

10 tendências para o RH em 2023

Venha descobrir
quais devem ser
as prioridades para
uma gestão de
pessoas cada vez
mais estratégica

flash
people



SUMÁRIO

Para onde se volta o olhar do RH em 2023 PG. 3

#1 Trabalho híbrido PG. 5

#2 Gestão de pessoas voltada a dados PG. 7

#3 Automação dos processos do RH PG. 9

#4 Bem-estar e saúde mental PG. 11

#5 ESG no RH PG. 13

#6 Employee experience PG.17

#7 Diversidade & Inclusão PG.19

#8 Liderança humanizada PG. 21

#9 Design organizacional PG.23

#10 Gestão da mudança PG.26

Fontes PG. 28

Para onde se volta o olhar do RH em 2023



Após um período de mudanças intensas, pensar nos desafios deste ano pós-pandêmico passa por reimaginar práticas, processos e modelos organizacionais.

Nas próximas páginas, você encontrará **10 tendências em RH** para este ano. Apesar de tratarem de áreas diferentes da gestão de pessoas, é fácil perceber que o futuro do trabalho pede um olhar atento ao colaborador, a superação do modelo de liderança por comando e controle e o surgimento de um gestor que lidera pela inspiração, estimulando sua equipe.

No fim das contas, todos os temas estão conectados e nos levam em uma mesma direção.

Assim, o trabalho híbrido, já regulamentado na legislação, segue no centro das atenções, mas agora dentro de um contexto mais amplo, que passa por mudar a própria cultura de respeitar a saúde mental dos funcionários que estão online e fazer com que eles se sintam parte de seus times tanto quanto os que seguem presencialmente no escritório.

A gestão voltada para os dados, por meio do People Analytics, e a automação do RH de maneira geral são outras práticas que estarão em alta. Diante deste cenário de tantas mudanças, tendências que tratam de organização e estruturação, como design organizacional e gestão de mudança, também aparecem na lista. Venha se aprofundar nessas tendências!

Boa leitura!



TENDÊNCIA



1

Trabalho híbrido



Depois da pandemia, a consolidação do modelo híbrido de trabalho deve tomar conta das discussões nas empresas em 2023.

Se a Covid-19 fez com que, de modo improvisado e repentino, o trabalho presencial se tornasse remoto, o esforço agora se volta para estruturar o modelo apontado por diversas pesquisas como o preferido pelos funcionários.

A edição de 2022 do estudo “O Futuro do Trabalho no Brasil”, realizada pela IDC Brasil a pedido do Google Workspace, mostrou que o trabalho híbrido já é uma realidade na maioria das empresas e só tem crescido: 56% dos entrevistados afirmaram já trabalhar desta forma (um aumento de 12% em relação a 2021, quando o índice era de 44%).

O que o RH precisa saber

- Cabe ao departamento de gestão de pessoas estruturar a maneira como a nova cultura será implementada, buscando cursos e workshops que possam auxiliar nessa jornada
- Um dos principais desafios do RH é dar suporte aos times para que limites, como o de carga horária, não sejam ultrapassados
- Mais do que uma nova escala de trabalho para os funcionários, o trabalho flexível requer uma mudança de mindset na empresa, com a entrada em cena do conceito de **remote first**
- O engajamento dos colaboradores vira um desafio e um ponto importante
- Assegurar que tanto quem está no escritório quanto quem está à distância possa estar a par do andamento dos projetos ajuda a evitar que colaboradores que estejam remotos se sintam excluídos
- Mais satisfeitos, os funcionários tendem a melhorar seu desempenho. Consequentemente, há melhora no índice de retenção e atração de talentos.

65%

dos que trabalham de forma presencial trocariam de emprego (ganhando o mesmo) para atuar no modelo híbrido

Fonte: Estudo “O Futuro do Trabalho no Brasil”, IDC Brasil, 2022



REMOTE FIRST

O conceito de remote first está atrelado ao modelo de gestão, que deixa de ser focado no presencial para uma gestão focada no remoto. Dessa forma, todos os colaboradores (os do trabalho presencial e os do home office) se sentem contemplados e incluídos na comunicação.

43%

dos profissionais levam a flexibilidade mais em conta do que os salários na hora de trocar de emprego

Fonte: Guia Salarial 2023 Robert Half

TENDÊNCIA

2

Gestão de pessoas voltada a dados



A análise de dados que há tempos é realidade em diversas áreas das empresas, tem ganhado cada vez mais espaço nos departamentos de recursos humanos das empresas. E o uso de **People Analytics** pelos RHs se tornou tendência global do pós-pandemia.

Por meio da metodologia, informações são coletadas e analisadas com o objetivo de melhorar a gestão do capital humano, mapeando tanto comportamentos quanto tendências e fornecendo números que ajudam a solucionar problemas. Além de colaborar com o processo de recrutamento e seleção. No relatório “Global Talent Trends 2022”, o LinkedIn lista o Analytics como ferramenta a ser considerada pelas empresas de olho no bem-estar dos funcionários.

Informações como folha de pagamento, horas trabalhadas e uso de benefícios, podem ser cruzadas com pesquisas internas e até redes sociais ou histórico de navegação dos colaboradores, resultando em dados que serão interpretadas pelos profissionais de RH de acordo com o objetivo que estão buscando. Os insights extraídos por esses especialistas permitem aos gestores tomar decisões de forma assertiva.

O que o RH precisa saber

DESAFIO INICIAL: o departamento de recursos humanos vai precisar contar com pessoas capacitadas para extrair e analisar os dados, a partir de perguntas bem definidas para solucionar os problemas.

RECRUTAMENTO: a chance de ter um time mais conectado e engajado com a metodologia faz com que a empresa consiga ter uma visão mais ampla para monitorar a diversidade e inclusão em seu quadro de funcionários.

PREVENÇÃO E PLANEJAMENTO: tomar decisões e prever os impactos que elas terão no time, bem como suas consequências a longo prazo.

BEM-ESTAR GERAL: planos de carreira mais alinhados com as necessidades da empresa e do colaborador, benefícios que se encaixam com as expectativas dele, melhorias na formação de equipes com perfis complementares... tudo isso ajuda a melhorar o clima organizacional.

73%

dos profissionais de recursos humanos consideravam como uma das prioridades dos próximos cinco anos levar soluções de análise de dados para a gestão de pessoas

Fonte: Pesquisa LinkedIn 2021

3 PRINCIPAIS ASPECTOS POSITIVOS PARA IMPLEMENTAR A METODOLOGIA

1. Economia de custos com tecnologia e mão de obra;
2. Aumento da produtividade e efetividade do RH;
3. Aumento da receita e das margens de lucro.

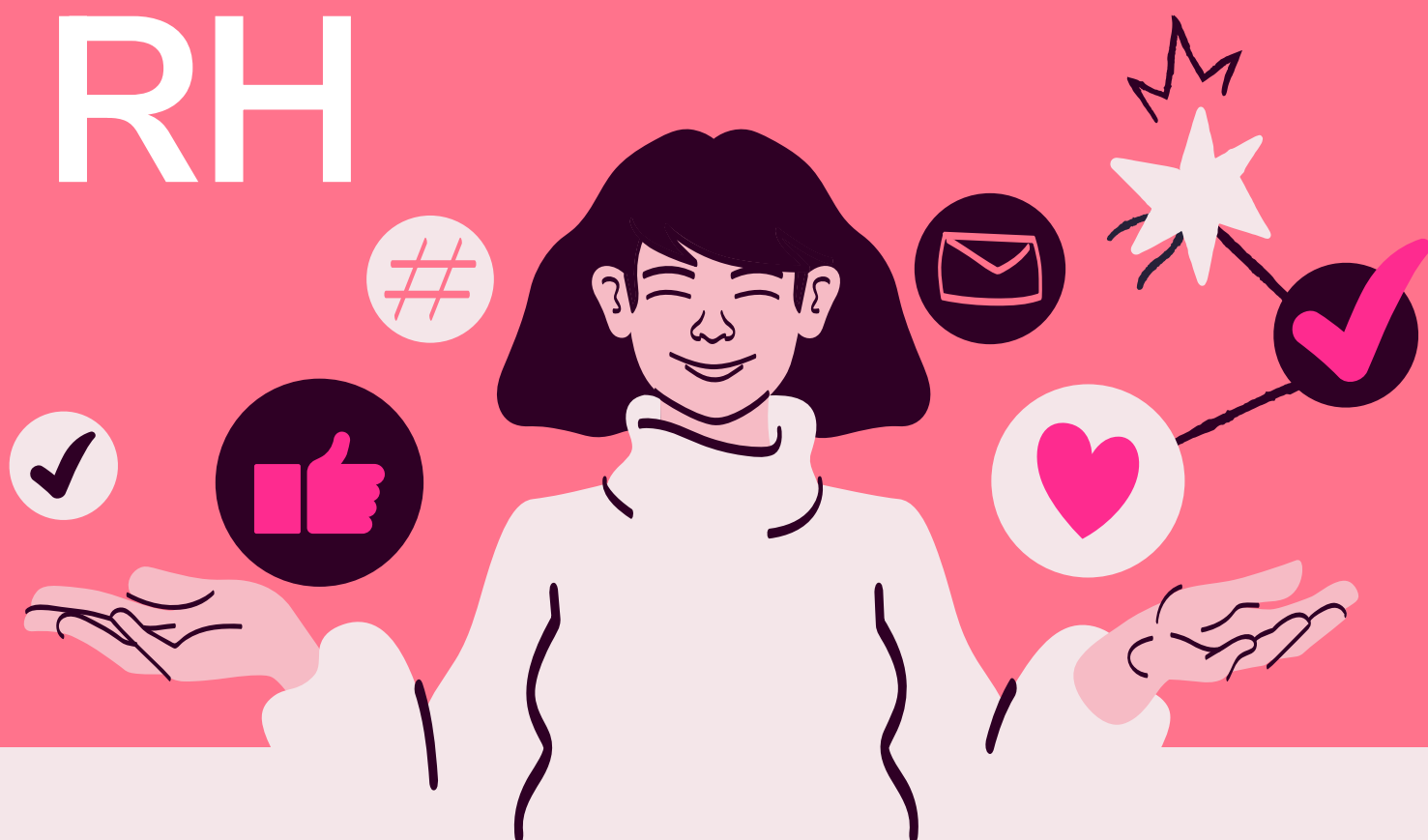
Fonte: The Age of People Analytics 2021: Practices Leading to Value from People Analytics Maturity", da Visier

50%

foi a queda de atritos entre colaboradores com a adoção de People Analytics na McKinsey

TENDÊNCIA

3 Automação dos processos do RH



Com o RH ocupando um papel cada vez mais estratégico dentro das companhias, a automação de processos nos departamentos de gestão de pessoas emerge como uma tendência na medida em que se há um consenso com relação ao futuro: não haverá sucesso sem inovação.

Investir na tecnologia para agilizar processos burocráticos reduz o tempo gasto com funções repetitivas e, consequentemente, alavanca a **produtividade do RH**.

No seu estudo “The 2021 Deloitte Global Human Capital Trends”, a Deloitte perguntou a 3.630 executivos quais eram suas principais ações naquele momento ou que estariam planejando para transformar o trabalho de maneira geral: novas tecnologias já aparecia em 3º lugar, citado por 35%.

Benefícios, folha de pagamento, processos de onboarding e desligamento, comunicados internos, controle de ponto, avaliações de desempenho e o arquivamento de dados são algumas das tarefas que podem ser realizadas de maneira automatizada atualmente. Assinaturas eletrônicas e certificados digitais são outros exemplos. E é possível integrar os sistemas para que conversem entre si e ainda forneçam dados que podem ser usados na análise comportamental de People Analytics (veja mais na pág. 7).

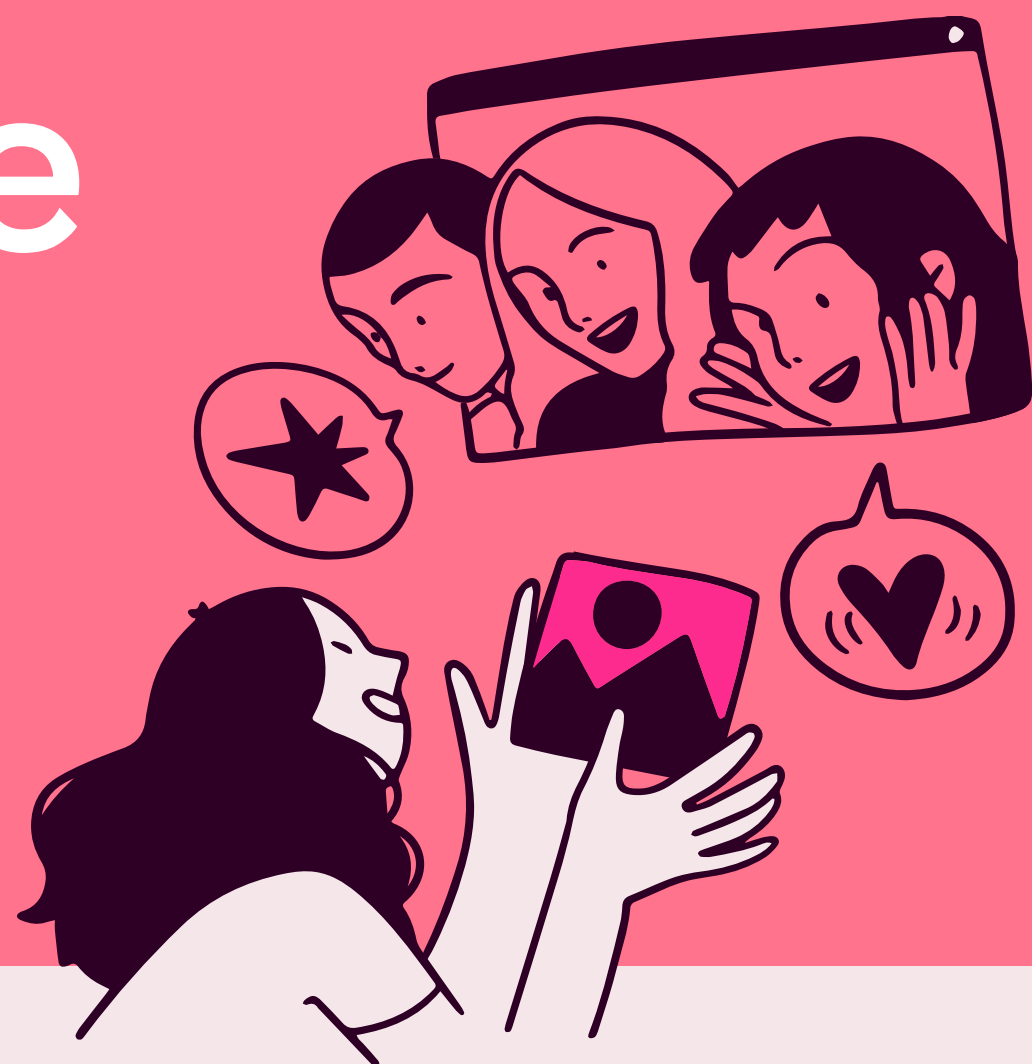
O que o RH precisa saber

- O primeiro passo é entender onde estão as principais demandas e os maiores gargalos do setor. É preciso mapear e identificar as atividades que devem ser priorizadas pela automação, seja porque exigem maior tempo de trabalho, seja porque a demanda é alta
- Durante a implementação, a integração entre toda a equipe do RH é imprescindível para que todos entendam que não significa substituir um colaborador por uma máquina, mas sim em enxergá-lo como alguém que ficará livre para tarefas mais estratégicas
- Tanto colaboradores quanto empresas tendem a ganhar com um processo de automação bem executado. Para quem trabalha no próprio departamento de RH, as vantagens passam pela otimização do tempo e a chance de se livrar de tarefas burocráticas e mecânicas para se dedicar a atividades mais estratégicas
- Para a empresa, a automação significa tarefas desenvolvidas com mais agilidade e menor chance de erro, resultados otimizados e ganho de tempo. A longo prazo, consequentemente, estamos falando também de lucro
- Em um efeito cascata, profissionais de outras áreas também são positivamente impactados.

TENDÊNCIA

4

Bem-estar e saúde mental



A pandemia do Covid-19 acabou por evidenciar uma questão que há tempos orbitava ao redor dos recursos humanos das empresas: a importância de se pensar políticas que proporcionem melhora no bem-estar e na saúde mental do trabalhador.

2023 também marca um ano que a OMS (Organização Mundial da Saúde) classificou o burnout como uma síndrome de esgotamento profissional – mal que afeta 30 milhões de brasileiros, de acordo com a Associação Nacional de Medicina do Trabalho.

Aquela mentalidade de que o bom funcionário é aquele disposto a trabalhar em jornadas intermináveis já começava a cair por terra nas empresas mais inovadoras. Passada a experiência do isolamento e retorno aos escritórios, o colaborador é quem não abre mão de políticas que impeçam que o trabalho invada seus momentos de lazer em família.

Provas disso são fenômenos mundiais recentes de demissão em massa, como *the great resignation* e o *quiet quitting*, em que os trabalhadores se limitam a executar as tarefas para os quais foram contratados, evitando sobrecarga e o famoso “levar trabalho para casa”. Assim, para as empresas, pensar em medidas que priorizem o bem-estar e a saúde mental dos profissionais passa a ser essencial não só para que os tenham desempenhando suas tarefas com qualidade, mas também para a atração e a retenção de talentos.

O que o RH precisa saber

- Ações voltadas ao bem-estar precisam começar por uma transformação na cultura organizacional da empresa. A companhia não pode, por exemplo, oferecer programas de saúde mental e ao mesmo tempo sobrecarregar os funcionários com jornadas extenuantes.
- As lideranças são peça-chave nesse processo com o time: sempre abertas a escutar seus membros, distanciando-se daquele modelo de chefe que apenas obriga o subordinado a executar atividades.
- As medidas a serem tomadas precisam ser planejadas a partir de demandas dos próprios colaboradores. É importante abrir um canal para que eles possam falar de que maneira o dia a dia do trabalho contribui ou prejudica para seu bem-estar e sua saúde mental.
- É importante que a companhia mantenha um monitoramento constante de suas ações para que possa ajustá-las se for necessário e saiba olhar de maneira empática e humanizada para sinais “silenciosos” que colaboradores podem dar de que algo não vai bem com sua saúde mental, como uma queda repentina na produtividade.
- Quando uma empresa cuida da saúde mental dos seus funcionários, a mudança começa pela melhora no clima organizacional. Quando o estresse é minimizado, todos tendem a trabalhar mais satisfeitos. A tendência é melhorar também índices de absenteísmo, presenteísmo, turnover, atração e retenção de talentos. Logo, a companhia se beneficia com mais produtividade, engajamento e, consequentemente, lucro.

51%

dos profissionais na América Latina são impactados por problemas de saúde mental



21%

dos funcionários dizem que seus empregadores nada fazem para promover ações positivas relacionadas à saúde mental no trabalho

Fonte: estudo “People at Work 2022: a Global Workforce View”, do instituto de pesquisa ADP

TENDÊNCIA



5 ESG no RH



Do inglês Environmental, Social and Governance (ESG), na tradução para o português temos Meio Ambiente, Social e Governança. A sigla que começa a ganhar cada vez mais espaço no RH, é um conceito que utiliza critérios para estabelecer o nível de sustentabilidade de uma empresa, considerando as três áreas que a sigla leva em seu nome.

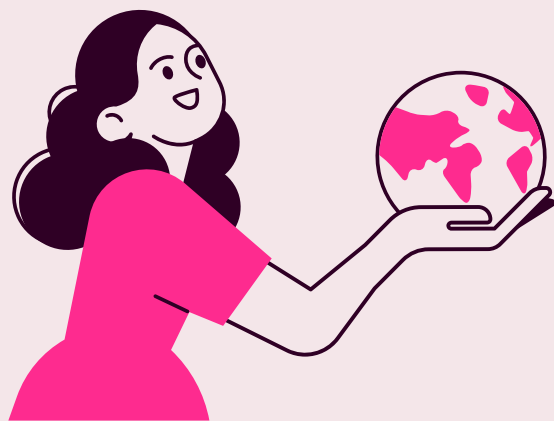
Na prática, uma empresa que adota o ESG se dispõe a agregar valor e se compromete em conciliar a busca por lucro com medidas responsáveis nessas três áreas, além de estar ciente dos impactos que pode causar na sociedade.

E por que o ESG se tornou uma tendência? A sociedade mudou, e o consumidor cobra cada vez mais sustentabilidade das marcas que consome, rejeitando as que não respeitam os direitos humanos e o meio ambiente, por exemplo. Além disso, em meio à crise climática que vivemos, essa passou a ser uma métrica avaliada por investidores na hora de escolher onde colocar seu dinheiro: ao contrário do que se imaginava no passado, lucro e sustentabilidade caminham juntos. Companhias com bons índices de ESG são mais sustentáveis a longo prazo, e por isso investimentos mais seguros. A partir de 2023, as empresas de capital aberto no Brasil também deverão divulgar uma série de informações sobre temas ambientais, sociais e de governança no Formulário de Referência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

O primeiro desafio será o de fazer um mapeamento para estabelecer o nível de maturidade da companhia em relação às práticas ESG e implementar processos que alinhem os objetivos da empresas com os pilares do ESG.

E além da estratégia global, o RH tem papel fundamental também no que diz respeito ao “S” da sigla.

ALGUNS PRINCÍPIOS ESG A PARTIR DE CADA PILAR:



AMBIENTAL

- Redução na emissão de poluentes com o estabelecimento de metas e compensações
- Posicionar-se em relação a questões climáticas
- Ações para combater o desmatamento e preservar a biodiversidade do ambiente em que a empresa está inserida
- Uso de energia renovável
- Descarte responsável de resíduos



SOCIAL

- Valorização dos direitos trabalhistas
- Comprometimento com diversidade e inclusão no quadro de colaboradores
- Políticas de bem-estar e saúde mental para funcionários
- Liderança humanizada
- Benefícios personalizados
- Observação atenta da cadeia de fornecedores e prestadores de serviço para não trabalhar com empresas que estejam desrespeitando os princípios ESG



GOVERNANÇA

- Transparência contábil
- Transparência na relação com imprensa, investidores e acionistas
- Política eficiente de compliance
- Adoção de práticas institucionais no combate à corrupção
- Comprometer-se com a diversidade e a inclusão no conselho diretor e administrativo

O que o RH precisa saber

- As ações a serem implementadas precisam fazer sentido para o público interno. Líderes participam da discussão, na medida em que toda a cultura organizacional da empresa será afetada pelas novas práticas.
- A partir do momento em que uma empresa opta por se envolver com práticas de ESG, após o trabalho de mapeamento que determinará os focos de ação no primeiro momento, é preciso criar um conselho com representantes de diversas áreas da empresa, liderados por um especialista em ESG que se dedicará em tempo integral ao projeto.
- Ao pensar projetos que contribuam com práticas de ESG, a companhia precisa levar em conta métricas para que possa avaliar o desempenho da ação e até divulgá-lo a stakeholders.
- Toda a companhia precisa atuar em prol de um mesmo objetivo, de maneira coletiva. Por isso, ações de conscientização, comunicação interna eficiente via email e redes sociais e palestras, treinamentos e workshops também podem estar entre as estratégias do RH para envolver sua comunidade nas ações.
- Vantagens para o dia a dia da imagem e reputação da empresa é a tendência de fidelização dos clientes, com maior competitividade na atração e retenção de talentos, pois tendem a ser empresas com melhor clima organizacional e ambiente favorável a inovações.
- A automação de processos pode ser uma importante aliada de ESG, uma vez que reduz o gasto de itens como papel ou a necessidade de espaço físico para o armazenamento de documentos, contribuindo também para a economia de energia, por exemplo.

86%

das empresas concordam que poderão sofrer impacto negativo no futuro caso não adotem uma gestão que considera ESG



75%

consideram ESG prioridade

59%

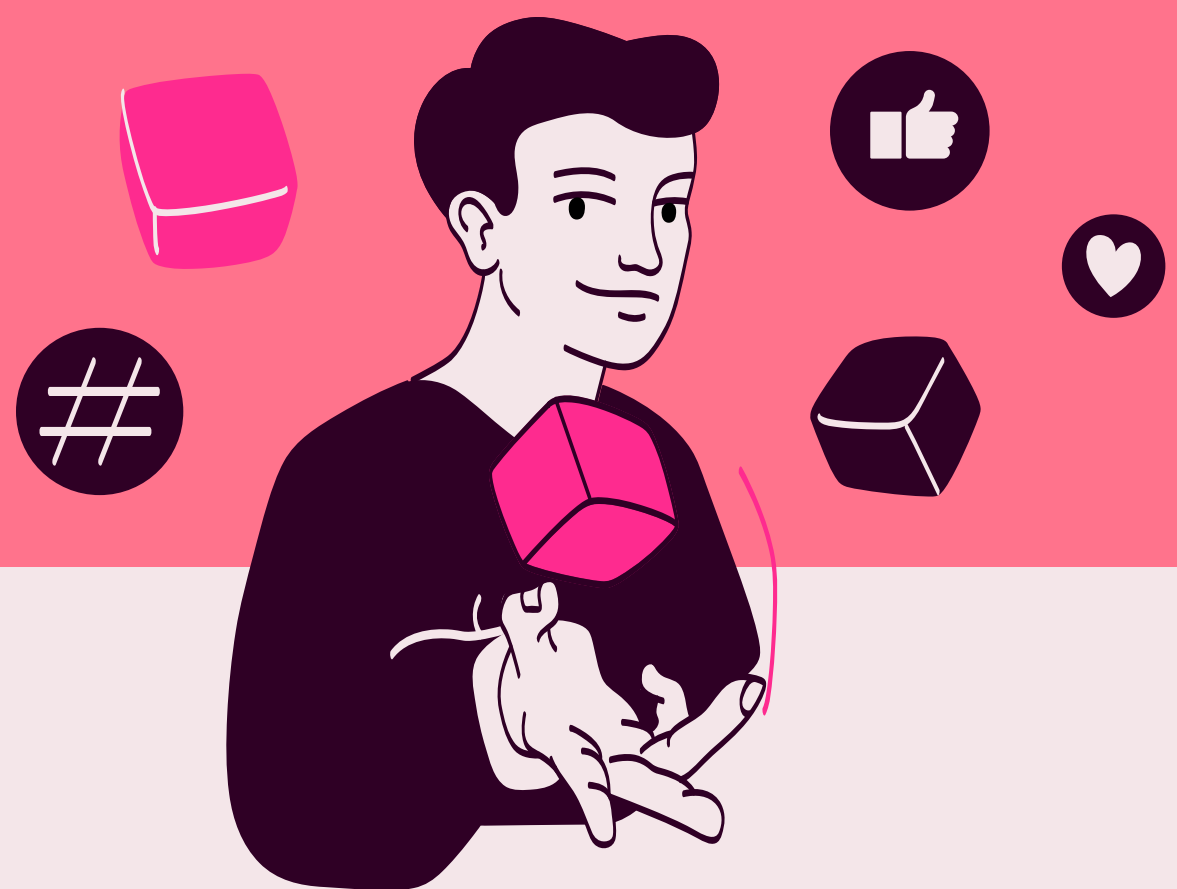
têm uma área específica para cuidar do tema

Fonte: ESG e as Empresas de Capital Aberto, realizado por Grant Thornton Brasil, a XP Inc. e a Fundação Dom Cabral em setembro de 2021.

TENDÊNCIA



Employee experience



Employee experience, ou “experiência do funcionário”, desponta como mais uma tendência para o ano e, olhando para as anteriores, não é difícil imaginar o motivo: estamos falando de uma metodologia que foca nessa interação do colaborador com a empresa e o coloca como protagonista das decisões que serão tomadas pelo departamento de gestão de pessoas, sempre com o objetivo de melhorar sua experiência como funcionário em toda a sua jornada na companhia.

Assim, um employee experience eficiente não tem fórmula pronta e vai considerar os pontos de vista de cada um desses colaboradores para oferecer a eles a melhor experiência possível.

NO ENTANTO, É IMPORTANTE CONSIDERAR TRÊS ASPECTOS PRINCIPAIS

1

TECNOLÓGICO

automação de processos e novas tecnologias que colaborem e otimizem o trabalho do funcionário.

2

FÍSICO

ambiente agradável e confortável, considerando inclusive fornecer condições para o trabalho remoto do colaborador se for o caso.

3

CULTURAL

funcionário alinhado com os valores da empresa.

O que o RH precisa saber

- Se o futuro da gestão de pessoas tende a ser cada vez mais estratégico, o employee experience é um ótimo exemplo do tipo de atividade a que devem se dedicar colaboradores dessa área.
- Outra tendência para o ano, a gestão voltada para dados, ou o People Analytics, acaba por ser o pontapé inicial em uma estratégia de employee experience. Coletar dados e informações sobre o comportamento dos colaboradores, sempre de acordo com a LGPD, é matéria-prima para desenvolver ações juntamente a pesquisas de clima.
- Benefícios flexíveis são um enorme trunfo neste contexto, pois permitem personalizar a experiência do colaborador de acordo com suas necessidades individuais.
- Traçar planos de carreira em conjunto com o funcionário e investir em seu aprimoramento são outras estratégias importantes no processo, assim como jornadas de trabalho flexíveis.
- Líderes inspiradores, que motivam e estimulam suas equipes em prol de um mesmo objetivo, preocupando-se com a saúde mental de todos, são parte desta engrenagem. É importante capacitá-los e situá-los quanto a importância do novo estilo de gestão.
- Além da melhora na produtividade e no engajamento, e da criação de um clima organizacional favorável para que todos possam desempenhar suas tarefas em alta performance, a imagem da marca também ganha pontos quando ela passa a ser conhecida como um bom local para se trabalhar. Consequentemente, tende a atrair bons candidatos em seus processos seletivos.

SE O EMPREGADO SE SENTE ACOLHIDO NO TRABALHO, ELE TENDE A SER

3,2x

mais feliz no emprego



Recomendam

3,7x

mais a empresa como um bom local para se trabalhar

Fonte: Global Talent Trends 2022 - LinkedIn

TENDÊNCIA



Diversidade & Inclusão



Muito além das vagas afirmativas, diversidade e inclusão é um tema imperativo para as áreas de gestão de pessoas trabalharem nas organizações.

Se sua importância é incontestável, em 2023 ela ganha ainda mais importância. A partir de agora, a CVM exigirá das empresas brasileiras de capital aberto mais transparência em relação aos níveis e objetivos de diversidade na composição da diretoria e dos conselhos de administração e fiscal. Os dados devem constar no novo Formulário de Referência – principal documento que contém dados sobre a administração de companhias abertas.

Há **diversidade** dentro de uma empresa quando seu quadro de funcionários espelha a sociedade em que está inserida, com olhar especial para minorias que tendem a ficar de fora normalmente: mulheres, negros, indígenas, migrantes, refugiados, egressos do sistema penitenciário, PCDs, pessoas de diferentes classes sociais e orientações sexuais, pessoas trans e de diferentes idades, inclusive idosos.

Mas então com processos seletivos específicos para cada um desses grupos o problema está resolvido? Definitivamente, não. Aí entra a **inclusão** e começam os problemas para muitas companhias. Não basta fazer uma seleção de estágio apenas para pessoas negras de baixa renda sem oferecer a elas um plano de carreira que lhes permita dentro de algum tempo ocupar os mesmos cargos que normalmente ficam na mão de pessoas brancas. Ou seja, uma empresa que se diz diversa e inclusiva precisa dar voz às minorias que contrata, colocando-as em cargos de liderança, ou todo o trabalho terá sido em vão.

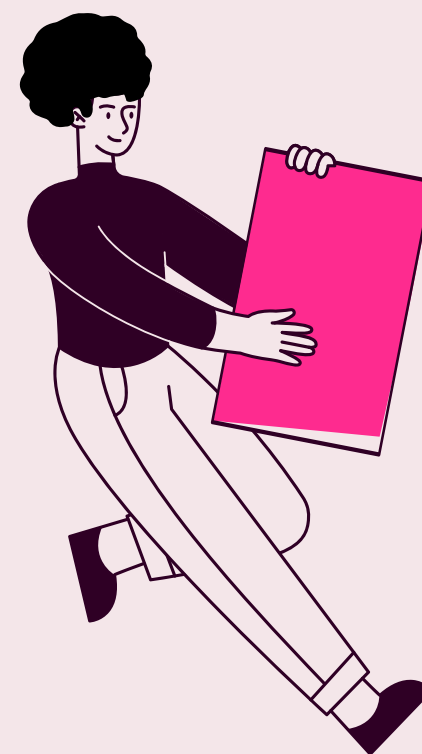
O que o RH precisa saber

- O tema é foco central do departamento de gestão de pessoas da empresa, mas o desafio se estende a toda a empresa, com foco também nos líderes de setor.
- Uma companhia de fato diversa e inclusiva precisa ter isso enraizado em sua cultura e sua importância explícita e clara para todo o seu quadro de funcionários ser engajado na importância desta causa.
- O primeiro ponto de atenção nas políticas de D&I é ter um time qualificado para o trabalho. Se estamos falando sobre incorporar a diversidade e a inclusão na cultura organizacional da empresa, elas precisam, antes de mais nada, ser parte de seus valores, objetivos e propósitos.
- Consultorias externas podem ajudar na implantação de políticas de D&I, mas, com o tempo, a companhia deve ter um comitê interno, com membros das minorias contempladas no programa, que irão direcionar e validar as ações a serem tomadas.
- As políticas devem ser estruturadas e planejadas e com metas e prazo estabelecidos para realizá-las.
- Processos de seleção específicos para os grupos que se busca contemplar são uma estratégia eficaz neste processo de atração de talentos. Mas há duas questões a serem observadas aqui: a importância de um processo de recrutamento também orientado para a diversidade e a inclusão, com ações práticas para reduzir vieses de preconceito enraizados.
- Um canal seguro para eventuais denúncias de preconceito e reuniões para feedbacks constantes junto a percepções dos novos colaboradores são importantes para que se sintam acolhidos na nova casa. O monitoramento das políticas implementadas, o censo anual e o contato frequente com o comitê de diversidade e inclusão passam a ser essenciais.

PERFIL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS E PREOCUPAÇÃO COM INCLUSÃO E DIVERSIDADE

87%

afirmam querer ser reconhecidas como empresas que valorizam a diversidade



77%

dizem encorajar candidaturas de grupos marginalizados

Fonte: pesquisa “Diversidade Aprendiz”, realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), a plataforma Somos Diversidade e a UNAIDS Brasil.

TENDÊNCIA



Liderança humanizada

Mais uma tendência acelerada pelos desafios impostos pela pandemia, a liderança humanizada é a engrenagem que permite colocar em prática muitos dos outros temas listados até aqui. Isso porque ela trata do comando de equipes a partir dos pilares da empatia e da solidariedade.

Havia anos que empresas mais inovadoras vinham discutindo a necessidade de reformular modelos de gestão que apostavam em produtividade às custas de sobrecarga de trabalho e repassar tarefas a colaboradores sem envolvê-los no objetivo final. No entanto, com a pandemia e a necessidade do trabalho remoto e os limites entre as vidas pessoal e profissional dos colaboradores totalmente rompidos naquele contexto, a discussão veio à tona com mais força. E jogou luz às deficiências do modelo padrão.

Estudos evidenciam que o trabalhador saiu da pandemia de Covid-19 mais preocupado em equilibrar a vida profissional com momentos de lazer e querendo autonomia e flexibilidade. Assim, este novo líder também precisa se moldar ao fato de que produtividade e bem-estar dos seus liderados precisam caminhar juntos.

Neste novo papel, o gestor de um time não deixa de estar atento ao andamento das tarefas que precisam ser concluídas, mas o faz motivando e estimulando seu time, observando as habilidades técnicas de cada um e de que forma podem render mais.

Para isso, além das próprias hard skills, ele precisa estar capacitado com soft skills que lhe permitam orientar a equipe e também ouvi-la.

O que o RH precisa saber

- O primeiro passo é fazer um mapeamento detalhado, utilizando recursos como pesquisa de clima e cruzamento de dados. A partir daí, entendendo o nível de maturidade da empresa em relação ao tema, é possível começar a planejar ações
- Não há liderança humanizada sem uma cultura organizacional que deixe claro a todos os colaboradores o papel dos gestores de cada área: da produtividade por meio da motivação e do olhar empático para seus liderados. Assim, a mudança precisa acontecer de cima para baixo, ou seja: a partir da diretoria da companhia, chegando até os funcionários. Os processos de recrutamento e seleção também devem ser incluídos
- Pode ser necessário capacitar e educar os gestores para atuar dentro dos limites desse novo modelo. Vale investir em workshops e treinamentos
- Uma comunicação assertiva entre o gestor e seu time é imprescindível em uma liderança humanizada, sempre de maneira ética, responsável e cuidadosa. O líder humanizado comanda pelo exemplo e pela inspiração
- Uma liderança humanizada resulta em menores índices de turnover e absenteísmo, melhora do clima organizacional e dos índices de ESG (veja mais na pág. 13), o que a longo prazo também contribui para atrair investidores e na melhora da imagem da empresa.

240%

SUPERIOR
é o índice de
satisfação
dos clientes e
colaboradores
com empresas
humanizadas



225%

MAIORES
são os níveis de
bem-estar entre
os colaboradores
que trabalham
em empresas
humanizadas

Fonte: Projeto Empresas Humanizadas no Brasil - Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) - USP

TENDÊNCIA



Design organizacional

Conforme o mundo muda, e novas demandas obrigam as companhias a repensar seus métodos de gestão, o design organizacional emerge como a tendência que permite estruturar mudanças para fazer adequações no modelo de administração.

Assim, o chamado designer organizacional é um profissional do departamento de recursos humanos que mapeia a estrutura da companhia, identificando as responsabilidades de cada um e seus limites, a quem se reportam e o caminho que a informação faz até que as tarefas sejam concluídas. A automação também pode ser utilizada na estratégia quando for verificado que determinadas tarefas podem ser feitas de maneira automática.

Nesse processo, a ideia é identificar se a hierarquia estruturada é eficiente para otimizar custos e tempo, sem sobrecarregar nenhum colaborador ou observar se há profissionais que estão centralizando muitas decisões e atrasando o andamento dos projetos, por exemplo.

Em sintonia com outras tendências para o ano, o design organizacional hoje ainda tem como pano de fundo a ideia de proporcionar mais autonomia para o colaborador e promover um trabalho colaborativo, ou seja, o funcionário passa ser visto em suas potencialidades e individualidades e não como peça que pode ser facilmente substituída.

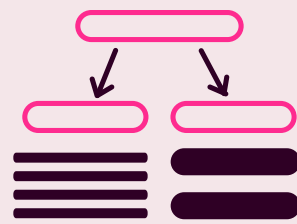
UM DOS MÉTODOS CONHECIDOS PARA SE PROMOVER DESIGN ORGANIZACIONAL É O DE J.R. GALBRAITH, QUE PROPÕE UM OLHAR PARA OS SEGUINTES ASPECTOS:



PESSOAS



ESTRATÉGIA E
CAPABILITIES



ESTRUTURA



INCENTIVOS



PROCESSOS

O que o RH precisa saber

- O design organizacional é grande aliado das empresas no momento em que se precisa fazer, por exemplo, uma mudança na cultura. Reestruturar áreas e responsabilidades e entender como as decisões estão sendo tomadas dá a chance de implementar, com as mudanças, uma nova mentalidade, aproximando os colaboradores dos objetivos.
- Casos de atritos entre áreas ou líderes e liderados também podem ser beneficiados com um design organizacional que defina os papéis de cada um
- Nesta hora, é importante deixar claras e ao alcance de todos as novas regras e metas, bem como as atribuições de cada um, seus limites e os caminhos propostos para otimizar o trabalho
- Focado no profissional e suas habilidades, o processo também pode acabar se desdobrando na necessidade de treinamentos e workshops para capacitá-lo
- O departamento de gestão de pessoas deve estar atento e aberto a ouvir dificuldades de adaptação dos colaboradores ao novo modelo, porque elas certamente surgirão.

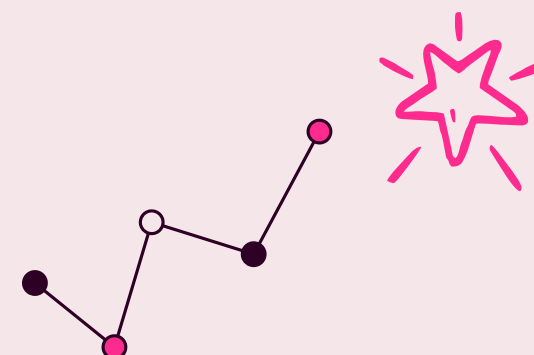
EM 2023,
LÍDERES DE RH
IRÃO PRIORIZAR

60%

A eficiência de seus
líderes e gerentes

53%

Design
organizacional e
gestão da mudança



47%

Employee
experience

53%

dos profissionais
levam a flexibilidade
mais em conta do que
os salários na hora de
trocar de emprego

Fonte: The Top HR Trends and
Priorities For 2023 - Gartner

TENDÊNCIA



10

Gestão da mudança



A gestão de mudança, tendência que fecha nossa seleção, nada mais é do que a forma de administrar as transformações pelas quais as companhias vêm passando, principalmente na velocidade em que vêm acontecendo desde a pandemia.

Assim, reestruturações por corte de gastos, rebranding, fusões, mudança de espaço físico e implementação digital são exemplos de eventos que podem acontecer em uma empresa e vão requerer o trabalho de uma equipe de gestão de mudança, sempre no intuito de minimizar impactos de todo o tipo para a organização, desconfortos e estresse para os trabalhadores e deixá-los a par dos motivos das transformações, de maneira transparente. Ou seja, aqui também é o funcionário quem está no centro das atenções.

Além de colaborar para a saúde mental do seu quadro de colaboradores, a gestão de mudança, quando bem executada, terá resultados positivos também no aspecto financeiro da empresa, já que a produtividade dos profissionais tende a melhorar, além de o tempo ser otimizado e os resultados chegarem mais rápido. A longo prazo, o lucro também aumenta.

O que o RH precisa saber

- Eventualmente, mudanças consideradas simples pelo time que se prepara para implantá-las, como um novo software para a empresa, por exemplo, mostram-se complexas e estressantes para quem será impactado por elas. Por isso, é importante que não se subestime a necessidade de um trabalho de gestão a cada novo plano que envolver o dia a dia dos funcionários.
- O processo se dá com a identificação do fator de estresse. A partir daí, a equipe de gestão de mudanças coloca a mão na massa, considerando sempre o alinhamento à cultura da empresa e o fato de que seus diferentes perfis de colaborador poderão reagir de maneiras diferentes. Antes de espalhar o projeto por toda a empresa, vale fazer um teste no próprio departamento de RH para já observar falhas e fazer ajustes.
- O design organizacional (veja mais na pág. 13) pode entrar nesta etapa, quando o time começa a desenhar o plano. Implementado o novo projeto, será necessário fazer um monitoramento e acompanhamento constante do seu andamento. Este é o momento em que se colhe os feedbacks dos colaboradores e em que é preciso estimulá-los e aproximá-los de uma maneira positiva da nova realidade.
- Comunicação assertiva, empatia e resiliência são palavras-chave durante o processo.
- Uma das métricas para saber se a mudança foi bem executada é o cálculo do ROI, ou seja, do retorno sobre o investimento.

Fontes



Colaboração é a chave: como superar os desafios do trabalho híbrido - Thinking With Google

2021 Deloitte Human Global Capital Trends - Deloitte

Pesquisa Diversidade Aprendiz - Organização Internacional do Trabalho (OIT), plataforma Somos Diversidade e UNAIDS Brasil

Como funciona o recrutamento às cegas na empresa do rapper Emicida - Flash

People at Work 2022: a Global Workforce View - ADP

Licença PETernidade

O que é a sigla ESG, que virou sinônimo de sustentabilidade - Exame

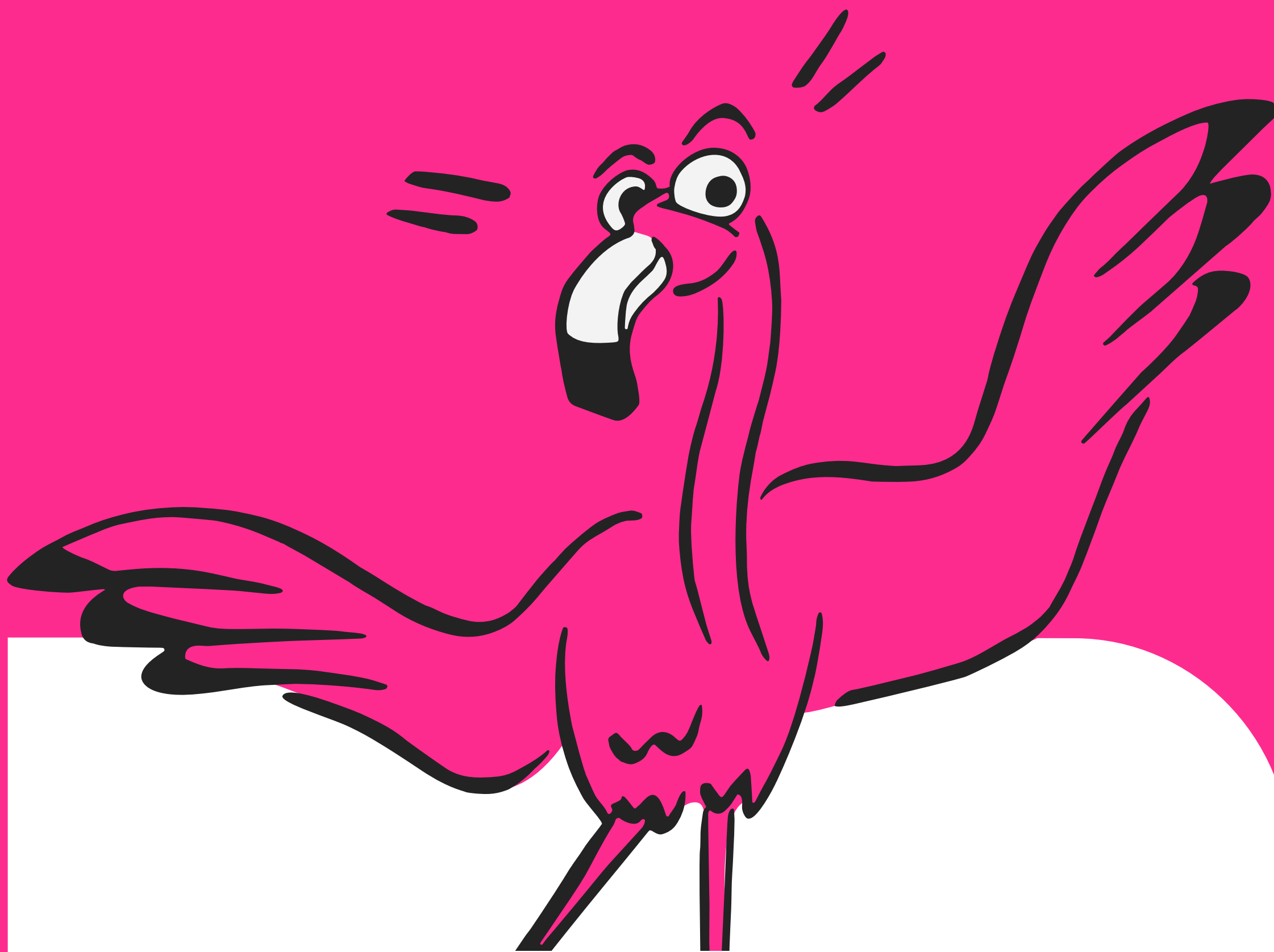
<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Global Talent Trends 2022 - LinkedIn

The Future Of Work: Airbnb CHRO Becomes Chief Employee Experience Officer - Forbes

Empresa com gestão humanizada satisfaz clientes e rende mais, indica pesquisa - USP São Carlos

Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023 - Gartner



Venha ser Flash

Somos a maior techwork do mercado brasileiro:
oferecemos uma solução completa para o RH.
Dos benefícios flexíveis ao reembolso, agora também
temos uma ferramenta completa de gestão.

CLIQUE E LIBERTE-SE

flash