



O futuro do RH: da estagnação ao fluxo

Como os profissionais estão lidando com os desafios atuais enfrentados pelo RH e caminhando para 2025 com propósito

Janeiro de 2023

[kpmg.com.br](https://www.kpmg.com.br)





O movimento da “Grande Reconsideração” (*Great Reconsideration*, em inglês)¹ mudou a maneira pela qual os funcionários procuram e se dedicam ao trabalho. Enquanto as áreas de Recursos Humanos (RH) miram o futuro, os planejamentos corporativos foram reduzidos de uma década para apenas três anos. À medida que fazem isso, fica claro que algumas organizações estão abordando desafios novos e emergentes de maneira mais bem-sucedida do que outras. Elas são os *pathfinders* (desbravadores, em português).

Os *pathfinders* estão se preparando para o futuro aperfeiçoando as estratégias das empresas, integrando a análise digital, aprimorando a análise relacional, desenvolvendo talentos e colocando o propósito e o bem-estar em primeiro lugar.

¹ *Great Reconsideration* é um termo que expressa algumas mudanças observadas em relação ao comportamento dos colaboradores e dos líderes de RH. Enquanto as empresas têm reavaliado as transformações positivas e negativas do ambiente e do formato de trabalho pós-covid-19, os funcionários estão reconsiderando seus objetivos de carreira e suas expectativas e lealdade sobre as organizações em que trabalham.





Conteúdo

04

Introdução

06

Sumário executivo



Prefácio

Antes da crise da covid-19, a área de gestão de pessoas era certa e previsível.

Os avanços foram feitos sob a lente das melhores práticas e pelo aprendizado com o que outras organizações haviam feito.

Agora, segundo a opinião de 12 *pathfinders* (profissionais desbravadores) de RH ouvidos para este estudo, as cartilhas pré-covid-19 — como o gerenciamento da função de RH, as práticas utilizadas na gestão de talentos e dos funcionários, o gerenciamento do desempenho e o planejamento e estrutura dos colaboradores — não são mais relevantes. Nas palavras de um líder de RH: *"Você poderia jogá-las [as cartilhas] no fogo para esquentar a sua casa. Esse seria um melhor uso delas"*.

No lugar de seguir estratégias já conhecidas, este relatório apresenta como os *pathfinders* de 2022 estão colocando estratégias arrojadas de gestão de pessoas no centro de suas decisões. Como resultado, suas organizações têm obtido vantagens competitivas, mesmo com o cenário da "Grande Reconsideração".

Além disso, o estudo demonstra que os *pathfinders* estão liderando o caminho em seis áreas distintas, incluindo a execução da estratégia da organização, o engajamento com o digital, o aproveitamento das capacidades avançadas de análise de dados, o desenvolvimento de talentos, a concretização do propósito da empresa e a priorização do bem-estar.

Outro fator único descoberto pela pesquisa é que os *pathfinders* também reconhecem a importância daquilo que chamamos de "fluxo". Eles estão encontrando fluxo em três aspectos:

1 Recursos humanos: as funções de recursos humanos com os *pathfinders* encontraram seu próprio fluxo. Eles não necessariamente resolveram todos os desafios, mas eles têm confiança e ímpeto mesmo diante da incerteza. A empresa de caminhões movidos a hidrogênio Tevva exemplifica isso pela integração da sustentabilidade e do digital em todas as atividades de gestão de pessoas à medida que a empresa acelera seu crescimento no mercado, com avanços, testes e aprendizagem ao longo do caminho.

2 Carreiras: os *pathfinders* priorizam todos os colaboradores — com foco em todos os níveis e cargos. Eles procuram assegurar o maior número possível de pessoas consigam encontrar fluxo em suas carreiras, mesmo em meio à fragmentação do trabalho em habilidades e tarefas. Isso exige uma abordagem mais centrada sobre como as habilidades e competências são comparadas com as tarefas que precisam ser realizadas. Isso é ilustrado pelo mercado de trabalho interno baseado em shows da Genentech. A Genentech sabe que os talentos precisam fluir dentro e fora da organização — e isso proporciona a dinâmica e a flexibilidade para que o mercado de talentos funcione. Como um *pathfinder* disse: *"Um rio de __talentos fluindo é muito melhor do que um lago estagnado."*





3 **Pessoas:** o “estado de fluxo”¹ é o que acontece com os funcionários quando suas capacidades são bem combinadas com as suas responsabilidades. Eles têm tempo para dar total atenção a essas tarefas, sem distrações e atritos devido a processos e tecnologias ruins. Isso proporciona o “aprendizado no fluxo de trabalho”. Há dois elementos nisso. Em primeiro lugar, o desenvolvimento de habilidades relevantes, com um alto nível de controle para o colaborador moldar seu aprendizado e seu ambiente de trabalho. Em segundo lugar, oferece às pessoas a capacidade de crescer continuamente diante dos desafios.

Os *pathfinders* dão suporte ao fluxo, oferecendo, particularmente, uma experiência digital significativa para os funcionários de maneira consistente. A Salesforce exemplifica isso promovendo o Slack, sua sede digital, em que os membros da equipe podem trabalhar, compartilhar informações e colaborar de maneira assíncrona.

Saindo da estagnação para o fluxo

Aprender com os *pathfinders* não significa copiar diretamente o que eles fazem. Em vez disso, tem o sentido de entender a razão pela qual eles fazem isso e considerar como sua função poderia aplicar abordagens semelhantes ao seu próprio ambiente. Trata-se de analisar sua visão e entendimento sobre

como eles desenvolvem as capacidades que lhes permitem mudar da “estagnação” — quando os desafios de gestão de pessoas são resolvidos com soluções separadas e desconectadas entre si — para o “fluxo”.

O fluxo, para os *pathfinders*, é a adoção de mudanças — testes, aprendizado e aplicação de respostas aos desafios. Ainda que à primeira vista suas estruturas pareçam ser baseadas no modelo clássico de Ulrich², em uma avaliação mais minuciosa, os *pathfinders* fluem à medida que criam um conjunto integrado de capacidades de geração de valor para respaldar um objetivo claro. Isso é fundamentado na análise de dados para informar outras partes da organização.

Neste estudo, apresenta-se como os 12 *pathfinders* estão atuando enquanto caminham da estagnação em direção ao fluxo e sobre sua liderança em relação às seis importantes capacidades e prioridades aqui descritas.

Robert Bolton

Sócio-líder global do Centro de Excelência em Pessoas e Mudanças da KPMG no Reino Unido

O que é o RH *pathfinder*?

Os *pathfinders* foram identificados pela primeira vez na edição de 2020 desta pesquisa, na qual foram encontradas cerca de 10% das organizações com profissionais liderando seus pares para agregar valor estratégico e integração da área de RH de maneira mais ampla ao negócio. Na pesquisa deste ano, foram identificadas várias funções de RH que estão se preparando para o futuro, aperfeiçoando estratégias, integrando a tecnologia digital e a análise relacional, desenvolvendo talentos e colocando o propósito e o bem-estar em primeiro lugar. Esses são os tópicos na mente dos líderes de RH em todo o mundo; mas somente alguns profissionais da área — os *pathfinders* — estão realmente dando o exemplo e seguindo esse caminho.

² Modelo de RH de David Ulrich. HRM HANDBOOK. *Four HR Roles by Dave Ulrich*. Disponível em: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>. Acesso em: 30 dez. 2022.



Sumário executivo

Ao longo de 2022, as áreas de RH sentiram o grande peso da pandemia global da covid-19 aumentar e com ela, a pressão para realizar tantas transformações relevantes, ágeis e impactantes em uma velocidade inédita. No entanto, como se pode esperar de uma das funções mais vitais de qualquer organização, essas mudanças precisaram ser adiadas. Depois de permanecerem reclusos durante a pandemia, os colaboradores estão procurando por novas oportunidades e formas de trabalho. Eles querem oportunidades remotas de trabalho combinadas com flexibilidade, aprendizado e crescimento na carreira, incentivos financeiros robustos e benefícios acima da média — e estão dispostos a mudar as empresas para conseguir isso².

A “Grande Reconsideração” torna necessário que a área de RH permaneça um passo à frente para atrair e reter colaboradores e fornecer a eles motivos convincentes para que se comprometam com a organização. Na pesquisa da KPMG com 300 diretores de RH (*Chief HR Officers - CHROs*) e outros cargos equivalentes realizada especificamente para este relatório, 61% dos entrevistados disseram que precisam alterar a Proposição de Valor dos Funcionários (*Employee Value Proposition - EVP*) em resposta ao mercado de trabalho. Os respondentes afirmaram ainda que algumas das partes mais importantes da EVP ao atrair, desenvolver e reter talentos são a cultura (50%), os valores e o propósito da empresa (47%), o pagamento justo (34%) e o trabalho flexível (33%).

Ter uma EVP atraente é apenas uma parte do desafio para o RH. Este levantamento identificou seis temas-chave enfrentados pelas lideranças da área para desenvolver as estratégias atuais e as futuras até 2025. Os temas são: execução da estratégia, integração das tecnologias digitais, avanço da análise de dados de pessoas, desenvolvimento de talentos para apoiar o crescimento, tangibilização do propósito da organização e priorização do bem-estar dos funcionários.

61%

dos executivos de RH relataram que precisam alterar a Proposição de Valor dos Funcionários (*Employee Value Proposition - EVP*) em resposta ao mercado de trabalho.

Essas constatações foram respaldadas pela rede global de sócios da KPMG, que trabalha diariamente com organizações a respeito desses tópicos. Além disso, o estudo ***KPMG 2022 CEO Outlook*** enfatizou que as áreas de foco para as organizações incluem a mudança na maneira como elas apoiam e atraem talentos, investimento digital em áreas do negócio que estimulam o crescimento e mais transparência com seus planos de ESG (*Environmental, Social and Governance* – ambiental, social e governança, em português) principalmente como resposta ao crescimento das expectativas dos funcionários³.

Os *pathfinders*

Os *pathfinders* não são um conceito novo. Em **2020**, eles foram identificados como sendo os 10% das funções mais importantes da área de RH, liderando seus pares para enfrentar os desafios e as oportunidades apresentados pelo futuro do trabalho⁴. Em **2021**⁵ esta pesquisa foi desenvolvida com a identificação das organizações cujas áreas de RH estavam atuando em tópicos de longo prazo, como a construção da área de RH para o novo mundo do trabalho, a viabilização de uma abordagem integral de todos os colaboradores para a gestão de talentos e o suporte às questões ESG.

Em 2022, novas mudanças foram observadas. Antes da pandemia, muitas organizações e suas

áreas de RH estavam desenvolvendo planejamentos para 2030. Agora, as organizações estão novamente olhando para o futuro — mas até 2025. Passos menores, mais agilidade e espaço para alterar os planos como resposta às transformações mais profundas são o caminho a seguir. As áreas de RH mais engajadas estão trabalhando com objetivos focados nas pessoas, na viabilização da digitalização e na responsabilidade social e ambiental.

Principais conclusões

Esta edição do estudo destaca o que o RH pode fazer para respaldar as estratégias da organização enquanto a área lida com questões complexas. Os líderes de RH ouvidos na pesquisa classificaram suas principais áreas de foco para os próximos três anos, incluindo:

- 1** O entendimento sobre o tamanho, o formato, as habilidades e a organização dos colaboradores e as mudanças necessárias nesses fatores para atender às necessidades (57%), além da melhoria da experiência dos funcionários nos processos da empresa (também 57%).



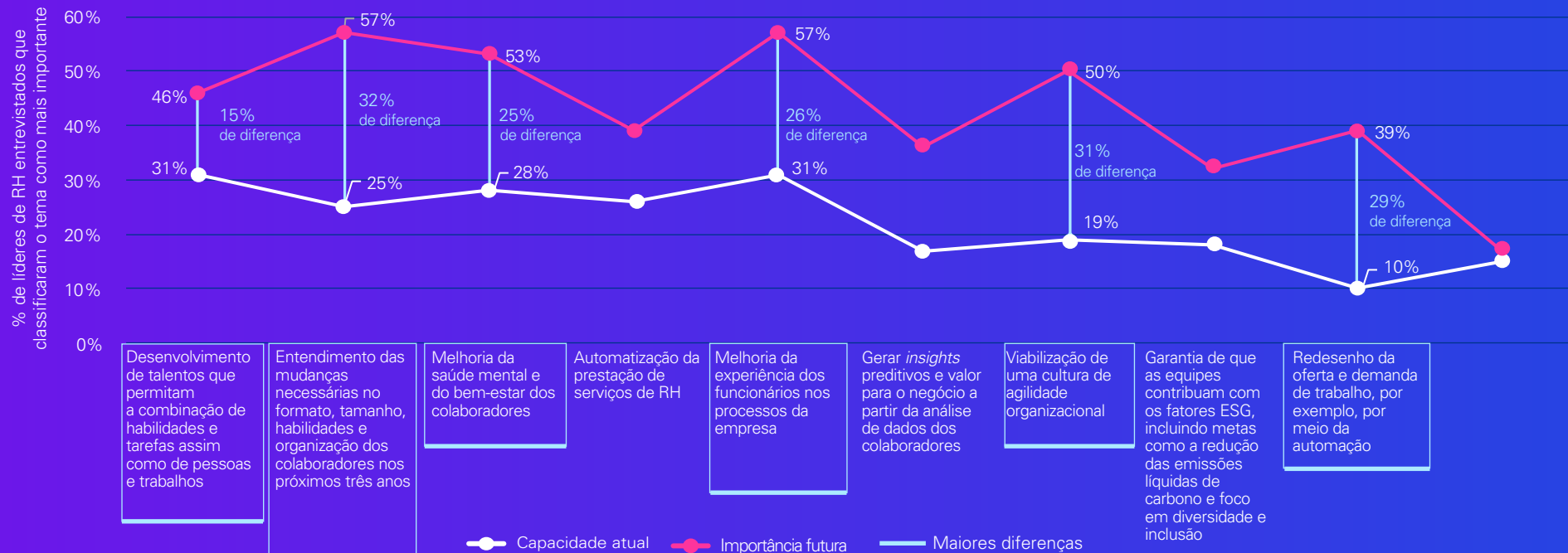


- 2** Melhoria da saúde mental e do bem-estar dos colaboradores (53%).
- 3** Desenvolvimento de talentos para permitir a combinação entre habilidades e tarefas, assim como de pessoas a trabalhos (46%).
- 4** Automatização da prestação de serviços de RH (39%) e entrega de serviços digitais de tecnologia para a área além do sistema básico de registros de informações (também 39%).
- 5** Gerar *insights* preditivos e valor para o negócio a partir da análise de dados dos colaboradores (36%).
- 6** Garantia de que as equipes contribuam com os fatores ESG, incluindo metas como a redução das emissões líquidas de carbono e foco em diversidade e inclusão (32%).

Os líderes de RH entrevistados mostraram algumas contradições interessantes em relação à importância desses fatores e de sua capacidade percebida de entregá-los. O gráfico a seguir ilustra isso. Por exemplo, sobre o entendimento das mudanças necessárias no formato, tamanho, habilidades e organização dos colaboradores, 57% classificaram essa questão como a mais importante, mas somente 25% afirmaram dispor de capacidade atual para realizar essas transformações — uma diferença de 32%.

Da mesma forma, 50% dos executivos disseram que a viabilização de uma cultura de agilidade organizacional era de importância crucial. No entanto, somente 19% deles disseram que suas empresas seriam capazes de concretizar essa iniciativa — uma diferença de 31%.

Diferenças na capacidade atual versus importância futura





Os resultados da pesquisa foram resumidos em seis temas-chave:

- Entrega de fluxos estratégicos.
- Digitalização na visão, nas palavras e nas iniciativas.
- Melhoria da análise de dados - do *insight* para a ação, com segurança.
- Descoberta de talentos — desenvolvimento dos profissionais.
- Fortalecimento da organização - como tangibilizar o propósito.
- Priorização do bem-estar e do estar bem.

Os seis temas foram testados com a rede global de sócios da KPMG. Em seguida, foram realizadas entrevistas presenciais sobre esses assuntos com 12 executivos das principais funções de RH (funções *pathfinding*). A pesquisa retrata como eles estão abordando esses temas enquanto avançam em direção a 2025 e quais aprendizados podem ser extraídos com essas respostas. Para resumir, foi constatado que os *pathfinders* estavam promovendo as seguintes iniciativas:

1 Entrega de fluxos estratégicos: os *pathfinders* estão construindo funções de RH mais eficientes e eficazes, com o objetivo principal de agregar **valor estratégico** às organizações além dos limites tradicionais de recrutamento, folha de pagamentos e trabalho dos funcionários. Essas funções fluem por toda a organização, fornecendo *insights* às pessoas e permitindo a tomada de decisões por meio da

construção de capacidades que fazem sentido para a estratégia de negócios das empresas.

Eles estão menos preocupados com o que os outros fazem e dizem sobre gestão de pessoas e, em vez disso, incorporam-se a todas as áreas, inclusive na alta direção, demonstrando o valor da área de RH

2 Digitalização na visão, nas palavras e nas iniciativas: soluções e processos legados não serão tolerados pelos funcionários em um mercado de trabalho competitivo. Assim, tudo o que a área de RH oferecer deve ser de fácil uso, sem dificuldades, adaptado aos funcionários e baseado em dados. Os *pathfinders* estão acelerando a implementação de tecnologias necessárias anteriores (por exemplo, para facilitar o trabalho remoto) e estão **integrando o digital** para criar um ambiente de trabalho envolvente e sem obstáculos, que facilite atividades, como a aprendizagem no fluxo de trabalho.

3 Melhoria da análise de dados - do *insight* para a ação, com segurança: os *pathfinders* foram além do rastreamento dos indicadores-chave de desempenho e da produção de *dashboards*. Eles estão respondendo às perguntas que a empresa está fazendo e utilizando **a análise relacional** — a ciência das redes sociais humanas — para fazer isso. Essa estratégia significa construir uma cadeia de valor que leve as equipes de análise de dados de RH a fazer as perguntas certas por meio de *insights* e ações significativas. Eles estabelecem uma capacidade

integral que flui da proposição de hipóteses à exploração de correlações e à busca de resultados que beneficiem a estratégia, o engajamento, a retenção e as oportunidades de carreira.

4 Descoberta de talentos — desenvolvimento dos profissionais: os *pathfinders* estão transformando a maneira como as habilidades são distribuídas para ajudar a encontrar uma melhor estratégia para que os colaboradores estejam em fluxo. Eles reconhecem que um mundo de combinação entre pessoas e trabalhos deu lugar, em parte, a um mundo em de combinação de habilidades com tarefas. Eles estão realizando experiências com **o desenvolvimento de talentos**, integrando dados dos funcionários, *insights* de negócio e previsões. Essa estratégia ainda está em fase inicial, mesmo nas mais inovadoras áreas de RH. No entanto, os *pathfinders* estão considerando essas iniciativas como um requisito competitivo crítico.

5 Fortalecimento da organização - como tangibilizar o propósito: os *pathfinders* estão assumindo a liderança sobre o propósito organizacional — definindo-o e tornando-o tangível para suas equipes. Particularmente, elas estão adotando os fatores ESG e engajando os colaboradores na estratégia de redução das emissões líquidas de carbono, assim, o propósito flui por todas as partes da organização e tem um impacto positivo sobre a experiência final do cliente.

6 Priorização do bem-estar e do estar bem: as funções de RH estão priorizando o **bem-estar**, trazendo abordagens inovadoras e verdadeiramente significativas. Os funcionários, especialmente as gerações mais jovens, estão exigindo mais das organizações a esse respeito. Os *pathfinders* reconhecem essa demanda e estão prontos para serem flexíveis e desenvolver iniciativas conforme surjam as necessidades dos colaboradores.



Agradecimentos

Os 12 *pathfinders* são profissionais de RH que estão liderando essa jornada globalmente. Alguns *pathfinders* neste relatório também foram destaque em 2021, como a Microsoft, a Salesforce e a Ocado Group. Isso demonstra que algumas organizações estão avançando sobre o tema conforme elas enfrentam os dilemas do RH atuais e que notam que podem liderar mais de uma área de foco. Os agradecimentos são direcionados aos profissionais mencionados a seguir, representantes das áreas de RH *pathfinding* e participantes da pesquisa deste ano:

Aegon

Pascal Ernst

Líder global de experiência digital de RH

AIB

David McCormack

Vice *Chief People Officer*

Albertsons

Mike Theilmann

Diretor de RH

Aviva

Danny Harmer

Chief People Officer

bp

Simon Ashley

Vice-presidente sênior de pessoas e Cultura

Genentech

Cori Davis

Chief People Officer

Microsoft

Amy Coleman

Vice-presidente corporativo de RH

Ocado Group

Rachel Warwick

Líder global de escuta, cultura e engajamento

Salesforce

Angela McKenna

Líder de EVP e *employee success* para a Europa, Oriente Médio e África

Starbucks

Ron Crawford

Vice-presidente de benefícios globais

Tesco

Emma Taylor

Chief People Officer

Tevva

Kay Jarvis

Diretor de RH

Agradecimentos aos especialistas convidados:

Gordon Harold, professor de psicologia da educação e saúde mental da Cambridge University
Matt Yerbury, especialista em *people analytics* com experiência em serviços financeiros.

Nossa pesquisa dos líderes de RH

Para respaldar nossa identificação de temas e discussões com os *pathfinders*, pesquisamos 300 lideranças de RH, como diretores, nos Estados Unidos e no Reino Unido no final de 2022. Perguntamos sobre as suas principais prioridades para o futuro e onde eles enfrentaram as maiores diferenças em suas capacidades. Suas organizações tiveram predominantemente receitas entre US\$ 501 milhões e US\$ 10 bilhões.

Referências

¹ CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Nova Iorque: Harper Perennial, 2008.

² KPMG. *Looking for more*. Disponível em: <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/american-worker-survey-summer-2022.html>. Acesso em: dez. 2022.

³ _____. *KPMG 2022 CEO Outlook*. Disponível em: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/08/kpmg-2022-ceo-outlook.html>. Acesso em: dez. 2022.

⁴ _____. *Future of HR 2020: Which path are you taking?* Disponível em: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>. Acesso em: dez. 2022.

⁵ _____. *The future of HR: Lessons from the Pathfinders*. Disponível em: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/09/the-future-of-hr-lessons-from-the-pathfinders.html>. Acesso em: dez. 2022.

Fale com o nosso time

Dustin Pozzetti

Sócio-líder da área de Consulting
da KPMG no Brasil e na América
do Sul
dustinpozzetti@kpmg.com.br

Camilla Padua

Sócia-líder de Human
Capital Advisory da KPMG
no Brasil
cpadua@kpmg.com.br

kpmg.com.br



© 2022 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada 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.

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.