

Gestão de Recursos Humanos

Tendências para os próximos anos:
tecnologia, gestão e experiência do
colaborador são as principais



Sumário

Sobre a Hunter | 7

Introdução | 9

Como chegamos nesse momento de inovação em RH? | 10

Quais são as tendências para este ano? | 12

Capítulo 1

Como redesenhar a organização e a liderança para o futuro | 15

As Organizações do Futuro já são uma realidade | 15

Como implementar um sistema horizontal? | 16

Liderança Disruptiva: Derrubando Barreiras | 16

Capítulo 2

A experiência do colaborador como foco do RH | 19

Como conseguir implementar um projeto de experiência holística? | 20

O bom e velho feedback nunca falha | 21

Capítulo 3

Como Construir Uma Cultura De Aprendizado Contínuo | 25

Uma nova era de aprendizado corporativo | 25

Tecnologia: aprendizado em mãos a todo instante | 27

Como escolher o sistema de aprendizado e desenvolvimento ideal? | 28

Como Construir Uma Cultura De Aprendizado Contínuo | 29

Capítulo 4

Como Usar a Tecnologia a Favor do Trabalho | 33

O que é o RH Digital? | 33

As novas regras do RH Digital | 34

Dicas para “ser” digital | 35

A força de trabalho aumentada | 35

O novo papel do colaborador | 35

Os desafios da transformação | 37

Capítulo 5

Como Usar a Tecnologia para Fortalecer sua Equipe | 39

Entra o recrutador cognitivo | 39

Recrutar requer estratégia | 39

Novas plataformas | 40

Comprovando habilidades | 41

Recalculando a rota | 42

Capítulo 6

Como reinventar a gestão para empoderar a sua equipe | 45

Por que é importante reinventar a gestão de performance? | 45

Os primeiros passos | 46

Diversidade e inclusão: a realidade | 46

Como enfrentar esse desafio? | 48



www.huntercgg.com

Sobre a Hunter

Consultoria de estratégia organizacional & soluções em Recursos Humanos com mais de 17 anos de existência, atuante em todos os setores de desenvolvimento do capital humano: search, training, assessment, outplacement e projetos personalizados desenhados de acordo com a necessidade do cliente. Equipe com vasta experiência e conhecimento em planejamento e execução de projetos personalizados, abrangentes e assertivos.

Contato

Campinas - SP

Av. Selma Parada, 201 | Sala 233

+55 19 3206 0559



Introdução

O mundo de Recursos Humanos está passando por uma grande mudança e você não pode ficar para trás!

Que o mercado de Recursos Humanos é um pouco tradicional, todos sabemos. Os processos são ultrapassados e as metodologias, que evoluem no ambiente acadêmico, não extravasam para o mundo corporativo.

Um dos principais motivos para este fenômeno é que o mercado de RH se desenvolveu de maneira sólida e estável há algumas décadas, tecnologias foram criadas para suprir necessidades e as empresas que se enveredaram por este caminho cresceram vertiginosamente, se estabeleceram como grandes players e dominaram o market share. A partir deste ponto vemos pouca evolução, já que não existia competição e demanda para criação de novas alternativas.

Um ótimo exemplo é o ramo de assessments. Harold Weinstein, criador da empresa Calipers Assessment, diz que as metodologias utilizadas atualmente foram criadas em 1960 e não tiveram grandes atualizações desde então.

Mas o mundo atual está diferente. Forças globais estão redefinindo o local de trabalho, a força de trabalho e o próprio trabalho. Além disso, fatores como a crise mundial e a mudança de predominância da geração X para os millenials na força de trabalho impulsionam a demanda por novas tecnologias, novas formas de trabalho e, principalmente, novas culturas organizacionais.

Assim, consegue-se perceber uma onda de inovação que começou há poucos anos e se fortalecerá nos vindouros.



Como chegamos nesse momento de inovação em RH?

Segundo a SBDC - Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental, são 04 motivos para que toda essa inovação antes adormecida viesse à tona:

1. Mudanças demográficas

A Deloitte, consultoria global que é líder em geração de relatórios sobre tendências do mundo corporativo, afirmou em sua última edição, que

Millenials já representam mais de metade da força de trabalho, tem altas expectativas sobre um trabalho gratificante, experiências novas, constante aprendizado, desenvolvimento e crescimento dinâmico de carreira.

2. Evolução da tecnologia digital

O online não é uma moda passageira, ele veio para ficar! Prova disso é que ele já mudou todos os setores das nossas vidas e, aos poucos, vem ajudando a inovar o ambiente corporativo também. E no mundo de RH não seria diferente.

Segundo a Deloitte, investidores destinaram 2,4bi no mercado de Tecnologia para RH em 2015, um crescimento de 60% com relação ao ano anterior. Esse aumento exponencial ilustra o nível de disrupção que o mercado vem passando.

3. Rápida inovação nos modelos de negócios

Segundo a SBDC, a rápida inovação do modelo de negócios de empresas como Uber, Facebook e Airbnb está forçando organizações a responderem e se reposicionarem rapidamente para enfrentar novos desafios.

Além disso, gostaríamos de adicionar um segundo ponto de inflexão aqui: a crise econômica que atingiu o mundo inteiro há alguns anos e agora assola o Brasil. A necessidade de se obter mais resultado com menos recursos forçou as empresas a se abrirem para o novo e, conseqüentemente, para as novas tecnologias.

4. Alteração na relação empregador-empregado

Ainda para a SBDC,

Hoje, temporários, terceirizados e cargos part-time constituem quase um terço da força de trabalho². Entretanto, muitas empresas ainda não desenvolveram as práticas de RH, cultura ou liderança necessárias para gerir esta nova força de trabalho.

A rápida evolução tecnológica e social refletem mudanças diretamente no ambiente corporativo!

Quais são as tendências para este ano?

Josh Bersin, fundador da Bersin by Deloitte, consultoria que promove pesquisas focadas em aprendizado corporativo, afirma que

O mercado de tecnologia para RH está passando pelos seus anos mais disruptivos que podem ser percebidos na última década.

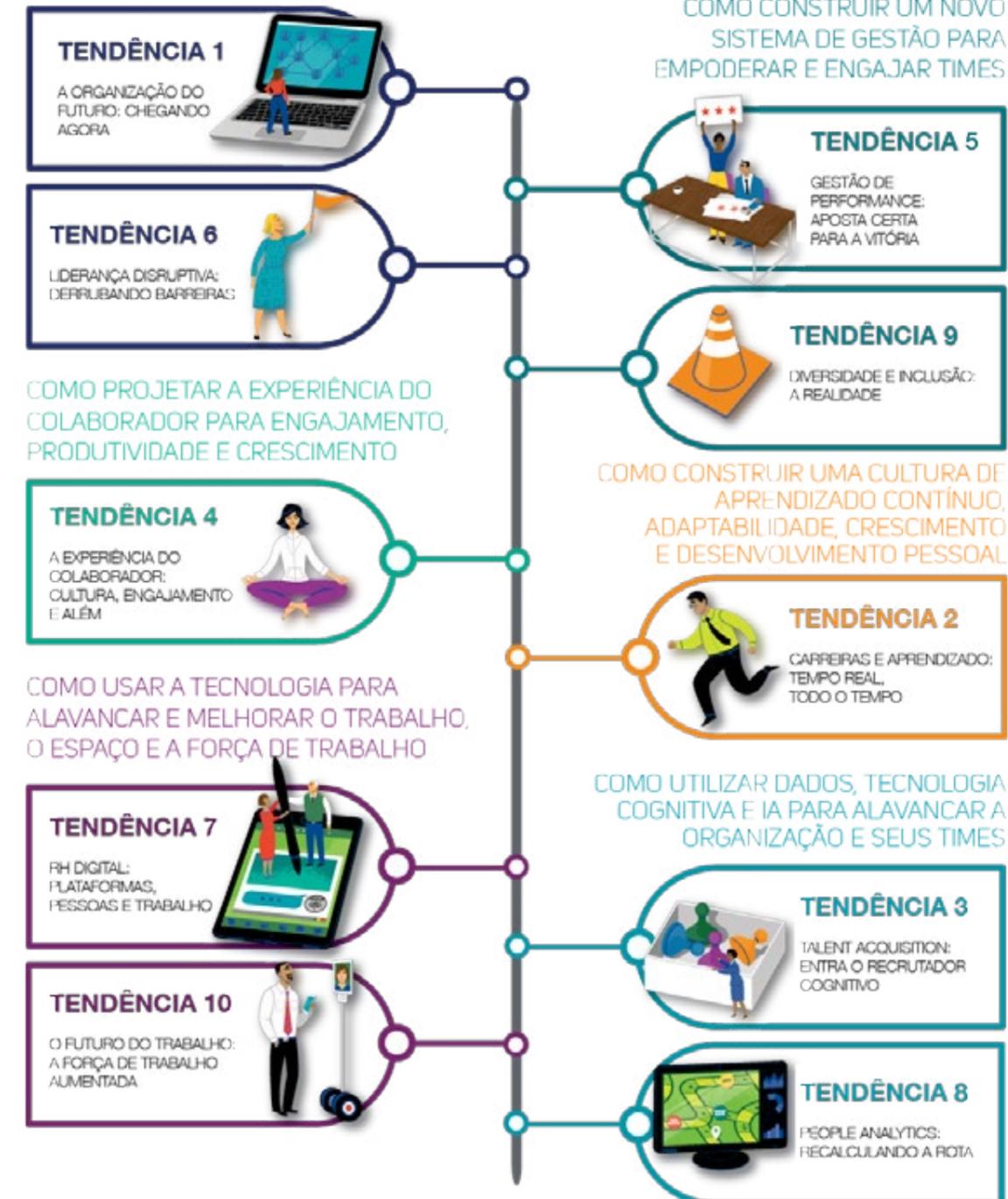
Segundo a Deloitte, foram listadas 11 principais tendências:

1. Organizações do futuro
2. Carreiras e Aprendizado
3. Aquisição de Talentos
4. Experiência do colaborador
5. Gestão da performance
6. Liderança
7. RH Digital
8. People Analytics
9. Diversidade e Inclusão
10. Força de Trabalho Aumentada
11. Robótica, Computação Cognitiva e Inteligência Artificial.

A Deloitte as classificou de acordo com o foco de mudança, como mostra a figura a seguir:

TENDÊNCIAS DE RH PARA 2017 - DELOITTE

COMO REDESENHAR A ORGANIZAÇÃO E A LIDERANÇA PARA O FUTURO



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com | Tradução Hunter

Por questões práticas de abordagem do assunto, vamos discuti-las de acordo com a figura.

Capítulo 1 – Como redesenhar a organização e a liderança para o futuro

Neste capítulo falaremos, então, das tendências 1 - *As Organizações do Futuro* - e 6 - *Liderança Disruptiva*.

As Organizações do Futuro já são uma realidade

O primeiro deles, Organizações do Futuro, é, na verdade, uma tendência que já está sendo implementada e vem crescendo com certa velocidade.

Ela começou a surgir com os primeiros movimentos dessa nova onda digital e global no mundo corporativo, onde o acesso à um volume cada vez maior de dados permite um melhor entendimento sobre o cenário - tanto interno quanto externo - em que a corporação está inserida e, conseqüentemente, permite adaptações, aprendizados e movimentações mais velozes.

Essa velocidade é importante não só para tomadas de decisões comerciais e de posicionamento de mercado, mas também para a adaptação da cultura organizacional, que está passando por uma grande mudança.

As grandes corporações, líderes de mercado, estão estudando e desenvolvendo novos modelos das suas organizações, estruturados sob a nova perspectiva de design organizacional mundial. O velho modelo industrial de produção já não proporciona mais uma alta performance e bons resultados. Se antes as estruturas organizacionais eram voltadas para a eficiência de produção - principal característica da era industrial e do seu famoso modelo fordista de produção - hoje elas precisam de alta capacidade de remodelamento, mudança e adaptabilidade para ter real competitividade no mercado global altamente fluido.

Para aumentar a velocidade de resposta operacional das corporações, um ponto importante a ser analisado é a estrutura hierárquica, que engessa os fluxos de processos. Os modelos organizacionais horizontais tem ganhado força nos últimos anos, principalmente nas empresas de tecnologia, como a Google, que tem o seu modelo copiado por empresas do mundo inteiro.

O tradicional modelo chefe-subordinados tem dado espaço para novas estruturas centradas em times flexíveis, onde o líder de um projeto não necessariamente exercerá a mesma função em outro diferente. As escolhas dos papéis de cada integrante do time é de acordo com a sua expertise e senioridade na temática. A então chamada “rede de times” é uma das principais apostas de estruturação do capital humano para as organizações do futuro.



Como implementar um sistema horizontal?

Para que esse modelo seja passível de implementação é necessário que a empresa invista em alguns valores culturais específicos, tais como autonomia, capacitação contínua e senso de dono.

Além disso, para que empresas tornem-se mais ágeis, é preciso investir em novos perfis de profissionais, que tenham capacidade de pensar criticamente, serem criativos, terem a capacidade de liderar projetos e pessoas, inteligência emocional dentre outros.

Uma mudança na cultura organizacional, como um todo, é necessária. Muitos profissionais mais antigos e com cargos mais elevados na hierarquia certamente resistirão a um movimento como este, então é preciso uma estratégia que leve em conta não somente o futuro, mas como conseguir **equilibrar esse choque de gerações**.

Cada vez mais empresas buscam a menor dependência do CEO, descentralizando o poder e dando um maior nível horizontal de decisão. **(Endeavor)**

Liderança Disruptiva: Derrubando Barreiras

Atualmente, muitas organizações precisam de um modelo completamente diferente de líder: um "líder digital", que é capaz de construir times, manter as pessoas engajadas e conectadas e implementar a cultura da inovação, a tolerância ao risco e o melhoramento contínuo. (Deloitte)

A **mudança no estilo de liderança** é algo que vem acontecendo há um certo tempo. O tempo em que ser líder era sinônimo de poder e de status já passou - e se a sua empresa

ainda não mudou essa cultura, tenha muito cuidado! Atualmente os líderes são aqueles que conseguem liderar suas equipes através do exemplo, da capacitação e do engajamento das suas equipes.

Mas isso também já está mudando! O novo líder - chamado de líder digital - não é mais o profissional modelo, exemplo a ser seguido, admirado pelos seus superiores e por seus subordinados. O novo profissional é responsável, principalmente, por gerenciar as equipes de maneira muito mais acessível, é um reflexo dos seus colegas de trabalho, que trabalham em grupo, complementando uns aos outros e funcionando, de fato, como um time.

Esse novo profissional precisa possuir habilidades diferentes dos atuais líderes, que o permitam montar e desenvolver times heterogêneos, que seja político e negociador, que consiga atender as demandas dos seus superiores bem como dos seus colegas de time - não mais subordinados, mas colegas.

Ele **conhece perfil da sua equipe** como ninguém e consegue direcionar as tarefas certas para os profissionais certos, otimizando tempo e agilizando resultados. Agora, o líder ideal, de alta performance, é aquele que assume riscos e inova, trazendo resultados mais efetivos para a companhia.

Nas palavras de Mark Zuckerberg,

O maior risco é não assumir riscos. Em um mundo que muda constantemente, a única estratégia que é garantia de falha é a de não arriscar-se.

Para que uma empresa consiga adequar sua liderança de forma disruptiva, ela precisa:

- » **De uma transformação cognitiva:** os líderes precisam pensar de maneira diferente.
- » **De uma transformação comportamental:** os líderes precisam agir de maneira diferente.
- » **De uma transformação emocional:** os líderes precisam reagir de maneira diferente.

É aquele velho ditado colocado em prática: o líder precisa vestir a camisa da empresa. Precisa ter a visão de que seu trabalho é único e essencial para o desenvolvimento da companhia. Ter em mente que é um ponto de mudança dentro da organização, então é sua a responsabilidade de ajudá-la a definir o futuro, a implementar novas tecnologias, novos processos, novas estruturas. Ele precisa ter empatia com seus colegas, se preocupar com o desenvolvimento de todo o time e ajudá-los a crescer com ele. O time tornou-se uma única estrutura, como um corpo, onde o líder é cérebro e coração, e tudo deve funcionar, caminhar e crescer em conjunto.

Capítulo 2 - A experiência do colaborador como foco do RH

Colaboradores buscam ter uma experiência produtiva, engajada e que traga satisfação profissional

Com a chegada da nova geração - os millenials - no ambiente de trabalho, a cultura organizacional tem passado por diversas modificações. Ou, se não estão passando, deveriam estar.

Hoje os RHs não direcionam mais a sua estratégia para tão somente aumentar o engajamento ou definir a cultura organizacional, mas sim para uma visão mais ampla da experiência do colaborador durante a sua vivência profissional na empresa.

É fato que, no Brasil, grande parte das empresas, mesmo as de grande porte, não se preocupam com a experiência do profissional. Em muitos casos, toda a estratégia de cultura organizacional se resume a um encontro no final de ano, agradecendo a colaboração e desejando boas festas.

Segundo a pesquisa da Deloitte, são várias as razões para justificar esse atraso corporativo em relação ao desenvolvimento de programas voltados à experiência do colaborador, mas vamos destacar aqui uma:

(...) companhias precisam atualizar suas ferramentas utilizadas para engajamento dos colaboradores (...) para ajudar times de RH e líderes a entenderem mais profundamente o que os talentos contratados esperam e valorizam.

Aqui podemos citar alguns exemplos, como:

- » avaliações de fit entre cultura organizacional e talento contratado,
- » pesquisas de percepção da cultura,
- » planos de desenvolvimento profissional de acordo com o seu potencial, dentre muitas outras.

A gestão de pessoas tem mudado seu direcionamento, trabalhando mais com o relacionamento interpessoal, a construção de times menores e mais específicos para um determinado projeto, além, é claro, de uma estrutura organizacional mais horizontalizada.

Esse novo rumo traz novas experiências para o colaborador, mais complexas, como, por exemplo, a necessidade de lidar com mais de um líder em diferentes projetos.

As organizações precisam de um novo direcionamento. Um que se estruture na cultura organizacional e no engajamento para produzir uma experiência holística dos seus talentos, considerando não só a produtividade, mas também sua satisfação no ambiente de trabalho, seu bem-estar, alinhamento com os valores da empresa e desenvolvimento profissional.



Como conseguir implementar um projeto de experiência holística?

Tradicionalmente, os departamentos de RH implementam diretrizes que não conversam entre si para incrementar as métricas de engajamento, produtividade, recompensas e assim por diante. Para que o colaborador tenha uma experiência plena em sua carreira profissional dentro da organização é preciso pensar em um projeto que integre todas essas métricas, tendo como foco o próprio colaborador, não os resultados (muitas vezes somente financeiros) das empresas.

É importante lembrar que, para o profissional, o trabalho é uma grande parte da sua vida - afinal ele passa a grande parte do seu dia dentro do ambiente de trabalho. Ele o vivencia e o percebe - principalmente os millenials - de uma maneira diferente da gestão da empresa. Por isso, desde o momento pré-contratação (entrevistas, contatos telefônicos, dinâmicas etc) até o momento de desligamento, a organização está sendo constantemente avaliada pelo colaborador, que o impacta, por sua vez, em todas as esferas da sua vida: profissional, emocional, física, financeira e demais. É uma relação de impacto mútuo, de duas vias.

Por isso, este é o grande momento do RH para repensar toda a sua estratégia para o Capital Humano.

- » Como é a experiência de seleção de candidatos na sua organização? Ela reflete o trabalho rotineiro da empresa?

- » Como é a percepção dos colaboradores do dia a dia corporativo? É um ambiente favorável ao seu desenvolvimento profissional?
- » O quanto a sua empresa se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores - tanto físico quanto emocional?
- » Existe investimento em desenvolvimento, treinamento e capacitação dos seus colaboradores? Existe exposição dos seus resultados para a alta gestão da empresa?
- » Existe um ambiente propício para que talentos possam expressar sua opinião e ajudar no processo de inovação?

Esses são alguns questionamentos que podem já dar uma boa ideia do que é necessário fazer para criar uma experiência mais positiva do Capital Humano.

O bom e velho feedback nunca falha

Sim, o feedback ainda é uma ferramenta muito potente - e provavelmente será ainda mais, no futuro. Isso porque o profissional, que agora procura não só reconhecimento do seu trabalho, mas desafios e resultados constantes, precisa de respostas rápidas para as suas ações. É um processo de melhoria contínua implementado!

Para isso, desenvolver um bom processo de feedback contínuo para os integrantes de um time é essencial para ajudar no engajamento, na produtividade e no bem-estar dos colaboradores.

É possível perceber que essa prática tem melhorado nas corporações, mas ainda está longe de ser o ideal. Aproximadamente 80% das empresas aplicam esta ferramenta somente uma vez ao ano.

Além disso, importante lembrar que esta não é uma ferramenta de via única, ou seja, da organização para o colaborador. Ele é o principal ponto de contato com os fluxos de processos, cultura e gestão da empresa e, por isso, deve ser ouvido. O feedback do colaborador para a empresa - através de pesquisas de clima, por exemplo - é essencial para o bom desenvolvimento da cultura organizacional.

Olhando para todas as tendências apresentadas na pesquisa da Deloitte, é possível perceber que o colaborador - e sua experiência dentro da organização - é o ponto central dos resultados. O redesenho da organização, a reestruturação na gestão, a implementação de novas tecnologias, tudo gira em torno da possibilidade de alavancar a experiência do colaborador para que, então, seja possível obter melhores resultados como um todo.

Se antes as corporações olhavam primeiro para os acionistas e depois para seus empregados, hoje a prioridade tem mudado. Se o colaborador está em primeiro lugar, todos ganham!



Capítulo 3 – Como Construir Uma Cultura De Aprendizado Contínuo

A oferta de um processo de alto nível de aprendizado e desenvolvimento que torne possível a flexibilidade e mobilidade de um plano de carreira empresarial dentro da experiência de trabalho completa é a tendência da [pesquisa da Deloitte](#): o aprendizado no contexto da carreira em tempo real e a todo o tempo.

E é do tempo que começaremos a falar, levando em conta uma nova realidade. Afinal, nossa expectativa de vida cresceu. Em países mais ricos, por exemplo, a maior parte das crianças nascidas atualmente pode contar com uma expectativa de vida que supera os 100 anos de idade.

Um avanço? Certamente. No entanto, ainda que esse aumento da expectativa de vida venha acontecendo há décadas, continuamos presos a uma estrutura de vida que até mesmo nossos avós reconheceriam de longe.

A previsão é de que não poderemos bancar nossa aposentadoria na mesma idade de nossos pais, ou teremos que trabalhar por tanto tempo que nosso bem-estar físico e mental será prejudicado. Mais do que viver por mais tempo, é necessário encarar a experiência de trabalho de uma forma coerente com o bom aproveitamento de uma vida mais longa.

Práticas de recrutamento, políticas de aprendizado e desenvolvimento, avaliação de performance e pagamento são fatores que pedem por transformação de acordo com um novo e necessário modelo de equilíbrio entre vida e trabalho.

Uma nova era de aprendizado corporativo

O conceito de uma “carreira” está sendo virado de ponta-cabeça. Hoje em dia, as empresas precisam ficar atentas para experiências de aprendizado contínuas que permitem seus colaboradores a construir habilidades com rapidez e facilidade à sua maneira.

Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento são hoje a nova pauta em busca da liderança do mercado de RH na era digital, ainda que a maior parte das empresas ainda se encontre nos primeiros estágios dessa transformação.

Os novos modelos de aprendizado desafiam a ideia de uma carreira estática e refletem a curta vida útil da maior parte das habilidades essenciais para a organização do trabalho no século 21.

Em busca da liderança, o movimento para buscar novos e melhores modelos de carreira para colaboradores reflete a transformação do aprendizado como um foco da cultura de empresa e do mercado de RH.



Fatores como a rápida transformação da tecnologia em contextos de aprendizado são de suma importância para uma análise completa do panorama. Sistemas tradicionais de gerenciamento do aprendizado tem sido completamente substituídos por uma grande variedade de novas tecnologias que envolvem desde a criação até a entrega de conteúdo, distribuição de vídeo e inteligência digital em dispositivos móveis. Tudo isso dentro do contexto educativo, de formação e desenvolvimento de carreiras.

Novos e mais eficazes ramos de aprendizado se tornaram os catalisadores para uma mudança radical no conceito de aprendizado e investimento em planos de carreira para colaboradores dentro de um espaço ou uma experiência de trabalho completos. Em resumo, é fundamental estar em constante movimento para não ficar para trás neste mercado.

À medida que uma série de habilidades tornam-se obsoletas para o melhor funcionamento de uma experiência de trabalho produtiva para empregadores e empregados, o desafio para as empresas é acompanhar a demanda de funcionários pela evolução no aprendizado e na carreira. Segundo a pesquisa da Deloitte, essa capacidade por parte das empresas caiu 5% no último ano.

Se antes costumávamos adquirir a experiência necessária para toda uma carreira, hoje vivemos em um contexto em que as habilidades de um colaborador requerem atualização a cada 5 anos. Compare essa projeção com a de uma carreira que dure cerca de 60 a 70 anos. Imagine agora que promoções sejam alcançadas com uma média de 4 a 5 anos. Existe uma falta de sincronia nessa estrutura, algo que demanda uma reestruturação da experiência de aprendizado corporativo para garantir uma evolução contínua.

Como já dissemos antes, estamos em um contexto em que as empresas constroem as **organizações do futuro**. Na era digital, o aprendizado contínuo de colaboradores é essencial para o sucesso e, com certeza, uma responsabilidade que também pertence à empresa. Na era digital, as novas regras pedem uma organização de aprendizado e desenvolvimento que entregue uma experiência sempre ativa e disponível de aquisição de conhecimento pelas mais variadas plataformas.

Entre os países que consideram isso importante ou muito importante, o Brasil se encontra na terceira colocação, com 87% dos entrevistados, atrás apenas de China e Índia. Some a isso o fato de que o país se encontra na primeira colocação para a mesma pesquisa entre quem considera “importante” ou “muito importante” a preocupação com a experiência de trabalho completa, e temos em mãos um contexto de grande potencial para o investimento em uma nova era de conhecimento no mercado de RH.

Entre os Millennials, de acordo com pesquisas da Glassdoor, a habilidade de aprender, progredir e reinventar-se em sua carreira dentro do trabalho é hoje o carro-chefe de do branding de carreiras de uma empresa. Ainda assim, apenas 1/3 dessa geração acredita que suas empresas fazem bom uso de suas habilidades e 42% dizem que gostariam de sair de suas empresas por não estarem aprendendo com mais agilidade ou por não enxergarem um plano de carreira próspero.

Não prestar atenção a isso é pedir para ficar para trás. Empresas com modelos de carreiras mais dinâmicos obtêm mais sucesso ao oferecer oportunidades contínuas de aprendizado e uma cultura profunda de desenvolvimento interno, e a movimentação para acompanhar essa demanda já cresce no mundo inteiro.

Tecnologia: aprendizado em mãos a todo instante

Tecnologias digitais são a grande força por trás da necessidade de constante adaptação. Engenheiros de software precisam atualizar suas habilidades num período de 1 a 2 anos e profissionais das áreas de marketing, vendas, manufatura, direito, contabilidade e finanças apresentam as mesmas tendências.

A boa notícia é que a explosão da oferta de conteúdo de alta qualidade a pouco ou nenhum custo favorece a continuidade do aprendizado entre colaboradores no trabalho.



reconhecem a nova realidade de flexibilidade de carreiras estão um passo a frente para garantirem valiosas parcerias de negócio.

- » **Avalie a mobilidade interna:** Conforme a demanda por equipes interdisciplinares aumenta, estudar novos padrões de mobilidade de carreira é importante. Desenvolver um rodízio de tarefas e programas de desenvolvimento profissional são opções.
- » **Reveja a arquitetura de trabalho da empresa:** Tenha certeza de que a mesma é o mais ágil e racional possível para dar suporte aos novos modelos de carreira.
- » **Construa uma cultura de contratação interna:** Eleja gerentes responsáveis por treinar e auxiliar candidatos internos em novos papéis.
- » **Fique de olho em métricas de aprendizado:** Novas tecnologias oferecem mensuração de desenvolvimento. Dados como o tempo gasto pelos colaboradores em plataformas educativas são preciosos para bolar novas estratégias.
- » **Redirecione a equipe de aprendizado e desenvolvimento:** Afaste-se de treinamentos ultrapassados sobre cultura de empresa.
- » **Pense em uma nova infraestrutura de tecnologia da área:** Para muitas empresas isso pode significar uma substituição do software para incentivar uma nova experiência de educação.

- » **Atente-se ao espaço de aprendizado:** Vale a pena investir em um lugar que ajude a unir colaboradores para uma experiência de aprendizado interdisciplinar e convergente de alto nível.
- » **Gerencie a brand de carreira:** Ferramentas e tecnologias podem ajudar a mensurar a oferta de oportunidades de crescimento de carreira dentro da empresa. Potenciais candidatos podem avaliar esses quesitos.

Segundo Peter Senge,

a empresa que aprende é aquela que cultiva o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis, criando as condições de adaptação contínua às mudanças

Para alcançar esse padrão a empresa precisa obter vantagem competitiva a partir da forma como administra seus recursos humanos. Dessa forma, a organização deve prestar atenção à formação e qualificação de seus colaboradores e fornecer instrumentos favoráveis ao seu desenvolvimento profissional.

Assim, a aprendizagem corporativa deixa de ser um formato de treinamento engessado para incorporar um padrão de educação contínua, orientada para o futuro, que visa os melhores resultados possíveis para a empresa sem deixar de considerar o desenvolvimento pessoal de cada envolvido.



Capítulo 4 – Como Usar a Tecnologia a Favor do Trabalho

Conforme as empresas se tornam digitais, o RH deve se tornar o líder da organização digital frente à adaptação e evolução a uma nova realidade. Vamos destacar duas tendências muito próximas: o **RH digital** e a **força de trabalho aumentada** neste capítulo.

Para entender a grande transformação do RH no contexto digital, é preciso notar a evolução de sua função. Antes visto como um suporte para serviços aos colaboradores, o RH agora se vê num **papel de liderança** frente às mudanças decorrentes da tecnologia. Isso significa ir além de plataformas digitais de RH e transformar a experiência de trabalho com essa tecnologia.

Felizmente, o caminho para a digitalização do RH está se tornando cada vez mais claro, com opções mais amplas, novas plataformas, e uma grande variedade de ferramentas.

A mudança do “fazer” digital para o “ser” digital pode ser observada em 3 frentes principais:

- » **Força de trabalho:** novas práticas de gerência (que chamamos de **DNA digital**), uma cultura de inovação e compartilhamento que facilita a organização empresarial em rede.
- » **Espaço de trabalho:** o ambiente que favorece a produtividade, com ferramentas de comunicação modernas e o incentivo do engajamento e do bem-estar.
- » **RH digital:** a mudança interna do RH para operar com uma persona digital, utilizando ferramentas e aplicativos como soluções que promovam a inovação contínua.

O que é o RH Digital?

O que chamamos de RH digital é hoje o conjunto de práticas resultantes de todas as transformações que a área sofreu com novas tecnologias. Segundo a pesquisa da Deloitte, a maior parte das empresas entrevistadas já começaram a reestruturar seus programas de recursos humanos, seja para desenvolver um modelo empresarial de negócios digital, incorporar ferramentas digitais, ou utilizar alguma forma de inteligência artificial.

Hoje, o foco do RH, como já mencionamos anteriormente, está na construção das **organizações do futuro**. A preferência atual é de uma experiência de trabalho digital integrada, com colaboradores ricos em inteligência digital e confortáveis com uma experiência de trabalho independente e transparente.



As novas regras do RH Digital

Hoje, a pressão para o RH é construir ao redor de **inovação e novas experiências**. Para isso, implementar ferramentas analíticas e caminhar rumo a um foco global em diversidade, cultura, aprendizado e carreira é a nova prioridade.

Como? Uma nova abordagem. Programas como **"hackathons"** são exemplos funcionais e produtivos. Já o **design thinking** pode servir como uma forma de estudo das necessidades do colaborador, e possibilitar a oferta de trabalhos e carreiras mais eficazes, tanto para empresa, quanto funcionário.

Contar com **expertise interno** em tecnologia digital é mais um trunfo. Nuvens e softwares de RH passam a ser utilizados como plataforma base para a construção de tecnologia interna conforme necessidades específicas da empresa.

Atualize a tecnologia: plataformas em nuvem integradas para uma infraestrutura digital eficaz e de fácil utilização.

Na mesma onda, o mercado se reinventa com uma nova série de produtos e soluções digitais construídas em torno de aplicativos móveis e inteligência artificial que quase tornam o RH uma experiência em tempo real, desde a monitoração de métricas e conversão, até o recrutamento e o bom e velho feedback.

Dicas para "ser" digital

Designar uma **equipe especialista**, dedicada a explorar soluções de RH digital internamente e externamente.

- » Tornar as **inovações** uma estratégia base para o RH
- » **Promover o rodízio** de jovens colaboradores de outras áreas dentro do RH, trazer experiência e inovação
- » Dedicar tempo ao **benchmarking** visitar e pesquisar outras empresas, convidar speakers

A força de trabalho aumentada

Robótica, inteligência artificial e computação cognitiva se tornaram práticas comuns no contexto da **economia aberta de talentos**. As transformações reinventam cada profissão, criando o que chamamos de força de trabalho aumentada. Para **"ser digital"**, também é preciso compreender a influência da tecnologia no **papel do colaborador**.

Talento não é mais uma despesa de negócio, mas um recurso a ser investido e analisado.

A maioria das empresas entrevistadas na pesquisa da Deloitte afirmou já estar no processo de implementação de tecnologias cognitivas em sua força de trabalho. Com o crescimento da força de trabalho externa em forma de freelas e **crowdsourcing**, é importante reestruturar profissões, capacitar colaboradores e experimentar as tecnologias a fim de aproveitar o máximo do que elas tem a oferecer. E tenha em mente o novo papel do humano à medida que o trabalho se torna cada vez mais automatizado.

O novo papel do colaborador

Com a automatização de partes do trabalho, as tarefas essencialmente humanas tornam-se mais valorizadas. Empatia, comunicação, persuasão, estratégia. São muitos os



exemplos de habilidades que tornam-se mais valiosas do que nunca nesse contexto. Por isso, discutir e entender os processos de trabalho e o impacto final da implementação de tais tecnologias é essencial para atingir o equilíbrio necessário ao sucesso dentro desse contexto. Entender o **potencial de empregabilidade e produtividade desses avanços**, é essencial para estar à frente no mercado.

Os desafios da transformação

O grande desafio da transição do modelo tradicional de colaboração para a **força de trabalho aumentada** é entender novos conceitos de organização da força de trabalho.

De acordo com a pesquisa da Deloitte, a habilidade para capacitar e organizar a força de trabalho ainda está atrasada em relação à introdução de novas tecnologias. Por isso, o foco deve estar em repensar e **expandir nossa visão da força de trabalho** e dos talentos. O que pode ser automatizado e qual é o novo papel das habilidades pessoais em cada passo da **experiência de trabalho completa?**

Para a liderança assumida pelo RH no contexto digital, o grande desafio é estruturar e gerenciar o futuro das forças e espaços de trabalho e implementar um entendimento pleno de **quais habilidades são essencialmente humanas** e, portanto, insubstituíveis. Técnicas como o design thinking e mapas de jornada de trabalho podem servir de grande ajuda ao analisar o potencial da força de trabalho aumentada em cada parte do trabalho.

O RH vai definir a diferença entre essas habilidades e, a partir disso, trabalhar com o **equilíbrio entre capacidades técnicas e pessoais**. Torna-se então a liderança essencial para a aquisição do expertise necessário nessa nova realidade, enquanto aqueles que não conseguem se adaptar, ficam para trás no mercado.

Capítulo 5 – Como Usar a Tecnologia para Fortalecer sua Equipe

Nos últimos textos já abordamos o **RH digital e a força de trabalho aumentada**, e dessa vez falaremos sobre mais duas tendências emergentes com o contexto digital: a aquisição de talento e o people analytics.

Entra o recrutador cognitivo

Recrutamento está se tornando uma experiência digital, conforme candidatos já esperam mais conveniência e contato móvel. Novas tecnologias de aquisição de talento são a chave para incentivar conexões psicológicas e emocionais com candidatos e fortalecer a branding do recrutamento.

À medida que inovações tecnológicas reformam a força de trabalho, as empresas transformam a economia aberta de talentos em uma oportunidade para criar novos modelos de carreira. Abraçar a tecnologia e desenvolver novas propostas para utilizar fontes de talento de maneira inovadora.

Não é à toa que atrair os melhores colaboradores já deixou de ser uma responsabilidade exclusiva do RH, para tornar-se uma das preocupações principais de líderes de negócio. Nesse contexto, a evolução da tecnologia oferece uma grande variedade de novas soluções para a natureza mutável, mais complexa e multi-equipes do mercado de talentos. É preciso atualizar-se para integrar necessidades, capacidades e tecnologias emergentes.

Recrutar requer estratégia

Já pensou na branding de recrutamento de sua empresa? Pois bem, é importante que ela seja altamente visível e atraente numa realidade em que, grande parte das vezes, o candidato encontra o empregador, e não o contrário.

Hoje em dia, o marketing para educar e atrair candidatos pode ser tão importante quanto aquele focado no consumidor final.

Mas como criar uma branding atraente de **recrutamento**?

- » **Experiência da força de trabalho:** uma imagem de alto nível de engajamento e carreiras de oportunidade realmente fortes.
- » **A comunicação de seus valores:** redesenhar websites de talento com imagens e mensagens mais consistentes, ferramentas de busca mais eficazes e conteúdo multimídia com foco no candidato.
- » **Participação em sites** de carreira, youtube e social media



Novas plataformas

O grande desafio na aquisição de talentos hoje é implementar os serviços e soluções tecnológicas. Como a maior parte dos sistemas desse tipo é terceirizada, o mercado torna-se capitalizado nessas soluções cognitivas de tecnologia móvel, em nuvem, inteligência artificial, algoritmos de previsão e auto-aprendizado, assim como redes sociais. Robôs de chat se tornam populares ao guiar candidatos através do processo de inscrição com sequências de perguntas e respostas.

Essas tecnologias usam dados sociais existentes e então aplicam técnicas cognitivas para entregar análises práticas. A tendência é cada vez mais importante para a aquisição de talentos para avaliar as principais necessidades da empresa de acordo com o fluxo de trabalho e o planejamento. O resultado? Mais economia e melhor produtividade.

Essas plataformas incluem o gerenciamento no relacionamento com candidatos, entrevistas por vídeo e analytics. Da mesma forma, a tecnologia vem sendo implementada como um recurso valioso em simulações, jogos e dinâmicas destinados a conectar empresas a seus potenciais colaboradores em situações de recrutamento. No entanto, ainda há muito espaço para desenvolver novas formas de aproveitar esses recursos para atrair e avaliar candidatos.

Como já falamos num texto anterior, a experiência completa do colaborador é agora uma das principais tendências do RH, e se avaliarmos esse contexto desde o seu início, podemos concluir que é a experiência do candidato a primeira fase dessa experiência completa.

E sabe qual é a ferramenta que está emergindo como uma grande aliada nesse desafio? O vídeo! O formato que todo conhecemos torna-se um recurso inovador nas mãos de líderes do RH de muitas formas diferentes, por exemplo:

- » Institucional ilustrado ou gamificado para ilustrar a vida na empresa de forma engajada
- » Reimaginação da descrição de trabalho em formato de vídeo
- » **Entrevistas** padronizadas em vídeo economizam tempo e dinheiro no processo de contratação, além de ser um processo mais confiável
- » Explicações e simulações detalhadas do trabalho a ser realizado pelo candidato.

E o impacto não se limita apenas à criatividade. Pesquisas apontam que vagas de emprego com postagens em vídeo no Facebook recebem até 36% mais aplicações em comparação a outros tipos de mídia.

Comprovando habilidades

Hoje, mais importante que checar títulos em currículos, é atestar capacidades na aquisição de talentos. A tecnologia cognitiva emerge também nesse aspecto em, por exemplo, soluções realistas de simulação do trabalho, que envolvem uma prévia do que o mesmo envolve e o tipo de habilidade que requer.

E não estamos falando apenas da busca externa de colaboradores, mas também da promoção interna de talentos desconhecidos que, muitas vezes, sem a certificação esperada ou o foco aplicado, são um potencial desperdiçado dentro do trabalho.

Até mesmo candidatos recusados podem fazer parte do rol de vantagens na implementação da tecnologia como uma aliada do processo de recrutamento. A reputação da empresa só tem a agradecer com iniciativas como a de convidar candidatos a permanecerem em seu website para aproveitar de, por exemplo, um portal dedicado a dicas de currículo, entrevista, networking e busca de emprego.



Como já falamos anteriormente sobre a economia de talento aberta,

a tecnologia permite mais mobilidade entre profissões, de papel a papel, dentro e fora da empresa, atravessando limites organizacionais e geográficos.

Considerando custos, os recursos humanos dentro da empresa são a melhor escolha de investimento quando se fala em produtos que fazem a mesma se destacar no processo de aquisição de talentos. Dinheiro bem gasto, com resultados para a empresa.

Recalculando a rota

A adoção de sistemas em nuvem para RH também influencia o investimento das empresas no uso de dados. Analytics pessoais, ou **people analytics**, como chamamos, são um novo foco do desenvolvimento de tecnologia para utilizar a coleta de dados em tempo real - em todos os aspectos do planejamento da força de trabalho, o gerenciamento de talento e melhorias operacionais - para entender necessidades e analisar soluções.

De acordo com pesquisas da Deloitte, os principais desafios enfrentados por empresas e podem ser solucionados com people analytics incluem baixa produtividade nas vendas, baixo engajamento dos profissionais, dificuldade de retenção de talentos, fraude e queda na satisfação dos clientes.

Ainda que o recrutamento continue sendo a principal área de atuação dos people analytics, outros focos da experiência de trabalho também requerem atenção de uma análise detalhada de dados pessoais. Medir e recompensar performance, assim como planejar e reter a força de trabalho são tarefas do RH que já recebem auxílio da análise da organização interna e do estudo analítico de comportamento do profissional, por exemplo.

A função do people analytics também passa a ser transformada. Trata-se agora de uma peça funcional de qualquer negócio para entender cada parte das operações.

As ferramentas tecnológicas de people analytics também se tornam uma tendência capitalizada, conforme a obtenção de insights práticos torna-se uma prioridade. O foco muda de apenas o RH para o negócio em si.

Os novos painéis ajudam líderes a entender métricas de contratação, custo de colaboradores, engajamento de profissionais, padrões de resultado e operação, etc. Os exemplos



de utilização variam de entender o gerenciamento de pacientes em hospital até padrões de funcionamento em comércio varejista.

Uma das grandes vantagens está em prever e prevenir. É possível antecipar e diagnosticar obstáculos e trabalhar em soluções antes de atingir situações mais complicadas, e utilizar essa tecnologia para contribuir com melhores resultados, mais produtividade, melhorar a qualidade da contratação e entender onde cada profissional deve estar posicionado para tal.

Alguns detalhes de gerenciamento e operacional:

- » análise de dados previne padrões de fraude, mostram redes de confiança e resultados em tempo real de coaching e engajamento
- » inteligência artificial pode analisar entrevistas em vídeo para avaliar honestidade e personalidade
- » ferramentas analisam o trabalho em horas para identificar padrões de jhora extra e outras anomalias da folha de pagamento

Até mesmo dados de tempo de viagem para o trabalho, horários de faturação e outros dados humanos podem ajudar no bem-estar na energia da performance dos colaboradores, e a tendência para 2017, de acordo com a Deloitte é que essas soluções sejam focadas no negócio, e não apenas no RH.

Dada a mudança do papel do RH nesse contexto para algo mais focado no negócio, o consenso é que os melhores programas analíticos existem numa realidade centralizada em uma equipe multidisciplinar específica. A qualidade dos dados também influencia, conforme políticas de anonimato e privacidade são fundamentais para garantir a integridade dos dados coletados de profissionais

Capítulo 6 – Como reinventar a gestão para empoderar a sua equipe

Chegamos à última parte das tendências de 2017 para o mercado de RH. Falaremos sobre a importância de reinventar a **gestão de performance (tendência 5)** e de políticas de **diversidade e inclusão (tendência 9)** nas raízes da organização.

Reestruturar de cabo a rabo a gestão de performance é uma medida já adotada por muitas empresas. Do estabelecimento de metas e avaliações até incentivos e recompensas, cada processo que muda traz benefícios para o negócio.

De forma contínua, **gerenciar a performance** quer dizer **medir, avaliar e reconhecer** a mesma frente a empresa e o colaborador. De acordo com a pesquisa da Deloitte, a maior parte dos executivos já percebe a prioridade de gerenciar metas e feedbacks com mais agilidade, e desenvolver novos modelos de avaliação e recompensa.

Os resultados de tais mudanças em empresas que dedicaram seu foco a uma reinvenção do gerenciamento são observados em melhorias diretas no **engajamento** dos colaboradores, na simplificação de **processos** e na qualidade da **comunicação** entre profissionais de diferentes posições dentro da empresa.

Por que é importante reinventar a gestão de performance?

A forma como trabalhamos mudou, e esse é o grande motivo para enxergarmos a necessidade de reinventar a gestão de performance. O velho formato de análise de fim de ano deve ficar para trás. O que assume a fronteira é um modelo de gestão contínuo que se aplica em tempo real à realidade de que já falamos em outras conversas sobre o **aprendizado no trabalho** e o **futuro da força de trabalho**.

Mudanças organizacionais que também ajudam a aumentar a demanda por um novo modelo incluem a demanda dos colaboradores por feedback mais frequente. Além disso, colaboradores tem expectativa de aprendizado contínuo, cuja discussão é facilitada por novas práticas e ferramentas de gestão de performance.

A obtenção de dados fundamentais para decidir **promoções, aumentos e relocalizações** dentro da empresa - escapando da nuvem negra que cerca a questão da discricção e parcialidade na mobilidade interna - torna-se melhor e mais qualificada por meio de técnicas de gestão de performance contínua. Há uma grande diferença para um time de RH em falar “de” pessoas e “com” pessoas quando o assunto é gerenciar a performance dos colaboradores, e essa comunicação é o que fará toda a diferença nessa gestão.

Os primeiros passos

O importante ao reestruturar a gestão de performance é **alinhar seus propósitos** com o negócio em questão, e conciliar essa transformação com uma mudança do foco: do individual para a equipe.

Ao invés de avaliar e recompensar a performance do indivíduo, o objetivo da gestão torna-se melhorar os **resultados da equipe** em todos os quesitos, desde a confiança, a inclusão, a diversidade, clareza de funções e engajamento.

Tornar o feedback, por exemplo, uma via de mão dupla é um grande passo nessa direção. Este deve transformar-se em um diálogo que rende dados valiosos para líderes de equipe e de RH responsáveis pela gestão da performance. É o tipo de informação que ajuda a identificar performances de alto nível e ajustar salários e funções de acordo.

Encontrar a solução correta é um desafio que sofre influência até mesmo da regulamentação e dos fatores socio-culturais de um determinado país ou região. No entanto, comprometer-se a chegar em uma solução é uma tarefa necessária no contexto atual, e naturalmente, o mercado de tecnologia, em particular os softwares de RH, já se dedicam a suprir essa nova demanda. É essa onda que criará a melhor oportunidade que poderemos aproveitar para desenvolver as melhores soluções de gestão de performance para potencializar o ciclo de trabalho de acordo com cada uma de suas etapas.

Diversidade e inclusão: a realidade

Por que a diversidade e a inclusão no espaço de trabalho são, muitas vezes, grandes desafios para os líderes de um negócio?

Se a organização digital da atualidade opera em uma rede de equipes que prospera no empoderamento, no diálogo aberto e em estilos de trabalho inclusivos, naturalmente a diversidade e a inclusão são uma estratégia compreensível em todo aspecto da **experiência de trabalho completa** para melhorar o ciclo de trabalho.

Esqueça a diversidade como uma obrigação a seguir “para inglês ver”. O que vale são preocupações reais com **impactos reais**. De acordo com a pesquisa da Deloitte, a inclusão como prioridade é uma tendência em evolução constante entre os líderes de negócios, mas o entendimento de sua participação no contexto ainda requer atenção. O despreparo gera consequências.

Segundo pesquisa realizada pela ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos) em 2015, 67% dos entrevistados afirmaram que os gestores possuem resistência para entrevistar ou contatar pessoas com deficiência e 88% dizem que sentem faltam de informações sobre maneiras de aplicar a inclusão delas no mercado de trabalho.

Alguns pontos importantes a se considerar nesse contexto:

- » É uma preocupação a nível de diretoria e presidência, que requer o envolvimento da base do negócio na estratégia de inclusão.



- » Hoje, a diversidade e a inclusão impactam diretamente o branding e a performance do negócio, inclusive com clientes, shareholders e fornecedores.
- » A geração millennial está ciente e cobra a questão de forma ativa no contexto do social media.
- » A questão da diversidade e inclusão afeta diretamente o desempenho da **aquisição de talentos** e a branding de empregabilidade da empresa.
- » Mais que representatividade, a diversidade tem relação com a conexão de equipes em que os membros são igualmente ouvidos e respeitados.
- » De acordo com a pesquisa da Deloitte, times mais diversos e inclusivos são mais inovadores, engajados e criativos.

A importância de considerar essa questão a nível de diretoria é que, apesar de observarmos um crescimento na preocupação com a diversidade e a inclusão, a velocidade de resultados ainda é lenta. Dessa forma, os líderes de negócio devem participar dessa reestruturação para contornar um problema já reconhecido: a parcialidade e preconceito, seja consciente ou não. Solucionar essa questão de dentro pra fora requer mudanças institucionais na visceras da organização e uma imersão completa da empresa, da cabeça à base em uma nova cultura - além de criar um entendimento real de como essa parcialidade afeta decisões, para contorna-la da melhor forma.

Como enfrentar esse desafio?

- » Ter a certeza de que a **diretoria** entende a importância da diversidade.
- » Aproveitar a **tecnologia** para identificar e corrigir padrões de parcialidade em gênero ou etnia, tal qual disparidades em pagamento e colocação na empresa de acordo com esses padrões.
- » Tornar a inclusão um parte intrínseca da **cultura** e infraestrutura da organização, além do RH, entendendo sua importância como uma tarefa global.
- » Considerar **diferenças** geográficas e culturais - assim como a realidade política e econômica em cada contexto - ao planejar soluções.

O termo diversidade está diretamente ligado a entender as diferenças e a inclusão está justamente atrelada a reconhecer as semelhanças, pois somente com a empatia e a aproximação é possível se sentir parte do todo e de fato estar incluído.

Conforme antigos modelos sofrem mudanças, essa tendência do RH deve acelerar cada vez mais de acordo com a demanda do mercado, aumentando cada vez mais a responsabilidade da indústria. Há de se reconhecer, a linguagem do negócio está em constante transformação. **Entender e aplicar** seus benefícios de forma consciente e realista é a fonte dos **maiores benefícios** que essa nova realidade pode trazer.

