



O futuro do RH: Lições dos Desbravadores

Como algumas das principais organizações de RH do mundo estão agregando valor em meio a essa dupla disrupção?

**Ser inovador
transforma negócios.**

kpmg.com.br





Conteúdo



Clique nos tópicos para saber mais sobre cada tendência global



Prefácio

03



Sumário executivo

04



Parte 1: o "S" em ESG

06



Parte 2: a abordagem da "força de trabalho total"

10



Parte 3: reimaginando o RH para o novo mundo do trabalho

16



Tornando-se um desbravador

21



Conclusão: mais desafios pela frente

24



Prefácio

Quando comecei na área de recursos humanos (RH), ou gestão de pessoas como era chamado naquela época, a função aspirava ser estratégica, mas era, na verdade, administrativa e transacional. O valor estratégico de RH pode ser mais bem descrito como *lindo por fora, mas sem conteúdo*.

Em seguida, veio a guerra pelos talentos no final dos anos 90. Essa é a era da distribuição forçada de avaliações; competências; matriz *nine box*; *streaming* para jogadores A, B e C; e, claro, o modelo Ulrich. Embora esses conceitos certamente tenham proporcionado benefícios para alguns, para outros foi uma jornada derrotadora. Alguns argumentarão que o RH não evoluiu muito desde então e ainda é visto como um administrador.

Por que isso? Uma maneira de ver a sorte do RH é compará-la à função financeira. Ao contrário das finanças, não existe um modelo universalmente aceito de como a função de RH agrega valor ao negócio. Finanças tem lucros e perdas, crescimento de receita e gestão de custos. O RH não tem nada que seja universal além da crença de que as pessoas são o ativo mais importante. No entanto, a função responsável não consegue tomar decisões que afetam as pessoas e seu trabalho. O impacto do RH

é muitas vezes filtrado pelas lentes dos julgamentos de gestão e liderança ou experiência dos processos que projeta; por exemplo, a influência do RH costuma ser indireta. Porém, não acreditamos que a função esteja destinada a ser um facilitador removido em uma etapa. Longe disso. O que aprendemos é a importância de ser o arquiteto que projeta o edifício que molda a experiência de quem nele vive.

Acredito que, se a função de RH é obter uma verdadeira vantagem competitiva por meio das pessoas, é preciso construir algo único. Eu tive uma ótima conversa com **Laurie Ruettimann, blogueira e autora de RH**, sobre esse assunto. Ela afirmou: "Embora cada organização possa usar formas padronizadas de operação, deve, por fim, criar algo único para a sua situação para realizar o trabalho de uma forma que proporcione significado e propósito." Ela descreve uma nova filosofia e mentalidade para as funções de liderança das pessoas, assim como os líderes entrevistados.

O RH precisa operar de uma forma mais ilimitada, respondendo ao que os sinais no ruído estão dizendo. Isso exige aquilo que chamamos de **mentalidade digital**. O RH precisa estar aberto à experimentação, desafiar o *status quo*, colaborar além das fronteiras

funcionais e aplicar técnicas de filosofia do projeto, especialmente porque estamos navegando em uma nova realidade com a pandemia. Por fim, e o mais importante, é necessário assumir a responsabilidade de compreender e planejar toda a força de trabalho: permanente, contingente, temporária, de meio período, **tanto para a força de trabalho de hoje quanto para a do futuro**.

Este relatório compartilha as lições e histórias dos líderes de pessoas entrevistados nos últimos meses. A mensagem central é sobre a construção de algo único, inteligente e duradouro que tenha coração e alma. Algo que sobreviverá e prosperará nas ondas de disrupção atuais e previstas.



Robert Bolton

Sócio-líder global do Centro de Excelência People and Change e sócio de Advisory da KPMG no Reino Unido



Sumário executivo

Não é novidade que a automação, juntamente com o profundo impacto da covid-19, tenha mudado a forma pela qual o trabalho é realizado. O Fórum Econômico Mundial chama isso de dupla disrupção¹, o que desequilibrou muitos planos bem elaborados. As empresas fecharam seus escritórios físicos e permitiram que os funcionários trabalhassem remotamente literalmente da noite para o dia.

Muitas organizações sofreram com essa transição, mas outras usaram essa disrupção como um catalisador de mudanças, reimaginando a força de trabalho e o modelo operacional da organização.

"Fomos arremessados para o futuro do trabalho, quer as pessoas gostem ou não," afirma **Linda Aiello, vice-presidente executiva, parceira de negócios de sucesso de funcionários na Salesforce**. "Com isso, é claro, virão diferentes estilos de trabalho."

A pesquisa O futuro do RH da KPMG em 2019² constatou que, embora muitos líderes empresariais vejam o RH como um administrador, existe um grupo de organizações de RH, cerca de 10% dessa amostra global, que são consideradas impulsionadoras de valor em suas empresas. Criamos o termo Desbravadores para esse grupo.

Em meados de 2020, depois de continuar explorando o conceito de Desbravador³, se tornou evidente que as organizações de RH Desbravadoras tendiam a ser mais positivas sobre o futuro e eram mais propensas a adotar tecnologias de ponta do que seus concorrentes. Elas também reagiram à pandemia de forma mais rápida do que as organizações de RH não Desbravadoras.

¹ WORLD ECONOMIC FORUM. *The future of jobs*. 2020.

² KPMG INTERNATIONAL. *Future of HR 2020: Which path are you taking?* 2019.

³ KPMG INTERNATIONAL. *The Future of HR in the New Reality*. 2020

Para desenvolver a pesquisa de 2020, este ano os profissionais da KPMG conduziram entrevistas aprofundadas com 18 líderes de RH de todo o mundo que acreditamos mostrar as características de Desbravadores. Este relatório compartilha os insights sobre como as organizações entrevistadas estão navegando pela dupla disrupção da covid-19 e pela transformação digital, e como estão moldando a força de trabalho para o futuro.

As constatações revelam que os atuais Desbravadores estão:

- Enfrentando os desafios em evolução que envolvem **inclusão, diversidade e equidade (IDE)** na força de trabalho e entendendo o que isso significa para a **experiência do funcionário**, cultura e o **pool de talentos** do futuro.
- Desafiando as abordagens existentes para a gestão de talentos e adotando uma nova **filosofia de força de trabalho total** que preenche lacunas de talentos, indo além dos profissionais de alto desempenho e focando em todos para as necessidades de habilidades atuais e futuras.
- **Experimentando novas maneiras de trabalhar** e tecnologias emergentes para ajudar os funcionários a se adaptarem à disrupção da realidade, e repensar sobre as noções pré-concebidas de como o trabalho é realizado.
- Questionando os próprios pontos fortes e oportunidades de RH e usando **dados e análises** para explorar como a função pode funcionar melhor com outras funções de negócios para **moldar a força de trabalho do futuro**.



Fomos arremessados para o futuro do trabalho, quer as pessoas gostem ou não."

— **Linda Aiello**, vice-presidente executiva, parceira de negócios de sucesso de funcionários na **Salesforce**

Quem são os Desbravadores?

Organizações de RH que se concentram em recursos integrados e que se reforçam mutuamente, como **experiência dos funcionários, dados e análises, formação da força de trabalho, RH digital** e aprendizado.

Com base em nossas pesquisas de 2019 e 2020, esse grupo representa aproximadamente 10% da amostra em ambos os anos.



Gostaríamos de agradecer às seguintes pessoas por participarem de nossa pesquisa *O Futuro do RH: Lições dos Desbravadores* de 2021:

Linda Aiello

Vice-presidente executiva, parceira de negócios de sucesso de funcionários, **Salesforce** (EUA)

Claire Ainscough

Diretora de pessoas, **Ocado Group** (Reino Unido)

Dena Almansoori

Diretora de recursos humanos do grupo **Etisalat Group** (EAU)

Alexandra Brandao

Diretora global de recursos humanos, **Santander** (Espanha)

Sharon Choe

Diretora global de planejamento de força de trabalho, tecnologia e operações de pessoal, **Dropbox** (EUA)

Amy Coleman

Vice-presidente corporativa de recursos humanos e funções corporativas, **Microsoft** (EUA)

Lynne Graham

Diretora de recursos humanos, **Thames Water** (Reino Unido)

Danny Harmer

Diretora de pessoas, **Aviva** (Reino Unido)

Tamara Hassan

Diretora de recursos humanos, **Mars Wrigley Asia** (Hong Kong (SAR), China)

Marta Machicot

Diretora de pessoas, **Telefonica** (Espanha)

Isabelle Minneci

Vice-presidente global de RH (Divisão Luxe), **L’Oreal** (França)

Pamela Ries

Diretora de recursos humanos, **Spectrum Health** (EUA)

Laurie Ruettimann

Blogueira e autora de RH (EUA)

Lainie Tayler

Gerente geral - pessoas, **Carman’s Kitchen** (Austrália)

Mike Theilmann

Diretor de recursos humanos, **Albertsons Companies** (EUA)

Dean Tong

Diretor de recursos humanos do grupo **United Overseas Bank Limited** (Singapura)

Vicky Wallis

Diretora de pessoas, **Direct Line Group** (Reino Unido)

Cristina Wilbur

Diretora de pessoas, **Roche** (Suíça)



Parte 1

O "S" em ESG

O que é ESG?

ESG (**Environmental, Social and Governance, ou ambiental, social e governança, em português**) refere-se à sustentabilidade e ao impacto de uma empresa além do que é normalmente coberto pelos relatórios financeiros



Mais e mais diretores executivos (CEOs) estão investindo de forma pesada em iniciativas ambientais, sociais e de governança (ESG) com 3 em cada 10 (30%) executivos seniores procurando investir mais de 10% das receitas de suas empresas em iniciativas ESG nos próximos três anos⁴. A pandemia fez com que seu foco mudasse para o componente social de ESG, com inclusão, diversidade e equidade (IDE) entre as principais preocupações a serem abordadas⁵.

Os Desbravadores de RH estão adotando essa mudança. Eles reconhecem que a IDE traz um enorme valor para a organização e sua cultura e, portanto, precisa ser parte integrante da estratégia. Os CEOs apoiam seu sentimento e concordam que uma organização verdadeiramente diversa e inclusiva ajuda a atrair talentos, incluindo a Geração Z e a geração dos *millenials*⁴.

"O sucesso de um negócio depende do sucesso da diversidade em todas as suas formas: gênero, raça, idade, habilidades físicas, orientação sexual e assim por diante," afirma **Isabelle Minneci, vice-presidente global de RH da L'Oréal (divisão Luxe)**. "Não se trata apenas de contratação, mas também envolve o desenvolvimento de uma mentalidade e cultura de IDE em toda a força de trabalho."

Explorando os dados de IDE

Já proficientes no uso de dados para direcionar e recrutar a força de trabalho futura - como um princípio-chave dos Desbravadores - os líderes de RH estão usando análises para moldar suas estratégias de IDE. Eles estão identificando tendências ocultas que podem prejudicar o desempenho e gerar desgaste.

Essas soluções vão além das atividades de diversidade do tipo 'marque a caixa'; elas exigem investimentos significativos e esforços de gestão

⁴ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2021 CEO Outlook*. 2021.

⁵ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2021 CEO Outlook Pulse*. 2021.

para mudar a forma como a empresa opera. As organizações precisam desafiar a cultura e as normas organizacionais para permitir que diversos talentos progridam e acelerem carreiras.

Quando a **Spectrum Health** reconheceu que sua linha de recrutamento carecia de diversidade, eles descobriram que muitas das universidades nas quais recrutavam não tinham populações significativas de alunos ou professores diversificados. Isso levou a **Spectrum** a lançar uma estratégia multifacetada de contratação diversa. Isso inclui exigir que diversos candidatos sejam considerados para funções de liderança, entrevistas em painel compostas por diversos tomadores de decisão e busca por talentos de maneira diferente.

Para obter fontes diferentes, havia necessidade de investimento na construção de um pipeline diversificado de talentos. Por exemplo, programas de estágio e aprendizes pagos, estabelecendo um programa de doação para determinados programas de graduação relacionados à saúde, explorando oportunidades gratuitas para estudantes de cor, oferecendo seus próprios funcionários como docentes e trabalhando com outras universidades conhecidas para atrair diversas populações estudantis. "Como resultado de prestar mais atenção aos *insights* de dados, aumentamos o número de diversas contratações de médicos, líderes, enfermeiras e outras funções. Temos um longo caminho a percorrer, mas estamos comprometidos com a jornada," afirma **Pamela Ries, diretora de recursos humanos (CHRO) da Spectrum Health**.

Ries observa que adotar uma abordagem de longo prazo para IDE e fazer parceria com universidades para construir um *pool* de talentos mais amplo pode ajudar as empresas a ir além das soluções de curto prazo para gerar mudanças duradouras na organização e na comunidade. "Precisamos fazer parte da solução se quisermos atrair os melhores talentos," afirma ela.

Estudo de caso

Direct Line Group revela potenciais tendências ocultas

Os Desbravadores reconhecem a ligação entre IDE, envolvimento do funcionário e resultados de negócios. É por isso que o **Direct Line Group** rastreia o impacto de suas iniciativas de IDE para encontrar novas oportunidades de melhoria. "O monitoramento é um elemento importante de qualquer programa de escuta social, especialmente em grandes empresas onde as necessidades da minoria passam despercebidas," afirma **Vicky Wallis, diretora de pessoas**.

Wallis aponta para uma pesquisa de inclusão que sua equipe conduziu recentemente, que no nível das manchetes mostrou alta inclusão. Mas quando eles investigaram os dados com base em populações específicas de funcionários, eles descobriram que os colegas negros e siques se sentiam menos incluídos. As constatações estimularam a compreensão mais aprofundada da experiência desses funcionários por meio de redes de diversidade e sessões de escuta, garantindo que esses colegas sentissem que suas vozes e inquietações eram ouvidas e ações planejadas.

Essas ações assumiram a forma de princípios de recrutamento aprimorados para proteção contra preconceitos, o lançamento de um programa de mentoria reversa e educação para gerentes. **Wallis** observa que o compromisso de usar dados para informar a IDE foi o segredo para melhorar a cultura.

Mas, por fim, as organizações precisam estar dispostas a procurar oportunidades para falar com mais liberdade e, em seguida, agir por trás dessas conversas. "Se você acertar, os alvos virão," ela sugere.



Diversificando talentos

"Inclusão é fazer com que todos se sintam pertencentes", afirma **Coleman da Microsoft**. Essa ambição se tornou mais desafiadora com funcionários trabalhando remotamente durante a pandemia, mas as organizações de RH Desbravadoras foram inspiradas a se concentrar na inclusão para possibilitar a diversidade e construir esse sentimento de pertencimento.

"Temos encontrado talentos incríveis que talvez não tenhamos visto antes, porque tínhamos uma mentalidade fixa sobre o que era nossa base de candidatos", afirma **Coleman**. "Buscar talentos fora de nossos centros geográficos ou fontes de recrutamento tradicionais nos ajuda a encontrar talentos com diversas ideias e experiências".

Linda Aiello, vice-presidente executiva da Salesforce, parceira de negócios de sucesso de funcionários, teve uma experiência semelhante.

"Não precisamos mais contratar para o local. Temos agora a oportunidade de entrar em contato com mercados que de outra forma não teríamos atingido e realmente mudar a cara de quem e como contratamos."

Quase 3 em cada 4 CEOs⁶ (73%) confirmam que a capacidade das pessoas trabalharem remotamente ampliou seu *pool* de talentos em potencial e levou a resultados positivos.

Se houver algum lado positivo para a nova realidade, então esse é certamente empolgante. Talentos antes inacessíveis - devido à localização, experiência ou histórico - agora estão mais acessíveis. A oportunidade para as organizações alcançarem um novo nível de inovação por causa de mais diversidade é imensa.

Mudando corações e mentes

Os Desbravadores de RH reconhecem que uma mudança significativa ocorre apenas se cada funcionário, gerente e líder reconhecer seus próprios preconceitos e adaptar seu comportamento em resposta. Estamos vendo organizações que estão reavaliando ativamente as principais capacidades de liderança para encorajar uma maior diversidade de pensamento e experiência.

Mike Theilmann, CHRO, aponta para o programa *Liderando com Inclusão* da **Albertsons Companies**, por meio do qual os líderes estudam análises recentes das relações raciais nacionais como uma estrutura para discussões sobre IDE e preconceito.

"É uma das experiências mais profundas que já passei na América corporativa", afirma ele.

Mais de oito mil líderes já passaram pelo programa, que está causando um impacto profundo e, de certa forma, rejuvenescendo a organização. "Não podemos dizer às pessoas como pensar e agir e quais são seus princípios. Podemos simplesmente abrir suas mentes, corações e almas para diferentes formas de pensar."

Muitos CEOs e CHROs concordam que têm responsabilidade pessoal de liderar a mudança em questões sociais e precisam defender seu propósito e valores organizacionais declarados para reter e atrair funcionários⁷.

“

A pandemia destacou a importância da humanidade no local de trabalho."

— **Amy Coleman**, vice-presidente de RH e funções corporativas na **Microsoft**

“

O coração e a alma são importantes e, na sua ausência, podem impedir uma organização, independentemente de quão fortes sejam as suas capacidades."

— **Dean Tong**, diretor do grupo de recursos humanos no **United Overseas Bank Limited**

⁶ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2020 CEO Outlook: Covid-19 Special Edition*. 2020.

⁷ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2020 CEO Outlook*. 2020.



Estudo de caso

Modelo *Virtual First* da Dropbox

"Em termos de estratégia corporativa, pensamos em IDE não apenas como uma métrica de talento, mas como uma métrica de negócios", afirma **Sharon Choe, diretora global de planejamento de força de trabalho, tecnologia de pessoas e operações na Dropbox**.

Essa perspectiva orienta muitas das decisões que a equipe de pessoas da **Dropbox** toma e as métricas que ela usa para rastrear os resultados de negócios. Ela aponta para a decisão da empresa de adotar o *Virtual First* como seu novo modelo de força de trabalho para redefinir sua estratégia de talentos para promover aspirações de IDE.

Em vez de ter funcionários entrando e saindo do escritório em um modelo híbrido, a **Dropbox** está redirecionando todos os escritórios em espaços e estúdios colaborativos. Não há mesas ou espaços reservados para trabalhos individuais. "Os escritórios serão usados apenas para colaboração em equipe, *networking*, construção de comunidade e construção de cultura", afirma ela. A empresa planeja abrir estúdios à medida que constroem centros em novas localidades geográficas.

A solução cria um campo de jogo mais nivelado para os trabalhadores distribuídos em termos de visibilidade, o que leva a oportunidades de projetos e crescimento na carreira. O *Virtual First* também expandiu drasticamente o *pool* de talentos, porque eles não são mais limitados por seus escritórios existentes, e está ajudando a empresa a atender a diversas metas de contratação, atrair diferentes perfis de talentos e contratar candidatos não tradicionais.

Desde o anúncio do modelo *Virtual First*, o volume de candidatos da empresa triplicou. "Já estamos vendo um aumento de 15% na velocidade de contratação e um aumento de 16% na diversidade", declara **Choe**. Ela acredita que o modelo de colaboração intencional, juntamente com benefícios de trabalho remoto (por exemplo, saúde, creche, ergonomia) também ajudará na retenção de talentos, que sua equipe continuará a monitorar nos próximos meses.

Estudo de caso

A Albertsons Companies atinge 60 mil contratações em seis semanas

A **Albertsons Companies** é a segunda maior rede de supermercados dos EUA, com 2.278 lojas e 290.000 funcionários. Quando a pandemia atingiu o país, esses trabalhadores foram colocados na linha de frente com a tarefa de manter milhares de famílias alimentadas durante a crise. "Vimos picos verticais em nosso negócio e precisávamos contratar um grande número de pessoas muito rapidamente", afirma **Mike Theilmann, CHRO da Albertsons Companies**.

Theilmann se reuniu com sua equipe executiva, que lhe deu liberdade para fazer o que achasse necessário para reinventar o processo de contratação e encontrar novas maneiras de aumentar a velocidade e o rendimento do recrutamento. "Paramos de pensar como uma grande empresa e apenas descobrimos", afirma ele.

Uma das soluções mais inovadoras da **Theilmann** foi chegar a hotéis, companhias aéreas e outras empresas de hospitalidade que estavam enfrentando demissões em massa e se oferecer para tirar esses funcionários temporariamente de suas mãos. "Rapidamente estabelecemos parcerias com 35 ou 40 empresas, que anunciaram vagas de emprego na Albertsons em suas plataformas internas", afirma ele. Então, a equipe da **Theilmann** acompanhou rapidamente esses candidatos por meio de entrevistas e os colocou para trabalhar, sabendo que, quando a demanda diminuísse, a maioria poderia facilmente retornar aos seus empregos anteriores. "Contratamos cerca de 60 mil pessoas em seis ou sete semanas e ajudamos muitas pessoas", afirma ele.



Parte 2

A abordagem da "força de trabalho total"



Em nossas conversas, os líderes de RH indicaram que estão adotando uma nova abordagem de "força de trabalho total" em relação aos talentos. Essa estratégia envolve tornar-se mais centrado no funcionário, repensar a gestão de desempenho, melhorar a capacitação digital e ajudar os funcionários a desenvolver as habilidades de que precisam - não apenas para hoje, mas também para os próximos anos. Eles também estão focados em promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado.

O modelo centrado no funcionário

Sabemos que a experiência do funcionário pode influenciar diretamente a experiência e a centralidade do cliente. Aqueles que oferecem atendimento ao cliente de qualidade superior também tendem a se concentrar mais na criação de experiências sob medida e personalizadas para seus próprios funcionários⁸. Não é nenhuma surpresa, então, que vimos um aumento na priorização da cultura e da experiência dos funcionários por parte dos CEOs⁷. Posteriormente, o RH está recebendo mais atenção. A pandemia apenas acelerou esse foco.

Estabelecer a cultura organizacional certa e possuir a experiência do funcionário são características-chave dos Desbravadores de RH. **Aiello da Salesforce** destaca que, em sua organização, a cultura é vista como seu maior diferencial competitivo. "Nossos fundadores foram tão intencionais com a cultura que criaram quanto com os produtos"

"Não há atalho para a construção da cultura e a visão deve ser clara", acrescenta **Dean Tong, diretor de recursos humanos do grupo no United Overseas Bank Ltd (UOB)** em Singapura. "As organizações estão constantemente emitindo sinais sobre o que é importante para elas, como por meio de processos de revisão, critérios de promoção, estratégia de *sourcing* e assim por diante. Para mudar a cultura, mude a sinalização."

³ KPMG INTERNATIONAL. *The Future of HR in the New Reality*. 2020.

⁷ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2020 CEO Outlook*. 2020.

⁸ KPMG INTERNATIONAL. *Customer Experience in The New Reality*. 2020.

Laurie Ruettimann, blogueira e autora de RH, explica que a função de RH moderna vincula tudo, incluindo a cultura, à experiência do funcionário, - pedindo por uma 'mudança radical' no setor de RH. "As organizações Desbravadoras analisam a experiência dos funcionários desde a atração de talentos até a saída e estão repensando cada parte desse ciclo", afirma ela. "Elas podem ter um calendário de coisas que precisam fazer por motivos de conformidade, mas como isso se encaixa com o ciclo de vida do funcionário e o calendário do funcionário? Como eles podem colocar o funcionário no centro da conversa?"

A espinha dorsal da centralização no funcionário

A tecnologia de ponta, implementada com sabedoria, fornece a base para processos mais centrados no funcionário e experiências contínuas. **Amy Coleman da Microsoft** fala sobre seu foco em aperfeiçoar o autoatendimento e se esforçar para criar aplicativos envolventes para os funcionários em todas as fases do dia, desde o tempo de entrada até os exames de saúde da covid-19, colaboração e obtenção de informações relevantes para o perfil específico de seu funcionário.

Na pesquisa Futuro do RH de 2020³, 60% dos Desbravadores classificaram o investimento em novas plataformas de aprendizagem e desenvolvimento e tecnologias virtuais de trabalho como uma das principais prioridades de investimento. Essas tecnologias também podem ajudar a criar uma experiência de consumidor mais personalizada.

"Os funcionários estão recebendo o que precisam, estão vendo o que precisam ver e têm a oportunidade de aproveitar o que estão fazendo", afirma **Ruettimann**. "Eles estão trabalhando nessa intersecção de propósito e significado sem interrupção, sem a papelada, sem o caos que normalmente acompanha qualquer coisa empurrada pelo RH."

Etisalat Group, um dos principais grupos de telecomunicações do mundo em mercados emergentes, implantou recentemente a tecnologia *blockchain* como parte de sua transformação digital de RH.

"**Etisalat** sempre esteve na vanguarda da criação do futuro digital e agora em RH estamos focados em levar as tecnologias mais recentes que temos aplicado como uma organização aos nossos clientes e consumidores e trazer essa realidade internamente para capacitar nossos funcionários, aumentar o engajamento, melhorar a experiência do funcionário e revolucionar a forma como trabalhamos", afirma **Dena Almansoori da GCHRO**. Eles usam o *blockchain* para armazenar registros de funcionários e certificados de treinamento com segurança, gerenciar o recrutamento, dar suporte à automação da folha de pagamento e conduzir verificações de antecedentes.

"É importante garantir que esses dados estejam seguros e que os funcionários tenham autonomia para acessá-los sempre que quiserem, sem qualquer intervenção manual de nossa parte", afirma ela. A empresa também está implementando aprendizado de máquina e análise de sentimento para prever e responder às lacunas de habilidades e necessidades de talentos.

Isso não significa que os líderes de RH precisam ser especialistas em tecnologia, mas eles precisam entender como a tecnologia oferece suporte à experiência do funcionário e como escolher as soluções certas para apoiar a estratégia de negócios. "Há tanta tecnologia incrível por aí, por isso é importante estar atento e orientado para o propósito durante o processo de seleção", acrescenta **Almansoori**.



“Não há atalho para a construção da cultura e a visão deve ser clara.”

— **Dean Tong**, diretor do grupo de recursos humanos no **United Overseas Bank Limited**



Reconstrução da força de trabalho

Com as pressões de custo de recrutamento e os impactos da pandemia nos canais de talentos, requalificação e aprimoramento de competências se tornaram as principais prioridades para os diretores.

No auge da pandemia, o risco de talentos saltou 20 posições⁶ para se tornar uma das principais ameaças ao crescimento de longo prazo para os CEOs. Foi a primeira vez na história desta pesquisa que a agenda de pessoas foi uma das principais prioridades do CEO. Eles também acreditam que um fator de sucesso importante hoje inclui o investimento em treinamento digital, desenvolvimento e qualificação para garantir que as habilidades dos funcionários permaneçam focadas no futuro⁴.

Com isso em mente, os líderes de RH precisavam encontrar maneiras mais eficientes de identificar e resolver lacunas de habilidades. Durante o auge da pandemia, **Alexandra Brandao, diretora global de recursos humanos**, descreve que o **Santander** fechou muitos escritórios físicos enquanto desenvolvia novas maneiras de os clientes interagirem virtualmente com o banco. Mas, em vez de dispensar equipes filiais e contratar uma nova equipe de suporte digital, o **Santander da Espanha** requalificou 1.500 funcionários para que eles pudessem passar para o **Santander Personal**, um ambiente de banco virtual.

"Os melhores empregos daqui a três anos provavelmente nem existem ainda", observa **Aiello da Salesforce**. "Portanto, desenvolver habilidades neste mundo digital tornou-se extremamente importante."

No **Ocado Group**, a diretora de pessoas, **Claire Ainscough**, explica, "uma das coisas que continuamos a olhar é como podemos pegar as pessoas que estão em funções que estão em risco de deslocamento e requalificá-las para se tornarem engenheiros, seja no lado do *software* ou do *hardware*".

Minnecci da L'Oréal observa que sua equipe está constantemente avaliando quais habilidades do futuro serão necessárias e quais funções podem exigir novas habilidades para permanecerem relevantes. "Moldamos o nosso programa de aprendizagem para garantir que possamos aprimorar e requalificar nossa equipe, para que ela avance nessa transformação".

Isso inclui o reforço do treinamento em habilidades sociais, ou *soft skills*, para líderes e gerentes, bem como a realização de mais treinamentos em ciência de dados, tendências digitais e comércio eletrônico. "Todas essas habilidades serão absolutamente fundamentais para a nossa organização", afirma **Minnecci**.

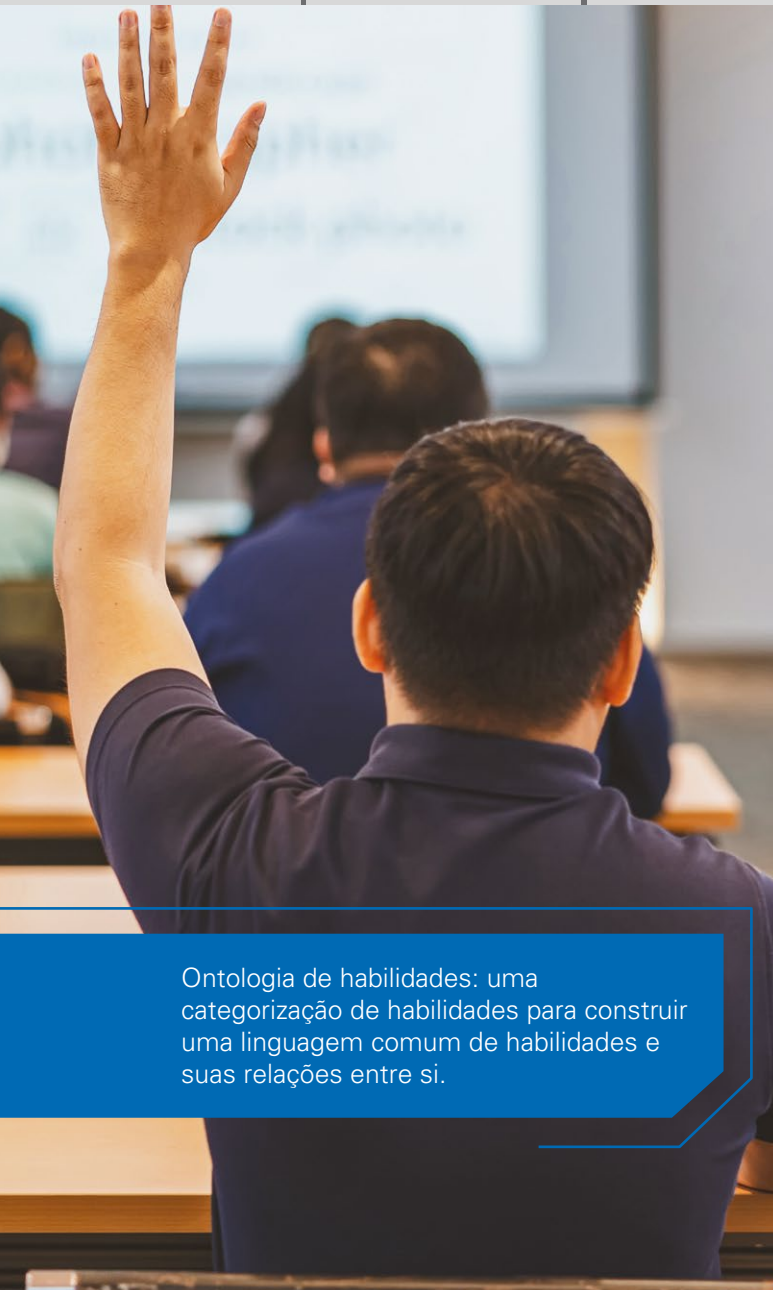
Trazer de volta ex-alunos aposentados também tem ganhado força. Existem vários benefícios dessa abordagem de *sourcing*, como tempo reduzido para preencher e tempo para produtividade, melhor percepção do mercado, probabilidade reduzida de desajuste cultural e abandono.

United Overseas Bank (UOB) contrata aposentados que, motivados por um senso de propósito e por benefícios como saúde, são convidados a voltar ao banco como trabalhadores temporários. **Dean Tong** explica que isso "permite que o **UOB** retenha seu pessoal, envolvendo-os com o resto da organização, enquanto reduz o tempo gasto em requalificação."



⁴ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2021 CEO Outlook*. 2021.

⁶ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2020 CEO Outlook: Covid-19 Special Edition*. 2020.



Ontologia de habilidades: uma categorização de habilidades para construir uma linguagem comum de habilidades e suas relações entre si.

A nova moeda: habilidades e capacidades

Hoje, as habilidades estão em constante evolução. Esse é um dos motivos pelos quais podemos estar vendo menos uso de estruturas de competência tradicionais, que são baseadas na análise de cargos e no que os profissionais de alto desempenho fazem nesses cargos. Eles simplesmente não conseguem acompanhar a fluidez dos empregos hoje. De acordo com a pesquisa do Fórum Econômico Mundial⁹, a cada cinco anos o valor das habilidades diminui em 50%. Para muitas habilidades, a vida útil é ainda mais curta.

Provedores de tecnologias e análises como, mas não se limitando a, *Degreed*, *Simply Get Results* e *Workday Skills Cloud* desenvolveram tecnologias para ajudar as organizações a entender as capacidades e habilidades da sua organização. Por meio do aprendizado de máquina, habilidades e experiências são coletadas e analisadas para criar uma "ontologia de habilidades" ou, simplesmente, uma caracterização de habilidades em uma linguagem comum e como as relações entre habilidades e outros fatores, como conteúdo de aprendizagem, funções e empregos são mapeados.

Apenas um exemplo de como isso funciona na prática: Uma ontologia pode ser usada para inferir as habilidades que uma pessoa possui, as quais ela pode então verificar e atualizar. As ontologias de habilidades modernas não dependem de funcionários inserindo suas habilidades no sistema central de registros, elas são de autoaprendizagem. À medida que o trabalho muda com o tempo, também muda a ontologia. O planejamento estratégico moderno da força de trabalho e as soluções de aprendizado incorporam essa capacidade.

Uma das suas principais aplicações é ajudar as ferramentas de "marketplaces de talentos" para que as pessoas promovam suas habilidades e para que outros

definam o que precisam para realizar seus trabalhos, projetos e tarefas.

Nós realmente estamos em um mundo de onde saímos combinando pessoas com empregos para um onde também podemos combinar habilidades com tarefas.

Na **Roche**, a equipe da **diretora de pessoal, Cristina Wilbur**, criou seu Mercado de Oportunidades como um lugar onde os funcionários podem postar suas habilidades, experiências e certificações para que todos na empresa possam ver. Isso torna mais fácil para os líderes encontrarem o talento certo para projetos e proporciona aos funcionários mais oportunidades de crescer na organização, mostrar suas realizações e identificar oportunidades de desenvolvimento significativas.

Wilbur observa que o Mercado de Oportunidades da **Roche** trouxe nova agilidade e autonomia no que diz respeito ao desenvolvimento de talentos. "Nosso pessoal pode aproveitar todas as maneiras diferentes de crescer e ganhar novas experiências no país, bem como em todo o mundo."

Uma abordagem de força de trabalho total requer que a organização se concentre nas necessidades de todos - não apenas nos de melhor desempenho. "Minha crença fundamental é que cada pessoa tem potencial", afirma **Wilbur**. "Se você alavancar o potencial das pessoas coletivamente, em vez de se concentrar apenas em seus de alto potencial, isso cria uma organização mais forte."

Isso, combinado com iniciativas de aprendizagem, é uma combinação poderosa e facilita a tarefa de encontrar talentos em toda a organização, identificar *gaps* nas habilidades, conectar funcionários a projetos com base em requisitos de habilidades e capacitar os funcionários a identificar oportunidades de desenvolvimento significativas.

⁹ FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. *Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution*. 2017



Estudo de caso

Thames Water - requalificação para um futuro melhor

Thames Water é a maior empresa de serviços de água e esgoto do Reino Unido, com mais de seis mil funcionários atendendo a 15 milhões de clientes.

Em 2020, a equipe de RH lançou uma série de novas colaborações, oportunidades educacionais e pontos de entrada de emprego para construir a quantidade e a qualidade dos futuros talentos na força de trabalho, apoiando as comunidades que a **Thames Water** atende. Para garantir que investiram seus recursos em programas que proporcionam o maior impacto, eles criaram uma equipe dedicada e emergente de talentos que trabalha em estreita colaboração com a função de RH e áreas de negócios mais amplas para garantir uma pipeline robusta de talentos futuros. A equipe analisou os requisitos de habilidade para os próximos cinco a dez anos e agora está usando para apoiar uma série de programas de aquisição e desenvolvimento de talentos direcionados.

Esses programas incluem a contratação e qualificação de pessoas que estão atualmente desempregadas, por meio da identificação de 75 novas oportunidades de trabalho para aproveitar as vantagens do Esquema Kickstart do governo do Reino Unido. "Objetivamos 75 porque isso nos permitiu criar uma infraestrutura 'acima e além' para garantir que os candidatos tenham oportunidades genuínas de garantir oportunidades de emprego de qualidade no final de suas colocações no Kickstart," **Lynne Graham, diretora de RH**, explica.

A empresa também está construindo parcerias estratégicas e trabalhando em colaboração para cocriar soluções com estabelecimentos de ensino em Londres e nas regiões para construir um legado sustentável para as gerações futuras. "Ao lançar essas parcerias agora, podemos utilizar suas capacidades para apoiar nossa estratégia de escala, ao mesmo tempo em que influenciamos a educação a longo prazo," afirma **Graham**. "Estamos fornecendo a eles nossos requisitos de habilidades e trabalhando com eles para construir jornadas de aprendizagem que atendam às nossas necessidades do setor."

"Acreditamos ter adotado uma abordagem estratégica em nossa agenda de competências. Uma que atenda aos requisitos econômicos e da indústria, enfrente problemas reais, como a pobreza no trabalho, o subemprego e 'suba de nível' muitas de nossas comunidades e, ao fazê-lo, apoia **Thames Water** e nossos parceiros de fornecimento para criar uma força de trabalho mais igual e diversificada do futuro," afirma ela.

Estudo de caso

Na Telefônica, a requalificação faz parte de todas as conversas de negócios

Os Desbravadores priorizam o treinamento, tornando-o parte de cada plano de negócios. "Não estamos falando apenas de custos e despesas gerais, mas das habilidades e recursos que serão necessários," afirma **Marta Machicot, diretora de pessoas da Telefônica**. Para informar essas conversas, a equipe da **Machicot** construiu ferramentas de análise interna em 2020 para: 1. definir habilidades críticas necessárias para cumprir o plano estratégico; 2. identificar as habilidades individuais da força de trabalho e 3. desenvolver o plano para eliminar as lacunas de habilidades.

Em julho de 2021, mais de 20 mil dos 113 mil funcionários da empresa haviam carregado suas habilidades no sistema, com novos funcionários adicionados diariamente. "Isso nos dá uma visão dinâmica de onde estamos em termos de lacunas, o que passa a fazer parte da conversa dentro da empresa," afirma ela. Vincular dados de habilidades às metas de negócios ajuda os gerentes a reconhecer o valor dos programas de treinamento e requalificação. Isso ajudou sua equipe a obter apoio para programas mais focados de requalificação e aprimoramento.

Isso inclui academias para habilidades de alta prioridade em tecnologia da informação (TI), análises e segurança cibernética. As academias incluem cursos independentes e sessões virtuais ao vivo conduzidas por especialistas no assunto para ajudar os funcionários a desenvolver habilidades e concluir certificações. Elas se alinham com os planos contínuos de automação e evolução digital da empresa, e a administração vê a conexão entre o treinamento e as metas de negócios.

"Agora, cada apresentação de negócios inclui informações sobre o que eles precisam para fechar as lacunas de capacidade em suas equipes" explica **Machicot**.

O talento de "muitos" versus o talento de "um só"

Outra tendência de mudança é a abordagem da gestão de desempenho à medida que as organizações reconhecem cada vez mais que o desempenho organizacional está positivamente conectado à formação de equipes e colaboração. As empresas que promovem a colaboração têm cinco vezes mais chance de ter um desempenho alto¹⁰.

A principal premissa da gestão de desempenho tradicional, como a maioria de nós sabe, baseia-se no indivíduo heroico, a equipe de um, o Jogador A. O que parece estar acontecendo no mercado e tendo ouvido conversas com líderes de RH, como **Dropbox**, **Microsoft** e **Ocado**, é que as organizações estão avaliando sua estratégia de gestão de desempenho para garantir que tenham uma abordagem com base em pontos fortes, ágil e na hora certa, com foco em objetivos e resultados-chave.

Claire Ainscough, do **Ocado Group**, explicou que mesmo a palavra *desempenho* pode ter uma conotação negativa. "Deve realmente ser sobre como podemos fazer melhor juntos, coletivamente."

Embora haja apetite de mudança por parte dos líderes e funcionários, há hesitação porque é assim que sempre foi feito. Uma mudança para revisar a gestão de desempenho requer treinamento significativo e gestão de mudanças.

A **Dropbox** tem se concentrado na mudança para uma abordagem mais ágil e contínua de gestão de desempenho com *check-ins* trimestrais e *feedback* transparente em tempo real em vez de dois ciclos pesados no meio e no final do ano.



O tradicional "Como estou me saindo? Eu sou um *três* (nota de desempenho)." Bem, isso não diz nada a ninguém."

— **Claire Ainscough**, CPO, **Ocado Group**

Eles também experimentaram diferentes abordagens para classificações de desempenho. **Sharon Choe** fala sobre a importância de testar o conceito, coletar *feedback* por meio de vários caminhos (por exemplo, pesquisas, entrevistas, pilotos) e fornecer evidências sólidas para mostrar por que as mudanças devem ser feitas. Isso também não pode ser feito com sucesso sem a adesão da liderança e o treinamento do gerente.

A gestão de desempenho é complexa e é um tópico controverso, pois exige que realmente repensemos a ligação forte e enraizada entre remuneração e desempenho. Na opinião de **Laurie Ruettimann**, o pagamento é muito mais do que desempenho individual. Mesmo no ano passado, os CEOs aumentaram drasticamente seu foco em observar como os funcionários são recompensados e incentivados^{4,7}.

⁴ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2021 CEO Outlook*. 2021.

⁷ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2020 CEO Outlook*. 2020.

¹⁰ SAMDAHL, Eric. *Top Employers are 5.5x more likely to reward collaboration*. The i4cp Productivity Blog, 2017.



Parte 3

Reimaginando o RH para o novo mundo do trabalho





A covid-19 forçou as empresas a abandonar suas filosofias rígidas sobre onde e como o trabalho é feito. As organizações precisavam de líderes estratégicos de RH com capacidade e autoridade para inspirar a alta administração, empatia e inteligência emocional para envolver os funcionários e resiliência para assumir riscos em nome das pessoas a quem servem.

Os Desbravadores de RH buscaram maneiras inovadoras de criar uma experiência positiva para os funcionários nesse novo ambiente. Isso significava descobrir como gerenciar e dar suporte a uma força de trabalho totalmente remota, enquanto outros enfrentavam a contratação de milhares de novos trabalhadores de linha de frente e reinventavam estratégias de treinamento e segurança para um ambiente de trabalho socialmente distanciado.

Não há manual

Nessa nova realidade, não há guia. As soluções para os problemas relacionados às pessoas da pandemia são, por natureza, experimentais.

“Esperar para encontrar a solução perfeita antes de seguir em frente nos colocaria em desvantagem competitiva”, afirma **Tamara Hassan, diretora de RH da Mars Ásia**. Em vez disso, os Desbravadores de RH adotaram uma mentalidade ágil que **Hassan** chama de “tornar a prática o novo perfeito”. Essa agilidade ofereceu-lhes a liberdade de testar novas ideias, mesmo que arriscadas. “Tivemos a coragem e o apoio para falhar e isso nos permitiu ter a oportunidade de experimentar coisas realmente inovadoras e aprender com elas. Vemos isso como um sucesso.”

Por exemplo, os líderes de RH começaram a experimentar conceitos controversos como a semana de trabalho tradicional. “Estamos tentando reinventar a noção do que significa trabalho. Estamos mudando de ‘9 para 5’ e tentando promover flexibilidade na forma de ‘horas de colaboração central’ para colaboração síncrona combinada com um dia de trabalho não linear. Você não precisa trabalhar das 9 às 5, se você fizer seu trabalho e tiver impacto”, afirma **Sharon Choe da Dropbox**.

Os CEOs geralmente apoiam a experimentação. Quase oito em cada dez (79%) acreditam em capacitar sua força de trabalho para inovar sem se preocupar com as consequências negativas para eles se a iniciativa falhar⁷.

⁷ KPMG INTERNATIONAL. *KPMG 2020 CEO Outlook*. 2020.

Estudo de caso

O RH lidera a resposta à pandemia na Spectrum Saúde

“O RH tradicionalmente tem medo de correr riscos”, afirma **Pamela Ries**, CHRO na Spectrum Health. Mas, se os profissionais de RH desejam ser vistos como líderes estratégicos, eles precisam estar dispostos a experimentar ideias ousadas e responder a *feedbacks* - bons ou ruins. “Faça um rodízio se você precisar ou jogue fora se não funcionar”, resume ela.

Essa atitude ajudou a equipe de **Ries** a se adaptar rapidamente quando a covid-19 chegou à comunidade.

Quando os pacientes com covid-19 começaram a inundar hospitais, Ries suspendeu a maioria dos projetos em andamento do departamento de RH e comprometeu 75% de sua equipe com o centro de comando de incidentes, onde trabalharam lado a lado com líderes organizacionais e clínicos para atender às necessidades dos profissionais de saúde.

Sua equipe estava envolvida em tudo, desde a identificação de funcionários que poderiam ser rapidamente redistribuídos para áreas de necessidade clínica e treiná-los para essas funções, até soluções práticas como montar estandes de lanches e EPI e entregá-los à equipe que não tinha tempo para fazer pausas.

Eles também criaram novos recursos para apoiar a saúde mental dos funcionários, o que incluiu a produção de cartões com códigos QR que os funcionários poderiam escanear com seus telefones para acessar informações de bem-estar durante o caminho. “Nós simplesmente continuamos procurando maneiras de tornar mais simples para eles navegar em todas as suas necessidades”, afirma **Ries**.

Essa agilidade e disposição para fazer o que fosse necessário para proteger sua força de trabalho ajudaram a Spectrum Health a navegar neste momento extremamente difícil ao mesmo tempo em que tratavam da saúde mental e física de cada funcionário.



A arte e a ciência de ouvir

Todos os líderes de RH entrevistados destacaram a importância de ouvir sua força de trabalho para adaptar soluções de talento, especialmente durante os estágios iniciais da pandemia, quando decisões rápidas precisaram ser tomadas.

“Quando todos nos distanciamos, queríamos ajudar nossos funcionários a entender como continuar a se conectar e se envolver com suas equipes - em muitos níveis”, reflete **Coleman da Microsoft**.

“Vimos a necessidade de ajudar nossos líderes a serem gerentes com foco nos negócios, ao mesmo

tempo em que cuidam de um membro da equipe que pode estar passando por um momento difícil. A pandemia empurrou nossa vida pessoal para o trabalho e tornou tudo incerto.”

“Como precisamos fazer uma abordagem piloto para quase tudo o que apresentamos, foi importante dar aos funcionários a oportunidade de fornecer *feedback* e ter um diálogo bidirecional. Adotamos uma mentalidade de aprendizado e uma vontade de iterar com base no *feedback*”, afirma **Choe da Dropbox**.

Os entrevistados compartilharam histórias de como eles usam *feedback* contínuo para informar decisões

e criar uma comunicação mais forte entre os líderes e a força de trabalho. **Brandao do Santander**, por exemplo, implantou um aplicativo para apoiar a estratégia de escuta contínua da empresa, que permite aos funcionários fornecer *feedback* anônimo, responder a perguntas e se envolver em conversas com líderes. Eles também mencionaram o uso frequente de apresentações, grupos de discussão e campanhas de escuta direcionadas a uma população específica de funcionários.

O conceito de ciclo de *feedback* e capacitar as pessoas a desafiar é fundamental para a cultura e estratégia da **Carman's Kitchen**. **Lainie Tayler, gerente geral de pessoas** da popular marca australiana de muesli, explica que o *insight* que coletam e a voz que fornecem à sua força de trabalho é o que os permite competir com as organizações maiores. É também o que lhes permite evitar travar no processo e na política. Sua maneira de entender as opiniões dos funcionários é altamente pessoal, mas eles também são disciplinados quanto a isso. Suas práticas de *feedback* vão além da força de trabalho aos fornecedores, adotando assim uma abordagem de sistema total em relação ao *feedback*.

Pulsos em tempo real da experiência do funcionário, juntamente com algoritmos preditivos, podem indicar potenciais lacunas de experiência e risco de talento. Por sua vez, as motivações dos funcionários são melhor compreendidas, suas necessidades são previstas com mais precisão e os problemas podem ser resolvidos antes mesmo que as pessoas tomem conhecimento deles.



A pandemia empurrou nossa vida pessoal para o trabalho e tornou tudo incerto.”

— **Amy Coleman**, vice-presidente corporativa de recursos humanos e funções corporativas, **Microsoft**



A perspectiva com base nos dados

As organizações têm uma mina de ouro de dados e as organizações de RH Desbravadoras sabem como usá-las de maneira mais eficaz para avaliar todos os aspectos do desempenho da força de trabalho e a experiência total do funcionário.

Mas os dados por si só não são a resposta para uma boa tomada de decisão.

Como o autor vencedor do Prêmio Nobel, Daniel Kahneman, explica em *Thinking, Fast and Slow*¹¹, existem duas maneiras pelas quais os seres humanos tomam decisões. O *Sistema 1*, como Kahneman descreve, baseia-se em experiências passadas,

tornando-o rápido, instintivo e emocional. As decisões do *Sistema 2*, por outro lado, baseiam-se em fatos e lógica. Embora possa levar mais tempo, as percepções da força de trabalho com base em fatos atuais - não as memórias e experiências de dias passados - geram decisões práticas e acionáveis que melhoram o desempenho.

Como **Harmer da Aviva** afirmou, a tomada de decisão com base em evidências não é apenas sobre dados, mas os *insights* que podem ser extraídos delas para melhorar continuamente o desempenho.

"Bons dados combinados com análises críticas tornam muito mais fácil ser objetivo sobre suas decisões", afirma ela. Como exemplo, ela descreve

uma preocupação recente sobre a taxa de desgaste de uma função específica que, segundo rumores, era anormalmente alta. Os dados e a análise crítica provaram o contrário, mostrando que a taxa de atrito estava, de fato, em linha com os *benchmarks*. As evidências contaram a história real.

As organizações de RH Desbravadoras estão usando uma abordagem semelhante à do marketing para entender os funcionários como consumidores, usando dados para personalizar e otimizar suas experiências e tomando decisões sólidas com base em evidências relacionadas à força de trabalho.

Novas habilidades para um novo mundo

Ao analisar quase 900 mil ofertas de empregos de RH em sete* principais mercados entre 2017 e 2021¹², **Simply Get Results** encontrou mais de 200 mil referências de postos de trabalho para planejamento futuro da força de trabalho e habilidades associadas.

Aiello da Salesforce explica a importância desse conjunto de habilidades. "Embora minha equipe deva ter profundo conhecimento e estar envolvida com o negócio, eles também estão incrivelmente entusiasmados por ter a capacidade de usar análises e *insights* para ajudar a prever a composição de nossa força de trabalho futura."

"Isso proporciona ao negócio a agilidade de escalar rapidamente em resposta às mudanças do mercado", acrescenta **Claire Ainscough do Ocado Group**. "O que precisamos fazer se nossa organização dobrar de tamanho? O que precisamos fazer se ela for reduzida pela metade?"

O planejamento da força de trabalho com base em cenários - alimentado por análises preditivas - ajuda as organizações a tomar decisões informadas sobre o tamanho, composição e recursos da força de trabalho de que precisam para o futuro.

Estudo de caso

A Salesforce utiliza os dados para uma melhor experiência do funcionário

A **Salesforce** acredita que criar uma excelente experiência para os funcionários é tão importante quanto oferecer ótimas experiências para o cliente - e a empresa usa os dados da força de trabalho para ajudar a fazer isso acontecer.

Linda Aiello explica que sua equipe colabora com especialistas em análise de dados em toda a organização para informar e melhorar continuamente a experiência de trabalho na **Salesforce**. "Ao analisar dados de pesquisas de engajamento, sites de avaliação de empregadores e interações de funcionários com o RH, estamos constantemente avaliando os dados para antecipar onde os problemas podem começar a surgir", afirma ela.

Esses *insights* informam novos programas e fornecem à **Aiello** uma linha de base a partir da qual rastrear o impacto de seus esforços. Por exemplo, a análise de dados das interações dos funcionários com o RH mostrou que os funcionários que relatam estar em licença-maternidade normalmente voltam à plataforma de RH com as mesmas cinco perguntas de acompanhamento.

Em resposta, a equipe de RH agora entrega automaticamente essas informações aos novos pais nas semanas que antecedem a licença. "Estamos ajudando a resolver os problemas de nossos funcionários antes mesmo que eles tomem conhecimento deles", afirma **Aiello**.

¹¹ KAHNEMAN, Daniel. *Thinking, fast and slow*. 2013.

¹² EMSI BURNING GLASS. Disponível em: <www.simplygetresults.com>. Acesso em: 2021.

* Austrália, Canadá, França, Alemanha, Hong Kong (SAR) China, Reino Unido, EUA.



Uma nova perspectiva de RH - de fora para dentro

Na **UOB**, **Dean Tong** criou uma comunidade especial dentro de sua equipe de RH chamada "RH Estratégico". A equipe é formada por ex-consultores com pouca ou nenhuma experiência em RH, e trabalham exclusivamente em grandes projetos que afetam a agenda das pessoas das **UOB**.

Tong vê esse grupo como um trampolim para se alinhar como um parceiro de negócios estratégico - com foco em questões de pessoas - em partes designadas da **UOB**.

De forma similar, **Ries**, da **Spectrum Health**, formou uma equipe exclusiva com foco na construção de capacidade composta por talentos de RH não tradicionais e tradicionais, incluindo especialistas em agilidade, gestão de mudança comportamental e mudança de cultura. Os talentos foram recrutados fora da função de RH da **Spectrum Health**.

Simply Get Results também constatou em sua análise que cerca de 70% das habilidades e capacidades consideradas Desbravadoras são mais comumente encontradas fora da função de RH, especialmente entre profissionais de TI e marketing¹².

"Habilidades como planejamento de força de trabalho e solução de problemas agora são consideradas predominantes em RH, enquanto habilidades mais técnicas, como agilidade e transformação digital estão claramente emergindo entre as funções de RH Desbravadoras", explica **Simon Haines, fundador e CEO da Simply Get Results**. "Você então vê um prazo longo de habilidades ultraespecíficas, como *design thinking* ou dados e narrativa visual, que ainda são muito raras no mercado, mas provavelmente são sinais



de comportamento verdadeiramente perturbador ou desbravador"¹².

"Algumas dessas habilidades procuradas provavelmente foram forjadas no ano passado e associadas à necessidade urgente de mudança - agilidade, gestão de mudança, experimentação, mentalidade de crescimento, inovação e tomada de risco, resiliência e adaptação têm sido dois dos requisitos mais referenciados nas publicações de empregos de RH desde 2020 - outro indicador de que há consenso em todo o mundo de que o "RH está oficialmente mudando", acrescenta **Haines**.

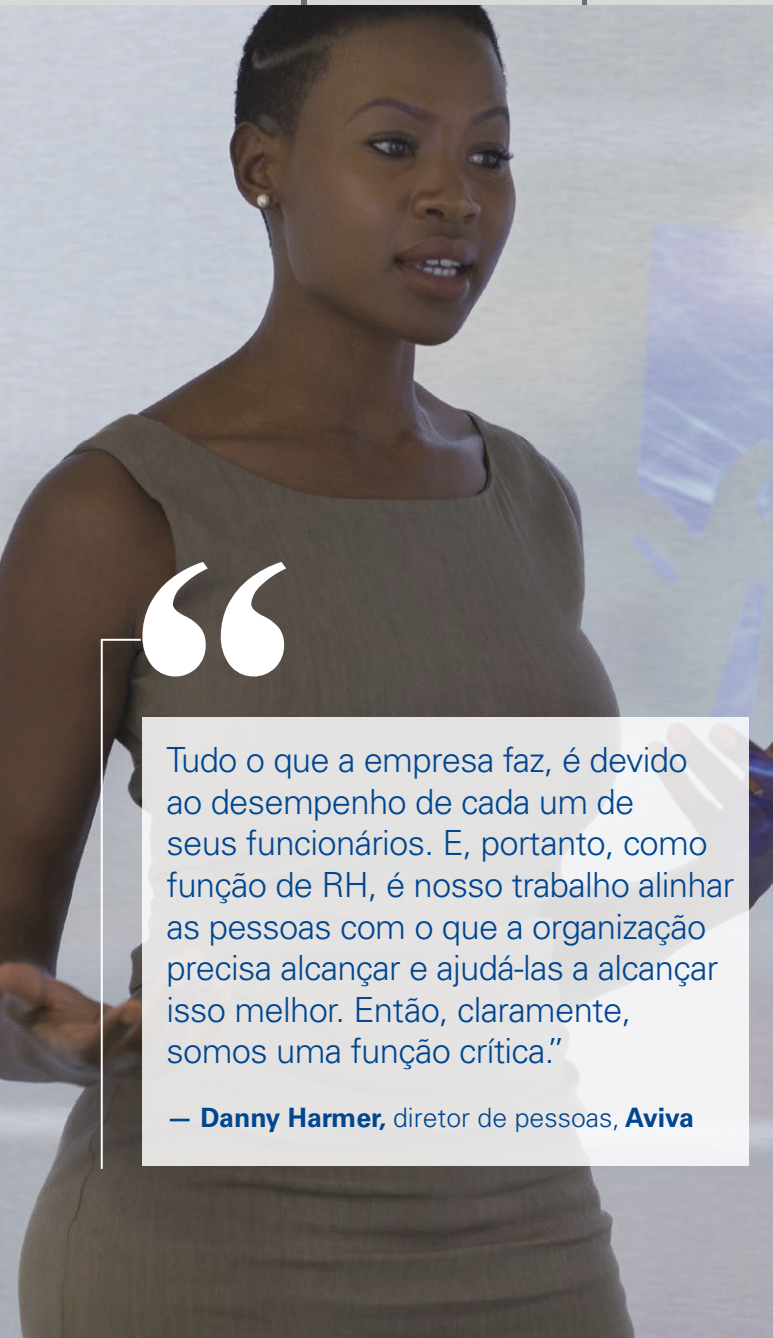
Embora as organizações de RH Desbravadoras estejam buscando talentos além dos tradicionais *pools* de talentos de RH, elas também estão cada vez mais fazendo parcerias com outras partes do negócio. "O diretor de RH do futuro é um líder de TI e um líder de pessoas" afirma **Ainscough do Ocado Group**. "A intersecção entre tecnologia e humanos é crítica."

¹² EMSI BURNING GLASS. Disponível em: <www.simplygetresults.com>. Acesso em: 2021



Tornando-se um desbravador





Tudo o que a empresa faz, é devido ao desempenho de cada um de seus funcionários. E, portanto, como função de RH, é nosso trabalho alinhar as pessoas com o que a organização precisa alcançar e ajudá-las a alcançar isso melhor. Então, claramente, somos uma função crítica."

— **Danny Harmer**, diretor de pessoas, **Aviva**

Quando o conceito de Desbravadores na pesquisa da KPMG de 2019 foi explorado pela primeira vez, constatou-se que os Desbravadores abordam cada uma de suas áreas prioritárias, como modelagem da força de trabalho, dados e análises, serviço digital/experiência do funcionário e aprendizagem, como uma parte de um todo sistêmico.

Os últimos três anos de pesquisa de Desbravadores forneceram alguns temas e sinais consistentemente dominantes para as organizações explorarem e experimentarem, no início de sua jornada.

1 Defina o seu valor

Qual é o valor que você pode entregar em sua situação?

"A função de RH precisa trabalhar com o negócio para definir, com precisão, como a agenda das pessoas pode gerar valor para o negócio", afirma **Robert Bolton, sócio-líder global do Centro de Excelência People and Change e sócio de Advisory da KPMG no Reino Unido**. "Isso significa envolver-se em novas conversas com líderes e funcionários sobre o que eles precisam para ter mais sucesso, ser engajados e ter um propósito."

Aqui estão alguns dos pontos de partida para uma conversa estratégica a considerar:

- De que forma o perfil, o tamanho, a organização e as habilidades de nossa força de trabalho serão diferentes em três anos?
- Como podemos envolver a geração Z para que eles tenham um ótimo início de carreira, bem como os benefícios do trabalho híbrido?
- E talvez a maior questão de todas: como seria reconstruir melhor para nós?

Aqui está o lado bom: os líderes de RH agora podem fazer experiências fora das fronteiras corporativas tradicionais.

Como a **Telefônica** constatou, envolver os funcionários nas iniciativas de projeto e piloto de Experiência do Funcionário pode ser uma boa maneira de testar uma ideia e obter seu *feedback* antes de avançar para a próxima fase ou fazer grandes investimentos iniciais, especialmente quando a análise de dados é aplicada para provar a validade das iniciativas. "A empresa adotou essa abordagem ao experimentar uma semana de trabalho de quatro dias, começando com um piloto para testar diferentes modelos de flexibilidade", afirma Machicot da Telefônica. "O mundo futuro será absolutamente flexível e precisamos estar preparados para nos adaptar às necessidades pessoais e comerciais."

2 Entregue mais

Construir a capacidade de fornecer *insights* analíticos e evidências é fundamental para encontrar respostas para as perguntas mais urgentes do negócio. Os Desbravadores entrevistados na pesquisa de 2021 indicam que estão usando a análise de dados para entender melhor suas forças de trabalho e - o que é crucial - provar como as questões pessoais influenciam a estratégia de negócios.

A capacidade analítica é o mapa e a bússola para Desbravadores de sucesso, permitindo mais experimentação, destruição de silos e promovendo uma abordagem total da força de trabalho.

Não é necessária uma equipe dedicada de cientistas de dados. Os Desbravadores de RH são os proprietários dos processos de coleta e análise de dados e assumem a liderança no fornecimento de percepções em toda a empresa.



3 Desenvolver recursos completos

Existem quatro recursos interconectados e completos que são vistos nos Desbravadores:

1

Uma abordagem disciplinada em relação ao trabalho com a empresa para desenterrar as questões e hipóteses que precisam ser exploradas e potencialmente conduzidas por parceiros de negócios se eles tiverem as habilidades para se envolver em conversas de longo alcance.

2

Integração de dados e análise de insights que inclui a integração de fontes de dados (internas e externas, qualitativas e quantitativas) combinadas com técnicas analíticas preditivas e tecnologias habilitadoras, como inteligência artificial e aprendizado de máquina.

3

Técnicas de narrativa e visualização de dados para ajudar a transformar *insights* em ação na prática.

4

Equipes ágeis de entrega de projeto que fazem as mudanças nas políticas, processos e práticas.

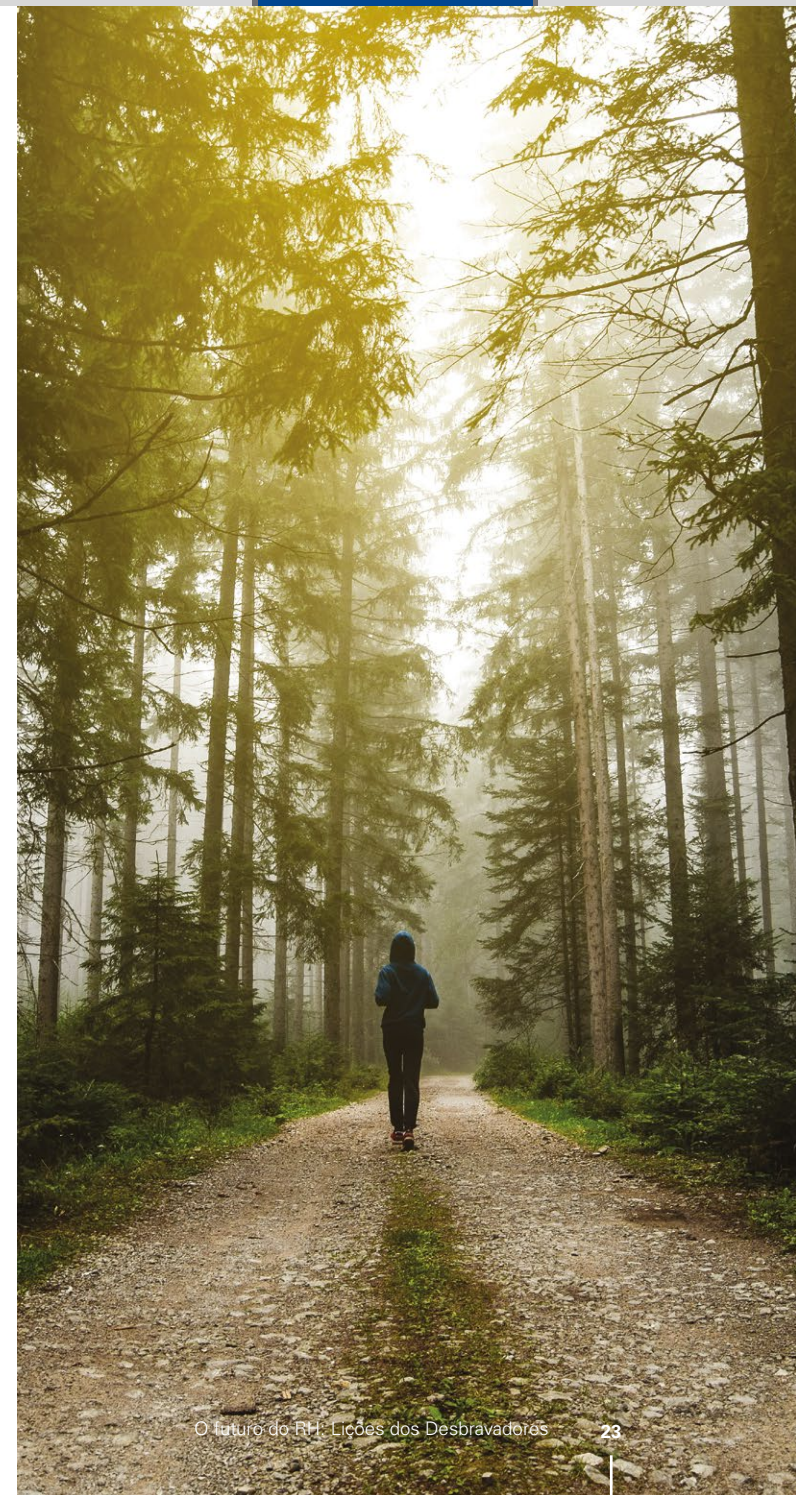
4 Torne-se o arquiteto do novo modelo operacional

Uma das descobertas mais importantes das entrevistas enfatizou a necessidade de projetar uma nova arquitetura de RH que seja:

- **Mais integrada:** mudando de Centros de Excelência isolados para Comunidades de Prática, como talento e aprendizagem (reconhecendo que a aprendizagem permite o desenvolvimento de talentos e fornece aos funcionários a responsabilidade de seu próprio desenvolvimento).
- **Menos orientada para o processo.**
- **Mais focada** no propósito, centralização da experiência e resultados de negócios.
- **Mais holística** na construção de toda a força de trabalho, garantindo que ela tenha a forma e o tamanho certos e que tenha as habilidades certas. Isso inclui deixar de focar nos melhores talentos para permitir que todos os talentos prosperem e forneçam oportunidades gratificantes para diversos segmentos da força de trabalho.

Alguns Desbravadores, por exemplo, falaram sobre como juntaram as descobertas de seus *insights* analíticos para tomar decisões informadas sobre como melhorar a experiência cotidiana dos trabalhadores, usando esses mesmos *insights* para definir as novas habilidades que serão necessárias e refinar a maneira como a aprendizagem no fluxo de trabalho* é entregue a indivíduos e equipes.

* *Microlearning* ou pequeno aprendizado que é rapidamente acessível durante a execução de uma tarefa de trabalho.





Conclusão

Mais desafios pela frente

“

Há uma necessidade clara de inovação no nível empresarial. Não podemos nos dar ao luxo de voltar a ser como as coisas eram antes pelo bem do planeta e das sociedades em que vivemos. Os desafios de ESG atuais exigem que mudemos quase tudo sobre como atendemos às nossas necessidades de hoje. Isso exige enormes níveis de inovação, que os humanos são, de fato, muito capazes de oferecer. Em outras palavras, se configurarmos os nossos ambientes de trabalho de uma maneira propícia. Portanto, a sustentabilidade atinge o mundo do trabalho tanto quanto outros aspectos da agenda de ESG. A inovação não virá de uma instrução de cima para baixo, mas da colaboração, envolvendo as ideias e a criatividade de toda a força de trabalho em novas formas de diálogo. Isso não apenas ajudará a sociedade a enfrentar seus problemas atuais de sustentabilidade, mas nos envolverá e nos revigorará no trabalho mais do que nunca.”

— **Gaya Herrington**, autora e sócia-diretora de sustentabilidade da **KPMG nos EUA**

Com o novo zelo para promover a agenda de ESG, uma mudança geral no futuro do trabalho e o desejo de reconstruir melhor, há esperança de que as organizações estejam se transformando e construindo uma resiliência ainda maior para o futuro.

É claro que eles reconhecem a necessidade de se adaptar para continuar a sobreviver - o que também está colocando um foco crescente no RH para preparar e construir a força de trabalho e o local de trabalho do futuro. Significa escanear o horizonte, atualizar constantemente os cenários de modelagem da força de trabalho, ser curioso sobre as causas das novas disrupções do mercado e aceitar que

as disrupções continuarão. Isso exigirá uma cultura centrada no funcionário e orientada para o propósito, sustentada pelos valores de ESG para que as organizações continuem prosperando em um ambiente tão dinâmico.

Há consenso entre os líderes de RH que participaram das entrevistas de que uma abordagem experimental é vital. Desbravar é uma forma de reinventar o mundo do trabalho e construir a capacidade de sobreviver e prosperar no futuro.

O manual tradicional já não existe mais, e é hora dos líderes de RH traçarem o novo caminho a seguir.



Contatos da pesquisa

Robert Bolton

Sócio-líder global do Centro de Excelência
People and Change e sócio de Advisory da
KPMG no Reino Unido
robert.bolton@kpmg.co.uk

Mike DiClaudio

Sócio de Advisory da KPMG nos EUA
mdicaudio@kpmg.com

Jonathan Lo

Sócio de Advisory da KPMG na China
jonathan.lo@kpmg.com

Phil Mitchell

Sócio de Advisory da KPMG no Reino Unido
Phil.Mitchell2@kpmg.co.uk

Susie Quirk

Sócia de Advisory da KPMG na Austrália
squirk1@kpmg.com.au

Liderança local

Camilla Padua

Sócia-diretora líder de consultoria
de pessoas da KPMG no Brasil
cpadua@kpmg.com.br

Fale com o nosso time



Camilla Padua

Sócia-diretora líder de
consultoria de pessoas
da KPMG no Brasil
cpadua@kpmg.com.br



Ser criativo
transforma negócios.

#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



© 2021 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. A KPMG International e suas entidades relacionadas não prestam serviços a clientes. Nenhuma firma-membro tem autoridade para obrigar ou vincular a KPMG International, suas entidades relacionadas ou outra firma-membro em face de terceiros. A KPMG International ou suas entidades relacionadas não tem autoridade para obrigar ou vincular firma-membro alguma.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.