



E cada dia vemos mais artigos e matérias atestando e reforçando aquilo que a experiência prática já vem mostrando desde há muito tempo: as pessoas são essenciais em qualquer empresa.

Dessa forma, acredito igualmente que não é possível transformar uma empresa sem ter uma estratégia sobre como transformar aquilo do que elas são feitas.

Sempre reitero que (pelo menos ainda) vivemos em um mundo onde tudo é feito por e para pessoas, então não é nada prudente deixar esse fator chave de fora da equação.

Recomendo muito a leitura desse artigo da Accenture, muito bem estruturado que aborda justamente esse tema:

<https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/chro-growth-executive-summary>

Sugiro aproveitar para baixar o PDF, igualmente muito rico.

Em um ambiente empresarial caracterizado por mudanças constantes e disruptivas, o papel dos líderes de Recursos Humanos, especificamente os Chief Human Resources Officers (CHROs), vem ganhando uma nova dimensão.

Através de um estudo profundo realizado pela Accenture, torna-se evidente que a reinvenção contínua e o crescimento sustentável das empresas estão intrinsicamente ligados à capacidade desses profissionais de integrar dados, tecnologia e, sobretudo, pessoas.

Neste artigo, explorarei os principais insights do relatório da Accenture sobre o papel do CHRO como executivo de crescimento, oferecendo uma visão detalhada sobre como esses líderes estão transformando os desafios em oportunidades de crescimento extraordinário.

Visão gerado do estudo da Accenture

O documento da Accenture destaca a emergência dos CHROs como executivos de crescimento, colocando-os no centro da reinvenção empresarial e do crescimento sustentável.

O relatório identifica cinco forças de mudança que são cruciais para o sucesso nas próximas décadas: reinvenção total da empresa, talento, sustentabilidade, o contínuo metaverso (algo que pessoalmente eu creio que já ficou claro que não é tudo isso – e não deve vir a ser no curto e médio prazo) e a revolução tecnológica.

A pesquisa enfatiza que a combinação de dados, tecnologia e pessoas pode resultar em um prêmio de produtividade de até 11% na receita, reforçando a ideia de que os seres humanos são essenciais na diferenciação competitiva e no crescimento contínuo das empresas.

A principal mensagem: Liderança Deve Priorizar Pessoas

Na minha experiência como líder na área de TI, sempre enfatizei a importância de colocar as pessoas no centro de todas as estratégias tecnológicas e inovadoras.

O relatório da Accenture reforça essa visão, mostrando que apenas 5% das grandes

organizações globais estão realmente implementando estratégias que equilibram o núcleo digital e a criação de talentos.

Essas organizações líderes demonstram que um CHRO eficaz, que opera com uma visão abrangente sobre dados, tecnologia e pessoas, pode não apenas acelerar a reinvenção da empresa, mas também solidificar um crescimento robusto e sustentável.

A liderança deve entender que os CHROs são cruciais não apenas para o funcionamento interno de RH, mas como líderes de crescimento que influenciam diretamente os resultados da empresa.

Esse entendimento transforma a gestão de talentos em uma função estratégica que vai além do convencional, integrando-a completamente às operações e estratégias globais da empresa.

O avanço na abordagem “people centric”

Na vanguarda da gestão de recursos humanos, observa-se uma crescente ênfase em uma abordagem holística para o bem-estar dos funcionários, reconhecendo que o desempenho e o crescimento sustentável de uma empresa são diretamente influenciados pela saúde, conexão, propósito e capacitação de seu capital humano.

Os Chief Human Resources Officers (CHROs) estão estrategicamente posicionando esses quatro pilares no centro das suas políticas para catalisar uma força de trabalho mais resiliente e adaptável, pronta para enfrentar os desafios do futuro.

Bem-estar Multidimensional: Físico, Mental e Financeiro

Os CHROs estão cada vez mais conscientes de que o bem-estar dos funcionários não pode ser visto de maneira fragmentada.

A saúde física, mental e financeira são componentes essenciais que se interligam, impactando diretamente a produtividade e a satisfação no trabalho.

Iniciativas que promovem um ambiente de trabalho seguro e saudável, programas de saúde mental e planos de benefícios financeiros personalizados são exemplos de como os líderes de RH estão buscando não apenas responder às necessidades, mas antecipar-se a elas, garantindo que os funcionários estejam bem equipados para enfrentar tanto os desafios profissionais quanto pessoais.

Conexão e Pertencimento

O sentido de pertencimento e a construção de uma cultura de confiança são fundamentais para o engajamento dos colaboradores.

CHROs estão implementando estratégias para fortalecer as redes internas, promovendo uma comunicação aberta e inclusiva e cultivando um ambiente onde todos se sentem valorizados e parte integrante da missão da empresa.

Isto é alcançado não apenas através de políticas inclusivas, mas também por meio de lideranças que praticam a empatia e o reconhecimento, estabelecendo assim uma forte conexão emocional entre os funcionários e a organização.

Propósito Claro no Trabalho

A definição de um propósito claro para os funcionários em suas funções é um dos aspectos mais motivadores para o engajamento e satisfação no trabalho.

CHROs eficazes ajudam a esclarecer como o trabalho individual contribui para os objetivos maiores da organização, fazendo com que cada colaborador sinta que seu trabalho tem significado e impacto.

Estratégias para alinhar as metas pessoais com as da empresa, e para comunicar claramente como o dia a dia se conecta com a visão de longo prazo da organização, são vitais para fomentar um ambiente de trabalho propulsor e recompensador.

Desenvolvimento de Skills de Alto Valor de Mercado

Em um mercado de trabalho em constante evolução, garantir que os funcionários possuam habilidades que são altamente valorizadas é de suma importância.

CHROs estão priorizando o desenvolvimento de talentos através de programas de formação e capacitação que não apenas atendem às necessidades atuais da empresa, mas também preparam os colaboradores para as demandas futuras do mercado.

Investir em aprendizado contínuo e desenvolvimento de carreira não apenas aumenta a competitividade da empresa, mas também contribui para a satisfação e a retenção de talentos, ao oferecer trajetórias de carreira claras e oportunidades de crescimento.

Minha experiência pessoal

Na minha visão, a abordagem de atração e retenção de talentos em TI necessita de uma revisão profunda das práticas tradicionais de recrutamento e gestão de pessoas.

A criação de um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade de pensamento e oferece oportunidades contínuas de aprendizado e desenvolvimento é fundamental.

Além disso, a transição para uma cultura que privilegia a flexibilidade e a saúde mental não apenas aprimora a satisfação e a produtividade dos colaboradores, mas também serve como um diferencial competitivo no mercado.

CIO Codex Framework - A capability de People Talent Attraction & Retention Management

O CIO Codex Framework prevê como um dos seus fundamentos a importância das pessoas para as organizações.

Dessa forma, dentro do próprio modelo de referência de capabilities para TI é prevista uma específica para a atração e retenção de talentos.

A People Talent Attraction & Retention Management, integrante da macro capability IT People e situada na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, é vital para o fortalecimento e manutenção de uma equipe de TI de alto desempenho.

Esta capability abrange estratégias de atração e retenção criteriosas, fundamentais para garantir o talento necessário para impulsionar a transformação digital e alcançar o sucesso sustentado.

Os conceitos fundamentais incluem a Atração de Talentos, a Retenção de Talentos, o Desenvolvimento de Carreira, a Cultura Organizacional e a Estratégia de Recrutamento.

A Atração de Talentos envolve o processo de identificar e atrair profissionais qualificados para a equipe de TI, enquanto a Retenção de Talentos se concentra em manter os talentos já presentes na equipe, criando um ambiente de trabalho motivador.

O Desenvolvimento de Carreira apoia o crescimento profissional contínuo dos colaboradores. A Cultura Organizacional, que valoriza o desenvolvimento, reconhecimento e equilíbrio vida-trabalho, é crucial na atração e retenção de profissionais.

Por fim, a Estratégia de Recrutamento define a abordagem para o recrutamento, incluindo os canais de divulgação e métodos de seleção.

As características desta capability são a Identificação de Talentos, Programas de Desenvolvimento, Benefícios e Incentivos, Feedback e Avaliação, e Diversidade e Inclusão.

A Identificação de Talentos utiliza métodos eficazes para encontrar candidatos adequados. Programas de Desenvolvimento capacitam os colaboradores a expandir habilidades e conhecimentos.

Benefícios e Incentivos atrativos são oferecidos para atrair e reter talentos.

O Feedback e Avaliação mantêm um processo de feedback constante, apoiando o crescimento dos colaboradores.

A Diversidade e Inclusão promovem um ambiente inclusivo, atraindo uma ampla gama de talentos.

O propósito da People Talent Attraction & Retention Management é criar estratégias eficazes para atrair e reter talentos, estabelecendo um ambiente de trabalho que promova a permanência e o desenvolvimento dos colaboradores.

Esta capacidade é crucial para garantir que a equipe de TI seja composta por indivíduos talentosos, fundamentais para a inovação, eficiência operacional e vantagem competitiva.

Os objetivos abrangem a Identificação de Talentos, Recrutamento Eficiente, Criação de um Ambiente de Trabalho Atraente e Desenvolvimento de Colaboradores.

Esses objetivos visam desenvolver estratégias eficazes de recrutamento, promover um ambiente de trabalho motivador e estabelecer programas de desenvolvimento profissional.

O impacto na tecnologia é significativo, incluindo a melhoria na gestão da infraestrutura de TI, a influência positiva na arquitetura de sistemas, o desenvolvimento eficiente de sistemas, a fortificação da equipe de cybersecurity e a contribuição para a eficiência operacional através de processos otimizados e abordagens ágeis.

Em resumo, a People Talent Attraction & Retention Management é uma capability essencial que não só contribui para a formação de uma equipe de TI robusta e altamente qualificada, mas também assegura que esta equipe esteja alinhada com as metas estratégicas da organização.

Por meio de um ambiente de trabalho estimulante, oportunidades de desenvolvimento e uma cultura organizacional forte, esta capability é fundamental para atrair, reter e desenvolver talentos que impulsionarão a inovação e o sucesso a longo prazo

CIO Codex Framework - Human Assets

No contexto do CIO Codex Asset Framework, a camada Human destaca a preeminência do elemento humano na Tecnologia da Informação.

Esta camada representa a soma das capacidades, experiências e engajamento dos

indivíduos responsáveis pela criação, gestão e operação das soluções tecnológicas.

É um reconhecimento de que, embora a infraestrutura, as plataformas e as políticas de segurança sejam fundamentais, são as pessoas que interpretam, implementam e dão vida à tecnologia.

A área de Human enfoca o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais, incentivando a liderança, a inovação e a aprendizagem contínua.

A capacidade da equipe de TI em adaptar-se às mudanças, solucionar problemas complexos e colaborar efetivamente é essencial para o progresso e para a resiliência organizacional.

Além disso, o bem-estar e a motivação dos colaboradores são críticos para a manutenção de uma força de trabalho produtiva e comprometida.

A importância da camada Human transcende a simples alocação de recursos para se focar na cultura de TI, na gestão do conhecimento e na sucessão de liderança.

O desenvolvimento e a retenção de talentos são imperativos, especialmente em um cenário de rápidas inovações tecnológicas, onde a necessidade de habilidades atualizadas é constante.

O engajamento efetivo dos profissionais de TI com o negócio e entre si também é fundamental para a colaboração e a cocriação de valor.

Esta camada influencia diretamente a capacidade de uma organização de se adaptar e de inovar.

Um time de TI altamente qualificado e motivado é uma vantagem competitiva no mercado digital.

Profissionais capacitados e engajados são mais propensos a desenvolver e implementar soluções tecnológicas que não apenas atendem às necessidades atuais da empresa, mas que também podem antecipar e se adaptar às demandas futuras.

Portanto, a camada Human é vital para a completude da área de tecnologia, pois fornece o discernimento, a criatividade e a força motriz por trás da utilização efetiva de todas as outras camadas de ativos tecnológicos.

É o componente humano que, em última análise, define a capacidade de uma organização de se posicionar de forma robusta na vanguarda da era digital.

As propriedades e qualidades desta camada, são examinadas mais a fundo na sequência, proporcionando uma visão detalhada e abrangente da importância do elemento humano na tecnologia.

A camada Human é fundamental no ecossistema de TI, pois aborda diretamente o

elemento mais dinâmico e influente: as pessoas.

Cada uma dessas propriedades desempenha um papel crucial na construção de uma equipe de TI resiliente, inovadora e eficaz, capaz de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no campo da Tecnologia da Informação

Na sequência são explorados em detalhes de cada uma das dez propriedades essenciais desta camada.

Tenacity (Tenacidade)

- A tenacidade refere-se à persistência e determinação dos profissionais de TI em enfrentar e superar desafios.
- Isso inclui a habilidade de persistir em problemas complexos, a capacidade de se adaptar a mudanças e a disposição de aprender continuamente.

Versatility (Versatilidade)

- Versatilidade é a capacidade dos profissionais de TI de se adaptar a diferentes situações e desafios, assumindo diversos papéis e responsabilidades quando necessário.
- Isso implica uma ampla gama de habilidades e a capacidade de aplicar conhecimentos em vários contextos.

Creativity (Criatividade)

- A criatividade em TI é a habilidade de conceber soluções inovadoras e eficazes para problemas complexos.
- Isso pode envolver pensar fora dos padrões convencionais, explorar novas tecnologias e abordagens, e aplicar insights criativos para superar desafios técnicos.

Hard Skills (Habilidades Técnicas)

- Hard skills são as habilidades técnicas específicas necessárias em TI, como programação, gerenciamento de redes, segurança cibernética, análise de dados, entre outras.
- Essas habilidades são fundamentais para a execução eficiente e eficaz das

funções de TI.

Soft Skills (Habilidades Interpessoais)

- Soft skills incluem habilidades interpessoais como comunicação, trabalho em equipe, resolução de conflitos e liderança.
- São essenciais para a colaboração efetiva dentro de equipes de TI e entre diferentes departamentos, bem como para liderar e motivar equipes.

Continuous Learning (Aprendizado Contínuo)

- O aprendizado contínuo é vital no campo em constante evolução da TI, a qual possui conceitos, ferramentas e tecnologias que se renovam em um ritmo cada vez mais acelerado.
- Envolve a disposição e a capacidade de se atualizar constantemente com as novas tecnologias, metodologias e tendências da indústria.

Leadership & Influence (Liderança e Influência)

- Liderança e influência em TI envolvem a capacidade de guiar, inspirar e motivar equipes, além de influenciar decisões estratégicas e promover mudanças.
- A liderança eficaz é fundamental para o sucesso de projetos de TI e para a adoção de novas tecnologias e processos.

Emotional Intelligence (Inteligência Emocional)

- A inteligência emocional é a habilidade de entender e gerenciar emoções próprias e alheias.
- Em TI, isso é crucial para gerenciar equipes, lidar com estresse e mudanças, e manter um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Engagement & Motivation (Engajamento e Motivação)

- Engajamento e motivação referem-se à capacidade de manter equipes de TI engajadas e motivadas.
- Isso inclui criar um ambiente de trabalho que apoie o crescimento pessoal

e profissional, reconheça as contribuições e incentive a inovação.

Human Capacity (Capacidade Humana)

- Capacidade humana é a habilidade de uma organização de ter o número adequado de pessoas qualificadas para o volume de trabalho esperado.
- Isso envolve planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento de equipes, e a adequação da força de trabalho às demandas do negócio.
- Ou seja, apesar de não ser uma característica ou propriedade intrínseca de cada pessoa, é um conceito ou propriedade muito relevante e que precisa ser considerado pelas organizações, uma vez que o balanço adequado da quantidade de pessoas e a respectiva “capacidade” de entrega.
- Essa importância se dá tanto sob a ótica de se evitar a sobra de capacidade e sua subsequente ineficiência operacional, assim como evitar a falta de capacidade, que por sua vez traz como consequência a fadiga, estresse das pessoas pela sobrecarga de trabalho, além de eventuais impactos no time to market para novas entregas, ou ainda a queda na qualidade da operação.

Concluindo

O papel do CHRO como um executivo de crescimento é uma evolução natural diante dos desafios contemporâneos das organizações.

Com a habilidade de integrar dados, tecnologia e gestão de pessoas, os CHROs não estão apenas respondendo às necessidades imediatas de talento, mas estão proativamente redefinindo o futuro das organizações.

As empresas que reconhecem e capacitam seus CHROs para liderar além das funções tradicionais de RH estarão melhor equipadas para navegar na complexidade do ambiente de negócios moderno e alcançar um crescimento substancial e sustentável.

O relatório da Accenture ofereceu uma visão crítica e sobre a importância de posicionar os CHROs no cerne da estratégia empresarial, destacando que o sucesso duradouro é mais alcançável quando a liderança é exercida com um enfoque claro nas pessoas.

A integração eficaz pilares apontados nesse artigo) e melhor detalhados no próprio artigo da Accenture) demonstra a evolução do papel dos CHROs de meros administradores de pessoal para arquitetos de uma força de trabalho dinâmica e adaptável.

Estes líderes estão na linha de frente, não apenas respondendo às mudanças, mas antecipando e moldando o futuro do trabalho de maneira que beneficie tanto os indivíduos quanto a organização como um todo.

À medida que mais empresas reconhecem e empoderam seus CHROs para implementar essas estratégias avançadas, elas se equipam melhor para enfrentar um mercado global cada vez mais complexo e competitivo.