

O CHRO como um executivo do crescimento

Foco no poder de dados, tecnologia e pessoas para acelerar a reinvenção – e uma nova visão para o crescimento.





Conteúdo

- 03** Olhos postos no novo crescimento
- 10** Como identificar um High-Res CHRO
- 15** Como apoiar um High-Res CHRO
- 19** Colocando as forças da mudança em prática
- 29** Você está preparado para se juntar aos 5%? O caminho adiante



Olhos postos no novo crescimento

De 2017 a 2022, o grau das disrupções macroeconômica, social, geopolítica, climática, do consumidor e tecnológica aumentou 200%.¹ E hoje, mercados de trabalho estreitos e falta de mão de obra continuam a existir além da pandemia, enquanto lacunas de habilidades se mantêm em níveis elevados.²

Neste ambiente, fica claro que as organizações precisam acelerar a mudança – não apenas para competir, mas também para encontrar novos caminhos para crescer. A Accenture identificou cinco forças vitais de mudança que são fundamentais para ter êxito na próxima década: a reinvenção total da empresa, talento, sustentabilidade, a continuidade no metaverso e a revolução tecnológica em curso. Para as C-suites das empresas que miram adiante, estas forças estão mostrando o caminho.

Destas, duas são especialmente essenciais em face dos desafios atuais:

1. Adoção da estratégia **reinvenção total da empresa**, que transforma todas as partes do negócio por meio de tecnologia, dados e IA e novos modos de trabalhar
2. Embracing new opportunities to access and create **talent** and to unlock people's potential

Bold leadership is required, and CEOs are stepping up. To speed transformation and growth, they are focused on leveraging the full potential of data, technology and people. In fact, they've put it at the very top of their agenda.³

Figura 1

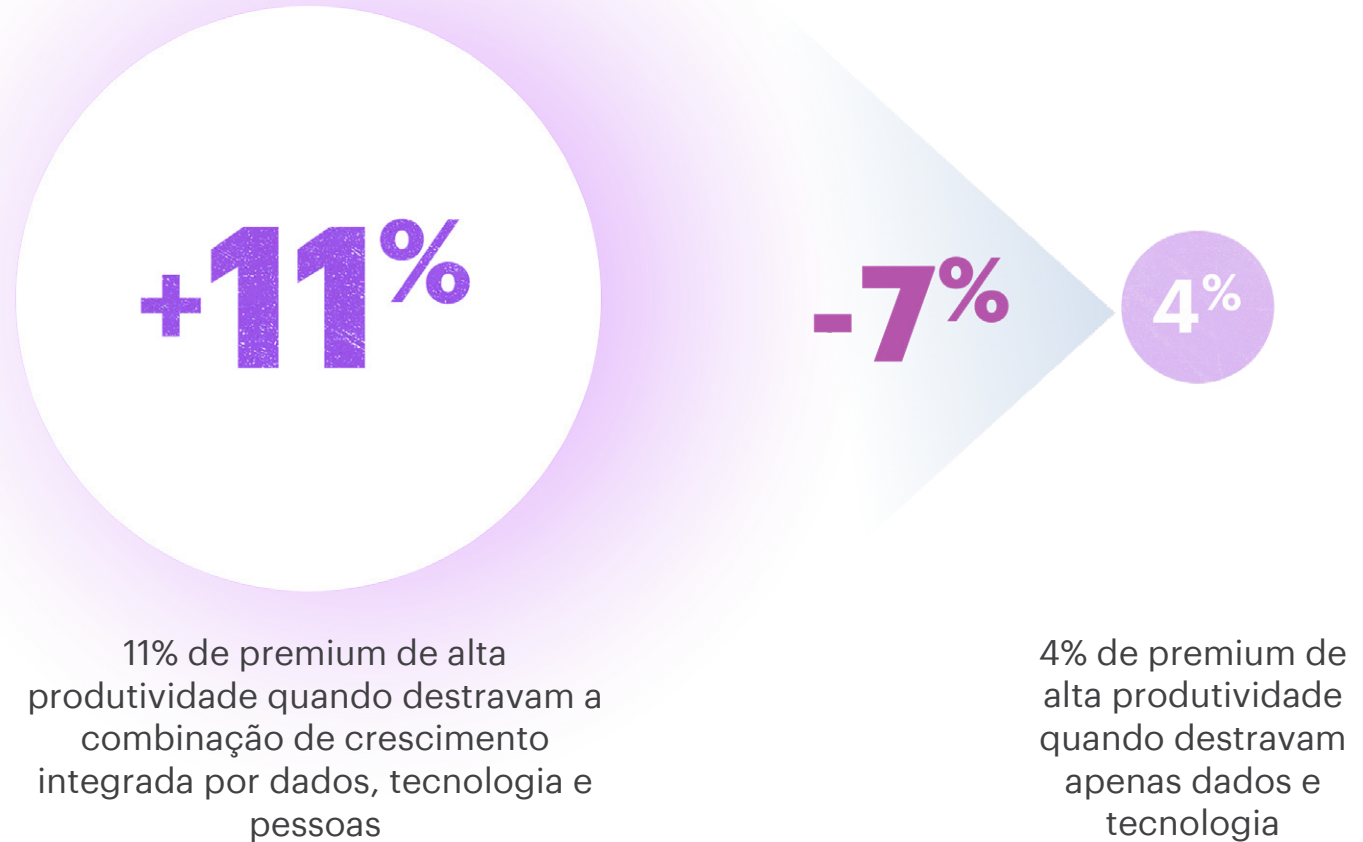
Principais áreas identificadas pelos CEOs para impulsionar crescimento nos próximos três anos (% de frequência)



Dados de respostas de n=570 CEOs à pesquisa

É a prioridade certa. Pesquisa da Accenture verificou que ao ativar a combinação de crescimento via dados, tecnologia e pessoas, as companhias se habilitam a ganhar um excedente de até 11% em alta produtividade⁴ – o impulsionador definitivo de rentabilidade e crescimento de receitas. É o elemento humano que faz a diferença vital: quando empresas implementam soluções de dados e tecnologia que não colocam as pessoas no centro, o prêmio reduz-se a apenas 4%. Esse gap de 7% em produtividade realça o impacto significativo que as pessoas têm como uma fonte importante de diferenciação competitiva e crescimento contínuo..

Contudo, a realidade mostra que **apenas 5% das grandes organizações globais seguem a receita completa.**⁵ Estas companhias líderes situam-se no quartil superior de suas respectivas indústrias por darem ênfase paralela à essência digital⁶ e à criação de talento para alcançar seus objetivos empresariais. Elas conseguem moldar a transformação com modelos centrados nas pessoas.⁷



O que mais torna estas 5% das empresas tão efetivas?

A resposta está nas novas habilidades, nos papéis redefinidos e nas conexões sem fronteiras que são moldadas na C-suite. Com acesso sem precedentes a dados, graças às soluções de cloud, os executivos vêm descobrindo formas poderosas de gerir a mudança dentro da empresa e além.

A explicação: Chief Human Resources Officers (CHROs ou diretores de RH).⁸ Com as habilidades que detêm e o impacto que causam sobre toda a empresa, um novo modelo de diretor de RH desponta para liderar seus pares na C-suite relativamente a conectar dados, tecnologia e pessoas e a cultivar a colaboração.

De fato, a Accenture identificou como estes CHROs, que são vitais para criar a empresa digital, estão incorporando uma alta resolução (high resolution, em inglês) ao crescimento das empresas e às experiências humanas excepcionais. Estes “High-Res” CHROs habilidosos e conectados aceleram a reinvenção contínua ao encontrarem novas correntes de valor em todos os cantos da organização.

Um High-Res CHRO é um executivo do crescimento que opera no cerne da reinvenção da sua empresa. Eles veem dados, tecnologia e pessoas através de lentes telescópicas amplas para revelar oportunidades de crescimento escondidas. Com um conjunto de habilidades avançadas e um ambiente ideal, estes diretores de RH causam impacto em todas as partes da empresa, liderando entre a alta direção a fim de acelerar a mudança na empresa e além.

A percepção não está se traduzindo em ação

A importância do impacto do CHRO ganha a atenção dos líderes principais: de fato, **89%** dos 570 CEOs que entrevistamos recentemente dizem que o CHRO deveria ter um papel central na garantia do crescimento rentável e duradouro.

Mas somente **45%** desses CEOs, segundo eles próprios admitem, criam as condições que permitem aos CHROs conduzir o crescimento da empresa.

89%

dos CEOs dizem que seu CHRO deveria ter um papel central na garantia do crescimento rentável e duradouro

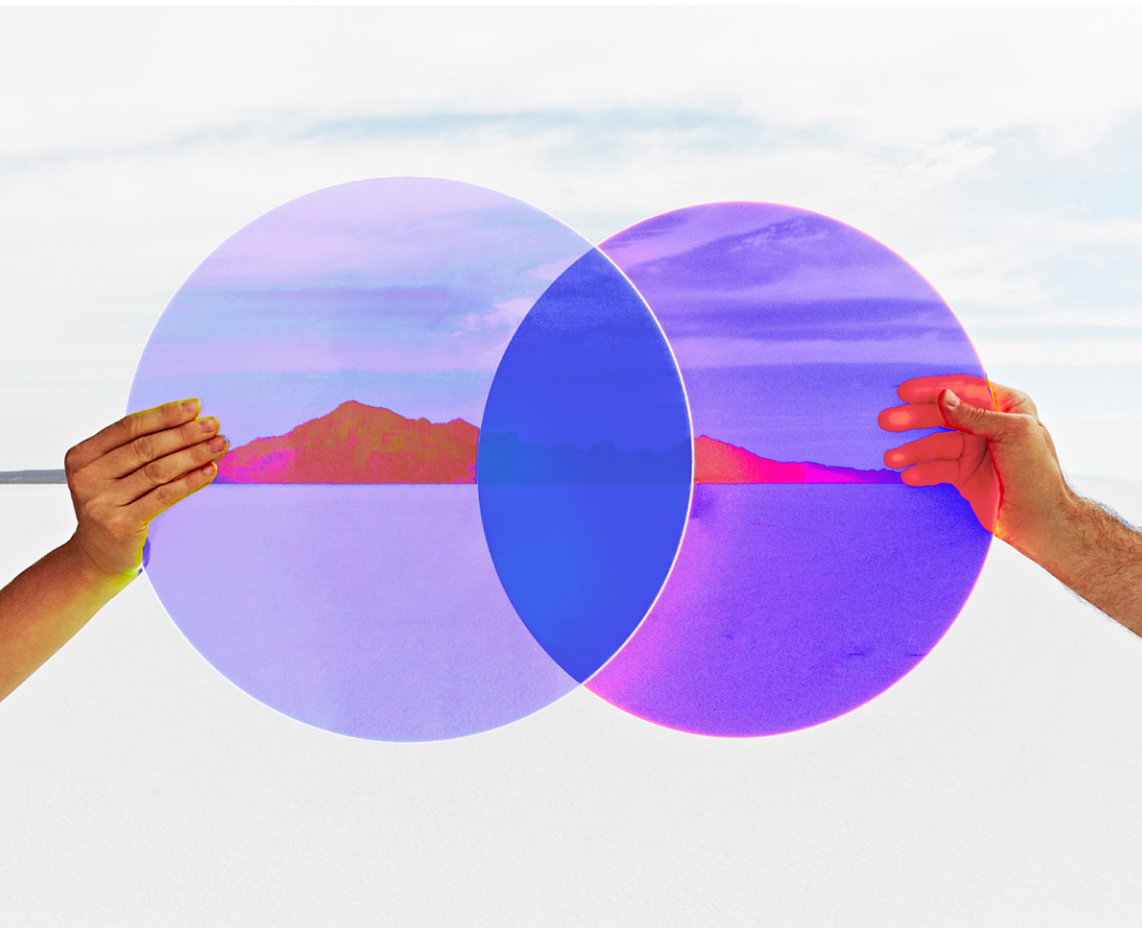
45%

dos CEOs criam as condições que permitem aos CHROs liderar o crescimento da empresa

29%

operam como
High-Res CHROs
hoje

E quando combinamos essas observações com resultados da nossa pesquisa com 570 CHROs, vimos que apenas **29%** dos CHROs estão exercendo esse papel, tendo o perfil e as condições de que precisam para atuar como High-Res CHROs.⁹



Aproveitando a oportunidade

Ao cultivar as habilidades, conexões e condições certas, as organizações podem se beneficiar de seus CHROs para maximizar a combinação de crescimento composta por dados, tecnologia e pessoas. Por meio desta pesquisa pioneira, oferecemos um olhar sobre estes High-Res CHROs, as forças que eles trazem para a mesa e os caminhos surpreendentes que eles podem trilhar e inovar numa organização.

Como diz o chair e CEO da Cisco Chuck Robbins:
“CHROs têm a habilidade de conduzir o crescimento e os resultados de uma companhia com o uso efetivo de estratégia de pessoas, insights de dados e tecnologia em prol da empresa. Quando um CHRO é empoderado para operar deste modo, o resultado é uma cultura que beneficia tanto as pessoas quanto a rentabilidade.”

01

Como identificar um High-Res CHRO

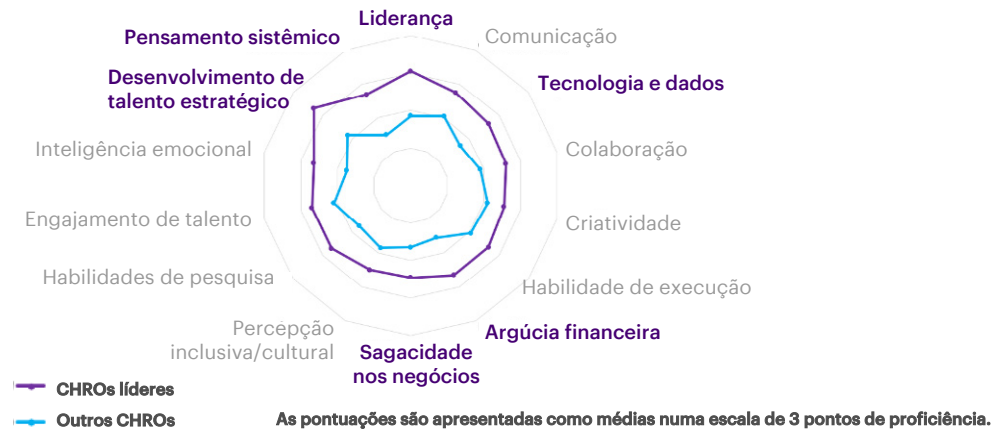
Duas características principais destacam estes executivos de alta performance: o conjunto de suas competências e suas conexões.

As habilidades para liderar

Comparados com outros CHROs, os líderes estão num patamar mais elevado de proficiência em todas as competências que analisamos em nossa pesquisa.

Figura 2

High-Res CHROs são mais proficientes que seus pares em todas as competências analisadas



Dados de respostas de n=570 CHROs à pesquisa

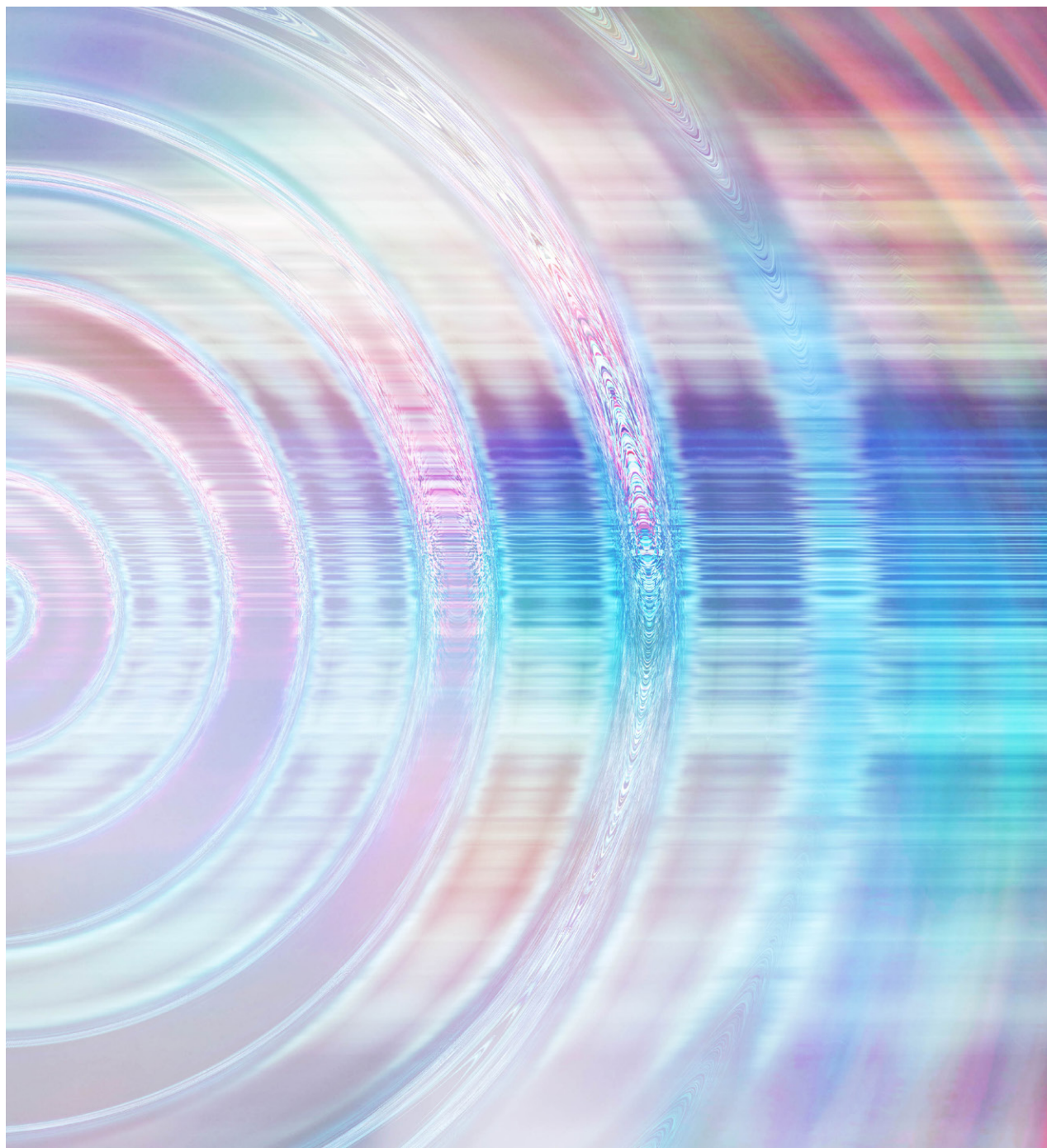
Eles também são mais propensos a ocupar o nível mais alto de proficiência em seis competências essenciais para outros diretores de RH: pensamento sistêmico avançado, argúcia financeira, liderança, tecnologia e dados, desenvolvimento de talento estratégico e sagacidade nos negócios.

Figura 3

High-Res CHROs são mais propensos a ocupar o nível mais alto da proficiência em seis competências essenciais em comparação com seus pares

Conjunto de competências	Probabilidade para pontuar no nível mais alto de proficiência	High-Res CHROs
Pensamento sistêmico	+52%	sintetizam complexidades internas e externas e identificam conexões holisticamente vs. individualmente, aplicando esses insights para acelerar a mudança
Argúcia financeira	+44%	aplicam profunda expertise em tópicos financeiros (p. ex., P&L, dados financeiros) ao tomar decisões e realizar ações
Habilidades para liderar	+44%	impulsionam resultados estratégicos através de alinhamento, inspiração e motivação de outros para trabalhar em prol de um objetivo comum
Habilidades para tecnologia e dados	+39%	evoluem continuamente seu entendimento do que é possível para a empresa, as pessoas e as comunidades com o uso de tecnologia e dados
Desenvolvimento de talento estratégico	+39%	criam oportunidades de carreiras vibrantes por meio da combinação do conhecimento de como as pessoas aprendem e crescem com a percepção das habilidades e capacidades de que a organização precisa para se manter competitiva
Sagacidade nos negócios	+25%	reconhecem como sua empresa/setor funciona e o que conduz ao sucesso, traduzindo isso em ações que causam impacto nos resultados finais da companhia e criam valor para os stakeholders

Dados de respostas de n=570 CHROs à pesquisa



A combinação de argúcia financeira, sagacidade nos negócios e pensamento sistêmico será particularmente importante no futuro. Ela posiciona os CHROs para atitudes de antecipar, impulsionados por dados e insights, não para reagir. **Hoje em dia, os High-Res CHROs já são 2,3x mais propensos a estar no nível mais alto da proficiência nesta combinação.** Isto embaça as linhas que separam o front office do back office, permitindo aos gestores explorar oportunidades mesmo além de suas funções.

Nossa pesquisa indica que mais CHROs estarão no caminho de desenvolver este conjunto invejável de competências, na medida em que eles aprendem, desaprendem e se reinventam continuamente. Através de nossas entrevistas¹⁰, observamos que globalmente os CHROs já estão aprofundando sua expertise (aprimorando habilidades críticas como ciência de dados e analytics) para atender às necessidades da empresa no futuro.

High-Res CHROs são

4x

mais propensos a ter
relações fortes de
influência mútua com
todos os membros
da C-suite

As conexões que põem essas competências em prática

Nossos High-Res CHROs são **4x mais propensos a ter relações fortes de influência mútua entre todos os membros da C-suite**, começando pelo CEO e especialmente com o CFO, o CTO e o COO. Eles também constroem redes externas entre organizações e indústrias a fim de influenciar mudanças mais amplas além de suas companhias. As colaborações resultantes facilitam a inovação para gerar vantagem competitiva.

Por meio de suas relações e insights baseados em dados, estes diretores de RH reforçam a resiliência organizacional e executam a estratégia da empresa. De fato, nossas entrevistas destacaram que **não existe estratégia empresarial sem a estratégia do talento**. Esta expectativa clara precisa ser definida pelo CEO, compartilhada entre a C-suite e abraçada pelo board.

“Para os CHROs são colocadas as questões difíceis que pode ser que ninguém queira perguntar e a conexão de dados na organização de novos modos – sejam relacionados a pessoas ou não. Em última análise, não existe uma ‘agenda de RH’. A agenda para os CHROs é a agenda da empresa.”

— Christine Deputy, Chief People Officer da Pinterest



CASO EM QUESTÃO: FERRERO

A companhia de chocolates Ferrero tem uma história de crescimento invejável. Da expansão bem-sucedida para categorias de novos produtos à rápida ampliação de sua pegada geográfica em todo o mundo (de forma orgânica e através de aquisições), as decisões estratégicas da empresa a levaram a alcançar em 2020/21 um lucro consolidado de 12,7 bilhões de euros, um aumento de 3,4% sobre a cifra de 12,3 bilhões de euros no ano anterior.

O Grupo Ferrero também empreendeu iniciativas importantes como: aumento dos investimentos em suas marcas icônicas, fortalecimento das atividades de P&D internas e, pelo segundo ano seguido, investimentos na melhoria e expansão de suas fábricas, plantas e equipamentos. Como parte da estratégia de desenvolvimento tecnológico contínuo, a Ferrero expandiu sua capacidade de produção.

Turbinado pela transformação digital, priorizando as pessoas e preservando uma cultura forte, o RH tem sido essencial para a inovação e o crescimento do Grupo Ferrero. O Chief Human Resources and Organization Officer Giuseppe Addezio diz que “o RH entrou numa nova fase por causa da transformação digital que está mudando a agenda das empresas. Ela requer requalificação das habilidades, redesenho dos processos, mudança do modelo organizacional e a atenção permanente sobre as nossas pessoas.” O sistema de RH integrado da Ferrero baseado na nuvem situa-se no coração da mudança, incorporando a experiência dos funcionários, racionalizando processos e equipando gestores e trabalhadores com dados importantes para trabalhar de modo mais inteligente.¹¹

Leia mais sobre a jornada da Ferrero para destravar o talento de suas pessoas e permanecer ágil a fim de atender às necessidades da empresa e impulsionar o crescimento.

[Ferrero's Recipe for Employee Engagement | Accenture](#)

02

Como apoiar um High-Res CHRO





O perfil sozinho não basta. Nossa pesquisa mostra que mesmo quando os CHROs detêm as competências e conexões certas, 55% carecem de condições para impactar o crescimento. Mas quando eles desfrutam de um ambiente ideal, seus CEOs são **2x mais propensos** a afirmar que a função do RH está superando suas expectativas em termos de revelar valor através das pessoas da companhia.

Quais as ações essenciais para criar estas condições?

Primeiro, os líderes da C-suite precisam dar prioridade às suas pessoas

Eles reconhecem o talento como força-chave para impulsionar a mudança e a diferenciação competitiva. Este compromisso começa com todos os membros (não apenas o CHRO) colocando uma pergunta simples: “As pessoas se sentem prósperas trabalhando aqui?”... e assumindo responsabilidade pessoal pela resposta.

Tornar-se próspero significa que as necessidades dos funcionários estejam atendidas e que eles se sintam (1) saudáveis e bem (física-, emocional- e financeiramente), (2) conectados, com uma sensação



de confiança e pertencimento, (3) que o seu trabalho tenha um propósito e (4) que detenham competências de empregabilidade para ambicionar carreiras vibrantes. Satisfazer estas necessidades destrava 2/3 do potencial das pessoas no trabalho e **gera um estímulo ao aumento da receita de 5% mesmo** em tempos de economia instável.¹²

Se suas pessoas se sentem prósperas:

- 01** Elas estão saudáveis e bem – física-, emocional- e financeiramente
- 02** Elas estão **conectadas, com um forte senso de confiança e pertencimento**
- 03** Seu trabalho tem **propósito**
- 04** Elas detêm **habilidades de boa empregabilidade** que levam a carreiras vibrantes

Em segundo lugar, eles precisam proporcionar colaboração sem fronteiras alimentada por dados

A reinvenção só ocorre quando os gestores se libertam de seus silos – não somente para encontrar novos modos de trabalhar juntos, mas para explorar novas avenidas para o uso de dados e tecnologia que levem a uma mudança mais ampla.



Para estimular um ambiente onde isto seja possível, os CEOs precisam posicionar os CHROs como elementos centrais para as prioridades, processos e decisões que impactam o P&L e moldam o crescimento rentável e duradouro. Isto significa envolvê-los em áreas fora do âmbito do RH tradicional, como a alocação de capital, decisões de caráter imobiliário e inovação de produto, juntamente com sua missão principal de acessar e criar talento e destravar o potencial das pessoas.

“Cada vez mais, a função vem ganhando um contorno de arquiteto, se nós realmente quisermos impulsionar crescimento em certas áreas de nossa empresa, nós talvez tenhamos que desinvestir em outras para dar mais ênfase às prioridades. A expectativa do cargo é que somos consultoria para a empresa em termos de nossas pessoas e nossas abordagens – em torno de projetar empresas, mudar empresas [e] fazer evoluir empresas... e isto começa com conhecer pra valer seus próprios dados e os impulsionadores do negócio – específicos para a sua organização e suas pessoas. Depois, é olhar pra fora para obter insights.”

— Donna Morris, Chief People Officer no Walmart

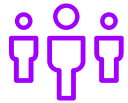
03

Colocando as forças da mudança em prática

Ter o perfil e as condições certos ativa uma habilidade do High-Res CHRO para acelerar a mudança e impulsionar o crescimento. Nossa análise da pesquisa e as entrevistas mais aprofundadas com CEOs e CHROs ilustram globalmente três aspectos-chave que eles fazem de modo diferente.

Figura 4

Três coisas que os High-Res CHROs fazem de jeito diferente para colocar as forças da mudança para trabalhar



Acessar e criar talento de modo inovador

- **Estimulam o desenvolvimento de habilidades de próxima geração** a fim de alcançar os objetivos de crescimento e construir a infraestrutura necessária para entregar as capacidades certas no tempo certo
- **Usam a tecnologia para garimpar talento** escondido e eliminar preconceitos
- **Abraçam os serviços gerenciados estratégicos** para ter acesso a talento especializado com velocidade e escala



Conectar novas dimensões de dados, tecnologia e pessoas para destravar potencial

- **Maximizam dados relativos a pessoas** para destravar seu potencial e alcançar resultados
- **Automatizam com estratégia** por meio do uso de dados como um trampolim para o planejamento mais efetivo da mão de obra e do trabalho relevante
- **Inovam através da tecnologia e do ecossistema** ao alavancar tecnologias emergentes e parcerias inovadoras work



Conduzir a reinvenção além da função de RH

- **Catalisam a mudança** e asseguram que toda a reinvenção seja baseada em pessoas ao impulsionar valor estratégico para iniciativas que se beneficiam sob a ótica de pessoas/cultura
- **Resolvem desafios sistêmicos** com a expansão de parcerias externas e investimentos que contribuem para ações coletivas para a mudança e lideram impacto sobre a comunidade

Dados de respostas à pesquisa de n=1.140 CEOs e CHROs e n=17 entrevistas aprofundadas com CEOs e CHROs

1. Acessar e criar talento de modo inovador

High-Res CHROs usam insights baseados em dados e alimentados por IA para compreender quais capacidades de que suas organizações mais precisam – e como encontrar e atrair pessoas que as detêm. Para isso, eles:

- **Estimulam o desenvolvimento de habilidades de próxima geração:** Num mercado em constante mudança, as companhias com expertise precisam ser competitivas em seus movimentos. Os diretores top de RH priorizam requalificar as pessoas da organização para alcançar os objetivos de crescimento. E construir a infraestrutura para entregar as capacidades certas na hora certa em toda a empresa. Nossos High-Res CHROs **são 2x** mais propensos a investir expressivamente no desenvolvimento de habilidades de suas pessoas – e reconhecem que a tecnologia é uma parte integral desse processo. Com esta abordagem, eles expandem o acesso a novas e diversas fontes de talento e criam caminhos para as pessoas, como a contratação de habilidades em vez de diplomas, e oferecem programas de aprendizado.
- **Usam a tecnologia para garimpar talento escondido:** CHROs líderes estão colocando novas ferramentas em prática à medida que reformulam práticas de contratar e recrutar para uma nova era. Eles usam IA para entender melhor como o pré-julgamento se incorpora ao processo seletivo e olham para os dados a fim de transformar as experiências dos candidatos. Eles também estão encontrando talento dentro de suas próprias organizações e usando tecnologia para apoiar modelos de trabalho criativos e flexíveis.

“Através de experiências diferentes que cada um de nós tem em sua carreira, construímos ferramentas e táticas e desenvolvemos reconhecimento padrão – você não está limitado por isso, no entanto; e você se mantém aberto a novos padrões que vierem.”

— Christine Deputy, Chief People Officer na Pinterest



Abraçam os serviços gerenciados estratégicos¹⁹: O uso de parceiros em serviços gerenciados estratégicos para operações de RH fornece acesso a talento com rapidez e escala e a habilidade para aproveitar plataformas na nuvem que facilitam a tomada de decisões baseadas em dados. Nossa pesquisa mostra que as empresas líderes (as que integram os 5% top que melhor exploram o poder de dados, tecnologia e pessoas) recorrem a serviços gerenciados em volumes mais altos que seus pares. Nitidamente, elas têm um foco 46% maior em incorporar serviços gerenciados em sua estratégia, comparando com companhias que se concentram apenas em talento. A pandemia destacou como algumas organizações usaram esta solução para deslocar operações de grande escala para configurações totalmente remotas de forma rápida e eficiente. Introduzir serviços gerenciados permitiu-lhes focar em suas atividades essenciais e em suas pessoas, e obter vantagem das escala e plataformas industrializadas que tais serviços oferecem.

“Ao usar a tecnologia certa, alavancando dados na empresa inteira e reimaginando um novo modelo de entrega global de serviços inteligentes de RH, as companhias podem ver o valor de RH totalmente alcançado – liberando o time para focar na montagem da agenda de talento e impulsionando os resultados da empresa.”

— Darrell Ford, EVP, Chief Human Resources Officer and Chief Diversity, Equity and Inclusion Officer na UPS

CHRO EM AÇÃO

As “áreas cinzentas” onde funções se cruzam e o valor se esconde

Francine Katsoudas, Chief People, Policy and Purpose Officer na Cisco, descreve seu papel como “focada em antecipar as transições no mercado e compreender a estratégia da empresa e como isso se associa à estratégia com nossas pessoas para acelerar o crescimento da companhia”.

É uma abordagem relativamente nova, mas ela reflete o entendimento evolutivo da C-suite da Cisco quanto ao modo como pessoas, tecnologia e dados precisam combinar para impulsionar produtividade. Como a Katsoudas explica, “historicamente, você teria discussões de negócio e conversas sobre dados e tecnologia – e só depois você iria falar separadamente sobre pessoas. Agora, entendemos que o sucesso pressupõe trançar estas discussões em conjunto.”

Este “trançamento” se manifesta em relações e novas formas de trabalhar dentro do time executivo. Para ilustrar, Katsoudas aponta a sua parceria colaborativa cada vez maior com o CIO

Fletcher Previn, em que ambos enxergam claramente como a tecnologia pode incentivar as pessoas a impulsionar maior produtividade na companhia. Tendo em vista o negócio da Cisco e as soluções de rede que a empresa desenvolve, suas lições também podem ter repercussão nos serviços dos clientes da companhia.

Katsoudas ressalta que o trabalho da Cisco para destravar o potencial dos funcionários e criar experiências melhores – desde o recrutamento ao planejamento da mão de obra e ao desenvolvimento de habilidades e modos de engajar – depende dos líderes. “Elevar as expectativas da liderança e focar em resultados de prazo mais longo é vital”, ela diz. “Dados e insights de nossa plataforma HCM (gestão de capital humano) reforçam a eficácia de nossa abordagem e podem ajudar a criar eficiências que podem ser reinvestidas para melhorar a habilidade das pessoas para colaborar e entregar valor.”

Como resultado, a Cisco está promovendo uma mudança acelerada junto a suas pessoas, em seu negócio e suas comunidades.

“Hoje, todos nós na C-suite estamos tentando derrubar silos e identificar as ‘áreas cinzentas’ onde oportunidades ou desafios se concentram. Trazer nossas perspectivas únicas sobre dados nos permite resolver problemas ou aproveitar oportunidades mais rapidamente.”

— Francine Katsoudas,
Chief People, Policy and
Purpose Officer na Cisco



2. Conectar novas dimensões de dados, tecnologia e pessoas para destravar potencial

High-Res CHROs são quase 2x mais propensos que seus pares a conectar dados, tecnologia e pessoas efetivamente. Alavancar esta combinação de crescimento é o **principal acelerador** para melhorar os resultados financeiros e não financeiros.¹⁴ Para fazer isso, os CHROs:

- **Maximizam dados relativos a pessoas:** High-Res CHROs trazem insights que conectam talento mais diretamente a resultados comerciais e em última instância destravam potencial das pessoas. Eles fazem isto por meio da identificação de tendências de produtividade, revelação de estímulos ao engajamento e aplicação de insights preditivos a partir de dados de habilidades para proativamente atender à demanda e ajudar suas pessoas a crescer. Ao mesmo tempo, estes CHROs conectam sinais externos com dados da empresa, o que lhes permite tomar decisões mais rápido, influenciar a estratégia de longo prazo e promover ações sobre problemas sociais mais amplos.
- **Inovam através da tecnologia e do ecossistema:** High-Res CHROs sabem que toda empresa é uma empresa digital. Além de reinventarem continuamente seu núcleo digital de HCM/RH a fim de otimizar processos e aumentar a personalização, eles usam tecnologia inovadora, como o metaverso, para aprimorar a experiência das pessoas no trabalho. E eles não fazem isso sozinhos: o ganho de eficiências decorrente de um ecossistema de parcerias, plataformas e soluções escaláveis pode liberar capital e alimentar novos investimentos – tornando-o um pilar para o crescimento. Nossa pesquisa mostra que empresas que adotam IA de próxima geração e ferramentas digitais, em combinação com parcerias e ecossistemas facilitadores, são 2,6x mais propensas a aumentar as receitas em 10% ou mais do que empresas que não fazem isso.¹⁵



- **Automatizam com estratégia:** High-Res CHROs não veem a automação apenas como um caminho para minimizar tarefas e impulsionar produtividade – eles a usam como trampolim para um planejamento mais efetivo da mão de obra e de um trabalho significativo. Por meio de dados, eles tomam decisões buy-build-bot inteligentes com crescimento futuro em mente ao fundirem o melhor das habilidades humanas com tecnologia.

CASO EM QUESTÃO: Takeda

Lauren Duprey, CHRO na Takeda, vem alavancando a tecnologia a fim de garantir que o talento certo esteja presente para impulsionar o crescimento. Sua equipe está traçando um roteiro tecnológico que inclui tudo, desde o HRIS (sistema de informação de RH) aos programas de aprendizado e a talent marketplaces que usam IA e machine learning, a fim de assegurar talento internamente e ajudar os funcionários a ascender em suas carreiras. Além disso, a equipe avalia como a tecnologia e a IA podem ajudar no recrutamento, evitando preconceitos nas análises de candidatos, e a explorar populações de talento novas e mais diversas. “Ao trabalharmos em conjunto com os demais líderes aqui na Takeda”, diz Duprey, “podemos auxiliar a satisfazer suas necessidades imediatas e a desenvolver o futuro talento de que eles vão precisar com base nos objetivos da empresa.”



CHRO EM AÇÃO

Pondo os dados para trabalhar

Números sempre foram um fator determinante em recursos humanos, mas os CHROs de hoje têm acesso a mais, melhores e mais profundos dados do que nunca. E como o acesso a eles mudou, também mudou o seu impacto.

“Dados e insights são fundamentais em nossos cargos”, diz Donna Morris, Chief People Officer no Walmart. “Anos atrás, nós não dispunhamos deles em tempo real ou de modo tão acessível como hoje... Se eu tivesse que voltar 15 anos, eu diria que levava muito mais tempo para extrair insights preditivos. E por vezes eram preditivos nos resultados, mas não exatamente “insights”. Daí que se um resultado se confirmasse, assumíamos que aconteceria de novo. Não era como se pudéssemos aplicar lógica aos dados para nos dar resultados formulados diferentes e insight.”

Agora, os diretores de RH testam inteligência artificial, aprendizado de máquina e outras ferramentas

tecnológicas que podem revelar verdades escondidas nos números – e tudo isso mais rápido que nunca.

A equipe de Morris colocou isto para funcionar em sua pesquisa 2022 Associate Engagement Survey. Ao usar tecnologia interna para impulsionar a pesquisa em tempo real, eles foram capazes de obter respostas de quase um milhão de empregados em apenas cinco dias. Depois usaram capacidades de IA e machine learning para segmentar os dados e “destilar” comentários qualitativos em categorias e insights acionáveis. Como resultado, eles puderam atuar sobre as conclusões da pesquisa imediatamente em vez das típicas de três a cinco semanas que levaria para o fazer. “E, quando falamos em DEI (diversidade, equidade e inclusão) e representatividade,” diz Morris, “agora somos capazes de reportar a cada seis meses – de posse de dados em tempo real que nos permitem ser transparentes acerca de onde estamos e ser ainda mais responsáveis por gerar progresso e mudança.”

Ao longo dos anos, Morris diz que o papel do CHRO pivotou de um foco em talento e retenção para uma função concentrada em conduzir a empresa com perspectiva no crescimento organizacional e nas pessoas.

“A strategy is only unlocked by the systems and the people and the processes and the technology that you apply to them,” says Morris. “[In this role], increasingly you’re very active in all those dimensions of driving it.”

3. Conduzir a reinvenção além da função de RH

Enquanto a credibilidade se inicia com excelência funcional, o impacto e a influência dos High-Res CHROs se estendem pela empresa inteira e além da organização para estimular a transformação pra valer. Isto significa que eles:

- **Catalisam a mudança:** Toda reinvenção precisa ser conduzida por pessoas; como resultado, CHROs líderes adaptam a estratégia de talento com velocidade e escala para se alinhar às necessidades da empresa e fortalecer a resiliência. Nossas entrevistas com CEOs e CHROs mostram a oportunidade do CHRO para impactar muitas áreas que se beneficiam das lentes de pessoas/cultura, incluindo aquisições, investimentos, novos produtos e serviços, branding e ativismo social. Além disso, vimos que **88%** dos CEOs dizem que seus CHROs deveriam ser responsáveis por infundir uma cultura de inovação por toda a empresa.
- **Resolvem desafios sistêmicos:** Top CHROs reconhecem que suas organizações estão profundamente entrelaçadas com as comunidades em que operam. Como resultado, eles trabalham além das fronteiras da companhia – entre organizações, setores e regiões – para contribuir em conjunto com ações para a mudança. Eles alavancam melhores práticas (como o uso de EPIs durante o auge da pandemia) a fim de ajudar com objetivos sociais mais amplos, expandindo parcerias externas e investimentos que ajudam a companhia a causar um impacto no mundo. Outro modo de os High-Res CHROs adicionarem valor: melhorando a sustentabilidade, uma das forças que estimula a mudança. CEOs com um High-Res CHRO são **1,5x** mais propensos a dizer que seu CHRO está diretamente melhorando a performance **ESG** da companhia.

“[Você tem que] buscar o equilíbrio certo entre: um – exercer bem a sua função e ser um expert em seu ofício; e dois – operar sem limites/fronteiras. O equilíbrio entre esses dois modos é o que faz você se destacar para impulsionar crescimento no futuro. Isso também significa compreender o setor, a empresa e o ambiente macro que a companhia está enfrentando – e como as pessoas podem ajudar a resolver o que virá adiante.”

— Lauren Duprey, CHRO na Takeda



CHRO EM AÇÃO

Resiliência é tudo

Se existe uma palavra para descrever os últimos anos, é incerteza. Primeiro a pandemia, depois a invasão da Ucrânia pela Rússia, a alta da inflação, a crise de energia e o colapso das criptomoedas. As empresas tiveram que se adaptar à mudança rapidamente. Algumas organizações até prosperaram, pois têm a mistura certa de pessoas e tecnologia para se adaptar às condições mutantes.

Kerry Dryburgh, Chief People Officer na bp, chama isto de plataforma de oportunidades. “Trata-se de liderar a transformação internamente e depois olhar além, considerando os desafios externos, para fazer uma mudança no mundo”, ela diz. “É sobre propósito e como nós respondemos às expectativas sociais. E depois é sobre engajamento e comercialidade.”

Existem exemplos disto em todo lugar na organização. Num nível alto, todas as ferramentas e todos os dados de RH na bp estão na nuvem, tudo para assegurar que os funcionários tenham a melhor experiência possível.

Indo adiante, Dryburgh espera ser capaz de usar analytics e insights para um olhar em tempo real sobre os sentimentos dos funcionários – e reagir com rapidez, caso necessário. Por exemplo, a equipe de Dryburgh verificou que os funcionários da bp que trabalham em equipes com gestores dedicados são 15% mais engajados do que aqueles que veem seu gestor menos frequentemente e recebem menos feedback. Para resolver isso, a bp está criando uma agenda focada em estimular engajamento e desempenho. “Assim, trata-se de ter essa discussão ao contrário de pensar intuitivamente o que precisaríamos fazer...[e]

dando sustentação ao “por quê” de modo muito mais robusto.”

Dryburgh também constatou que a bp está bem posicionada para apoiar o bem maior, além do que é tradicionalmente esperado de um CHRO ou do RH em geral. Ela trabalhou com parceiros externos, incluindo ONGs, para criar um sistema de suporte a refugiados – não apenas no tocante a empregos, mas associando todos os demais aspectos, como determinando se alguém está precisando de treinamento em idiomas ou de apoio financeiro para cobrir os custos da requalificação. É uma forma completamente nova de pensar a estratégia de talento num tempo de convulsão que não só ajuda a empresa num momento de crise, como também as pessoas mais afetadas por ela.



Em última instância, Dryburgh vê a resiliência – e a alavancagem dessa plataforma de oportunidades – de três maneiras. A primeira é a transformação e o uso de tecnologia em RH e o talento para ajudar a empresa a evoluir e crescer para alcançar os objetivos num mundo em constante mudança. (Para isso, a bp é ajudada pela ferramenta de transformação GPS da Accenture para ajudá-la a compreender seus avanços na jornada.) A segunda é incorporar a importância de transformação e talento na C-suite e no board e abrir a porta para a colaboração. E a terceira é deixar um legado de forma que a companhia e as comunidades que ela atende sejam mais prósperas do que eram quando ela chegou à bp.

Seu conselho? “Pense maior do que a cadeira em que você está sentado.”

04

Você está preparado para se juntar aos 5%? O caminho adiante



Todo líder da C-suite deveria estar falando sobre como proceder e empoderar o CHRO como um executivo do crescimento. Comece por levantar o espelho individual- e coletivamente, porque destravar crescimento por meio de dados, tecnologia e pessoas só se alcança em conjunto. Considere estas quatro perguntas:

1. Nossa cultura reconhece, recompensa e estimula os gestores a pensar e agir além de seu título a fim de impulsionar crescimento de novas formas?
2. Será que nossos líderes possuem os dados certos e as habilidades tecnológicas (apoiados pelos processos e ferramentas adequados) para acelerar a mudança juntos, num modo sem fronteiras e sem atrito?
3. Temos estratégias diferenciadas para acessar talento, criar talento e destravar o potencial das pessoas?
4. Será que as pessoas prosperam ao trabalhar na nossa empresa, onde todos os líderes têm responsabilidade por esse compromisso?

“Eu converso com outros CEOs sobre o CHRO ser um líder de negócio, e o tema tem ressonância. Existe um movimento que se desloca do foco sobre o conceito de função corporativa ou função facilitadora para a do CHRO como o centro da empresa. Você precisa ver o seu CHRO como um líder na companhia que impulsiona seu crescimento e sua reinvenção. E vocês precisam empoderá-los para que cumpram essa missão.”

— Julie Sweet, Chair e CEO, Accenture

O futuro sucesso requer reinvenção hoje. Tudo começa com a conexão entre dados, tecnologia e pessoas; mas são necessárias as habilidades e os ambientes certos para que essas conexões realmente importem, dentro e fora da companhia. Alcançar os 5% superiores exige liderança ousada – não somente de um High-Res CHRO, mas de cada membro da C-suite. Todo executivo precisa ser um executivo do crescimento.





Autores



Ellyn Shook

Chief Leadership & Human Resources Officer, Accenture



Yusuf Tayob

Group Chief Executive, Accenture Operations

Agradecimentos

Líder da pesquisa: Laurie Henneborn

Arquitetura da pesquisa: Gabriela Burlacu, Ph.D.

Equipe de pesquisa: Tomas Castagnino, Francis Hintermann, Regina Maruca, Macarena Ortt, Tal Roded, Abira Sathiyathan, Pragati Sharma, Nataliya Sysenko, Christine Yiannakis

Líder da estratégia: Joanne Kaufman

Líder de marketing de conteúdo: Courtney Bonanno

Obrigado aos executivos, profissionais, colegas e parceiros a seguir por suas relevantes contribuições:

Julie Sweet, Chair e CEO, Accenture

Christie Smith, Lead—Talent & Organization/Human Potential, Accenture

Jill Kramer, Chief Marketing & Communications Officer, Accenture

Vasilisa Barsukova, Michael Benyamin, Mark Emerson, Eric Fallen, Emer Finnegan, Rachel Frey, Lucy Frost, Briana Hanafin, Marc-Antoine Jarry, Dominic King, Elizabeth Koenig, Brian Kropp, Victoria Lee, Amanda McGrath, Samantha Muljadi, Athena Peppes, Katy Rosati, Alex Setnikar, Lorraine Shearing, Sheryl Sober, Jeffrey Ward, Jim Wilson

Os autores do relatório gostariam de agradecer aos líderes de empresas e especialistas a seguir por seus valiosos insights durante nossas entrevistas e conversas:

Giuseppe Addezio, Chief Human Resources and Organization Officer, Ferrero

Christine Deputy, Chief People Officer, Pinterest

Kerry Dryburgh, Chief People Officer, bp

Lauren Duprey, CHRO, Takeda

Darrell Ford, EVP, Chief Human Resources Officer and Chief Diversity, Equity and Inclusion Officer, UPS

Francine Katsoudas, Chief People, Policy and Purpose Officer, Cisco

Donna Morris, Chief People Officer, Walmart Chuck

Robbins, Chair and CEO, Cisco



Sobre a pesquisa

Nós identificamos as companhias líderes que estão destravando a “combinação de crescimento” de dados, tecnologia e pessoas por meio de ciência de dados, analytics de texto e modelagem econométrica

As empresas líderes foram identificadas mediante a aplicação de analytics de texto sobre as transcrições de apresentações de resultados da S&P Capital IQ, capturadas no período de 2020 a 2022 entre 3.800 grandes companhias globais (receitas anuais superiores a US\$ 500 mi e número de funcionários maior que 1.000). Focos estratégicos em tópicos de criação de talento e essência digital foram definidos a partir de um conjunto de palavras- e frases-chave. As empresas foram consideradas “líderes” quando se enquadravam no quartil superior nos focos das duas categorias de tópicos relativamente a seus grupos de indústria. Enquanto 18% das organizações foram avaliadas como fazendo parte do quartil superior apenas para criação de talento e 20% para somente essência digital, 5% das organizações foram posicionadas no quartil superior em ambos os focos. (Verificamos que 56% das empresas não estavam fortemente concentradas em nenhum dos dois focos.)

Depois aplicamos modelagem econométrica usando os dados financeiros destas organizações capturados através da plataforma S&P Capital IQ. Níveis de alta produtividade (medidos como receita-por-funcionário, em USD) e aumento das receitas anuais nos últimos dez anos (2012-2022) foram usados para produzir uma equação de regressão de painel a fim de simular o impacto sobre crescimento de receita e produtividade ao [a] se tornar uma companhia líder em essência digital e criação de talento, e [b] aumentar os focos nos tópicos essência digital e criação de talento.

Identificamos os High-Res CHROs através de pesquisas globais com CEOs e CHROs

As pesquisas foram conduzidas entre outubro e novembro de 2022 com 570 CEOs e 570 CHROs de 12 indústrias (bancos, seguros, alta tecnologia, varejo, bens de consumo e serviços, setor público, saúde, comunicações e mídia, utilities, energia, biotecnologia, software e plataformas) em 12 países (Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, China, Cingapura, EUA, França, Índia, Japão, Reino Unido e Suíça).

Os High-Res CHROs foram determinados pela identificação dos CHROs no quartil superior das pontuações numa variável composta formada por “percepção” (extensão da percepção que CEOs e CHROs têm do High-Res CHRO) e itens de “realidade” (iniciativas de crescimento conduzidas pelo CHROs) apontados na pesquisa. A variável High-Res CHRO foi recodificada como dicotômica (0 = não High-Res CHRO; 1 = High-Res CHRO) e utilizada para determinar a frequência de High-Res CHROs, colocando ambiente, perfil e caminhos para o crescimento como itens específicos para este grupo.



Sobre a pesquisa

Nós avaliamos o perfil, o ambiente e as relações dos High-Res CHROs por meio de análise de dados e modelagem a partir das respostas à pesquisa e através de entrevistas mais aprofundadas.

Aspectos do perfil do High-Res CHRO foram determinados a partir das respostas dos CHROs relativas à sua própria avaliação, usando modelagem de regressão logística para identificar impulsionadores expressivos de ser um High-Res CHRO a partir de um conjunto de variáveis hipotéticas e levando em consideração características demográficas e da companhia. Os CHROs na média e acima em todos esses impulsionadores foram considerados para “compor o perfil”. Insights adicionais foram reunidos a partir de entrevistas mais profundas com 17 CEOs e CHROs de grandes organizações globais na América do Norte, Europa, América Latina e APAC e se estenderam por várias indústrias: viagens, biotecnologia, bens de consumo e serviços, varejo, utilities, bancos, energia, alta tecnologia, software e plataformas, óleo e gás.

Aspectos ambientais foram determinados a partir das respostas dos CEOs à pesquisa, usando modelagem de regressão logística a fim de identificar impulsionadores significativos pelo fato de ter um High-Res CHRO de um conjunto de respostas hipotéticas e considerando as características demográficas e da companhia. CEOs na média e acima em todos os impulsionadores significativos foram avaliados como “criadores do ambiente”. Insights adicionais foram reunidos a partir das entrevistas mais aprofundadas com 17 CEOs e CHROs de grandes companhias globais.

As forças das relações entre CHROs e demais membros C-level foram computadas a partir das respostas à pesquisa e medidas numa escala de 1 (limitada) a 4 (muito forte). Os valores das relações rotuladas como “muito fortes” foram somados e seus totais comparados entre grupos de CHROs High-Res e não High-Res. A força média das relações nos vários papéis C-level também foi comparada. Os papéis mais importantes das relações C-level foram então determinados a partir das maiores diferenças médias da força das relações entre os dois grupos. Uma equação regressiva com o uso da força das relações sendo a variável dependente foi usada para determinar os aceleradores da força das relações do CHRO na C-suite.

Identificamos como High-Res CHROs põem a mudança em prática por meio de análises, machine learning e dados da pesquisa

Dados financeiros e não financeiros das companhias que participaram na pesquisa foram obtidos da S&P Capital IQ. Algoritmos de aprendizado de máquina foram aplicados aos dados da pesquisa para traçar caminhos ideais para a aceleração de crescimento e valor 360º a partir das ações, iniciativas e abordagens que os CHROs haviam empreendido no ano anterior. Estes caminhos foram então agrupados de acordo com temas-chave identificados nas entrevistas mais aprofundadas com 17 CEOs e CHROs, que depois foram confirmados serem três fatores distintos através da Confirmatory Factor Analysis. Estes três fatores também foram avaliados pela sua força em causar impacto financeiro e não financeiro, determinando o principal acelerador de impacto entre os três.



Referências

1. Accenture, Total Enterprise Reinvention: Reaching a new performance frontier, 2023. Com base no Global Disruption Index da Accenture, uma análise composta que cobre aspectos econômicos, sociais, geopolíticos, climáticos, de consumidor e tecnológicos. Nós criamos uma medida geral de disrupção para avaliar o nível de volatilidade e mudança no ambiente de negócios externo. O índice é formado pela média dos seis subcomponentes que cobrem as esferas econômica, social, geopolítica, ambiental, de consumidor e tecnológica. Cada subcomponente é baseado num conjunto de scores indexados para uma série de indicadores.
2. Análise da Accenture Research baseada no Economic Outlook da OCDE e Oxford Economics
3. Dados extraídos de pesquisa junto a 570 CEOs conduzida entre outubro e novembro de 2022. Ver “Sobre a pesquisa” para mais detalhes.
4. Crescimento de produtividade baseado num modelo preditivo com uso de receita-por-funcionário nos últimos 10 anos (2012-2022). Ver seção “Sobre a pesquisa” para mais informações.
5. Ver “Sobre a pesquisa” para conhecer metodologia
6. A Accenture define “essência digital” como uma arquitetura tecnológica que consiste de três camadas integradas: 1) camada de infraestrutura e segurança baseada na nuvem, 2) camada modernizada e de aplicações cloud-native e 3) camada de dados e IA.
7. Analytics de texto revelou um foco exclusivo nos seguintes tópicos e frases para as 5% das organizações que conduzem em paralelo ênfase sobre a essência digital e criação de talento: tecnologia emergente, experiência do funcionário, modelos de trabalho híbrido e remoto, inclusão e diversidade, metaverso, plataformas móveis e na web, soluções de segurança e qualificação da mão de obra.
8. CHRO é a posição C-level (alta direção) com responsabilidade pela contratação, retenção e engajamento das pessoas de uma companhia. Esta função por vezes tem outros títulos, como Chief People Officer ou Chief People & Culture Officer ou Diretor de Recursos Humanos para refletir um escopo mais amplo. Usamos CHRO ao longo deste relatório para consistência e clareza.
9. As pesquisas foram conduzidas entre outubro e novembro de 2022 junto a 570 CEOs e 570 CHROs de 12 setores (bancos, seguros, alta tecnologia, varejo, bens de consumo e serviços, setor público, saúde, comunicações e mídia, utilities, energia, biotecnologia, software e plataformas) em 12 países (Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, China, EUA, França, Índia, Japão, Reino Unido, Singapura e Suíça). Ver seção “Sobre a pesquisa” para mais informações.



Referências

10. Insights foram reunidos a partir de entrevistas mais profundas com 17 CEOs e CHROs de grandes organizações globais na América do Norte, Europa, América Latina e APAC e se estenderam por várias indústrias: viagens, biotecnologia, bens de consumo e serviços, varejo, utilities, bancos, energia, alta tecnologia, software e plataformas, óleo e gás.
11. Leia mais sobre a jornada da Ferrero para impulsionar o crescimento: <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/consumer-goods-services/ferrero-employee-engagement>
12. Accenture. Care to do Better, 2020. <https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce/employee-potential-talent-management-strategy>
13. Serviços gerenciados estratégicos são muito mais do que a terceirização tradicional. Eles são uma solução de próximo nível que incorpora habilidades especializadas e resultados significativos, entregando a reinvenção por meio de acordos de compartilhamento de ganhos. Serviços gerenciados são transformadores, reduzem riscos e custos e veem os provedores tornarem-se verdadeiros parceiros na inovação.
14. Ver seção “Sobre a pesquisa” para conhecer a metodologia.
15. Accenture, Breaking Through to Innovation at Scale, 2023. Baseado em dados da pesquisa A Arte da Maturidade em IA, da Accenture, com mais de 1.600 executivos C-level e líderes de ciência de dados das maiores organizações mundiais <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/ai-maturity-and-transformation>

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa líder global de serviços profissionais que ajuda grandes companhias, governos e outras organizações a construir sua essência digital, otimizar suas operações, acelerar o crescimento das receitas e aprimorar serviços ao cidadão – criando valor tangível com velocidade e escala. Somos uma empresa liderada por talento e inovação com 738 mil pessoas atendendo a clientes em mais de 120 países. Tecnologia está hoje no coração da mudança, e nós somos uma das líderes mundiais a ajudar a impulsionar essa atitude, com fortes relacionamentos no ecossistema. Combinamos nossa força em tecnologia com experiência setorial incomparável, expertise funcional e capacidade de entrega global. Somos exclusivamente capazes de entregar resultados tangíveis graças ao nosso amplo portfólio de serviços, soluções e ativos em Strategy e Consulting, Technology, Operations, Industry X e Accenture Song. Estas capacidades, junto com nossa cultura de compartilhar sucesso e o compromisso de gerar valor 360o, nos permitem construir relações confiáveis e duradouras com nossos clientes e ajudá-los a alcançar o sucesso. Medimos nosso êxito pelo valor 360o que entregamos a nossos clientes, mutuamente, stakeholders, parceiros e comunidades.

Visite-nos em www.accenture.com

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research molda tendências e cria insights baseados em dados sobre os problemas mais relevantes enfrentados pelas organizações globais. Por meio da combinação do poder de técnicas de pesquisa inovadoras com um profundo conhecimento das indústrias de nossos clientes, nossa equipe de 300 pesquisadores e analistas abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e análises todos os anos. Nossos estudos instigantes, desenvolvidos em parceria com organizações de ponta globais, ajudam nossos clientes a abraçar a mudança, criar e entregar valor com base no poder da tecnologia e da criatividade humana.

Visite-nos em www.accenture.com/research

Este conteúdo é fornecido em caráter de informação geral e não visa a ser usado em substituição da consultoria prestada por nossos consultores profissionais.

Copyright © 2023 Accenture. Todos os direitos reservados.
Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.