

Uma nova forma de pensar a gestão de capital humano

Fevereiro 2014

Destaques

Menos de 30% dos CEOs recebem relatórios completos e confiáveis sobre sua força de trabalho, embora valorizem as informações.

Melhorar os sistemas de informação de RH está entre os principais desafios críticos mencionados pelas empresas no Benchmarking Nacional de Capital Humano 2013.

O tema gestão de talentos está no topo das prioridades dos CEOs, que pretendem promover mudanças significativas da sua estratégia nessa área.

Nos últimos dez anos, a gestão de capital humano ganhou importância no desempenho e na geração de valor nas empresas. Nesse período, a atração e a retenção de talentos assumiram um papel central na estratégia de negócios.

Ao mesmo tempo, mudanças no perfil da força de trabalho, impactos tecnológicos e transformações geoeconômicas tornaram a gestão de capital humano mais complexa.

Nesse contexto, o HR Analytics surge como um importante aliado, na medida em que contribui de forma significativa para melhorar a qualidade da tomada de decisão sobre o capital humano.

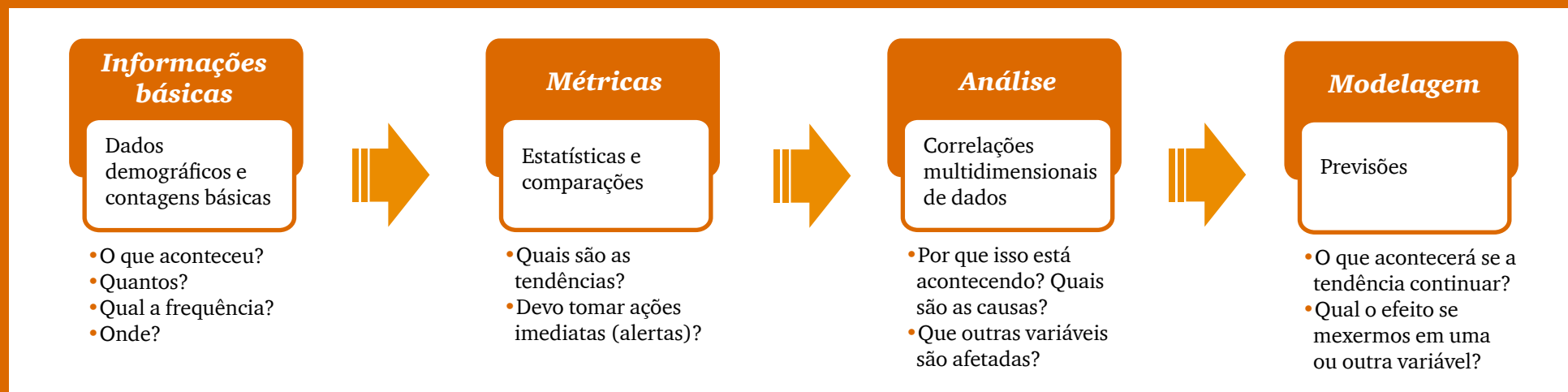
A aplicação sistematizada da análise de dados na gestão de pessoas é relativamente nova. E, ao mesmo tempo que oferece oportunidades para inovação, ainda enfrenta barreiras para a sua adoção.

Como lembra Jac Fitz-enz¹, um dos pioneiros na pesquisa sobre o uso da análise de dados em capital humano, mais do que a aplicação de um conjunto de ferramentas estatísticas, o HR Analytics é fundamentalmente um modo de pensar. Envolve a organização e interpretação de dados para gerar o conhecimento de que a empresa precisa para gerir o capital humano e prosperar.

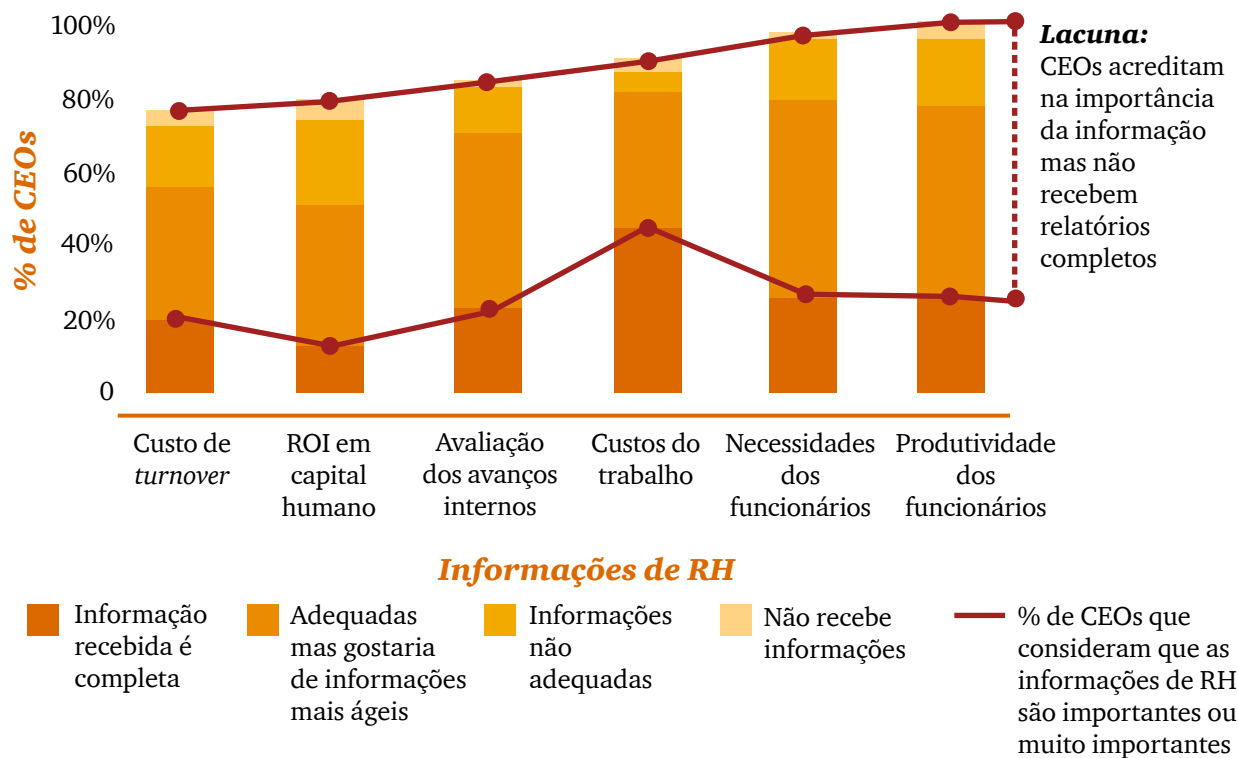
¹Jac Fitz-enz, The New HR Analytics, Amacom, 2010, EUA.

Instantâneo

O desenvolvimento de indicadores de RH e sua integração no modelo de governança fazem parte de um processo evolutivo da gestão do capital humano. Ele inclui dimensões qualitativas e quantitativas de análise e a capacidade de fazer previsões e trabalhar com cenários. As organizações que querem avançar no uso da análise de dados para fundamentar a tomada de decisões estratégicas em capital humano precisam ir além da divulgação de informações básicas.



Informações mais estratégicas para a gestão de pessoas



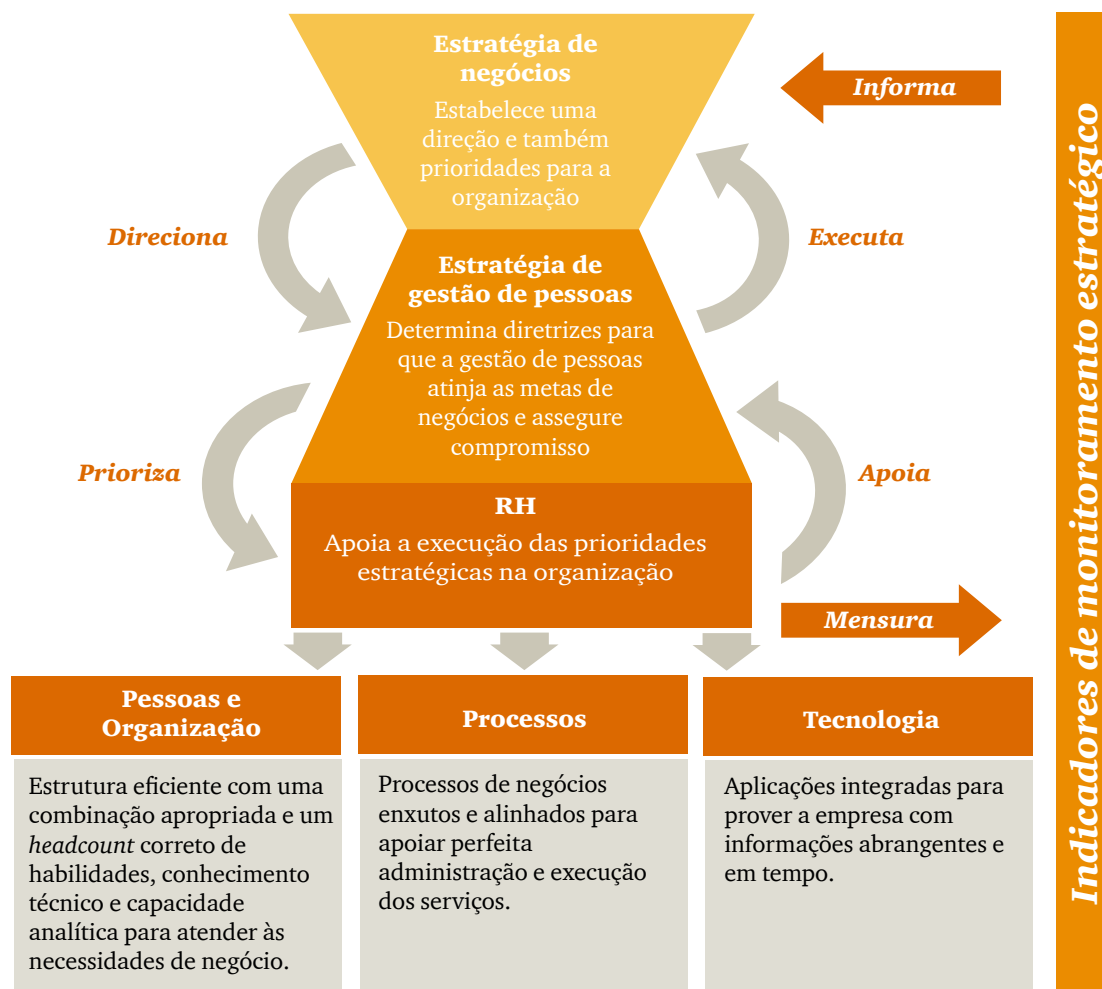
Uma pesquisa global realizada pela PwC em 2012 revelou que a maioria dos executivos entrevistados considerava importante o uso de indicadores e métricas para a gestão de pessoas.

Mas entre os indicadores mais importantes, os CEOs só recebiam informações adequadas sobre o custo da força de trabalho. Isso mostra que existe um enorme espaço para que informações mais estratégicas sejam compartilhadas com esse público.

Se considerarmos que os indicadores analisados na pesquisa são os mais comuns nas organizações de grande porte, fica evidente que há muitas oportunidades ainda inexploradas de utilizar indicadores e análise de dados para avaliar processos e programas de gestão de capital humano. Aproveitar essas oportunidades pode contribuir para a melhoria da tomada de decisão e a geração de resultados.

Passo a passo para usar o HR Analytics

Infraestrutura para suportar a estratégia de gestão de pessoas



O primeiro passo é estabelecer diretrizes e prioridades. Para isso, é preciso entender os possíveis impactos do capital humano para a realização dos objetivos estratégicos do negócio.

Em seguida, essas diretrizes são desdobradas em objetivos, políticas e programas. O RH, então, pautará a gestão de pessoas, considerando o horizonte estratégico da empresa.

Finalmente, ações relacionadas a pessoas, processos e tecnologia direcionam as atividades que vão pôr em prática a estratégia de gestão de pessoas.

Os indicadores de RH fornecem os parâmetros para avaliar resultados e definir metas. O HR Analytics quebra modelos antigos de uso da informação e integra a reflexão sobre causa e efeito à modelagem de cenários futuros para a empresa.

Barreiras e viabilizadores para usar o HR Analytics

Estudo qualitativo conduzido pela Cornell University² com 30 companhias globais revelou que a maioria delas já havia começado a usar técnicas de análise de dados em RH para fundamentar a tomada de decisões. Esse grupo já dispunha, por exemplo, de um HR Dashboard e tentava avançar no uso dos dados para fazer projeções e predições sobre a força de trabalho.

As organizações líderes estavam, de fato, evoluindo para o que Jac Fitz-enz chama de modelo de gestão preditiva. A pesquisa revelou também que, nessa trajetória de evolução, as empresas em geral enfrentam uma série de barreiras, mas que podem aproveitar alguns fatores para viabilizar a adoção do HR Analytics e alavancar o uso desse modelo de gestão. Essa conclusão é coerente com estudos realizados pela PwC e por outros autores³.

²Cornell University, State of HR Analytics, 2010.

³Edward E. Lawler III e John W. Boudreau, Effective Human Resource Management: A Global Analysis, Stanford University Press, 2012; Jac Fitz-enz, The New HR Analytics, Amacom, 2010, USA; Becker & Huselid, The HR Scorecard, Harvard Business School, 2001.

Barreiras

- Dificuldade dos gestores e profissionais de RH de correlacionarem os indicadores e dados com objetivos e questões estratégicas do negócio.
- Desenvolver uma cultura organizacional que aceita, valoriza e reforça o uso da análise de dados para a tomada de decisão.
- Ambiente complexo com informações de diversos países ou unidades de negócio.
- Baixa sofisticação gerencial de uma maneira geral (uso de indicadores para tomada de decisão, análise de causas, previsões e construção de cenários) entre os potenciais usuários das informações sobre RH.
- Dificuldade de adequar a comunicação e o uso dos dados aos diferentes tipos de usuários.
- Falta de credibilidade e inconsistência dos dados.
- Falta de atualização e de acompanhamento efetivo dos achados.

Viabilizadores

- **Alinhamento de conceitos e critérios:** As empresas que conseguem um alinhamento de conceitos, critérios e de parametrização de informações entre as diferentes áreas (finanças, operações, marketing, RH) ganham em tempo e qualidade, já que o HR Analytics prevê o uso de informações das mais variadas fontes.
- **Dados centralizados:** Ter alguma forma de centralizar as informações é muito importante para viabilizar o HR Analytics, pois facilita a construção de indicadores e correlações. As empresas que possuem sistemas para consolidar informações provenientes de diversos sistemas transacionais, além de fontes para alimentar seus *dashboards* de RH e realizar estudos, normalmente apresentam vantagens no uso da análise de dados.
- **Capacitação:** Contar com especialistas no RH para elaborar as análises e conduzir estudos é um requisito básico. Mas as organizações que conferem competências mais abrangentes de aplicação do HR Analytics aos profissionais da área apresentam desempenho superior.

Benchmarking – HR Analytics e posicionamento competitivo

Desde meados dos anos 1990, o *benchmarking* de melhores práticas popularizou-se entre os executivos de RH como forma de direcionar a inovação.

No que se refere a indicadores e métricas de RH, a Sextante Brasil tem conduzido, ao longo dos últimos 18 anos, um estudo que reúne informações de empresas com expressiva presença no mercado brasileiro.

Após a parceria estabelecida em 2013 entre a Sextante e a PwC, os dados do Brasil passaram a integrar uma base global que reúne dados devidamente parametrizados de mais de 800 empresas, em mais de 50 países, nos cinco continentes.

Integrar o *benchmarking* com a análise de dados internos tornou-se um instrumento de inovação de HR Analytics, pois isso não apenas permite refletir mais profundamente sobre as relações entre causas e efeitos, mas também estabelecer metas competitivas dentro dos diversos setores da economia e capturar tendências de mercado.

O Caso da Tractebel Energia

O acompanhamento criterioso e contínuo das informações de capital humano tem permitido nas empresas uma gestão de pessoas fundamentada na análise de dados e orientada aos resultados de negócios. A Tractebel Energia é um exemplo de empresa que se vale das referências de mercado para se preparar para os desafios futuros.

“Com a visão de ser, de modo sustentável, a melhor empresa de energia do Brasil, a Tractebel Energia empenha-se na missão de se firmar de forma competitiva no setor em que atua.”

As Políticas de Recursos Humanos da Tractebel Energia estão desenhadas com o objetivo de fortalecer a gestão por resultados, sabendo que estes dependem da efetividade da gestão, da constante atualização e do alinhamento dos processos com as melhores práticas, bem como de um processo estruturado de capacitação do seu corpo funcional.

Para garantir esse alinhamento, a empresa sistematicamente participa de pesquisas e, desde 1999, faz parte do Benchmarking de Capital Humano. Os resultados dessas pesquisas de RH, alinhados à estratégia de gestão da Tractebel Energia, têm orientado a tomada de decisão para o cumprimento dos objetivos empresariais e a melhoria contínua dos nossos processos. Os prêmios de reconhecimento demonstram que estamos alinhados com as melhores práticas.”

Luciano Flávio Andriani, Diretor Administrativo

Para obter mais informações, entre em contato com:

João Lins

Sócio Líder de People & Change

Tel: [55](11) 3674-3941

joao.lins@br.pwc.com

Equipe PwC Saratoga

Melissa Pomi

Gerente

Tel: [55](11) 3674-2097

melissa.pomi@br.pwc.com

Paula Maria

Supervisora

Tel: [55](11) 3674-2596

paula.maria@br.pwc.com

Ricardo Kanashiro

Supervisor

Tel: [55](11) 3674-2081

ricardo.kanashiro@br.pwc.com

Melissa Cristina

Consultora

Tel: [55](11) 3674-2272

melissa.cristina@br.pwc.com

Compartilhe conosco o que você acha da série 10Minutos e quais temas gostaria de conhecer melhor.

Acesse: www.pwc.com.br/10minutosopiniao

.....
Siga-nos Twitter@PwCBrasil
facebook.com/PwCBrasil



© 2014 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda, a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo "PwC" refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.