

*Este estudo se baseia em conversas realizadas com mais de 700 Diretores
Executivos de Recursos Humanos (CHRO) de todo o mundo.*



J. Randall MacDonald
Vice-Presidente Sênior de Recursos Humanos
IBM Corporation

Uma mensagem aos colegas CHROs

Desde o último estudo da IBM com os CHROs, quase dois anos atrás, o mundo dos negócios foi sacudido por desafios sem precedentes em quase todos os mercados e setores. Apesar da agitação, os líderes globais de RH, cujas perspectivas modelaram nosso estudo, desta vez demonstraram um otimismo inabalável – e ainda assim extremamente prática – que traz, ao mesmo tempo, perspicácia e aspiração.

É uma satisfação oferecer a vocês este estudo, que reflete a visão de mais de 700 organizações em 61 países. Como parte deste trabalho, por volta de 600 líderes globais de RH contribuíram com profundidade em entrevistas, elevando ainda mais o nosso entendimento das questões que meus colegas CHROs veem no futuro à frente.

Coerentemente, esses líderes de RH com visão de futuro esperam que suas empresas permaneçam focadas em duas metas igualmente importantes durante os próximos três anos: a necessidade de impulsionar o crescimento e, ao mesmo tempo, manter a eficiência operacional. No entanto, meus colegas CHROs calculam que atingir essas metas no futuro significa trabalhar de modo bem diverso do qual muitas empresas trabalham hoje, envolvendo-se de maneira muito mais eficiente através de uma vasta gama de fronteiras e limites geográficos, funcionais e de geração.

Em meio a esse cenário, o estudo encontrou três lacunas principais na força de trabalho que os CHROs citam como a maior oportunidade para o RH:

- *O cultivo de líderes criativos* – que possam liderar de maneira mais ágil em ambientes globais e complexos
- *A mobilização para obter mais velocidade e flexibilidade* – produzindo uma capacidade significativamente maior para ajustar os custos associados e acelerar as formas de alocar talento
- *O aproveitamento da inteligência coletiva* – através de uma colaboração mais efetiva entre equipes cada vez mais globais.

Na IBM, nós enfrentamos os mesmos desafios. Este ano, lançamos uma abordagem totalmente nova à liderança, baseada no nosso próprio entendimento do que é necessário para conduzir negócios na nova era global. Do mesmo modo, temos nos concentrado há algum tempo na criação de estratégias de trabalho mais flexíveis e programas de custos variáveis para ajudar no sucesso do nosso próprio negócio.

E, à medida que o nosso mundo se torna cada vez mais instrumentalizado e interconectado, temos investido bastante em novas tecnologias de colaboração, para que os IBMistas possam trabalhar de maneiras diferentes entre si e com nossos clientes. Por exemplo, eu acabei de organizar uma reunião executiva altamente interativa de 3 dias com profissionais de RH da IBM de 170 países, e ninguém teve que sair da sua mesa de trabalho para participar. Nós nos reunimos através de tecnologias interativas para compartilhar ideias, debater conceitos e desenhar um caminho para mudanças futuras.

O resultado foi que as descobertas desse estudo ressoam fortemente em mim. Eu acredito que os líderes de RH de sucesso no futuro serão os profissionais que melhor impulsionam e sustentam as mudanças reais nessas áreas de grandes oportunidades.

Você mesmo pode iniciar essa jornada, com as perspectivas compartilhadas aqui. Quero agradecer aos meus colegas que doaram seu tempo e ideias para fornecer esses insights sobre o futuro.



J. Randall MacDonald
Vice-Presidente Sênior de Recursos Humanos
IBM Corporation

	Resumo executivo	6
Introdução	<i>Liberando criatividade, flexibilidade e velocidade</i>	11
Capítulo 1	<i>Cultivando líderes criativos</i>	23
Capítulo 2	<i>Mobilizando para obter velocidade e flexibilidade</i>	33
Capítulo 3	<i>Capitalizando a inteligência coletiva</i>	43
Conclusão	<i>Abolindo as fronteiras</i>	53
	Como nossa pesquisa foi realizada	60
	Para obter mais informações	65

Resumo executivo

Vivemos em um mundo cada vez mais sem fronteiras. A ampla penetração da Internet de alta velocidade derrubou as barreiras de tempo, distância e até mesmo de idioma para criar um fórum global para a troca de ideias e informações. Sistemas instrumentalizados, interconectados e inteligentes ligam de modo uniforme organizações de todas as partes do mundo. Hoje, é possível realizar trabalhos entre várias culturas, geografias e fusos horários.

Ainda assim, apesar da queda consistente de muitas barreiras na sociedade, no governo e no comércio, a força de trabalho global ainda se encontra sobrecarregada por diversos empecilhos que inibem a capacidade das organizações de responder prontamente às oportunidades emergentes.

Para entender melhor as fronteiras que confinam a força de trabalho – e como atravessá-las – realizamos quase 600 entrevistas presenciais com executivos de recursos humanos e estrategistas de força de trabalho em diversos setores e instituições no mundo inteiro. Além disso, recebemos informações através de pesquisas de mais de 100 executivos.

Descobrimos, entre outras coisas, que as organizações continuam a desenvolver e disponibilizar o talento em diversas áreas no mundo inteiro em um ritmo acelerado. Ainda assim, o racional por trás do investimento na força de trabalho está mudando. Ao contrário do padrão de movimento habitual – no qual companhias em mercados maduros procuram eficiência operacional através do crescimento de headcount em economias emergentes – estamos testemunhando um investimento em força de trabalho que caminha nas duas direções. Muitos CHROs em mercados em crescimento, como a China e a Índia, nos contaram que suas empresas planejam um crescimento da presença de sua força de trabalho na América do Norte, Europa Ocidental e outros mercados estabelecidos.

As oportunidades de penetração em novos mercados e do desenvolvimento de novas ofertas irão direcionar o investimento futuro na força de trabalho, independentemente da região. No entanto, mesmo que as empresas tenham tradicionalmente gerenciado suas forças de trabalho com o olhar voltado para a eficiência operacional, isso não necessariamente quer dizer que essas empresas o tenham feito com criatividade, flexibilidade e velocidade para se beneficiar do crescimento de oportunidades que surgem a partir de um mercado global cada vez mais dinâmico. Alimentar essas capacidades exigirá que as empresas se concentrem no cultivo de líderes criativos, mobilizando sua força de trabalho na direção da velocidade e da flexibilidade, e aproveitando a inteligência coletiva – coisas que essas empresas assumidamente não fizeram no passado.*

**Mercados em expansão compreendem América Latina, Ásia-Pacífico (excluindo o Japão), Europa Central e Oriental, Oriente Médio e África.*

Cultivando líderes criativos

Os CHROs precisam se concentrar em facilitar o desenvolvimento de líderes com energia e capacidade de pensar em oportunidades e desafios de maneiras completamente diferentes. Esses líderes precisam ser capazes de dirigir, motivar, recompensar e atingir resultados a partir de uma base de funcionários cada vez mais dispersa e diversa.

Mobilizando para obter velocidade e flexibilidade

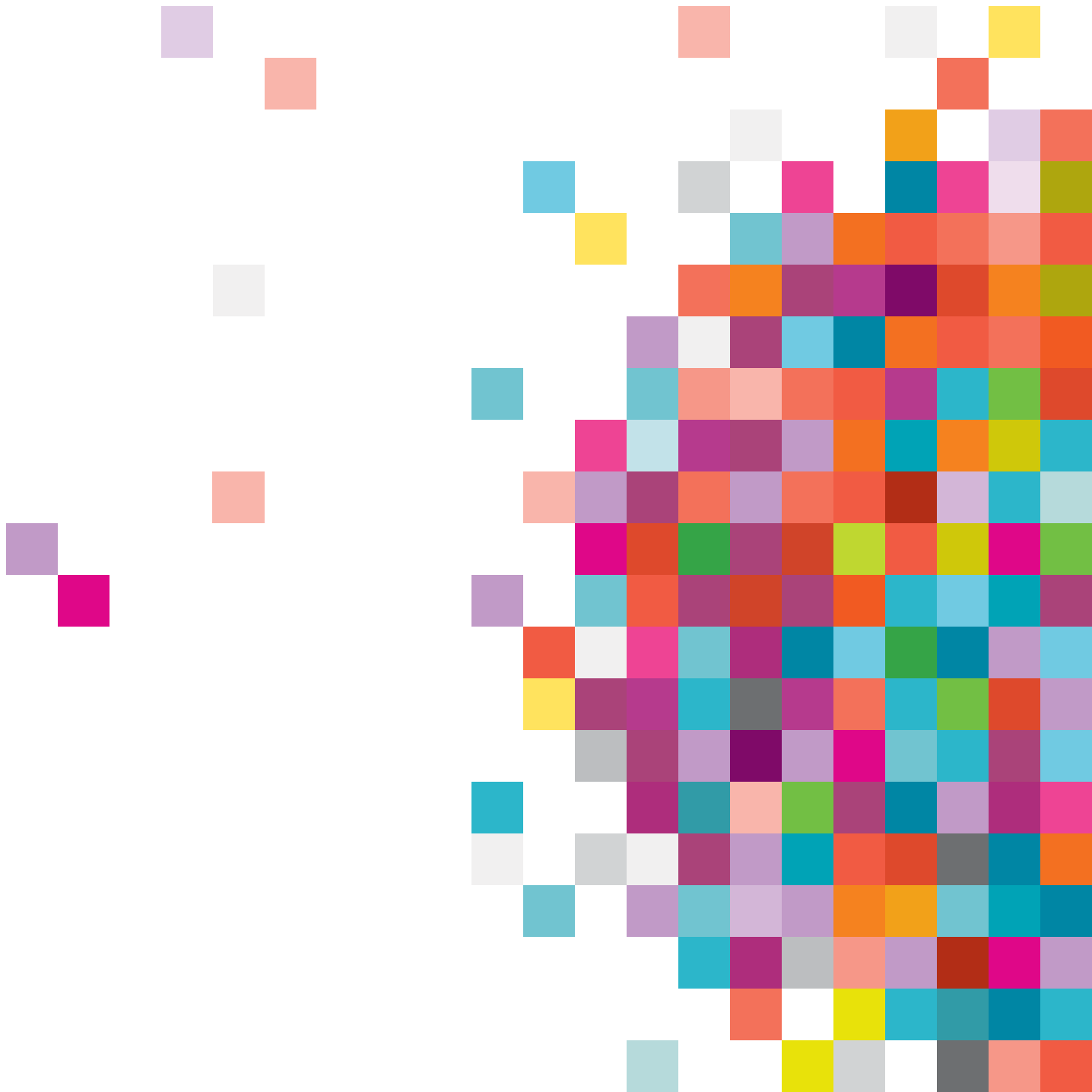
As organizações precisam estar dispostas a simplificar processos e oferecer soluções de força de trabalho rápidas e adaptáveis para suprir as exigências de um mercado em mudança acelerada. Uma cadeia de suprimento de capital humano capaz de responder adequadamente as necessidades e a habilidade de alocar recursos de forma fluida são essenciais para a diferenciação competitiva no ambiente tumultuado de hoje.

Capitalizando a inteligência coletiva

Ter acesso a uma base ampla de conhecimento institucional é essencial para o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura inovadora. As empresas precisam adaptar inovações, aplicá-las em suas organizações e encontrar novas maneiras de conectar as pessoas entre si e à informação, interna e externamente.



Trabalhar
além das
fronteiras
exige...



O desencadeamento da criatividade, flexibilidade e velocidade

Ao saírem da retração econômica mundial, as organizações agora voltam suas atenções para o crescimento. Ainda assim, muitas fronteiras limitam a capacidade dos CHROs de implantar suas forças de trabalho de maneira ideal. Como as organizações podem ultrapassar essas fronteiras para combinar recursos e oportunidades e melhorar o desempenho dos negócios?

“Para oferecer melhor apoio à próxima geração de produtos, queremos desenvolver uma força de trabalho ágil, capaz de captar rapidamente as tendências, receber suporte da liderança e ser disciplinada na sua execução das estratégias de negócios.”

Anne-Marie Leslie, Vice-Presidente
Sênior de Recursos Humanos,
Cochlear Limited

Uma força de trabalho desenhada para aproveitar as oportunidades

A agilidade na combinação do talento crítico com oportunidades estratégicas é fundamental para obter um desempenho superior no atual, dinâmico e hipercompetitivo, mercado global. O desenvolvimento desse potencial irá exigir que as organizações vençam as fronteiras que limitam a destreza da força de trabalho e permeiem suas operações com criatividade, flexibilidade e velocidade.

Lições sobre agilidade organizacional e força de trabalho podem ser obtidas da observação dessas organizações, cujas missões dependem da capacidade de avaliar, implantar e adaptar-se rapidamente. Vejamos, por exemplo, a Médicos Sem Fronteiras (MSF), uma organização médica humanitária internacional que precisa analisar rapidamente situações em desenvolvimento, acessar um amplo conjunto de conhecimento institucional e implantar prontamente equipes formadas por indivíduos altamente habilidosos e com talentos diversos.¹ Essas equipes internacionais de médicos e funcionários de apoio, cada uma com habilidades diversas, mas especializadas, devem se adaptar de maneira criativa a condições em constante mudança e, muitas vezes, precárias. Em janeiro de 2010, por exemplo, ao enfrentar um desastre natural devastador, uma infraestrutura de comunicações em colapso e uma nação no caos, a MSF ainda assim foi capaz de coordenar os esforços de 700 médicos e equipe de apoio para oferecer ajuda a muitos dos haitianos entre os centenas de milhares feridos em um terremoto de magnitude 7,3.²

Poucas empresas precisam enfrentar as mesmas decisões de vida ou morte que a MSF enfrenta. No entanto, os mesmos recursos são componentes fundamentais de companhias que se diferenciam das demais em uma economia global cada vez mais competitiva.

Incorporar criatividade, agilidade e velocidade, no entanto, não será fácil. Diversas fronteiras – funcionais, culturais, geográficas, de geração e informação – limitam a produtividade da força de trabalho e impedem as empresas de concretizar seu potencial pleno. As organizações precisam superar essas fronteiras para lidar com oportunidades emergentes a qualquer hora, em qualquer lugar e de qualquer maneira que elas se apresentem.

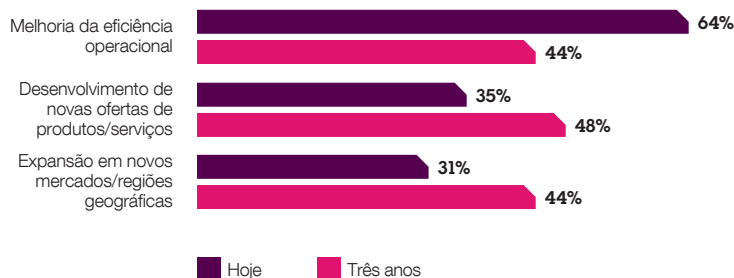
A nova meta: crescimento

Para muitas empresas, particularmente em mercados maduros, os últimos dois anos exigiram um foco em estabilidade e gerenciamento de custos. Como era de se esperar, a eficiência operacional está no topo da lista de problemas enfrentados atualmente pelas organizações, com 64% dos CHROs identificando isso como seu maior desafio nos negócios (ver Figura 1).

No entanto, agora vemos organizações – que emergiram de diversos graus de choque econômico – voltarem suas atenções para a expansão, tanto nos mercados nos quais elas entram, quanto nos produtos e serviços que oferecem. Quarenta e oito por cento dos entrevistados disseram que lançamentos de novos produtos e serviços serão o foco principal de suas organizações nos próximos 3 anos, enquanto 44% citaram a expansão em novos mercados e geografias. “Nosso estado atual é defensivo, para proteger nossos lucros sob circunstâncias econômicas difíceis”, disse um diretor de operações do Reino Unido. “No entanto, a médio e longo prazos, nossa pauta irá se voltar ao crescimento global.”

Figura 1 Planejando para o crescimento

Embora a eficiência operacional ainda seja uma prioridade de negócios alta, os líderes de RH estão definitivamente se preparando para a expansão nos próximos 3 anos.



“É mais uma questão de globalizar do que ir para o exterior (offshore): é uma questão de não se restringir em termos de local e de aceitar o candidato certo, sem insistir que ele more nesse país.”

Fiona Michel, Líder de RH do Grupo, Insurance Australia Group (IAG)

Essa mudança na direção de estratégias voltadas para o crescimento tem implicações profundas para a força de trabalho. As empresas precisarão redirecionar seus investimentos na força de trabalho para áreas que ofereçam as melhores oportunidades, e não apenas os custos mais baixos. Elas terão que buscar novas fontes de talento e especialização, bem como se aproximar dos clientes de mercados emergentes com poder de compra crescente.

Os investimentos na força de trabalho seguem as oportunidades mundo afora

Como era de se esperar, China e Índia continuarão a ser as maiores beneficiárias do investimento crescente em força de trabalho nos próximos 3 anos (ver Figura 2). Quarenta por cento dos CHROs disseram que esperam um crescimento no número de funcionários na China, e 29% esperam o mesmo na Índia. Outras regiões onde os CHROs esperam ver crescimento significativo incluem a América Latina (26%), Ásia-Pacífico, excluindo o Japão, (25%), e Rússia/Leste Europeu (23%).

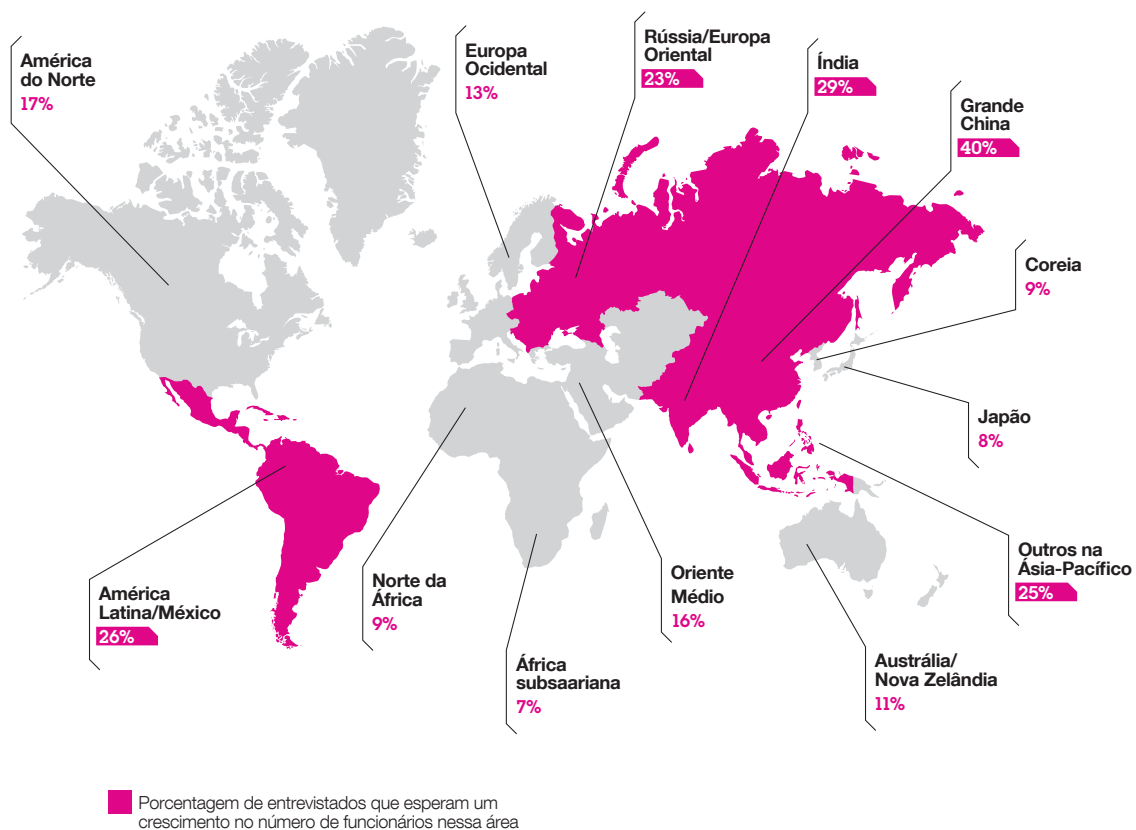
Mas não se trata de uma migração unilateral. Não serão apenas as empresas em economias maduras que investirão em crescimento no número de funcionários. As empresas em mercados emergentes continuarão a transpor agressivamente suas fronteiras para se tornarem competidores mais fortes no cenário mundial. Por exemplo, 34% dos CHROs em mercados em crescimento dizem esperar um número crescente de funcionários na América do Norte nos próximos 3 anos, enquanto 37% planejam investimentos adicionais na Europa Ocidental. Isso inclui empresas da Índia, onde 45% dos entrevistados indicaram planejar aumentar o número de funcionários na América do Norte e 44% na Europa Ocidental. Na China, 33% dos CHROs que entrevistamos disseram que planejam aumentar o número de funcionários na América do Norte e 14% na Europa Ocidental.

Esse foco mundial no crescimento irá exigir que as companhias repensem fundamentalmente a maneira como gerenciam a força de trabalho e ultrapassam barreiras. Elas terão que considerar diferenças na maneira como atraem e retem seus talentos mais importantes (ver quadro “Entendendo e agindo sobre as diferenças geográficas”, na página 16).

As organizações precisarão identificar novas parcerias e relacionamentos que darão acesso às habilidades e capacidades necessárias. Elas serão forçadas a reunir informações e compartilhar percepções a partir de um grupo diversificado de funcionários no mundo inteiro.

Figura 2 Investimento em Headcount refletindo o crescimento

Nos próximos 3 anos, as corporações irão aumentar o número de funcionários mais significativamente nos mercados em crescimento.



Entendendo e agindo sobre as diferenças geográficas

À medida que as organizações expandem seus investimentos em força de trabalho para novas geografias, elas precisam estar cientes das diferenças nos processos de atração e retenção dos talentos desejados nessas áreas. Nosso estudo destaca claramente os contrastes nos direcionadores de atração e retenção que, embora talvez sejam claros para companhias já operando nessas regiões, podem representar um desafio para recém-chegadas.

Em diferentes partes do mundo, líderes de RH expressaram claras variações na importância de buscar e recrutar talentos. E embora a maioria dos CHROs seja em geral confiante em suas habilidades de procurar e encontrar os funcionários certos (no geral apenas 16% das organizações enxergou isso como um desafio principal em relação à força de trabalho), as companhias baseadas em mercados crescentes são duas vezes mais propensas a identificar a busca e o recrutamento de indivíduos fora de suas organizações como uma questão essencial.

Tendo em vista a demanda por talentos em muitos mercados em crescimento, não é uma surpresa que os CHROs nessas regiões citem remuneração e benefícios como o fator mais importante para atrair talentos. Em mercados maduros, no entanto, onde a movimentação de funcionários é menos pronunciada, a criação de oportunidades desafiadoras, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e o alinhamento entre os valores corporativos e os pessoais são mais importantes (ver Figura 3).

Em contraste com a busca de talentos externos, a retenção dos talentos internos é considerada significativamente mais importante, com mais de 45% das organizações em mercados em crescimento e 33% das companhias em mercados maduros indicando esse como um desafio importante em relação à força de trabalho. Uma oportunidade clara de crescimento é, de longe, o fator mais importante nos mercados em crescimento para a retenção de funcionários, com mais de 60% das empresas enxergando isso como um motivador principal. Nos mercados maduros, o foco é em responsabilidades novas e desafiadoras, seguidas por oportunidades claras de crescimento.

Essas diferenças têm implicações importantes para organizações considerando investimentos em força de trabalho em regiões onde têm pouca experiência prévia. O desenho da remuneração, o gerenciamento do desempenho e as políticas da força de trabalho têm que incorporar perspectivas locais, e, ao mesmo tempo, equilibrar a necessidade de aderir às diretrizes e políticas globais.

Além disso, atrair e reter novos talentos em diferentes regiões geográficas irá exigir líderes que deem valor e entendam como melhorar o desempenho e motivar indivíduos de diferentes culturas e experiências.

Figura 3 Saber o que importa para quem

Comparados aos seus colegas em mercados maduros, os líderes de RH em mercados em crescimento enfrentam prioridades substancialmente diferentes nos motivadores para captação e retenção de funcionários.



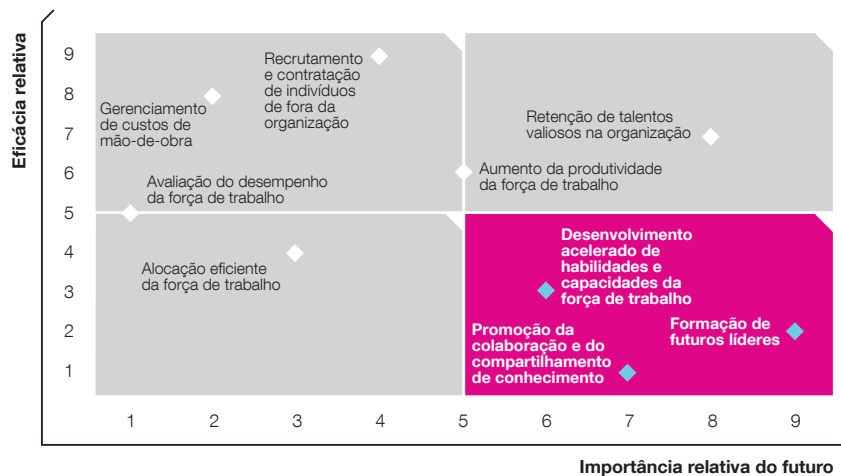
Três dificuldades nas forças de trabalho

Quando examinamos as capacidades que os CHROs apontaram como as mais importantes para o sucesso do futuro das suas organizações e o quão efetivamente eles estão implementando-as, surgiram três lacunas nas forças de trabalho (ver Figura 4).

Os CHROs dizem ser capazes o suficiente em certos aspectos relativos a reunir, gerenciar e implantar a força de trabalho, como a captação e o recrutamento fora da organização, o gerenciamento de custos trabalhistas e a avaliação do desempenho da força de trabalho. Eles também se consideram relativamente eficientes em áreas estrategicamente importantes de melhoria da produtividade da força de trabalho e de retenção de talentos valiosos.

Figura 4 Expondo os gaps

Com base na classificação relativa de importância e eficácia realizadas pelos entrevistados, suas organizações deixam a desejar em três capacidades fundamentais.



No entanto, os CHROs estão menos confiantes nas suas habilidades de alocar eficientemente a força de trabalho. Enquanto os líderes de RH não consideram isso um elemento essencial do crescimento futuro (apenas 18% o veem como particularmente importante nos próximos 3 anos), nossos dados sugerem outra interpretação. Examinando nossa amostra de empresas com melhor desempenho financeiro, descobrimos que elas tinham 47% mais de chance do que as com pior desempenho financeiro de se classificar como efetivas na alocação da força de trabalho.³

As mais problemáticas são as aptidões que os CHROs consideram altamente importantes, mas que, por estarem além de seu alcance no momento, eles não são capazes de concretizar. Esses três gaps – desenvolvimento de líderes futuros, desenvolvimento rápido de habilidades da força de trabalho e estímulo ao compartilhamento de conhecimento e colaboração – são áreas críticas nas quais os CHROs devem trabalhar se pretendem superar as fronteiras e desenvolver o potencial da força de trabalho.

Uma escassez de líderes criativos

A habilidade de identificar, desenvolver e capacitar líderes ágeis e efetivos é um imperativo crítico para CHROs nos próximos três anos. “Nós temos gerentes fortes, não líderes, e precisamos de líderes fortes para alcançar nossos objetivos estratégicos”, disse um diretor de RH do Reino Unido. Para introduzir a destreza e a flexibilidade necessárias para aproveitar oportunidades fugazes, as companhias precisam ir além dos métodos tradicionais de desenvolvimento de liderança e buscar meios de injetar nos seus candidatos a líderes não apenas as habilidades empíricas necessárias para o gerenciamento efetivo, mas também as habilidades cognitivas para estimular soluções criativas. As iniciativas de aprendizado que permitem esse objetivo devem ser pelo menos tão criativas quanto os líderes que elas procuram cultivar.

Inabilidade para desenvolver rapidamente competências e capacidades da força de trabalho

Os CHROs nos disseram que o desenvolvimento de habilidades e capacidades da força de trabalho é altamente importante, mas eles não são especialmente bons nisso. Como disse um CHRO do Reino Unido: “No passado, tivemos uma abordagem de aprendizado do tipo ‘nade ou afunde’ ao posicionar pessoas talentosas em novas funções. Não fizemos um bom trabalho de avaliação inicial.”

Intimamente relacionada ao desenvolvimento de competências está a maneira como as pessoas com o conhecimento e as habilidades necessárias são inseridas. Apesar de receber pouca atenção dos CHROs como uma capacidade crucial, acreditamos que isso se alinha diretamente com a criação de novas oportunidades de crescimento.

Colaboração e compartilhamento de conhecimento ineficientes

A aplicação de conhecimento e experiência organizacionais coletivos é essencial para a construção de uma força de trabalho ágil e com capacidade de resposta. Ainda assim, muitas organizações não têm a estrutura e os recursos para facilitar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento institucional.

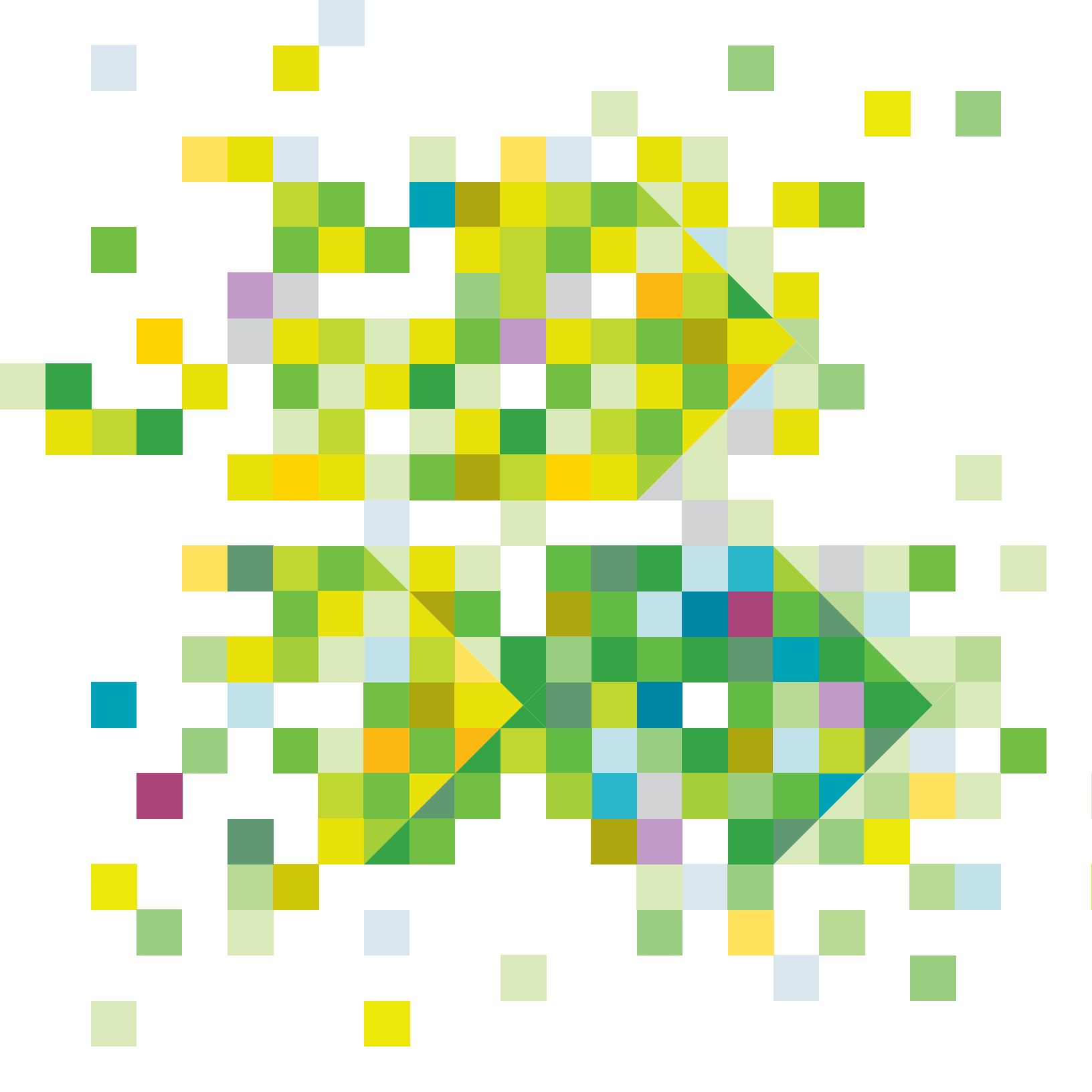
Cultural and organizational silos often compromise the ability of Silos, cultural e organizacional, em geral comprometem a habilidade das empresas de compartilhar informações através de fronteiras funcionais. Como disse um vice-presidente de RH norte-americano: “Precisamos saber o que estamos fazendo e confiar em nós mesmos para resolver problemas matriciais e aproveitar inteiramente nossos talentos e ideias”.

Atacando os gaps

O local, a estrutura, o formato e o conjunto de habilidades – e, fundamentalmente, a agilidade – da força de trabalho e sua liderança alimentam operações eficientes, energizam a entrada em novos mercados e estimulam o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Mas os gaps entre a necessidade e a eficácia organizacionais estão bloqueando o caminho para o crescimento.

Com base em informações de mais de 700 líderes de RH, acreditamos que três capacidades essenciais irão possibilitar que as organizações ultrapassem as barreiras restantes que limitam a eficácia da força de trabalho. o cultivo de líderes criativos, a mobilização para velocidade e flexibilidade e o aproveitamento da inteligência coletiva.





Cultivando líderes criativos

Os executivos de RH dizem que a habilidade de desenvolver futuros líderes tem um impacto enorme no sucesso do futuro de suas organizações. Ainda assim, apenas um em cada três acredita que pode fazer isso efetivamente. O que é necessário para cultivar o tipo de líder criativo que o novo ambiente de hoje em dia exige?

“Desenvolver futuros líderes é sempre uma prioridade. Um dos desafios para o crescimento é manter a agilidade. Isso é algo que reconhecemos e focamos continuamente em relação à liderança.”

Marcelo Modica, Vice-Presidente
Sênior de Recursos Humanos,
Discover Financial Services

Líderes: alta demanda, desenvolvimento difícil

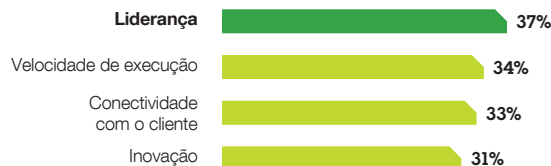
Construir uma organização com flexibilidade e destreza requer liderança com a criatividade para se adaptar a um ambiente em constante mudança. Esses líderes precisam ser capazes de negociar em um labirinto de culturas diferentes, dinâmicas intergeracionais complexas e estilos de comunicação variados. A liderança criativa, na verdade, foi identificada no nosso Estudo Global de CEOs como a demanda organizacional mais importante para os próximos 5 anos (ver Figura 5).⁴

No entanto, as empresas se esforçam para encontrar e estimular o crescimento de futuros líderes. Menos de um em cada três executivos que entrevistamos classificou sua empresa como capaz em termos de desenvolvimento de liderança – um número surpreendentemente baixo, considerando sua importância relativa.

Figura 5 Prioridades dos executivos

O Estudo Global de CEOs da IBM de 2010 destacou a liderança criativa como uma habilidade essencial para o sucesso.

As capacidades organizacionais mais importantes para os próximos cinco anos.



As qualidades de liderança mais importantes para os próximos cinco anos.



A disponibilidade de talento de liderança é uma questão para muitas companhias no mundo inteiro. À medida que a concorrência aumenta, atrair, desenvolver e reter funcionários com potencial para ser moldado em líderes efetivos e dinâmicos se torna mais difícil. “Temos programas de desenvolvimento de liderança em andamento”, diz um vice-presidente sênior dos EUA, “mas, em alguns casos, não há ‘talento’ o suficiente para abastecê-los.” Um CHRO na Venezuela nos disse: “Precisamos focar no desenvolvimento de futuros líderes, especialmente tendo em vista a qualidade educacional em queda. Recém-contratados estão menos preparados hoje em dia do que há alguns anos”.

À medida que as empresas adotam estratégias de crescimento, o desafio da liderança se torna ainda maior. Um vice-presidente sênior no Japão disse: “Nossos líderes não têm as habilidades necessárias no momento em que a empresa se expande para diversas áreas. Precisamos desenvolver líderes que possam desempenhar seu trabalho globalmente para vencer a competição global”. E um diretor de RH do Reino Unido disse: “Nossos líderes atualmente chegam ao topo por acaso, não por planejamento. Precisamos estimular o crescimento dos talentos”.

O que é preciso para ser um líder criativo

Líderes criativos compartilham um conjunto de características em comum que os ajudam a liderar suas organizações de maneira inovadora. Eles desafiam cada elemento do modelo de negócios a concretizar oportunidades inexploradas e melhorar a eficiência operacional. Os líderes fazem suas empresas crescerem através da exploração, seleção e execução de ideias diversificadas e, às vezes, não-convencionais, sobre o potencial de novos mercados. Eles aproveitam novos estilos de comunicação para motivar talentos e reinventar relacionamentos, tanto internamente quanto ao longo da cadeia de suprimentos, para criar uma produtividade colaborativa. Eles se concentram em uma visão mais ampla – o mercado global – e em maneiras de otimizar agilmente as habilidades coletivas de suas organizações.

“Estamos começando a medir a qualidade da liderança e a conectá-la diretamente ao sistema de bônus: você ‘premia pelo comportamento obtido’.”

Axel Tripkewitz, Diretor Sênior de RH e Apoio aos Negócios, Fujitsu Semiconductor Europe GmbH

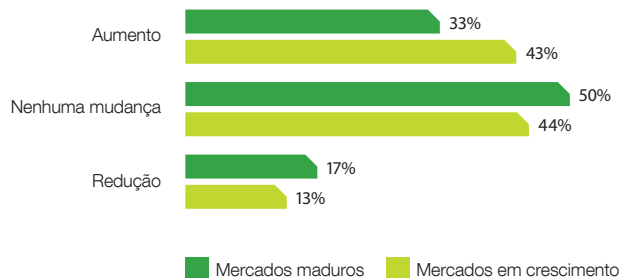
Os líderes de amanhã precisam ser educados para pensar em termos de um ambiente global virtualmente irrestrito. Eles precisam criar dentro de suas organizações capacidades integradas, multidisciplinar, e quebrar os silos institucionais que inibem a criatividade e a velocidade. Um vice-presidente sênior de RH nos Estados Unidos disse: “Nós contratamos e treinamos as pessoas para trabalhar dentro de silos. Precisamos identificar futuros líderes que possam operar em uma companhia globalmente integrada e treiná-los para pensar e trabalhar globalmente”.

Investindo no futuro

A boa notícia é que as empresas reconhecem a necessidade de liderança futura efetiva e estão trabalhando para fechar o gap. Mesmo durante o pico da recessão global, 33% dos nossos entrevistados em mercados maduros e 43% nos mercados em crescimento aumentaram seu investimento em desenvolvimento de liderança, números arrebatadores considerando as iniciativas de contenção de custos que muitas companhias realizaram na época (ver Figura 6).

Figura 6 Investir agora ou pagar mais tarde

Apesar da incerteza econômica, algumas empresas – particularmente em mercados em crescimento – aumentaram de fato seus investimentos em desenvolvimento de liderança, colocando suas apostas na capacidade que os CHROs afirmam ser a mais importante para o sucesso futuro.



Recomendações

Permitir que a força de trabalho trabalhe além das fronteiras exige que os líderes sejam verdadeiros campeões em crescimento corporativo e na agenda de transformações. Os líderes precisam ser flexíveis e adaptáveis e ter a capacidade, o conhecimento e as habilidades de lidar com um mundo cada vez mais complexo. O treinamento tradicional e a “osmose” não são suficientes. As companhias precisam equipar os líderes para desenvolver as habilidades necessárias a fim de prosperar no mundo virtual e distribuído de hoje. Elas devem:

Olhar para além da matriz

Identificar e cultivar estrelas em ascensão, independentemente da localização. À medida que as organizações aumentam sua presença global, estrelas em ascensão podem surgir de qualquer lugar. Selecione proativamente oportunidades que permitam a elas ganhar experiências necessárias, e disponibilize mentores que possam fornecer a orientação correta, além de uma perspectiva global.

Usar questões globais enfrentadas pelas organizações como base para experiências de aprendizado reais. Aloque equipes para resolver problemas reais, tais como avaliar novas oportunidades de mercado e responder a demografias de clientes/funcionários em constante mudança; reúna futuros líderes e gere insights únicos de diferentes partes da empresa.

Oferecer oportunidades focadas e de curto prazo para que os indivíduos trabalhem em novos mercados/geografias. Identifique tarefas e projetos de curta duração que possam ajudar os indivíduos a se expor a novos mercados e experiências sem as despesas e os compromissos associados a programas de expatriação de longo prazo.

Estimular o crescimento de futuros líderes

Oferecer oportunidades para os líderes criativos irem além dos estilos de liderança tradicionais. Desenvolva novas maneiras de convidar, convencer e influenciar a participação dos funcionários na tomada de decisões através de mídias sociais e outros canais de comunicação emergentes.

Incorporar perspectivas externas (por exemplo, fornecedores, clientes) em esforços de desenvolvimento de liderança. Crie tarefas que exijam que os líderes colem perspectivas e desenvolvam relacionamentos com outras pessoas fora de sua esfera direta de influência, tais como clientes fundamentais, fornecedores, acadêmicos e associações de comércio.

Criar rigor nos investimentos em liderança

Analisar tendências de negócios futuras a fim de determinar as exigências de liderança para oportunidades/locais de negócios emergentes.

Assegure que as funções de liderança reflitam a mistura geográfica de futuros locais de negócios, clientes e funcionários.

Criar modelos, processos e ferramentas de avaliação para funções de liderança específicos da empresa. Identifique as competências que diferenciam a empresa no mercado e incorpore-as aos processos de contratação, desenvolvimento e gerenciamento de desempenho.

Monitorar a progressão no trabalho de futuros líderes em potencial do mundo inteiro. Identifique os tipos de funções que desenvolvem habilidades necessárias e avalie continuamente o progresso de funcionários com potencial de liderança.

Estudo de caso

LAN Airlines

Abrindo as asas com líderes fortes

Quando a empresa aérea chilena LAN Airlines estabeleceu uma subsidiária na Argentina em 2005, ela já possuía operações bem-sucedidas no Equador e no Peru. Mas a mudança para a Argentina iria se revelar um desafio muito maior.

O setor de empresas aéreas na Argentina estava subdesenvolvido devido às tarifas altas, a uma regulamentação pesada e a um histórico de falências. A LAN Argentina também precisava integrar 650 funcionários da empresa aérea estatal argentina, LAFSA, que ela havia concordado em adquirir do governo. E a equipe executiva, apesar de entusiasmada, tinha relativamente pouca experiência. Mesmo assim, a LAN Argentina estabeleceu uma meta ambiciosa: conquistar 30% do mercado doméstico em 18 meses.

No entanto, a empresa logo começou a ter dificuldades e, em maio de 2007, a LAN decidiu lançar um programa de desenvolvimento de liderança. No início, foi pedido que todos os executivos argentinos definissem o que era liderança para eles, considerando suas crenças e valores pessoais, e identificassem modelos dentro da organização. Em seguida, foi esclarecido o que era esperado de todos, incluindo o que eles deviam fazer e quando e como fazê-lo – incluindo uma lista de tarefas semanais.

Esse processo produziu ao fim um modelo das competências exigidas de um “Líder LAN”. O líder deve possuir integridade, aptidão (isto é, competência técnica e inteligência emocional), uma perspectiva voltada para resultados, com a capacidade de definir metas exigentes e tomar a iniciativa, habilidades de comunicação fortes, e uma capacidade especial de liderar mudanças.

O cultivo de uma nova geração de líderes rendeu bons frutos. Hoje, a LAN é a oitava maior empresa aérea do mundo, com uma capitalização no mercado de US\$ 6,2 bilhões. Além disso, ela transformou a cultura “estatal” herdada da LAFSA em uma cultura de serviço, e triplicou os níveis de satisfação entre os funcionários.



Estudo de caso

Maxis Communications

Conexão com a criatividade

A Maxis Communications é a prestadora de serviços líder em comunicação móvel da Malásia. Ela atraiu mais de 12 milhões de clientes, graças a um éthos corporativo que combina simplicidade, confiança e criatividade “em tudo o que fazemos e tudo o que dizemos”.⁵ Mas com a necessidade de reforçar a competitividade na indústria de telecomunicações, a Maxis queria inovar seu espírito pioneiro.

Em dezembro de 2009, a Maxis enviou 18 de seus funcionários seniores para uma viagem a São Francisco, Vale do Silício e Los Angeles. A equipe interagiu com empreendedores para obter uma visão aprofundada da cultura das empresas iniciantes, visitou a Paramount para uma exposição em primeira mão às tecnologias mais recentes de distribuição de conteúdo multimídia – um interesse especial da Maxis, que já é a maior distribuidora de música da Malásia – e compareceu a palestras de gurus do gerenciamento, como Michael Tushman, autor do clássico *Winning through Innovation* (Vencendo pela inovação), ainda sem tradução em português.

A Maxis tinha outra ideia inteligente na manga. Para ampliar ainda mais os horizontes do grupo em relação à criatividade tecnológica, todos os 18 membros usaram o Twitter e o Foursquare em seus iPhones para compartilhar experiências em tempo real com seus 8.300 colegas na Malásia e na Índia. Os funcionários podiam tuitar com perguntas, que os membros do grupo passavam às pessoas com quem se reuniam.

O resultado? Ao final da viagem, os 18 funcionários não apenas tinham se tornado mais próximos, como estavam transbordando de ideias para revigorar a cultura corporativa. Além disso, seu entusiasmo foi compartilhado por aqueles que haviam participado virtualmente de toda a viagem.

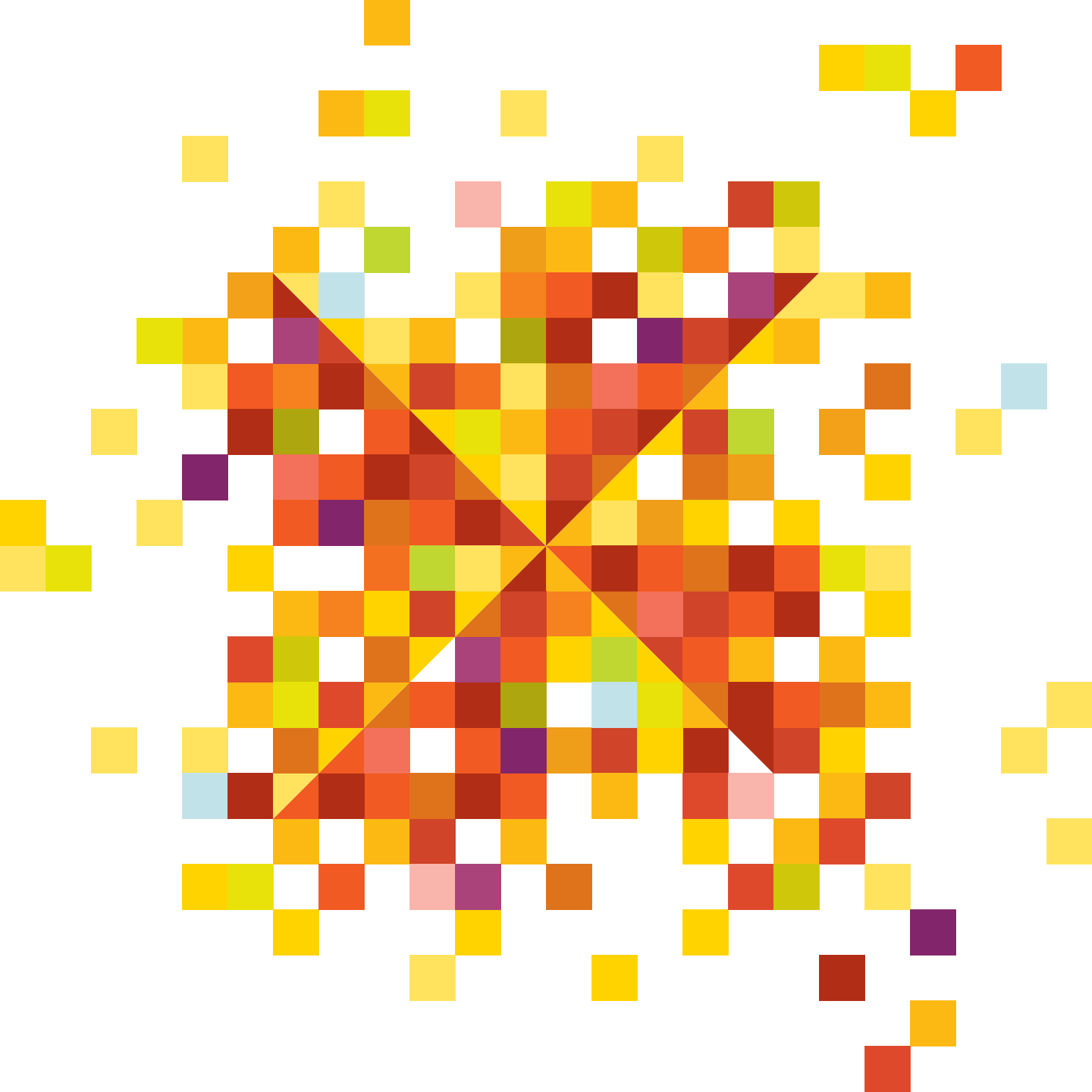
Para a Maxis, a inovação permitiu a colaboração e isso, por sua vez, despertou uma nova onda de criatividade. A abordagem inovadora da empresa de estimular o desenvolvimento de novos talentos conquistou amplo reconhecimento, com uma medalha de ouro nos Prêmios de Recursos Humanos da Malásia de 2010.

Questões chave para o cultivo de líderes criativos.

Como você está fomentando a criatividade e trabalhando sem fronteiras com a sua equipe de liderança?

Você está repensando radicalmente o desenvolvimento de liderança para rapidamente corrigir o gap na eficácia?

Você integra o desenvolvimento de liderança com oportunidades de negócios emergentes para melhor preparar os líderes para o futuro?



Mobilizando para obter velocidade e flexibilidade

Os CHROs classificam o desenvolvimento rápido de capacidades na força de trabalho como um dos imperativos mais importantes, mas sua eficácia nessa área está entre as três piores. Como as empresas podem combinar melhor recursos com oportunidades?

“Uma demanda maior por flexibilidade irá ditar as estratégias que nos permitirão trazer funcionários que respondam a picos na carga de trabalho. Uma recuperação desigual da recessão irá significar que nossos negócios não serão os mesmos em todos os locais geográficos – alguns programas terão uma demanda maior”.

Gina Rallis, Subministra Assistente, Departamento de Serviços de Recursos Humanos, Human Resources and Skills Development Canada

Sincronizando pessoas, tempo e oportunidades

A capacidade de mobilizar a força de trabalho para obter velocidade e flexibilidade, a segunda capacidade essencial revelada pela análise das nossas entrevistas com CHROs, é tão vital quanto uma liderança efetiva na geração de crescimento no mercado global competitivo de hoje.

Mesmo com a tecnologia atual, que quase sempre permite que qualquer pessoa trabalhe de praticamente qualquer lugar e a qualquer hora, ainda é um grande desafio posicionar os funcionários certos nas funções e nos lugares certos. Encontrar as pessoas com as habilidades para competir em um mercado cada vez mais sem fronteiras e sustentar a inovação já é difícil o suficiente. Gerenciar pessoas de diferentes culturas, em diferentes locais e fusos horários, é, sem dúvida, ainda mais difícil.

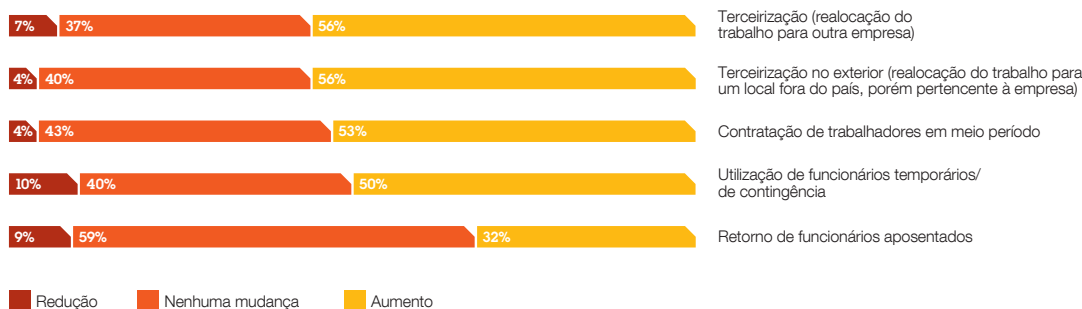
A maioria dos entrevistados tem uma consciência profunda da luta difícil que enfrentam. “Precisamos ser capazes de arranjar recursos globais com excelente conhecimento de habilidades e competências em uma maneira fluida e consistente”, afirmou o vice-presidente de RH de uma empresa do setor de bens e produtos de consumo dos EUA. Um executivo de RH de uma firma de serviços profissionais apresentou a questão de forma mais direta: “A globalização é a nossa estratégia corporativa principal, e a implantação de força de trabalho no mercado global é o nosso maior desafio”.

Desenvolvendo a flexibilidade assiduamente

À medida que as organizações trabalham para equilibrar as demandas por eficiência e crescimento, muitas estão trabalhando para incorporar mais flexibilidade nas suas práticas operacionais. Por exemplo, no nosso Estudo Global de CEOs de 2010, 62% dos CEOs disseram esperar uma mudança na direção de um uso maior de custos variáveis em detrimento dos custos fixos dentro de seus modelos operacionais. A partir do nosso estudo, vemos que os CHROs ecoam essa tendência em direção à flexibilidade no tocante à força de trabalho. Mais da metade dos executivos de RH que entrevistamos esperam que o uso de técnicas como a terceirização, dentro e fora do país (offshore), e o uso de funcionários temporários, de contingência e de meio período cresça nos próximos três anos (ver Figura 7). Em contraste, apenas 10% ou menos indicaram que vão diminuir o uso dessas técnicas no mesmo período.

Figura 7 Modelos de trabalho em mudança radical

Para os próximos três anos, mais da metade dos CHROs de todo o mundo planejam injetar uma maior dose de flexibilidade na composição de suas forças de trabalho.

**Onde a flexibilidade fracassa**

Aumentar a flexibilidade organizacional demanda um importante conjunto de capacidades. É necessário que as organizações consigam prever as flutuações na demanda por produtos e serviços e que aloquem recursos para apoiar essas mudanças. É preciso estabelecer relações fortes com fornecedores e parceiros que lhes permitam gerenciar as atividades de apoio e complementar a força de trabalho existente para atender a picos de carga e de demandas. Eles precisam investir recursos limitados de aprendizagem a fim de colocar rapidamente os indivíduos a par dos novos processos e tecnologias.

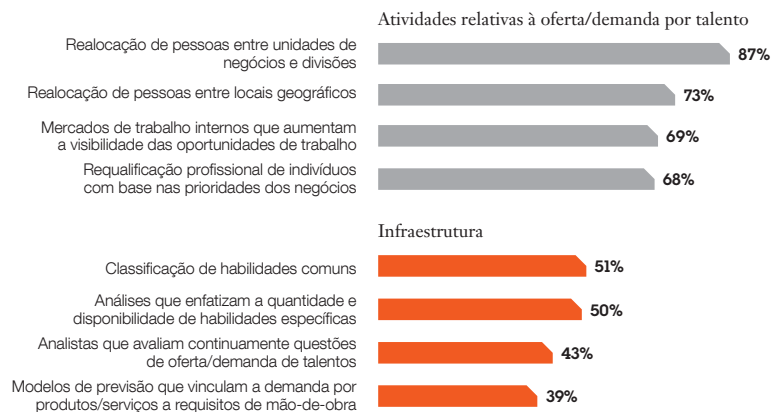
Infelizmente, as empresas são desafiadas em muitas dessas dimensões. Por exemplo, apenas 35% acreditam que sejam capazes de alocar as pessoas de forma eficiente e 31% pensam que a empresa é eficaz no rápido desenvolvimento de novas competências.

Segundo nosso estudo, observamos que muitas organizações não têm infraestrutura para tomar decisões baseadas em fatos com relação à alocação da força de trabalho (ver Figura 8). Com a falta de informação sobre que competências e capacidades a organização possui à sua disposição em determinado momento, modelos que ajudam a avaliar a escassez de talentos em potencial e recursos que podem monitorar a oferta e demanda de talentos, diversas organizações estão se colocando em risco por tomar decisões errôneas e ao reagir às mudanças do mercado após a concorrência.

“Saber das competências e capacidades presentes em uma força de trabalho e utilizar uma classificação de competências comuns permite mover pessoas e criar flexibilidade e agilidade.”

Christian Archambeau,
Diretor Geral de Recursos Humanos,
Escritório Europeu de Patentes

Figura 8 O que está faltando na gestão da cadeia de ofertas de talentos
Os CHROs lutam para estabelecer a infraestrutura necessária para equilibrar a oferta e a demanda por talentos.



O rápido desenvolvimento de competências exige novas formas de aprendizagem

Além de alocar recursos de forma mais eficaz, é preciso que as empresas sejam mais inovadoras na forma de reduzir a curva de aprendizagem e de desenvolver novas capacidades. As conclusões do estudo indicam que as empresas mais eficazes em desenvolver competências de maneira ágil são mais propensas a usar ferramentas colaborativas (43% contra 34%) e técnicas de aprendizagem imersiva, como mundos virtuais (19% contra 9%). Essas ferramentas fornecem simulações de negócios que refletem problemas reais e incentivam a adaptação criativa, o risco calculado e a melhoria iterativa. A aprendizagem imersiva permite que as pessoas pratiquem novas funções, desenvolvendo rapidamente novas habilidades, assim como permite que aprendam a colaborar de forma eficaz em todas as distâncias, tomando decisões rapidamente.⁶

Recomendações

Muitas empresas distribuem a responsabilidade pelo gerenciamento de talentos por várias funções, incluindo recrutamento, aprendizagem e desenvolvimento e compras. Os líderes das unidades de negócios também podem ter responsabilidade sobre algumas ou todas essas atividades no âmbito de seus respectivos domínios. Contudo, à medida que a competição por capital humano se aquece, nenhuma empresa é capaz de confiar em uma abordagem fragmentada como essa para gerar e implantar o talento de que necessita. As organizações terão que desenvolver uma abordagem integrada que cruze os tradicionais silos funcionais. As empresas também devem reconsiderar continuamente as implicações, sobre a força de trabalho, de suas políticas e processos, incorporando o planejamento da força de trabalho ao desenvolvimento de estratégias. As principais atividades que as empresas podem assumir para tratar dessas questões incluem:

Criar uma perspectiva de força de trabalho única e integrada

Desenvolver uma estratégia de força de trabalho unificada, que agregue as necessidades de diferentes unidades de negócio e que considere uma série de opções de força de trabalho (por exemplo, funcionários em tempo integral, em tempo parcial, contratados, parceiros de terceirização). Garanta que os departamentos de recursos humanos, operações e compras trabalhem ativamente em conjunto para desenvolver e revisar a estratégia da força de trabalho de forma contínua. Concentre-se em modelos baseados em resultados ao criar disposições flexíveis de força de trabalho.

Criar uma classificação de habilidades comum que sirva como “moeda” de competências na empresa. Use essa plataforma para avaliar a escassez e os excedentes de talentos em toda a organização, gerando decisões de capital humano com base em informações.

Acelerar a resposta à oportunidade

Fornecer mercados internos nos quais os indivíduos e os gerentes possam ganhar visibilidade e ter acesso às novas oportunidades e às habilidades necessárias. Isso permite que gerentes e funcionários tenham mais controle sobre as decisões relativas à equipe e ao gerenciamento de carreiras, possibilitem uma tomada de decisões mais rápida e forneçam acesso a candidatos que, de outra forma, talvez não fossem considerados.

Desenvolver estruturas organizacionais mais flexíveis que possam endereçar rapidamente situações emergentes. As unidades, como centros de competência e equipes de resposta rápida, podem ajudar a avaliar situações, identificar e mobilizar recursos primordiais e responder rapidamente às necessidades do cliente, limitando, ao mesmo tempo, a interrupção dos negócios essenciais.

Reduzir drasticamente o tempo para atingir a competência

Alocar recursos de aprendizagem para posições e funções foco. A escassez de recursos precisa ser direcionada para melhorar o desempenho das funções que realmente diferenciam a organização no mercado – ou no setor público – cruciais para a realização da missão.

Criar recursos de mídia social em plataformas de aprendizagem, eventos e atividades. Ferramentas que permitam aos funcionários compartilhar mais facilmente suas ideias com os outros e se vincular a fontes de informações internas e externas podem ajudar a aumentar a retenção do conhecimento, permitindo que os funcionários apliquem de maneira mais rápida e eficaz as novas competências a seus trabalhos.

Posicionar os mundos virtuais, os jogos e a simulação de negócios como técnicas para aumentar a aprendizagem presencial. A próxima geração a adentrar na força de trabalho já está imersa em experiências interativas e virtuais, como parte de seu ambiente de aprendizagem. As organizações podem ajudar a motivar os aprendizes e a reforçar comportamentos desejados através de uma maior utilização dessas técnicas.

Estudo de caso

CLP Holdings

A engenharia de seu futuro

A CLP Holdings (CLPH) é um dos fornecedores de energia líderes da Ásia-Pacífico. Embora opere internacionalmente, a empresa é obrigada a conviver com as variações locais, e os investimentos feitos devem durar por 25 anos. Dessa forma, a perspectiva da CLPH é diferente da perspectiva de muitas outras empresas, pois precisa ser sagaz e flexível, tendo em vista uma visão de amplo espectro.

Esse não é o único desafio enfrentado pela CLPH. Gerar e distribuir energia exige engenheiros altamente qualificados, mas a CLPH tem uma força de trabalho em envelhecimento – e há poucos engenheiros bons e jovens. Adicione-se o fato de que quem trabalha na área deve ser capaz de falar a língua local, e é fácil entender por que o planejamento estratégico da força de trabalho é crítico para CLPH.

A empresa começou analisando todos os seus funcionários e subdividindo-os em duas categorias: os que possuem competências essenciais e os que não as possuem. Ela definiu as competências essenciais como uma combinação de competências necessárias para gerenciar negócios críticos ou processos e atividades operacionais na geração, transmissão e distribuição de eletricidade, e habilidades específicas da empresa que só poderiam ser desenvolvidas internamente e por um período de tempo substancial. A verificação dos perfis demográficos desses dois grupos de pessoas apontou para os mais significativos pontos de deficiências, e a CLPH lançou diversas iniciativas para preencher as lacunas – por exemplo, rastreando funcionários de alto potencial e otimizando a taxa de engenheiros versus técnicos em cada equipe. Ela também estabeleceu bolsas de estudos e estágios para atrair os melhores bacharéis em engenharia, assim como sistemas de aprendizagem para os menos inclinados academicamente.

A CLPH monitora rotineiramente as estatísticas internas, como rotatividade de pessoal, mas agora ela também examina o panorama geral. Ela acompanha as mudanças populacionais e os padrões de grau de todos os seus mercados – os tipos de tendências importantes quando uma empresa está nos negócios há um longo tempo.



Estudo de caso

American Airlines

Levando a flexibilidade a novas alturas

A American Airlines é uma transportadora de passageiros, líder global, que atende a 250 cidades em mais de 40 países, com mais de 3.400 voos diários. É preciso uma grande força de trabalho para realizar essa tarefa e a American emprega quase 82.000 pessoas em todo o mundo.⁷

Por muitos anos, a empresa gerenciou as funções de RH necessárias para atender internamente esses funcionários. Contudo, apesar da excelência do centro de serviços de RH da American e da sua tecnologia, esta foi se tornando cada vez mais obsoleta e dispendiosa para ser mantida e atualizada. Mais importante ainda, fazer tudo internamente deu pouca flexibilidade à American para se ampliar ou reduzir de acordo com a economia, com o mínimo de interrupções.

Por isso, em 2007, a empresa decidiu terceirizar várias de suas funções de RH, embora mantivesse internamente os elementos mais estratégicos. Trabalhando em estreita colaboração com seus parceiros de terceirização de RH, a American identificou as funções que desejava terceirizar, as áreas onde a empresa poderia obter benefícios e as melhores aplicações para as suas necessidades. Ela também refinou diversos processos de RH e desenvolveu um roteiro para gerenciar a transição.

A American, no momento, vem atingindo suas metas e utilizando um robusto conjunto de serviços, padrões e tecnologias para administrar processos como Treinamento e Desenvolvimento, Gerenciamento de Talentos e Benefícios. Além de atender a seus requisitos funcionais, o novo modelo de negócios de RH da American permite que ela responda dinamicamente às condições econômicas em mudança, com uma estrutura de preços variáveis que permite à empresa aumento ou redução proporcionais, além de uma base tecnológica que pode ser ampliada ou modificada conforme as necessidades ditadas pelos negócios. Agora, a American tem flexibilidade para lidar com todas as eventualidades.⁸

Questões fundamentais para a mobilização em direção à velocidade e à flexibilidade

Que estruturas de trabalho alternativo propiciam uma maior oportunidade para uma implantação eficaz e mais flexível?

Como você quebra os silos organizacionais que impedem um melhor uso do seu talento?

Como é possível reduzir o tempo para atingir a competência em seus trabalhos mais críticos?



Aproveitando a inteligência coletiva

Com relação às capacidades da força de trabalho que os CHROs avaliaram como parte deste estudo, as organizações foram classificadas como menos eficazes ao estimular a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos.

As empresas podem trabalhar – e inovar – efetivamente como equipes diversas e dispersas, sem abordar essa questão?

“A função do RH deve ser de assumir a liderança para identificar ferramentas de colaboração. O RH também deve preparar e facilitar as ‘comunidades de prática’.”

Kevin Mahoney, Superintendente de Capital Humano, U.S. Small Business Administration (Administração de Pequenas Empresas dos EUA)

A colaboração influencia o resultado final

A inovação é a força vital de qualquer empresa, impulsionando a eficiência e facilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Contudo, a inovação é mais que a aplicação criativa de competências adquiridas; é a soma das capacidades, experiências e do conhecimento institucional de uma empresa. E manter a vantagem da inovação requer o aproveitamento dessa inteligência coletiva.

A inteligência coletiva permite às empresas obter eficácia pelo compartilhamento e aplicação de práticas relevantes por toda a organização. Ela permite às empresas aproveitar a experiência e evitar a reinvenção de processos e procedimentos. A inteligência cria a habilidade de adaptar e aplicar inovações a novos mercados e oportunidades. E isso facilita a descoberta de novos caminhos de aperfeiçoamento mediante a comunicação com clientes e outras fontes externas, avaliando o feedback e aproveitando o que os outros aprenderam.

Embora a colaboração possa ser considerada por muitos como uma competência “leve”, nossos dados sugerem que ela pode afetar os resultados finais. Em nossa amostragem, as organizações com melhor desempenho financeiro têm 57% mais probabilidade de usar as ferramentas de redes colaborativas e sociais, com o objetivo de capacitar as equipes globais a trabalharem de maneira mais eficaz em conjunto, do que as organizações com desempenho financeiro inferior.

Três quartos são colaboradores carentes de tecnologias de colaboração e redes sociais

Apesar da importância crescente de conectar e aproveitar ideias ao redor do globo, a maioria dos executivos luta para conectar de modo eficaz sua força de trabalho. Por exemplo, 78% dos líderes de RH entrevistados não pensam que suas organizações sejam eficazes em promover a colaboração e as redes sociais. No entanto, apenas 21% aumentaram recentemente o valor que investem nas ferramentas necessárias para promover a colaboração e as redes de comunicação. Ainda mais, menos de 20% aplicam ativamente a análise para compreender o impacto de seus esforços.

“O RH deve desempenhar um papel mais importante no incentivo à inovação, por meio da descoberta e do cuidado com as ferramentas de colaboração, assim como ao fornecer os mecanismos de incentivo para suportar a colaboração”, afirmou um vice-presidente sênior da Austrália. Um gerente de RH do Japão sente claramente a mesma coisa: “A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são abordados separadamente em cada região, e há silos entre diferentes regiões e países. Precisamos remover os silos e promover a colaboração global e o compartilhamento de conhecimento”.

Estabelecendo metas muito baixas com capacidades de colaboração

Não apenas há empresas que não investem pesadamente em novas ferramentas de colaboração e de comunicação, como várias empresas não aproveitam plenamente os recursos de compartilhamento de conhecimento que já possuem. Nossos entrevistados disseram que, na maioria das vezes, eles empregam táticas de colaboração para melhorar a eficácia das comunicações corporativas e dos programas de aprendizagem, e para procurar e recrutar candidatos externos. Essas táticas são menos utilizadas, em geral, para finalidades estratégicas ou para aumentar a visibilidade de ideias.

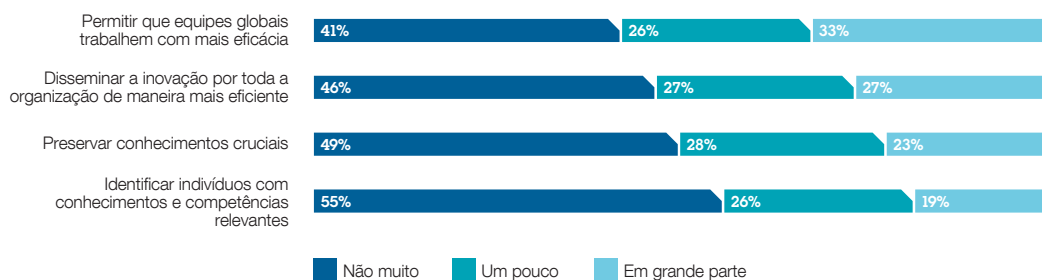
“Não somos tão bons em inovação quanto em eficiência. A função do departamento de RH deve ser ajudar a criar uma cultura de inovação, criar fóruns, desenvolver líderes e encontrar maneiras de medir e recompensar a inovação.”

Veronica Rörsgård, Vice-Presidente Sênior, Recursos Humanos, Skanska

Apenas 19% dos nossos entrevistados usam com regularidade as tecnologias de colaboração para identificar indivíduos com conhecimento e competências relevantes, 23% para preservar o conhecimento crítico e 27% para difundir a inovação mais amplamente (ver Figura 9). Um gerente de RH de uma empresa de produtos industriais japonesa afirmou: “Nós não compartilhamos por completo os ativos intelectuais, embora tenhamos a infraestrutura de TI para fazê-lo”.

Figura 9 As empresas estão fazendo as conexões corretas?

Menos de um terço das empresas aplicam regularmente as ferramentas e técnicas de colaboração a fim de impulsionar o compartilhamento de conhecimento e a inovação.



Recomendações

Os CHROs hoje podem desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento da cultura organizacional e da infraestrutura necessárias para estimular a inovação e melhorar a eficácia e eficiência operacional. Eles podem ajudar a desenvolver um contexto comum e a estimular a criação de novas conexões e relacionamentos entre funcionários espalhados pelo mundo. Além disso, podem procurar formas de tornar as boas ideias e práticas mais visíveis em toda a organização. Para alcançar esses objetivos, eles devem:

Inserir a colaboração no modo como os funcionários trabalham

Incentivar a formação e o uso de comunidades em toda a organização em torno de tópicos estratégicos de negócios. Descubra as questões que mobilizam a paixão dos funcionários, atendendo simultaneamente a uma necessidade crítica da organização. Forneça aos grupos o suporte, as ferramentas de colaboração e outros recursos para promover o compartilhamento de conhecimento e a confiança entre indivíduos de diferentes partes da organização.

Gerar capacidades de colaboração diretamente nos processos de negócios e nas atividades de gerenciamento de projeto. Use ferramentas, como mensagens instantâneas, blogs e wikis, para facilitar a comunicação em tempo real e para manter as equipes de projeto dispersas cientes das novas informações e do progresso.

Aumentar a visibilidade de ideias e insights

Patrocinar eventos de colaboração online para suprir e refinar ideias, colocando o financiamento e o foco atrás das melhores ideias, priorizadas por participantes do evento. As empresas encontraram um valor significativo no aumento da visibilidade para novas ideias em âmbito global, porém, ao mesmo tempo, é necessário que consigam priorizar essas iniciativas e fornecer recursos para executá-las.

Solicitar e reconhecer ideias originais e novos pensamentos de fontes internas e externas. À medida que o ambiente externo se torna mais complexo, é necessário que as organizações se certifiquem de incorporar todas as partes da sua rede de negócios ao processo de inovação.

Usar técnicas de visualização em rede para realçar as conexões entre os indivíduos/equipes de trabalho. Identifique os indivíduos que se encontram no centro das conversações para ver de onde vêm as novas tendências e como são disseminadas em toda a organização. Use painéis e outras ferramentas para aumentar a visibilidade e a compreensão dos padrões de colaboração e ajude a identificar possíveis lacunas de colaboração.

Criar e compartilhar ativos a fim de impulsionar o aumento da produtividade

Criar valor através da captura sistemática e da reutilização de resultados do trabalho individual. Crie comunidades responsáveis pela filtragem e pelo crescimento de um catálogo compartilhado de ativos aproveitados em toda a organização. Desenvolva programas de gerenciamento de talentos que reconheçam a colaboração e o valor gerado por ela.

Estudo de caso

Pfizer

Reunindo ideias de todo o globo

As empresas que conseguem reunir os recursos adequados para responder a problemas e oportunidades com rapidez e eficiência têm uma vantagem em um mercado de ritmo acelerado e competitivo. Uma dessas empresas é a Pfizer, a maior empresa biofarmacêutica do mundo.⁹ Em 2006, a Pfizer lançou seu “Idea Farm”, um processo de colaboração para resolver problemas de maneira criativa, análoga, porém muito mais flexível, escalável e rentável do que o método tradicional que envolve reuniões, apresentações e flipcharts.

O processo começa com a seleção dos problemas apropriados. Esses problemas podem ter origem em qualquer lugar na organização, mas devem ser grandes e complexos. Eles também devem ter o apoio de um patrocinador empresarial. Quando um problema é escolhido, o próximo passo é formulá-lo com clareza, de modo a transmitir imediatamente o problema e o tipo de ajuda desejado. O “Desafio”, conforme denominado pela Pfizer, em seguida, é liberado para todas as pessoas que a empresa selecionou para participar – número esse que pode variar entre 200 a 20.000 pessoas.

Quando os participantes inserem sugestões no sistema, um formulário eletrônico pré-configurado agiliza o processo de captação de ideias e emite automaticamente um aviso caso a ideia seja repetida. Todos do grupo também podem ver as sugestões enviadas, de modo que pessoas com diferentes áreas de conhecimento podem comentar e fazer perguntas para provocar uma reflexão. Posteriormente, todas as sugestões são avaliadas por meio de análises formais e informais, as recomendações são combinadas e a decisão final é tomada.

O “Idea Farm” provou ser algo muito fértil. Desde sua introdução, a Pfizer identificou US\$ 100 milhões em fluxo de valor presente líquido, através da descoberta de novos mercados, e economizou US\$ 20 milhões em custos.



Estudo de caso

Esquel Group

Associando-se ao seu talento

A Esquel é uma fabricante global de confecções, com instalações de produção na China, Malásia, Vietnã, Ilhas Maurício e Sri Lanka, e uma rede de filiais que atende os principais mercados. Fabrica camisas de algodão para algumas das melhores marcas mundiais, inclusive a Tommy Hilfiger, Hugo Boss e Brooks Brothers, além de grandes varejistas, como a Nordstrom. Na verdade, ela não só faz as camisas, como planta e fia seu próprio algodão, tecendo e trabalhando o ponto de malha de seus próprios tecidos.¹⁰

Mas a fabricação de roupas é um negócio imensamente competitivo. Como a Esquel se mantém à frente no jogo? A Esquel faz isso em colaboração com os seus funcionários, através da captura e do compartilhamento de boas práticas, que os ajudarão a aumentar a produtividade, e da promoção de uma cultura de inovação contínua.

A Esquel dá apoio técnico a seus agricultores, a fim de ajudá-los a aumentar a qualidade e a quantidade de algodão que plantam. A substituição da irrigação de inundação pela irrigação de aspersão permitiu, por exemplo, que os agricultores aumentassem a quantidade de terra de cultivo (eliminando a necessidade de valas), melhorassem a produtividade do algodoeiro e aumentassem os rendimentos em 30%.¹¹

Da mesma forma, a Esquel dá a seus fiadores e tecelões de algodão orientações sobre como aperfeiçoar a eficiência operacional. Além disso, ela treina seus funcionários de confecções a realizarem seus próprios controles de qualidade (o que elimina o retrabalho e, conseqüentemente, reduz o desperdício) e equipa suas fábricas com melhorias, como os sistemas de suspensão que reduzem a quantidade de manuseio exigido. “O simples aumento de salários torna-se não competitivo e, em última análise, você poderá sair do negócio”, explica Calvin Tsang, Chefe de RH da Esquel. “Por isso, nós buscamos maneiras sustentáveis de aumentar a renda do nosso pessoal”.

O modelo de negócios colaborativo da Esquel ajudou a empresa a se tornar um fabricante de roupas avançadíssimo. A Esquel também provou que uma empresa de confecção pode ser tanto rentável como ética.

Questões fundamentais para aproveitar a inteligência coletiva

O que você fará para conseguir que as várias gerações de trabalhadores participem ativamente da colaboração online?

De que forma é possível explorar, recompensar e integrar pontos de vista diversos e não convencionais?

Que novas técnicas você utiliza para explorar os insights e as ideias de funcionários ao redor do mundo?



Abolindo as fronteiras

À medida que as organizações ajustam suas visões para o crescimento, elas precisarão de um conjunto diferente e mais dinâmico de características de força de trabalho para atingir suas metas. Como as empresas podem infundir em sua força de trabalho suficiente criatividade, agilidade e velocidade para tornar as fronteiras irrelevantes e aproveitar as oportunidades emergentes onde quer que se encontrem?

Derrubando as fronteiras

Tratar da eficiência e promover o crescimento, os dois principais desafios que os CHROs indicaram que terão de enfrentar nos próximos anos, exigirá a superação de inúmeras fronteiras internas e externas que afetam a produtividade da força de trabalho. As fronteiras físicas e funcionais terão de ser abordadas para que se obtenha o máximo de uma força de trabalho diversa e em constante dispersão, que se estenderá além das linhas institucionais tradicionais. Vencer esses obstáculos não será uma atividade trivial, contudo, será necessário tê-la no centro da agenda de transformação da organização.

Neste novo mundo, os líderes criativos ajudarão a dissolver as fronteiras por meio da criação de estratégias inovadoras; do desenvolvimento de uma visão comum compartilhada e da capacidade de motivar indivíduos de todo o mundo. Para que essa próxima geração de líderes seja desenvolvida será necessário identificar candidatos de todas as extensões da organização, e lhes proporcionar treinamento e experiências reais para conduzi-los a um mercado global cada vez mais complexo e dinâmico.

Mobilizar a força de trabalho para a velocidade e flexibilidade também será crítico, pois as organizações procuram adequar capacidades com oportunidades emergentes em um mundo sem fronteiras. Silos funcionais e institucionais que dificultam o crescimento devem ser substituídos por uma perspectiva de força de trabalho integrada, que vincule a força de trabalho estendida e central de uma organização à sua estratégia de negócios, identifique, crie e implante capacidades, sem levar em consideração o local ou a filiação organizacional.

O sucesso operacional além das fronteiras exigirá que as empresas aproveitem sua inteligência coletiva, assegurando que as melhores ideias sejam identificadas e disseminadas, independentemente de onde elas surgirem. Esse compartilhamento de conhecimento institucional acumulado permite que as melhores práticas sejam exploradas e que esforços duplicados sejam reduzidos. A obtenção de novos conhecimentos, tanto de fontes internas como externas, e a promoção do desenvolvimento de conexões e relacionamentos permitirão a transferência de conhecimento crítico necessário para que as organizações usufruam ao máximo de sua dimensão e alcance.

Percepção da força de trabalho: Um elo perdido?

A habilidade para desenvolver uma liderança eficaz, estrategicamente criar e mobilizar a força de trabalho e estimular o compartilhamento de conhecimentos e a colaboração depende, com frequência, das informações disponíveis para que decisões baseadas em evidências sejam tomadas com relação à força de trabalho. Contudo, para várias organizações, esse nível de percepção continua vago. Apenas 7% dos entrevistados dizem que são muito eficazes na utilização da análise para tomar decisões sobre a força de trabalho. Como disse um CHRO do setor público da Austrália: “Fomos ineficazes na utilização da análise até o momento, pois não temos as competências ou a adesão da gerência sênior”.

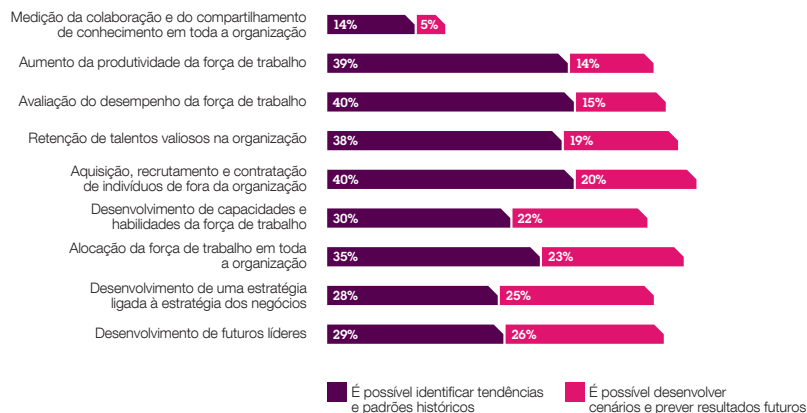
Diversas empresas estão aptas a usar a análise de dados históricos a fim de identificar práticas e tendências antigas no âmbito de suas organizações. Apesar disso, poucos são adeptos do uso da informação para desenvolver cenários e prever resultados futuros. Somente com relação ao desenvolvimento de futuros líderes e estratégia de negócios, mais de um quarto dos CHROS entrevistados utilizaram a análise para obter uma avaliação prospectiva (ver Figura 10).

“O que fazemos bem? Gerenciamento de talentos e desenvolvimento da organização. O que poderíamos fazer melhor? Treinamento e análise da força de trabalho.”

Shirley Gaufin, Diretora de RH,
Black & Veatch Corporation

Figura 10 O uso da análise da força de trabalho continua limitado

Menos de um quarto dos CHROs usam uma análise e modelagem sofisticada para tomar decisões sobre o futuro.



Sem uma percepção da força de trabalho, as empresas colocam sua capacidade de crescer efetivamente em risco. Elas terão dificuldade em colocar as competências certas nos lugares certos, e em tomar decisões inteligentes sobre os locais adequados para expansão. Elas serão desafiadas a saber onde os seus melhores desempenhos estão localizados e lutarão para justificar a necessidade de investimentos futuros na força de trabalho.

No entanto, algumas empresas estão se adiantando e focando na análise como componente essencial do planejamento da força de trabalho. Por exemplo, a Shell (ver página 57) passou a acrescentar uma disciplina mais analítica ao seu processo de desenvolvimento de liderança, a fim de entender melhor as características dos executivos de sucesso e fazer investimentos adequados com sua próxima geração de líderes.

Estudo de caso

Shell

Iluminando o fluxo da liderança

Estar à frente das operações de pós-produção (produção e comercialização) da Shell, uma das maiores empresas petroquímicas do mundo, exige uma enorme habilidade. Mas identificar aqueles que têm potencial para se tornar os futuros líderes é difícil em uma organização que emprega 40.000 pessoas. Dessa forma, a Shell, em 2009, decidiu enfrentar a tarefa de forma mais sistemática.

A equipe de RH começou a combinar as informações que detinha sobre os 450 executivos mais seniores. A Shell pretendia fornecer à gerência sênior um “livro de talentos” contendo sólidos dados sobre o fluxo de formação de liderança, além de explorar diversas questões: a cobertura e a diversidade estavam certas? Essas pessoas tinham perfis de desempenho, qualidades de liderança e experiência adequados? De que forma elas percorreram o fluxo de formação? Isso envolveu a análise de todos os candidatos, por estabilidade no emprego e desempenho, a fim de identificar quais ainda estavam aprendendo novas funções, quais tinham um bom desempenho, quais eram profissionais experientes e quais tinham um desempenho menos sólido. A equipe de RH também analisou as rotas que esses executivos haviam tomado, para verificar se eles estavam adquirindo as competências necessárias para realizar os negócios de pós-produção da Shell.

Em seguida, a equipe de RH estudou a história detalhada daqueles que pareciam avançar mais lentamente. Ela forneceu “funções de crescimento” para alguns executivos, revisou o potencial de outros e verificou quaisquer “barreiras” que impedissem as pessoas de ascender. Foram igualmente identificadas “funções de destino” para os executivos mais promissores e criados caminhos de desenvolvimento para prepará-los.

Os líderes de pós-produção da Shell têm agora uma imagem clara do calibre e da cobertura do fluxo de formação de liderança e de como melhorar a cobertura no futuro. Eles também têm sólidos planos de sucessão, a curto e médio prazos, que estão ajudando a garantir a continuidade dos negócios para funções críticas de liderança. Enquanto isso, a função de RH está melhor equipada para avaliar permanentemente os executivos mais talentosos.



Imperativos para trabalhar além de fronteiras

Como vimos em nosso exemplo sobre a MSF (Médicos sem Fronteiras), as organizações com capacidade de avaliar com agilidade as situações em desenvolvimento, aplicar efetivamente seu conhecimento institucional coletivo e implantar rapidamente equipes criativas com indivíduos altamente qualificados causam, em geral, grande impacto em curto espaço de tempo. No caso da MSF, esses atributos determinam muitas vezes a diferença entre a vida e a morte. Com relação a outras organizações, esses atributos podem ditar se uma organização se tornará uma de melhor resultado, ou se tornará uma organização perdedora.

Infundir criatividade, flexibilidade e velocidade nos âmbitos da organização e da força de trabalho exigirá líderes criativos com capacidade para resolver antigos problemas e aproveitar novas possibilidades. A rápida aquisição de competências, a implantação correta de grandes talentos e a capacidade de se dimensionar rapidamente serão cruciais para a mobilização da força de trabalho em direção à velocidade e à flexibilidade. A inteligência coletiva e o compartilhamento da soma de conhecimentos e experiências de uma organização serão necessários para explorar as capacidades organizacionais acumuladas.

Ações fundamentais incluem:

	Melhorar a eficiência operacional	Expandir para novos mercados/geografias	Desenvolver ofertas de novos produtos e serviços
Cultivar líderes criativos	Estar de acordo com as abordagens de liderança distribuída e virtual; formar líderes que alavancam o poder informal	Acelerar o desenvolvimento de líderes verdadeiramente sem fronteiras; ser criativo ao combinar o talento global com o local	Criar programas de desenvolvimento de liderança para gerar oportunidades de negócios inovadoras e emergentes
Mobilizar para velocidade e flexibilidade	Desenvolver mercados on-line para equilibrar com eficiência o fornecimento e a demanda global de talentos	Adaptar uma abordagem global à obtenção de talentos; eliminar as barreiras a políticas e processos relativos ao movimento entre fronteiras	Aproveitar estruturas flexíveis de trabalho para alinhar rapidamente o talento aos trabalhos críticos em novas áreas de negócios
Aproveitar a inteligência coletiva	Melhorar a produtividade através do compartilhamento de melhores práticas e reduzir a duplicação de esforços	Melhorar a eficácia entre funções, fornecendo uma plataforma online para colaboração entre equipes virtuais	Estabelecer uma cultura de criatividade e inovação na qual as ideias de novos produtos obtenham visibilidade e apoio executivo

Esperamos dar continuidade à discussão em ibm.com/workingbeyondborders

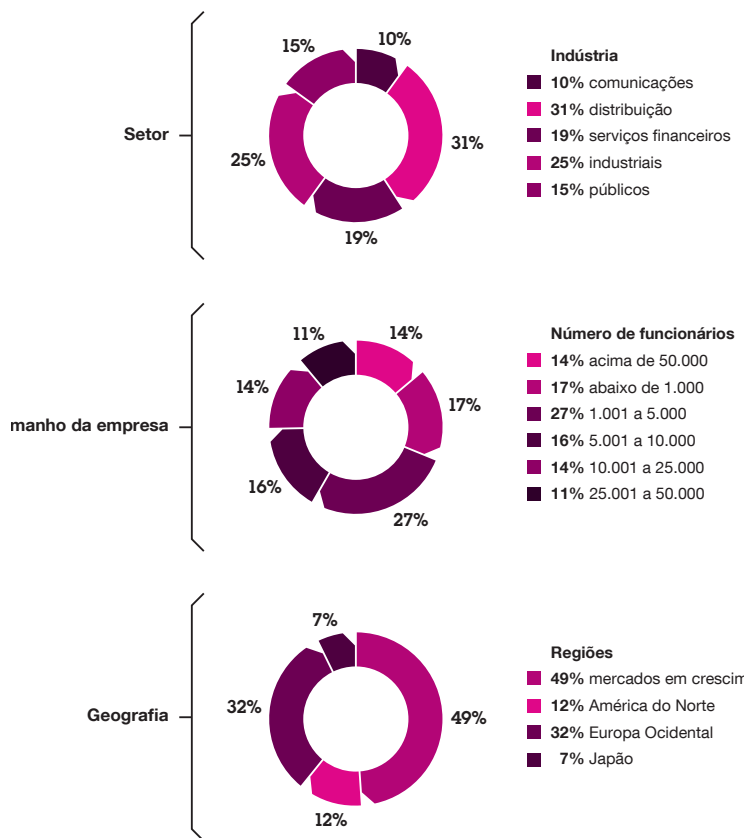
Como nossa pesquisa foi realizada

O Estudo Global com Diretores Executivos de Recursos Humanos 2010 da IBM é a terceira edição da série Estudo Global de Capital Humano, realizada conjuntamente pelo IBM Institute for Business Value e IBM Strategy & Transformation. Para entender os desafios, as oportunidades e as metas dos atuais Diretores Executivos de Recursos Humanos, realizamos a maior pesquisa com executivos de capital humano já empreendida pela IBM. Entre novembro de 2009 e abril de 2010, entrevistamos 707 executivos. Com quase 600 desses executivos, nós nos reunimos pessoalmente.

Nossa pesquisa foi realizada com organizações de todos os tamanhos, em 61 países diferentes, sendo quase uniformemente dividida entre os executivos de mercados estabelecidos e de mercados em crescimento.

Além disso, comparamos os resultados deste estudo com o Estudo Global de CEOs de 2010 da IBM. Sempre que possível, realizamos análises estatísticas das organizações com alto desempenho financeiro, para verificar como e em que medida essas organizações diferem de outras organizações. Em nossa amostragem, analisamos o desempenho das empresas com informações financeiras publicamente disponíveis, usando a taxa composta de crescimento anual em lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (LAJIDA), entre 2003 e 2008. Também comparamos os resultados com a média que cada empresa representava no setor, a fim de identificar as organizações que tiveram crescimento superior ao nível médio. Por fim, identificamos diferenças significativas entre as respostas dos executivos de RH que trabalham para as organizações com “alto desempenho financeiro” – como nós as denominamos – e aqueles que trabalham para organizações com “baixo desempenho financeiro”, as quais tiveram resultado inferior ao nível médio de crescimento.

Figura 11 Organizações de vários tamanhos contribuíram para o estudo deste ano
 A amostra do estudo de 2010, com 707 participantes, inclui quase 600 entrevistas presenciais com executivos seniores de RH.



Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer aos 707 CHROs de todo o mundo que generosamente compartilharam conosco seu tempo e suas ideias. Um agradecimento especial àqueles que nos permitiram incluir citações de suas entrevistas para destacar temas importantes ao longo deste relatório.

Gostaríamos também de expressar nosso agradecimento pelas contribuições das equipes da IBM que trabalharam neste Estudo Global de CHROs:

Diretores executivos do estudo: Denis Brousseau, Líder Global de Organização e Pessoas, e Eric Lesser, IBM Institute for Business Value.

Equipe de projeto: Dan Roddy (Diretor do estudo), Marni Barrett, Steve Ballou, Carolyn Carlson, Angie Casey, Brian Comella, Sean House, Ellen Johnson, Keith Landis, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Barbara Lombardo, Kathleen Martin, Hemant K. Minocha, Kazuya Ohike, Jim Phillips, Mary Sue Rogers, Christian Slike e Rajrohit S. Teer e Jeane Gonçalves Rego.

Além disso, agradecemos aos inúmeros líderes da IBM de todo o mundo, que conduziram pessoalmente as entrevistas com os CHROs.

O parceiro certo para um mundo em mudança

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo conhecimentos detalhados de negócios, pesquisas e tecnologias avançadas para proporcionar uma vantagem diferenciada no ambiente em constante mudança de hoje. Através da nossa abordagem integrada de projeto e execução de negócios, ajudamos a transformar estratégias em ação. Além disso, com uma experiência em 17 setores da indústria e recursos globais que abrangem 170 países, podemos auxiliar os clientes a prever mudanças e lucrar com as novas oportunidades.

Sobre a organização de Estratégia e Transformação da IBM Global Business Services

A organização de Estratégia e Transformação da IBM Global Business Services é hoje uma das maiores organizações de consultoria de estratégia do mundo. Os profissionais dessa área da IBM ajudam os clientes a desenvolver, alinhar e implementar sua visão e estratégias de negócios para motivar o crescimento e a inovação.

Sobre o IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte do IBM Global Business Services, desenvolve conhecimentos detalhados estratégicos baseados em fatos para executivos de negócios de alto nível, concentrando-se em problemas críticos específicos de um setor ou ligados a vários setores diferentes. Este Estudo Global com Diretores Executivos de Recursos Humanos (CHRO) faz parte de nossa série de estudos contínuos envolvendo diretores-executivos.

Notas e fontes

- 1 “About us. History and principles.” (Quem somos. História e princípios.) Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders/Médicos Sem Fronteiras. <http://www.doctorswithoutborders.org/aboutus/?ref=main-menu>
- 2 “MSF Teams Facing an ‘Unprecedented Challenge’ in Haiti.” (Equipes da MSF enfrentam um desafio sem precedentes no Haiti.) Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders/Médicos Sem Fronteiras. 19 de janeiro de 2010. <http://www.doctorswithoutborders.org/news/article.cfm?id=4175&cat=video>
- 3 Em nossa amostragem, analisamos o desempenho das empresas com informações financeiras publicamente disponíveis, usando a taxa composta de crescimento anual em lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (LAJIDA), entre 2003 e 2008. Também comparamos os resultados com a média que cada empresa representava no setor, a fim de identificar as organizações que tiveram crescimento superior ao nível médio.
- 4 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” (Capitalizando a complexidade: Insights do Estudo Global de CEOs.) IBM Institute for Business Value. Maio de 2010. http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search_google_kw190
- 5 “About us.” (Quem somos.) Maxis Communications. http://www.maxis.com.my/personal/about_us/profile/vision.asp?iStruct=0:0:0Np
- 6 Demarco, Michael, Eric Lesser e Tony O’Driscoll. “Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming.” (A liderança em um mundo distribuído: lições dos jogos online.) IBM Institute for Business Value. Maio de 2007.
- 7 “AMR Corporation – American’s Parent Company.” (AMR Corporation – Empresa pai da American.) American Airlines. <http://www.aa.com/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/amr.jsp>
- 8 “American Airlines: A fresh take on human resources services.” (American Airlines: uma recente visão dos serviços de recursos humanos.) IBM. Agosto de 2009. ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/ODC03114-USEN-00_AA_Final_SP_Aug19-09.pdf
- 9 “Pfizer at a glance.” (Fatos rápidos sobre a Pfizer.) Pfizer. <http://www.pfizer.co.uk/sites/PfizerCoUK/AboutUs/Pages/Pfizeratagance.aspx>
- 10 Esquel Group. <http://www.esquel.com/en/index1.html>
- 11 Yang, Marjorie. “Corporate Social Responsibility: The Esquel Case.” (Responsabilidade social corporativa: o caso Esquel.) Apresentação feita no Asia Business Council Spring Forum, Tóquio, 16 de maio de 2008. <http://www.asiabusinesscouncil.org/docs/CSR-Yang.pdf>

Para obter mais informações

Para obter mais informações sobre este estudo, entre em contato com um dos líderes da IBM abaixo. Se preferir, visite **ibm.com/workingbeyondborders** ou envie um email para o IBM Institute for Business Value, no endereço iibv@us.ibm.com.

<i>Américas</i>	Maria-paz Barrientos	maria.barrientos@us.ibm.com
<i>Ásia-Pacífico</i>	Denis Brousseau	dbrousse@cn.ibm.com
<i>Japão</i>	Kazuya Ohike	KOHIKE@jp.ibm.com
<i>América Latina – Brasil</i>	Jeane Gonçalves	Rêgo jeaneg@br.ibm.com
<i>Norte da Europa</i>	Denis Brousseau	dbrousse@cn.ibm.com
<i>Sul da Europa</i>	Martina Pareschi	martina.pareschi@it.ibm.com
<i>IBM Institute for Business Value</i>	Eric Lesser	elesser@us.ibm.com

