



META4

## O QUE PODE SER FEITO A PARTIR DOS RECURSOS HUMANOS?

Nos últimos anos, muito se tem falado de digitalização e de transformação digital, que, assumidamente, veio para ficar. Neste novo ambiente, parece claro que as empresas que não reformulem as estratégias de negócio, tendo em conta o ecossistema digital, terão uma sobrevivência complicada.

**n**este contexto, existe um crescente consenso de que a função dos Recursos Humanos está no auge, relativamente ao papel e posicionamento na tangibilidade da estratégia digital mencionada, desde que isso traga um processo de transfor-

mação reduzido. Apesar disso, o actual formato desejado pelos Recursos Humanos implica necessariamente actuar “digitalmente”, uma vez que essa função passou de garantir processos transacionais para um parceiro de negócios.

Tendo em conta este racional exposto, o papel dos Recursos Humanos na

transformação digital de cada empresa, em termos de digitalização, expressam-se em três questões:

- ⊗ Qual o nível de transformação digital reproduzido na empresa e porquê;
- ⊗ Onde devem os Recursos Humanos actuar para apoiar a transformação digital da empresa;

❖ Como pode a função de Recursos Humanos evoluir com isso.

### TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: O QUE É

Relativamente às duas primeiras questões, é importante definir o conceito de “transformação digital”. Apesar de ser um assunto recorrente na actualidade, do qual existem inúmeras definições, as mesmas coincidem em dois aspectos fundamentais: mais que um projecto, a transformação digital não compromete a implementação de novas ferramentas digitais.

Citando África Muñoz, que por sua vez cita Brian Solis, a transformação digital é «o realinhamento ou o novo investimento em modelos de tecnologia e negócios para envolver de forma mais eficaz os clientes digitais em cada ponto de contacto no ciclo de vida da experiência do cliente».

Dependendo de cada interpretação, a transformação digital é baseada na definição ou identificação de um modelo de negócio competitivo baseado na tecnologia e/ou com o apoio do mesmo, com o foco na interacção digital eficiente com os clientes. Em suma, a direcção tomada pelas empresas no mundo digital e todos os processos (produtos, processos, serviços, fornecedores, parceiros e clientes), vão produzir um valor acrescentado para a empresa e para as pessoas associadas à mesma.

Desta forma, o que devem os Recursos Humanos fazer para apoiar esta estratégia? Em última análise, a missão dos Recursos Humanos passa por garantir que a empresa tenha acesso aos recursos necessários, onde e quando forem precisos. O desafio não passa, única e exclusivamente, por estar ciente desta máxima, mas por realizá-lo de forma oportuna tendo em conta a carga emocional associada à gestão das pessoas. Quando ultrapassada esta questão, o problema fica subjacente da análise de vários aspectos:

- ❖ O que queremos fazer e qual a motivação?
- ❖ Quem deve estar encarregue dessa função e qual será o perfil indicado para a desempenhar?

- ❖ Essa pessoa pode ser recrutada internamente ou é necessário um recrutamento externo? Temos pessoas suficientes?
- ❖ Conseguimos preparar os trabalhadores para darem esse passo?

Apesar de ser óbvio, existe, ainda, a necessidade de considerar o que estamos a fazer relativamente a este aspecto, ou seja, perceber se o problema remete para a digitalização ou se existe outro motivo. Se assumirmos que o problema digital corresponde a estes critérios, então o desafio não difere do habitual, regressando à máxima de como apoiar a transformação digital nas empresas através dos Recursos Humanos. Considerando o problema subjacente, existe a necessidade de antecipar a resposta a “o quê” e esclarecer o “porquê”, para, poste-

anterior, definimos o modelo de negócio apropriado, definindo quais serão os aspectos-chave para trabalhar. Um dos principais a ter em conta, relembrando a definição de transformação digital, mais concretamente “...um envolvimento mais eficaz com os clientes digitais em todos os pontos de contacto, durante a experiência de ciclo de vida dos mesmos...”, passa por substituir os clientes por funcionários e potenciais funcionários, partindo da premissa de que não se trata de implementar uma ou mais ferramentas. O caminho da transformação digital passa por encontrar oportunidades de Recursos Humanos no mundo digital, envolvendo pessoas e, também, uma nova forma de pensar sobre as coisas, não recorrendo apenas à digitalização do que sempre fizemos.

## O caminho da transformação digital passa por encontrar oportunidades de Recursos Humanos no mundo digital, envolvendo pessoas e, também, uma nova forma de pensar.

riormente, poder responder ao “como”. Consequentemente, e com base nessas premissas, podem começar a planear todos os processos a seguir, tanto do ponto de vista das pessoas como da perspectiva da própria gestão de Recursos Humanos.

Resumidamente, tendo em conta o que queremos alcançar e depois de analisar os materiais disponíveis no ponto de partida, vamos estar preparados para definir o nosso plano de acção.

### TRANSFORMAR E FAZER EVOLUIR A FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Face à terceira questão, do meu ponto de vista, em primeiro lugar, os Recursos Humanos sabem o que querem fazer e, em segundo lugar, tal como referi no ponto

Pensemos, como exemplo, numa pessoa com mais de 40 anos, que dispõe de um computador portátil ou fixo, PSP e Playstation4, tablet e smartphone, o mesmo reflecte relativamente à possível compra de um smartwatch. A pessoa em análise remete para um ocasional comprador na Amazon e derivados, antes de fazer uma compra física, faz sempre uma pesquisa pela Internet, com o objectivo de evitar o contacto pessoal e os tempos de espera para obter um esclarecimento.

Tendo em conta os correios electrónicos pessoais como o gmail, conta do Facebook, LinkedIn, Twitter, entre outras redes sociais, mesmo que não exista uma utilização diária por parte do utilizador, acaba sempre por existir uma actualização pontual. Acredito que seja unanime





**Enrique Sala Pascual**  
Strategic Human Resources  
Senior Consultant

que existe, à priori, uma familiaridade com a transformação digital. Sem entrar em mais discussões relativamente a este ponto, visto já ter sido analisado anteriormente, a pergunta que se coloca é: conseguimos, a partir dos Recursos Humanos, dar um serviço adequado a esta realidade? Conseguimos fazê-lo caso existam perfis mais digitalizados? Os nossos processos de Recursos Humanos estão paralelamente de acordo com a nova realidade?

Surpreendentemente, acredito que a resposta seria não. Não estamos suficientemente digitalizados se virmos as coisas através da nossa óptica ou de terceiros. Não se trata, exclusivamente, das ferramentas (internas ou externas dos Recursos Humanos) ou da forma que a nossa equipa recorre às mesmas. Trata-se do conceito por si só. Temos de reflectir sobre sermos capazes de oferecer os nossos serviços aos empregados/candidatos/processos, com o objectivo de os tornar mais atractivos? Ou, de outra forma, somos capazes de articular a nossa proposta de valor digital? Devemos, inclusive, dizer quem somos, qual o nosso público e, mais importante, a razão pela qual devem utilizar os nossos serviços e quanto isso irá custar (seja em relação aos tempos de espera, facilidade de acesso, entre outros factores). De uma

Numa época de uma “guerra pelo talento”, temos de ser capazes de passar às nossas equipas a ideia de que estamos a “lutar” de forma activa por um lugar no mercado.

perspectiva exterior, se nos colocarmos à parte e tentarmos aceder/utilizar os serviços de Recursos Humanos, em diversas ocasiões, infelizmente, vamos perceber que a “experiência” não é tão agradável.

Se é certo que vivemos numa época em que existe uma “guerra pelo talento”, temos de ser capazes de passar a ideia aos nossos funcionários e equipas de trabalho de que estamos a “lutar” de forma activa por um lugar no mercado. De

forma a colocar (de igual forma o que fazem as outras áreas da empresa, como o Marketing e as Vendas) o cliente no centro das atenções, no nosso caso, os funcionários e possíveis candidatos, definindo as propostas de valor com base nas suas necessidades. Passa, assim, por conseguir que a transformação que a empresa necessita seja percebida pelos funcionários, para que a entendam como uma “obrigação” ordenada pela área de Recursos Humanos.

Por exemplo, se pedirmos aos nossos comerciais para que melhorem o seu NPS (Net Promoting Score), o que estamos a fazer ou podemos fazer para melhorar o NPS interno? Se as Vendas e o Marketing são capazes de fazer previsões sobre as necessidades do consumidor – como, quanto e o que irá vender –, vamos conseguir, de forma autónoma, aperfeiçoar os nossos processos de selecção, definindo o perfil do trabalhador com maior êxito para a nossa empresa? Se conseguirmos fazer previsões de demanda dos consumidores, podemos estimar os recursos necessários dos Recursos Humanos e fazer uma antecipação das mesmas? Sem dúvida que vão surgir erros, tendo em conta a resolução do problema em vez da sua antecipação. Neste caso, o uso de ferramentas e a exploração de dados que temos serão fundamentais. Big Data para sempre!

Em suma, somos capazes de oferecer os nossos serviços aos funcionários/candidatos/processos de forma apelativa? Ou, por outras palavras, somos capazes de articular a proposta com valor digital? Pensamos que o papel dos Recursos Humanos no processo de transformação digital é a chave, mas sempre que este processo se afasta da estratégia global da empresa, é necessário reavaliar e proceder à sua transformação. Apesar de vivermos num mundo em constante mudança, não aumentemos a incerteza com base em não fazer ou fazer como de costume. Lembre-se de que “retornos anteriores não garantem retornos futuros”. ☑