

# Fora de Série RH

Edição Especial | Número 1 | setembro 2012

 **Capgemini**  
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

## A Sofisticação Tecnológica na Gestão de Recursos Humanos em Portugal

A Capgemini Portugal, em parceria com a APG, desenvolveu um estudo sobre a utilização de tecnologias de informação como suporte à Gestão RH

ENTREVISTA COM VANESSA LOUREIRO, MANAGER NA CAPGEMINI

## “O investimento na função GRH é uma via para a redução de custos”



“As organizações são pressionadas pela necessidade de reduzir custos e melhorar a produtividade dos seus colaboradores e, apesar de parecer contraditório, o investimento nos sistemas e na própria função de GRH é uma via para alcançar estes objetivos”. Quem o diz é Vanessa Loureiro, *manager* na Capgemini e uma das responsáveis pelo estudo “A sofisticação tecnológica na gestão de Recursos Humanos em Portugal”.

Fotos: Design e Forma

**E**m que medida uma boa GRH pode contribuir para a criação de valor numa organização?

Cada vez mais as áreas de Recursos Humanos se tendem a afastar da lógica instrumental e normativa que marcou durante muito tempo a prática profissional, passando a atuar, no seio das organizações, como um parceiro que compreende o negócio e acrescenta valor, nomeadamente potenciando o desenvolvimento dos colaboradores, trabalhando em conjunto com as unidades de negócio e propondo soluções, como diferenciais competitivos e alinhando a organização na concretização da sua missão. O desenvolvimento do capital humano é um campo especialmente relevante para a Gestão dos Recursos Humanos, uma vez que confere às organizações vantagens competitivas que não são facilmente replicáveis, visto que demoram tempo a desenvolver e se encontram impregnadas nos processos organizacionais.

**A Capgemini auxilia as organizações a tornarem-se mais ágeis e competitivas. Quais são os principais processos para este desenvolvimento?**

Atualmente, é importante que as áreas de Gestão de RH se foquem no desenvolvimento dos colaboradores, em detrimento de atividades administrativas e burocráticas, estabelecendo processos que permitam identificar os melhores recursos face às necessidades e estratégia de negócio, classificar os colaboradores em função do seu papel e relevância para a organização, identificar pessoas com potencial de desenvolvimento, definir mecanismos para desenvolver os diferentes perfis garantindo, ao mesmo tempo, a geração de valor para a organização, e o reter dos talentos. Neste sentido, cada organização deve desenvolver um modelo integrado de gestão do capital humano, autorregulável, assente nas dimensões de i) funções e compe-

tências, ii) avaliação de desempenho, iii) carreiras, iv) compensação e benefícios, v) formação e vi) recrutamento, seleção e mobilidade. Por outro lado, a agilidade das organizações no acompanhamento do ciclo do colaborador na organização é, hoje, claramente potenciada por sistemas informáticos dinâmicos, suportados em alarmística, já não sendo viável pensar a função de GRH sem recurso a estas ferramentas.

**Quais as principais conclusões a retirar sobre a sofisticação das tecnologias de RH em Portugal?**

O estudo realizado pela Capgemini, em parceria com a APG, revelou uma utilização importante da tecnologia nas vertentes administrativas da Gestão de Recursos Humanos. Por exemplo, processamento de salários, controlo de assiduidades... Pelo contrário, as organi-

“Podemos afirmar que a função GRH está em profunda transformação e a tecnologia tem um papel fundamental na mesma”

zações dispõem de um ainda reduzido número de processos automatizados nas vertentes de desenvolvimento do capital humano. Ou seja, socorrem-se essencialmente de ferramentas manuais, como folhas de cálculo ou bases de dados locais, para processos críticos, como a avaliação de desempenho e a gestão de talento. Nestes casos, os profissionais de Recursos Humanos acabam absorvidos por tarefas administrativas que poderiam ser facilmente automatizadas, com resultados visíveis a curto e médio prazo do investimento da tecnologia na produtividade destes técnicos.

**A sofisticação tecnológica dos processos na GRH contribui para uma**

**maior eficiência numa organização?**

Atualmente, já ninguém coloca em causa que vale a pena investir em ferramentas que permitam uma maior automatização das tarefas mais administrativas, disponibilizando recursos para os processos cruciais da empresa. Uma vantagem que tem impulsionado este tipo de investimento é o facto da tecnologia ser adaptável às necessidades específicas de cada organização. Curiosamente, existe ainda uma reduzida perceção das potencialidades da tecnologia no acompanhamento da vida do colaborador na organização. Por exemplo, hoje é relativamente fácil, na maioria das empresas, constatar-se, simultaneamente, a insatisfação e a importância de um colaborador no momento em que este apresenta uma carta de demissão. Identificada com antecedência, através de alarmística, quer a relevância do colaborador para a organização quer o decréscimo da sua motivação, é possível aos RH e à própria chefia agir no sentido de reter o colaborador, mantendo conhecimento na organização e evitando o tempo e custos de recrutamento e formação de um substituto.

**De que modo é que a Capgemini consegue auxiliar as diferentes organizações a obterem um melhor aproveitamento e sofisticação das suas ferramentas na GRH?**

A Capgemini desenvolve a sua atividade em duas áreas complementares: Consultoria e Tecnologia. Esta dualidade permite-nos auxiliar as organizações de forma mais completa e integrada: desde o modelo conceptual da solução (como construir um modelo de GRH alinhado com a cultura da organização) à implementação organizacional (como colocar o modelo em funcionamento gerindo com sucesso a mudança), processual (quais os proce-



dimentos a espoletar em cada momento) e tecnológica (qual a ferramenta mais indicada face ao parque aplicativo existente, e às necessidades e capacidade de investimento da organização).

#### Tendo em conta a conjuntura económica atual, de que forma considera determinante um investimento na sofisticação dos sistemas de RH?

Atualmente, as organizações são pressionadas pela necessidade de reduzir custos e melhorar a produtividade dos seus colaboradores e, apesar de parecer contraditório, o investimento nos sistemas e na própria função de GRH é uma via para alcançar estes objetivos. De um ponto de vista meramente administrativo, os sistemas de GRH permitem reduzir custos e melhorar a eficiência através da redução de papel e dos fluxos de trabalho, da automatização de atividades repetitivas com reduzido valor acrescentado e da diminuição de erros e necessidade de *reworking*. Adicionalmente, é imperativo que a função RH se instrumentalize tecnologicamente para apoiar a organização no planeamento estratégi-

co e na melhoria dos seus resultados globais. Por exemplo, o investimento contínuo na formação e desenvolvimento dos colaboradores permite otimizar atividades e tarefas com impacto direto na redução do volume de horas extra, *reworking*, silos organizacionais, entre outros. Por outro lado, um acompanhamento constante dos colaboradores, só possível como já endereçado através de ferramentas, permite a diminuição de taxas de rotatividade que afetam tanto os resultados operacionais como financeiros.

#### As empresas identificam a inadaptação dos seus sistemas às necessidades do negócio como uma das dificuldades na gestão dos processos de RH.

Antes de qualquer implementação de ferramentas para gestão de processos numa organização, é imperativa a definição clara da estratégia de TI, em que não é o modelo de gestão da organização que se deve adaptar às tecnologias, mas sim as ferramentas que se devem enquadrar na estrutura organizativa e englobar os principais vetores organizacionais. Qualquer implementação

de *software* deve seguir determinados passos que são cruciais no seu sucesso, nomeadamente a definição clara dos requisitos, a seleção do sistema mais adequado às necessidades da organização, ao investimento e à relação custo-benefício e, por fim, definição da periodicidade das atualizações dos sistemas para que estes não se tornem obsoletos e acompanhem as necessidades do mercado e da organização.

#### Quais têm sido as principais tendências de mercado na procura de soluções nesta área de GRH?

Nos últimos anos, registou-se uma tendência para a informatização e automatização de todos os processos administrativos. Por exemplo, os sistemas de controlo de acesso a instalações já permitem monitorizar as assiduidades, integrados com os sistemas de processamento de salários. Mais recentemente, tem-se observado a necessidade de tangibilizar através de ferramentas os temas associados à gestão e desenvolvimento do capital humano, como a gestão de talento (segmentar, identificar e caracterizar os colaboradores; definir mecanismos de acompanhamento sistemático; desenvolver programas de desenvolvimento; preparar planos de sucessão), a avaliação de desempenho (por exemplo, a construção do plano de desenvolvimento profissional diretamente no momento e na ferramenta de avaliação de desempenho, com incorporação automática no plano de formação anual da organização), e a gestão da formação (por exemplo, plataforma corporativa de *e-learning*), entre outros. Resumindo, podemos afirmar que a função GRH está em profunda transformação e a tecnologia tem um papel fundamental na mesma. ♠

Por: Patrícia Noleto

# A Sofisticação Tecnológica na Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Entre maio e junho de 2012, a Capgemini Portugal, em parceria com a Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), desenvolveu junto das empresas nacionais um estudo sobre a utilização de tecnologias de informação como suporte à Gestão de Recursos Humanos. Este estudo teve como objetivos principais identificar as tendências do mercado nacional na Gestão de Recursos Humanos, tecnologias atualmente utilizadas, processos tratados e modo de acesso à tecnologia.

O estudo "A Sofisticação tecnológica na Gestão de Recursos Humanos em Portugal" abrangeu empresas dos diferentes setores de atividade, com maior participação do setor Industrial (13,3% das empresas respondentes), seguido dos setores das Tecnologias de Informação, Construção e Educação (cada um responsável por 9% da taxa de resposta global). O setor privado representou 2/3 do total das respostas, sendo as restantes repartidas entre o setor Empresarial do Estado (16% dos respondentes) e o setor Associativo (9% dos respondentes).

Este estudo permitiu testemunhar importantes transformações na gestão corporativa do capital humano, derivadas, não apenas da atual conjuntura económica, mas também de uma cada vez maior articulação entre as organizações e a sociedade, e o próprio desenvolvimento dos sistemas de informação.

#### Especialização da função RH

Uma das principais conclusões alcançadas incide sobre a crescente especialização dos profissionais de Recursos Humanos. As responsabilidades sobre os Recursos Humanos nas organizações inquiridas são maioritariamente endereçadas por direções autónomas (verificado em aproximadamente 67% das empresas participantes) e cerca de 43% das empresas respondentes possuem já profissionais com formação superior em Gestão, particularmente, em Gestão de Recursos Humanos.

O domínio da formação de nível superior no campo da gestão de Recursos Humanos não é uma novidade (apenas 10% das organizações inquiridas possuem profissionais com habilitações abaixo da licenciatura), contudo, o mesmo não se verifica quando analisadas as áreas de formação académica de origem. Até recentemente, os profissionais de Recursos Humanos provinham de áreas como o Direito, a Economia,

a Contabilidade e a Engenharia, fruto da lógica instrumental e normativa que marcava a prática profissional.

O estudo promovido pela Capgemini, em parceria com a APG, atesta que, apesar de ainda ser importante a percentagem de organizações integrando profissionais de Recursos Humanos com formações não especializadas (ex.: Contabilidade e Administração, *Marketing*, Relações Internacionais...), dedicados essencialmente a funções de caráter administrativo, se observa uma redefinição deste perfil profissional. Os atuais gestores e técnicos de Recursos Humanos, oriundos já das áreas da Gestão, dedicam-se essencialmente ao desenvolvimento estratégico dos colaboradores, em detrimento de atividades administrativas.

#### O foco dos departamentos de RH

Uma segunda conclusão deste estudo relaciona-se com o desenvolvimento do acompanhamento do ciclo do colaborador na organização, potenciado pelas tecnologias de informação. As análises efetuadas permitiram identificar os 10 principais processos de Gestão de Recursos Humanos, com predomínio claro dos processos ligados à gestão

"Através da tecnologia será possível dar resposta aos desafios que constituem as áreas prioritárias de desenvolvimento das empresas nacionais em 2013"

QUADRO 1

Os 10 principais processos de GRH

Processos de Gestão Administrativa de RH:	Processos de Gestão Estratégica de RH:
• Cadastro e organização	• Funções e competências
• Tempos	• Carreiras
• Processamento salarial	• Avaliação de desempenho
	• Compensações e benefícios
	• Recrutamento, Seleção e Mobilidade
	• Formação
	• Talento



"A rede social mais utilizada pelas organizações como ferramenta na gestão de Recursos Humanos é o LinkedIn (56%), seguindo-se o Facebook (33%)"

aos processos de gestão de funções e competências, carreiras, avaliação de desempenho e formação. Para a gestão do desenvolvimento dos colaboradores, a maioria das organizações socorre-se de bases de dados locais ou folhas de cálculo como ferramenta-base de trabalho.

Apesar desta realidade, é inegável que à "Era da Informação" corresponde, ao nível da gestão de Recursos Humanos, a "Era do Capital Intelectual". Os resultados do presente estudo atestam uma crescente preocupação das organizações, sobretudo no setor Privado, com a gestão do Talento. O capital humano tem um papel cada vez mais relevante na estruturação do modelo de competitividade empresarial e, gradualmente, o capital intelectual começa a ser entendido como um ativo que, desenvolvido e manuseado corretamente, trará dividendos futuros. Neste sentido, atrair e reter os melhores talentos são já considerados por muitas organiza-

estratégica dos colaboradores [ver quadro 1].

Com exceção do setor Associativo, onde a função Recursos Humanos se resume ainda a questões administrativas, complementada pela avaliação de desempenho e gestão da formação, nos restantes setores analisados observa-se uma tendência para um maior enfoque no desenvolvimento dos colaboradores como diferencial competitivo das organizações, e informatização e automatização das tarefas burocráticas. Os dados analisados mostram que mais de 85% das empresas privadas e públicas inquiridas se socorrem já de siste-

mas informáticos, proprietários ou de mercado, para suporte aos processos administrativos de Recursos Humanos, como o processamento de salários e o controlo de assiduidades.

Pelo contrário, os processos de desenvolvimento estratégico de Recursos Humanos encontram-se ainda pouco informatizados. Menos de metade das empresas inquiridas utiliza sistemas informáticos neste âmbito (sendo uma percentagem significativa destes sistemas, 16%, constituída por aplicações proprietárias desenvolvidas à medida de uma necessidade concreta) e maioritariamente para suporte

de recrutamento e seleção, mas também na gestão de carreiras e gestão da formação.

Sistemas de informação utilizados

Adicionalmente, este estudo permitiu analisar o nível de satisfação das organizações com os sistemas de informação utilizados. No que refere às ferramentas para suporte aos processos administrativos de Recursos Humanos, todas as organizações inquiridas, independentemente da sua tipologia, se encontram relativamente satisfeitas (média de satisfação de 3,5 numa escala de 1 - Nada Satisfeito a 4 - Muito Satisfeito). Os índices de satisfação relativamente aos sistemas que suportam os processos de cariz estratégico são ligeiramente menores nas empresas privadas (média de satisfação de 3,4) e bastante penalizados nas empresas pertencentes ao setor empresarial do Estado (média de satisfação de 2,6), com especial incidência nas ferramentas de suporte à gestão de carreiras e avaliação de desempenho.

Globalmente, fatores como a reduzida performance dos sistemas, inexistência de alertas para situações de erro e não envio de alertas de apoio à Gestão são dominantes nas críticas efetuadas pelas organizações. Também a capacitação dos gestores e técnicos de Recursos Humanos em competências tecnológicas potenciarão uma utilização mais eficaz das ferramentas e uma melhor gestão dos processos.

Por último, este estudo revelou ainda a cada vez maior credibilidade das redes sociais no contexto laboral e a respetiva apropriação pela função Recursos Humanos, principalmente na procura e divulgação de oportunidades de trabalho. Cerca de 30% das organizações inquiridas, com especial incidência para as empresas privadas (86% do total), socorrem-se já das redes sociais, não apenas no processo

de recrutamento e seleção, mas também na gestão de carreiras e gestão da formação.

A rede social mais utilizada pelas organizações como ferramenta na gestão de Recursos Humanos é o LinkedIn (56%), seguindo-se o Facebook (33%). Baixo custo, facilidade e rapidez de acesso aos currículos de possíveis candidatos e colaboradores atuais, maior visibilidade da organização e envolvimento dos colaboradores contabilizam-se entre as principais vantagens enumeradas pelas diferentes organizações.

A apropriação das redes sociais e informações associadas como ferramentas estratégicas no sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos é, pois, uma realidade crescente, passível de utilização em abordagens tão diversas como a gestão do conhecimento, a atração e retenção de Talento, a formação e desenvolvimento, e a monitorização da performance das equipas e colaboradores.

Por: Capgemini Consulting Services Transformation

Conclusão

Atualmente, não é já possível ignorar o potencial dos sistemas de informação em todas as vertentes de gestão de Recursos Humanos. Graças ao uso da tecnologia assistiu-se à diminuição do tempo associado aos processos e tarefas administrativos (e à respetiva secundarização, via automatização, no âmbito da função Recursos Humanos em prol de atividades de cariz estratégico), ao cumprimento dos procedimentos estabelecidos, à melhoria da qualidade da informação, ao aumento da celeridade na tomada de decisão, à melhoria da comunicação e relação entre os colaboradores, chefias e possíveis candidatos, entre outros... Também através da tecnologia será possível dar resposta aos desafios que constituem as áreas prioritárias de desenvolvimento das empresas nacionais em 2013.

O desenvolvimento das competências dos colaboradores (23%), a definição e/ou otimização dos processos e procedimentos de Recursos Humanos (19%) e gestão e retenção do Talento (17%) assumem-se como as grandes linhas de orientação para as organizações inquiridas. Estes desafios exigem, em cada organização, o desenvolvimento de um modelo integrado de gestão do capital humano (em que cada vertente fornece inputs para as restantes, permitindo a sua autorregulação), alinhado com os objetivos e estratégia de negócio e suportado por sistemas informáticos dinâmicos, alavancados em alarmística, que permitam de forma consistente acompanhar cada colaborador individualmente.

FICHA TÉCNICA

Fora da Série RH  
Edição Especial | Número 1 | setembro 2012

tema central  
Propriedade: Tema Central, Lda.  
Rua Latino Coelho, nº87, Sala 33  
1050-134 Lisboa  
T. 213 502 532; F. 213 502 532

Diretora: Catarina Guerra Barosa  
c.barosa@moonmedia.info  
Coordenação Editorial: Duarte Albuquerque Carreira  
da.carreira@moonmedia.info

Projeto Gráfico e Paginação:  
Design e Forma, comercial@designforma.com

Fotografia: Capgemini; Design e Forma

Este suplemento é integrante da Pessoal nº 117, não podendo ser vendido separadamente.



Copyright © 2012 Capgemini. Todos os direitos reservados.

**...15 anos a servir os seus clientes em Portugal.**



**People matter, results count.**