

Plataforma de talentos: o novo papel da gestão de pessoas nas organizações



Por EloInsights

- *Recursos humanos contemporâneos precisam considerar novas esferas em seu campo de atuação; não só a individual dos colaboradores, mas também a coletiva e social, que extrapola os limites da empresa.*
- *Transformação acelerada da sociedade pede por organizações que cultivem uma boa relação com seus talentos e sejam mais humanas, diversas, flexíveis e autônomas, e os executivos de RH precisam ter isso na pauta.*
- *A tecnologia é uma poderosa aliada para garantir a adaptação a essa nova realidade, que inclui análise de dados e modelos híbridos de trabalho suportados por plataformas digitais.*

A acelerada transformação da sociedade na última década impactou diretamente as organizações, que viram a introdução de tecnologias inovadoras transformar drasticamente modelos de negócio, e uma nova geração de talentos criar demandas inéditas sobre como uma empresa deve atuar e se posicionar no mundo.

A forma como as empresas agem hoje, e o cuidado com esse impacto, são vistos como parte essencial na construção de um futuro melhor para todos; tópico especialmente importante ao se considerar a pandemia do novo coronavírus e a crise climática e ambiental que vivemos.

Nesse cenário, executivos e áreas de gestão de pessoas das organizações precisam estar prontos para atender a essas novas demandas, e assim garantir a atração e retenção dos melhores talentos, capazes de ajudar a empresa a navegar nesse oceano de incertezas. A importância da atuação de cada indivíduo, com suas particularidades únicas, assim como da diversidade de pensamento, origens, trajetórias e valores, são chave nesse novo paradigma.

Enquanto no antigo modelo as organizações podiam se apoiar numa estratégia que tinha como foco o pagamento de altos salários e bonificações como recompensa por boas performances, nesse novo mundo a lógica é outra. Remuneração não é mais a principal variável para determinar a escolha de um talento por uma ou outra empresa.

Nesse sentido, um propósito sólido e bem definido, que traga impacto positivo à sociedade, é um dos principais norteadores para as organizações, mas não o único. Na gestão de pessoas é preciso garantir que uma série de elementos se entrelacem, entre eles uma abordagem mais holística do ciclo de vida do colaborador, a implementação sustentável de modelos de trabalho híbridos, sistemas de avaliação que sejam objetivos e eficientes, lógicas mais humanas que considerem a saúde mental e o bem-estar do funcionário, um forte compromisso com a diversidade, além da implementação de uma plataforma de análise de dados que dê a sustentação tecnológica para todos esses pontos.

Em suma, enxergar através da lente da tecnologia para encontrar soluções que funcionem como alavancas para os colaboradores, e transformem a empresa numa verdadeira plataforma de talentos onde ambos os lados se beneficiem mutuamente, promovendo assim uma ampla geração de valor.

Uma questão (também) geracional

Como dito anteriormente, não é apenas o grande número de inovações tecnológicas disruptivas, ou a pandemia global da Covid-19, que têm empurrado sozinhas todas essas transformações. Há um efeito cumulativo de diversos fatores que atuam simultaneamente no sentido de reconfigurar as necessidades de atuação das organizações.

E, de fundo, há uma mudança geracional orientada pela Geração Z, nascida a partir do final dos anos 1990, mesmo período em que a primeira grande bolha das empresas de internet estava prestes a estourar. Esse momento foi decisivo para dar origem a toda uma nova leva de serviços online que conectariam definitivamente a nossa sociedade, entre elas o Google e o Facebook.

Os Gen Zs são nativos digitais, acostumados a uma fluidez maior de relações, inclusive nas de trabalho, agora que eles começam as suas carreiras profissionais.

Atentos a questões ambientais e sociais, são movidos pela busca de um propósito maior e por causar um impacto positivo relevante no mundo. Se o RH não for capaz de dar conta dessas necessidades, dificilmente será capaz de atrair e reter essa nova e importante leva de talentos.

Novas esferas de atuação para a gestão de pessoas

Um dos pontos a se considerar nessa nova realidade é que as esferas de atuação do RH foram ampliadas. Antes, as empresas se concentravam em apenas duas: o colaborador e a organização. Ou seja, a relação entre esses dois elementos. A principal diferença para o que ocorre hoje é que essa visão se limitava às fronteiras da organização. O que ocorria fora delas não tinha tanta importância na jornada de vida do colaborador.

Agora, isso mudou. Essa noção se expandiu em dois sentidos, e passou a incluir também o individual e o coletivo.



No primeiro, o colaborador passa a ser visto de uma perspectiva mais personalizada, que também leva em consideração suas características e particularidades fora do ambiente de trabalho. Aqui entram, por exemplo, construção de gênero, orientação sexual, raça, e outras características que precisam ser levadas em consideração para que se construa um ambiente verdadeiramente diverso, saudável e, por consequência, mais criativo e inovador.

O colaborador passa a ser visto como um “cliente interno”, e passa a ser essencial projetar um ciclo de vida completo e eficiente, do *onboarding* a um eventual desligamento, passando por ritos de avaliação, cultura de reuniões, e o dia a dia da operação em geral.

E mais: o olhar que uma organização direciona a seus colaboradores é essencial para o seu posicionamento no mercado.

Já na segunda esfera que passa a fazer parte dessa nova equação, a coletiva, a gestão de pessoas coloca a organização como parte de um todo mais amplo, de dimensão planetária. Seu propósito nesse coletivo, o impacto positivo gerado, serão essenciais para se enquadrar nesse novo contexto e atrair uma geração que não tem mais a remuneração como principal elemento na hora de escolher uma posição no mercado de trabalho.

Indivíduo



Considera as particularidades individuais do colaborador. Olha para além de sua atuação dentro da organização. Busca compreender essa individualidade para alavancar carreiras e um ambiente diverso, que é sinônimo de criatividade e inovação.

Colaborador



Olha para o colaborador dentro da organização e garante que suas estruturas funcionem de forma a acolher suas potências, dentro das atuais demandas das novas gerações. Entre as palavras-chave, aparecem aqui: flexibilidade, autonomia e experimentação, além de cuidado com saúde mental.

Organização



Prepara a organização para operar nessa nova lógica, com ritos de avaliação

eficientes, plataforma de dados capaz de fornecer inteligência sobre a cultura de trabalho, além das ferramentas necessárias para o colaborador operar nessa nova lógica.

Sociedade/Planeta



O propósito se torna um norteador essencial para que o RH desenvolva uma cultura organizacional alinhada, que reverbere em todos os aspectos da empresa.

Com tudo isso em mente, um RH contemporâneo precisa atender a uma série de princípios:

- Oferecer propósito aos colaboradores.
- Garantir que a organização seja diversa.
- Contribuir para a construção de autonomia.
- Prezar por um atendimento humanizado.
- Ser digital e usar os dados de forma inteligente.

Propósito, o norteador das organizações na gestão de pessoas

Um RH voltado para o futuro acompanha os anseios das novas gerações. Fica no passado a busca por estabilidade e o mindset em que prevalecem mecanismos de controle e incentivos financeiros para estimular a eficiência. Remuneração e benefícios passam a um segundo plano e o foco se volta à análise dos sentimentos ao longo do ciclo de vida do colaborador.

A atração de talentos caminha junto com a capacidade de inovação. A excelência operacional precisa coexistir com um forte senso de propósito e de geração de impacto social positivo. Os limites entre o corporativo e o pessoal se confundem e passa a ser cada vez mais importante entender quem é esse profissional, seus anseios e objetivos. Mapear a jornada dos colaboradores permite visualizar como eles interagem com a empresa em momentos decisivos, identificando dores e oportunidades. Uma relevante trajetória profissional é o grande atrativo.

As restrições ao trabalho presencial se flexibilizam, mas a pandemia do novo coronavírus alterou de forma definitiva a expansão de fronteiras geográficas tanto para as empresas quanto para os trabalhadores, que podem preencher vagas de qualquer lugar do planeta. Além disso, essa grande crise mundial também abriu espaço para profundas reflexões.

Anthony Klotz, doutor em comportamento organizacional da Texas A&M University cunhou a expressão The Great Resignation, ou [A Grande Renúncia](#), para explicar o fenômeno em que cerca de 4 milhões de trabalhadores deixaram seus empregos voluntariamente todo mês ao longo de 2021 nos EUA. Não se trata de uma mudança de carreira, está mais ligado a uma busca por qualidade de vida e às pessoas deixarem de ver sentido no que fazem. Nesse cenário, não é exagero afirmar que a retenção do quadro de colaboradores é central na análise de um novo modelo de gestão de pessoas.

Uma cultura corporativa aberta é chave para atrair, reter bons profissionais e gerar um impacto cada vez mais relevante na sociedade, pois cresce também a inclinação a benefícios coletivos e ao bem-estar gerado pelas organizações. Nos EUA, 65% das empresas já atrelam prioridades da agenda ESG [Environmental, Social and Governance, na sigla em inglês] à remuneração de executivos, segundo a [consultoria Willis Towers Watson](#).

A reputação da marca e a criação de valor em torno dela contribuem para dar ainda mais solidez à construção de propósito e são alavancas importantes atreladas à responsabilidade com o meio ambiente, causas sociais e à governança das corporações. Isso tudo influencia a atração dos melhores profissionais do mercado. Em pesquisa da consultoria de recursos humanos [Robert Half](#), profissionais das gerações Y (Millennials) e Z se mostram engajados: cerca de 43% deles levam em consideração esse tema ao avaliar uma proposta de emprego.

A consistência das relações se enraíza no cuidado estabelecido com seus talentos. O profissional de alto rendimento é motivado pelo aprendizado extraído para alcançar determinada posição, se engaja à medida que tem recursos para melhorar seu desempenho e no alinhamento entre sua busca pessoal e os objetivos da empresa.

O feedback tradicional dá lugar a um acordo a ser estabelecido. Ser assertivo e transparente em relação à performance do profissional e às expectativas e objetivos por parte da empresa abre caminho para níveis mais altos de entrega. Essa flexibilização do modelo valoriza profissionais com alto potencial e se ancora menos na cobrança por resultados e mais no alinhamento do colaborador com a cultura e valores da organização.

A elaboração de planos de carreira não deve se basear apenas em competências e comportamentos, mas também em experiências internas e habilidades socioemocionais. A proposta é permitir movimentações multidirecionais e trocas de posição adaptáveis à incorporação de habilidades e até mesmo à criação de novos cargos de liderança.

É preciso abrir espaço para conversas honestas e recorrentes sobre planos futuros, com orientação e apoio à jornada do colaborador, até mesmo no caso de uma possível recolocação profissional. Tudo isso ajuda a desenhar estratégias para engajar cada indivíduo do time, já que proporcionar uma boa experiência passa a ser um precioso ativo.

Diversidade é chave para uma organização saudável, criativa e inovadora

Na década de 1970, os chilenos Francisco Varela e Humberto Maturana criaram o termo autopoiese ou autopoiesis para designar a capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios. Segundo os especialistas, os seres vivos são sistemas em contínua mudança estrutural, desencadeada tanto por uma dinâmica interna quanto pela interação com o meio. Mudamos o tempo inteiro e nossa história é moldada pela adaptação.

Se trouxermos esse conceito para a nossa sociedade, nos observamos como seres ultraconectados e com uma quantidade exorbitante de informações a nosso alcance e as adaptações acontecendo de uma forma cada vez mais profunda. Não se trata mais de fazer mudanças, mas ser a mudança, pois vivemos em transformação. Portanto, podemos dizer que se não há troca e conexão constantes com o meio, além de uma provocação contínua para mudanças, as chances de sobrevivência caem drasticamente.

Da mesma forma, as empresas precisam criar um canal de troca real com seus colaboradores, respeitando a pluralidade de histórias e vivências. Promover a diversidade e a inclusão é vital e os dados mostram que as atenções estão voltadas para isso. O número de pessoas em cargos de liderança em setores dedicados a diversificar ambientes corporativos cresceu 107%, ou mais que dobrou nos últimos cinco anos, segundo o LinkedIn. No Brasil, as ofertas para especialistas da área aumentaram 560% entre janeiro e junho de 2021, aponta a startup Gupy.

Viabilizar a igualdade entre gêneros, dar acesso a pessoas com deficiência, combater o racismo estrutural e respeitar a orientação sexual e a construção de gêneros e identidades são alguns exemplos de ações de alta complexidade e que não se resolvem com esforços pontuais ou em processos simples para preencher vagas. É preciso criar mecanismos para que o ambiente seja genuinamente acolhedor, com oportunidades equitativas de crescimento profissional para todos e com benefícios que incluam variadas estruturas e composições familiares.

Ter um programa robusto de D&I significa olhar além do colaborador e enxergar o ciclo de vida da pessoa. É criar uma proposta de valor condizente com a transparência e a ética exigidas pelas novas gerações, em especial a Z, mas que também favoreça a busca por talentos em grupos que ainda são marginalizados em muitas situações. Portanto, impacta em decisões estratégicas de negócio.

Surge um novo perfil de profissionais, classificados como “perennials”. São pessoas que não se prendem a seu grupo geracional, pois possuem características e são influenciados por várias gerações. Como indivíduos que costumam romper barreiras da sociedade, se agarram com mais facilidade a práticas flexíveis e disruptivas. Em um mundo em que inovar é fundamental, a diversidade torna-se chave para erguer novas pontes.



Autonomia e flexibilidade para empoderar o ciclo de vida do colaborador

O aprendizado e o desenvolvimento pessoal passam a ser vistos como benefícios e uma maneira eficiente de viabilizar novos arranjos de trabalho. Cada área da empresa assume o papel de treinar quem chega e de proporcionar a melhora e a requalificação (upskill e reskill) da equipe com a elaboração de programas de mentoria online, conteúdos adaptados e outras formas de aprendizado absorvidas no fluxo de atividades do dia a dia.

A área de gestão de pessoas deve acompanhar e integrar todos esses processos. É parte da consolidação da transição de um modelo top-down para outro, com times multifuncionais e interdependentes, o que leva a uma profunda reestruturação para proporcionar autonomia aos colaboradores. Está relacionado a um planejamento ágil, preditivo que molde a força de trabalho futura com a identificação de habilidades e perfis que atendam a demanda interna, mantendo olhar atento à movimentação do mercado.

Na prática, o CEO e os gestores deixaram de ser os únicos tomadores de decisões. A **agilidade é uma enorme aliada** na adoção de processos disciplinados e contínuos para coleta e análise de dados para embasar escolhas. A criação de um mindset de experimentação passa por novos modelos de gestão. O líder deve guiar e dar sinergia às novas dinâmicas. É quem viabiliza e facilita o acesso às informações estabelecendo condições para a realização de experimentos, fazendo com que autonomia e segurança caminhem juntas.

As lideranças delegam e compartilham as responsabilidades, abrindo espaço a soluções criativas e ajudando os colaboradores a adquirirem confiança e autoridade nos assuntos em que são especialistas com o aprimoramento de suas capabilities. **A liderança se dá mais pelo impacto causado do que pela autoridade de um cargo.**

Em uma realidade cada vez mais alinhada a modelos de trabalho híbrido e remoto, o conceito de Job Crafting se consolida. Está fortemente ligado à proatividade e à reconfiguração de funções com a escolha de quando, como e com quem o profissional exerce o seu trabalho. A abertura para mobilidade e o contato entre áreas explora as potencialidades, pontos fortes e paixões do colaborador. Favorece tanto um relacionamento de longo prazo com os talentos da empresa, quanto melhora os processos de recrutamento interno, já que é possível acompanhar na prática a evolução dos profissionais em diferentes situações.

A Gig Economy, termo atrelado a aplicativos e plataformas que conectam empregadores a trabalhadores freelancers e prestadores de serviço, invade o mundo corporativo. Aparecem modelos alternativos de contratação com trabalhadores em diversas partes do mundo, acordos temporários, ou profissionais que trabalham por projeto para suprir a demanda por novas habilidades. As pessoas desejam autonomia e flexibilidade ao mesmo tempo que anseiam por melhores conexões humanas.

Por fim, a tendência emergente das DAOs (Organizações Autônomas Descentralizadas) vem para adicionar ainda mais uma camada de possibilidades na forma como essas empresas se estruturam. As DAOs funcionam a partir de um conjunto de contratos inteligentes registrados em uma blockchain compatível com essa tecnologia, como a rede Ethereum. Esses contratos estabelecem uma série de regras que são executadas de forma automática e descentralizada. Assim, portadores de tokens da respectiva DAO ganham poder decisório dentro daquela organização, compartilhado com outros portadores de tokens. Isso abre um grande horizonte de possibilidades.

Lógicas de governança, votações, podem ser todas construídas a partir desse sistema que traz dinamismo, minimiza burocracias, assim como amplia a transparência, dado que a blockchain é um sistema aberto e auditável. Questões jurídicas e práticas, como a forma de estabelecer relações das DAOs com outras organizações tradicionais, ainda são um ponto de discussão, mas essa tendência é mais uma que aponta para a nova realidade com ênfase numa cultura flexível e ágil.

Humanização: o cuidado com o colaborador para além de seu lugar na organização

Na migração para o home office e ambientes cada vez mais virtuais, as relações de trabalho se transformaram abruptamente, assim como a noção de produtividade e o tempo dedicado ao expediente. A mudança de cenário transformou lares em ambientes corporativos, em que reuniões e teleconferências invadem tarefas corriqueiras dos cuidados com a casa e a família. A consequência é a proliferação de relatos sobre exaustão e alta carga de trabalho dos colaboradores nos últimos anos.

Segundo a tradicional revista HR Executive, o número de colaboradores que demonstram níveis alarmantes de stress, fadiga ou risco de depressão nos Estados Unidos aumentou cerca de 102% como resultado da pandemia. Estudo divulgado pelo agregador de vagas Indeed, feito com 1.500 trabalhadores de diferentes setores, indica que [52% experimentaram efeitos do burnout em 2021](#).

A Síndrome de Burnout, caracterizada por sensação de esgotamento, cinismo ou sentimentos negativos relacionados ao trabalho e eficácia profissional reduzida, foi [reclassificada pela Organização Mundial da Saúde \(OMS\)](#). Desde o início de 2022 passou a ser considerada como estresse crônico de trabalho que não foi administrado com sucesso. Na prática, entrou no rol de doenças relacionadas ao trabalho.

Tais fatores já são suficientes para enfatizar a importância de tratar com seriedade a saúde mental dos colaboradores. Agora as empresas podem também ser responsabilizadas por essa sensação de esgotamento profissional nas esferas jurídica e financeira.

O cuidado com os colaboradores começa na admissão. Em especial no contexto de home office, é preciso unir contato humanizado e interações virtuais. O onboarding pode ser feito por uma plataforma online com canal de dúvidas, checkpoints de integração com os times e de progresso com a liderança. Designar um colega para que acompanhe de perto o novo contratado também facilita a ambientação. É interessante estabelecer uma integração de longa duração com contato contínuo nos primeiros meses.

Esse laço não é rompido nem mesmo no processo de desligamento, pois quanto mais humanizado, maiores são as chances de conquistar advogados da marca - ou seja, ex-colaboradores que defendam e consumam produtos e serviços da empresa no futuro. Também é uma forma de manter as portas abertas a talentos para que possam voltar em outro momento à organização com ainda mais bagagem profissional.

Diversas ações contribuem para manter um ambiente de promoção do bem-estar. Agendas frequentes de conversas 1:1 com as lideranças ajudam a estabelecer melhores rotinas de trabalho. A oferta de atividades físicas e acompanhamento psicológico sigiloso podem ser extremamente positivos. A estruturação de comitês que abriguem diversidades é interessante para listar demandas e medir o sentimento geral dos colaboradores em relação a suas dores.

Por fim, humanizar as relações de trabalho passa por criar ambientes seguros, em que haja espaço para erros, constante aprendizagem e escuta ativa sem julgamentos.

People Analytics: o uso inteligente e estratégico dos dados

Talvez, ao entrar em contato com todas essas transformações, um executivo de um RH tradicional possa se sentir perdido, e até atordoado. Distante dessa realidade que bate à porta cada vez mais forte. Quais medidas podem ser tomadas, dentro de uma

organização que esteja mais ligada a uma cultura tradicional, para iniciar essa importante transição de uma gestão de pessoas movida pelo propósito, que estimule a diversidade, a flexibilidade e autonomia, e relações mais humanas entre colaboradores e gestores?

Um movimento importante é entender a tecnologia como uma lente, através da qual a liderança pode olhar para seus desafios mais imediatos, e encontrar soluções que de outra maneira seria impossível. E isso passa pela implementação de plataformas digitais sólidas e integradas, que forneçam dados sobre a forma como as pessoas estão trabalhando e colaborando dentro da organização.

A [*tendência de People Analytics*](#), que vem se tornando o padrão para uma gestão de pessoas com uma abordagem mais estratégica e inteligente frente aos desafios, se fundamenta no uso de ferramentas de análise de dados que auxiliam na compreensão da organização, em projetos estratégicos, até características mais amplas, como o funcionamento da cultura de reuniões de uma empresa. Assim, a liderança pode tomar decisões rápidas e assertivas, baseadas em informações objetivas e detalhadas, para garantir uma cultura mais saudável de trabalho dentro de toda a organização.

A importância do People Analytics cresceu ainda mais num contexto de trabalho remoto, onde aumentou o número de mensagens enviadas em formato digital, comunicação instantânea e reuniões. Um cenário que demanda da saúde mental dos colaboradores, assim como da capacidade da liderança responder rapidamente a esses desafios.

Empresas que não tinham áreas estruturadas para realizar esse tipo de análise encontraram uma solução na forma de uma nova leva de softwares proprietários, que facilitam a implementação desse tipo de sistema.

Com o poder da análise de dados, as lideranças são capazes de experimentar, errar rápido e com baixo custo, movendo assim a organização no sentido de atingir seus objetivos e se adaptar ao novo paradigma do mercado e da sociedade.