



Um dos maiores desafios da área responsável por Gestão de Pessoas é passar a ser um facilitador de negócios em vez de apenas um aplicador das políticas. É encontrar a melhor forma de transitar entre processo, estratégia e pessoas.

Definir o que fazer e como fazer não é tarefa simples. É preciso olharmos para o futuro e para o presente ao mesmo tempo, para então construirmos as melhores práticas que atendam a realidade de nossas organizações hoje, mas principalmente que preparem todos para as organizações que queremos e temos que ser no futuro.

Como aponta Miles H. Overholt, especialista em desenho e mudança organizacional, as empresas bem sucedidas serão aquelas que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua – o que parece um paradoxo. Elas serão organizações flexíveis, que estarão sempre desenvolvendo novas estratégias e adaptando-se às novas realidades do mercado.

Muitas coisas são incertas no mercado de trabalho atual mas a necessidade de adaptação não é uma delas. A mudança não é mais uma escolha mas uma obrigação.



#1

Gestão da Pluralidade

A complexidade do mundo moderno deve-se, em parte, por sua pluralidade. Não existe mais um único modelo a ser seguido e muito menos respostas que servem para todos. Vivemos um mundo do trabalho diverso, composto por:

Diferentes
idades

Diferentes
Expectativas

Diferentes
gêneros

Empoderamento
feminino

talentos
globais

vínculos
de trabalho
diversos

#1

Gestão da Pluralidade

Um ambiente de trabalho *plural* significa inclusão e prática de valores como ética e respeito. Mas também tem tudo a ver com estratégia:



76% dos funcionários de empresas que se preocupam com diversidade reconhecem que tem espaço para expor suas idéias e inovar no trabalho. Em empresas que não tem esta pauta na agenda o índice cai para 55%.

Colaboradores que percebem a diversidade como ponto positivo da organização são mais engajados e dispostos a ir além de suas responsabilidades formais (**17%** mais engajados que nas demais empresas).

Em empresas onde a diversidade é reconhecida e praticada, a existência de conflitos (que prejudicam produtividade e eficiência) chegam a ser **50%** menor que nas demais organizações.

Fonte: Hay Group/2015

#1

Gestão da Pluralidade

E *pluralidade* também significa estar melhor preparado para a mudança, para a adaptação e para a inovação, portanto, é condição básica para a sustentabilidade do negócio.

O pensamento plural, em que o repertório diverso das pessoas é considerado e posto em prática, tornam os projetos, processos e serviços mais completos e abrangentes, tornam os produtos mais alinhados com as necessidades e expectativas dos consumidores.

Nada pior para a inovação do que colaboradores que pensam exatamente igual, que têm o mesmo ponto de vista na hora de analisar oportunidades e conceber ideias.

E ver a inovação acontecendo nas empresas não é desejo apenas de seus executivos.



84% dos profissionais com idade entre 17 e 26 anos esperam trabalhar em empresas com *olhar inovador* para processos e produtos

Fonte: Nextview People/2015

#1

Gestão da Pluralidade

Os profissionais brasileiros citam a inovação como um dos valores/crenças que mais admiram em uma organização.



Jovem

Média Gestão

Alta Liderança

Inovação e melhoria constante (50%)	Qualidade de produtos/serviços (46%)	Inovação e melhoria constante (40%)
Qualidade de produtos/serviços (49%)	Inovação e melhoria constante (45%)	Qualidade de produtos/serviços (37%)
Paixão pelo que faz (41%)	Respeito pelo colaborador/reconhecimento (42%)	Respeito pelo colaborador/reconhecimento (36%)

Fonte: Carreira dos Sonhos 2016 / Cia de Talentos

#1

Gestão da Pluralidade

Para os profissionais brasileiros:

Inovação

significa:

Melhorar sempre e acompanhar as necessidades de mercado. Preocupação real com a contribuição para uma sociedade melhor.

Qualidade

significa:

Respeito pelas pessoas e comprometimento com a construção de um futuro melhor.

Respeito

significa:

Reconhecimento da importância do colaborador para a empresa.

**FIQUE ATENTO: CRESCE
A VALORIZAÇÃO DE
ATUAÇÃO RESPONSÁVEL.**

O lucro é um objetivo, mas vem acompanhado da preocupação em construir uma sociedade mais justa, o que envolve economia sólida, respeito ao meio ambiente, políticas sociais que garantam melhores condições de vida e respeito aos colaboradores. Valores que apontam cada vez mais para a urgência de estimularmos ambientes plurais.

#1

Gestão da Pluralidade



São *valores* para jovens com idade entre *14 e 19 anos*:

Respeito // Honestidade //
Não julgar o outro //
Companheirismo // Esforço
//Determinação



33% dos jovens com idade entre 14 e 19 anos esperam trabalhar em um ambiente cooperativo, onde *todos se ajudam e se respeitam*.

Por onde eu começo?

Avalie a efetividade das práticas da organização que viabilizam um ambiente de trabalho plural

Engaje os líderes envolvendo-os no conceito mas principalmente mostrando os benefícios para a equipe, o negócio e a sociedade

Amplie a visão sobre diversidade e inclua diferentes grupos minoritários no foco da organização

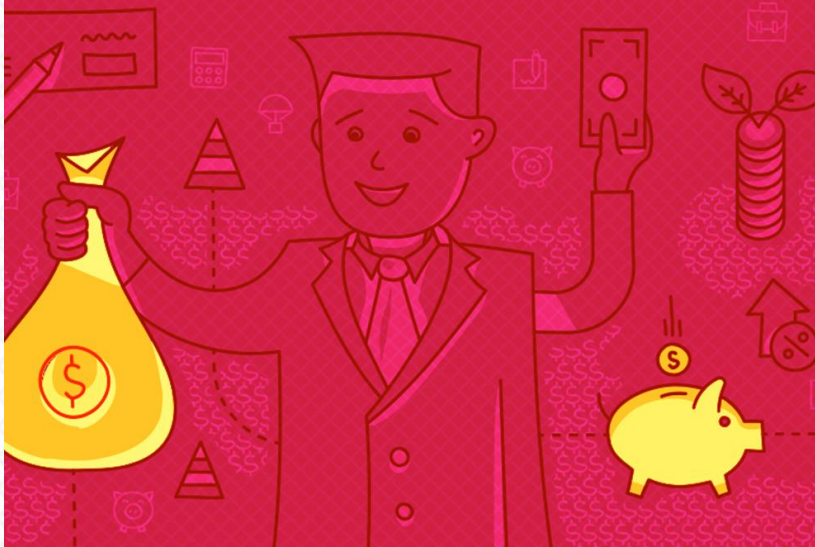
Garanta que o olhar para a pluralidade faça parte da cultura da organização e integre desde processo de recrutamento e seleção até a formação de futuros líderes

#2

Cultura e Propósito

Há 40 anos...

Mais de 80% do valor do índice 500 da Standard & Poor consistia em **bens tangíveis**



Inversão

Hoje...

Mais de 80% do valor das maiores empresas é **intangível** – os conhecimentos e habilidades de seus empregados e a propriedade intelectual incorporadas a seus produtos



#2

Cultura e Propósito

Para **Gary Hamel**, os bens que importam hoje e no futuro são menos propensos a serem bens físicos, que as regras contabilísticas definem como ativos e, mais provável, que sejam intelectuais e humanos. Os ativos que são importantes em um "*Coordinating the Uncoordinated.*" são software, propriedade intelectual, conhecimento, confiança e relacionamentos. *Pessoas e inteligência estão emergindo como os mais valiosos tipos de ativos.*

Os profissionais talentosos serão necessários para todas as organizações e estas precisam ser ímãs para talentos e isso só irá acontecer se tiverem uma proposta de valor clara!



#2

Cultura e Propósito



**Confiança
empresarial**



**Visão a longo
prazo**



**Liderança pelo
Exemplo**

São aspectos presentes em culturas organizacionais com senso de propósito claro

#2

Cultura e Propósito



Confiança empresarial



Visão a longo prazo

82% dos entrevistados que trabalham para uma organização com um forte senso de propósito, estão *confiantes* de que a sua organização vai crescer. Entre empresas que não têm um forte senso de propósito este índice cai para **48%**.



Liderança pelo Exemplo

#2

Cultura e Propósito



**Confiança
empresarial**



**Visão a longo
prazo**



Forte senso de propósito impulsiona as empresas a terem visão de longo prazo e investir para o crescimento.



**Liderança pelo
Exemplo**

#2

Cultura e Propósito



**Confiança
empresarial**



**Visão a longo
prazo**



**Liderança pelo
Exemplo**

Cerca de **1/5** dos entrevistados disseram que mesmo que a sua organização tenha senso de propósito, seus **líderes não vivem por esse código de conduta** e, como resultado, o propósito não tem o mesmo impacto positivo. Aspecto esse que relaciona-se diretamente com a transparência verdadeira.



#2

Cultura e Propósito

Uma pesquisa conduzida pelas universidades **Columbia e Duke** com mais de 1.800 *CEOs* e *CFOs* de todo o mundo, avaliou a importância da cultura organizacional para este público.



90% dos executivos disseram que a cultura é importante em suas empresas

78% disseram que a cultura está entre as cinco principais coisas que tornam sua empresa valiosa

Mas apenas 15% disseram que sua própria cultura corporativa está exatamente onde deveria estar

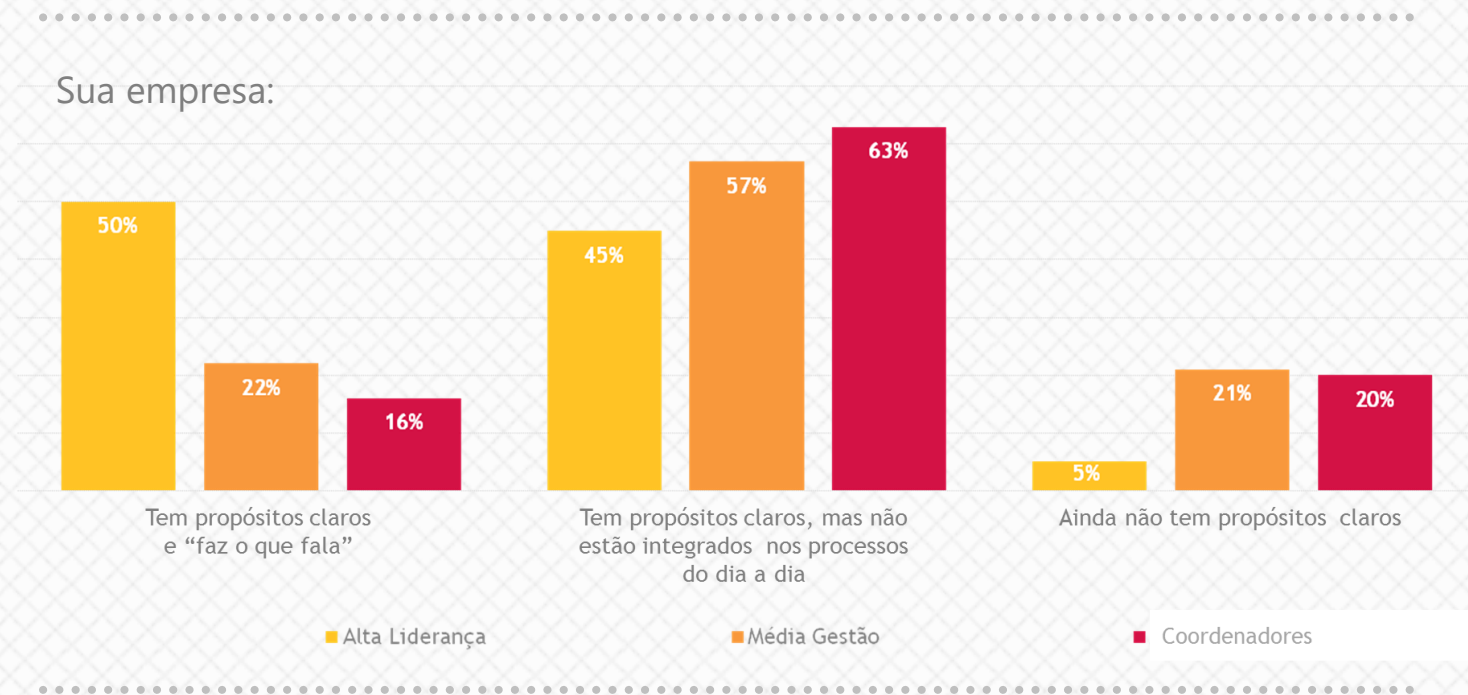
92% disseram acreditar que melhorar a cultura corporativa de sua empresa melhoraria o valor da empresa

#2

Cultura e Propósito

Embora a percepção sobre a importância da cultura organizacional seja unânime entre os executivos de empresas de diferentes países, ainda existem desafios para serem vencidos.

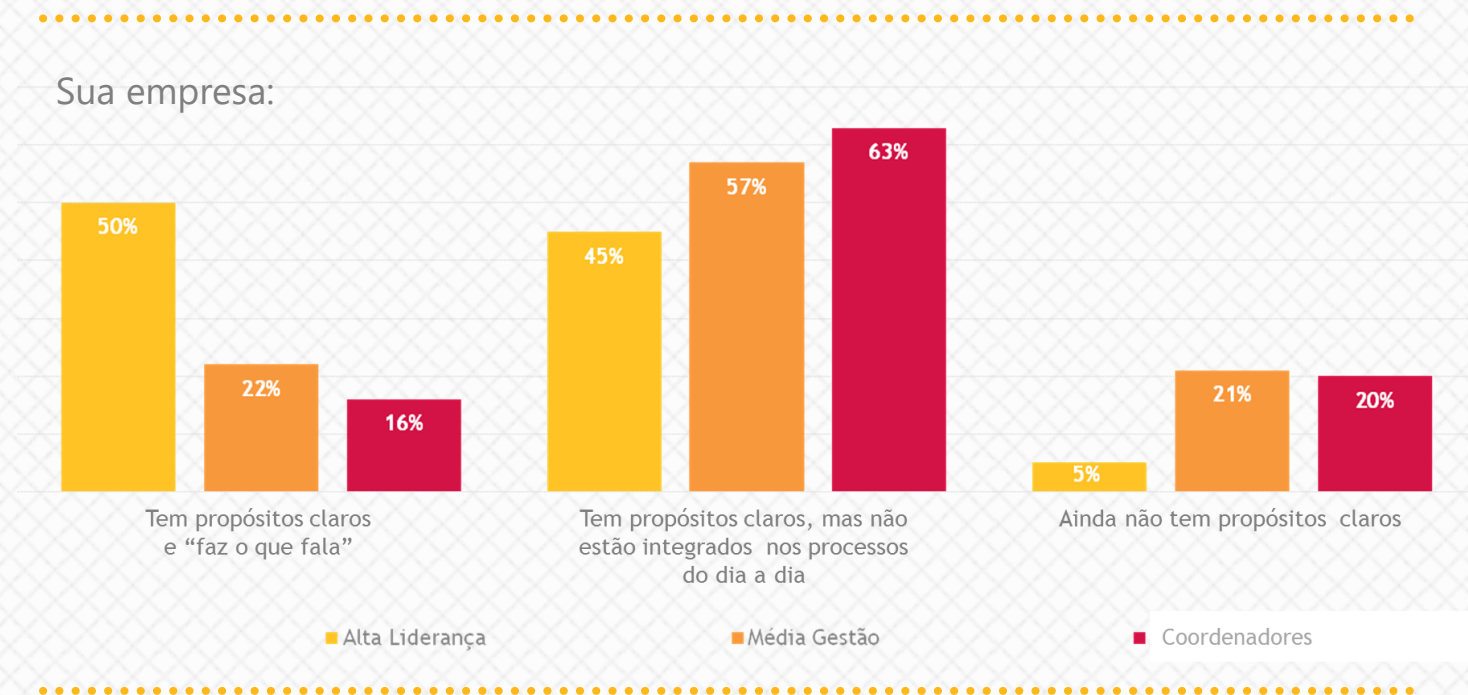
De acordo com um levantamento realizado em 2016 junto a profissionais brasileiros que atuam na área de Gestão de Pessoas, grande parte das organizações sabem seus propósitos mas ainda não conseguiram integrá-los aos seus processos.



#2

Cultura e Propósito

Existe um *gap* significativo entre a visão da Alta Liderança e os demais públicos da pesquisa quando o assunto é a clareza dos propósitos: 50% dos Executivos disseram que a empresa tem clareza de propósito e faz o que fala, mas apenas 22% dos Gerentes e 16% dos Coordenadores concordam com isso.



Por onde eu começo?

A cultura de propósito responde às perguntas críticas de quem somos e por que existimos. Na sua organização isso acontece?

A criação ou revisão de uma cultura organizacional só pode ser feita com o envolvimento dos colaboradores

O formato de liderança precisa conversar genuinamente com a cultura e propósito

Comunicar com frequência e transparência os aspectos que envolvem a cultura e propósito da organização

#3

Transparência

Em 1 minuto...



+ 3.3 milhões
de compartilhamentos



+ 194 mil
aplicativos baixados



+ 347 mil
mensagens



+ 4 milhões
buscas



+ 438 mil
páginas visitadas



+ 34 milhões
de mensagens
instantâneas



+ 38 mil
fotos baixadas



+ 138 mil
vídeos



+ 23 mil
horas
filmes assistidos



Fonte: Intel/2015

#3

Transparência



Graças a sua crescente habilidade de acessar (e distribuir!) informação, os latino-americanos esperam saber tudo sobre produtos, serviços, experiências e histórias das marcas antes da escolha por adquirir seus produtos ou serviços. Este mesmo desejo é percebido quando consideramos o mercado de trabalho: colaboradores - atuais e futuros - esperam informações claras e honestas das empresas.

Uma empresa transparente é *aberta ao diálogo* (fala e ouve), facilita o contato entre as pessoas e apresenta os dados e informações como eles são, sem usar qualquer tipo de maquiagem com objetivo de minimizar ou potencializar impactos. A transparência é mais que uma prática, é uma postura, *um valor que a empresa adota em todas as suas camadas e com todos os stakeholders.*

Não existe mais confiança cega. Consumidores-colaboradores testam as empresas e buscam não apenas informações sobre elas mas garantir que o que viram ou ouviram é verdade. A confiança na empresa precisa ser construída e alimentada.

#3

Transparência



Em 2013, 73% dos consumidores brasileiros disseram que gostariam que as marcas fossem *transparentes* sobre a origem e a fabricação dos produtos. Em 2014, esse número foi de 84%.

Fonte: EDELMAN TRUST BAROMETER / 2014



Os consumidores *confiam mais* em informações citadas por seus amigos e parentes (84%) em redes sociais do que em dados vindos das empresas (81%) ou de um CEO (59%).

Fonte: EDELMAN TRUST BAROMETER / 2014

#3

Transparência



95% dos jovens com idade entre 17 e 26 anos esperam que a empresa **cumpra** os principais **combinados** feitos. Imprevistos acontecem, mas a empresa não pode mudar o que já estava combinado.

Fonte: Nextview People / 2015

(...) Neste novo mundo dos negócios, as empresas e os líderes terão de mostrar autenticidade, equidade, transparência e boa fé. Se não o fizerem, clientes e funcionários podem vir a desconfiar deles e o efeito pode ser desastroso.

Mas no geral essas mudanças sugerem um futuro brilhante para as empresas e a sociedade em todo o mundo. O mundo está se tornando mais democrático e reflexivo da vontade das pessoas comuns. E pragmaticamente, o poder social pode ajudar empresas a manterem sua relevância. Empresas armadas de clientes e funcionários ativistas pode se tornar a fonte de criatividade, inovação e novas ideias para levar sua organização para a frente.

Social Power And The Coming Corporate Revolution Forbes/2011

#3

Transparência

Empresas vistas como líderes em confiança:

- ▶ **96%** dos funcionários afirmam que seus chefes tomam decisões consistentes, previsíveis e transparentes.
- ▶ Têm chance **2,5 vezes** maior de também serem líderes no aumento de faturamento e de inovarem mais.
- ▶ **Superam** significativamente as demais no que diz respeito a fidelizar e reter clientes, em posição competitiva no mercado e em comportamento ético.



#3

Transparência



Lealdade advém da confiança. Confiança constrói-se a partir de relacionamentos. Relacionamentos são desenvolvidos através de comportamentos consistentes, que espelham valores de pessoas que seguem o líder.



John Lake

Por onde eu começo?

A cultura de propósito responde às perguntas críticas de quem somos e por que existimos. Na sua organização isso acontece?

A criação ou revisão de uma cultura organizacional só pode ser feita com o envolvimento dos colaboradores

O formato de liderança precisa conversar genuinamente com a cultura e propósito

Comunicar com frequência e transparência os aspectos que envolvem a cultura e propósito da organização



Ser estratégico

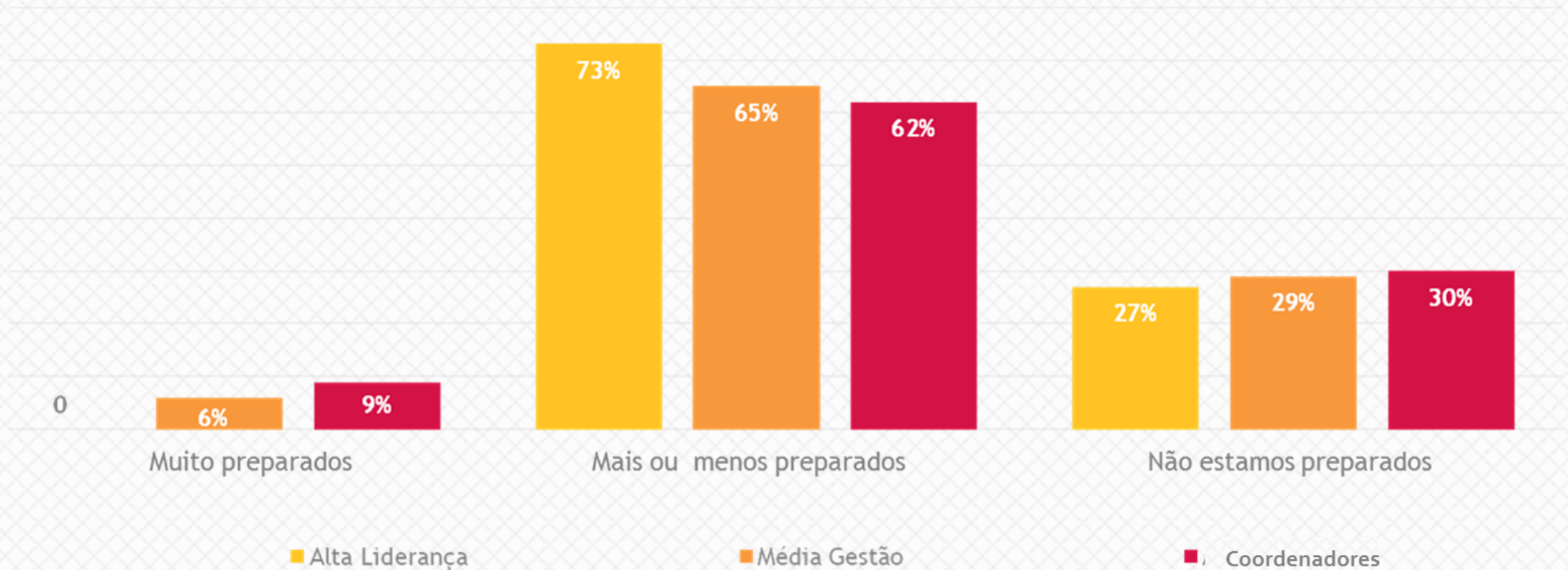
Não existe uma definição única para a palavra estratégia. Ela pode significar um plano, um padrão, uma perspectiva ou um posicionamento. Para **Michael Porter**, professor da Harvard Business School, estratégia é a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los. Se utilizarmos esta definição para entendermos o que significa uma gestão estratégica de pessoas, concluímos que são políticas e práticas voltadas para atração, seleção e desenvolvimento de pessoas alinhadas com os objetivos e metas que a organização pretende alcançar, ou seja, são ações que visam apoiar e desenvolver os colaboradores para que estes estejam prontos para conquistar os resultados desejados.

Para **David Ulrich**, para a gestão estratégica de pessoas (ou talentos) *contribuir efetivamente para os resultados institucional*, é preciso:

- a) clareza estratégica: ser parceiro estratégico, contribuindo para a compreensão e disseminação da estratégia organizacional;
- b) ser agente da mudança: fazer com que as mudanças ocorram, contribuindo efetivamente para o processo de mudança;
- c) desenvolver capital intelectual: ser defensor dos empregados, colaborando para o aumento das suas competências e do seu comprometimento;
- d) ser exemplo de excelência operacional: ser consultor especializado na sua área de competência, e atuar de forma coerente com os processos que implanta

O novo papel dos responsáveis por gestão de pessoas é garantir que os colaboradores tenham uma experiência positiva com a empresa e que isto gere resultado direto ou indireto para a organização. Porém, os profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas apontam que nem todos estão preparados para isso.

O quanto estamos preparados para exercer este papel?



O presente-futuro aponta novas configurações no mundo do trabalho e as melhores práticas de gestão nascem do alinhamento entre as necessidades do mercado e as expectativas profissionais das pessoas. A parceria entre empresa e colaborador nunca foi tão essencial.

A única razão para as mudanças acontecerem é que elas irão melhorar o que existe hoje.

*Vamos juntos fazer as
mudanças necessárias?*



Carla Esteves

carla@grupociadetalentos.com.br

Danilca Galdini

danilca@nextviewpeople.com.br