

O futuro da área de RH no setor de tecnologia

Colabore, alinhe, influencie: o caminho para líderes estratégicos de RH

A transformação da força de trabalho é uma oportunidade para os líderes da área de RH

Novas tecnologias estão dando sustentação à transformação da força de trabalho e à requalificação, tornando-se ferramentas para que a área de Recursos Humanos (RH), em geral, e os líderes das áreas de RH, especialmente, redefinam seu papel e elevem o valor que oferecem à empresa.

Agora, mais do que nunca, os executivos de RH que trabalham em empresas de tecnologia podem assumir a tripla função de agente de mudanças, assessor de confiança e parceiro estratégico de negócios, à medida que trabalham ainda mais próximos da diretoria executiva (C-Suite) e dos líderes funcionais. Executivos proativos da área de RH estão antecipando os recursos e as habilidades que serão demandadas para se reposicionarem como líderes estratégicos.

Eles estão desenvolvendo estratégias planejadas para integrar as tecnologias de Data Analytics, de Automação Inteligente, de Inteligência Artificial (IA), e outras tecnologias emergentes a uma força de trabalho que pode abranger atualmente cinco gerações. Trata-se de uma mudança profunda da força de trabalho em resposta a uma sociedade em transformação.

Garantir a disponibilidade das habilidades e as capacidades que o novo mercado demanda é um componente-chave dessa revolução do local de trabalho. Até 2022, pelo menos 54% de todos os empregados requererão uma requalificação e/ou um aprimoramento de qualificações.

Não importa quão proativos os executivos de RH sejam, a transformação da força de trabalho somente será bem-sucedida se houver apoio dos líderes da empresa. Os CEOs do setor de tecnologia reconhecem que a efetividade de certas equipes-chave permanece abaixo do nível adequado, conforme evoluímos na direção de um futuro digital, mas muitos ainda não têm ações planejadas para mitigar esse *gap*.

Assim, os executivos da área de RH, que vencem a hesitação da diretoria executiva e outros obstáculos internos, inspirando os líderes a agir, têm a oportunidade de se posicionar como assessores de confiança e parceiros estratégicos do negócio.

Pontos de vista dos CEOs do setor de tecnologia

Eficácia da força de trabalho atual

Percentual avaliado como altamente eficaz



Fonte: Panorama Global dos CEOs de 2019, KPMG

Abordagem para o recrutamento de novas habilidades



Fonte: Panorama Global dos CEOs de 2019, KPMG

42% dos CEOs globais de tecnologia planejam aprimorar as habilidades de mais de metade da sua força de trabalho em competências digitais durante os próximos três anos, apesar do relatório do Fórum Econômico Mundial (FEM).



Fonte: Panorama Global dos CEOs de 2019, KPMG International

Ventos contrários também impactam os esforços de transformação da área de RH

68%

dos executivos da área de RH em empresas de tecnologia reconhecem a necessidade da transformação da força de trabalho.

Apenas

50%

disseram ter um plano de trabalho em funcionamento.

E somente

35%

, ou um terço, sentem-se “muito confiantes” sobre a capacidade real de RH para promover a transformação.

Fonte: Pesquisa de 2019 da KPMG sobre o Futuro do RH

Qual é o caminho?

Capacidade, Cultura e Competência

são consideradas as principais barreiras para a transformação.

em cada dez

39%

disseram que a sua cultura atual é mais orientada a tarefas, em vez de ser inovadora ou experimental.

Fonte: Pesquisa de 2019 da KPMG sobre o Futuro do RH

O novo líder de RH nas empresas do setor de tecnologia

A área de RH da futura geração tem um papel essencial a desempenhar, substituindo as práticas e as abordagens tradicionais de corte de custos por estratégias envolvendo estruturas organizacionais, ferramentas, métricas e processos novos e inovadores. A meta dos executivos da área é atuar como líderes transformadores e gestores de mudanças e entregar soluções com as quais a área de RH possa remodelar a si própria e a força de trabalho da empresa para agregar vantagens competitivas.

O principal foco da área de RH é criar cultura de liderança para uma força de trabalho em transformação e assumir um papel sem precedentes na criação de novo valor para a empresa. Então, quão importante é a área de RH dentro do setor de tecnologia? A maioria dos executivos de RH que entrevistamos expressou confiança sobre o valor estratégico da área de RH, com 86% dizendo acreditar que a função de RH está se tornando mais estratégica em suas empresas. Quase três quartos, ou seja, 72%, sentem que a área de RH é considerada um fator determinante de valor pela alta liderança.

Como a área de RH interage com todos os grupos funcionais, os líderes de RH têm uma visão holística da empresa e estão posicionados para liderar as conversas sobre a maneira como o local de trabalho está evoluindo ou precisa evoluir. A área de RH precisa “ser” e “ser percebida” como líder na dinâmica da nova força de trabalho, gerenciando os fatores que motivam os empregados e como a cultura propicia experiências para as pessoas e contextos para que as empresas inovem e prosperem. Mas esse resultado apenas pode ser obtido através de outros líderes empresariais que dominem as tecnologias emergentes.

Existem diversas habilidades críticas que os executivos da área de RH do setor de tecnologia devem dominar no ambiente de hoje. Os respondentes do nosso estudo classificaram as seguintes habilidades como as cinco principais:

- 1 **Serviços digitais (por exemplo: processos digitais eficientes e eficazes em todos os processos de RH dentro do período de permanência de um funcionário na empresa — *hire-to-retain*).**
- 2 **Ciência comportamental para mudanças efetivas de cultura e/ou de enfoque (*mind-set*).**
- 3 **Vencer a “guerra pelo talento”.**
- 4 **Prever e/ou modelar a força de trabalho atual para oferecer a força de trabalho do futuro.**
- 5 **Gerenciar múltiplas propostas de valor ao empregado visando a uma força de trabalho multigeracional e/ou diversos tipos de empregados.**

Integrando a mão de obra humana e a automação inteligente

A disrupção, seja de qual tipo for, tem sido parte dos negócios há décadas. Um dos principais agentes de disrupção da atualidade é o impacto que a automação inteligente (o espectro completo da IA, a automação do processo robótico, a aprendizagem automática, e as plataformas cognitivas) irá ter no modelo de força de trabalho tradicional. As tecnologias cognitivas estão rapidamente se tornando mais inteligentes e viáveis economicamente no exato momento em que o suprimento global de talentos qualificados está se tornando menor e mais caro, tornando a utilização da mão de obra digital uma necessidade.

Conforme novos modelos de negócios, produtos e serviços forem desenvolvidos, os profissionais se tornarão parte integrante da construção, da liderança, da manutenção e da comercialização destes. Caberá às empresas aumentarem a capacidade de as suas forças de trabalho realizarem o valor das tecnologias cognitivas desde o crescimento do emprego e da melhoria das habilidades humanas até a transformação de suas empresas em motores de inovação.

E, o mais importante, 45% dos executivos de RH do setor de tecnologia pensam que se preparar para a IA é o maior desafio que a área de RH enfrentará nos próximos cinco anos. Ao preparar a força de trabalho para a IA, eles percebem a sua função principal como sendo a gestão de mudanças, seguida pela capacitação da força de trabalho através de instrução de novas habilidades, e pela transição da força de trabalho.

Em termos de implementação efetiva da IA, os líderes da área de RH dentro do setor de tecnologia declaram estar à frente da curva, com 55% deles relatando que já começaram a introduzir a IA (comparados com os somente 36% de seus pares por todo o setor). E 74% disseram que a área de RH tem uma função de liderança e de apoio nas ações de IA (contra 61% de seus pares por todo o setor).

Pontos de vista geracionais sobre a IA e o impacto das tecnologias transformadoras

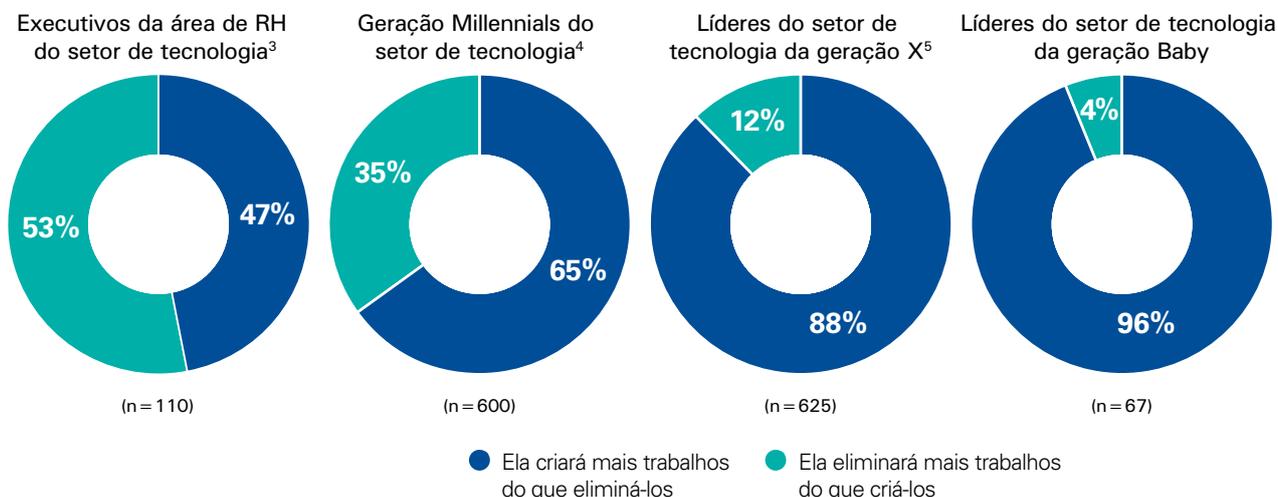
A força de trabalho da atualidade abrange múltiplas gerações, cada qual com o seu próprio conjunto de valores e de aspectos motivadores. A geração Millennials, todavia, já representa o maior segmento da força de trabalho americana¹ e está pronta para constituir até 75% da força de trabalho global até 2025. Como demonstrado na tabela abaixo, a geração Millennials que atua no setor de tecnologia é menos otimista que as gerações anteriores de líderes setoriais sobre a possibilidade de a IA criar novos empregos (mas ainda assim é mais otimista que os executivos da área de RH!). O processo de gestão de mudanças e os esforços de aprimoramento de qualificações serão especialmente cruciais para a geração Millennials.

Os líderes das gerações anteriores, por todo o setor global de tecnologia, foram os mais otimistas em dizer que a automação e a aprendizagem automática irão aumentar, em vez de reduzir, a força de trabalho nos próximos três anos. Os respondentes apontaram a engenharia, a estratégia e a comercialização como as funções mais prováveis de experimentar aumentos de 6% ou mais na oferta de emprego nos próximos três anos.

Quando perguntada como a empresa estava criando uma força de trabalho pronta para o futuro, a geração Millennials indica que capacitar e requalificar trabalhadores seria quase tão relevante quanto o recrutamento de novos funcionários. Líderes do setor de tecnologia de gerações anteriores, todavia, se sentiram de forma diferente. Eles claramente deram uma classificação maior para o recrutamento de funcionários novos e qualificados do que para a requalificação dos funcionários existentes.

² Richard Fry, "A geração Millennials é a Maior Geração na Força de Trabalho Americana (Millennials are the Largest Generation in the U.S. Labor Force)," Pew Research Center Fact Tank (11 de abril de 2018).

Qual cenário é o mais provável impacto da IA no tamanho da força de trabalho da sua empresa?

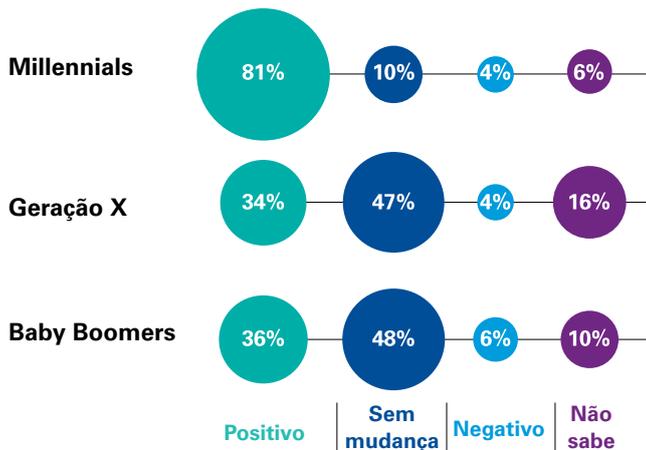


³ Pesquisa de 2019 da KPMG sobre o futuro do RH

⁴ Pesquisa de 2019 da KPMG sobre a geração Millennials do setor de tecnologia

⁵ Pesquisa de 2019 da KPMG sobre a inovação do setor de tecnologia

Impacto das tecnologias transformadoras no desenvolvimento de uma força de trabalho inclusiva e diversificada



Alguns percentuais poderão não totalizar 100% devido ao arredondamento.

Fontes: Pesquisa de 2019 da KPMG sobre a inovação do setor de tecnologia e Pesquisa de 2019 da KPMG sobre a geração Millennials do setor de tecnologia.

A geração Millennials é, destacadamente, a mais otimista sobre o impacto que as tecnologias transformadoras terão no desenvolvimento de uma força de trabalho inclusiva e diversificada nos próximos três anos. Isso talvez possa ser atribuível à sua condição de “nativos digitais” e influenciado pela crença de que, em geral, a democratização da tecnologia é algo bom para todos na sociedade.

As próximas medidas para os líderes da área de RH no setor de tecnologia

O nosso direcionamento para líderes arrojados da área de RH e para as empresas é, com toda atenção, focar o seguinte:

Dar um novo formato à área de RH — e ao seu valor para o negócio — utilizando aplicativos e novas habilidades para alavancar o valor significativo das tecnologias transformadoras como a IA e Data Analytics.

Aceitar plenamente a modelagem da força de trabalho como um fator crítico na criação e na manutenção da força de trabalho do futuro.

Buscar um entendimento mais profundo das habilidades, dos pontos fortes, dos objetivos e do propósito dos empregados e, ao mesmo tempo, criar experiências customizadas para os diversos grupos.

Preparar para o avanço da IA e para a sua integração dentro da força de trabalho, que reunirá mão de obra humana e digital.

Valorizar os empregados como “clientes” em um local de trabalho cada vez mais digital, global e pronto para se mover com rapidez e facilidade.

Ficar à vontade com as novas tecnologias para aumentar as conexões e para prestar suporte a uma pauta abrangente baseada nos profissionais, conforme as tarefas e as funções sejam redefinidas.

Sobre a pesquisa

- A pesquisa da KPMG sobre a inovação do setor de tecnologia incluiu respostas de mais de 740 líderes do setor de tecnologia em 12 países. A pesquisa *online* foi realizada entre dezembro de 2018 e janeiro de 2019.
- A pesquisa da KPMG sobre a geração Millennials do setor de tecnologia incluiu respostas de 600 integrantes da geração Millennials que trabalham no setor de tecnologia em sete países. A pesquisa *online* foi realizada entre fevereiro e março de 2019.
- As constatações da pesquisa da KPMG de 2019 sobre o futuro da área de RH incluíram respostas de 110 executivos da área de RH do setor de tecnologia em 14 países. A pesquisa foi realizada de forma *online* e por entrevistas por telefone durante o quarto trimestre de 2018.
- O Panorama Global dos CEOs de 2019 da KPMG (KPMG 2019 Global CEO Outlook) incluiu respostas de 110 CEOs do setor de tecnologia em 11 países. A pesquisa foi realizada entre janeiro e fevereiro de 2019.

Fale com o nosso time

Patrícia Molino
Sócia-líder da prática People & Change da KPMG no Brasil
Tel.: (11) 3940-3183
pmolino@kpmg.com.br

Dustin Pozzetti
Sócio de Tecnologia, Mídia e Telecomunicações da KPMG no Brasil
Tel.: (11) 3940-1958
dustinpозzetti@kpmg.com.br

Felipe Catharino
Sócio-diretor de Tecnologia da KPMG no Brasil
Tel.: (11) 3940-4737
felipecatharino@kpmg.com.br

#KPMGTransforma



Determinados aspectos de alguns dos serviços descritos neste material não são autorizados para clientes de auditoria da KPMG e suas coligadas ou entidades relacionadas.

©2019 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Conteúdo traduzido da publicação “The future of HR in the technology sector”, KPMG International Cooperative, 2019. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.