meta, só. Não gosto do como ela é feita. Ela é super bem feita dentro do que a gente tem tá Paula? A gente fecha sozinha vinte e sete vaga mês, é um absurdo. pensando que a gente tem desde vaga operacional, a gente tem uma

fábrica aqui né? Até diretor somos nós, então é pesado, mas dá pra ser muito melhor, dá pra ser criativo, dá pra olhar o mundo de competências. Acho que nesse ano a gente melhorou muito nesse sentido, mas ainda tem muita burocracia, muita parte pesada de mão mesmo que a Adriana tem que conduzir, e aí é difícil de ela soltar isso e aí não tem mais ninguém que faça a seleção. Então é difícil.

P: De acordo com esse perfil que é desejado para cada cargo, vocês fazem capacitação pra desenvolver o perfil? E aí entra também aspectos comportamentais e enfim, entram todas as características de perfil.

R: Hoje o que a gente bate é que, a Adriana ela já tá aqui na casa então ela conhece o perfil comportamental que a gente busca. O que a gente tem feito é feito os nossos - a gente tem uma academia de liderança, né? Que a gente começou ano passado. E aí colocar um pouco dessa responsabilidade de que eles vão ter que trabalhar com essa pessoa e essa pessoa precisa ter as nossas comportamentos, as nossas atitudes as nossas competências no dia a dia do líder. Isso a gente já tá fazendo. A gente já viu uma melhoria na qualidade das contratações, cinquenta por cento responsabilidade do líder, antes não era. Vocês contrataram o RH, e puseram essa pessoa aqui, tá bom, então você tem que me dizer o cara certo pra tua equipe, que combina com a tua equipe. Essa era uma palavra que não existia aqui. Eles não estavam preocupados, se você fosse boa tecnicamente eles te contratavam, daqui a três meses eles batiam na porta do RH pra reclamar: - "A Paula é uma esquizofrênica" - "Mas quem contratou a esquizofrênica foi você não foi eu". Então hoje a gente já consegue isso tá? Mas a gente não treina especificamente, então essa integração que hoje ele veio agradecer (sobre o Edsoul) a gente conseguiu mudar já um pouco da porta de entrada. A gente já tá melhorando o processo de seleção, já colocando um pouco mais de responsabilidade no gestor. Tá longe de ser perfeito. Também tá acolhendo a pessoa de maneira muito mais efetiva, a pessoa já tá no foca desde o primeiro dia - "não sei se isso aqui vai combinar comigo!", então depois a gente larga na mão da área mesmo tá. e as as pessoas entram no treinamento de linha, normais. Mas a gente ainda não se preocupa só com aquele ser. Mas por exemplo, a gente criou um negócio que tem dado resultado, que é o padrinho e a madrinha da área Então essa pessoa tem a responsabilidade de acompanhar e de mostrar a empresa e não mostrar só tecnicamente, mas no que a gente acredita, como a gente trabalha dentro da sua área. Isso é legal, tem dado um super resultado, eu tiro o gestor e boto uma pessoa que realmente a gente acredite. Todas as integrações antes eram feitas

só pelo RH, agora a gente bota pessoas que têm as atitudes que a gente acredita pra falar no primeiro dia, que aí já impacta as pessoas “se eu não for igual a esse cara eu tenho que chegar muito perto dele!”. Mas ainda dá pra melhorar, os nossos líderes precisam acreditar que isso é importante, porque também é cultura, é cultural ainda e leva um tempo. mas tá melhor, bem melhor.

P: Então o critério tá na seleção mesmo, pra garantir esse perfil?

R: A seleção hoje, a Adriana ela já, quando vai descrever cargo, a gente já tá num ponto que não precisa mais falar da atividade, a gente já sabe. Então ela tem sido muito mais firme em o que você quer na pessoa, e o que a gente quer dela. então as conversas são muito mais nesse sentido. Eu quero uma pessoa “assim, assim, assim”, mas a empresa quer uma pessoa “assado”, e ai como que a gente ajeita essas duas coisas pra que essa pessoa sobreviva e se entregue. Com a chegada do grupo NC resultado é uma palavra que ficou muito mais forte. Eles aqui, o jornalista, ele não tava preocupado em dar lucro, ele trabalhava pelo amor a causa e agora ela precisa dar lucro. Isso a gente também tem tentado trazer pessoas que acreditem nisso, então a gente tem esses dois momentos.

P: Da forma mais geral assim, numa visão mais geral da empresa, mas claro, voltado pros jornalistas dos jornais escritos: Quais são as características de competências que vocês mais valorizam aqui dentro?

R: Que a pessoas faça com o coração, depois a gente até te mandar, mas fazer com o coração é acreditar nisso que a gente tá falando, que você tem que fazer por amor. Porque a gente lida com todos os catarinenses né? Então eles precisam fazer com atitude. Tudo isso que a gente fala da boca pra fora, tudo isso tem que ser feito. Então, levar com responsabilidade, ter as mesmas responsabilidades que você tem com a comunidade e com os seus aqui dentro, isso a gente precisa. A gente precisa ser inovador, a pessoa precisa ser inovadora, ela precisa ser criativa, ela tem que ter capacidade de avaliação e criticidade nas escolhas de reportagem e matérias que vai fazer. Ela tem que ter curiosidade, tem que estar buscando informações a todo momento, e precisa ter agilidade nisso, avaliar o que é urgente e relevante para o nosso consumidor. Ela precisa ser resiliente, é a palavra da moda mas ela nunca sai de moda porque as coisas mudam muito rápido. A empresa está diminuindo todo ano em número de pessoas porque outras coisas tem acontecido, então elas precisam ser resilientes. O jornalista do impresso, esse precisa ser muito resiliente, porque o mundo deles vai mudar, e ele precisa ter a capacidade de entendimento. Leitura de cenário é

uma coisa que a gente aqui tem buscado muito, que as pessoas entendam a estratégia, leiam o cenário que ela, que elas não olhem mais só o umbigo delas, teve um momento que as pessoas só olhavam pro seu “nós somos jornal, eu sou do jornal eu não dou bom dia pro pessoal da rádio!”. Agora não, porque a gente precisa vender, a gente precisa colocar comercial no ar, e aí quem sabe o cara que tá na rádio também pode ser o do jornal, então a gente tem buscado esse tipo de pessoa, que continue acreditando no objetivo maior que é fazer o bem pra comunidade mas que traga tudo isso pra dentro de casa. E aí tecnicidade pra um jornal é o cara que seja multimídia, que ele saiba escrever pro NSC total, que ele saiba escrever pro DC e ele sabe que são coisas iguais e diferentes. Não posso por a mesma notícia no jornal e dentro do NSC total, porque a pessoa que lê no celular ela lê muito mais rápido. As vezes ela só vê a chamada, então essas são técnicas que também avaliar quase que como uma competência, porque se eles não tiverem não vão sobreviver.

P: E as competências dos jornalistas, existem essas que são de todos os cargos de jornalistas, ou elas costumam variar bastante de acordo com o cargo?

R: De todos, acho que é de todos. A maior competência de um jornalista é ser ético. Parece besteira mas buscar isso na seleção não é fácil. Aqui a gente não faz fake news, aqui a gente não dá notícia que não é verdadeira, aqui a gente é imparcial. Então aqui você não vai ter, o que a gente costuma dizer dos nossos concorrentes que põe qualquer coisa no ar, aqui a gente não faz isso. Então ele precisa saber que isso vai acontecer tá? Se não tiver isso, ele tá ferrado, ele não sobrevive aqui, ele não vai poder trazer qualquer pauta, ele não pode falar sobre qualquer assunto, não pode ter uma mentira, não pode ter nada. Então são competências que eu vou te falar que o mercado não pratica, mas que a NSC ainda pratica e vai praticar pra sempre, a gente leva o código de jornalista muito a sério.

P: Dentro dessa visão, mais da Indústria 4.0, quais são as competências que tu acredita pra ter essa visão um dia? Mesmo que não definida por esse nome, mas pra entrar nesse mundo.

R: É saber o que é primeiro, você saber que por exemplo, tudo que ele escreve tem uma pessoa do outro lado que lê, então quem é essa pessoa? Tem que trazer isso, tem que ser intrínseco dele. Assim, “o cara que me lê tem até tantos anos, eu posso usar ele pra fazer isso, que tipos de abordagens comercial a gente pode ter com ele?”. Porque a gente tem um mundo, hoje a empresa funciona por dois motivos, por conta da notícia e por conta do comercial. Então é assim que a gente vive, a gente recebe

receita ou vendendo jornal, ou vendendo televisão, mas muito mais vendendo propaganda né? Então eles vão ter que adquirir essas competências, o IBOPE não vai ser mais a única coisa, ele vai ler, ele vai ter no celular dele isso, em alguma tecnologia dessas, big data, a inteligência artificial que ele na hora ele sabe quantos pontos ele tá dando, quantas pessoas estão lendo o jornal dele, que tipo de pessoas que estão dentro do jornal dele, tem que estar preparado. Ainda tem um passo atrás que é como ele usa o mundo digital a favor dele. O cara escrevia uma página por dia do jornal, a necessidade dele hoje é fazer oito notícias dia dentro do NSC total, e ele vai ter que aprender. Então toda a tecnologia vai ser usada em favor disso. A gente já tem buscado pessoas assim tá? A gente tem um abismo entre o mundo que ficou e o que a gente tem que trazer. Tem sido muito interessante porque essas pessoas já vem com a bagagem 4.0 e aqui a gente tá colocando. É um aprendizado pra eles, tem sido bom. Você coloca uma molecada, uma gurizada que já entra falando, pra eles 4.0 é quase que intrínseco né? Eles não precisam ser.. (faz gesto de empurrar), é bem legal assim, vai ser daqui um ano uma competência natural, não vai precisar forçar, vai ser né? Mas antes disso é aquilo que eu te falei, a empresa inteira vai precisar saber se não não adianta só o jornalista saber. A gente tá no meio desse percurso, mas vai ser competência que a gente vai ter que avaliar, o cara vai ter que ter. E não vai ser só o jornalista, o comercial vai ter que ter, todo mundo! Porque como que o comercial vai vender alguma coisa que ele também nem sabe onde tá.

P: Com essa evolução resultante de todas essas tecnologias, como que tu está vendo as mudanças no perfil de competências esperado dentro da empresa, naquela definição de cargos, mudou?

R: Mudou! Porque assim, a gente foi resgatar competências muito antigas como o trabalho em equipe que aqui não era uma preocupação, que a gente não tá chamando de trabalho em equipe mas nos bons livros de competência é isso. As pessoas precisam ser muito mais multi equipe do que só a sua própria equipe, e isso a gente vai precisar conseguir. A gente precisa de pessoas mais antenadas tecnologicamente falando, e ainda não sei como que a gente vai refletir isso em competência, mas ela vai ser uma competência e não vai ser uma tecnicidade. Resiliência não era uma palavra que se usava e a gente tá usando muito. Leitura de cenário, então tem algumas coisas que a gente vê que quando foram descritas lá atrás, ou elas estão sendo reformuladas e modernizadas, então talvez sejam as mesmas competências mas a gente tá tendo que atualizar elas pro mundo atual e moderno e trazendo coisas

novas. Pra mim o maior impacto foi falar em trabalho em equipe que nunca ninguém tinha citado aqui e a gente teve que por lá, e agente teve que falar -"Não interessa em que área você trabalha, não é porque você é jornalista que você anda sozinho"- Bota o fone, vocês vão ver, quando vocês subirem na redação 60% deles trabalha com fone, digitando e não olha pro lado. E aí você vai falar com o cara ele tem que tirar o fone. Hoje mesmo precisei falar com o nosso, ele é jornalista investigativo, um dos caras mais famosos, faz Fantástico e tal, é um menino, muito novo, e ele tava com fone sentado fora da redação, eu precisava falar com ele, fiquei cinco minutos ali do lado dele e ele não me viu. Bati nele e falei "Pedro, preciso falar com você" aí ele tirou o fone e falou "*putz!*", falei "Putz não né amigo, não dá! Você tá fora da redação, você tá de fone.". Aí ele falou que estava concentrado, então ele vai precisar aprender a ficar concentrado lá dentro da redação. Precisa! Precisa criar isso, precisa criar o sentar e olhar pro lado, aqui ainda tá longe disso. Ainda tem muito de reformular competências e trazer de novo isso, mas a gente já sabe dessa necessidade.

P: Essas mudanças ela vem mais da empresa ou elas vem do próprio jornalista?

R: Vem da empresa, vem do jornalista e vem do mercado, bem dividinho assim, 33,33% de cada um. Porque o mercado vai exigir isso deles, seja aqui ou seja em qualquer outra empresa seja aqui ou seja em qualquer outra empresa. São competências da empresa porque mudar culturalmente, ter uma empresa a cima da gente que não é jornalística e enfim as necessidades da empresa hoje estão diferentes do que eram no passado, então o profissional que a gente busca também é impactado por isso. E também por eles, porque eles também precisam. Então quando você olha, é 33.33 de cada um, mas acho que o mercado também tem uma importância aí, porque a gente não pode criar, é igual filho, o cara pra ser só nosso, eu tenho que criar um cara que seja pro mercado né? A gente tem muita interação aqui com outras redes aqui, com outros jornais, com outros negócios que o cara precisa estar antenado, então eu quero que ele cresça e pra ele crescer talvez ele precisa crescer pro todo assim. Então eu acho que nem só a empresa pede, nem só o cargo dele, mas o mundo pede que eles trabalhem assim. Então é uma responsabilidade de três.

P: E tu vê que eles têm esse em mudar?

R: Os que não têm interesse eles não vão sobreviver, eles estão ali ainda, mas a gente sabe e eles também sabem que não vão sobreviver, isso aí a gente já mapeou, o cara porque ele é essencial, porque ele é importante, tem uma transição que ele vai ter que fazer né? Porque a gente não abandonou o mundo antigo ainda, e no nosso

negócio vocês vão perceber, a gente não pode abandonar a maneira antiga de fazer as coisas, nem as competências antigas. Então qualquer tecnologia que eu traga não vai abandonar, não vai substituir a essência do jornalista. Então não tem jeito, isso a gente não vai conseguir, mas se essas pessoas não se adaptarem a essas novas competências elas não vão, não é pela NSC é pro mercado. Então acho que tem muita gente ainda muito resistente, a gente acredita que vai conseguir trazer pro nosso lado mostrando pra eles que a empresa está preocupada com a tecnologia, com o mundo digital e que a gente gostaria que eles participassem. Mas tem gente que não dá e ponto, faz parte e tudo bem.

P: Mas também tem profissionais que trazem essa necessidade?

R: Sim! É muito legal, é o que eu te falei de contratar gente diferente já com outro mindset assim, é esse exercício que a gente tem feito e tem dado certo. Porque cutuca né? “Porque que a gente a gente dá muito mais coisa pra Fulano do que pra Ciclano?”, porque o cara corre atrás, porque ele traz a ideia, porque ele mesmo faz. A primeira vez que alguém saiu na rua e trouxe tudo no telefone o povo estranhou, aí outro ali já fez, e não foi um pedido nosso foi a necessidade do momento e é assim que está acontecendo. A gente trouxe o Rodrigo Bocardí pra falar há uns dois meses atrás, você vê como ele faz o Bom dia São Paulo você chora. O cara faz com isso aqui né (mostra o celular)? Ele não tem pauta, ele não lê antes de entrar, o jornal é cem por cento ao vivo, com notícias do dia, do que está acontecendo na hora que o jornal tá no ar. Vai ter o show do Sandy&Júnior, São Paulo está no quarto show, eles estavam com helicóptero, a menina deu bom dia, eles têm um quadro que o pessoal fala bom dia no ar, aí ele perguntou onde ela estava e ela estava na fila, ele mandou o helicóptero lá pra conversar com a menina pessoalmente, e aí não era mais o bom dia no ar, era sobre o show e ele fez uma matéria gigante sobre Sandy&Júnior ali ao vivo. Eu tô te dando esse exemplo porque a gente precisa chegar perto disso, e é isso que vai ser a tecnologia, a menina falou com o Bocardí por isso aqui (celular), não tinha edição, não tinha diagramação, não tinha nada, no outro dia em São Paulo, todos que escrevem escreveram sobre isso, e dali surgiram matérias incríveis sobre as pessoas que estavam na fila, sobre o próprio show, então como que a TV tá ligada ao jornal que tá ligada(...), a gente precisa aprender isso aqui. São eles, não somos nó RH nem a empresa.

P: A gente trouxe aqui um relatório do Fórum econômico mundial, e eles acharam algumas competências que eram importantes em 2018, ou que são importantes agora, e a tendência de aumentar em 2022 e de diminuir essa importância em 2022. Tu podes olhar e nos dizer o que tu achas dessas competências, o que tu concordas ou não concordas, o que tu acreditas que está dentro da realidade da NSC e o que não está?

R: A primeira acho que sim.

P: Ela tá na ordem da mais importante pra menos.

R: Por exemplo a segunda aqui que vai acabar em 2022, memórias, habilidades verbais auditivas e espaciais pra gente não, nem em 2022, é o que eu te falei, a essência do jornalista vai ficar pra sempre, ele vai mudar a maneira e o local, mas ele vai ter que ter tudo isso, pensando pra gente eu manteria. Por exemplo, em 2022 falar que a gente não vai falar de gestão de recursos financeiros eu não sei, acho que aqui a gente tá cada vez mais responsabilizando as pessoas pela gestão dos seus recursos financeiros até porque a gente foi comprado, não sei se em 2022 a gente vai estar preparado pra isso, acho que vai acontecer um declínio, mas ainda acho que aqui a NSC não vai estar preparada pra isso, porque cada um cuida do seu orçamento, cada um cuida do seu dinheiro, então é difícil. Terminar com a leitura e com a escrita, não sei se a gente algum dia vai fazer aqui da escuta ativa entendeu? Acho que não, então tem algumas coisas que (...). Espero que a gente consiga que a inteligência emocional ocupe o lugar do gerenciamento do tempo, eu espero que sim, até eu quero, não se a gente vai conseguir, não aqui, eu acho que nunca. Acho que o que tem aqui eu concordo oitenta por cento pro nosso negócio tá? Tem vinte por cento que em 2022 vocês vão vim aqui e ver que a gente continua praticando.

P: Tem alguma dessas características que aí não estão como mais importantes mas que tu consideras que seja pra NSC, pros jornalistas como um todo?

R: Liderança e influência social que é a penúltima e pra gente ainda é muito importante isso. Inteligência emocional que é um trabalho que a gente precisa ter. Acho que os dois, acho que o resto tá bem tranquilo. Talvez eu colocasse Liderança e influência social hoje nos tops nossos, talvez o segundo ou terceiro de tudo o que a gente vive aqui, pelo momento da empresa tá? Mas a gente ainda precisa disso.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO NOS JORNALISTAS

CARACTERÍSTICAS DE COMPETÊNCIAS DE JORNALISTAS NA PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA 4.0

Essa é uma pesquisa de trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, elaborado pelas graduandas Jaqueline Dagnoni e Paula Santini. Esta pesquisa será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos. Iremos levantar características de competências dos cargos de repórter e editor assistente; verificar a concepção de vocês sobre o trabalho; e a percepção sobre o nível da empresa dentro da Indústria 4.0. Não é necessário se identificar! Contamos com a contribuição de vocês, muito obrigada!

1. Qual é o seu cargo? Marcar apenas uma oval.

Repórter

Editor Assistente

2. Qual a sua idade? (Responder em anos e nº inteiro, ex.: 47)

3. Quanto tempo de empresa você possui ? (Responder em meses e nº inteiro, ex.: 12)

4. Quanto tempo de experiência você tem na função de repórter/editor assistente? (Responder em meses e nº inteiro, ex.: 15)

5. Faz quanto tempo que você completou a sua graduação/ou sua última graduação? (Responder em meses e nº inteiro, ex.: 24)

Visão do trabalho

Essa seção de perguntas visa entender qual o significado do trabalho para você.

6. Considerando a sua função, você entende o trabalho com uma conotação mais positiva ou negativa? Ex.: Trabalho é visto como um fardo ou algo que traz realização? Marcar apenas uma oval.

- () Positiva
- () Negativa
- () Ambos

7. Justifique a escolha da pergunta anterior. Ex.: Em que situações é positivo/negativo.

8. Atualmente você trabalha na área/função que gosta? * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

9. Você sente motivação ao ir trabalhar, considerando a função que exerce atualmente? Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente				

10. Justifique a resposta anterior. Ex.: O que te motiva ou desmotiva?

11. Dentre as opções abaixo, o que você considera mais relevante no trabalho ao exercer a sua função? (5 escalas de extremamente relevante a nada relevante)

Marque todas que se aplicam.

	Extremamente relevante	Muito relevante	Relevante	Pouco Relevante	Nada relevante
Horário flexível	<input type="checkbox"/>				
Ambiente colaborativo	<input type="checkbox"/>				
Equipe integrada	<input type="checkbox"/>				
Autonomia para criação	<input type="checkbox"/>				
Home office	<input type="checkbox"/>				
Estímulo de ócio criativo	<input type="checkbox"/>				
Ambiente que permite aprendizado constante	<input type="checkbox"/>				
Jornada de trabalho reduzida	<input type="checkbox"/>				
Estabilidade	<input type="checkbox"/>				
Ambiente que promova socialização	<input type="checkbox"/>				
Remuneração compatível	<input type="checkbox"/>				

19. Para exercer a sua função, de que forma você fica sabendo da necessidade de se atualizar quanto à novas tecnologias?

20. Com que frequência você se atualiza/capacita em relação à novas tecnologias? Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

Indústria 4.0

Essa seção de perguntas visa entender qual a sua interação e percepção da Indústria 4.0 atualmente. Para conhecimento, a Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0, iniciou na primeira década do século XXI, e é um novo período de revolução na indústria, marcado pela presença de tecnologias modernas e inovadoras. As características dessa nova revolução são a geração de máquinas inteligentes, o aumento da importância do uso de dados e a convergência e sinergia de tecnologias já existentes como: robótica, realidade aumentada, inteligência artificial, nanotecnologia, biotecnologia, big data, moedas virtuais, computação em nuvem, internet das coisas e impressão 3D, são apenas alguns exemplos de tecnologias disruptivas que são impulsionadoras desta fase.

21. Você vê o seu trabalho inserido no contexto da Indústria 4.0? Justifique. *

22. Que tipos de tecnologias você utiliza no seu dia a dia para exercer as atividades inerentes ao seu cargo, e com que frequência? * Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Inteligência artificial (inteligência similar à humana exibida por mecanismos ou software)	<input type="radio"/>				
Big data (análise e a interpretação de grandes volumes de dados)	<input type="radio"/>				
Realidade aumentada (integração de elementos virtuais à visualizações do mundo real através de um dispositivo)	<input type="radio"/>				
Robôs automatizados (robôs que interagem com máquinas e seres humanos)	<input type="radio"/>				
Impressão 3D (forma de fabricação aditiva onde um modelo tridimensional é criado por sucessivas camadas de material)	<input type="radio"/>				
Internet das coisas (rede de objetos físicos capaz de coletar e transmitir dados)	<input type="radio"/>				
Computação em Nuvem (armazenamento de dados em rede online)	<input type="radio"/>				
Simulação (técnica de modelagem de sistema computacional que faz uma análise prévia das etapas de um processo)	<input type="radio"/>				
Sistemas cyber-físicos (elementos computacionais colaborativos com o intuito de controlar entidades físicas)	<input type="radio"/>				

23. Se houver, quais outras tecnologias emergentes na Indústria 4.0 não citadas anteriormente, são pertinentes ao exercício da sua função?

24. No dia a dia da sua função, você busca tornar os processos mais rápidos, mais flexíveis, mais eficientes e mais eficazes? De que forma você pratica isso? *

Competências

Essa seção de perguntas visa entender quais competências você possui sob a perspectiva da Indústria 4.0. Para conhecimento, competência é definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam a capacidade necessária do indivíduo para executar uma tarefa com eficácia em qualquer situação

25. Considerando o exercício de sua função atual, você percebe que possui quais características de competências listadas abaixo e com qual frequência? * Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Inovação	<input type="radio"/>				
Criatividade	<input type="radio"/>				
Resiliência	<input type="radio"/>				
Visão sistêmica	<input type="radio"/>				
Multimídia	<input type="radio"/>				
Capacidade de avaliação / críticidade	<input type="radio"/>				
Curiosidade / busca de informações	<input type="radio"/>				
Agilidade / senso de urgência	<input type="radio"/>				

26. Qual a frequência que você exerce as características abaixo no dia a dia das suas atividades? * Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Análise e avaliação de sistemas	<input type="radio"/>				
Raciocínio, resolução de problemas e ideação	<input type="radio"/>				
Inteligência emocional	<input type="radio"/>				
Liderança e influência social	<input type="radio"/>				
Solução complexa de problemas	<input type="radio"/>				
Pensamento crítico e análise	<input type="radio"/>				
Design e programação de tecnologia	<input type="radio"/>				
Criatividade, originalidade e iniciativa	<input type="radio"/>				
Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	<input type="radio"/>				
Pensamento analítico e inovação	<input type="radio"/>				

27. Quais características não mencionadas anteriormente que você possui e considera relevante para sua função, considerando a Indústria 4.0?

28. Você percebe a necessidade de mudança no seu perfil de competências relacionadas à sua função resultante da evolução das tecnologias? O que você tem feito para se adequar?

ANEXO A - REQUISIÇÃO DE VAGA REPÓRTER

Perfil da vaga

DESCRIÇÃO DA VAGA	
Estamos buscando	Repórter
O que você fará	Rondas diárias; textos com informações factuais para o digital e para o papel; serviço de trânsito e previsão do tempo; reportagens aprofundadas para edições especiais, projetos multimídia, conteúdo em vídeo para redes sociais
O que esperamos ver no seu currículo	bom texto, proatividade, interesse e experiência multimídia
É importante	trabalhar aos finais de semana, possibilidade de trabalho noturno, sujeito a escalas de feriados

ANEXO B - REQUISIÇÃO DE VAGA EDITOR ASSISTENTE

Perfil da vaga

DESCRIÇÃO DA VAGA

Estamos buscando	Editor Assistente
O que você fará	Editar conteúdos multimídia utilizando técnicas como SEO; compartilhar melhores práticas para produção de conteúdo para o digital; demandar e extrair informações para produção de relatórios capazes de subsidiar a produção de conteúdo; monitorar veículos concorrentes e temas de interesse editorial do NSC Total; traduzir dados e informações da audiência em pautas relevantes; participar de fóruns e reuniões de pauta;
O que esperamos ver no seu currículo	Superior completo jornalismo; excel; conhecimento avançado de ferramentas como Google Analytics; SEO avançado; experiência em mídias sociais
É importante	Capacidade analítica, SEO, Social Mídia; forte capacidade de relacionamento interpessoal.