



RH2020RS

**Tendências do RH do Rio Grande do Sul
no Cenário de 2020**

O X da Questão

O X da Questão é um evento criado pela **PRODUCTIVE** e **RESOLUTION**, consultorias que transitam pelos temas gestão de pessoas e carreira nas organizações.

Ele foi idealizado em Porto Alegre - RS, no inverno de 2014, com a intenção de ajudar as empresas clientes das duas consultorias a sustentar um pensamento estratégico para o RH. A proposição é fazer isso promovendo debates de visões e conexões que possam romper com o *status quo*, indo ao “X da Questão” nas temáticas envolvidas em uma gestão de RH mais estratégica.



**Desejamos que este
estudo possa ser
muito útil para
você e a sua
organização!**

Nesta edição de 2015, tratamos de pesquisar e estudar a visão e o planejamento das organizações gaúchas para os seus futuros, no que tange às estratégias e ações focadas na atuação da área de gestão de pessoas.

**E então,
vamos ao
X da Questão?**



Índice

Sobre a Pesquisa RH2020RS	06
Tendências do RH do RS no cenário de 2020	11
Principais descobertas	11
Desafios atuais e futuros dos profissionais que atuam em Gestão de Pessoas	12
Projetos prioritários para os próximos 5 anos	14
Práticas que devem ser tendência nos próximos 5 anos	15
Impulsionadores para a prática	16
Quais as barreiras para a prática	17
Desafios e tendências em Gestão de Pessoas	18
Explorando as percepções sobre os desafios identificados	20
Atração e retenção de profissionais	21
Comprometimento e engajamento	26
Desenvolvimento de lideranças e sucessão	28
Ensaçando alguns insights para construir algumas conclusões	32
Insights finais	33
A necessidade da abertura de uma agenda para se discutir o modelo de atuação de RH no cenário futuro	34
Desafios	35
Mudanças e competências necessárias para a transformação	37
Pesquisa realizada junto aos profissionais de RH no RS	38
Realizadores	42
Colaboradores	43

Sumário

Em 2015, diante de um cenário de crise política e econômica no país, gerador de um ambiente de instabilidade e incertezas, nos perguntamos qual deveria ser a agenda proposta para a II Edição do X da Questão. Nesse contexto, **PRODUCTIVE** e **RESOLUTION**, associadas na ideia de levar a seus clientes uma agenda propositiva, fizeram a escolha por convidar sua rede de empresas e profissionais clientes, consultores parceiros e colegas acadêmicos para pensarem juntos e buscarem visionar os desafios com os quais terão de lidar, superado este cenário de dificuldades.

E foi assim, com base no propósito de criar um espaço de geração de proposições frente aos desafios experienciados no cenário atual, que nasceu a Edição 2015 do X da Questão, instigando uma ação colaborativa junto à comunidade envolvida na temática de Gestão de Recursos Humanos no RS para pensar o cenário do RH 2020 em nosso contexto.

Os resultados deste estudo coordenado pelas consultorias **PRODUCTIVE** e **RESOLUTION** e apoiado pelo **GEDC - Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento de Carreira** - vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da **PUCRS**, apresentam importantes ideias que nos convidam a uma reflexão mais aprofundada sobre a prática que construímos até aqui na gestão de recursos humanos em nossas organizações.

Ao concluir esse trabalho de pesquisa, compartilhamos com vocês alguns dos insights obtidos, e desejamos que eles possam tornar-se inspiradores e orientadores de ações possíveis para o cenário 2020 no que diz respeito à atuação da área de Gestão de Pessoas enquanto parceira estratégica dos negócios para o contexto gaúcho.

PRODUCTIVE

**Carreira e Conexões
com o Mercado**

RESOLUTION

Soluções de Valor

Sobre a pesquisa

O objetivo deste estudo foi pesquisar a percepção da comunidade de RH do RS sobre “Tendências, Desafios e Impulsionadores para Gestão de Pessoas das Organizações do Estado do Rio Grande do Sul - Cenário 2020”.

Buscamos saber, o que os profissionais de RH das organizações que atuam no RS pensam e projetam para os próximos ciclos de planejamento e de formação de diretrizes para a sua atuação.

Para que chegássemos aos resultados aqui apresentados, trabalhamos em 3 etapas:



EDIÇÃO 2015 X DA QUESTÃO

1ª ETAPA



PESQUISA

Junho

2ª ETAPA



**PRÉ - EVENTO
WORLD
CAFÉ**

Setembro

3ª ETAPA



**EVENTO
" X DA
QUESTÃO"**

Novembro

1ª ETAPA | PESQUISA



O estudo teve início em junho de 2015, com a aplicação de uma pesquisa (em formato de questionário eletrônico) respondida por mais de 100 lideranças de RH (executivos e profissionais de RH das principais empresas do RS, acadêmicos das principais entidades de ensino do RS - PUCRS, UFRGS e UNISINOS e consultores de RH) que atuam no mercado do RS.

Nessa etapa, os respondentes da pesquisa foram convidados a compartilhar suas percepções sobre:

1.

Quais os **DESAFIOS** atuais e futuros para a **GESTÃO DE PESSOAS** no contexto em que atuam.

2.

Quais os **PROJETOS PRIORITÁRIOS** do RH neste contexto.

3.

Quais as **TENDÊNCIAS** em **GESTÃO DE PESSOAS**.

4.

Quais **COMPETÊNCIAS** serão necessárias para os **PROFISSIONAIS DE RH** atuarem neste cenário.

5.

Quais **EMPRESAS INSPIRAM A GESTÃO DE PESSOAS** no cenário do RS.

6.

Quais os **PROFISSIONAIS de REFERÊNCIA** em **GESTÃO DE PESSOAS** no RS

As respostas foram analisadas pelo GEDC - Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento de Carreira -, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUCRS, que gerou o conteúdo levado então para uma discussão em maior profundidade com representantes das empresas e profissionais tidos pelos respondentes como referência no contexto de Gestão de Pessoas no RS.

2ª ETAPA | PRÉ - EVENTO - WORLD CAFÉ



Um pré-evento marcou a II Edição do X da Questão. Em setembro de 2015, 15 “Profissionais de Referência” (incluindo executivos de RH, acadêmicos e consultores de destaque indicados pela pesquisa) foram convidados pela **PRODUCTIVE** e **RESOLUTION** para discutir os principais insights gerados a partir da 1ª Etapa da Pesquisa.



O foco deste encontro foi solicitar ao grupo uma análise qualitativa dos resultados gerados pela pesquisa.

Trabalhando em um formato de construção colaborativa de ideias, o grupo debateu em um **World Café** os temas mais relevantes da pesquisa e produziu o material que será apresentado a seguir.

3ª ETAPA | EVENTO - X DA QUESTÃO

O evento X da Questão - Edição 2015, realizado em 17 de novembro, propõe compartilhar com Executivos de Negócio e Executivos de Recursos Humanos de empresas clientes PRODUTIVE e RESOLUTION os principais achados do estudo RH2020RS - **Tendências do RH do RS no cenário de 2020**, realizado com o propósito de ampliar a visão sobre as práticas de Recursos Humanos no contexto atual das empresas no RS, convidando-os a visionar cenários para a gestão de pessoas neste contexto para os próximos 5 anos.

Ao compartilhar os resultados deste estudo, o propósito é abrir uma agenda junto a este grupo de executivos para, a partir da identificação do estágio atual das práticas de gestão de pessoas, fazer-lhes uma provocação capaz de contribuir com a transformação necessária para uma prática de Gestão de Pessoas mais qualificada e alinhada às necessidades de desenvolvimento dos negócios e das pessoas.

Características da amostra

O perfil da amostra pesquisada foi:

Idade média:

42 anos

(mínimo 29; máximo 60)

35,7%

Homens

64,3%

Mulheres

45%

Com formação em Administração de Empresas

34%

Psicologia

53%

Gerentes

18%

Diretores

65%

São os principais responsáveis pela área de Gestão de Pessoas

83%

Profissionais com mais de 10 anos de experiência em Gestão de Pessoas

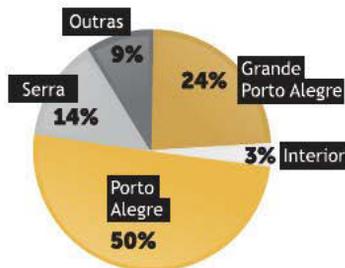
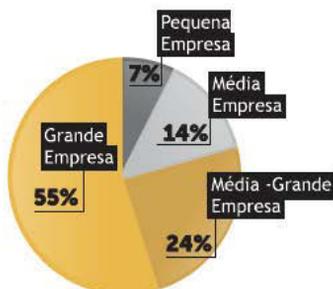
80%

Profissionais de RH, 10% Consultores e 10% Executivos do Negócio

45%

Estão há menos de 3 anos nas suas funções

Profissionais atuantes em empresas com o seguinte perfil:



51%

Das empresas têm mais de 1.000 colaboradores

Indústria
Serviços
Comércio/Varejo

} 51,0%
38,6%
10,4%

Empresas percebidas pelos respondentes como referência em Gestão de Pessoas no RS:

Gerdau, Dell, Lojas Renner, RBS, Randon, Marcopolo, Braskem, John Deere, AGCO, Hospital Mãe de Deus, Sícredi.

Pesquisa RH2020RS

Tendências do RH do RS no cenário de 2020



Principais descobertas

Desafios atuais e futuros

A pesquisa indica que são três, os principais desafios e tendências para as áreas de Gestão de Pessoas, no Rio Grande do Sul, até 2020:

Atração e Retenção de Profissionais;

Comprometimento e Engajamento;

Desenvolvimento de Lideranças e Sucessão.

Quais são, na sua opinião, os desafios atuais dos profissionais que atuam com gestão de pessoas nas organizações?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



Quais os principais desafios dos profissionais que atuarão com gestão de pessoas nos próximos cinco anos?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90



Estes desafios, que já se mostram presentes no cenário atual, são percebidos pelos respondentes da pesquisa como desafios prioritários para uma Gestão de Pessoas mais eficaz em um cenário de 5 anos.

Projetos prioritários para os próximos 5 anos

0 ||| 10 ||| 20 ||| 30 ||| 40 ||| 50 ||| 60 ||| 70 ||| 80 ||| 90 ||| 100

2%
Comprometer a direção com a área de GP

7%
QVT / Equilíbrio / Satisfação

8%
Produtividade / Indicadores

8%
Gestão do Conhecimento / Aprendizagem

10%
Mobilizar / Motivar

10%
Consolidar / Aprimorar a área de GP

12%
Captação e retenção de profissionais

14%
Reorganizar arquitetura organizacional

15%
Mudança cultural

15%
Inovação / Tecnologias

15%
Avaliação de desempenho

20%
Remuneração

22%
Alinhar gestão de pessoas à estratégia

24%
Implementar / Manter modelos de Gestão

47%
Desenvolvimento de pessoas / Equipes

66%
Desenvolver Talentos, lideranças

Entretanto, quando a questão colocada refere-se aos projetos a serem priorizados em 5 anos, o escopo de atuação se amplia, levando ao seguinte questionamento: por que os projetos prioritários das organizações apenas tangenciam alguns dos desafios futuros apontados pelos profissionais, ao invés de contemplar diretamente estes desafios e os atuais?

Tendências em Gestão de Pessoas Práticas que devem ser TENDÊNCIA nos próximos 5 anos

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



O mesmo questionamento surge quando a pergunta diz respeito a quais práticas devem ser priorizadas nesta visão de cenário de 5 anos. Novamente, o escopo de atuação parece ampliar-se denotando uma ação um pouco mais difusa na atuação de RH.

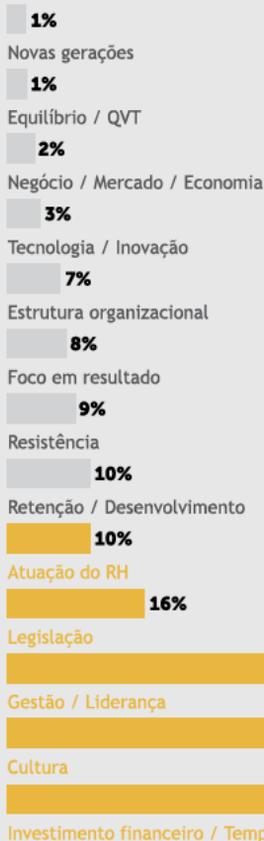
Impulsionador para a prática

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



Quais as barreiras para a prática

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



É interessante observar, ainda, que quando se pergunta sobre potenciais impulsionadores ou barreiras para as práticas visionadas neste cenário de 5 anos, nota-se uma relação significativa com os desafios atuais e futuros percebidos por estes mesmos profissionais.

Estes resultados, naturalmente, nos instigaram a compreender em mais profundidade o que faz com que, mesmo frente à percepção sobre um dado nível de desafio, tanto no cenário atual como futuro, a opção de ação de Recursos Humanos esteja priorizando projetos e práticas orientados por outro foco, mais operacional.

A partir dessas reflexões, demos andamento à análise do conteúdo das respostas oferecidas pelos profissionais convidados a estas questões. Compartilhamos a seguir os resultados da análise, convidando a um aprofundamento desta reflexão.

Desafios e tendências em Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) nas organizações é um tema que preocupa não apenas executivos na condução dos negócios ou profissionais que atuam diretamente nessa área.

Diversas instituições e grupos de pesquisa vêm investigando, ao longo dos últimos anos, as práticas, tendências e cenários na área de GP. Os resultados obtidos por meio dessas investigações, no Brasil e em diferentes países, dão suporte aos dados que obtivemos na primeira etapa da nossa pesquisa sobre o cenário de GP do Rio Grande do Sul e perspectivas para 2020.



foram percebidos como os três principais desafios tanto no cenário atual quanto futuro para as áreas de GP, no Rio Grande do Sul, até 2020. Não são, no entanto, resultados que apontem novas direções quanto aos desafios na Gestão de Pessoas.

Estes resultados já vêm sendo trazidos por pesquisas semelhantes, realizadas no cenário nacional e internacional, há algum tempo (Dutra, Veloso & Amorim, 2010; Hay Group, 2014; Schwartz, Bersin & Pelster, 2014; Thomas, 2012).

Em pesquisa realizada em 2010, foram levantados os desafios que impactariam de alguma forma a gestão de pessoas até 2015 (Dutra, Veloso & Amorim, 2010).

Dentre os mais citados figuraram: maiores expectativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional; integração crescente de jovens da geração Y no mercado de trabalho e demanda por maior comprometimento e engajamento das pessoas com o negócio. Essas temáticas emergiram na **Pesquisa RH2020RS - Tendências do RH do RS no cenário de 2020** e foram exploradas durante a discussão no pré-evento do X da Questão, sendo validadas como desafios que ainda estarão presentes até o ano de 2020 em nosso contexto.

Em consonância, uma pesquisa realizada pela Thomas Case, em 2012, com 224 empresas de diferentes portes e segmentos de negócio do Brasil, destacou que os temas atração, retenção de talentos e desenvolvimento da liderança estavam entre os maiores desafios atuais na área de Gestão de Pessoas das organizações. Esse estudo previa que, para 2013, as prioridades continuariam sendo a retenção dos talentos, o desenvolvimento da liderança e o aumento da performance da equipe.

Estudos realizados pela Hay Group, com uma amostra de 214 empresas brasileiras, identificaram resultados similares. Para as participantes da pesquisa realizada em 2013, foram identificados como focos de atenção:

- 1) desenvolvimento e capacitação das lideranças;
- 2) atração e retenção de talentos e
- 3) clima organizacional (diagnóstico, pesquisa e plano de ação).

Já os achados de 2014 indicam como prioridades da área de GP:

- 1) e-social;
- 2) desenvolvimento/capacitação das lideranças;
- 3) clima organizacional (diagnóstico, pesquisa e plano de ação); e
- 4) atração e retenção de talentos.

Resultados semelhantes ainda foram encontrados em uma pesquisa mundial sobre tendências, divulgada pela Deloitte University Press, a qual afirma que “engajar pessoas e formar líderes são os desafios do século 21” (Schwartz , Bersin & Pelster, 2014). Essa pesquisa, realizada com executivos e líderes de RH de 94 países, indicou como questões que requerem ações de maior urgência: liderança, retenção e engajamento, **reestruturação do RH** e aquisição de talentos. É interessante destacar que **36% dos respondentes afirmaram não estar prontos para responder a essas tendências.**

É possível observar, por meio dessas pesquisas de tendências, que os desafios práticos das áreas de GP de organizações nacionais e internacionais vêm se mostrando muito similares nos últimos cinco anos.

Em outras palavras: embora os profissionais de GP, individualmente, sejam capazes de vislumbrar outros e maiores desafios, as investigações sobre a prática profissional ainda levam aos “mesmos” resultados, como demonstra a Pesquisa RH2020RS - Tendências do RH do RS no cenário de 2020.

Explorando as percepções sobre os desafios identificados



Atração e retenção de profissionais



Quanto ao desafio atração e retenção de profissionais, os profissionais de referência que participaram da discussão sobre os resultados da pesquisa apontaram que atração e retenção de pessoas são questões primordiais para as organizações e que deveriam ser pensadas considerando mais fortemente aspectos da cultura e da estratégia. Afirmam ser necessário que as organizações se preocupem, cada vez mais, em atrair pessoas identificadas com os valores organizacionais, o que corrobora outros estudos neste mesmo tema. Segundo pesquisa realizada pela PwC:

A maneira como a empresa é percebida no mercado, e internamente, afeta de maneira significativa a sua capacidade de atração e retenção de profissionais. A marca se articula a partir de uma definição clara de uma proposta de valor para o empregado e de sua implementação.

(PwC Saratoga, 2014)

No entanto, para que a identificação entre empresa e profissional ocorra, é essencial que as empresas sejam capazes de informar claramente como ser no futuro (missão e estratégia) a fim de atrair profissionais que se identifiquem com esse objetivo. Ainda, segundo os profissionais que colaboraram na discussão dos achados de nossa pesquisa, é essa identificação que leva à motivação dos colaboradores - “equação” difícil de alcançar, especialmente no que tange às novas gerações de profissionais.



**No final, as pessoas
querem estar na empresa...
elas querem enxergar
valor por estar ali.”**



**A equação mais difícil que
existe é tu fazer com que
aquilo que a empresa necessite
é aquilo que a pessoa quer.”**

Segundo pesquisas de mercado acerca dos valores que motivam as diferentes gerações a buscarem e a permanecerem nas organizações, observa-se que:

A geração do milênio dá grande prioridade à cultura do empregador e deseja um ambiente de trabalho que enfatize a atuação em equipe e um senso de comunidade.
(PwC, 2013)



Ainda a esse respeito, os profissionais que colaboraram com a análise destes resultados se questionaram sobre a dificuldade de algumas organizações em adotar ações assertivas e quais as melhores estratégias para atrair e reter profissionais, especialmente as novas gerações de profissionais. Enfatizam que as demandas desse grupo de profissionais irão gerar mudanças culturais importantes no futuro:



Quem vai mudar de fato as organizações não é a geração Y, e sim as posteriores”

Afirmaram que a retenção dos profissionais nas organizações requer ações objetivas. Apontam a necessidade de:

2

proporcionar arranjos de trabalho mais flexíveis com vistas ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho;

1

mudar o desenho organizacional, fazendo menos e melhor, para proporcionar, assim, maior qualidade de vida e de trabalho;

3

reconhecer formalmente o trabalho realizado pelos profissionais;

4

incentivar e valorizar o trabalho realizado através da figura dos gestores;

5

garantir que os talentos percebam que há perspectivas de desenvolvimento internamente;

6

contar com líderes que sirvam como referência e modelo, e que estejam conectados com a estratégia das organizações.

As ações sugeridas vão ao encontro dos achados de diversas pesquisas de mercado. Especialmente no que diz respeito às novas gerações:

As gerações mais jovens buscam progresso e desafios, enquanto as anteriores preferem permanecer no mesmo setor. As pessoas vão para empresas menores porque querem um trabalho desafiador que cause impacto, tenha uma visão de futuro e uma ótima cultura corporativa, mas não necessariamente mudam para ganhar mais dinheiro.

(pesquisa do LinkedIn, “Por que e como as pessoas mudam de emprego” março de 2015)

A geração do milênio tem mais expectativas em relação a receber apoio e reconhecimento por suas contribuições e também a fazer parte de uma equipe coesa. (PwC, 2013)

“ Nós não temos empresas para atrair as pessoas.”

“O problema é maior que atrair gente agora, as pessoas estão saindo daqui para ir para São Paulo e outros lugares e não querem ficar aqui por falta de oportunidades reais de trabalho”.

Eles (gerações mais novas) valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mas não estão dispostos a tornar o emprego uma prioridade exclusiva, mesmo com a promessa de remunerações maiores no futuro. Para a geração Y, produtividade não deve ser medida pelo número de horas passadas no escritório, mas sim pelo volume de trabalho concluído.

O emprego é “algo”, não um “lugar”. (PwC, 2013)

Por fim, os profissionais que colaboraram com a pesquisa refletiram sobre as dificuldades de empresas do RS em atrair e reter profissionais. Atribuíram essa dificuldade, em parte à ausência de comunicação clara e direta entre as cúpulas das organizações e a área de gestão de pessoas a fim de alinhar aspectos relacionados à gestão da carreira dos profissionais na organização e os objetivos do negócio. Sobre isso afirmaram:

“Quando eu estou falando em carreira, eu não posso desconectar da necessidade do business”.

“O RS tem é um problema de atração e retenção de empresas e isso não é discutido com o RH”.

Comprometimento e engajamento

Os profissionais que colaboraram com a discussão dos aspectos-chave revelados na pesquisa, ao discutir o desafio de comprometer e engajar pessoas nas organizações, pontuaram que, para conseguir promover o engajamento, é preciso que os profissionais que atuam na gestão de pessoas (GP) ajudem os colaboradores a compreender a relevância do autoconhecimento para a gestão da própria carreira - em especial, as gerações mais jovens. Além disso, apontam a necessidade de as áreas de GP instigarem as organizações a buscar autoconhecimento.

Esse movimento é relevante para que as organizações consigam reconhecer e deixar claro o seu propósito. Apenas dessa forma será possível promover ações alinhadas ao propósito e capazes de atrair profissionais que se identifiquem com ele. Acerca desse tema, afirmam:



Hoje a palavra de ordem é propósito. Essa nova geração busca um alinhamento entre o discurso e a prática. Esse é o grande valor da cultura”.





Enfatizam que a clareza de propósito da organização é especialmente importante quando diz respeito às gerações mais jovens, pois são movidas por ele. A esse respeito, afirmam que com frequência existe um aparente gap entre a cultura organizacional, que molda as políticas e práticas das empresas, e os valores e anseios das novas gerações de profissionais. E enfatizam que esse problema tende a ser resultado de uma comunicação falha. Pontuam:

“As empresas também são negligentes em mostrar qual o seu propósito, a comunicação é falha, não se tem clareza do que se quer”.

Como resultado da comunicação falha sobre o propósito, surgem as críticas e os questionamentos dos colaboradores sobre os contratos psicológicos que estabelecem com seus empregadores.

Mais especificamente, a falta de clareza sobre o propósito leva a questionamentos sobre o que as organizações e os profissionais

têm para oferecer e para receber na relação que estabelecem, e se essa é uma relação que faz sentido para ambas as partes.

Os profissionais de referência participantes da discussão destes dados analisam que a área de GP tem um papel importante nesse contexto, que é o de promover a compreensão e auxiliar na expressão do propósito da organização. Afirmam que é papel da área saber profundamente sobre a cultura da organização, senão “ficam no copia e cola de outras empresas” e falham ao comunicar seu real propósito. Por outro lado, ao compreender a cultura e auxiliar os colaboradores a situarem claramente seu papel em relação à estratégia do business e à meta organizacional, a área de GP promove a atribuição de sentido e de valor ao trabalho realizado pelo profissional, além de oferecer um feedback claro sobre o reconhecimento do trabalho realizado.

Desenvolvimento de lideranças e sucessão

Segundo a percepção dos profissionais de referência convidados para esse debate, “o desenvolvimento de lideranças é um assunto eterno” em função de sua relevância para as organizações e da dificuldade que têm para chegar a um consenso sobre quais devem ser os líderes, sobre qual o papel das lideranças, das organizações, e do RH em seu desenvolvimento.

Apontaram que historicamente os líderes vêm sendo desenvolvidos pela academia, por meio de treinamentos formais, contratados pelas organizações, ou são profissionais com excelente capacidade técnica aos quais se atribui uma posição de liderança.

Uma pesquisa realizada pela PwC em 2014 aponta uma alta nos investimentos em desenvolvimento da liderança de

75%.

Esse dado sugere que o emprego de métodos de desenvolvimento formal dos líderes ainda é tendência em muitas organizações.

Os participantes do debate enfatizaram que essa forma de lidar com o problema da liderança e, especialmente, da sucessão, não é compatível com o contexto atual. Para eles, é preciso que haja uma mudança na cultura, a fim de que a liderança deixe de ser entendida como capacidade de um indivíduo de atuar com clareza e possa ser entendida como um processo.

Pontuaram:

"As organizações vêem os líderes como heróis, e não liderança como um processo".

Em consonância com a ideia de liderança não personificada, afirmaram que se trata de um fenômeno muito mais amplo do que a gestão de equipes de profissionais. Problematicaram que a liderança envolve a competência de influência e a capacidade de demonstrar propósito, além do conhecimento amplo sobre a cultura e a estratégia da organização. Afirmaram:

"A liderança precisa entender qual a cultura, o jeito e as conexões para ir além da meta".

"A liderança precisa estar no negócio".



Destacaram algumas iniciativas de empresas nas quais os líderes são responsáveis pelo desenvolvimento de outros líderes, preparando os seus sucessores e garantindo a perpetuação e a sustentabilidade do negócio. Essa ideia se aproxima dos resultados obtidos em pesquisa, segundo os quais:

Uma gestão de pessoas mais efetiva será aquela capaz de responder melhor às demandas do modelo de negócio. (PwC, 2013)

Pontuaram modelos de coaching e mentoring como boas estratégias de desenvolvimento “on the job”, mais adequadas à realidade atual das organizações e alinhadas com o propósito de contar com profissionais que entendam do negócio. No entanto, refletiram que, tanto o problema das lideranças e sucessão, como as iniciativas de sucesso abordadas na discussão do grupo, já são de conhecimento das áreas de GP. Por isso, segundo eles:

“Desenvolvimento de liderança é uma questão de aproximar discurso da prática”.

No entanto, destacam a relevância de desenvolver o líder também para atuar fora da organização, para que compreenda as dinâmicas do mercado e contribua para o posicionamento adequado da organização em um cenário mais amplo que ela. Os participantes foram enfáticos ao afirmar que, para que esse objetivo seja atingido, é necessário repensar e reciclar as lideranças:

“É preciso sair da hierarquia para um pensamento em rede”.

Contudo, avaliam que essa mudança de cultura ainda está longe de se concretizar plenamente, uma vez que existe uma tentativa de diminuir e otimizar a hierarquia vertical, mas não de mudar a hierarquia do poder. Sobre a gestão da mudança, outras pesquisas apontam:

“Embora os gestores tenham clareza da necessidade de adaptação, um dos principais obstáculos é a resistência dos envolvidos. Em pesquisa, 80% dos respondentes afirmaram que os gestores não souberam gerenciar a resistência das pessoas em relação à mudança e não alcançaram os resultados esperados.”
(PwC, 2015).

Os participantes percebem que, da mesma forma que outras áreas das organizações, a área de GP se mostra muito tímida e resistente às mudanças. Por isso, entendem que ainda está focada principalmente em processos operacionais e provocam:

“Na prática, os RHs devem continuar fazendo o que fazem muito bem, que é dar as ferramentas para os gestores, e aí os líderes, inclusive os presidentes, têm que achar as pessoas certas”.

No entanto, apontaram ainda que existe uma carência de diretrizes por parte dos principais tomadores de decisão das organizações sobre quais as características e competências necessárias para os líderes e sucessores. Destacaram também as dificuldades de identificar os profissionais que tenham, não apenas o perfil de liderança, mas também o desejo de assumir posições de líderes.

A esse respeito, refletiram que os custos de assumir posições de liderança são muito altos, uma vez que os profissionais buscam qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Atribuíram esse fenômeno às mudanças na organização do mercado, e relataram que vêm percebendo maior desejo dos profissionais por trabalhabilidade do que por empregabilidade. Em outras palavras, avaliaram que os jovens profissionais têm interesse e disposição para empreender mudanças quando percebem que suas expectativas em relação às organizações não estão sendo atendidas.



“Não existem pessoas prontas no mercado”.

Ensaçando alguns insights para construir algumas conclusões...

No contraponto dos desafios apontados no resultado da pesquisa, ao final do debate, emergiu no grupo um questionamento por parte dos profissionais participantes da discussão, acerca dos resultados da pesquisa:



por que temas e problemas contemporâneos, como a governança corporativa, as necessárias mudanças na arquitetura organizacional, o big data ou as células de trabalho não foram sequer mencionados na primeira etapa da pesquisa? A reflexão do grupo, entretanto, foi de que os resultados são um retrato adequado da atuação da área de Gestão de Pessoas no RS hoje:

“Está se fazendo gestão de RH por default dentro das companhias, com simplicidade, não olhando para o negócio”.

“Eu vejo que estamos vivendo um processo de que: sabedores dessas tendências, todos os modelos organizacionais ainda se repetem”.



A contribuição final dos profissionais que colaboraram com o estudo salienta a relevância de fóruns de troca entre profissionais que atuam na área de gestão de pessoas. Apontaram que esses são espaços em que é possível gerar incômodos acerca das práticas, mas também oportunidades de trocas e reflexões acerca do futuro da área.

Insights finais



Isso denuncia a necessidade da área e dos profissionais de Gestão de Pessoas atualizarem sua agenda a partir de temáticas que estão presentes na agenda dos negócios.

A contribuição trazida pelos profissionais convidados para analisar os resultados da pesquisa é, no mínimo, instigante. Isso porque coloca em evidência a aparente falta de preocupação dos profissionais de RH com a eficácia de suas ações, em termos do impacto nos resultados dos negócios e em seu próprio nível de competência para fazer frente a estes desafios. Nas palavras dos profissionais que colaboraram com a discussão:

A partir da discussão realizada junto ao grupo de profissionais de referência atuantes na comunidade de RH do RS, é possível perceber uma preocupação genuína com os aspectos revelados como importantes pela pesquisa - com destaque para os desafios de atração e retenção de profissionais, comprometimento e engajamento e desenvolvimento de lideranças e sucessão. No entanto, chama a atenção a falta de referência, nos resultados da pesquisa, a outros aspectos estratégicos que, como os profissionais entendem, deveriam já estar na agenda da área e dos executivos de Recursos Humanos.



“Segue sendo um RH pensado de dentro para fora, alheio ao impacto de sua atuação e sua real contribuição ao negócio.”

A necessidade da abertura de uma agenda para se discutir o modelo de atuação de RH no cenário futuro



Enquanto a agenda de Recursos Humanos mantiver-se como uma agenda paralela àquela do business, a área de Gestão de Pessoas não terá o impacto necessário para ser percebida como estratégica.

Os resultados da pesquisa - em especial, a etapa de análise qualitativa destes resultados pelos profissionais convidados a discutir as tendências apontadas - evidenciam a necessidade da área de Recursos Humanos repensar seu modelo de atuação e seu conjunto de competências para fazer frente ao cenário futuro. Esse movimento é necessário para que a área seja capaz de adotar um posicionamento estrategicamente melhor orientado àquilo que ela própria percebe como necessário, mas também alinhado com as expectativas existentes por parte dos executivos de negócio.

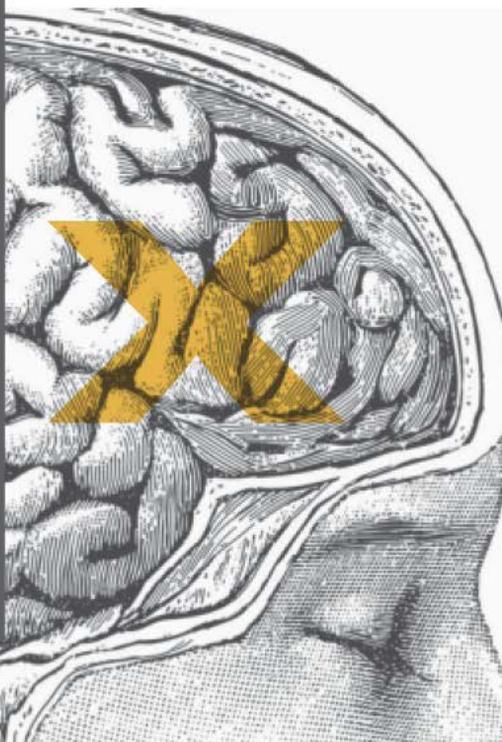
É inegável que a atuação da área vem se transformando: de um papel de especialista em operações, processos e serviços de gestão de recursos humanos e protetora e mantenedora da cultura, para planejadora e agente de mudança.

Entretanto, as funções tradicionais de gestão de recursos humanos precisam, a partir de agora, ser estrategicamente orientadas para o desenvolvimento e manutenção de capacidades organizacionais, por meio de uma prática que será percebida como mais eficaz quando responder melhor às demandas do negócio.

Isso se faz, sem dúvida, com uma preocupação genuína com a criação de uma força de trabalho que consiga operar neste modelo e transformá-lo ao longo do tempo, através da promoção de um clima de comprometimento e engajamento. Isso passa por construir um processo de liderança sólido com base nos valores organizacionais, como apontam os resultados desta e de inúmeras outras pesquisas aqui mencionadas.

Para isso, contudo, nos parece que há um “tema de casa” a ser feito pelos RHs, que diz respeito a pensar em como realizar este processo qualificando-se para atuar em um modelo menos conceitual e mais prático agregando real valor ao negócio e ao desenvolvimento das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Parece-nos que este exercício passa por repensar a área de Recursos Humanos em seu nível de competências, estrutura e modelo de atuação, para trabalhar com maior foco naquilo que é prioritário, com maior apropriação de seu papel e responsabilidade, indo além de somente seguir a “cartilha” das “melhores práticas de mercado”, sob pena de ficarmos à margem da discussão do dia-a-dia, ou pior, à margem da discussão estratégica do business.



Desafios

O desafio parece ser uma mudança de “modelo mental” necessária a essa transformação na atuação de Recursos Humanos. As pesquisas respondidas pelos profissionais de RH no RS, ou mesmo em um contexto nacional ou internacional, apontam aspectos críticos que são responsabilidades da área de GP em um mercado competitivo atuar a fim de engajar talentos, geri-los e desenvolvê-los para retê-los. Estes e todos os outros potenciais desafios relacionados às pessoas nas organizações no contexto atual, como os mencionados a seguir (Ornelas, 2015; Peety e Jeet, 2014; Shaick, 2015), fazem total sentido quando atribuídos à área de Gestão de Pessoas:



Prover tratamento igualitário aos profissionais;



Administrar a atuação, no mercado, de profissionais jovens e impacientes, que trocam de organização mais frequentemente;



Administrar a crescente preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho;



Terceirização dos Recursos Humanos e flexibilização do trabalho;



Criar políticas de RH centradas nas pessoas e promover o empoderamento dos profissionais;



Atentar para a diversidade e avaliar os níveis de necessidade individuais relacionados à carreira;

Incentivar a emergência de Learning Organizations (Organizações em aprendizagem, que se desenvolvem à medida que os seus colaboradores vão ganhando novos conhecimentos);



Dar maior ênfase na retenção de pessoas, em função da ampliação do número de oportunidades no mercado e da desvalorização da lealdade às organizações;



Realizar contratações assertivas (recrutamento, identificação e retenção de talentos);



Aprimorar o trabalho em equipes: administrar o atrito entre profissionais e deles com as organizações;



Engajar os profissionais.

Em síntese, faz total sentido e parece consenso nos achados das pesquisas atuais a necessidade de buscar alternativas em relação às pessoas no contexto organizacional atual. Isso porque, estas têm o desejo de autonomia, a necessidade de se desafiar e buscar a realização atrelada à contínua busca pelo prazer; de viver na sua plenitude, representada pela busca de uma nova relação de trabalho, caracterizada por maior flexibilidade e menor aprisionamento, mais confiança nas relações e menos vínculos baseados somente na relação comercial.

O mesmo raciocínio é válido, para a necessária inclusão da tecnologia, que pode auxiliar na superação dos desafios apontados e no envolvimento do RH na concepção de uma nova arquitetura organizacional. Essa ação permitiria criar ambientes de trabalho abertos, onde o próprio RH pudesse atuar como parceiro de negócio estratégico, com ética e transparência no trabalho (Ornellas, 2015).

Acima de tudo, no entanto, torna-se fundamental que os profissionais de RH possam preparar-se para o futuro e para “fazer diferente”, auxiliando efetivamente na criação deste novo cenário que conduza ao atendimento das necessidades dos negócios e do desenvolvimento das pessoas e da sociedade.

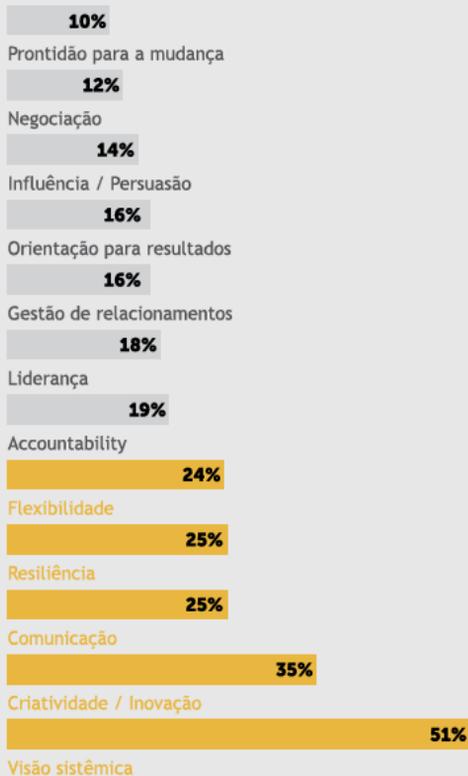
Mudanças e competências necessárias para a transformação

Para Shaick (2015), é necessário que o RH empreenda mudanças a fim de adquirir um papel mais relevante e mais efetivo nas organizações atuais e, especialmente, no futuro. O autor pontua a necessidade de mudar a ênfase para a retenção de funcionários, e gerar capacidade de atender às necessidades variadas de trabalhadores do conhecimento (trabalhos customizados para enfatizar autonomia e participação na tomada de decisões; utilização de estruturas orientadas para as equipes a fim de melhorar a colaboração e inovação; treinamentos para a redução de stress e para o desenvolvimento de habilidades; fornecer incentivos que

promovam a identificação com a organização e com a tarefa, inovação e retenção). Aponta, ainda, que as demandas e ações dirigidas a diferentes gerações de profissionais são diferentes. Como resultado, as organizações terão de desenvolver práticas de RH alinhadas com os objetivos primários e com os valores de várias gerações de empregados e, por isso, o RH não deve incidir apenas sobre a eficiência e desempenho organizacional, mas deve estar igualmente preocupado com o bem-estar humano de membros da organização.

Na pesquisa realizada junto aos profissionais de RH no RS, perguntamos ainda “Quais as principais **COMPETÊNCIAS** dos profissionais que atuarão com gestão de pessoas para enfrentar e superar os **DESAFIOS NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS?**”

0 ||| 10 ||| 20 ||| 30 ||| 40 ||| 50 ||| 60 ||| 70 ||| 80 ||| 90 ||| 100



Flexibilidade, resiliência, comunicação, criatividade/ inovação e visão sistêmica foram as competências apontadas pelos profissionais como aspectos-chave para atuar no novo cenário.

Os resultados parecem convergir, ao menos parcialmente, com os achados de outros estudos que também exploram a visão sobre as competências necessárias para fazer frente a este novo cenário. Chama a atenção, novamente, a ausência de referências às competências relacionadas ao core business do contexto onde estes profissionais atuam.

Ornellas (2015) refere que a vulnerabilidade da competência e a preocupação do RH com a própria atuação dentro das organizações (um olhar para dentro) levam a ignorar a diversidade e a complexidade do cenário e contribuem para a falência do sistema atual. Embora não exista um alinhamento entre a posição atual da área de RH e o papel que ela deve assumir num futuro próximo, quando apontamos a necessidade de criar novos desenhos organizacionais temos que falar dos novos indivíduos que participarão desses empreendimentos. É preciso, portanto, identificar e desenvolver nos profissionais de RH as características necessárias ao enfrentamento e à superação dos desafios presentes. É necessário que a área conte com:

<p>Profissionais de RH mais autônomos; hierarquias menos rígidas;</p>	<p>Mais autoliderança e empreendedorismo, onde o conhecimento é parte do negócio;</p>
<p>Relações mais colaborativas e informais;</p>	<p>Sentido de propósito, que integrará e ligará as pessoas.</p>

Essas competências só poderão ser desenvolvidas, contudo, se dirigirmos o olhar para fora da área de RH, e não para dentro. Ou seja: é preciso que o RH assuma o papel de agente de mudança e parceiro na execução da estratégia e, portanto, de designer das relações. Para isso, segundo Ornellas (2015), é necessário que adquira ou aprimore:

Conhecimento e domínio profundo de toda a cadeia de valor do negócio ao qual se está envolvido;

Capacidade de ouvir, humildade e flexibilidade;

Capacidade e motivação para a inovação e o empreendedorismo;

Condições para gerar e lidar com dados, analisar e fazer a leitura de cenários;

Clareza e confiança nos propósitos da área e da organização;

Coragem, resiliência e capacidade de execução;

Condições para gerir a mudança e os vários stakeholders;

Habilidade de olhar para fora e capacidade de ser verdadeiro e colocar o servir na frente de tudo e de todos.

Para que esses desafios sejam superados, Peety e Jeet (2014) sugerem que as organizações busquem maiores níveis de educação formal para seus RHs (graduação, pós-graduações etc.), que planejem e implementem novas políticas de pessoal; que concentrem-se no crescimento e nas necessidades dos empregados; criem oportunidades para o amadurecimento dos talentos; aproveitem a energia dos jovens profissionais; mobilizem os indivíduos; atualizem os departamentos de RH e, por fim, invistam tempo e quantidade nessas ações.

Em estudo recente publicado pela AMCHAM Brasil em parceria com a FGV EASP, foi proposto o conjunto de competências necessárias para os executivos de RH, com base nas denominadas “Core Activities”. A partir delas, pode-se pensar quais são as atribuições destes profissionais e, conseqüentemente, as competências necessárias para desempenharem-nas e realizarem suas entregas, conforme descrevem o diagrama e o quadro a seguir.



ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS O PROFISSIONAL DE RH DEVERÁ SER CAPAZ DE:

	NÍVEL NA CARREIRA	NÍVEL GERENCIAL
SUBTEMA	NÍVEL ESTRATÉGICO	
ESTRATÉGIA CORPORATIVA	Definir os objetivos estratégicos de negócio. Garantir a conexão entre a estratégia corporativa e o capital humano.	Compreender a cadeia de valor da empresa e da indústria. Garantir alinhamento do contexto de gestão de pessoas na estratégia corporativa.
CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH	Definir os objetivos e as diretrizes estratégicas de RH (missão, visão, objetivos, diretrizes e foco de atuação), alinhados com a estratégia corporativa.	Discutir o ambiente externo e cenários futuros. Definir programas e iniciativas para viabilizar a estratégia de RH. Estabelecer alinhamento e integração entre as diversas iniciativas. Garantir o desdobramento dos objetivos e diretrizes de RH com a estratégia corporativa.
EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE RH	Engajar a equipe para execução da estratégia, alcançando altos níveis de energia e comprometimento. Atuar como protagonista na transformação da empresa.	Garantir a disciplina e foco de atuação das equipes com vistas à realização da estratégia e à geração de resultados. Atuar como agente de transformação. Definir políticas de RH.
AVALIAÇÃO E REPORTE DE RESULTADOS EM RH	Conectar os resultados gerados em RH com a melhoria de produtividade e a geração de valor para a empresa.	Definir e Implementar a avaliação e a gestão de resultados em RH com base em indicadores. Garantir o desenvolvimento da capacidade analítica na equipe para utilizar os indicadores na identificação de causas, tendências e busca de soluções para a melhoria de resultados.
INOVAÇÃO EM RH	Influenciar e Discutir a gestão de pessoas fora das fronteiras da empresa. Influenciar o ambiente organizacional para que este seja favorável à inovação em gestão de pessoas.	Buscar novos métodos, ferramentas e soluções para melhorar a gestão de RH. Garantir e incentivar um ambiente organizacional voltado à inovação em gestão de pessoas. Integrar inovações com as estratégias e iniciativas existentes.
FERRAMENTAS DE RH	Garantir o investimento em ferramentas adequadas para a realização da gestão de talentos na companhia.	Definir ferramentas de gestão de RH para a companhia. Garantir a aplicação das ferramentas de RH nos diversos processos de talentos na companhia.

Ornellas (2015) faz referência à importância do desenvolvimento destas competências, trazendo como contraponto o risco de falência do modelo tradicional de RH caso não haja uma evolução neste sentido. Ele afirma que a área vive na zona de conforto, ainda em uma postura passiva e que tenta sobreviver com instrumentos pouco efetivos e total ausência de novos modelos e práticas, o que, em parte, pode decorrer da falta de espaços de trocas, reflexão e aprendizagem. Adicionalmente, pontua um excesso de olhar para o diagnóstico e levantamento das necessidades, que se contrapõem à reduzida capacidade do RH em implementar e executar tais iniciativas.

Em resposta a essa presente ameaça de falência, é objetivo do RH na nova economia, segundo ele, permitir que a organização crie valor através de pessoas, práticas e processos, tendo em mente que as pessoas são o diferencial competitivo de qualquer organização (Peety & Jeet, 2014). Espera-se que a área alcance tal objetivo agregando valor à utilização estratégica dos colaboradores e impactando o negócio de maneiras mensuráveis. Mais especificamente, o novo papel da gestão de recursos humanos envolve a orientação e a gestão estratégica de medidas e métricas relacionadas aos recursos humanos para demonstrar valor (Shaick, 2015).



Por fim, esperamos que as ponderações aqui apresentadas possam contribuir para a reflexão sobre a prática atual da área de Recursos Humanos. Mais ainda, esperamos contribuir para as escolhas futuras sobre a ação dos RHs, de forma que estas reflexões possam se traduzir no desenvolvimento de políticas e práticas que impactem a evolução do modelo de Gestão de Pessoas nos negócios.

Realizadores:



A Resolution atua no mercado desde 1996, posicionando-se como parceira de seus clientes na criação de estratégias de Recursos Humanos, buscando apoiá-los na melhoria de seus resultados a partir da potencialização da gestão de suas pessoas. O foco e portfólio da consultoria estão direcionados à geração de soluções de valor por meio da transformação da área de Recursos Humanos como um elemento de estratégia para as organizações.

Nossos serviços aportam 4 universos de grande importância dentro das organizações: carreira e performance (sistemas de cargos, carreiras e performance, modelos de gestão por competências, sistemas de remuneração) educação e desenvolvimento (desenvolvimento de lideranças, pessoas e equipes, processos de assessment, coaching executivo, sucessão) governança de RH (arquitetura estratégica de RH) e pesquisa (estudos de remuneração e clima organizacional) que dão suporte a inúmeros projetos já assinados pela Resolution em dois terços das maiores empresas do sul do Brasil.



A Produtive completou 20 anos de atuação no mercado. Nesse período, já assessorou mais de 10.000 profissionais em processos de transição e outplacement. Toda a atuação da consultoria é focada exclusivamente em “carreira”, com o portfólio dividido em três grandes temas: transição de carreira, aconselhamento e desenvolvimento de carreira e carreira nas organizações. Em 2013, a consultoria deu início a um projeto inédito com a criação do núcleo de pesquisa e desenvolvimento de carreira. O trabalho realizado pelo núcleo promove a integração entre academia e mercado, além de inserir a pesquisa no cotidiano profissional. Deste núcleo, surgiram novos estudos e serviços desenvolvidos pela Produtive, como o projeto turn, apresentado na I edição do X da Questão em 2014.

Apoiador

O GEDC - Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento de Carreira - vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUCRS, atuou como parceiro técnico do X da Questão na coleta e análise dos dados de pesquisa.

Colaboradores

Equipe Resolution

Adriano Ely
Daniela Mariotti
Isabel Degrazia
Marcelo Simionovski
Ricardo Ruzzarin

Equipe Produtiva

Kátia Ackermann
Natália Kluge Fagundes
Rafael Souto

**Equipe GEDC - Grupo de Estudos
sobre Desenvolvimento de Carreira
- Programa de Pós-Graduação em
Psicologia da PUCRS**

Professora Dra. Manoela Ziebell de
Oliveira

Profissionais de Referência

Executivos de Recursos Humanos Convidados

Daniel Martin Ely - **EMPRESAS RANDON**
Fernanda Kessler - **DELL**
Karin Leitzke - **GRUPO DIMED**
Paulo Borba - **MWM Motores -
NAVISTAR**
Rodrigo Rocha Azambuja - **STIHL**
Claudio Toigo Filho - **GRUPO RBS**

Acadêmicos Convidados

Professora Dra. Lisiane Closs - UFRGS
Professora Me. Neusa Maria Francisco
Mendel - PUCRS
Professora Dra. Patrícia Martins Fagundes
Cabral - UNISINOS

Consultores Convidados

Denise Casagrande
Ério Nascimento
Paulo Amorim

Representantes de Entidades de Classe Convidados

Francisco Batista - Membro Conselho e Vice-
Presidente ESARH - ARH Serrana
Orian Kubaski - Presidente - ABRH-RS
Pedro Luiz Fagherazzi - Presidente Conselho
Deliberativo - ABRH Nacional



Quer saber mais sobre o X da Questão?

Acompanhe a nossa plataforma de conteúdo em:

www.xdaquestao-resolution-protutive.blogspot.com.br/

© X da Questão, 2015. Todos os direitos reservados.

RESOLUTION

Rua 24 de Outubro, 1299 cj 401
Porto Alegre - RS
CEP 90.510-003
Bairro Moinhos de Vento
+55 (51) 3333.5596
www.resolution.com.br

PRODUCTIVE

Av. Dom Pedro II, 1351 8° andar
Porto Alegre - RS
CEP: 90550-143
Fone/Fax: (51) 3371.8800

Av. Nações Unidas, 12.399 - Conj.
129B São Paulo - SP
CEP: 04578-000
Fone/Fax: (11) 2899.7233
www.productive.com.br

Referência

AMCHAM Brasil, Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas & FGV EASP, Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (2015). RH em Movimento - Uma perspectiva do que se espera do Profissional de RH, Brasil.

Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management*, 25(2), 146-161. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.005>

Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 107-133.

Hay Group (2014). Tendências e Práticas de Recursos Humanos 2014. Retrieved from http://www.haygroup.com/downloads/br/tendencias_rh2014_hay_group.pdf

Teixeira A. P. P., Petuco, C. F., Gamarra, L. T., Kuhsler, C., Teixeira, R., & Klein, A. Z. (2014). O sentido do trabalho: uma análise à luz das Gerações X e Y. *Diálogo*, 25,25-37.

Ornellas, M. A. S. (2015). Os desafios da área de recursos humanos à luz dos novos desenhos organizacionais. Tese de mestrado não publicada. Universidad Mayor do Chile, Chile.

Peety, Y. & Jeet, S. (20014). Paradigm shift in human resource management in present scenario - Emerging trends. *Sumheda Journal of Management*, 3(3),59-72.

PwC Saratoga (2014). Um panorama da gestão de capital humano no Brasil. Retrieved from <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/benchmarking-capital-humano-14.pdf>

PwC (2013). A gestão de pessoas num mundo em transformação. Retrieved from <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/revista-temas-empresariais/assets/capital-humano-13a.pdf>

PwC (2015). Gestão da Mudança: Enfrentando desafios de transformação e avaliando resultados. Retrieved from https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/gestao_mudanca_15.pdf

PwC (2013). Um estudo global sobre a geração do milênio. Retrieved from <https://www.pwc.com.br/pt/10minutes/assets/10-min-nextgen.pdf>

Shaick, M. J. (2015). HRM issues in emerging economies. *The Business & Management Review*, 5(4), 246-249.

Thomas (2012). Pesquisa Thomas: Tendências em Gestão de Pessoas 2012. Retrieved from <http://www.thomasbrasil.com.br/Pesquisa%20Thomas%20Tend%C3%Aancias%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%202012.pdf>

