

*Novas expectativas para uma nova era*  
*Insights de Diretores de Recursos Humanos do Global C-suite Study*

## **Insights de Diretores de Recursos Humanos do IBM C-suite Study**

Este relatório baseia-se nas informações fornecidas pelos 4.183 diretores entrevistados como parte do primeiro estudo completo da IBM sobre o C-suite. Este é o 17º estudo da série de estudos sobre o C-suite desenvolvida pelo IBM Institute for Business Value. Agora temos dados de mais de 23.000 entrevistas, que remontam a 2003.

|  |            |
|--|------------|
| Total de Diretores de Recursos Humanos | <b>342</b> |
| Japão                                  | <b>82</b>  |
| Ásia-Pacífico/Austrália, Nova Zelândia | <b>32</b>  |
| Europa, Oriente Médio e África         | <b>130</b> |
| América do Norte                       | <b>56</b>  |
| América do Sul                         | <b>42</b>  |

---

O 2013 C-Suite Study, “A Empresa sob a direção do Cliente”, identificou três características que definem as futuras organizações de sucesso:

- **Abertura para influência do cliente** – quebrando as barreiras para ampliar a colaboração dentro e fora da organização e trazendo as opiniões dos clientes diretamente para a sala de reuniões
- **Inovação digital/física pioneira** – reunindo as atividades tradicionais e as redes sociais, móveis e digitais para criar novos produtos, serviços e modelos de negócios.
- **Criação de experiências envolventes para os clientes** – criando e melhorando interações contínuas que atendem às expectativas dos clientes e diferenciam a organização.<sup>1</sup>

---

## Introdução

Os clientes recém-capacitados e bem informados continuam a esperar mais das organizações com as quais interagem, exigindo uma comunicação instantânea, serviço personalizado e oportunidades de cocriação. O 2013 IBM C-suite Study, “A Empresa sob a direção do Cliente”, transmite uma mensagem clara: o surgimento das tecnologias sociais, móveis e digitais está desempenhando uma importante função na democratização do relacionamento entre as organizações e seus clientes.<sup>2</sup> Seja um varejista competindo pelos corações e mentes de adolescentes no Rio ou uma empresa de eletrônicos em Dublin buscando afastar seus concorrentes globais, ambos têm um objetivo comum: melhor entender, atrair e estimular seus clientes de maneiras que os diferenciem da concorrência.

A ponte essencial entre a organização e seus clientes é a força de trabalho. A capacidade de atrair, desenvolver, reconhecer e apoiar funcionários será essencial na batalha decisiva pela fidelidade dos clientes. São essas pessoas que representam a marca da organização no mercado, que interagem com os clientes diariamente, que analisam alterações nas preferências dos clientes e que desenvolvem e mantêm as tecnologias que ajudam a conectar os mundos físicos e digitais. Portanto, uma força de trabalho motivada e devidamente preparada será indispensável para ter sucesso no mundo sob direção do cliente.

---

*“Temos que unir o cliente e a força de trabalho do futuro – determinar as necessidades dos clientes e desenvolver uma força de trabalho capaz de aproveitar o momento. Precisamos determinar como realmente oferecer aos clientes o que eles querem com uma força de trabalho ativa capaz de prestar serviços de forma criativa.”*

**Diretor de Recursos Humanos da área Bancária** (Canadá)

---

Devido à importância dos talentos neste mundo sob direção do cliente, a função do RH está preparada para oferecer as qualificações e recursos necessários para que o negócio tenha sucesso? O RH está pronto e é capaz de ajudar as organizações a ficar um passo à frente em um ambiente no qual os clientes estão se tornando cada vez mais informados, expressivos e envolvidos nas operações do dia a dia da organização?

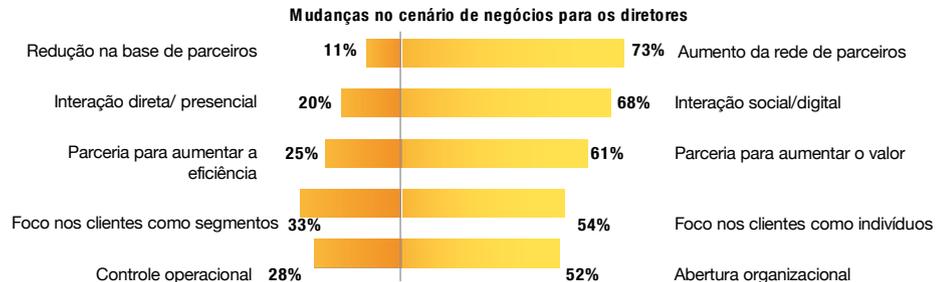
Por meio da análise das respostas do C-suite Study, vindas de 4.183 executivos seniores de 70 países, vemos que as empresas estão adotando medidas importantes para desenvolver uma força de trabalho capaz de competir em um mundo sob direção do cliente. Essa análise inclui uma profunda avaliação dos 342 Diretores de Recursos Humanos que participaram do estudo.

## Tornando-se uma empresa sob a direção do cliente

Os diretores reconhecem que terão que realizar parcerias de forma mais ampla, buscando outras pessoas em seu ecossistema que possam ajudar a entregar maior valor aos clientes finais (ver Figura 1). Eles veem a importância de uma maior interação social/digital, por meio da comunicação – e aprendizado – com seus clientes de maneiras novas e inovadoras. Eles terão que enfatizar a abertura organizacional, aumentando a transparência dentro da organização e além dos limites.

**Figura 1**

**Cenário de marketing:** *O foco intensivo no cliente exigirá uma força de trabalho mais colaborativa, flexível e transparente*



Essas mudanças causarão um impacto notável sobre a força de trabalho, que acreditamos representar uma mudança significativa nas prioridades da organização do RH:

- Gerenciar as funções críticas necessárias para impulsionar a empresa sob a direção do cliente. As mudanças nas demandas atuais e futuras dos clientes exigirão que as empresas prestem atenção a um novo conjunto de funções fundamentais e "focais" da força de trabalho.<sup>3</sup> As organizações não terão apenas que lidar com os tradicionais cargos voltados para o cliente, como vendas e atendimento ao cliente, mas também com aqueles que criam experiências digitais exclusivas. Alguns exemplos incluem funções como arquitetos de dispositivos móveis, gerentes de "comunidades" que reúnem clientes de todo o mundo para compartilhar insights e que fornecem suporte, cientistas de dados que obtêm insights exclusivos dos clientes e especialistas em design que envolvem diretamente os clientes quando novos produtos e serviços estão sendo projetados e desenvolvidos. Essas funções podem variar conforme o setor e podem ser muito distintas em uma organização voltada para os clientes em comparação a uma organização de relacionamentos exclusivamente comerciais.

Depois que as novas funções forem identificadas, os esforços do RH precisam se voltar para as necessidades exclusivas dessas funções – seja recrutando novos talentos, fornecendo intervenções específicas de treinamento ou implementando programas de retenção para manter conhecimentos e qualificações críticas para o entendimento e entrega de experiências diferenciadas para os clientes. Além disso, as organizações terão que analisar de forma mais profunda as motivações das pessoas nessas funções e como envolvê-las de forma eficaz. Ao entender esses motivadores de participação contínua, é mais provável que as empresas ajustem seus programas de RH para melhor atrair, reter e impulsionar a produtividade das pessoas nessas funções.

- 
- Usar a analítica para aumentar o valor para o cliente

A analítica da força de trabalho pode desempenhar uma função significativa na entrega de valor ao cliente. Combinar de forma mais eficaz o tráfego de clientes com os planejamentos dos funcionários, garantir um fornecimento contínuo de candidatos qualificados e reter pessoas em funções fundamentais exige um entendimento abrangente da força de trabalho da organização. A analítica pode capacitar as empresas a reconhecer mais facilmente as tendências, prever os possíveis resultados e antecipar os riscos não previstos.

No entanto, para fazer com que a analítica funcione, o RH precisa criar um ambiente – dentro da função e em toda a organização – que reconheça o valor da tomada de decisão baseada em analítica. De acordo com um estudo recente do IBM Institute for Business Value, abordar questões relacionadas à cultura e à confiança é fundamental para o uso eficaz da analítica em todos os níveis da organização.<sup>4</sup> Além disso, a analítica da força de trabalho precisa ser integrada às atividades do dia a dia dos gerentes de linha. Os gerentes que trabalham regularmente com os funcionários e clientes terão que estar cientes do impacto das decisões relacionadas ao funcionário, que vão desde a contratação e planejamento até a retenção. Além de limitar o uso dos dados, manter os dados em posse de um número limitado de analistas das funções administrativas de apoio também gerará desconfiança na qualidade das conclusões.

---

*“Precisamos pensar sobre o capital humano da mesma forma que qualquer outro ativo para obter um retorno, e um sistema de analítica pode nos ajudar a obtê-lo.”*

**Diretor de Recursos Humanos da área Varejista** (Estados Unidos)

*“O RH deve ser o campeão de uma rede social interna, da principal estratégia de marca e de employment branding. Devemos oferecer novas formas de pensar em atrair e envolver os funcionários, concentrar-se em formas inovadoras de fornecer conteúdo e aprendizado e ser o campeão no uso de dispositivos móveis, a fim de sermos mais responsáveis socialmente.”*

**Diretor de Recursos Humanos das áreas Bancária e de Mercados Financeiros (Canadá)**

- **Lidar com os desafios digitais emergentes**

Em um mundo que conecta de forma mais próxima experiências digitais e físicas, as tecnologias emergentes terão implicações significativas para a força de trabalho e sobre o modo como as atividades do dia a dia serão conduzidas. Os dispositivos móveis causarão um impacto notável nas políticas “Bring Your Own Device” (BYOD) e também sobre as maneiras e locais em que o trabalho será realizado. O uso das mídias sociais coloca uma maior ênfase na importância do gerenciamento da reputação digital e fornece insights da riqueza dos dados não estruturados provenientes do universo digital. O aumento da colaboração, dentro e fora da organização, levantará uma série de questões, desde o conteúdo que pode ou não ser compartilhado com outras pessoas até o modo como as pessoas que fazem contribuições inovadoras como conectores ou corretores de conhecimento serão identificadas e reconhecidas. O RH precisa assumir uma função forte para lidar com as implicações das pessoas nos desafios digitais emergentes, visto que essas questões continuarão a assumir uma função mais proeminente na eficácia da futura força de trabalho.

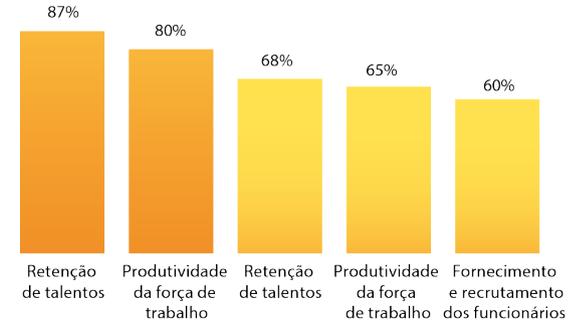
## Investindo na experiência do cliente: os Diretores de Recursos Humanos estão prontos

Com base nessas mudanças, a função do RH está pronta para assumir essas novas responsabilidades? Assim como demais C-levels, os Diretores de Recursos Humanos reconhecem a necessidade de desenvolver um melhor entendimento dos seus clientes externos. Apenas 31% deles acreditam que entendem bem seus clientes hoje, enquanto que 78% acreditam que precisam ter um melhor entendimento nos próximos três a cinco anos. Obviamente, as organizações financeiras com alto desempenho estão mais propensas a já ter um entendimento mais sólido de seus clientes (44% comparado aos 28% de todas as demais empresas).

Os Diretores de Recursos Humanos também buscam investir seu tempo pessoal em melhorar a experiência do cliente. Enquanto 28% afirmam que essa é uma área de envolvimento direto hoje, 38% indicam que investirão mais tempo nessa área nos próximos três a cinco anos. Como um Diretor de Recursos Humanos na Alemanha nos contou: “Precisamos perceber e refletir o que sabemos, ser capazes de realizar e tornar isso utilizável para os nossos clientes. Muitas vezes, até mesmo os nossos clientes não sabem o potencial que eles têm, e nós queremos ajudá-los a reconhecer suas habilidades.” O desenvolvimento de talentos e o envolvimento dos funcionários são classificados como as prioridades atuais mais altas dos Diretores de Recursos Humanos. Nos próximos três anos, os Diretores de Recursos Humanos veem dois tópicos adicionais assumindo uma crescente importância na viabilização da empresa sob a direção do cliente : a colaboração e o compartilhamento de conhecimento (um aumento de 55% hoje para 92% em três anos) e o rápido desenvolvimento das qualificações e recursos da força de trabalho (de 57% para 89%).

Figura 2

**Questões importantes:** Os cinco principais desafios relacionados à força de trabalho



*“A função do RH está se esforçando para alcançar a inovação por meio do uso de ferramentas sociais para o desenvolvimento da colaboração interna e para uma melhor conexão com o exterior: ela é dificultada pela falta de uma estratégia digital.”*

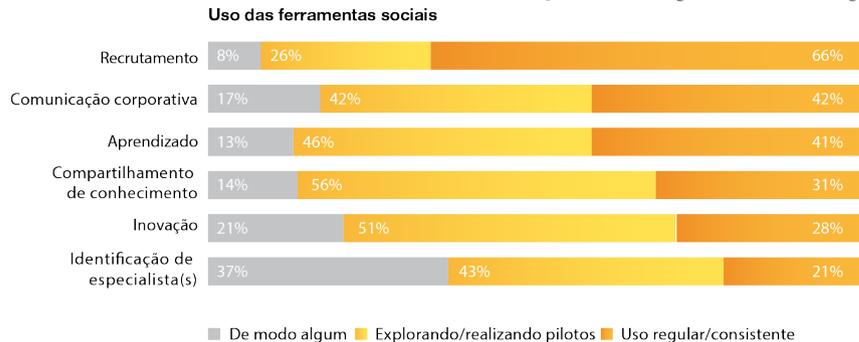
**Diretor de Recursos Humanos da área de Ciências Biológicas (Itália)**

## Novas expectativas para uma nova era

Os Diretores de Recursos Humanos estão começando a ver a importância dos recursos sociais para lidar com as principais questões relacionadas à força de trabalho (ver Figura 3). Eles têm feito um progresso significativo no recrutamento social, com dois terços indicando que suas organizações usam o recrutamento com frequência. No entanto, para o restante, um grande número deles ainda está nos estágios iniciais da aplicação de abordagens sociais para questões organizacionais críticas, como o compartilhamento de conhecimento, inovação e identificação de especialistas. Devido à extrema importância que os Diretores de Recursos Humanos em geral atribuem aos recursos sociais e colaborativos, esta é visivelmente uma área em que os executivos seniores de RH terão que concentrar mais do seu tempo e atenção.

Figura 3

**Socializando-se:** Os Diretores de Recursos Humanos estão no início da aplicação de abordagens sociais dentro da organização



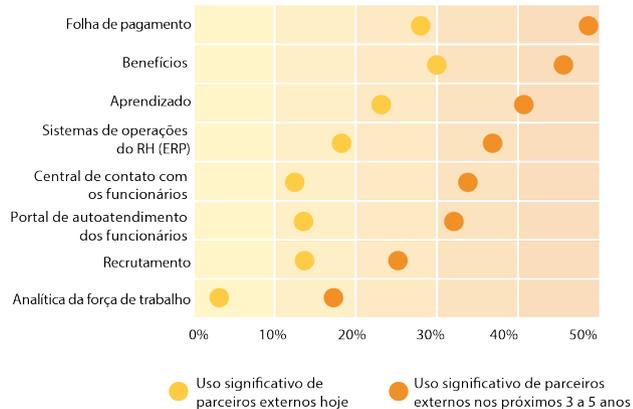
Os Diretores de Recursos Humanos também estão ficando cada vez mais cientes de que suas organizações não podem (ou não devem) se aventurar sozinhas. Devido às pressões estratégicas sobre as quais os Diretores de Recursos Humanos estão submetidos, não é surpresa alguma que eles estejam buscando alternativas para as atividades que muitas vezes ocupam tempo, recursos e foco organizacional significativos. Eles reconhecem a necessidade de ter mais empresas especializadas realizando atividades que possam ser concluídas a um custo menor e com um valor mais alto.

Por exemplo, um parceiro potencial poderia fornecer suporte móvel para as tarefas administrativas dos funcionários de uma empresa que pode não ser capaz de investir recursos significativos para desenvolver este recurso internamente.

Nos próximos anos, os resultados do estudo indicam que veremos uma mudança notável nos processos que serão realizados fora da organização. Quase metade das empresas estará buscando parcerias na administração da folha de pagamento e benefícios. Espera-se aumentos significativos no uso de parceiros externos em aprendizado, sistemas de operações do RH e gerenciamento da central de contato com os funcionários. Mesmo tarefas tradicionalmente realizadas internamente, como o recrutamento, serão compartilhadas em um maior grau com organizações externas (ver Figura 4).

Figura 4

**Aumento dos parceiros:** A função do RH está buscando trabalhar cada vez mais com parceiros externos em uma variedade de dimensões nos próximos anos



---

## Superando obstáculos

Embora esteja claro que os Diretores de Recursos Humanos queiram estar mais envolvidos com os esforços dos clientes em um nível estratégico, não é tão evidente que as outras pessoas na organização percebam a função do RH como tendo os recursos ou a obrigação de participar. Nosso estudo aponta para as principais áreas que poderiam impedir a capacidade do RH de contribuir para o desenvolvimento de uma empresa sob a direção do cliente :

### **Lidando com os recursos estratégicos do RH**

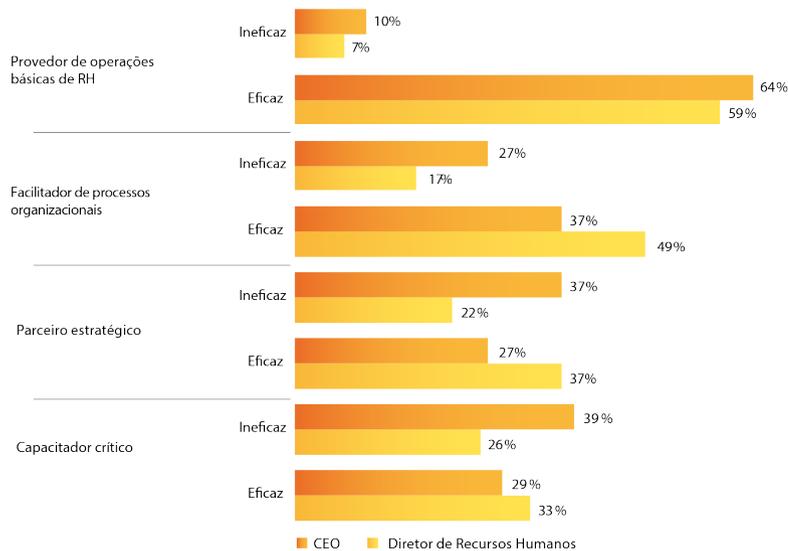
Em comparação com outros grupos funcionais, o RH ainda não é visto como frente em contribuições estratégicas. Por exemplo, CEOs indicaram que estão tão propensos a trabalhar estreitamente com o Diretor de Recursos Humanos quanto o fariam com o CMO ou CIO. No entanto, quando perguntamos quais executivos seniores estão envolvidos de forma significativa na formulação da estratégia de negócio da organização, apenas 35% dos CEOs mencionaram o Diretor de Recursos Humanos. Isso contrasta com os 72% que envolveram o CFO, 63% para o CMO e 42% para o CIO.

Os CEOs e os Diretores de Recursos Humanos concordam que o RH é considerado em suas organizações como um provedor de operações básicas de RH e um facilitador de processos organizacionais (ver Figura 5). Embora quase dois terços dos CEOs acreditem que o RH seja um provedor eficaz de operações básicas, um número menor o considera como um facilitador de processos organizacionais, um parceiro estratégico ou um capacitador fundamental. Essas descobertas sugerem que, para muitas empresas, a função do RH ainda permanece à margem da influência no processo de tomada de decisão estratégica.

No entanto, ao examinar todos os demais entrevistados do estudo, descobrimos que as organizações financeiras com alto desempenho estão mais propensas a identificar o RH como estratégico e crucial. Embora haja uma diferença limitada em como o RH é visto como um provedor eficaz de operações (59% versus 56%), as organizações financeiras com alto desempenho estão mais propensas a ver o RH como um parceiro estratégico (30% versus 19 percent). Embora as porcentagens das organizações financeiras com alto desempenho não sejam muito diferentes das percepções dos CEOs em geral, elas sugerem que as empresas com um melhor desempenho financeiro vejam o RH como um maior contribuinte para o sucesso geral.

**Figura 5**

**Foco na transação:** Os CEOs e os Diretores de Recursos Humanos concordam que a função do RH é considerada mais transacional do que orientada para processos



*“Temos que criar a cultura, o recurso e a capacidade que nos permitam atender às nossas ambições de crescimento – em que “cultura” é a liderança, “recurso” é a qualificação e “capacidade” é a criação da matriz do trabalho.”*

**Diretor de Recursos Humanos da área Varejista (Reino Unido)**

### O RH permanece crítico em relação à sua capacidade de lidar com os desafios chaves da força de trabalho

Quando solicitamos que avaliassem a eficácia ao abordar uma série de desafios da força de trabalho, os Diretores de Recursos Humanos foram, em geral, bastante críticos sobre suas capacidades. A capacidade com maior classificação, retenção de talentos, é considerada eficaz por apenas seis dos dez Diretores de Recursos Humanos (ver Figura 6). Além disso, em áreas como gestão de talentos, de desenvolvimento de qualificações e colaboração, e de compartilhamento de conhecimento, – áreas que consideramos cruciais para atender os clientes de maneiras novas e inovadoras – menos de um terço indica que é eficaz.

**Figura 6**

**Lidando com talentos:** *A maioria dos Diretores de Recursos Humanos acredita em sua capacidade de reter talentos, mas é menos eficaz em outras capacidades importantes da força de trabalho*



As organizações financeiras com alto desempenho reconhecem o valor em lidar com essas questões (ver Figura 7). Em várias capacidades importantes da força de trabalho, as organizações financeiras com alto desempenho classificaram-se como mais eficazes do que o restante das organizações como um todo. Embora seja difícil traçar diretamente a ligação entre uma maior eficácia e um melhor desempenho, isso ainda é expressivo pelas ações que as organizações com maior desempenho estão adotando neste espaço.

**Figura 7**

**Organizações com alto desempenho.** *As organizações financeiras com alto desempenho estão muito mais propensas a serem identificadas como eficazes ao lidar com os desafios da força de trabalho*



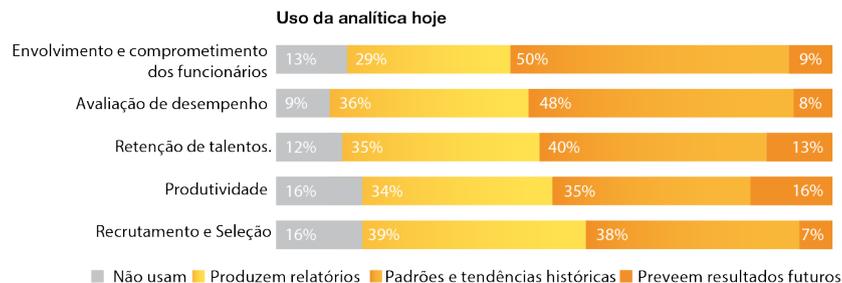
### Dos estudos à ação: A capacidade analítica permanece como um trabalho em andamento

Para contribuir com o processo estratégico, um dos pré-requisitos óbvios é a capacidade de aplicar a analítica de forma semelhante a outras funções, como Marketing, Finanças e Cadeia de Suprimento. Neste estudo, vemos certo progresso no avanço da agenda de analítica dentro da organização do RH, mas poucas empresas estão aproveitando ao máximo o seu potencial. “O desafio é obter dados rapidamente, saber como armazenar, bem como analisá-los e determinar o quão rápido eles podem ser utilizados”, afirma um Diretor de Recursos Humanos nos Estados Unidos.

Hoje, menos de 60% das organizações estão realmente lidando com a analítica da força de trabalho (ver Figura 8). Envolvimento dos funcionários, gestão de desempenho e retenção de talentos estão no topo da lista de uso dos dados históricos. A área mais comum para o uso da análise preditiva é a produtividade da força de trabalho, mas apenas 16% das empresas afirmam fazê-lo.

**Figura 8**

**Insights da força de trabalho:** Pouco mais de metade das organizações está realmente lidando com a analítica da força de trabalho



---

Muitas empresas se esforçam para usar a analítica a fim de equilibrar a demanda contínua de talentos com a oferta de qualificações e capacidades necessárias. Seja adequando os vendedores à demanda dos clientes ou equilibrando a disponibilidade de arquitetos de TI para projetos, essa é uma importante capacidade organizacional. No entanto, apenas 34% das organizações possuem uma taxonomia comum de qualificações, apenas 26% possuem modelos de previsão que vinculam a demanda por produtos/serviços aos requisitos de força de trabalho e apenas 20% usam a analítica para controlar a quantidade e disponibilidade de qualificações específicas. Devido à necessidade de aproximar pessoas com as qualificações certas e a experiência para se relacionar com os clientes – e a importância de lidar com a escassez em áreas como TI e manufatura qualificada – a necessidade é significativa para que as empresas adotem uma abordagem mais científica para a adequação entre a oferta e a demanda de talentos.

---

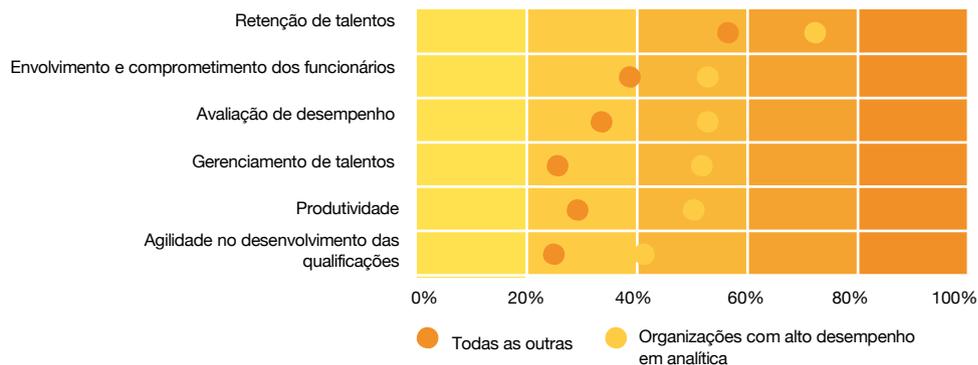
*“Precisamos nos voltar para a gestão de talentos e para a forma como ele pode apoiar a estratégia geral. De onde obtemos talentos? Como devemos estar organizados? Quais qualificações são necessárias? Isso causa um enorme impacto sobre o bem-estar da organização.”*

**Diretor de Recursos Humanos da área de Eletroeletrônica**  
(Estados Unidos)

Superar esses desafios e aplicar uma analítica da força de trabalho mais avançada oferece benefícios claros e tangíveis. Descobrimos que as empresas que usam de forma consistente a analítica da força de trabalho estão mais propensas a serem eficazes ao lidar com uma variedade de desafios da força de trabalho, como retenção de talentos, envolvimento dos funcionários e gestão de desempenho (ver Figura 9). A diferença notável no nível de eficácia entre esses grupos sugere que a analítica pode desempenhar uma função importante ao auxiliar as empresas na resolução de desafios difíceis relacionados à força de trabalho.

**Figura 9**

**Talentos e dados:** *As organizações com mais destreza em analítica estão em melhores condições de enfrentar os principais desafios relacionados aos talentos*



---

## Tomando providências: Três áreas foco para o Diretor de Recursos Humanos

Os Diretores de Recursos Humanos sabem o valor que podem oferecer ao capacitar a empresa sob a direção do cliente e querem desempenhar uma função ativa em torná-la bem-sucedida. No entanto, a percepção de outros no C-levels sugere que o RH precisa dar um passo à altura do desafio e demonstrar sua perspicácia estratégica para fazer essa contribuição necessária. Acreditamos que três áreas de foco podem ajudar o RH a criar a força de trabalho do futuro.

### 1. Aplicar a ciência e a analítica à arte da gestão de talentos.

As empresas precisam aplicar o mesmo rigor à sua força de trabalho da mesma forma que fazem ao conhecer e antecipar as necessidades de seus clientes. Elas já não têm condições de gerenciar os principais talentos por instinto; em vez disso, precisam ampliar os dados de conhecimento e analítica científica para impulsionar a tomada de decisão.

As organizações precisam desenvolver modelos que identifiquem os motivadores de alto desempenho em cada função básica e usá-los para recrutar, desenvolver e reter pessoas de forma mais eficaz com essas capacidades críticas. Isso se aplica de fato aos cargos nos quais um grande número de pessoas esteja fazendo um trabalho semelhante e nos quais exista uma alta variação no desempenho.

É cada vez mais importante, também, entender a necessidade de qualificações e capacidades críticas em diferentes horizontes temporais. Para um varejista, isso pode significar o planejamento por hora, enquanto que para uma empresa de engenharia, pode significar adequar pessoas a projetos que poderiam durar várias semanas ou meses. Para um provedor de assistência médica, isso poderia significar atrair profissionais de enfermagem e saúde aliados ao longo de vários anos.

*“Precisamos fazer um trabalho melhor nos próximos anos, ao projetar as qualificações necessárias no futuro e planejar para esse cenário. Atualmente, fazemos contratações e depois podemos perceber que esses funcionários podem não ter as qualificações certas.”*

**Diretor de Recursos Humanos** para o Governo dos Estados Unidos

---

## Trazendo a ciência para a gestão de talentos

Uma empresa de entretenimento usou uma abordagem científica para entender o perfil de seus talentos. Foi necessário atrair e reter as pessoas certas para fornecer um excelente atendimento ao cliente a fim de impulsionar as vendas e reduzir as altas taxas de rotatividade. A empresa desenvolveu um modelo para identificar as características de seus maiores executores em todo o sistema e incorporou as descobertas à sua plataforma de avaliação e rastreamento de candidatos. Conseqüentemente, a empresa conseguiu reduzir sua rotatividade, reduzir os custos gerais de treinamento e aumentar a lucratividade; todos esses aumentos notáveis em um setor no qual pequenas mudanças na margem causam um grande impacto para a organização como um todo.<sup>5</sup>

---

As organizações também devem entender as redes que reúnem os funcionários e identificar as mais eficazes ao promover a inteligência coletiva da organização. Entender a dinâmica dessas redes subjacentes pode ajudar as pessoas a serem integradas de forma mais eficaz, ter acesso às principais informações e identificar novas oportunidades de carreira.

### **2. Integrar capacidades sociais ao dia a dia da organização.**

A transparência é o marco de uma empresa na forma como os clientes interagem com os funcionários e como os funcionários se relacionam uns com os outros. As plataformas sociais oferecem a oportunidade para que as pessoas nessa via de mão dupla façam sugestões, compartilhem dicas e sugestões, reflitam sobre soluções e inovem.

O ponto de início para as capacidades sociais está aumentando a visibilidade do conhecimento, possibilitando que as pessoas tenham a oportunidade de localizar e se conectar com outras pessoas que tenham as qualificações e capacidades necessárias. Seja um cliente buscando um técnico com uma qualificação específica ou um funcionário buscando um colega que lidou com um desafio interno similar, o conhecimento servirá como uma importante moeda de troca que pode ser explicitamente reconhecida nos ambientes sociais. Isso significa que o perfil social se tornará a moeda do conhecimento e da reputação nos próximos 5 a 10 anos.

A tecnologia é apenas uma parte da equação. As capacidades sociais devem ser integradas ao modo como o trabalho é realizado pelas as pessoas. A cultura de abertura e reconhecimento deve permear as regras e normas informais da organização. “Agora tudo é compartilhado com todo mundo”, comentou um Diretor de Recursos Humanos de uma empresa dos Estados Unidos. “As organizações precisam ser transparentes. É importante construir confiança com os clientes e garantir que você continue a cumprir suas promessas durante um longo período de tempo.”

---

O aprendizado é outra área na qual as capacidades sociais podem causar um impacto significativo. Para uma geração que cresceu com multimídia e redes sociais, o aprendizado tornou-se uma experiência colaborativa e interativa. Os manuais de operação e grupos de estudo estão sendo rapidamente substituídos por tablets, vídeos e bate-papos on-line. Profissionais de aprendizado corporativo, em setores tão diversificados como seguros e serviços de alimentação, estão reconhecendo a necessidade de incorporar mais experiências sociais em seus programas de aprendizado.

Por fim, as tecnologias emergentes que podem explorar experiências sociais e outras formas de dados não estruturados estão começando a fornecer ao RH uma variedade de novas capacidades. Esses “sistemas de envolvimento” podem ser usados para monitorar o envolvimento contínuo dos funcionários, candidatos e destacar questões fundamentais de interesse. Os avanços em áreas como analítica de texto e computação cognitiva podem permitir às organizações extrair insights de fontes tão diversificadas como conversas da central de atendimento, eventos de inovação, postagens em blogs e ofertas de emprego. Além disso, eles podem ajudar a identificar preocupações emergentes sobre funcionários, áreas de rastreamento dos pontos fortes e fracos da marca e até mesmo fornecer orientação direta aos funcionários em uma série de tópicos tradicionais do RH.

### **3. Trabalhar com parceiros internos e externos para desvendar novas fontes de valor e oferecer novas capacidades.**

Não se deve esperar que o RH seja capaz (e seja obrigado) a reinventar completamente a organização por si só. Internamente, o RH precisa se reunir com muitos de seus parceiros funcionais para lidar com uma série de questões relacionadas ao envolvimento dos clientes. Tópicos, como criação da marca (que requer um estreito envolvimento com o Marketing para sincronizar as perspectivas dos funcionários e clientes), colaboração (muitas vezes conduzida pelo escritório do CIO) e até mesmo risco (muitas vezes administrado pelas funções de Finanças e Gestão da Cadeia de Suprimento), são áreas na qual a função do RH deve estar intimamente envolvida para lidar por completo com questões relacionadas às pessoas.

---

## **Usando a experiência social para o compartilhamento de conhecimento**

O Hospital Infantil de Boston entendeu o valor das capacidades sociais. Reconhecendo a necessidade de compartilhar o conhecimento além dos limites tradicionais, foi criada uma plataforma pioneira de aprendizado social que copia um modelo de aprendizado globalizado. Essa plataforma combina caminhos de aprendizado guiado e simulações com uma rede social que capacita uma comunidade global de profissionais de cuidados pediátricos. Com objetivo de entendimento de novos procedimentos, compartilhamento de práticas locais e o conhecimento básico para todas as partes do mundo. A liberação inicial agora está disponível em 78 países e mais de 200 cidades.<sup>6</sup>

Além disso, o RH precisa trabalhar com parceiros estratégicos para oferecer serviços que melhorem o envolvimento dos funcionários e promovam a produtividade. Em uma era de “consumerização” do RH, em que a funcionalidade e a velocidade são cada vez mais importantes, os parceiros externos podem fornecer tecnologias e recursos que aumentam os da equipe interna. Seja em torno do autoatendimento dos funcionários remotos ou de calculadoras que capacitam os funcionários a assumir o controle sobre sua assistência médica e finanças, trabalhar em estreita colaboração com empresas externas pode permitir que o RH amplie o valor e aproveite os investimentos feitos por outros.

A computação em nuvem representa uma capacidade de rápido desenvolvimento que pode impulsionar novas parcerias com fornecedores internos e externos. Ela fornece o backbone por meio do qual uma série de novos serviços e capacidades do RH podem ser fornecidos, seja para a equipe do RH ou diretamente aos funcionários. A computação em nuvem desloca os custos de tecnologia de uma despesa de capital para uma despesa operacional, liberta as empresas da dependência do suporte de TI para sistemas legados, além de permitir que as empresas pensem de forma diferente sobre os seus processos operacionais. Além disso, pode facilitar a acessibilidade de dados do RH, tornando mais fácil para as organizações aproveitar esse recurso cada vez mais valioso, principalmente por meio do uso de dispositivos móveis.

---

Os serviços baseados em nuvem também mudam a natureza do relacionamento entre o fornecedor e o cliente: a capacidade de emitir atualizações mais frequentes requer uma conexão mais íntima e mais próxima e um diálogo contínuo na parceria.

Por fim, o RH precisa se envolver mais na influência da força de trabalho ampliada. Como as empresas continuam a utilizar uma força de trabalho mais flexível em funções voltadas para o cliente (e certamente em todas as funções), o RH precisa assumir uma maior responsabilidade em garantir que essas pessoas representem de forma eficaz a marca e os valores da empresa. Embora trabalhadores temporários e contratados sejam tradicionalmente gerenciados por meio de uma organização de intermediação, o RH precisa assumir uma posição forte ao lidar com as necessidades de qualificação e envolvimento desses trabalhadores. Quer incluindo uma equipe de vendas adicional durante uma temporada de férias agitada ou usando uma empresa externa para gerenciar uma central de atendimento, as organizações precisam oferecer aos funcionários não tradicionais o treinamento e a orientação a fim de transmitir uma imagem positiva da empresa.

---

## Estabelecendo parcerias para mudar a cultura

Facilitar a mudança de cultura é uma área na qual as empresas podem buscar parcerias para aumentar as suas capacidades existentes. A Barclays, uma empresa de serviços financeiros de grande porte com sede no Reino Unido, iniciou um programa para tornar a Barclays, o banco preferencial de todas as partes interessadas. O ponto central desse programa é um conjunto de cinco valores-chave fundamentais para o sucesso de longo prazo da empresa: respeito, integridade, serviço, excelência e organização. Garantir que a empresa como um todo tenha entendido esses valores, colocando-os em prática, exigiu mais do que apresentações e artigos na newsletter da empresa. Para enfrentar esse desafio, a Barclays colaborou com um parceiro externo para sediar um evento para estimular a colaboração global, com o intuito de envolver colaboradores de todo o mundo em torno desses valores. Mais de 49 mil funcionários inscreveram-se para a Barclays Values Jam, 35 mil efetuaram login no portal da web intuitivo para participar. Como resultado direto da Jam, a liderança sênior da Barclays validou novas iniciativas desenvolvidas para lidar com o processo e melhoria na comunicação entre os funcionários e gerentes seniores.<sup>7</sup>

---

*“Como agente de mudança,  
impulsionamos a reforma  
radical da cultura  
corporativa.”*

Diretor de Recursos Humanos da área de  
Tecnologia (Japão)

## Conclusão

Os Diretores de Recursos Humanos de todo o mundo tem suas expectativas claras: os clientes desempenharão uma função maior na vida da organização. Desde o fornecimento de insights sobre novos produtos e serviços até o compartilhamento de informações pessoais com o intuito de adaptar ofertas específicas. Os clientes se tornarão mais ativos, mais expressivos e cada vez mais exigentes. O RH será cada vez mais dinâmico na oferta de um valor diferenciado. Daqui para frente, a composição, o conjunto de qualificações e o conhecimento da força de trabalho serão os principais motivadores da transformação para uma empresa sob a direção do cliente .

Mesmo assim, esta jornada continua em andamento: Alinhar o talento às necessidades, o uso de analítica avançada da força de trabalho e da inteligência coletiva da organização, são áreas que continuam sendo foco das empresas.

A opinião do cliente só ficará mais expressiva, e se o RH precisar capitalizar seu potencial para se tornar um motivador estratégico da organização, essas diferenças devem ser abordadas. Os clientes estão possibilitando a oportunidade; agora cabe ao RH responder a ela. O tempo é tudo e a hora é agora.

## Como realizamos nossa pesquisa

Este relatório é o quinto de nosso Global C-suite Study contínuo, o 17º estudo da IBM com foco no C-suite e o primeiro a abranger seis importantes funções simultaneamente. Nosso objetivo foi obter um melhor entendimento das oportunidades e desafios dos membros do perfil C-suite e como eles estão trabalhando em conjunto para oferecer suporte às suas organizações.

Entre fevereiro e junho de 2013, nos reunimos com 4.183 altos executivos, que representam uma ampla gama de empresas do setor público e privado em mais de 20 setores e 70 países. Eles incluíram 884 Diretores Executivos (CEOs), 576 Diretores Executivos Financeiros (CFOs), 342 Diretores de Recursos Humanos (CHROs), 1.656 Diretores Executivos de Informação (CIOs), 524 Diretores de Marketing (CMOs) e 201 Diretores de Cadeia de Suprimento (CSCOs).

Essa visão é voltada para as respostas dos 342 Diretores de Recursos Humanos de todo o mundo que participaram de nosso estudo (ver Figura 10). Ela também compara suas respostas às dos outros 2527 diretores que contribuíram para a nossa pesquisa.

Nossa pesquisa inclui uma análise das diferenças entre as respostas de Diretores de Recursos Humanos de organizações com alto desempenho financeiro e as respostas de Diretores de organizações com baixo desempenho financeiro, com base em como eles avaliam suas próprias organizações. Solicitamos que os Diretores de Recursos Humanos avaliassem a lucratividade e o crescimento da renda de três anos de sua organização em relação à de seus colegas do setor. As empresas que se destacaram em relação às duas medidas foram classificadas como organizações com alto desempenho; aquelas com classificações baixas foram classificadas como organizações com baixo desempenho e as restantes foram classificadas como organizações com desempenho do mesmo nível.

**Figura 10**

***Difusão de setores** Os Diretores de Recursos Humanos entrevistados representam um conjunto diversificado de setores*



**O parceiro certo para um mundo em constante mudança**

Na IBM, colaboramos com nossos clientes reunindo insights de negócios, pesquisa avançada e tecnologia para oferecer a eles uma vantagem distinta no ambiente atual de mudanças tão rápidas.

**IBM Institute for Business Value**

O IBM Institute for Business Value, por meio do IBM Global Business Services, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos seniores sobre problemas críticos dos setores público e privado.

**Referências**

- 1 “A Empresa sob a direção do cliente : Insights do Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. Outubro de 2013.
- 2 Ibid.
- 3 Lesser, Eric e Denis Brousseau. “Tarefas focais: Considerando talentos sob um prisma diferente.” IBM Institute for Business Value. Outubro de 2009.
- 4 “Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese e Rebecca Shockley. “Analítica: Um blueprint do valor: Convertendo big data e insights da analítica em resultados.” IBM Institute for Business Value. Outubro de 2013.
- 5 Exemplo de caso de cliente da IBM.
- 6 Exemplo de caso de cliente da IBM.
- 7 Exemplo de caso de cliente da IBM.



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Global Business Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América  
Março de 2014  
Todos os Direitos Reservados

IBM, o logo da IBM e [ibm.com](http://ibm.com) são marcas ou marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se esses e outros termos de marcas comerciais da IBM estiverem acompanhados em suas primeiras ocorrências neste documento por um símbolo de marca comercial (® ou ™), esses símbolos indicam marcas registradas de direito consuetudinário de propriedade da IBM no momento em que estas informações foram publicadas. Tais marcas registradas também podem ser marcas registradas ou de direito consuetudinário em outros países. Uma lista atualizada das marcas registradas da IBM está disponível na web em “Copyright and trademark information”, em [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Outros nomes de empresas, produtos e serviços podem ser marcas registradas ou de serviço de terceiros.

As referências feitas nesta publicação a produtos e serviços da IBM não implicam que a IBM tenha a intenção de disponibilizá-los em todos os países onde ela atua.

GBE03592-BRPT-01

