



Research Insights

# Acelerando a jornada para o RH 3.0

Dez maneiras de se transformar  
em tempos conturbados

Em colaboração com:

**joshbersin**  
academy

IBM Institute for  
Business Value



## Como a IBM pode ajudar

À medida que os negócios e a sociedade enfrentam incertezas sem precedentes, manter a comunicação, a colaboração, a capacidade e a cultura no local de trabalho é mais necessário que nunca. As organizações devem se adaptar para manter os funcionários inspirados e capacitados, além de assegurar a continuidade dos negócios. Para isso, será necessário definir novas formas de trabalho e foco na requalificação dos colaboradores.

A IBM é uma parceira confiável que oferece uma abordagem única para requalificar a sua equipe, usar IA, projetar a experiência do funcionário e adotar tecnologias digitais para acelerar a inovação. Fazemos parcerias com executivos como você para ajudar a aumentar o engajamento e a produtividade dos colaboradores, requalificar sua equipe de forma mais rápida e criar novos modelos de trabalho. Para mais informações, acesse: <http://www.ibm.com/talent-management>

## Reinvenção do RH: esse é o momento

A profissão de Recursos Humanos (RH) tem um papel decisivo nos negócios. À medida que as empresas lidam com questões de saúde pública, resiliência, instabilidade social e rápida transformação dos negócios, o departamento de RH se torna mais importante do que nunca.

Na maioria das vezes, os departamentos de RH assumiram uma função administrativa. São responsáveis pela contratação, pagamento, conformidade e modelo básico do trabalho. Hoje, no entanto, à medida que nos recuperamos da pandemia, as empresas precisam que o RH se concentre na experiência dos colaboradores e promova a requalificação, a transformação cultural e uma evolução para novos modelos de trabalho. Como bem mostram nossas pesquisas, as empresas que fazem esta evolução superam bastante a concorrência, especialmente nesta época de reinvenção dos negócios.

Nos últimos dois anos, estudamos centenas de empresas globais e descobrimos que os departamentos de RH se enquadram em três categorias. Os departamentos tradicionais de RH 1.0 se concentram na conformidade, na administração e na prestação de serviços altamente eficiente. As equipes de RH 2.0 buscam centros integrados de excelência e se concentram em treinamento e capacitação de parceiros comerciais para oferecer soluções quando necessário. O RH 3.0, o qual apenas 10% das empresas implementaram, transforma o RH em uma empresa de consultoria Agile, que não só oferece serviços eficientes, mas também pratica o design thinking para promover soluções inovadoras, ferramentas cognitivas e transparência na organização.

O mais interessante de nossas descobertas é que o RH 3.0 não é apenas uma ideia: é uma realidade que pode ser alcançada. Conforme você verá em nosso relatório, as disciplinas de design thinking, o uso de ferramentas cognitivas inteligentes e o foco na transparência, inclusão e mudança são objetivos que você pode alcançar. E, ao apoiar estas novas disciplinas, identificamos a necessidade contínua de capacitar e qualificar o próprio RH.

Enquanto nos recuperamos da pandemia global, as organizações estão repensando o trabalho, o modo como oferecem suporte às suas equipes, a função da tecnologia e o novo papel da liderança. O RH 3.0 pode ser o objetivo de qualquer empresa, e estamos felizes em ajudar você a alcançá-lo.

### **Josh Bersin**

Analista da indústria global  
Diretor da Josh Bersin Academy

## Principais conclusões

### **A humanidade no centro da Cognitive Enterprise**

À medida que tecnologias exponenciais, novos modelos de negócios e rupturas globais convergem para ajudar a transformar a empresa, é cada vez mais importante elevar a qualidade do trabalho e as aprimorar as habilidades dos funcionários e das equipes.

### **O RH 3.0 é fundamental para os negócios**

A grande maioria dos executivos de negócios concorda que o RH deve passar por uma transformação radical. Os princípios fundamentais da personalização, habilidades básicas, tomada de decisão baseada em dados, transparência e agilidade estão no cerne da jornada para o RH 3.0.

### **As melhores empresas já estão tomando medidas ousadas**

Dez áreas de ação do RH despontam como as principais práticas para promover a transformação. As empresas líderes no mercado estão superando a concorrência, inovando em todas essas áreas.

---

## Introdução

Dentre todas as implicações decorrentes da mudança que abala o mundo dos negócios atualmente, as consequências para as pessoas são, sem dúvida, as mais profundas.

É fato que as novas realidades do mercado estão forçando as empresas a adaptar suas estratégias e modelos de negócios, dando continuidade às suas transformações digitais. As empresas estão implementando novas tecnologias em larga escala (principalmente as chamadas “exponenciais”, pois seu impacto é muito rápido) para aproveitar os enormes volumes de dados produzidos e coletados por dispositivos na Internet of Things (IoT). As empresas também estão usando essas tecnologias, especialmente a inteligência artificial (IA) e a automação para criar novas plataformas de negócios e reestruturar o fluxo de trabalho em seus ecossistemas estendidos.

E, é claro, a pandemia global também acelerou tudo demasiadamente, inclusive causando uma mudança sem precedentes e em larga escala no local de trabalho.

Mas no cerne de todas essas mudanças estão as pessoas responsáveis por iniciá-las, as pessoas responsáveis por sua implementação e aquelas afetadas direta ou indiretamente por elas. E com o contato humano reduzido pela pandemia, as empresas agora devem se tornar inerentemente humanizadas, desenvolver o engajamento com funcionários remotos, promover a confiança em tempos de incertezas e manter uma mão de obra resiliente e diversificada, capaz de enfrentar qualquer situação adversa.

Na verdade, o que as empresas precisam é de uma mão de obra sustentável. Assim como a sustentabilidade energética requer a substituição de recursos extraídos, usados e esgotados por recursos renováveis, uma empresa cultiva uma mão de obra sustentável ao mudar sua visão dos funcionários, deixando de vê-los como um recurso a ser explorado conforme necessário e passando a considerá-los como um bem que necessita de cuidado e proteção.

Na prática, isto significa formar uma equipe diversificada e inclusiva, reunindo pessoas com diferentes qualificações, talentos e ideias e oferecendo a elas espaço para inovar. Significa também proporcionar flexibilidade no local de trabalho, principalmente em situações de períodos de inatividade devido a eventos climáticos ou surtos de doenças, ao mesmo tempo em que garante que os funcionários tenham pleno acesso a todas as ferramentas de que precisam para serem produtivos.

Isso significa que, em todos os ambientes de trabalho, os funcionários devem se sentir seguros e confiar que a organização os manterá saudáveis. De certa forma, toda empresa se torna responsável pela saúde, pois devem compreender contam com os principais meios para proteger os colaboradores, além de contribuir para a saúde da comunidade em que seus negócios operam. E, para muitos, isto significa saúde em escala global.

De acordo com novas evidências, trata-se de uma necessidade essencial, não opcional. Nossas pesquisas mensais com consumidores sobre a COVID-19 mostraram que, atualmente, os funcionários esperam que seus empregadores assumam um papel ativo no amparo à sua saúde física e emocional, além de proporcionar a capacitação de que precisam para trabalhar de novas maneiras. Enquanto isso, os líderes das empresas consideram a complexidade organizacional, as qualificações insuficientes e o esgotamento dos funcionários como seus maiores obstáculos para o progresso.<sup>1</sup>

Mas há um problema. O estudo revela uma divergência significativa entre o que os líderes e os colaboradores pensam sobre a efetividade de como as empresas estão lidando com essas diferenças. 74% dos executivos acreditam estar ajudado seus funcionários a adquirir o conhecimento necessário para trabalhar de uma nova maneira. Porém, apenas 38% dos funcionários concordam com essa afirmação. 80% dos empregadores afirmam oferecer amparo à saúde física e emocional de sua força de trabalho. No entanto, apenas 46% dos funcionários afirmam ter observado esse amparo.

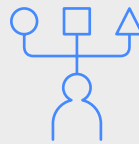
Obviamente, o RH desempenha um papel importante nisso, mas também enfrenta um enorme desafio. Capacitar equipe sustentável por meio do desenvolvimento de confiança e da segurança entre os colaboradores será essencial.

A forma como os colaboradores são tratados agora estabelecerá as bases para percepções futuras.



7 de 10

executivos de RH dizem que a função está pronta para ser reinventada



Somente

10%

dos executivos de RH já implementou o RH 3.0



Os executivos da gestão de talentos planejam

redobrar

os esforços nos próximos dois anos para requalificar as equipes de RH

## A evolução do modelo operacional de RH

Como a maioria dos departamentos corporativos, os Recursos Humanos evoluíram muito nas últimas décadas para atender às necessidades de um ambiente de negócios em constante mudança (veja a Figura 1). Na era industrial, um modelo operacional, hoje conhecido como RH 1.0, tinha como foco programas e tarefas, enquanto as organizações geralmente terceirizavam a folha de pagamento e os sistemas administrativos. Os CHROs desenvolveram fortes habilidades administrativas em seus cargos e promoveram uma cultura de qualidade e conformidade.

A chegada da Internet gerou novas oportunidades de integração e globalização que não existiam até então. Impulsionada por este desenvolvimento, a mudança para o RH 2.0 modificou o foco para o processo e o número de funcionários, sendo a eficiência o objetivo principal. O papel do RH 2.0 contou com um modelo integrado, com o estabelecimento e formalização de centros de

especialização, equipes de prestação de serviços e iniciativas para possibilitar o treinamento e a alternância de profissionais de RH em diferentes funções.

Agora, em um cenário de negócios caracterizado por interrupções quase constantes, o RH 3.0 é a próxima etapa evolutiva, representando uma grande mudança de paradigma para os CHROs e suas equipes.

No entanto, a definição exata deste modelo operacional de última geração ficou pouco clara. Por isso, o IBM Institute for Business Value, em colaboração com Josh Bersin, conduziu uma pesquisa mundial para compreender se os executivos da gestão de talentos concordam com uma visão única do modelo operacional de RH 3.0 e, em caso afirmativo, como eles estão alcançando tais resultados.<sup>2</sup> Ao entrevistar mais de 1500 executivos de RH em diversos setores, tentamos avaliar como a evolução da função está sendo acelerada nas principais empresas, quais fatores específicos contribuem para o sucesso da reinvenção de RH, e como os CHROs mais bem-sucedidos podem traçar um roteiro para essa nova perspectiva.

### Figura 1

A evolução dos Recursos Humanos

	<b>Industrial RH 1.0</b>	<b>Internet RH 2.0</b>	<b>Digital RH 3.0</b>
<b>Foco principal</b>	Conformidade Projeto de administração Programas e tarefas	Excelência de processo Padronização Autoatendimento Serviços compartilhados	Experiência de funcionários Empresa Personalizado Transparente
<b>Organização</b>	Funções, Centros de atendimento, Parceiros de RH Região	COEs, Serviços compartilhados, Parceiros comerciais de RH Padronizados principalmente de forma global	Gerentes de produtos, chatbots inteligentes, Equipes pop-up, Parceiros comerciais de RH
<b>Projeto definido por</b>	Benchmarking de melhores práticas	Especialistas em processos	Design thinking com usuários
<b>Decisões baseadas em</b>	Intuição	Análise com dados históricos de RH	Insights acionáveis com IA preditiva e dados detalhados externos/internos
<b>Principal área de medição</b>	Avaliação do trabalho Avaliação de desempenho Taxas de desistência Satisfação do funcionário	Número de funcionários Competências Representação de diversidade Métricas de eficiência Engajamento do funcionário	Habilidades importantes Diversidade de condutas de liderança Inclusão Taxa de desistência NPS, Pesquisas Pulse

As melhores empresas do mundo estão tomando medidas ousadas para acelerar sua transformação de RH com objetividade.

## RH 3.0: um ponto fundamental para os negócios... e uma quebra de paradigma

Nossa pesquisa mostra que essa mudança radical dos Recursos Humanos é um requisito imprescindível para as organizações, especialmente no momento atual. Isso porque mais de dois terços dos executivos entrevistados afirmam que a função global de RH está pronta para uma ruptura. Ainda não se convenceu? As melhores empresas do mundo, ou seja, aquelas com melhor desempenho em lucratividade, receita e inovação, estão extremamente confiantes na necessidade de reinventar o RH. Cada vez mais, os executivos de RH dessas empresas, que hoje são referência, estão transformando suas organizações, em comparação com as demais.

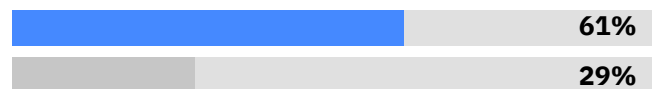
Também descobrimos um amplo consenso sobre cinco características comuns que são a base do RH 3.0: projeto muito personalizado e centrado na experiência; habilidades estabelecidas como essenciais para a empresa; tomada de decisão orientada por dados e baseada em IA; práticas Agile para obter velocidade e capacidade de resposta; e transparência de forma consistente para preservar a confiança e reduzir os riscos à reputação.

A experiência do funcionário é fundamental no 3.0, pois o RH ajuda a promover a transformação corporativa geral de uma empresa. Mas, hoje, já não é suficiente pensar na experiência do funcionário como algo direcionado apenas a ele. Em uma era em que há uma linha tênue entre o escritório e a casa, a família do funcionário também faz parte da rotina da empresa e, portanto, deve ser considerada ao elaborar e aprimorar qualquer experiência do funcionário.

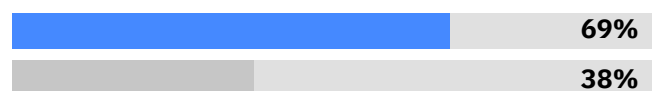
**Figura 2**

Cinco pontos fundamentais para o futuro do RH

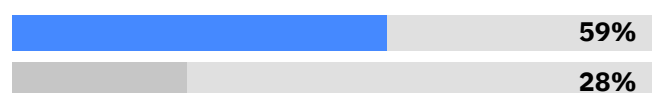
Projeto personalizado e centrado na experiência



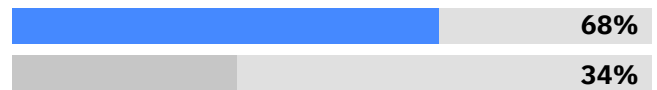
Habilidades como ponto central



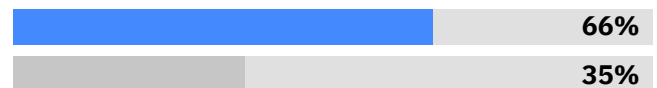
Tomada de decisão orientada por dados e baseada em IA



Práticas Agile



Transparência para preservar a confiança



**Nível de importância para o futuro do RH**

Nível de sucesso atual

## O Burger King (BK) Brasil reinventou sua comunicação com os funcionários

O BK Brasil sabia que esse seria o momento ideal. As preocupações com a pandemia tornaram essencial a aceleração do processo de reinvenção digital, que se iniciou em 2019 para manter os funcionários informados e engajados. E foi no momento certo.

Ao explorar a IA e os serviços baseados em cloud, o BK Brasil pôde se aproximar de seus funcionários e solucionar rapidamente dúvidas e preocupações, usando uma ferramenta com agente virtual durante a pandemia. Antes de lançar o projeto, as comunicações do BK com seus 18 mil funcionários eram centralizadas e dependiam da equipe de liderança do restaurante para serem iniciadas e gerenciadas. Após a adoção do assistente virtual conectado às contas de WhatsApp dos funcionários, eles agora podem obter as informações relacionadas ao RH de forma rápida, usando seus dispositivos móveis e com interação em linguagem natural.

A plataforma não é usada apenas para atualizações relacionadas à pandemia. Ao mesmo tempo em que permite que os funcionários tenham fácil acesso às informações do conteúdo oficial do Ministério da Saúde sobre o coronavírus, também divulga com rapidez a posição da empresa sobre vários assuntos. Inclusive, além das consultas previstas relacionadas à COVID-19, as buscas mais frequentes na ferramenta são sobre questões relacionadas a salário, remuneração e benefícios.

Em abril de 2020, o assistente virtual do BK respondeu, em média, mais de 1.100 perguntas por dia, totalizando mais de 33.100 respostas no mês.

Para alcançar este objetivo, a função do RH se tornará mais automatizada e orientada por IA, além de mais centrada em dados, consultoria e na metodologia ágil. Entretanto, não é fácil alcançar esta visão de futuro (veja a Figura 2). Apenas 30% das empresas dizem estar aplicando alguns dos princípios atualmente, e apenas 1 em cada 10 está na vanguarda nos cinco quesitos.

Parece que os executivos de RH não estão seguros de como desenvolver seu modelo operacional para o RH 3.0. Quais programas e atividades eles deveriam priorizar? Quais investimentos podem acelerar a jornada?

Para responder a essas perguntas, avaliamos uma série de práticas que as unidades de RH em todo o mundo estão implementando e que estão em diferentes estágios de desenvolvimento. Testamos cada uma delas quanto ao seu impacto na transformação da empresa, a fim de compreender as atividades de RH que terão o maior valor. Nossa análise identificou dez importantes Áreas de ação, que são essenciais para o modelo do RH 3.0. As Áreas de ação abrangem toda a extensão da função de Recursos Humanos e, em alguns casos, reinventam totalmente as práticas tradicionais.

As melhores empresas do mundo estão atuando em todas essas áreas, tomando medidas ousadas para aplicar os princípios do RH 3.0 e acelerar sua transformação com rapidez e objetividade.

Com base em nossa análise do que as empresas com melhor desempenho estão fazendo de forma bem-sucedida, apresentamos a seguir orientações claras sobre como implementar essas mudanças e operar no RH 3.0 com base nessas dez Áreas de ação. Também compartilharemos uma taxonomia para avaliar seu progresso rumo ao RH 3.0 e contaremos histórias inspiradoras sobre como as empresas mais inovadoras alcançaram a vanguarda desse progresso.



## Em um cenário de negócios marcado por interrupções quase constantes, o RH 3.0 é a próxima etapa evolutiva.

### As dez áreas de ação são:

	<b>Área de ação</b>	<b>Implicações para a empresa</b>	<b>Impacto</b>
<b>1</b>	Avaliar o desempenho dos funcionários de forma contínua e transparente	Conversas claras e contínuas sobre treinamento e desempenho são essenciais para abordar de maneira proativa questões relacionadas à mão de obra e desempenho.	Muito alto
<b>2</b>	Investir no novo papel da liderança	O papel dos líderes requer habilidades e comportamentos novos. Preveja possíveis líderes fortes usando análise de dados e invista em seu desenvolvimento.	Muito alto
<b>3</b>	Desenvolver e aplicar recursos em Agile e design thinking	O RH deve estar preparado para ajudar a projetar e gerenciar equipes Agile por meio de operações, recompensas, gerenciamento de desempenho e ferramentas de produtividade no local de trabalho.	Muito alto
<b>4</b>	Remunerar de acordo com o desempenho e as habilidades de forma justa e transparente	O antigo modelo de pagamento por tempo de serviço dificulta o crescimento, a inovação e a contratação de pessoas de alto nível.	Muito alto
<b>5</b>	Desenvolver habilidades de forma contínua ao longo do fluxo de trabalho	Os funcionários e líderes devem adquirir constante conhecimento, tendo o aprendizado formal e informal como algo inerente à cultura, junto a escolas de capacitação para o aprofundamento das qualificações.	Alto
<b>6</b>	Criar experiências direcionadas aos funcionários	A mão de obra atual espera experiências significativas e altamente personalizadas para os funcionários, atendendo às suas necessidades e proporcionando melhoria contínua.	Alto
<b>7</b>	Modernizar seu portfólio de tecnologia de RH	A mudança para uma arquitetura baseada em cloud gera velocidade, escalabilidade e flexibilidade.	Alto
<b>8</b>	Aplicar insights baseados em dados	Atualmente, a análise de dados de pessoas é essencial para compreender, gerenciar e melhorar sempre o desempenho organizacional.	Alto
<b>9</b>	Reorientar e requalificar seus parceiros comerciais de RH	O RH deve atuar como consultor estratégico, mentor confiável e solucionador de problemas com base em dados.	Alto
<b>10</b>	Procurar por novos talentos de forma estratégica	Os melhores talentos podem ter origens inesperadas, portanto, as empresas devem procurar interna e externamente as melhores oportunidades de contratação para se manterem competitivas.	Alto

## Área de ação 1

# Avaliar o desempenho dos funcionários de forma contínua e transparente

Um ambiente com interrupções externas contínuas provoca uma maior necessidade de adaptabilidade e ajuste da mão de obra. O feedback contínuo é imprescindível para que isto seja possível. No RH 3.0, portanto, as ferramentas de medição de desempenho são projetadas sob a ótica do funcionário. Os objetivos e projetos são transparentes, permitindo que as pessoas consigam ver informações importantes, os projetos de outras pessoas e o progresso geral da organização rumo aos resultados. Os gerentes e funcionários revisam e ajustam os objetivos ao longo do ano e mudam o rumo quando necessário.

As avaliações são multidimensionais e multicanais. A relevância e o desenvolvimento das habilidades são integrados ao programa de gerenciamento de desempenho. Os gerentes usam as pontuações de desempenho dos funcionários para capacitar a mão de obra, visando melhores resultados e o desenvolvimento contínuo de habilidades.

## Principais ações

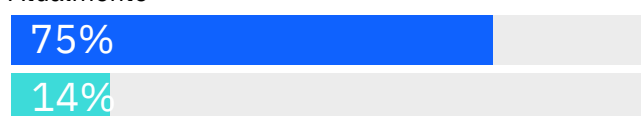
Estabelecer um ritmo de feedback contínuo ao longo do ano

Promover a transparência com os funcionários por meio da definição de objetivos compartilhados

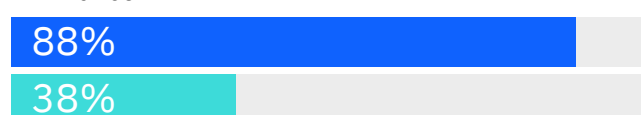
Aplicar análise de dados para vincular os resultados ao crescimento e ao desenvolvimento da mão de obra

## Avaliação do desempenho dos funcionários de forma contínua

Atualmente



Em 2 anos



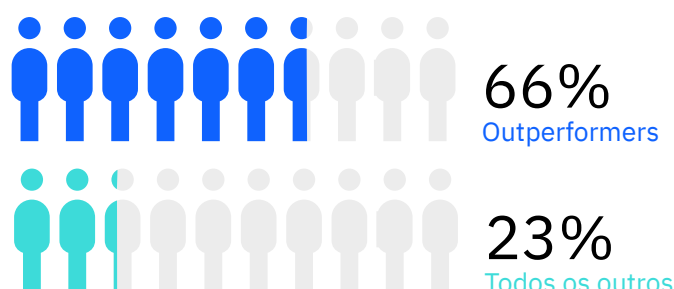
Outperformers

Todos os outros

Uso do desempenho do funcionário para orientar os demais profissionais na busca por maior desempenho



Fazer com que o desenvolvimento das habilidades seja uma peça-chave no gerenciamento de desempenho



No RH 3.0, as ferramentas de avaliação de desempenho são projetadas sob a ótica do funcionário, não do RH.

## Área de ação 1 | Avaliar o desempenho dos funcionários de forma contínua e transparente

### Gerenciamento de desempenho dos funcionários

#### RH 1.0

- Processo anual ou, em alguns casos, nenhum processo formal
- Objetivos e resultados anuais
- Avaliação de elementos isolados
- Orientado pelo gerente
- Resultados usados para definir a remuneração

#### RH 2.0

- Processo anual
- Objetivos e resultados anuais
- Avaliação baseada em um único critério (por exemplo, produtividade)
- Tomada de decisão baseada na equipe e em ajustes que consideram toda a organização
- Resultados usados para informar remunerações, promoções e oportunidades internas
- Site do programa independente

#### RH 3.0

- Objetivos a curto prazo
- Feedback contínuo
- Avaliação multidimensional ou sem avaliação
- Gerentes responsáveis por avaliações e conversas
- Os resultados são usados como referência para treinar os funcionários, visando melhor desempenho, desenvolvimento contínuo de habilidades e oportunidades internas
- Aplicativo móvel que permite enviar feedbacks e atualizações de maneira contínua



### General Electric: uma nova abordagem para a gestão de desempenho

A General Electric, uma empresa multinacional americana que opera em vários setores, ficou conhecida por sua abordagem rigorosa e anual de gerenciamento de desempenho, um processo que está em vigor desde os anos 1980. Em 2016, eles reformularam completamente seu programa como parte de uma transformação digital da empresa. O novo sistema é guiado por um aplicativo móvel que funcionários e gerentes usam regularmente para verificar e discutir objetivos de curto e longo prazo, além de atualizar as prioridades. O diálogo contínuo e a responsabilidade compartilhada são princípios básicos da nova abordagem, que gera confiança entre gerentes e funcionários.<sup>3</sup>

## Área de ação 2

# Investir no novo papel da liderança

A liderança em RH 3.0 se concentra na colaboração, na atenção e na capacidade de enfrentar incertezas. Os líderes colocam a equipe em primeiro lugar e apresentam características comportamentais como agilidade, comunicação e adaptabilidade. Eles são vistos como mentores, capacitando suas equipes para inovar.

A forma como os líderes são identificados e desenvolvidos é um aspecto importante nas organizações que operam no RH 3.0. São identificados os líderes cujos comportamentos são modelos para a organização, além de demonstrar um excelente desempenho. Organizações pioneiras estão recorrendo à ciência comportamental e aos dados para descobrir possíveis líderes, além de olhar atentamente para o sentimento dos funcionários, a fim de melhorar as habilidades de liderança e o desempenho. O investimento está valendo a pena, pois 83% dos outperformers afirmam ter um grande número de futuros líderes, em comparação com menos de 30% de seus concorrentes.

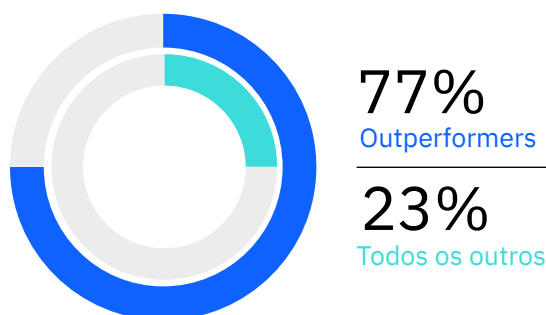
### Principais ações

Investir de forma contínua no desenvolvimento e crescimento das habilidades de liderança

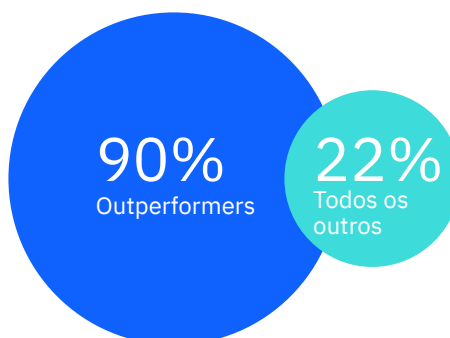
Promover a IA e a análise preditiva para identificar novos líderes

Estimular a transparência com as equipes por meio de diálogo contínuo

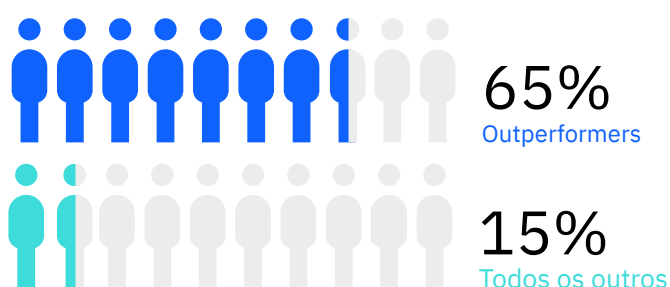
Promover a transparência por meio de um diálogo aberto com a equipe



Criar um sentimento de propósito, fortalecendo suas equipes



Desenvolver os líderes de forma contínua



A liderança está se tornando cada vez mais ágil nas organizações.<sup>4</sup>

## Área de ação 2 | Investir no novo papel da liderança

### Desenvolvimento de liderança

#### RH 1.0

- Liderança baseada em tempo de serviço
- Hierárquico
- Programas rotativos para início de carreira
- Treinamento em sala de aula
- O treinamento de novos gerentes é feito uma única vez

#### RH 2.0

- Liderança baseada no desempenho e tempo de serviço
- Estruturas organizacionais simplificadas
- O desenvolvimento de liderança combina experiência (por exemplo, mentoria executiva) e formação
- Identificação do potencial de crescimento da liderança com base na equipe
- Avaliação de 360 graus

#### RH 3.0

- Liderança baseada em desempenho e comportamento
- Líder como mentor
- Liderança de serviço, o que inclui atributos fundamentais (liderar uma equipe, ser um bom ouvinte)
- Aprendizado imersivo e experimental de forma contínua
- Avaliações baseadas em ciência comportamental e análise preditiva para identificar o potencial
- Pontuações de engajamento do funcionário usadas para desenvolver gerentes
- Reverter, orientar e treinar a equipe



### Uma empresa norte-americana de saúde domiciliar e cuidados paliativos: cultivando excelência

Uma empresa norte-americana de saúde domiciliar e cuidados paliativos iniciou recentemente um projeto para definir o que seus líderes consideram como “ótimo”. Como parte de uma abordagem inclusiva e centrada no projeto, pediu aos principais stakeholders que definissem as habilidades e os comportamentos necessários para o sucesso. A análise de dados foi aplicada a essas contribuições qualitativas para correlacionar habilidades e comportamentos aos resultados de negócios. Os resultados foram documentados em perfis, criando um panorama abrangente do sucesso no trabalho para definir de forma clara o conhecimento, a experiência e os atributos pessoais necessários para o sucesso. Os perfis são usados em todo o ciclo de vida do funcionário, desde o recrutamento e desenvolvimento de líderes com as qualificações e comportamentos adequados até a previsão e identificação do sucesso da liderança, para planejamento de sucessão e avaliação do desempenho da liderança.

### Área de ação 3

## Desenvolver e aplicar recursos em práticas Agile e design thinking

No intuito de responder às mudanças externas e à contribuição do usuário final, as organizações precisam de agilidade e iteração constante. Portanto, a tradicional abordagem em cascata para a solução de problemas não é mais sustentável dentro de uma organização. Em vez disso, as empresas devem incentivar a cocriação iterativa com clientes e funcionários, com a contribuição dos usuários sendo bastante valorizada na formulação da solução do início ao fim.

Nesse contexto, no HR 3.0, o RH para a ter a função de planejamento, focado em resultados, simples e confiante com base em feedback e dados. O uso de avaliações, como o Net Promoter Score, ajudará as equipes de RH a avaliar a qualidade dos programas e responder rapidamente em caso de necessidade de melhorias. Para alcançar este objetivo, os CHROs devem se comprometer a melhorar as habilidades de suas equipes de RH em conhecimento Agile e recursos de design thinking. Por exemplo, as equipes de projeto captam o sentimento e a contribuição dos funcionários para desenvolver e testar mudanças no programa de benefícios, e as equipes pop-up das empresas se reúnem com rapidez para enfrentar os desafios dos negócios e da mão de obra.

### Ações

Invista na qualificação da equipe de RH em práticas Agile e de design thinking

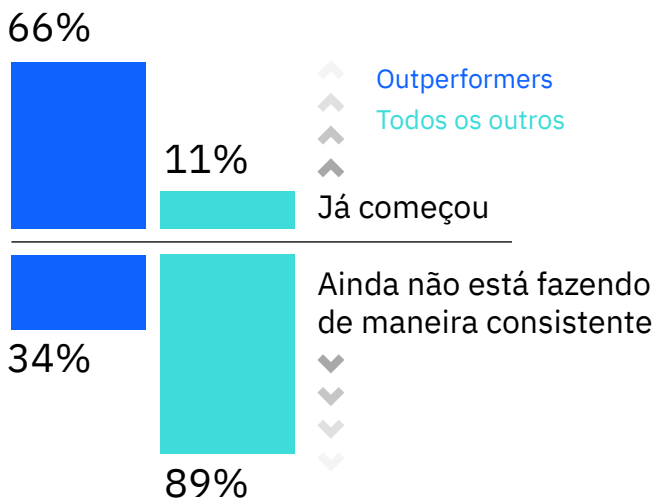
Conquiste a confiança da equipe ao criar, junto aos funcionários, soluções para eles.

Divulgue novas soluções com lançamentos iterativos e responda rapidamente ao feedback

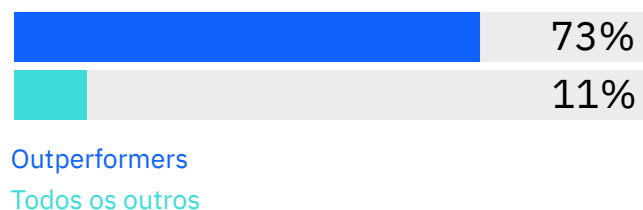
Atualmente, menos da metade das equipes de RH tem experiência em práticas Agile



Investimento efetivo para melhorar a qualificação de suas equipes de RH



Aplicar o conhecimento em design thinking e Agile ao criar soluções os para funcionários



A tradicional abordagem em cascata para a solução de problemas não é mais sustentável. Ao invés disso, as empresas devem incentivar a cocriação iterativa.

## Área de ação 3 | Desenvolver e aplicar recursos em práticas Agile e de design thinking

### RH Agile

#### RH 1.0

- Abordagem em cascata para a execução do programa e a solução de problemas
- Equipes baseadas em funções (aprendizado, aquisição de talentos, remuneração)
- RH avaliado mediante o planejamento e a execução do orçamento

#### RH 2.0

- Foco em eficiência
- Grupos transversais de trabalho de RH e equipes de especialistas
- Equipe de RH informada e/ou treinada em princípios de design thinking e Agile
- Sessões de brainstorming com notas adesivas
- RH avaliado por meio das principais métricas do programa

#### RH 3.0

- Focado em resultados e experiências
- A equipe de RH incorpora o design thinking e o Agile na forma como o trabalho é realizado e define o caminho a ser seguido pela organização
- Equipes pop-up Agile de toda a empresa que trabalham em sprints
- Lançamentos pequenos e iterativos
- Participação ativa dos usuários patrocinadores
- Mudança de programas para produtos, que são medidas pelo NPS



### Empresa global de petróleo e gás: adotando a agilidade digital

Uma empresa global de petróleo e gás com operações em mais de 70 países anunciou recentemente sua intenção estratégica de reinventar a organização. A equipe de RH desempenha um papel de liderança no programa de modernização da empresa, esforçando-se para melhorar a experiência do funcionário e, ao mesmo tempo, reduzir os custos durante todo o ciclo de vida do RH. A empresa reconhece que, à medida que os negócios se transformam, a organização precisará se tornar mais econômica e aderir à transformação digital. O RH está investindo pesado em práticas Agile e na adoção de formas digitais de trabalho, fazendo uma parceria com a IBM para desenvolver serviços de treinamento e mentoria em Agile e design thinking.

## Área de ação 4

# Remunerar de acordo com o desempenho e as habilidades de forma justa e transparente

Atualmente, os funcionários esperam transparência da empresa quanto à remuneração. As desigualdades salariais relacionadas a raça, sexo, idade, entre outros, devem ser eliminadas. Programas proativos de equidade salarial desenvolvidos com Inteligência Artificial (IA) podem ajudar as empresas a pagar salários mais precisos, analisando volumes de dados dentro e fora da empresa para que reflitam taxas salariais competitivas.

No RH 3.0, a remuneração está ligada às habilidades e ao desempenho. A remuneração está vinculada ao valor de mercado para habilidades futuras. Os programas de premiação e reconhecimento estão ligados a aquisição de novas habilidades, e recomenda-se aprofundamento dessas habilidades. Estabelecer valores pelas habilidades permite aos empregadores demonstrar o valor dos esforços de desenvolvimento contínuo, aumentando, assim, a agilidade das equipes com funcionários capazes de transitarem facilmente entre as funções.

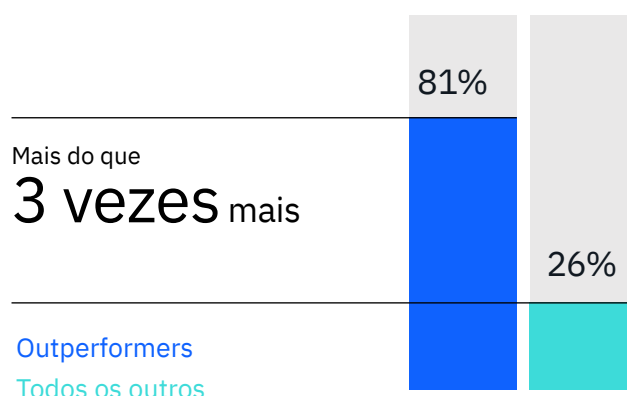
## Ações

Estabelecer metas de transparência salarial compatíveis com os valores da empresa

Aproveitar a IA com cuidado para identificar e eliminar a tendenciosidade salarial em toda a empresa

Promover o desenvolvimento da mão de obra por meio do aperfeiçoamento das habilidades críticas

Recompensar os funcionários com habilidades essenciais ou críticas para os negócios



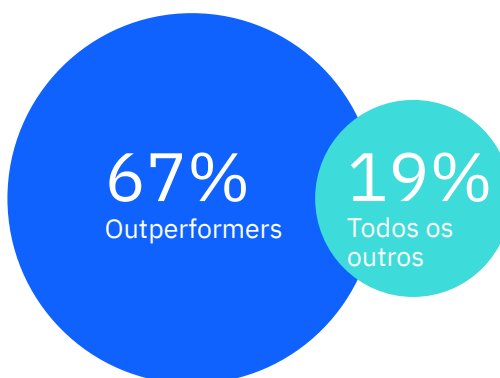
Pagamento por contribuição, não tempo de serviço



31%

Atualmente, apenas 31% das empresas entrevistadas dizem que suas decisões salariais são baseadas em contribuições e são justas e equitativas

Vincule a aquisição de habilidades à remuneração





“É realmente importante basear as decisões de pagamento não apenas nas habilidades que você tem, mas nas habilidades futuras e na oferta e demanda dessas habilidades”.

Nickle Lamoreaux, CHRO, IBM

#### Área de ação 4 | Remunerar de acordo com o desempenho e as habilidades de forma justa e transparente

## Modelo de remuneração

### RH 1.0

- Modelo de remuneração baseado em função e tempo de serviço
- Aumentos anuais padrão
- Cumprimento das leis trabalhistas

### RH 2.0

- Modelo de remuneração baseado em desempenho
- Benchmarking do mercado externo
- Remuneração total
- Análise de tendências e treinamento de gerentes para reduzir a tendenciosidade salarial

### RH 3.0

- Modelo de remuneração baseado em desempenho, habilidades e valor de mercado
- Transparência no pagamento
- A IA é usada para identificar e remover a tendenciosidade salarial
- Programas proativos de equidade salarial com a IA



## IBM: usando a IA para tomar melhores decisões de remuneração

Em 2016, a IBM iniciou uma jornada de vários anos para incorporar a IA em seus sistemas de remuneração. Buscou tomar decisões transparentes e baseadas em habilidades, que permitissem um feedback contínuo.

Os gerentes da IBM agora usam o sistema de IA para ajudá-los a tomar melhores decisões de remuneração. O sistema de IA recomenda aumentos salariais durante os ciclos de pagamento, que podem variar de alto, médio a nenhum aumento, de modo que as decisões atuais refletem com mais precisão o que o mercado está pagando conforme a demanda.

Os gerentes também usam estas informações para explicar como as decisões salariais estão ligadas à qualificação dos funcionários, para que eles possam manter suas habilidades competitivas. O sistema não só permite tomar melhores decisões de remuneração, como também ajuda os gerentes a reter, de maneira proativa, os funcionários com habilidades essenciais e de difícil substituição.

## Área de ação 5

# Desenvolver habilidades de forma contínua ao longo do fluxo de trabalho

No RH 3.0, as organizações aplicam a IA para personalizar o aprendizado em escala, proporcionando a cada funcionário o aprendizado certo no momento oportuno. As empresas que atuam dessa forma disponibilizam conteúdos em diversas modalidades digitais, permitindo que os alunos selecionem o canal mais adequado às suas necessidades. Os funcionários aprendem diretamente no fluxo de trabalho, graças a uma sólida infraestrutura de gerenciamento de conhecimento, microaprendizado e plataformas de para adquirir habilidades baseadas em IA.

Por exemplo, as empresas do setor industrial estão introduzindo sistemas de aprendizado adaptativos que lançam vídeos curtos (de 2 a 3 minutos) diariamente quando seus operadores efetuam o registro de entrada no trabalho. O aprendizado é cuidadosamente organizado, distribuído e projetado para produzir resultados com base nas interações do funcionário.

As organizações sempre usam análise preditiva para identificar com precisão as habilidades de que dispõem em suas equipes. As empresas líderes também usam a IA para avaliar fontes de dados e tendências externas. Isto evita a obsolescência das habilidades, detectando aquelas que serão necessárias no futuro.

## Ações

Buscar uma profunda visibilidade das habilidades que você tem atualmente

Aproveitar as ferramentas digitais para criar experiências de aprendizado personalizadas para cada funcionário

Promover uma cultura de aprendizado permanente que recompensa o desenvolvimento contínuo das habilidades

Capacitar e requalificar sua mão de obra de forma contínua



41%

Menos da metade dos CEOs dizem ter as habilidades pessoais necessárias para desempenhar com sucesso sua estratégia de equipe

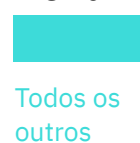
Usar análise avançada para saber exatamente quais habilidades estão presentes em suas equipes

74%



Outperformers

13%



Todos os outros

Utilizando a análise preditiva

Uso da IA para identificar as habilidades necessárias para o futuro



Outperformers

Todos os outros

“Nossa intenção não é que os funcionários acessem a plataforma de aprendizado permanentemente. Queremos que aprendam algo que possam aplicar e depois voltem ao trabalho”.

Josh Bersin

## Área de ação 5 | Desenvolver habilidades de forma contínua no fluxo de trabalho

### Treinamento e desenvolvimento

#### RH 1.0

- Aprendizado universal
- Treinamento tradicional em sala de aula
- O sucesso é medido pelo número de aulas dadas
- Conteúdo de treinamento estático e desenvolvido internamente

#### RH 2.0

- Personalizado para cada grande trajetória profissional
- Eficiência de aprendizado
- Projeto e desenvolvimento interno
- Mudança significativa para a aprendizado virtual/on-line
- Oferecido e gerenciado por LMSD
- Reconhecimento dos funcionários que desenvolvem novas habilidades

#### RH 3.0

- Personalizado por indivíduo, em escala
- Aproveitar a IA e a análise de dados para inferir os níveis de habilidades atuais e oferecer uma carreira personalizada e caminhos de aprendizado
- Visibilidade dos funcionários para as funções e habilidades importantes para o sucesso dos negócios, mais conexão com o negócio e foco em carreiras na função de aprendizado
- Conteúdo elaborado a partir de fontes internas e externas: ecossistema de aprendizado (incluindo o conteúdo gerado por funcionários)
- Entrega de aprendizado imersiva no fluxo de trabalho
- Incorporação de novos métodos de aprendizado e desenvolvimento, como certificados digitais, mobilidade interna, aprendizado entre pares, RV



### KBC: criando um mercado de trabalho para o aprendizado orientado por habilidades

A KBC, uma organização bancária e seguradora multicanal, reconheceu a necessidade de reestruturar sua mão de obra para torná-la mais preparada para o futuro. Para respaldar esta prática, a empresa implementou uma plataforma de talentos totalmente digital que permite a cada funcionário dedicar-se a um aprendizado personalizado e obter recomendações para um maior crescimento na organização. Com foco na transformação a partir da sala de aula e da conformidade em uma cultura de aprendizado autônoma e baseada em habilidades, a empresa criou um “marketplace de habilidades” alinhado a uma estrutura global de habilidades, migrou para uma plataforma de aprendizado digital e está tentando oferecer certificados digitais para os funcionários. Poucos meses após seu lançamento inicial, o feedback dos funcionários sobre esta nova forma de aprendizado é muito positivo. Espera-se que a expansão da plataforma melhore ainda mais a produtividade dos funcionários, bem como sua mobilidade interna.

## Área de ação 6

# Criar experiências direcionadas aos funcionários

No novo cenário de negócios, envolver os funcionários nunca foi tão importante, nem tão desafiador, como no momento atual. As experiências dos funcionários devem ser significativas, simples e consistentes. As empresas que operam no RH 3.0 investem na concepção de experiências digitais muito personalizadas e em nível de consumidor. Aplicando os princípios de um bom projeto, as organizações avaliam o bem-estar dos funcionários como parte da criação de novas soluções e serviços para garantir que eles estejam no centro de todos os esforços de projeto.

As experiências devem sempre ser aprimoradas e informadas regularmente pelas atuais necessidades do negócio. As organizações que se comprometem com a coleta e análise contínuas e com a resposta ao feedback podem corrigir continuamente os serviços de RH. O surgimento de plataformas sociais internas e externas facilita como nunca a coleta, análise e aplicação de insights das equipes. Feedback direto, pesquisas internas, entrevistas com candidatos a vagas e antes da saída do funcionário, além de fóruns para denúncias de assédio, violações de segurança e outras queixas são alguns exemplos.

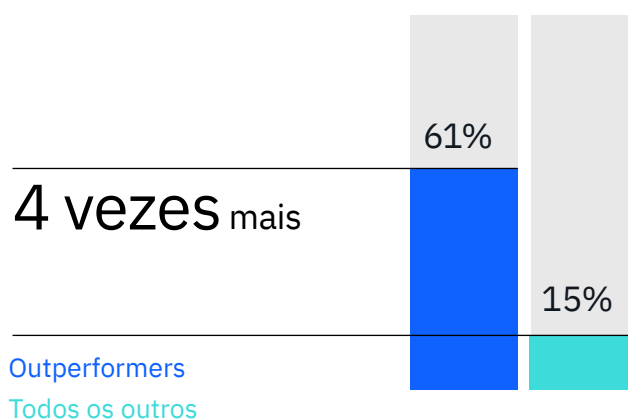
## Principais ações

Alinhar as opiniões do funcionário com análise avançada

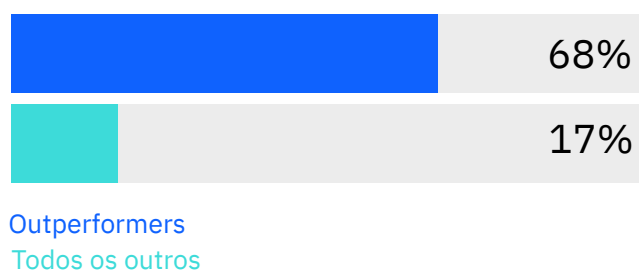
Projetar experiências de funcionários usando princípios de design rápidos e iterativos

Criar uma coalizão de experiências de funcionários que ultrapasse os silos organizacionais tradicionais

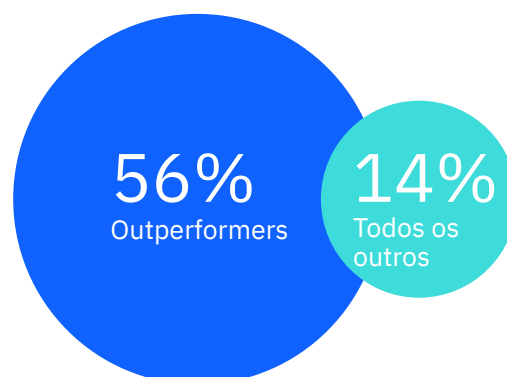
Criar experiências digitais para os funcionários em nível de consumidor



Capacidade de ouvir a equipe para gerar melhores experiências



Incorporar a opinião dos funcionários no projeto da solução de RH



“Para desenvolver equipes engajadas, é cada vez mais importante compreender e agir conforme as ideias, necessidades e preocupações dos funcionários”.<sup>6</sup>

IBM Institute for Business Value

## Área de ação 6 | Criar experiências direcionadas aos funcionários

### Experiência de funcionários

#### RH 1.0

- Foco em ferramentas úteis
- Os funcionários forneceram as ferramentas básicas e o ambiente para concluir o trabalho
- Comunicação vertical, unidirecional e em cascata, por intermédio de gerentes
- O RH realiza todas as transações
- Contribuição dos funcionários por meio de feedback estruturado (por exemplo, pesquisas de caixa de sugestões)
- Foco no moral do funcionário

#### RH 2.0

- Foco na produtividade e no engajamento
- Ferramentas fornecidas para ajudar os funcionários a trabalhar mais rápido e produzir mais
- Compromisso medido com pesquisas de satisfação dos funcionários
- ESS e MSS: obtendo informações de respostas de autoatendimento a partir da intranet
- Transações realizadas por funcionários e gerentes
- Processos isolados (por exemplo, promoções que usam ferramentas diferentes para aprovar uma mudança, ajustar a remuneração, atualizar a avaliação do trabalho)

#### RH 3.0

- A plataforma de experiência dos funcionários oferece um ponto único e simplificado para interações de RH
- Diálogo contínuo, bidirecional e a qualquer momento com os funcionários
- Espaços seguros para que os funcionários possam expressar opiniões e compartilhar ideias”.
- Foco no design centrado em pessoas, transparência, simplicidade, personalização, autenticidade
- Experiências mensuráveis (NPS, Customer Sat Scores, etc.)
- Aplicar a IA e a análise de dados alinhados com a opinião dos funcionários e aumentar a transparência social
- Compartilhamento de conhecimento baseado em IA no fluxo de trabalho



### Empresa de serviços financeiros: foco na experiência

Uma empresa multinacional norte-americana de serviços financeiros coloca a experiência dos funcionários no centro de tudo o que faz. Os resultados são claros: 92% dos funcionários dizem ser um ótimo lugar para se trabalhar, em comparação com 59% dos funcionários de uma típica empresa nos Estados Unidos. Os funcionários citam uma cultura organizacional que promove o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, flexibilidade, oportunidade e crescimento como os fatores mais importantes. Como símbolo de seu compromisso com os funcionários, a empresa renomeou recentemente seu departamento de RH, passando a chamá-lo de Organização de Experiência do Funcionário, no intuito de focar na criação de mais experiências de consumo em benefício dos funcionários e, em última análise, dos resultados de negócios.

## Área de ação 7

# Modernizar seu portfólio de tecnologia de RH

Conforme os executivos de RH migram para o 3.0 e priorizam a experiência dos funcionários para além da excelência do processo, as tecnologias e ferramentas de RH também devem evoluir em conjunto. Ter uma arquitetura de dados de RH consistente e integrada implementada em toda a empresa é essencial para as organizações que operam nesta fase, assim como uma taxonomia de habilidades comuns para apoiar a tomada de decisões baseada em habilidades.

Passar para sistemas baseados em cloud oferece escalabilidade e flexibilidade que antes eram muito difíceis de alcançar em RH, além de proporcionar aos líderes e funcionários acesso seguro e estável aos dados a qualquer hora e em qualquer lugar. Em RH 3.0, a implementação generalizada de análise de dados e inteligência artificial (IA) ocorre em todo o ciclo de vida do talento. Por exemplo, a análise de dados pode ser usada para prever com precisão o provável desempenho futuro de novas contratações, os agentes virtuais alimentados por IA podem sinalizar problemas de engajamento para gerentes, o suporte de remuneração baseado em IA pode identificar desigualdades salariais e preconceitos, e os chatbots especializados estão disponíveis para atender funcionários 24 horas por dia, 7 dias por semana. Essa abordagem exige que o RH aprofunde suas habilidades técnicas em IA e análise.

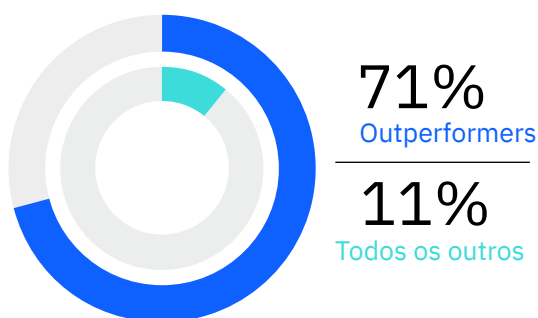
## Principais ações

Mover os sistemas de RH para a cloud para obter escalabilidade e flexibilidade

Aproveitar a inteligência artificial em todo o RH para melhorar a experiência do funcionário

Desenvolver habilidades de alta tecnologia na equipe de RH em análise de dados, IA e aprendizado de máquina

Implementar uma arquitetura de RH consistente e integrada

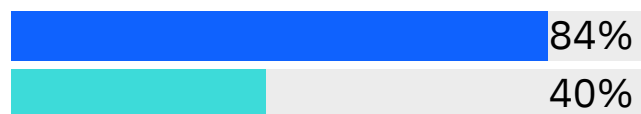


Definir uma taxonomia de habilidades comuns

Atualmente



Em 2 anos



Outperformers

Todos os outros

Desenvolvimento de habilidades de IA em RH

## Apenas 30%

das empresas têm habilidades e recursos de IA em RH



Os sistemas de RH baseados em cloud são essenciais para implementações de IA bem-sucedidas, pois os mais poderosos aplicativos de IA baseados em cloud compartilham dados de sistemas que eram tradicionalmente distintos.<sup>7</sup>

## Área de ação 7 | Modernizar seu portfólio de tecnologia de RH

### Tecnologia de RH

#### RH 1.0

- Formulários
- Planilhas de Excel
- Bancos de dados
- Soluções customizadas

#### RH 2.0

- Grande software ERP local
- Foco em eficiência
- Padronização da tecnologia, globalização, todos usando o mesmo produto
- Produto voltado para atender às necessidades específicas de funcionalidade
- Habilitado para celular
- Introdução de autoatendimento

#### RH 3.0

- Arquitetura aberta e baseada em cloud
- Foco na experiência do usuário
- Ferramentas para funcionários que fornecem conectividade e suporte a qualquer hora e em qualquer lugar
- Plataformas de negócios que geram fluxos de trabalho inteligentes em toda a empresa
- Função comum/taxonomia de habilidades
- Análise de dados e IA totalmente integradas em soluções de RH (por exemplo, bots, agentes virtuais, automação inteligente)



### Uma empresa multinacional de saúde: desenvolvendo um sistema de RH moderno baseado em cloud

Reconhecendo que as pessoas estão no centro dos negócios, uma empresa multinacional de bens de consumo e dispositivos médicos nos EUA adotou, há vários anos, um sistema de informações de recursos humanos (HRIS) baseado em cloud como um sistema de fonte de registro. Agora, ao procurar envolver e motivar os funcionários neste novo ambiente, a empresa pode contar com ferramentas de colaboração virtual que permitem aos funcionários serem produtivos mesmo quando remotos, uma plataforma robusta de e-learning que mantém as qualificações desses funcionários atualizadas e promove a responsabilidade pessoal, além de fornecer dados poderosos sobre a mão de obra para auxiliar nas decisões sobre talentos. A empresa também usou sua plataforma HR Cloud para introduzir fluxos de trabalho inteligentes em toda a função de RH, além de inserir um processo de integração totalmente virtual para novas contratações.

## Área de ação 8

# Aplicar insights baseados em dados

Os dados dão ao RH a possibilidade de tomar decisões baseadas em evidências que se correlacionam com a estratégia geral de um negócio. Dados não estruturados em tempo real de dentro e de fora da organização, com análise de dados avançada e IA, podem fundamentar melhores decisões sobre talentos e força de trabalho em toda a empresa. O RH 3.0 depende muito da capacidade de integrar novos e potentes dados de fora do firewall, por exemplo, estatísticas do mercado de trabalho, com fontes tradicionais e internas, como HRIS e dados financeiros.

Para obter insights sobre os grandes volumes de dados que coletam, as empresas líderes estão investindo muito em análise de dados em RH e desenvolvendo uma profunda experiência nesta função para capitalizar tal investimento.

### Principais ações

Visualizar os dados internos e externos da empresa para ter uma visão 360 graus da mão de obra

Investir em IA para decifrar essas novas e valiosas fontes de dados de funcionários e candidatos

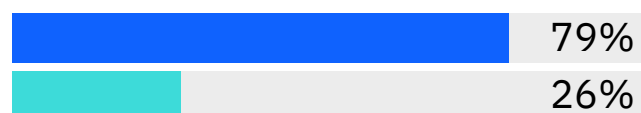
Inserir os dados no trabalho, a fim de melhorar continuamente os resultados dos negócios e da mão de obra

## Extraír e analisar dados externos para obter sucesso futuro

Atualmente: todas as empresas



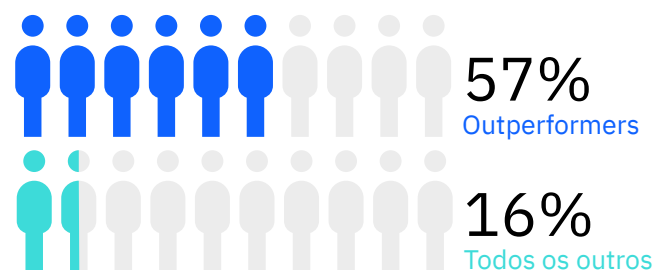
Em 2 anos



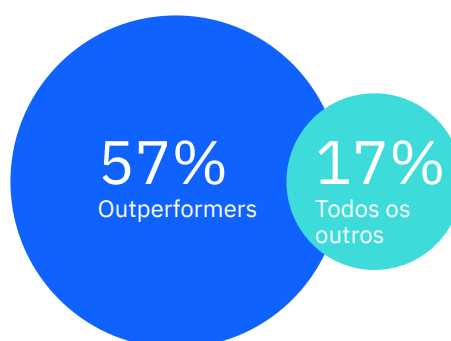
Outperformers

Todos os outros

## Usar a IA e a análise de dados para tomar melhores decisões sobre talentos



## Investir para adquirir experiência em análise de dados





“Mais do que nunca, os CHROs devem se concentrar totalmente nos dados”.

CHRO, Eletroeletrônicos, EUA

## Área de ação 8 | Aplicar insights baseados em dados

### Dados de RH

#### RH 1.0

- Relatório
- Quadros de pontuação
- Comparativo externo: pesquisas de melhores práticas

#### RH 2.0

- Os dados são padronizados e integrados, ou estão em processo de integração em toda a empresa
- As fontes de dados são internas e estruturadas
- Dados isolados e históricos (versus em tempo real)
- Aumento de uso de painéis de controle (não integrados)

#### RH 3.0

- Investimentos significativos em IA e em análise de dados no RH
- Usar uma combinação de dados estruturados e não estruturados
- Análise preditiva
- Aproveitar dados de fontes internas (por exemplo, área Financeira) e externas (por exemplo, estatísticas do mercado de trabalho, plataformas de mídia social)
- Aplicar insights para melhorar o desempenho organizacional e os programas de RH
- Governança de dados robusta com foco na privacidade e na segurança dos dados da mão de obra



### Forum Engineering: usando a IA para encontrar melhores candidatos para a vaga<sup>8</sup>

A empresa japonesa Forum Engineering é especializada no fornecimento de equipes temporárias para empresas técnicas e de engenharia. Seu processo tradicional de seleção de candidatos para os clientes era lento, subjetivo e, muitas vezes, impreciso. A empresa recorreu à IA, adotando uma solução de computação cognitiva para filtrar os dados estruturados e não estruturados em seus arquivos internos de forma a identificar os candidatos mais adequados para cada cargo. Agora que leva em conta fatores como personalidade, interesses e feedback do cliente sobre cada funcionário, a Forum Engineering é seis vezes mais rápida no preenchimento de vagas com candidatos adequados.

## Área de ação 9

# Reorientar e requalificar os Parceiros Comerciais de RH como consultores estratégicos

A função de Parceiro de Negócios de RH (HRBP) foi concebida há quase vinte anos e evoluiu muito à medida que a função progrediu. No RH 3.0, os CHROs se concentram na transparência em seu modelo de controle de RH. Conseqüentemente, eles estão trabalhando para redefinir com clareza as principais funções em RH, incluindo o HRBP. As organizações com um desempenho superior estão extremamente ligadas à importância desse esforço.

Como é o HRBP no RH 3.0? Trata-se de uma função muito estratégica focada exclusivamente no aconselhamento de líderes seniores e na solução de questões de negócios. As habilidades exigidas dos profissionais de RH nesta função reinventada vão muito além do conhecimento técnico em RH. Trata-se de um “profissional de RH completo”.<sup>9</sup> Os HRBPs devem ser qualificados em consultoria, práticas Agile, conhecimento organizacional e experiência na indústria se desejarem se tornar mentores confiáveis e agentes de mudança para os negócios em que atuam.

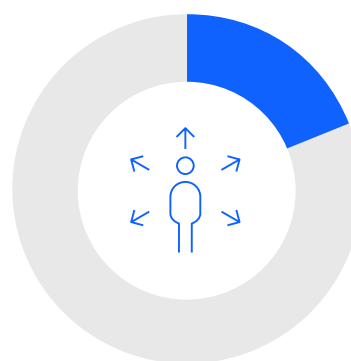
### Principais ações

Repensar o papel do HRBP como consultor estratégico

Desenvolver uma forte visão de negócios e conhecimento de mercado em seus HRBPs

Envolver e estimular relacionamentos com líderes de negócios e de linha para demonstrar valor

Ajudar os profissionais de RH a obter visão de negócios

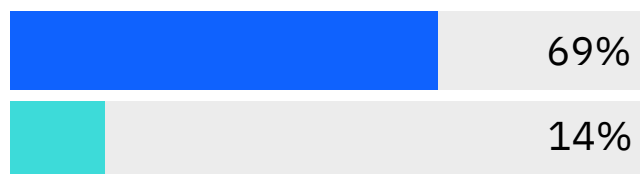


somente

**19%**

afirma que o RH demonstra visão de negócios

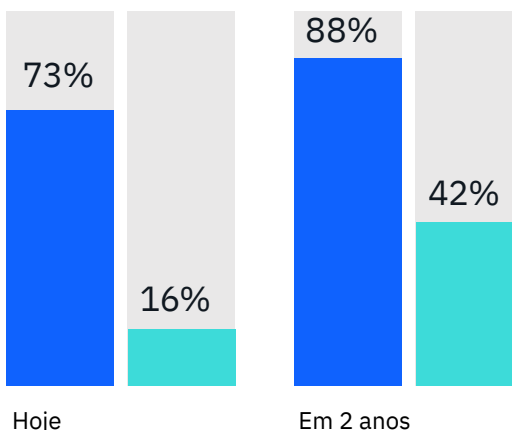
Garantir clareza em todas as principais funções em RH



Outperformers

Todos os outros

Ajudar os HRBPs a se concentrarem no aconselhamento de líderes seniores



Hoje

Em 2 anos

Outperformers

Todos os outros

“O sucesso no mercado de trabalho começa com um parceiro de negócios de RH.... É desse modo que criamos valor”.

Dave Ulrich, 2019<sup>10</sup>

## Área de ação 9 | Reorientar e requalificar os Parceiros Comerciais de RH como consultores estratégicos

### Parceiros de Negócio de RH

#### RH 1.0

- Foco na transação
- Serviço prestado a todos os funcionários

#### RH 2.0

- Foco na transação
- Serviço direcionado somente a gerentes de primeira linha
- Eficiência
- Relatar as notícias

#### RH 3.0

- Consultor estratégico com experiência em RH e visão de negócios
- Serviços voltados para questões de liderança de negócios sênior
- HRBP como mentor confiável, solucionador de problemas com base em dados, agente de mudança
- Os HRBPs com experiência em dados criam novas oportunidades para as empresas aproveitarem estrategicamente os dados da equipe



### Deutsche Telekom: alinhando o RH para impulsionar a transformação

Em decorrência da pandemia, a Deutsche Telekom AG, uma empresa de telecomunicações com 211 mil funcionários em mais de 50 países, está transformando sua função de RH para se alinhar aos métodos Agile dos negócios e atender às necessidades da mão de obra e do local de trabalho. Suas práticas de “RH resiliente” ajudaram mais de 100 mil funcionários na Alemanha a adotar o trabalho remoto, literalmente da noite para o dia, e ofereceu suporte com uma abordagem abrangente de bem-estar (físico, psicológico e financeiro).

Num momento em que todos os funcionários estavam fisicamente distantes, as novas práticas de RH ajudaram as pessoas a se sentirem envolvidas com o objetivo da empresa. Como resultado, além de um desempenho financeiro muito sólido, a Deutsche Telekom também observou um aumento surpreendente de 10% no engajamento dos funcionários, passando de 75% para 85%.

## Área de ação 10

# Procurar por novos talentos de forma estratégica

CEOs e CHROs entendem que atrair e reter os melhores talentos é fundamental para o sucesso da empresa.<sup>11</sup> Para que as empresas prosperem, a aquisição de talentos deve ser um esforço estratégico que prioriza a rapidez e a precisão. No RH 3.0, as organizações usam a IA em todo o domínio da aquisição de talentos para atrair talentos novos e inovadores com base em habilidades específicas, melhorar a marca do empregador e personalizar a experiência de cada candidato. A IA também ajuda a aperfeiçoar o processo de contratação e permite aos recrutadores tomar decisões informadas e equitativas.

A avaliação do sucesso na contratação no RH 3.0 é feita com o Net Promoter Score entre candidatos e gerentes de contratação.

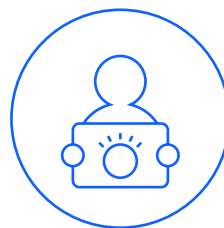
## Principais ações

Criar experiências personalizadas de candidatos para atrair e conquistar os melhores talentos

Definir e construir uma marca sólida de empregador que se alinhe à estratégia da empresa

Aderir à IA de maneira ética para desenvolver uma mão de obra diversificada que seja flexível e adaptável

## Investir em IA para melhorar a contratação

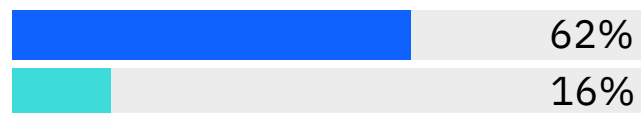


### 6 vezes

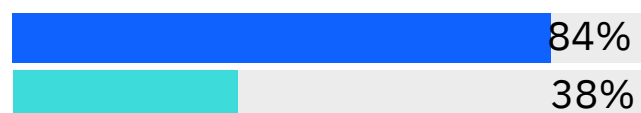
mais outperformers (em comparação com os outros) estão aproveitando a IA em todo o domínio da aquisição de talentos.

## Construir uma sólida marca de emprego para garantir os melhores talentos

Atualmente



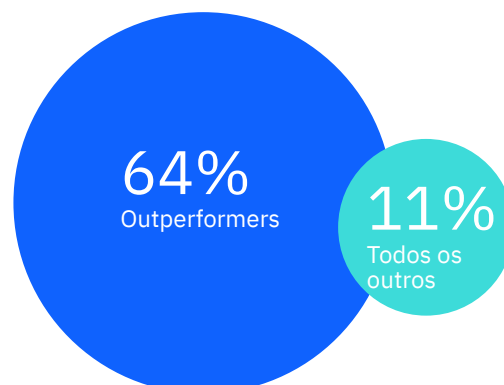
Em 2 anos



Outperformers

Todos os outros

## Uso da IA e de técnicas recentes de avaliação para encontrar novos talentos



A implementação da IA no recrutamento permite contratações mais rápidas e precisas, e uma melhor experiência do candidato e do recrutador.

Área de ação 10 | Procurar por novos talentos de forma estratégica

## Aquisição de talento

### RH 1.0

- Recrutamento específico por país
- Processo isolado
- Uso prolífico de agências de recrutamento
- O maior número possível de candidatos é avaliado
- Os recrutadores avaliam os candidatos com base nos requisitos de habilidades exigidas
- Medido por índice de preenchimento

### RH 2.0

- Normas globais de contratação
- Surgimento de Sistema de Rastreamento de Candidatos (ATS)
- Centros de serviços compartilhados para terceirização de candidatos
- Terceirização para recrutamento por terceiros
- Seleção de candidatos mediante análise de texto por correspondência de palavras para acelerar a revisão do currículo
- Medido pelo custo por contratação

### RH 3.0

- Prática de contratação global Ágile e otimizada
- Jornada personalizada e centrada na experiência do candidato
- Terceirização totalmente direcionada por habilidade
- Agrupamento de ferramentas sociais e digitais
- Foco na marca do empregador
- Medido pelo candidato e pelo gerente de contratação pelo NPS



## Uma empresa de saúde gerenciada: encontrando o talento certo

Tendo em vista o crescimento exponencial, uma empresa de saúde com sede nos EUA percebeu que precisava de uma abordagem mais eficaz para competir por talentos. Especificamente, uma abordagem mais eficaz de terceirização, triagem e contratação de 20 mil novos funcionários ao ano, enquanto seu investimento na aquisição de talentos permaneceu neutro em termos de custos. A equipe de aquisição de talentos decidiu redefinir os processos de talento com fluxos de trabalho usando automação, inteligência artificial e humana para oferecer melhores resultados. Ao incorporar a IA nos fluxos de trabalho, a empresa pôde segmentar as requisições de trabalho com base em análise de dados, condições de mercado e oferta de mão de obra, com subsídios para as variáveis de preço e experiência. Agora, a empresa pode classificar 97% das requisições por complexidade e tipo, sem intervenção manual, enquanto desfrutava de um aumento de 50 pontos na satisfação do gerente de contratação e uma redução média de 30% no tempo gasto pela equipe por contratação.

## Conclusão

Mesmo com as empresas líderes transformando seu modelo de RH, fica claro que o RH 3.0 não é o destino final, mas apenas uma etapa intermediária. O mundo está mudando rápido demais para dar sequer uma ponta de complacência. Entramos numa nova era de risco que exige que as empresas mudem a forma como planejam, criam estratégias, fazem investimentos e operam seus negócios cotidianos. A forma como elas se envolvem seus clientes e, em muitos casos, quem são seus clientes, está mudando.

Sobretudo, sua relação com a mão de obra como um todo e como interação com os funcionários individualmente está sofrendo alterações. A pandemia provocou mudanças permanentes na relação entre empregador e empregado. Os funcionários esperam mais de seus empregadores, especialmente na forma como estes entendem e consideram o contexto de execução do trabalho: ambiente de trabalho, circunstâncias familiares e comunidades.

As ramificações mais recentes das experiências hiperpersonalizadas dos funcionários e o suporte abrangente que se espera que os empregadores forneçam estão apenas começando a aparecer com clareza. Sem dúvida, outros desenvolvimentos surgirão no decorrer do próximo ano e impulsionarão mais mudanças. Enquanto continuamos a enfrentar oportunidades sem precedentes para criar melhores negócios e um mundo muito melhor, um RH 4.0 evoluirá como um modelo para nos ajudar a continuar fazendo exatamente isso.

## Sobre os autores



### **Amy Wright**

Managing Partner,  
IBM Talent & Transformation  
[linkedin.com/in/amy-wright-3820951/](https://www.linkedin.com/in/amy-wright-3820951/)  
[amy.wright@us.ibm.com](mailto:amy.wright@us.ibm.com)

Amy Wright é parceira do gerenciamento de negócios do IBM Talent and Transformation. Amy oferece software e serviços inovadores de talento para os clientes IBM, ajudando-os a transformar talentos em toda a empresa e reinventar o RH.



### **Josh Bersin**

Global Industry Analyst,  
Dean of Josh Bersin Academy  
[linkedin.com/in/bersin](https://www.linkedin.com/in/bersin)  
[info@bersinacademy.com](mailto:info@bersinacademy.com)

Josh Bersin é analista global da indústria e estuda as melhores práticas em RH, tecnologia de RH e todos os aspectos do gerenciamento de talentos há mais de 20 anos.



### **Diane Gherson**

Vice-presidente sênior, IBM  
[linkedin.com/in/diane-gherson-1b93b77](https://www.linkedin.com/in/diane-gherson-1b93b77)

Em sua função como CHRO da IBM de 2013 a 2020, Diane redesenhou todos os aspectos da agenda de pessoas e sistemas de gerenciamento da empresa para formar uma cultura de aprendizado, inovação e agilidade contínua. Ela transformou digitalmente o RH da IBM, incorporando IA, automação e design thinking em todas as soluções para criar experiências de nível de consumidor para os funcionários.



### **Janet Mertens**

Global HR Research Lead,  
IBM Institute for Business Value  
[linkedin.com/in/janet-mertens/](https://www.linkedin.com/in/janet-mertens/jmertens@ca.ibm.com)  
[jmertens@ca.ibm.com](mailto:jmertens@ca.ibm.com)

Janet Mertens é Global HR Research Leader no IBM Institute for Business Value. Janet lidera o desenvolvimento de liderança inovadora em diversos tópicos relacionados a talento para os executivos seniores de RH da atualidade.

## Relatórios relacionados

### **Guia empresarial para preencher a falta de habilidades**

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap>

### **Guia do CHRO para a reinserção no local de trabalho**

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/return-to-work>

### **Mulheres, liderança e o paradoxo da prioridade**

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>

### **Agilidade, habilidades e segurança cibernética**

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/economiccomp>

## O parceiro ideal para um mundo em transformação

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, juntando insights de negócios, pesquisa avançada e tecnologia para oferecer a eles uma vantagem clara no ambiente atual em rápida mutação.

## IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value (Instituto IBM de Valor de Negócios), parte do IBM Services, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos seniores de negócios em questões críticas dos setores público e privado.

## Mais informações

Para saber mais sobre este estudo ou sobre o IBM Institute for Business Value, entre em contato conosco pelo e-mail [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Siga @IBMIBV no Twitter, e para obter um catálogo completo de nossas pesquisas ou para se inscrever na nossa newsletter mensal, acesse: [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv).



## Notas e fontes

- 1 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-consumer-survey>].
- 2 <https://joshbersin.com/about-2/>
- 3 Baldassarre, Leonardo, e Brian Finken. “GE’s Real-Time Performance Development”. Harvard Business Review. 12 de agosto de 2015. <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development>
- 4 “Construindo a Empresa Cognitiva: Um roteiro para a transformação baseada em IA”. IBM Institute for Business Value. 2019.
- 5 Dados não publicados C-suite de 2018. IBM Institute for Business Value. Acesso em outubro de 2020.
- 6 “Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce”. IBM Institute for Business Value. 2015. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/>
- 7 Guenole, N., e Feinzig, S. The business case for AI in HR. IBM Smarter Workforce Institute. 2019.
- 8 Forum Engineering Inc. “Cognitive staffing solution removes subjectivity from the matching process, leveling perceptual bias”. IBM. 2018. <https://www.ibm.com/case-studies/forumengineering>
- 9 O profissional de RH completo. Joshbersin.com, acesso em julho de 2020. <https://joshbersin.com/2019/11/the-full-stack-hr-professional/>
- 10 What does it mean to be an HR partner today? Myhrfuture.com, acesso em julho de 2020. <https://www.myhrfuture.com/blog/2019/10/14/what-does-it-mean-to-be-a-hr-business-partner-today>
- 11 Survey: Business Leaders Start 2020 with Lingering Concerns About Talent Shortages & Recession Risk. Prnewswire.com, acesso em julho de 2020. <https://www.prnewswire.com/news-releases/survey-business-leaders-start-2020-with-lingering-concerns-about-talent-shortages--recession-risk-300980320.html>

## Sobre o Research Insights

O Research Insights apresenta informações estratégicas baseadas em dados para executivos de negócios sobre questões críticas dos setores público e privado. Eles são baseados nos resultados de análise dos nossos principais estudos de pesquisa. Para obter mais informações, entre em contato com o IBM Institute for Business Value pelo e-mail [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Brasil Ltda  
Rua Tutóia, 1157  
CEP 04007-900  
São Paulo – SP  
Brasil  
Produzido nos Estados Unidos da América  
Outubro de 2020

IBM, o logotipo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em várias jurisdições no mundo todo. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atualizada de marcas comerciais IBM está disponível na Web em “Copyright and trademark information” no endereço [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento estava atualizado na data de publicação inicial e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países onde a IBM opera.

AS INFORMAÇÕES NESTE DOCUMENTO SÃO OFERECIDAS NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM (“AS IS”) SEM QUALQUER GARANTIA, EXPLÍCITA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO SEM QUAISQUER GARANTIAS DE COMERCIALIZABILIDADE, ADEQUAÇÃO A UM PROPÓSITO ESPECIAL E QUALQUER GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO VIOLAÇÃO. Os produtos IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos acordos sob os quais são fornecidos.

Esse relatório tem a intenção de oferecer apenas orientação geral. Não se destina a substituir pesquisa detalhada ou o bom-senso profissional. A IBM não será responsável por qualquer perda sofrida por qualquer organização ou pessoa que utilize esta publicação.

Os dados usados neste relatório podem ser derivados de fontes que não sejam a IBM, e a IBM não realiza a verificação, a validação ou a auditoria de tais dados. Os resultados do uso de tais dados são fornecidos “no estado em que se encontram”, e a IBM não faz qualquer garantia, expressa ou implícita.



