

ARTIGO DA SEMANA

CERTEZAS NAS
TENDÊNCIAS DA
GESTÃO DO CAPITAL
HUMANO ATÉ 2025



Luiz Francisco Bueno
Consultor Associado.

ARTIGO DA SEMANA CERTEZAS NAS TENDÊNCIAS DA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO ATÉ 2025

Prezados(as) leitores(as), inicialmente alerto que não cometi um equívoco no título do presente artigo. Fiz de forma proposital, assumindo o risco de me julgarem pernóstico!

Ressalto que não se trata de um exercício de “achismos e futurologia”, mas sim de fatos e realidades já postas e que estão sendo consolidadas no AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Convido-lhes para algumas reflexões sobre as CERTEZAS NAS TENDÊNCIAS que vamos apontar para os próximos 02 anos!

Para tanto, retomo de forma resumida o que Lynda Gratton, consultora, professora na London Business School e especialista em comportamento organizacional afirmou em sua palestra no Fórum Mundial de Davos, em 2019, sobre o futuro do trabalho.

Destacamos 03 delas, que a meu ver, terão validade atemporal nas EMPRESAS:

- ▶ A maioria das pessoas precisará fazer um “*up skill*” e um “*re skill*”, pois as HABILIDADES que hoje possuem não mais serão úteis daqui a 02 anos.
- ▶ As competências comportamentais são e serão a MOEDA no mercado de trabalho.
- ▶ A diversidade da força de trabalho, a obrigatoriedade da convivência geracional e a ampliação exponencial na utilização da tecnologia será uma realidade indiscutível.

Nessa linha, os estudos e pesquisas sobre a chamada INDÚSTRIA 4.0 têm como principais pilares três tecnologias: Internet off Things ou Internet das Coisas, Cyber-Physical Systems ou Sistemas Ciber-Físicos e Big-Data, bem como indicam haver uma carência de profissionais qualificados para atuarem nesse novo contexto. Para aqueles que queiram se aprofundar na questão, recomendo ler a pesquisa “Brasil Digital Report”, publicada pela Mckinsey em 2019.

Nesse sentido, a integração tecnológica na GESTÃO DO CAPITAL HUMANO demandará de todas as LIDERANÇAS, e principalmente das de RH, uma completa reformulação dos constructos que sustentam os sistemas funcionais hoje existentes.

Dessa forma, cada vez mais a INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (People Analytics, por exemplo) será uma poderosa ferramenta na reformulação dita, pois os sistemas de RH que já possuem um número considerável de dados acerca dos talentos humanos, porém nem sempre integrados, permitirão funcionalidades para que efetivamente se faça GESTÃO DE PESSOAS em tempo real e não apenas gestão de atividades administrativas e burocráticas.

As ORGANIZAÇÕES cujas CULTURAS já absorveram e incorporaram a transformação digital em seus PROCESSOS e SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS, como dimensões estratégicas, estarão em uma posição privilegiada, ainda que tal absorção tecnológica não seja por si só, suficiente!

Atitudes de abertura, proximidade e transparência na comunicação, por parte das LIDERANÇAS, serão, cada vez mais, mandatórias na GESTÃO do CAPITAL HUMANO.

Esta consciência tem levado as EMPRESAS a trabalhar, progressivamente, a QUALIDADE DAS RELAÇÕES entre os diversos níveis e áreas da organização, combinada com *endomarketing* e fortalecimento da imagem institucional.

Aquelas que já têm uma IDENTIDADE ORGANIZACIONAL forte e que, periodicamente, se preocupam em realizar eventos de alinhamento para reforçar seus VALORES, PROPÓSITO e VISÃO DE FUTURO, tenderão a contar com equipes mais ENGAJADAS, as quais poderão implementar ajustes de rota, sem perder a dimensão do longo prazo.

Dessa forma, sempre reforçamos nossa crença que o FORTALECER A QUALIDADE DAS RELAÇÕES é o pré-requisito para o ALINHAMENTO DAS PESSOAS em relação à IDENTIDADE ORGANIZACIONAL. A imagem a seguir sintetiza a nossa visão:



Entendemos que o primeiro desafio frente às certezas da GESTÃO DO CAPITAL HUMANO que virão, é a necessidade imperativa de MUDAR o *MINDSET* das LIDERANÇAS e principalmente as do RH, de abandonar a zona de conforto de um foco processualista para um estratégico e sinérgico.

Elencamos abaixo, de forma resumida, além da transformação tecnológica já abordada, o que constatamos (inclusive com pesquisas juntos aos nossos clientes), como as principais certezas da GESTÃO DO CAPITAL HUMANO nos próximos 02 anos:

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO AOS NEGÓCIOS:

É importante sair do discurso para a prática! Re significar o desenho dos projetos, conhecer, vivenciar a realidade dos clientes internos e construir os CONHECIMENTOS e as HABILIDADES requeridas para atingir, em conjunto, as metas que permitirão aferir os resultados (ROI).

DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE COMPETÊNCIAS:

O desenvolvimento das COMPETÊNCIAS PESSOAIS - funcionais e comportamentais - deverá estar sintonizado com as COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.

Uma avaliação e revisão constante do que realmente é CRÍTICO para o negócio deverá ser um “mantra” a ser seguido, identificando gaps e iniciativas que vão além da necessária capacitação para o exercício do cargo!

GESTÃO DO DESEMPENHO & AMBIENTE DE CONFIANÇA COM “FEEDBACKS”:

EMPRESAS com alta performance têm em seus processos de gestão, a avaliação de desempenho, como uma de suas melhores práticas.

Há uma tendência majoritária de ampliar a necessidade de *feedbacks* mais frequentes.

Com a rapidez das Informações e as constantes mudanças, a tendência é que estes sejam demandados em tempo real, com registros precisos dos processos e ações atuais da EMPRESA.

CARREIRA E RECONHECIMENTO:

De forma efetiva, criar TRILHAS DE CARREIRA com requisitos claros e vinculados a processos transparentes de reconhecimento e recompensa, com base em indicadores de performance.

“ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE” & EXPERTISES EXTERNAS:

A GESTÃO DO CONHECIMENTO com plataformas acessíveis por meio das ferramentas de busca, comunidades e redes, irão gerar GANHOS EFETIVOS na aprendizagem e multiplicarão as oportunidades de aprendizado nas atividades do dia a dia.

FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL “DESEJADA”:

A reputação da EMPRESA, como empregadora, será cada vez mais importante para atrair talentos e estabelecer VANTAGEM COMPETITIVA. A construção dessa PERCEPÇÃO POSITIVA tem início nos processos seletivos, ou seja, na análise sistemática das opiniões tanto de seus profissionais quanto dos candidatos, sobre como eles percebem a Organização.

EQUILÍBRIO ENTRE VIDA E TRABALHO:

As pessoas, ao buscarem realizar seu PROPÓSITO e ter uma VIDA MAIS SAUDÁVEL, tendem a valorizar as organizações que cuidam desses aspectos na GESTÃO de seu CAPITAL HUMANO. As EMPRESAS que querem melhorar as relações com e entre seus profissionais, reduzir *turnover* e garantir maior produtividade, devem, desde já, instituir programas focados em ampliar o BEM ESTAR e o ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL e, se possível, flexibilizar a jornada de trabalho.

CARGOS DE GESTÃO COMEÇAM A SER OCUPADOS POR *MILLENNIALS*:

Os profissionais da GERAÇÃO *MILLENNIAL*(Y) estão começando a ascender aos cargos de LIDERANÇA e carregam consigo a sua visão e abordagem acerca ambiente profissional. O fato de passarem a dividir espaço com outras gerações poderá gerar dificuldades na qualidade da interação, bem como pressões e diferenças de ritmo nos fluxos dos processos de trabalho. A geração Z começa a chegar no mercado e assim será visível a adoção cada vez mais intensa de recursos “*mobile*” para a realização dos processos de RH.

CRESCIMENTO DA IMPORTÂNCIA NA TRANSPARÊNCIA DA COMUNICAÇÃO:

Uma atuação mais firme e colaborativa das LIDERANÇAS DOS RHs junto a seus CEOs e clientes internos, a fim de estimular as LIDERANÇAS DE NEGÓCIO para uma POSTURA que promova a EMPATIA, CRIATIVIDADE e ENGAJAMENTO das suas equipes será cada vez mais requerida.

Como Consultores em DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL há anos, entendemos ser importante conscientizar a ALTA DIREÇÃO para a urgência de enfrentar tais questões que, se não endereçadas de forma adequada, muitos recursos e energia das EMPRESAS irá dissipar.

Luiz Francisco Bueno – Consultor Associado. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

Palavras Chave: indústria 4.0, missão, visão, cultura, estratégia, propósito, capital humano, estrutura, liderança, competências, alinhamento, conhecimento, engajamento, identidade, gestão da mudança, desempenho, planejamento estratégico, conflito, tecnologia, *turnover*, qualidade das relações, *millennials*, mudança cultural.