Gestão de Pessoas no Futuro*

O futuro do trabalho em 2020

Índice

Introdução 02

2020: quando três mundos coexistem 04

A corporação reina:
bem-vindo ao Mundo Azul 06

A jornada para o Azul 06
Vida no Mundo Azul: os temas centrais 07
O Trabalho no Mundo Azul: os desafios das pessoas 09
O modelo de negócios do RH Azul 10

As organizações cuidam:
bem-vindo ao Mundo Verde 12

A jornada para o Verde 12
Vida no Mundo Verde: os temas centrais 13
Trabalho no Mundo Verde: os desafios das pessoas 15
O modelo de negócios do RH Verde 16

A beleza de ser pequeno:
bem-vindo ao Mundo Laranja 18

A jornada para o Laranja 18
Vida no Mundo Laranja: os temas centrais 19
Trabalho no Mundo Laranja: os desafios das pessoas 21
O modelo de negócios do RH Laranja 22

Você está pronto para o futuro? 25

Anexo 27

Definições: Cenários, *Millennials* 27
Nossa metodologia 28
Forças globais 29
Resultados da Pesquisa 30

Contatos 32

Prefácio

A caminho de 2020

Em 2007, uma equipe da PricewaterhouseCoopers se reuniu para explorar o futuro da gestão de pessoas. Nosso estudo foi motivado principalmente pela crescente presença do tema na agenda dos executivos – a crise de talentos, o envelhecimento da população no mundo ocidental, o aumento da mobilidade global dos trabalhadores e as questões organizacionais e culturais desencadeadas pelas mudanças dramáticas nos negócios ocorridas na última década estão entre as principais preocupações dos líderes empresariais globais. Pretendíamos explorar de que modo esses temas devem evoluir na próxima década e como as empresas precisam se adaptar para se manterem bem-sucedidas. Diversos estudos já tentaram vislumbrar o futuro da força de trabalho, mas nós nos propusemos a entender os desafios relacionados a pessoas que impactarão as organizações e, conseqüentemente, as implicações que isso terá nas operações de Recursos Humanos como existem atualmente. Alguns pensadores sugeriram que os departamentos de Marketing e de Finanças podem deixar de existir na forma como são hoje, enquanto outros estão começando a dizer isso sobre o RH também.

Com o apoio do James Martin Institute for Science and Civilisation da Said Business School em Oxford, desenvolvemos cenários[A1] para orientar nosso pensamento sobre o futuro

da gestão de pessoas. Nossa equipe identificou três possíveis “mundos” – futuros plausíveis para contextualizar como as empresas deverão operar no futuro. Além disso, pesquisamos quase 3 mil *Millennials*[A1] – recém-graduados nos Estados Unidos, na China e no Reino Unido, que representam uma nova geração no mercado de trabalho – para avaliar suas visões e expectativas quanto ao futuro do trabalho.

Esperamos que você nos ajude a promover debates em torno desse tema crucial. O futuro, como se diz, não é um lugar para onde vamos, mas algo que criamos. Embora aconteçam coisas que não podemos prever, devemos estar sempre preparados para lidar com as tendências mais prováveis do contexto.

Michael Rendell, sócio PricewaterhouseCoopers
Líder da área de Capital Humano

A1 – Anexo 1, vide anexo na página 27.

Introdução

2.739

Em julho de 2007, 2.739 recém-formados na China, nos Estados Unidos e no Reino Unido nos revelaram suas expectativas profissionais. Todos tinham recebido propostas de trabalho da PwC, mas ainda não tinham começado a trabalhar. As principais constatações estão destacadas neste relatório e, embora algumas dessas constatações pareçam confirmar um senso comum acerca do futuro do trabalho, vários temas contestam o pensamento convencional.

A PwC é a maior recrutadora de recém-formados no Reino Unido e uma das maiores no mundo. [A3]

Quando iniciamos nossa pesquisa, tínhamos algumas idéias preconcebidas sobre o mundo de amanhã. Diversos estudos foram realizados para explorar o futuro da sociedade, do ambiente, dos negócios e mesmo do mercado de trabalho. Nosso desafio foi dar enfoque explicitamente para o contexto dos negócios e seu impacto sobre as pessoas e o trabalho.

Embora não possamos alegar ter identificado todas as possibilidades, surgiram diversos temas importantes para delinear este contexto futuro e seus impactos:

1. Os modelos de negócios mudarão dramaticamente.

O ritmo da mudança na próxima década será ainda mais intenso. Tecnologia, globalização, demografia e outros fatores influenciarão estruturas organizacionais e culturas. Nossos cenários descrevem três modelos organizacionais do futuro:

- grandes corporações transformam-se em mini-estados e assumem papéis proeminentes na sociedade;
- a especialização promove a ascensão de redes de colaboração;
- a agenda ambiental força mudanças cruciais na estratégia de negócios.

2. A gestão de pessoas será um dos maiores desafios nos negócios

As empresas hoje lidam com a realidade da escassez de talentos, com a dificuldade de conduzir e gerenciar pessoas em processos de mudança e, ainda, criar uma força de trabalho efetiva. Até 2020, a mudança radical nos modelos de negócios acarretará novos desafios que serão enfrentados pelas empresas, como:

- o desaparecimento da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal, à medida que as empresas assumem maiores responsabilidades pelo bem-estar social de seus empregados;

A3 – Anexo 3, vide detalhamento completo dos resultados na página 30.

- a aplicação de técnicas rigorosas de avaliação dos profissionais para controle e monitoramento da produtividade e do desempenho;
- o crescimento de importância do capital social e dos relacionamentos como impulsionadores do sucesso nos negócios.

3. O papel do RH passará por mudanças fundamentais

O RH tem sido visto por muitos como um prestador de serviço passivo, mas, considerando o ambiente futuro de trabalho e de negócios, acreditamos que o RH está numa encruzilhada e seguirá por um dos três caminhos:

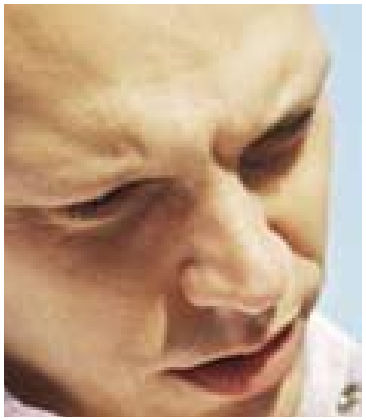
- com uma mentalidade proativa e orientada para a estratégia de negócios, o RH se tornará o coração da empresa; esse departamento desempenhará um papel novo e mais abrangente em termos de gestão de pessoas, incorporando e influenciando vários outros aspectos do negócio;
- o RH se tornará o direcionador da agenda de responsabilidade social corporativa;
- o RH será visto como transacional e quase inteiramente terceirizado. Desse modo, o RH assumirá uma forma nova fora da empresa, e o RH interno será predominantemente focado em recrutamento.

"O RH precisa assegurar-se de sua prontidão para ser proativo e manter ou desenvolver sua influência no futuro."

Keith Murdoch,
Gerente de Remuneração e Benefícios,
British American Tobacco

2020: Onde três mundos coexistem

Nós acreditamos que seja possível que os três mundos coexistirão de alguma forma, talvez com diferenças por região geográfica ou setor da economia.



Identificamos uma série de forças globais que terão influência[A2] significativa no contexto empresarial. E, destas, acreditamos que dois conjuntos de forças “individualismo versus coletivismo” e “integração corporativa versus fragmentação”, sejam, os mais importantes para a construção dos cenários. Com base nesse eixo, identificamos três mundos e modelos de negócios para o futuro. (Vide a Figura 1.)

Tentamos capturar os eventos e as tendências que compõem uma imagem da vida no mundo de amanhã e os desafios de gestão de pessoas que possivelmente predominarão. As previsões e as descrições de mundo não devem ser tomadas literalmente como visões completas de alternativas de futuro. Os três mundos foram criados para apresentar idéias e ilustrar as questões mais importantes sobre os desafios da gestão de pessoas. Nós acreditamos na possibilidade de que todos os três mundos coexistirão de alguma forma, talvez com diferenças por região geográfica ou setor da economia, por exemplo. Durante a leitura deste documento, pense como sua organização pode estar posicionada nesses cenários e qual o significado que isso tem sobre sua atual estratégia de gestão de pessoas.

A2 – Anexo 2, vide anexo página 28.

2020: Três Mundos

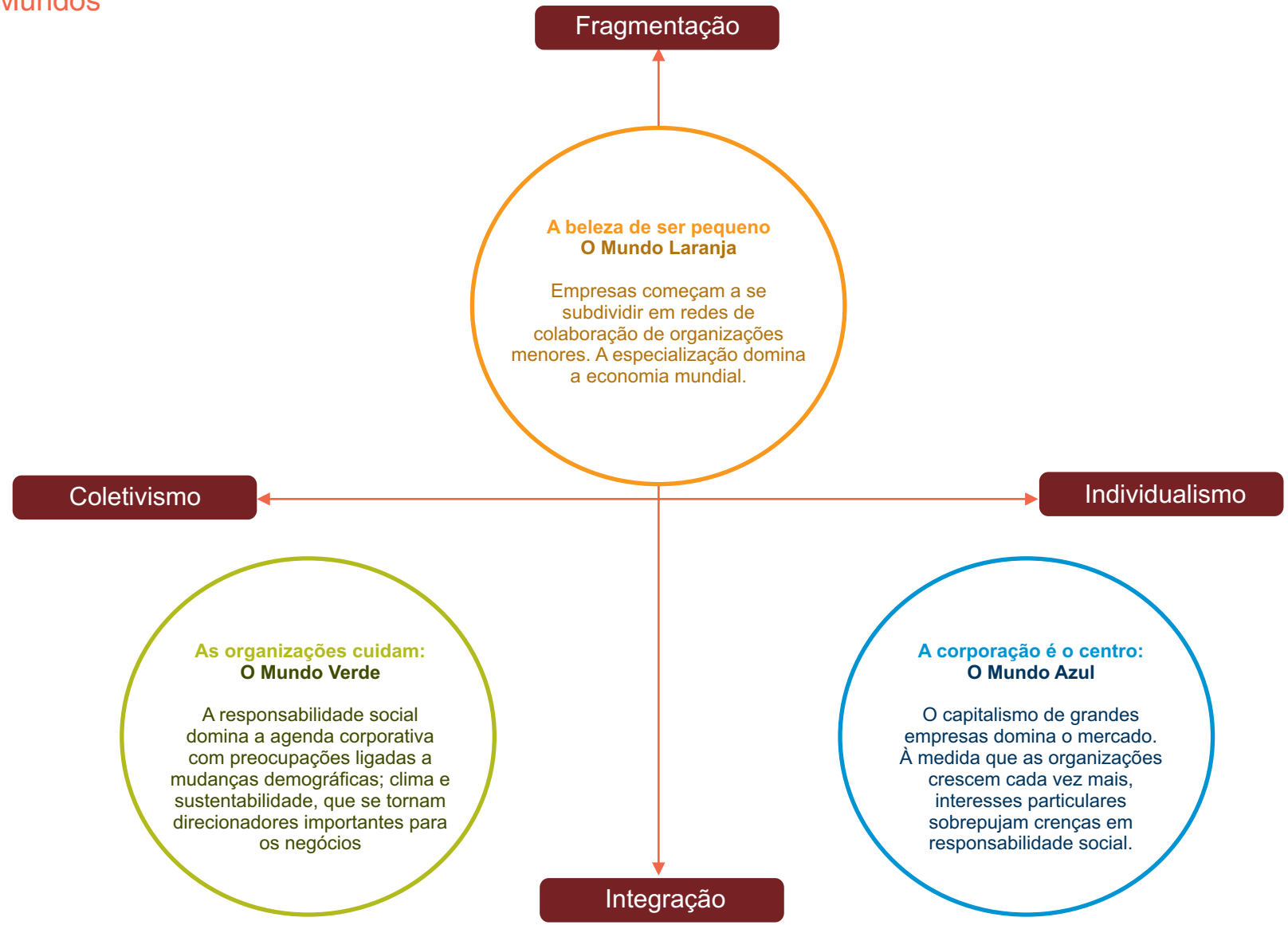


Figura 1

A corporação reina: O Mundo Azul

Onde o capitalismo de grandes empresas reina de forma suprema

Em resumo:

As empresas globais tomam o palco, a preferência do consumidor domina, uma carreira corporativa separa incluídos de excluídos.

2011	2012	2013	2014	2020
A economia indiana se expande consideravelmente ao passar por uma nova onda de aquisições transnacionais e se torna um líder global em diversos setores da indústria.	A maior empresa de ferramentas de busca do mundo e a maior de tecnologia da informação se fundem.	A fuga de cérebros do leste europeu começa a ser revertida com o retorno dos profissionais a seus países de origem para criar e liderar corporações, aproveitando o conhecimento adquirido em diversos setores.	Uma década de fusões e aquisições em diversos setores chega ao seu auge.	O aquecimento global muda o clima da Europa; conforme a neve dos Alpes derrete, os esquiadores se transferem para os Estados Unidos.

90%

dos chineses entrevistados acham que usarão outro idioma no trabalho, que não o seu nativo.

Tamanho faz diferença

O aumento considerável de tamanho das corporações em 2020 indica que um número significativo delas opera com receitas anuais que superam de longe o PIB de muitos países individualmente, em especial dos países em desenvolvimento. Com a repercussão do modelo de negócios promovido por empresas, como a General Motors, em meados do século passado, diversas companhias atualmente proporcionam o bem-estar social equivalente para seus empregados, de modo a reter seus melhores talentos. Centros de serviços gerenciados internamente são sofisticados e altamente eficientes – usando processos aperfeiçoados pelas empresas de outsourcing dos anos 90. As métricas de performance tornam-se parte do dia-a-dia para o monitoramento do desempenho e da produtividade dos indivíduos.

Corporações separam incluídos de excluídos

O poder das corporações significa que um abismo muito maior se abriu entre os que trabalham para corporações globais e os que trabalham em empreendimentos menores. Os empregados de megacorporações têm à disposição tudo de que necessitam para o seu bem estar. Os que trabalham para empresas menores seguem submetidos ao capricho do mercado interno e aos direitos regulamentares básicos, precisando complementar os custos de educação, saúde e segurança, previdência social, e assim por diante.

Bem-vindo à era da tecnologia

A tecnologia está por todo lado. Cidades inteiras nos Estados Unidos, no Japão e no Reino Unido operam com redes wireless de alta velocidade que permitem que transações comerciais, entretenimento e comunicações sejam manuseadas pelos indivíduos com dispositivos do tamanho de cartões de crédito. Localizar exatamente o que você quer e visualizar onde isso está disponível em qualquer lugar que você estiver são agora realidade, o que permite que empresas refinem e individualizem continuamente seus relacionamentos com consumidores, empregados e acionistas.

“Nossa busca por talentos é hoje global. A competição por talentos aumentará ainda mais”.

Hanspeter Horsch, Diretor Associado de Recursos Humanos da Samsung Semiconductor Europe GmbH

75%

dos entrevistados acham que não haverá mais flexibilidade no local de trabalho, eles acreditam que trabalharão em horários tradicionais.

Corporações ditam escolhas de estilo de vida

Estratégias sofisticadas de medição e segmentação permitem às empresas direcionarem produtos e serviços para toda a sua base de clientes e para seus empregados. Por exemplo, a 'política verde' é vista como uma escolha de estilo de vida, mais do que um movimento político significativo. Corporações oferecem produtos e serviços ambientais a quem expressar preferência.

Gestão de pessoas no Mundo Azul

- Empresas tornam-se importantes provedoras de serviços aos seus empregados. A gestão de pessoas, nesse mundo, abrange vários aspectos diferentes de suas vidas, incluindo, muitas vezes, habitação, saúde e até mesmo a educação de seus filhos.
- Essa estratégia levou a um aumento nas taxas de retenção de empregados, à medida que as políticas de gestão de pessoas se focalizaram neste objetivo. No entanto, ainda é difícil atrair e reter o talento de alto nível – vários executivos seniores usam "agentes" pessoais para pesquisar as melhores oportunidades de mercado.
- A consolidação das empresas em grandes corporações teve influência sobre questões culturais. A liderança aqui têm grande foco na evolução da cultura corporativa com processos rigorosos de recrutamento para assegurar que os novos empregados se encaixem nos ideais corporativos. A equipe já existente é levada ao aprendizado obrigatório sobre a cultura corporativa e a programas de desenvolvimento.
- Custos maiores com pessoas geram a necessidade de métricas e análises rigorosas. Comprometimento, desempenho e produtividade dos empregados são medidos sistematicamente. A liderança pode ter acesso às métricas e às bases de dados das pessoas, diariamente atualizadas. Isso também proporciona um sinal de alerta rápido para comportamentos não alinhados ou para desempenho abaixo do padrão estabelecido.
- A tecnologia permeia todos os âmbitos das atividades de negócios e de lazer. A linha entre trabalho interno e externo é freqüentemente confundida pela tecnologia, cuja plataforma básica é fornecida pelos empregadores. Isso também mune os empregadores de informações adicionais sobre as preferências dos empregados.

Quem lidera a estratégia de gestão de pessoas?

- O *Chief People Officer (CPO)* é uma figura poderosa e influente, conhecida, às vezes, pelo título de 'Líder de Pessoas e Desempenho'. Ele ocupa uma posição importante no Conselho Executivo.
- Métricas e dados são usados para orientar o desempenho do negócio mediante complexas estratégias de segmentação de pessoas que identificam milhares de conjuntos de competências e habilidades – criando precisão em torno da busca de candidatos certos para as posições certas, bem como a medição e avaliação de desempenho mais acurada.
- A "ciência" do capital humano se desenvolveu em tal nível que a conexão entre pessoas e desempenho é demonstrada explicitamente pelo *CPO*.
- À medida que as empresas crescem em tamanho, seus sistemas de gestão de risco desenvolvem na mesma dimensão.
- A pauta de gestão de risco na área de pessoas é levada a sério pelo conselho – como resultado, o *CPO* e os *HR partners* tornam-se mais influentes.
- Os profissionais de RH precisam, cada vez mais, de competências financeiras, analíticas, de marketing e de gestão de riscos para medir o impacto do capital humano em suas empresas e para atrair e reter os melhores talentos.

Desafios organizacionais

- A garantia da qualidade ao redor do planeta aponta para a necessidade de criar consistência em toda a cadeia de suprimento organizacional.
- Os desafios de tamanho e escala significam que essas empresas podem sofrer maiores riscos de ameaças externas, como terrorismo tecnológico ou sobrecarga na rede, e podem ter, ainda, dificuldade em efetuar mudanças rapidamente.
- À medida que as empresas tentam reforçar os valores corporativos, estes podem, por muitas vezes, conflitar com valores culturais locais e representar desafios.
- As organizações precisam desenvolver modelos e sistemas projetados e operados por profissionais de RH, que permitam aos indivíduos e seus agentes negociarem o valor de seu capital humano com base nas estratégias de investimento pessoal dos empregados.

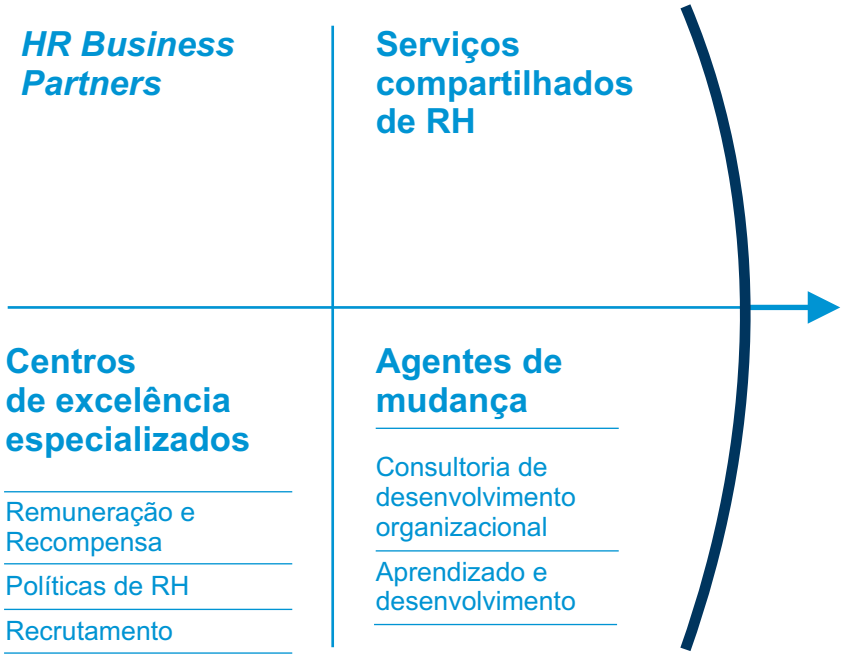
Perfil do empregado

- As pessoas começam a ser moldadas aos 16 anos de idade e categorizadas quanto à adequação ao trabalho tanto em termos de capacidade como de preferência individual.
- O talento de primeira linha é altamente valorizado e disputado. Na maioria dos casos, as pessoas já estão associadas a uma empresa aos 18 anos.
- A educação universitária é gerida pela empresa de acordo com o plano de carreira escolhido pelo indivíduo.
- No alto escalão, os empregados assumem maior controle de suas carreiras; na maioria das vezes, os executivos seniores têm seus próprios agentes que os representam na busca pelos melhores cargos e propostas.
- Os empregados de escalões mais baixos também assumem responsabilidade ativa por suas carreiras, eles têm consciência do valor de seu capital humano e são exigentes quanto às circunstâncias nas quais eles investirão.
- As pessoas que estão fora da esfera corporativa consideram que as opções de empregos são limitadas às empresas menores, e estas não conseguem proporcionar o mesmo nível de desenvolvimento e benefícios financeiros das grandes corporações.

Um modelo de gestão de pessoas para o Mundo Azul

No Mundo Azul, onde a corporação é o centro, o modelo de gestão de pessoas e desempenho apresentado abaixo é o mais próximo àquilo que muitas empresas de ponta aspiram chegar hoje – correlacionar intervenções de RH a melhorias no desempenho do negócio e usar métricas de capital humano mais sofisticadas para avaliar a atividade corporativa. Sob esse cenário, a gestão de pessoas e desempenho torna-se uma disciplina de atuação mais concreta, em nível, pelo menos, igual ao de finanças na hierarquia corporativa.

Recursos humanos: o modelo atual



Pessoas e desempenho: o modelo de 2020

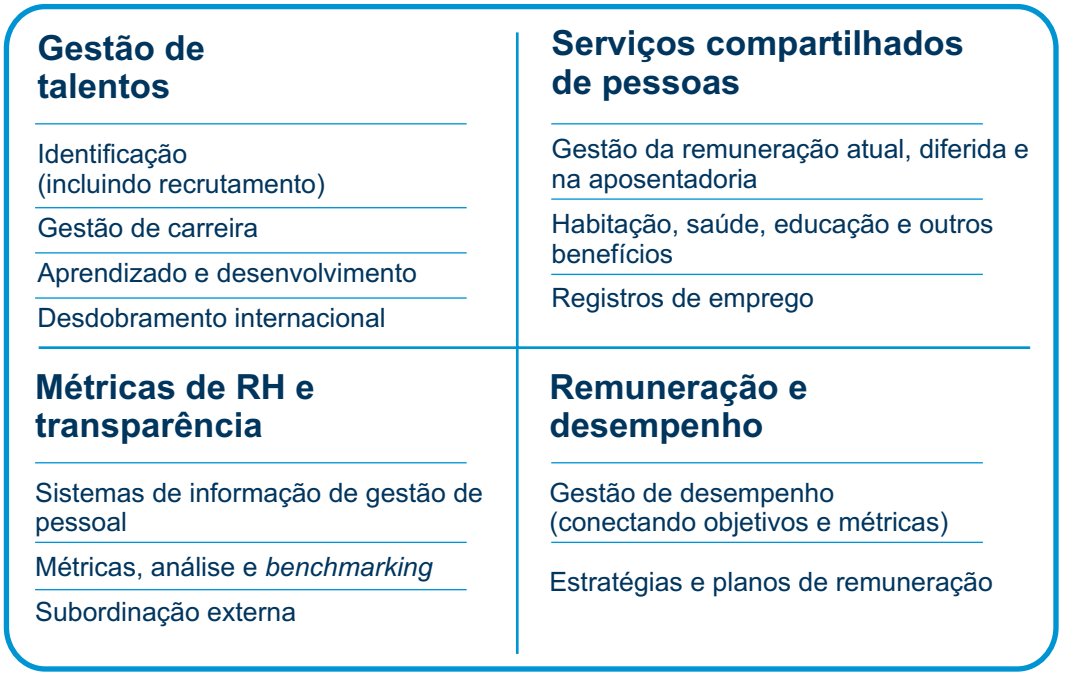


Figura 2

Visão do futuro

Extraído de um jornal de 2016

Métricas de gestão de pessoas integram as estratégias de precificação dos analistas

World Financial News

3 de abril de 2016

Resumo das Notícias

A gigante farmacêutica italiana Como viu suas ações dispararem ontem por conta das expectativas de notícias positivas sobre seus resultados trimestrais que serão divulgados na próxima semana. A empresa, avaliada pelo mercado em € 20 bilhões, têm lucrado com o sucesso de sua nova linha de estatinas, não só na Europa e na América, mas também na China, que é o mercado farmacêutico de crescimento global mais rápido.

O relatório trimestral será analisado detalhadamente por empresas de dentro e de fora do setor. Muitas delas atribuem o rápido crescimento e domínio de partes do setor pela Como à maneira como o CEO Mario Fabrizzi gere o capital humano da empresa, o que foi relatado detalhadamente pela organização. O lucro por empregado, no ano passado, cresceu 7%, enquanto os custos por empregado caíram 5%,

gerando um melhor retorno sobre o capital humano. Segundo Fabrizzi, “é preciso medir os elementos aos quais associamos valor. Medir o desempenho de nosso pessoal nos ajudou a fazer melhorias rápidas em qualquer área de baixo desempenho da empresa, a fazer planos eficazes de sucessão e a criar valor real aos nossos acionistas”.

As organizações cuidam: o Mundo Verde

Onde consumidores e empregados exigem mudança

Em resumo:

As empresas desenvolvem uma consciência social poderosa e um senso de responsabilidade “verde”. Os consumidores demandam ética e credenciais ambientais como prioridade máxima. A sociedade e os negócios vêem suas agendas se alinharem.

2010	2012	2013	2018	2020
O Reino Unido lança a London Carbon Trading Exchange.	Os Estados Unidos assinam o Protocolo de Kyoto II e tornam-se líderes defensores das ações de redução da taxa de aquecimento global.	A Índia se torna um participante de peso na agenda da responsabilidade social corporativa com foco em preservar a cultura e o patrimônio nacional.	Carros híbridos ou totalmente elétricos superam em números os movidos à gasolina.	Um grupo de cientistas confirma que a taxa de aquecimento global está desacelerando.

Quem lidera a estratégia de gestão de pessoas?

- O CEO orienta a estratégia de gestão de pessoas na empresa, acreditando que as pessoas, seus comportamentos na organização e seus papéis na sociedade têm conexão direta com o sucesso ou o fracasso da empresa.
- O CEO trabalha diretamente com o Líder de Pessoas e Sociedade (“LPS”) que, com uma equipe composta de especialistas de RH, de marketing, de responsabilidade social corporativa e de gestão da informação, conduzem o programa de responsabilidade social.
- A legislação trabalhista direciona o comportamento responsável do empregador e leva o LPS (Líder de Pessoas e Sociedade) a desenvolver soluções inovadoras para momentos de recessão – como transferir empregados para projetos/estágios temporários em outras organizações, nas quais eles possam desenvolver competências e contribuir com a sociedade como um todo, trazendo-os de volta de acordo com a melhora no ambiente econômico. O LPS é, portanto, um indivíduo bem relacionado.

Desafios organizacionais

- Vigilância e mecanismos de garantia de qualidade em processos são primordiais para minimizar risco.
- A maior ameaça às empresas nesse cenário é a possibilidade de comportamento socialmente incorreto, seja dentro da empresa, seja em qualquer parte de sua cadeia de suprimento.
- As empresas operam num mundo altamente regulamentado, no qual a legislação trabalhista dificulta demitir empregados de acordo com as flutuações de mercado. Elas se empenham em monitorar toda a operação para estar em conformidade com os ideais éticos pelos quais elas aspiram. Mas estar em conformidade não é o bastante: as empresas estão sob pressão para elevar as exigências e instituir políticas e práticas que vão além dos requerimentos regulatórios. O perigo em um mundo tão regulamentado é que as empresas estejam tão preocupadas com políticas de conformidade e que as capacidades de ser flexível e de explorar novas oportunidades sejam debilitadas.

Perfil do empregado

- A crença comum é que os empregados escolhem empregadores que demonstrem compatibilidade com suas crenças e seus valores. A realidade é que os melhores e os mais brilhantes talentos permanecem concorridos, e embora a classificação da empresa em termos de responsabilidade social seja um fator, o pacote de incentivos continua muito importante na escolha. Os incentivos, porém, não são apenas relacionados à remuneração; eles incluem, por exemplo, oportunidades pagas de trabalhos em projetos sociais e causas filantrópicas – uma tendência comum depois de 2010.
- Em razão da adoção por parte das empresas de uma abordagem mais holística no desenvolvimento de seus empregados, incluindo desenvolvimento pessoal e medição do impacto que eles têm no mundo de forma mais ampla, estes são mais comprometidos e, como resultado, muitas vezes, é provável que tenham um emprego para toda a vida.

Um modelo de gestão de pessoas para o Mundo Verde

No Mundo Verde, o qual as empresas cuidam, a Responsabilidade Corporativa (RC) é o caminho. A agenda de RC se funde com a de gestão de pessoas. À medida que a sociedade adere ao movimento de vida sustentável, a área de Gestão de Pessoas se vê forçada a adotar sustentabilidade como parte de seu programa de engajamento de pessoal e de gestão de talentos. Sob esse cenário, as empresas bem-sucedidas devem se engajar com a sociedade de forma mais abrangente. Comunidades, consumidores e fornecedores se tornam stakeholders como os empregados e os acionistas.

Recursos humanos: modelo atual

Pessoas e sociedade: o modelo de 2020

Ilustração 3

Trecho de pesquisa operacional

Em 2020, a divulgação da atividade ambiental da empresa é um requerimento legal. Isso também funciona como diferencial para recrutar e reter talentos.

G-Bank

Relatório de negócio sustentável

G-BANK

O **G-BANK** honra suas responsabilidades estutárias sob o Ato da Mudança Climática 2015, o Ato de Mudança do Ecossistema 2016, e toda a legislação de sustentabilidade. Temos sido participantes ativos no Painel Internacional de Negócios sobre Mudança Climática desde sua criação, em 2010.

O grupo adotou o guia das Corporações Européias Sustentáveis e Responsáveis e dispõe de políticas internas abrangentes sobre sustentabilidade, energia, mudança climática e processo de compras responsável. Exigimos que todos os fornecedores sejam certificados como “carbono equilibrados” e ecoamigáveis.

Durante 2020, o G-Bank fez mudanças profundas com relação aos seus fornecedores de energia em 25 países, de modo que 95% de nosso consumo total de energia hoje vem de fontes renováveis. Nosso amplo uso de tecnologia de videofone e software de reunião virtual levou à redução de 75% das viagens de negócios nos últimos cinco anos.

No último trimestre do ano, nossos auditores ambientais completaram sua auditoria anual de sustentabilidade e emitiram uma opinião sem ressalvas.

Isso permitiu ao G-Bank reter seu status de empresa AA+ no índice S&P de sustentabilidade.

A seguir, dados ambientais importantes:

Estatísticas Ambientais Importantes	2020	2019
Uso de Energia – propriedades		
Consumo total de energia – GwM	1,015	1,200
Consumo de Energia/FTE – kW	0.10	0.13
% de renováveis do total de consumo de energia	95%	91%
Emissões de CO2 – propriedades		
CO2 – quilotoneladas	21.0	21.8
CO2 – toneladas/FTE	0.21	0.23
Viagens de negócios		
Total de CO2 relacionado a viagens – quilotoneladas	1.0	1.9
CO2 relacionado a viagens por FTE – toneladas/FTE	0.01	0.02

Pequeno é bom: o Mundo Laranja

Onde ser grande é ruim para a empresa, para as pessoas e para o ambiente.

Em resumo:

As empresas globais se fragmentam, o enfoque local predomina, a tecnologia viabiliza um modelo de negócios de baixo impacto e alta tecnologia. As associações profissionais prosperam, enquanto as empresas gigantes declinam.

2009	2010	2012	2014	2020
O número global de usuários do Facebook alcança 1 bilhão.	A carência de qualificações empurra os salários para cima na China, mudando o equilíbrio de poder a favor do indivíduo em relação ao coletivo.	Número recorde de spin offs e desmembramentos de corporações.	71% dos europeus fazem compras em mercados agrícolas locais, a popularidade dos supermercados declina.	A Associação de criadores de games da Califórnia alcança recorde de negociações com seus membros 7 estrelas.

0,6%

Somente 0,6% dos entrevistados britânicos acham que trabalharão em casa na maior parte do tempo.

Livre economia

As barreiras comerciais são eliminadas, gerando uma economia de mercado verdadeiramente livre, e países como a China percebem rapidamente que precisam adotar a força do mercado livre ou o país perderá competitividade.

As associações profissionais são a chave

O sonho de uma única aldeia global foi substituído por uma rede global de comunidades conectadas, porém separadas e muito menores. O crescimento exponencial na eficiência dos sistemas on-line para compra, venda e negociação de serviços e competências destronou completamente a antiga ortodoxia de que economias dependem de escala. As empresas estão muito menores, e os papéis estão mais fluidos.

Cadeias de suprimento complexas

As cadeias de suprimento são construídas a partir de associações complexas e orgânicas de provedores de especialistas, variando grandemente de região para região e de mercado para mercado. A solução agora não é terceirizar, mas fragmentar. Aglomerados de empresas mais livres e regulamentados de forma menos rígida parecem funcionar com mais eficiência. Com freqüência, as áreas trabalham tarefa por tarefa, realizando negociações, compras e vendas de serviços, por meio de transações eletrônicas em diversas plataformas tecnológicas locais e globais.

Millennials impulsionam o uso da tecnologia

A geração do milênio, à vontade com a tecnologia, está impulsionando o uso de tecnologia como ferramenta de interação com serviços, governo e trabalho, com ênfase na escolha e no pensamento antimonopólio, encorajando inovações nesta área.

“A diversidade é um enorme desafio, mas também uma grande oportunidade. Acertar na diversidade será um fator vital de sucesso para nós”.

Peter Johann, Diretor Global de Gestão de RH da BASF

11,5%

das chinesas entrevistadas esperam ter mais de dez empregadores em suas carreiras.

O mercado de trabalho entra na era das associações profissionais

Num mercado de trabalho mais restrito, os indivíduos desenvolvem carreiras autônomas trabalhando por contratos de curto prazo. Eles entram para associações profissionais, que gerenciam oportunidades de carreira e oferecem treinamento e oportunidades de desenvolvimento.

Gerenciando pessoas no Mundo Laranja

- As organizações reconhecem que seus empregados e suas redes de relacionamentos são fundamentais para o sucesso. As empresas buscam promover e sustentar estes relacionamentos pessoais. Isso é feito mediante incentivo aos empregados para que tenham conectividade e desenvolvam comportamentos colaborativos.
- À medida que as associações profissionais crescem em importância, assumem várias responsabilidades previamente assumidas pelos empregadores, como recrutamento de talentos, planos de saúde e pensões, desenvolvimento e treinamento.
- Os trabalhadores, geralmente, são membros das associações profissionais e acessam oportunidades por meio de portais mantidos por estas associações – o trabalho pode ser comprado, vendido e negociado desta forma. Os contratos de emprego são flexíveis para permitir alterações no quadro funcional e rápidas mudanças de direção.
- Os trabalhadores são categorizados e remunerados por sua especialização técnica; isso cria uma necessidade maior dos trabalhadores de terem uma participação pessoal no sucesso da empresa com direito a planos de participação acionária e bônus relacionados a entregas de projetos.
- O recrutamento se tornou uma função de suprimentos e foi fundida com a gestão do enorme número de contratos e acordos de preços, requeridos pela rede de parceiros de cada empresa.

Quem lidera a estratégia de gestão de pessoas?

- A estratégia de gestão de pessoas é substituída por uma estratégia de suprimentos, à medida que a manutenção da cadeia de suprimento de pessoas se torna fundamental para esse mundo de relacionamentos.
- O Diretor de Suprimento de Pessoas se articula com redes especializadas e associações para atrair os talentos necessários pelo melhor preço.

Desafios organizacionais

- As empresas são pesadamente dependentes de suas redes externas para entregar o que precisam, e a combinação de contratos minuciosos com um grau sadio de confiança é imperativa.
- Quando uma parte da rede se rompe, o tamanho menor das organizações significa flexibilidade e adaptação rápida às mudanças. Mas o contraponto disso é que a falta de infra-estrutura de negócios e recursos para lidar com problemas imprevistos pode ser um desafio.
- Há, também, uma forte dependência da tecnologia para sustentar a cadeia de suprimento e para desenvolver o capital social e as redes de colaboração.

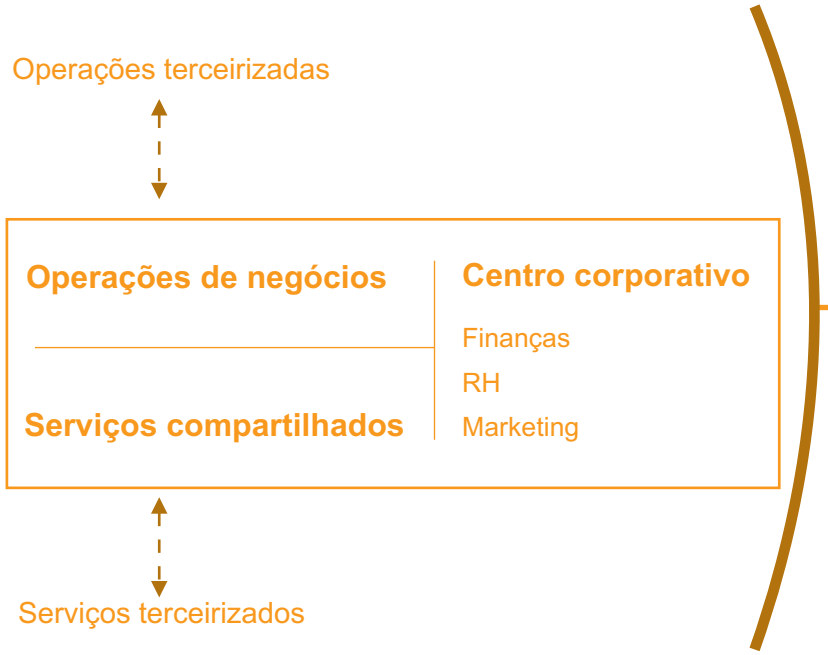
Perfil do empregado

- A responsabilidade pelo desenvolvimento de habilidades muda totalmente, sai do "atacado" para indivíduos.
- As pessoas tendem a se ver mais como membros de uma rede profissional com habilidades específicas, do que como empregadas de uma determinada empresa.
- Os trabalhadores se apóiam em sucessos de performance atingidos em trabalhos passados para conquistar o contrato seguinte.
- A especialização é altamente valorizada, e os trabalhadores buscam desenvolver as habilidades especializadas mais procuradas para obter pacotes de remuneração maiores.

Um modelo de gestão de pessoas para o Mundo Laranja

Nosso terceiro mundo é, sob vários aspectos, o mais radical. Nesse mundo, as economias são compostas basicamente de um *middle market* vibrante, repleto de pequenas empresas, empreiteiros e trabalhadores autônomos. A gestão de pessoas implica assegurar que essas pequenas empresas tenham os recursos humanos necessários para funcionar competitivamente. Isso constitui um importante papel a ser desempenhado pelo RH, pois a cadeia de suprimento de pessoal é um componente vital da empresa o qual é liderado estrategicamente pelo departamento de RH. Mas o contraponto é que isso pode levar o RH interno a assumir uma função de suprimento ou aquisição, com os aspectos de ponta do desenvolvimento de pessoas sendo gerenciados externamente pelas associações profissionais.

Modelo atual

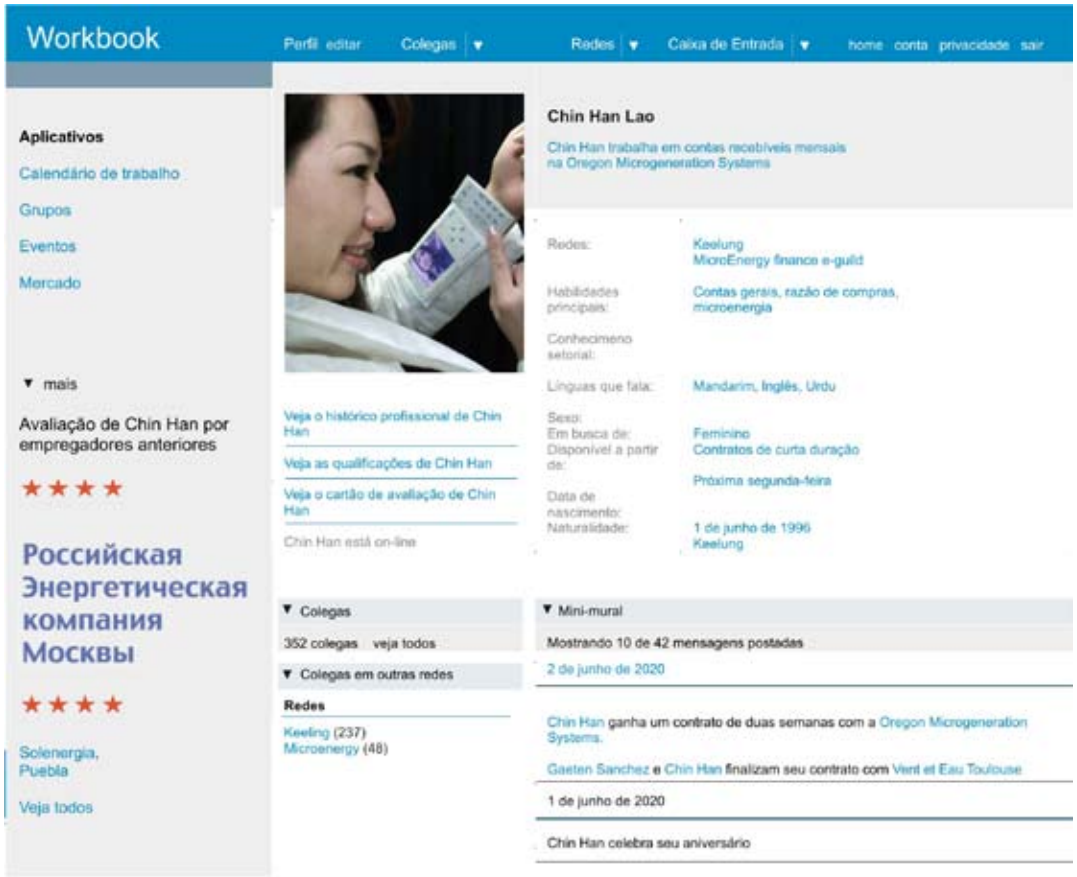


Modelo operacional em 2020

Ilustração 4

Resumo da rede de empregos on-line de 2020

No Mundo Laranja, o Workbook, uma rede de empregos on-line, é usado como rota chave para pessoas procurarem empregos, divulgar experiências e aderir a redes de relacionamento.



Sumário

Uma síntese das características da gestão de pessoas em 2020

	Mundo Azul	Mundo Verde	Mundo Laranja
Recrutamento e Sucessão	Carreiras longas e planejamento de carreira. Planos de sucessão para pessoas de alto desempenho.	Abordagem holística no planejamento de força de trabalho.	Carreiras de curto prazo. Muita terceirização. O RH foca o preenchimento de vagas de tempo determinado.
Gestão de Talento	Forte foco em desempenho em todos os níveis. Grandes talentos têm agentes pessoais para buscar melhores oportunidades.	Definição ampla de talento. Foco em competências.	Uma quantidade mínima de profissionais-chave nos processos centrais do negócio, porém com relacionamento crucial com agentes externos.
Engajamento do Empregado	Engajamento em torno de desafios e desempenho. Promoção pesada dos atributos culturais e comportamentos corporativos.	Engajamento em torno do equilíbrio trabalho e vida pessoal e responsabilidade social.	Engajamento de curto prazo em torno de projetos.
Remuneração e Desempenho	Fortemente relacionado a desempenho. Altamente estruturado de acordo com a segmentação da atividade.	Foco na recompensa total, em uma perspectiva de carreira para a vida toda.	Pagamentos com base em contratos por projetos. Remuneração variável por projetos como incentivo aos contratados.
Aprendizado e Desenvolvimento	Começa na escola. Foco em competências para a carreira – orientada por métricas.	Abordagem holística para o aprendizado – fornecido, em grande parte, internamente. Contudo, transferências, estágios e períodos sabáticos são comuns.	Fornecimento mínimo internamente. A qualificação é feita por meio das associações profissionais.

Tabela 1

Você está pronto para o mundo de amanhã?

Como será o mundo em 2020 – Azul, Verde, Laranja ou algo inteiramente diferente? Acreditamos ser plausível que todos os três modelos organizacionais descritos neste documento farão parte do mundo de amanhã, em algum momento ou lugar e até certo ponto. Nós já vemos algumas multinacionais caminhando na direção do modelo de negócios do Mundo Azul. O setor de energia vem demonstrando elementos do Mundo Verde há algum tempo. Acreditamos firmemente que, à medida que a agenda de Responsabilidade Social Corporativa e da sustentabilidade cresça, vários outros setores (e regiões geográficas) assumirão características do modelo verde, por exemplo os setores de varejo e de manufatura. A preferência do consumidor terá enorme impacto quando o assunto for relacionado à agenda verde.

O Mundo Laranja, em alguns aspectos, representa a opção mais radical. Será que as grandes corporações se sentirão em desvantagem em relação a um *middle market* vibrante, inovador e empreendedor? Será que as expectativas de trabalho dos *Millennials* farão com que os trabalhos autônomos tenham maior penetração no mercado? Será que algumas grandes corporações estabelecerão mercados internos e redes formais no lugar das hierarquias ao estilo antigo, para criar estruturas nas quais agilidade, velocidade e flexibilidade serão as chaves do sucesso?

O mundo do trabalho se tornará ainda mais complexo. Nossa mensagem é: dê uma boa e longa olhada em seu modelo de negócios e em sua estratégia de gestão de pessoas; como sua empresa vem tratando remuneração, mobilidade internacional, engajamento dos empregados, desenvolvimento e aprendizagem? Reflita sobre como isso pode mudar no futuro e se a estratégia que você atualmente adota é adequada para o futuro, se ela é sustentável, suficiente e relevante para os mundos possíveis de amanhã.

O estudo que fizemos é representativo de apenas uma parte da geração do milênio. Mas o que realmente nos surpreendeu foi o desejo nesse grupo de ter estabilidade e regularidade num mundo em mutação. Várias pessoas disseram que esperam trabalhar em horas regulares, no escritório ou em outro local, e ter apenas entre dois e cinco empregadores em toda a vida. Mas, igualmente, não podemos ignorar as mulheres chinesas de nossa amostra, que esperam ter muito mais flexibilidade e, pelo menos, dez empregadores em toda a carreira – talvez sejam elas as trabalhadoras do Mundo Laranja.

"O RH continuará a aumentar seu alinhamento com o negócio, com maior responsabilidade na entrega dos objetivos corporativos específicos. Isso resultará em maior necessidade do RH quantificar a entrega destes objetivos. ...

...Nós também precisaremos nos preparar para uma nova geração que estará entrando no mercado. Uma geração com mobilidade significante e expectativas distintas em relação à de seus empregadores, e necessitaremos nos adaptar a isso".

Michael Poulten, Gerente de Pessoal, Remuneração e Benefícios da Tesco Stores

Nossa mensagem final é para a área de RH em si. Acreditamos que haja uma oportunidade significativa para essa área de realmente tomar o controle da agenda de gestão de pessoas nas organizações, de realmente conduzir a estratégia e ter as ferramentas e informações para se tornar uma das áreas mais poderosas e influentes na operação dos negócios. Mas – como sempre há um porém – nós também podemos ver que uma falha ou complacência do RH na tomada dessa liderança poderia levar à terceirização quase completa desta função ou a sua absorção por gerentes da linha de frente de outras áreas funcionais como Finanças ou Marketing. O destino do RH como área está na balança. O desafio do RH é entender de que forma se tornar relevante para o mundo de amanhã.

Como as empresas podem se planejar para o futuro da gestão de pessoas?

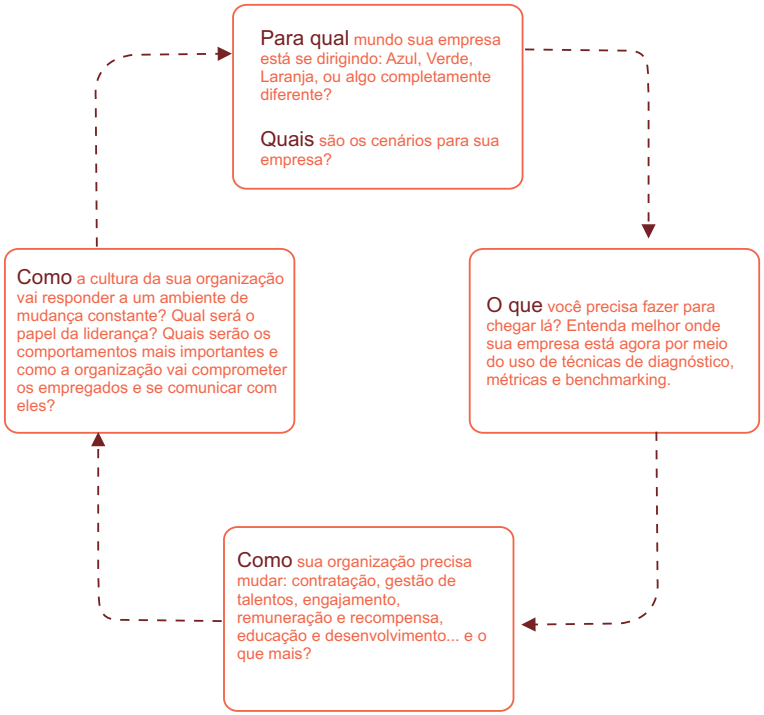


Figura 5

Anexo

A1 Definição

Cenários

Nós trabalhamos com o James Martin Institute for Sciences and Civilisation da Said Business School, em Oxford, Inglaterra, para refletir sobre os fatores que atualmente afetam as empresas e aqueles que cremos, terão maior importância no futuro. Nós mapeamos esses fatores, os alocamos em uma matriz e desenvolvemos uma série de cenários com os futuros plausíveis em torno de cada um. O resultado foram os três mundos que descrevemos neste relatório. A Shell, como é de conhecimento comum, usou cenários para ajudá-la a prever a crise do petróleo de 1973. O processo pode ajudar empresas a pensar de forma diferente acerca do futuro e se planejarem para surpresas inevitáveis.

Millennials

Segundo a Wikipedia, os *'Millennials'* também são conhecidos como "Geração Y" – termo usado para descrever alguém nascido imediatamente depois da Geração X - um dos diversos termos (entre eles, "A Geração Internet") usados para identificar o mesmo grupo. Há muita controvérsia quanto ao espectro exato de anos de nascimento que constituem a Geração Y e os *Millennials* e se esses termos são específicos à América do Norte, ao mundo anglófono ou ao mundo todo.

Neste documento, referimo-nos a *'Millennials'* como aqueles que entraram no mercado de trabalho depois de 1 de julho de 2000.

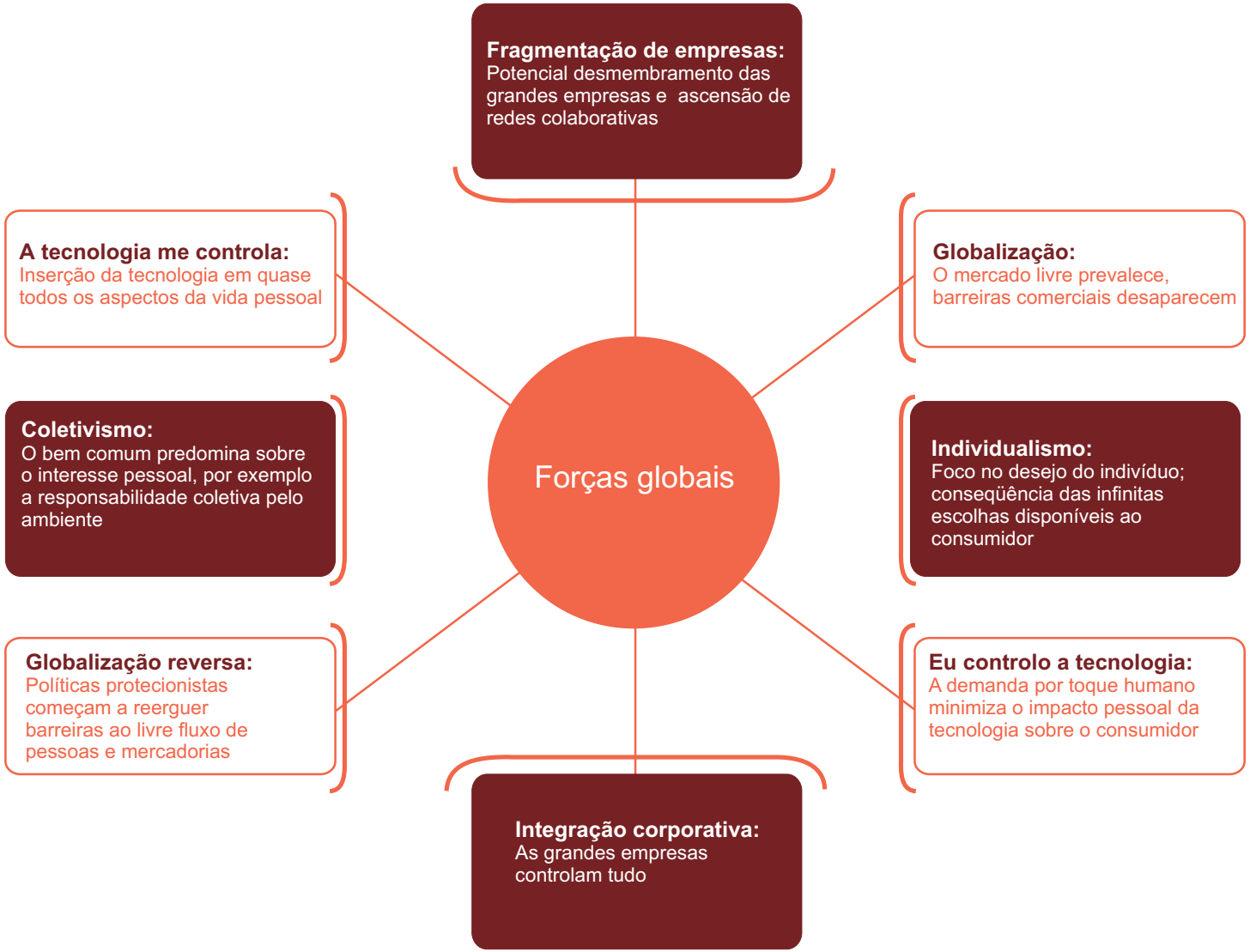
A2 2020: nossa metodologia

Começamos nossa pesquisa examinando as forças que atualmente afetam os negócios globais e que têm probabilidade de influenciar significativamente o futuro. Há diversos fatores sociais, ambientais, religiosos e demográficos que terão influência significativa, mas percebemos que algumas dessas questões já foram tratadas longamente em outros estudos. Escolhemos dar enfoque a uma série de fatores potencialmente conflitantes, os quais sentimos terem o maior impacto no assunto em análise – a gestão de pessoas. Inicialmente, exploramos oito forças (veja o diagrama a seguir):

Cenários

Nosso exercício de planejamento de cenários revelou que o individualismo, o coletivismo, a integração corporativa e a fragmentação de empresas seriam os fatores mais significativos a afetarem os negócios globais dentro dos propósitos do nosso estudo. Nós alinhamos estes em dois eixos, em torno dos quais nos aprofundamos no desenvolvimento dos nossos cenários. Chamamos esses cenários de “mundos”. Começamos com quatro mundos: Amarelo, Vermelho, Azul e Verde, ficando os mundos Amarelo e Vermelho no quadrante superior. Nesses mundos fragmentados descobrimos, por meio de análise, que as diferenças entre individualismo e coletivismo eram difíceis de definir no mundo fragmentado. Ambos mundos utilizavam redes para sobreviver, eram pequenos, ágeis e adaptáveis. As motivações eram o único fator variante no qual o mundo Vermelho era mais individualista em contraste com o altruísmo coletivo do mundo Amarelo. Decidimos então combinar esses temas para criar um único mundo, o Laranja, que representasse o modelo de negócios fragmentado.

Forças globais



A3 Constatações do estudo com recém-formados da PwC

Em julho de 2007, 2.739 recém-formados da China, do Reino Unido e dos Estados Unidos foram questionados sobre suas expectativas quanto ao trabalho. Todos tinham oferta de emprego na PwC, mas ainda não tinham começado a trabalhar.

		Total	China	EUA	Reino Unido
Você acredita que trabalhará em outros países mais do que seus pais trabalharam?	Sim	93,9%	97,2%	92,1%	92,9%
	Não	6,1%	2,8%	7,9%	7,1%
Você prevê que usará outro idioma que não o seu no trabalho?	Sim	52,7%	89,4%	32%	35,3%
	Não	47,2%	10,4%	68%	64,7%
Você deliberadamente procurará empregadores cuja responsabilidade corporativa coincida com os seus valores próprios?	Sim	86,9%	87,2%	90,2%	71,2%
	Não	13%	12,6%	9,6%	28,8%
Você acha que trabalhará:	Numa variedade de locais	74%	75,7%	71,8%	79%
	Principalmente em casa	4,6	7,4%	3,8%	0,6%
	Principalmente num escritório	21,2%	16,7%	24,3%	20,4%
	Não responderam	0,1%	0,1%	0%	0%

		Total	China	EUA	Reino Unido
Você acha que suas horas de trabalho serão:	Principalmente horas flexíveis	13,9%	17,6%	12,9%	7,4%
	Principalmente horas regulares de escritório	11%	7,1%	14,0%	10,0%
	Horas regulares de escritório	75%	75,1%	73,1%	82,5%
	Não responderam	0,1%	0,2%	0,1%	0%
Quantos empregadores você acha que terá em sua carreira?	1	8%	9%	8%	7,4%
	2-5	78,4%	74,4%	80,4%	79,6%
	6-9	7,9%	6,3%	8,5%	9,7%
	10+	5,5%	10,3%	3,2%	2,6%
	Não responderam	0,1%	0,0%	0,1%	0,6%

Agradecimentos

Diversas pessoas estiveram envolvidas neste projeto, tanto dentro como fora da PricewaterhouseCoopers. Nosso agradecimento especial vai para Angela Wilkinson e sua equipe no James Martin Institute e a todas as empresas que compartilharam seus pontos de vista e idéias.

Obrigado à equipe do projeto: Sandy Pepper, Cecilia Nordqvist, Matthew Blakstad, Leyla Yildirim, Rachael Davison, Andrew Smith, Jackie Gittins, Sonja Jones e os demais integrantes da equipe que participou do workshop de construção dos cenários. Nós também gostaríamos de agradecer a Sivaramakrishnan Balasubramanian, Indrani Rana (Índia), Svetlana Kruglova (Rússia), Shinya Yamamoto (Japão), Steve Rimmer (EUA) e a muitos outros contribuidores de toda nossa rede global PricewaterhouseCoopers. Nosso agradecimento final vai para as nossas equipes internas de capital humano ao redor do mundo que nos ajudaram a conduzir a pesquisa com os recém-formados.

Contatos

Olga Colpo
Sócia da PricewaterhouseCoopers
Líder da área de Capital Humano e Organização
55 (11) 3674 3699
olga.colpo@br.pwc.com

João Lins
Sócio da PricewaterhouseCoopers
Especialista em Capital Humano
55 (11) 3674 3941
joao.lins@br.pwc.com

Esta publicação foi preparada para orientação geral e somente sobre questões de interesse e não constitui conselho profissional. O leitor não deve agir com base na informação contida nesta publicação sem antes procurar orientação profissional específica. Nenhuma representação ou garantia (expressa ou implícita) é alegada quanto à exatidão ou abrangência das informações contidas nesta publicação e, dentro dos limites permitidos por lei, a PricewaterhouseCoopers LLP, seus membros, empregados e agentes não aceitam e se isentam de toda responsabilidade pelas conseqüências de qualquer indivíduo que aja, ou deixe de agir, em conexão com as informações contidas nesta publicação ou por qualquer decisão tomada com base nelas.

pwc.com/br

© 2008 PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers refere-se ao conjunto global de firmas PricewaterhouseCoopers, cada uma delas constituindo uma pessoa jurídica separada e independente.
*connectedthinking é marca registrada da PricewaterhouseCoopers.