

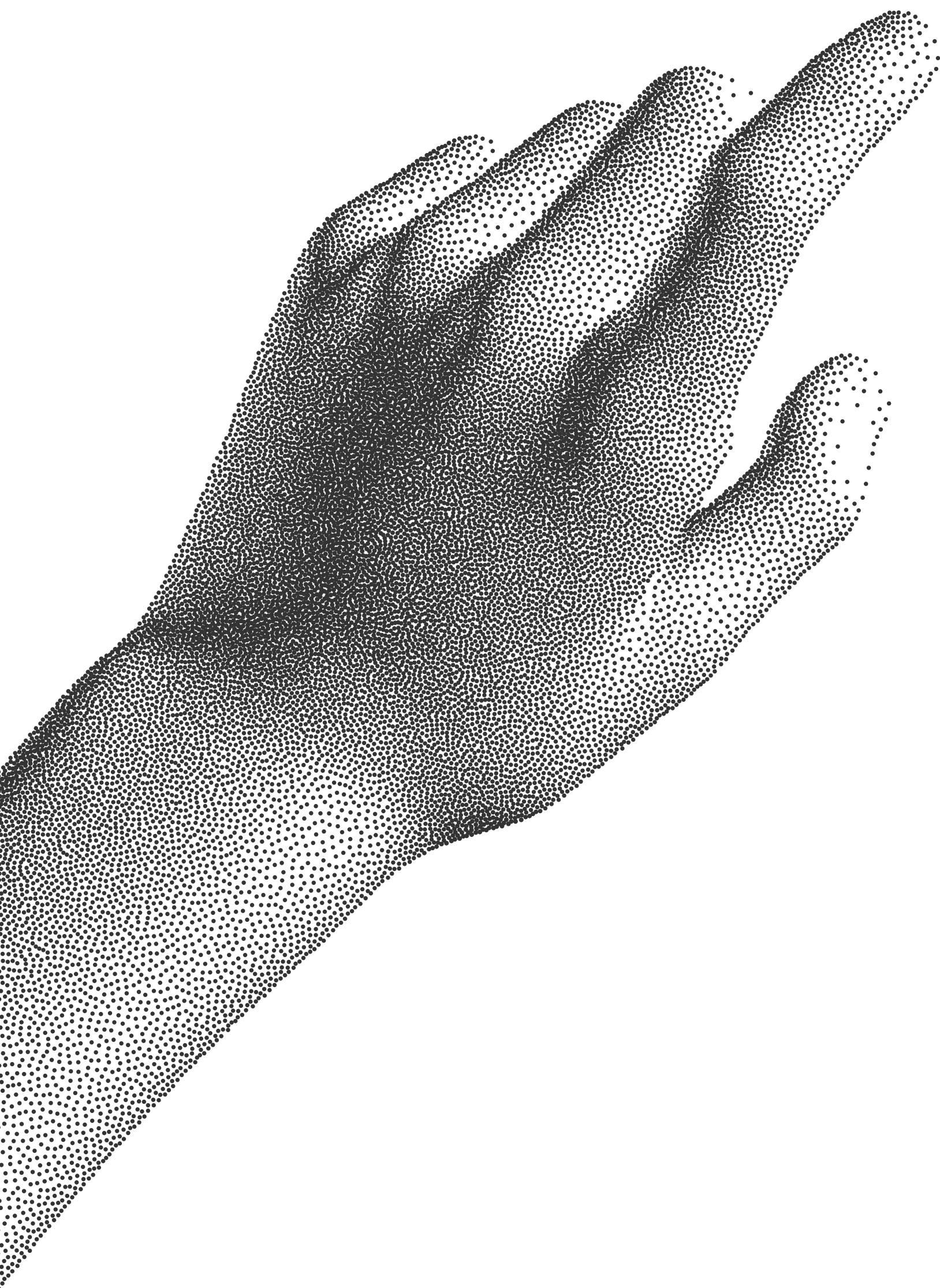
Produção **MIT Sloan**Review **Brasil**

# HUMAN CAPITAL Management Solutions

Um panorama inédito sobre  
o uso das plataformas de  
gestão de pessoas.



# Apresentação



Os impactos da tecnologia na gestão de pessoas abriram um novo panorama de oportunidades e desafios para lideranças corporativas e profissionais de recursos humanos. Em um cenário marcado pela aceleração dos movimentos de transformação digital, a integração de processos e a facilitação das jornadas de colaboradores se tornaram aspectos cruciais para criar estratégias de marcas empregadoras — e um diferencial competitivo para atingir objetivos de negócio como um todo.

Realizada por MIT Sloan Management Review Brasil, a primeira edição do Human Capital Management Solutions Brazilian Report traz um levantamento inédito sobre o ecossistema de tecnologias de RH que se formou no país ao longo dos últimos anos. A partir de uma metodologia proprietária, o estudo apresenta as principais expectativas, aplicações, gargalos e benefícios observados no uso de soluções de HCM em mais de 140 organizações brasileiras.

Em meio às inúmeras possibilidades que vêm sendo reveladas pela aproximação entre tecnologia e desenvolvimento humano, trata-se de um material indispensável para entender o potencial das soluções que temos à disposição e apoiar decisões orientadas por necessidades reais de gestores e colaboradores.

Boa leitura.

**Douglas Souza, CEO MIT Sloan Management Review Brasil**

# Sumário

● **04**  
*Metodologia*

● **07**  
*Percepção de valor: agilidade,  
engajamento e tomada de decisão*

● **10**  
*Visão operacional:  
O básico que funciona*

● **18**  
*Em alta: IA e Saúde Mental*

● **22**  
*Conclusões Fianis*

# Metodologia

A elaboração do questionário-base foi orientada pela identificação das principais demandas, percepções de valor e estratégias de aplicações de soluções de Human Capital Management no ecossistema de RH brasileiro. Dessa maneira, a primeira fase da pesquisa foi composta por entrevistas de profundidade com lideranças e tomadores de decisão de organizações dos mais diversos setores.

Participaram da etapa inicial: Clecia Simões, CHRO da Dock para a América Latina; Maria Paula Oliveira, Diretora de Gente, Jurídico e Compliance da LG - Lugar de Gente; Patricia Pugas, diretora executiva de gestão de pessoas do Magalu; Pida Lamin, head de pessoas do Hospital Sírio-Libanês, Valmir Oliveira, diretor administrativo da

PwC, Michelle Onuki, Chief Product Officer da Gria; e Marcelo Nóbrega, Especialista em Inovação e Tecnologia para RH da Falconi.

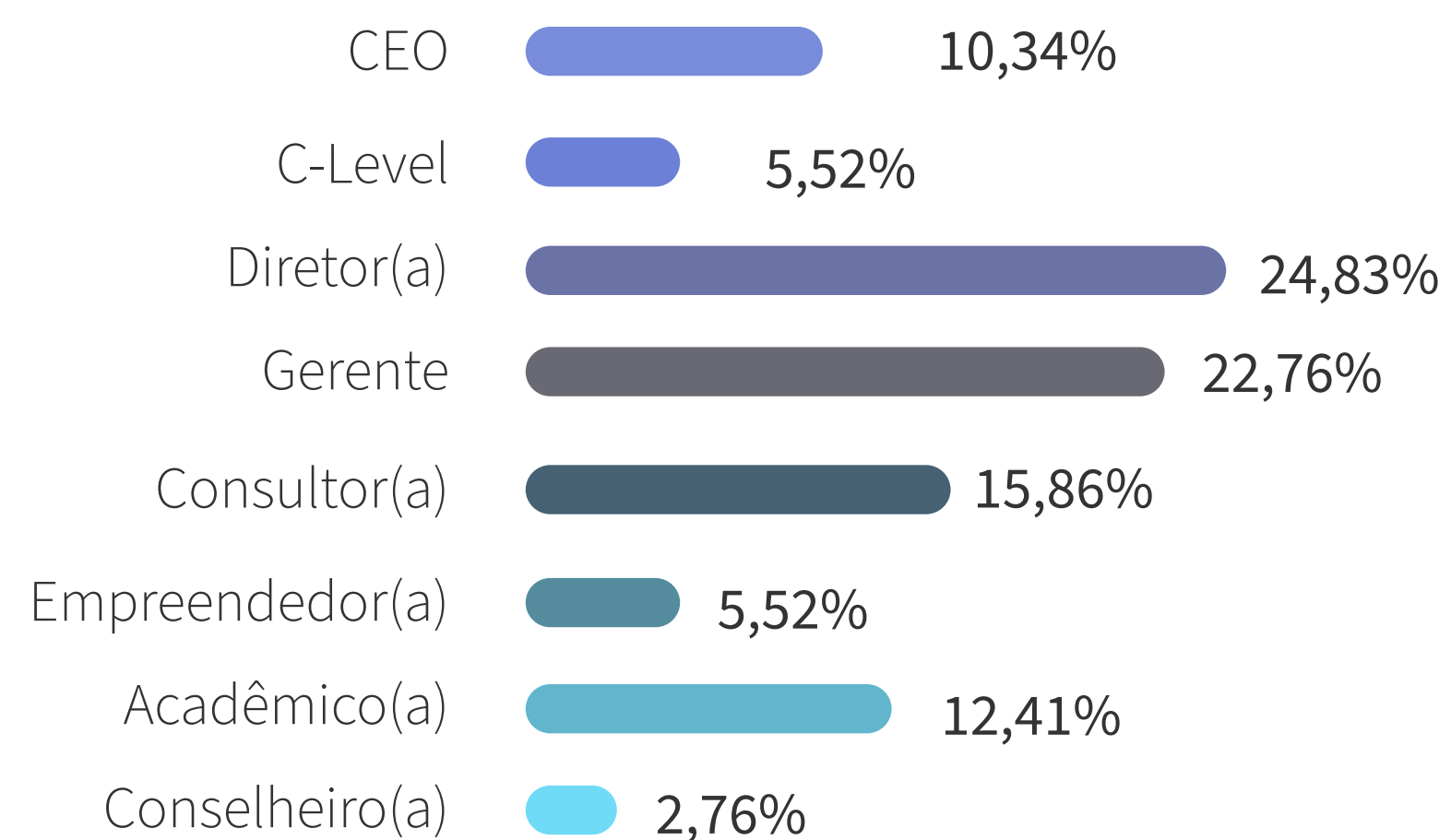
Os insights levantados durante as sessões serviram como base para o desenvolvimento do formulário final pela equipe de MIT Sloan Management Review Brasil. O período de coleta de dados foi realizado ao longo de cinco semanas e contabilizou respostas de líderes e gestores de 148 empresas — CEOs, C-Levels, Diretores, Consultores e Gerentes, em sua maioria. Os resultados foram compilados em três categorias principais: percepção de valor, aplicações de negócios e tendências de mercado.

*O conceito de Human Capital Management (HCM) gira em torno do conjunto de estratégias e ferramentas ligadas à gestão e ao desenvolvimento de pessoas nas organizações. Nesse ecossistema de soluções, estão presentes tanto soluções de uso segmentado (sistemas recrutamento e seleção, por exemplo) como plataformas transversais de integração de processos de recursos humanos.*

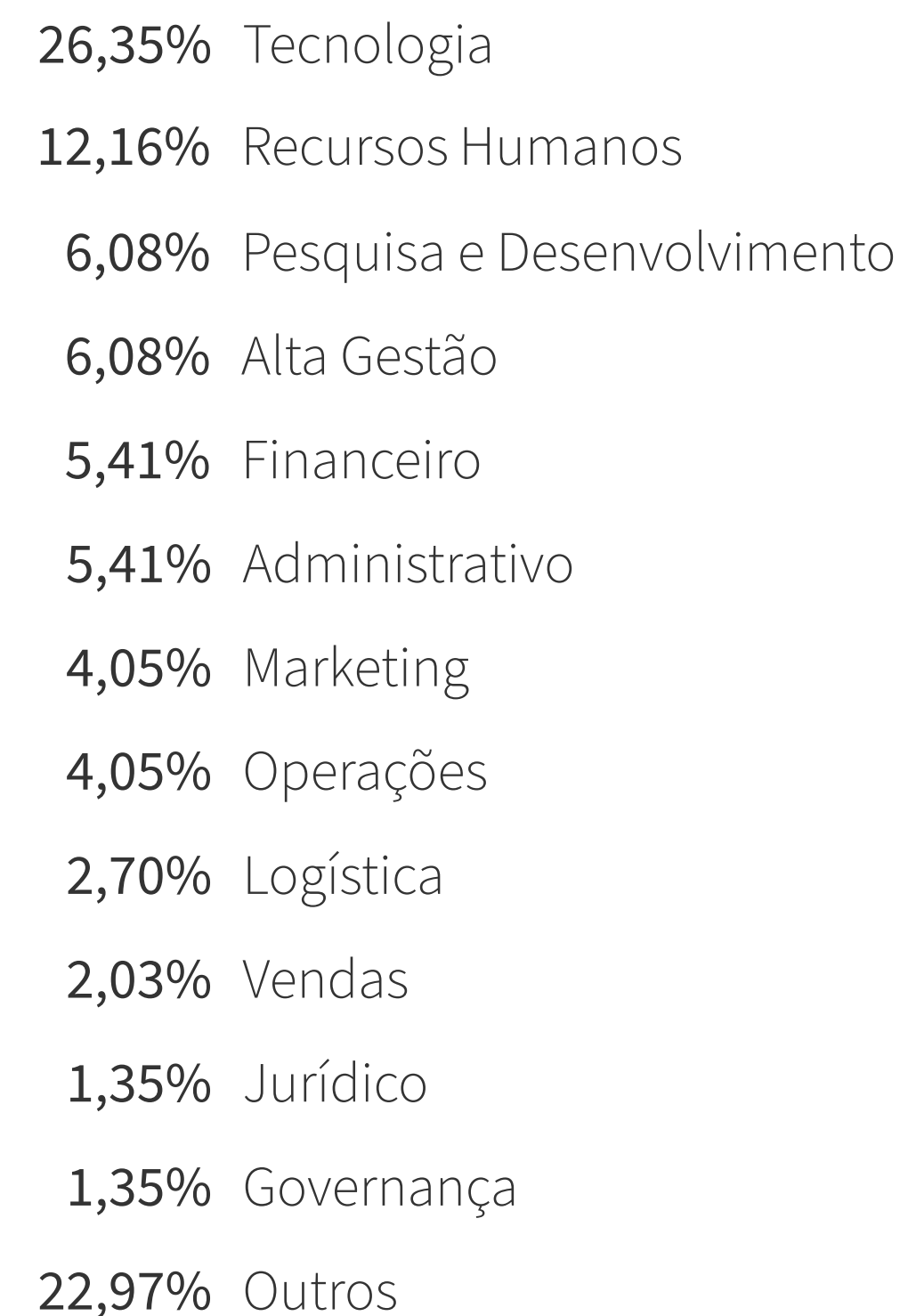
# PERFIL DOS RESPONDENTES

## CARGO

6 em cada 10 respondentes são tomadores ou influenciadores de tomada de decisão nas empresas (diretores, c-levels e gerentes).



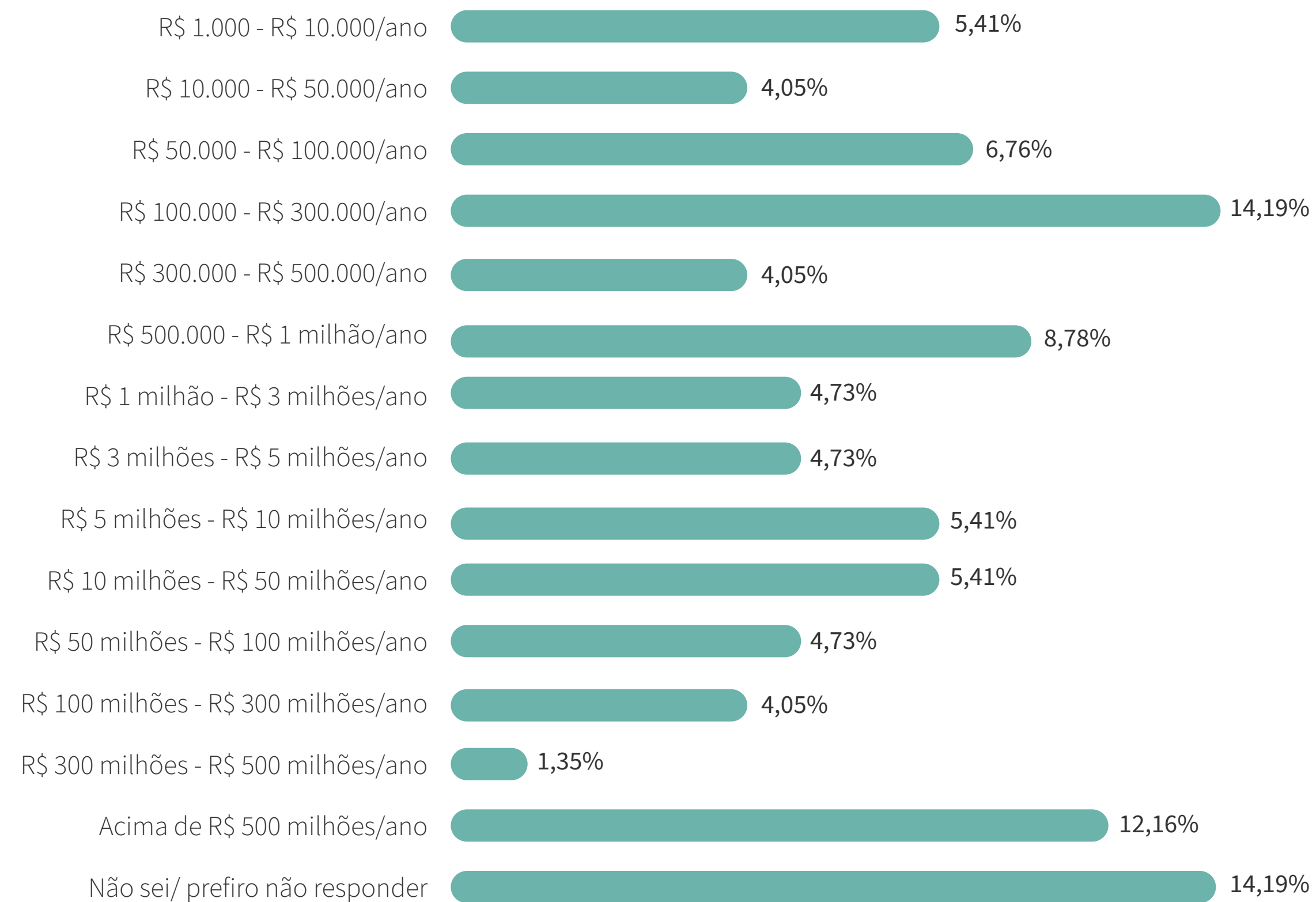
## ÁREA DE ATUAÇÃO



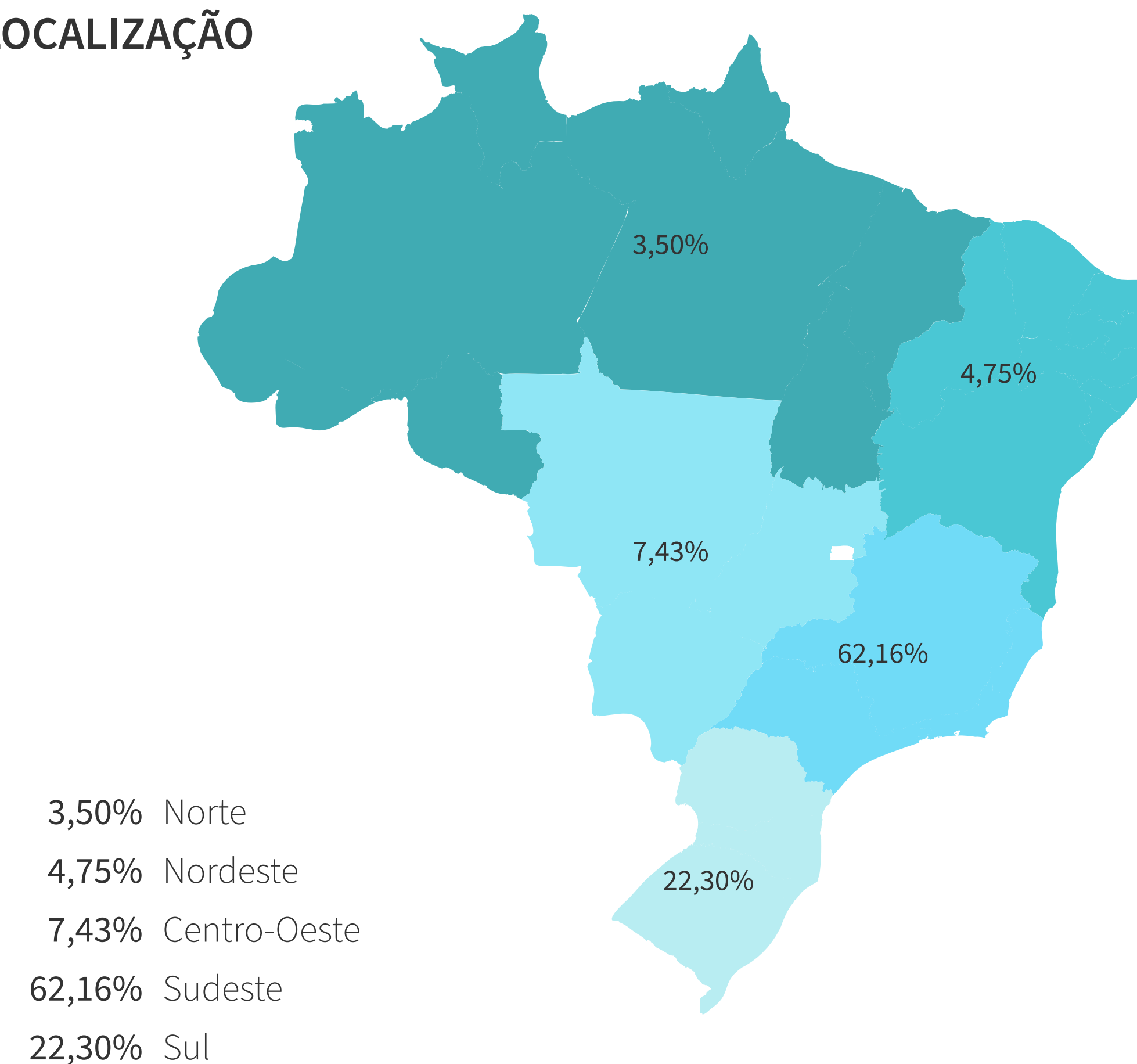
A pesquisa teve como foco as percepções e visões de líderes e gestores de empresas brasileiras, incluindo diversas camadas de interface com soluções de HCM.

# PERFIL DOS RESPONDENTES

## FATURAMENTO ANUAL



## LOCALIZAÇÃO



# Percepção de valor: agilidade, engajamento e tomada de decisão

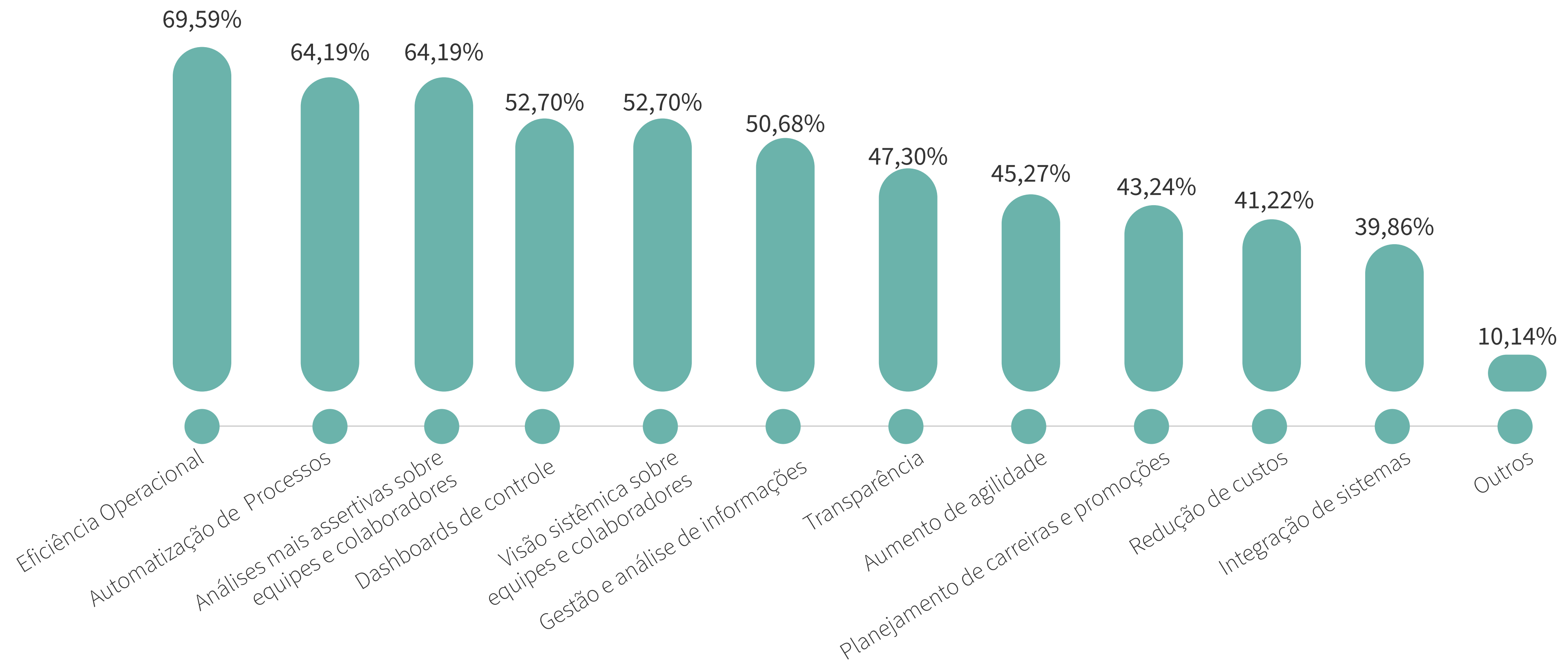
*67,5% dos gestores e líderes brasileiros apontam o fortalecimento de visão estratégica como o principal benefício oferecido por soluções de Human Capital Management*

Os ganhos de eficiência operacional, a automatização de processos e a assertividade das análises de dados estão entre as principais vantagens percebidas no uso de soluções de HCM entre profissionais de recursos humanos. Na leitura sistêmica sobre os benefícios gerados para as organizações, os destaques estão nos benefícios de visão estratégica, no apoio à tomada de decisões e no engajamento de colaboradores — este último aspecto é valorizado por 87,5% dos executivos C-Level brasileiros. No middle management, o fator redução de custos (66%) aparece como um diferencial relevante oferecido pelos sistemas.

No quadro geral, a utilização das plataformas é considerada muito importante por cerca de 79% dos tomadores de decisão que participaram da pesquisa. **Ainda existe, no entanto, um gap sobre a percepção de valor e a dedicação de recursos destinados às soluções:** embora a maioria dos participantes da pesquisa acreditem em sua necessidade para o sucesso do negócio, apenas 34% de suas empresas planejam investir em novas tecnologias de HCM nos próximos doze meses. Entre esse grupo, somente 10% possuem um budget superior a R\$ 300 mil para expandir ou aperfeiçoar seu portfólio de ferramentas.

## NO RH: FOCO NA EFICIÊNCIA

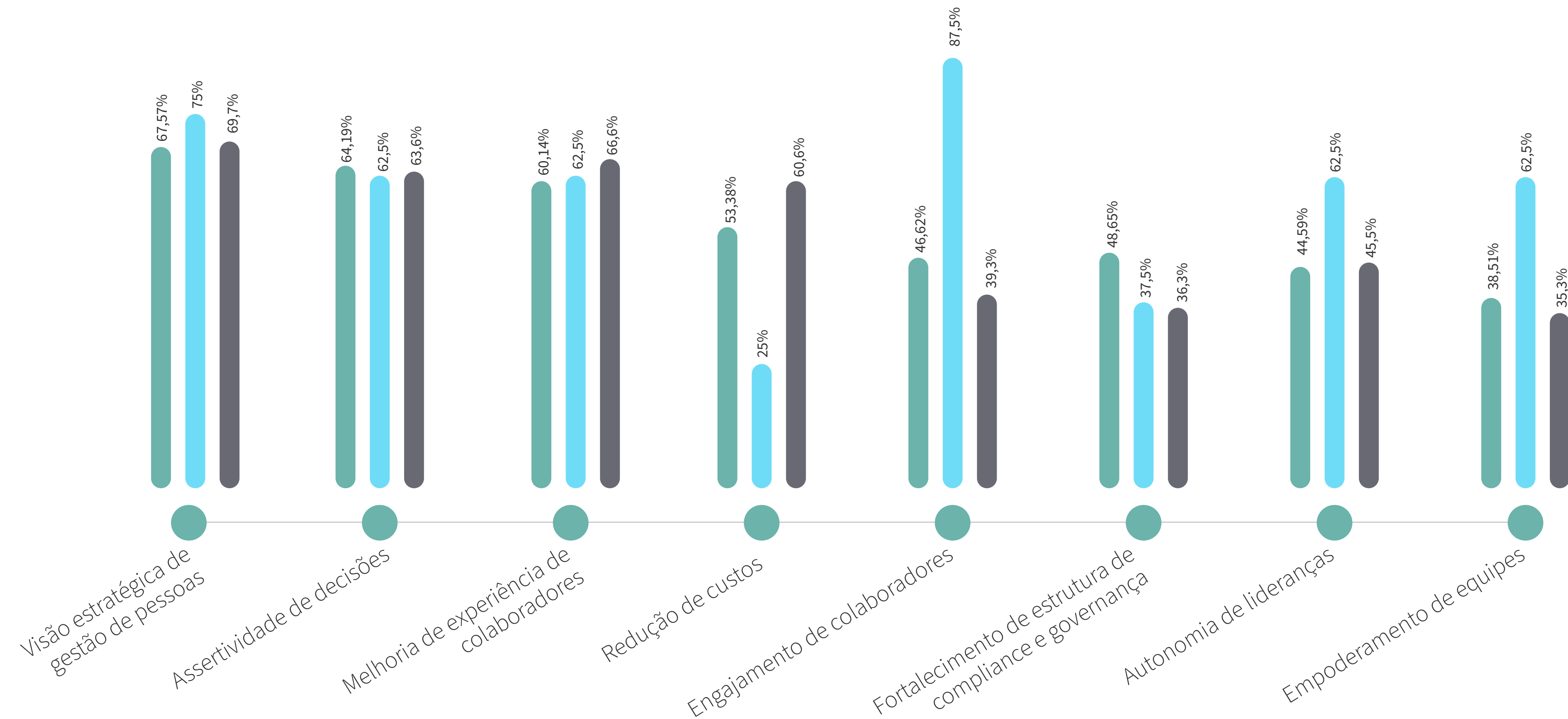
Quais são os principais benefícios que uma plataforma HCM pode trazer para as áreas de recursos humanos?





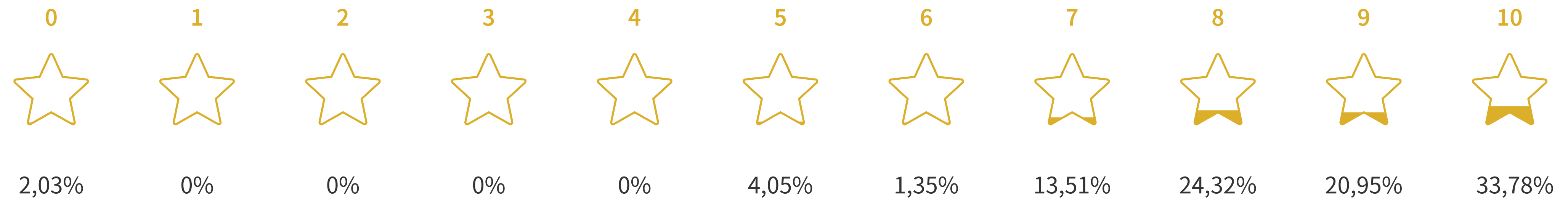
# NA EMPRESA: VISÃO SISTÊMICA E EMPLOYEE EXPERIENCE

Quais são os principais benefícios que uma plataforma HCM pode trazer para a organização como um todo?



## FERRAMENTA ESTRATÉGICA

De 0 a 10 como você avalia a importância das soluções de HCM para o sucesso de uma organização?



## COMPROMETIMENTO COM INOVAÇÃO

A sua empresa pretende fazer novos investimentos em tecnologias e soluções de HCM nos próximos meses?

SIM

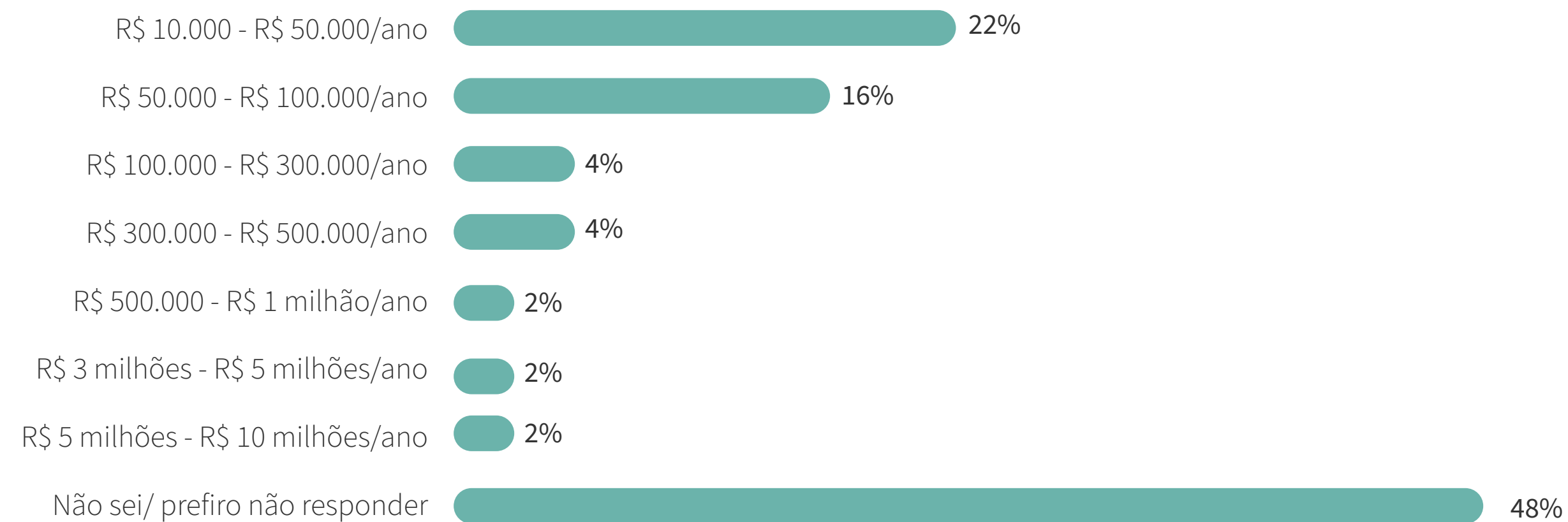
34%

66%

NÃO

## RESERVA DE BUDGET

Quais são os recursos disponíveis para fazer esses investimentos?



## VALOR APLICADO

*Como alavancar o potencial de soluções de HCM nas organizações?*

O fortalecimento da visão estratégica é apontado como um dos principais diferenciais de HCM por lideranças de diversos perfis e setores. A formação de uma cultura de dados em todos os níveis da organização é essencial para gerar bases de informações qualificadas e que permitam análises mais assertivas de desenvolvimento humano.

A eficiência operacional e as possibilidades de automação estão entre as maiores vantagens percebidas pelos profissionais de RH. A criação de dashboards intuitivos, que facilitem a visualização e a integração de processos administrativos, surge como uma tendência em ascensão para atender essa demanda.

# Visão Operacional: O básico que funciona

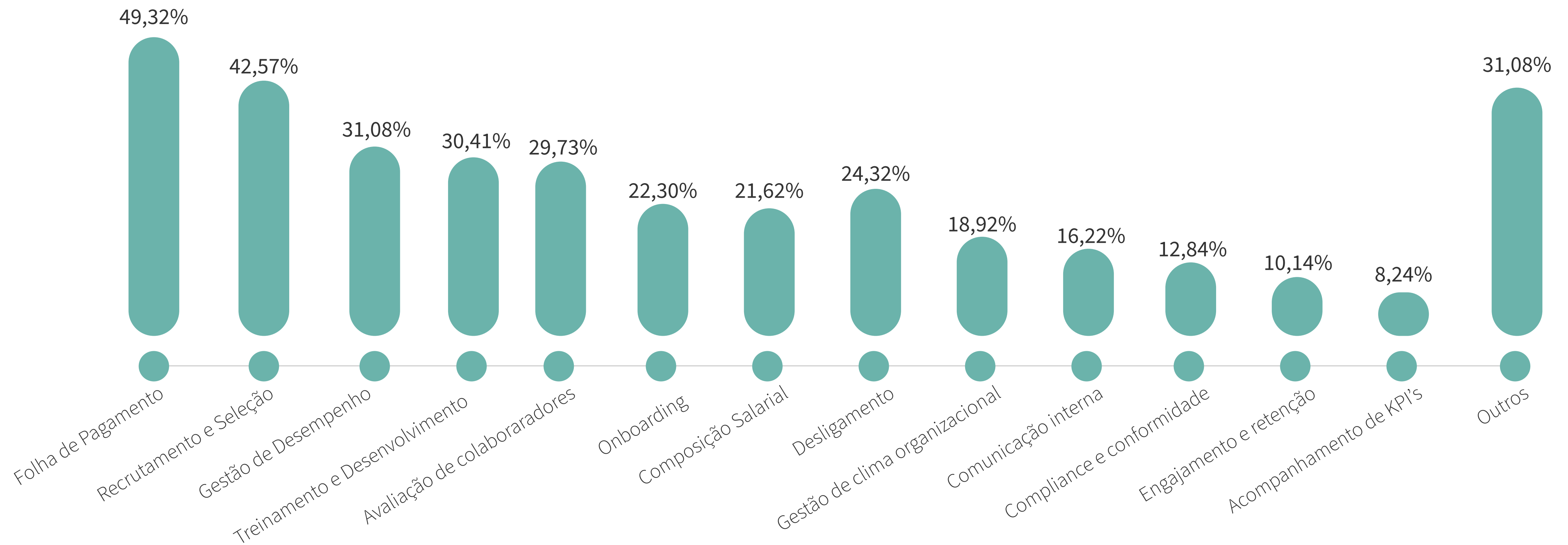
A evolução das tecnologias de Human Capital Management tem aberto novas possibilidades de gestão de pessoas e desenvolvimento humano. No campo operacional, esse potencial permanece pouco explorado pelas empresas nacionais. A maioria das aplicações utilizadas ainda gira em torno da automatização de processos básicos de grande volume, como administração de folhas de pagamento (49,32%), recrutamento e seleção (42,57%) e avaliações de desempenho (31,08%). Oportunidades ligadas à melhoria de clima organizacional, por exemplo, foram registradas por apenas 18,92% dos respondentes da pesquisa.

Barreiras culturais e migração de informações para ambientes online estão entre os desafios identificados para dar o próximo passo no uso de ferramentas de HCM. Mas os altos custos de implantação e a complexidade de integração a outras plataformas permanecem como o maior obstáculo para aplicar as soluções em camadas mais estratégicas de negócio. O aspecto financeiro, inclusive, é apontado como o principal critério de contratação adotado pelas lideranças analisadas pelo estudo (e uma unanimidade entre o C-Suite das empresas), seguido pela qualidade do suporte técnico oferecido pelos fornecedores das soluções.

*Os custos de implantação e manutenção de tecnologias de HCM são apontados como um desafio por 71,62% dos executivos — o índice entre o C-Level é de 100%*

## FOCO NO ESSENCIAL

*Em quais processos ou departamentos de Recursos Humanos as soluções são utilizadas?*



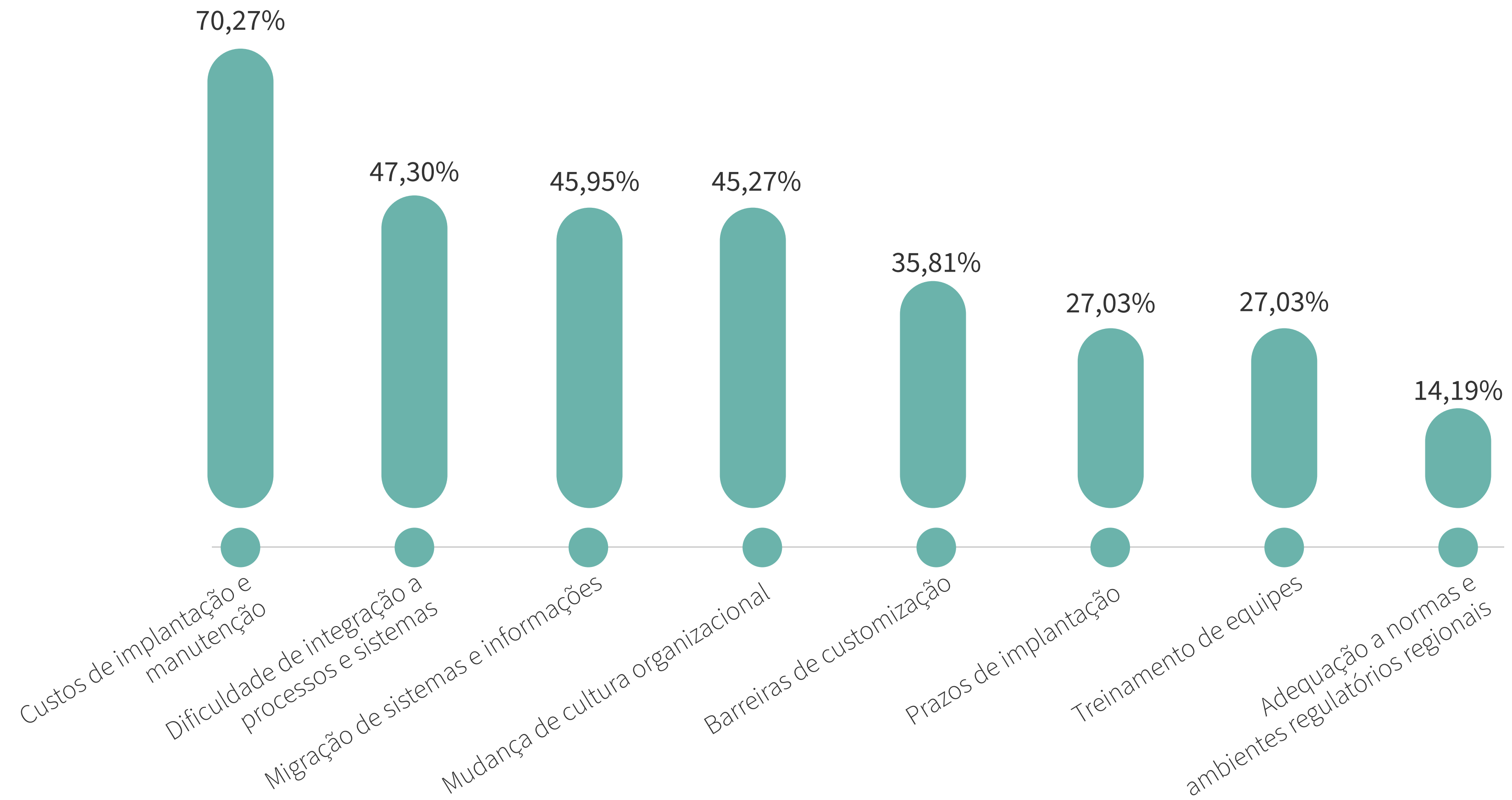
## EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

*De 0 a 10, quanto você está satisfeito com as plataformas de HCM atualmente usadas pela sua empresa?*



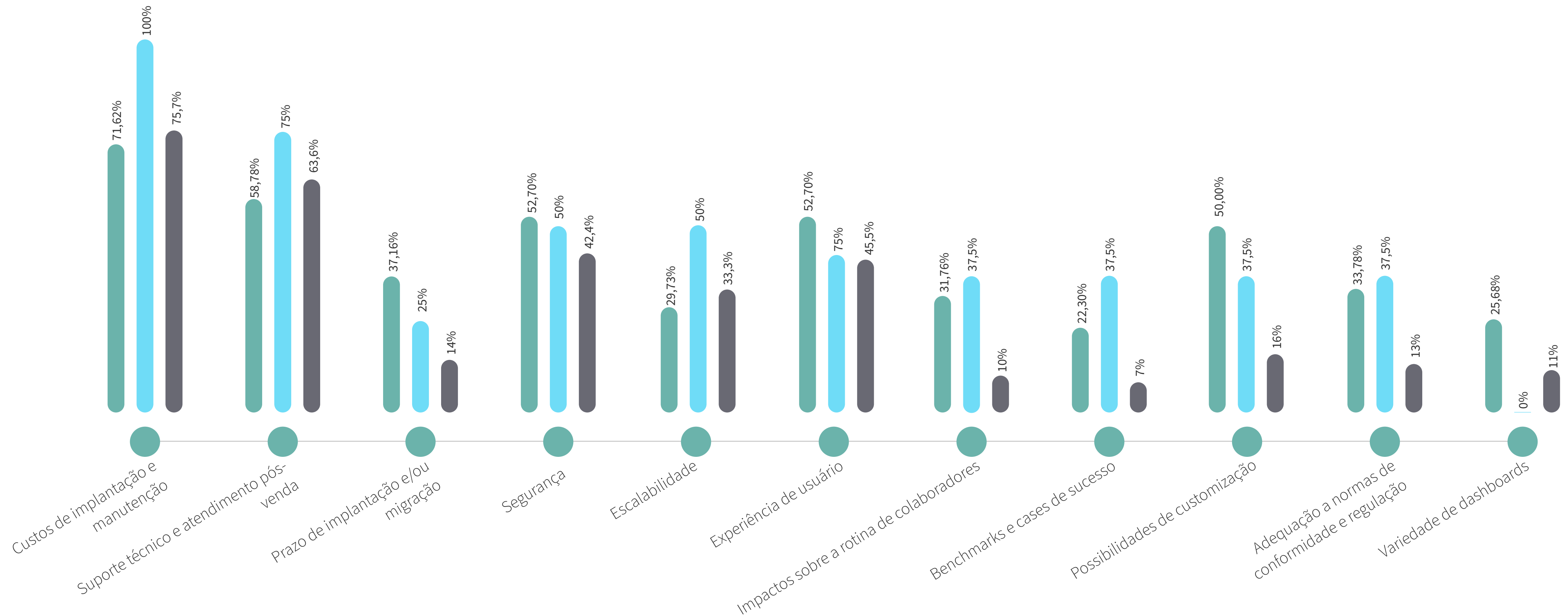
## ESPAÇO PARA MELHORIAS

*Quais são os principais desafios e gargalos relacionados ao uso das soluções?*



# CUSTO-BENEFÍCIO: FATOR DE DECISÃO

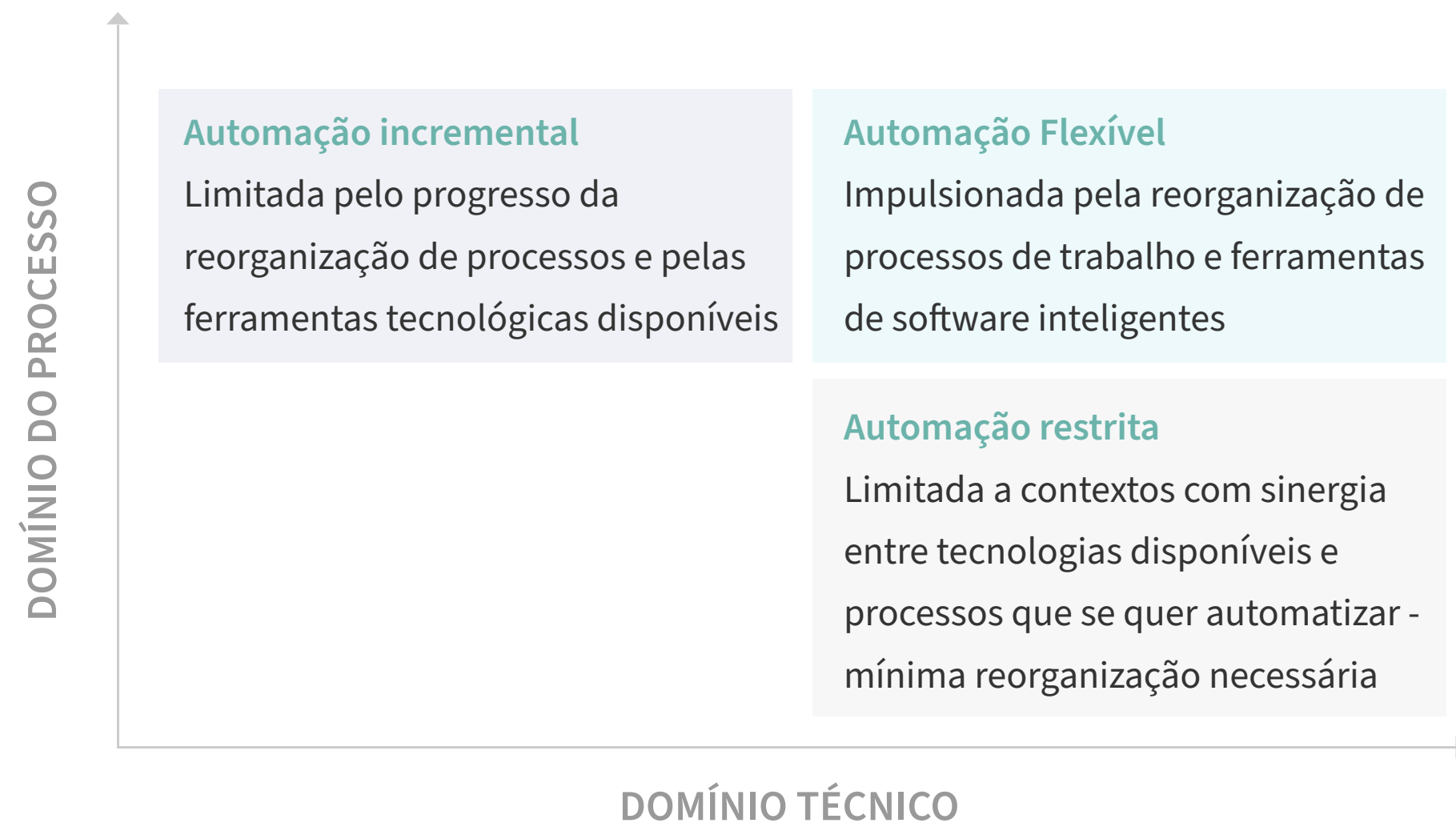
Quais são os principais critérios que devem ser levados em conta para a contratação de uma solução de HCM?





# Processos versus Tecnologia

Criado por Ben Armstrong, diretor-executivo do Industrial Performance Center do MIT, o gráfico abaixo mostra como empresas podem tirar melhor proveito de planejamentos de automação quando combinam conhecimentos técnicos e de processos para implementar novas soluções de HCM.



## CHECKLIST

*4 perguntas-chave para definir a contratação de plataformas de Human Capital Management*

1. O fornecedor oferece uma infraestrutura robusta de implantação e suporte pós-venda?
2. Qual é o nível de segurança de dados oferecido pela plataforma?
3. O sistema oferece uma experiência intuitiva para usuários de diversas áreas da organização?
4. A solução pode ser facilmente customizada e integrada a outras tecnologias utilizadas pela empresa?

# Em alta: IA e saúde mental

As entrevistas preliminares e as opiniões coletadas pelo HCM Solutions Brazilian Report revelam duas demandas em ascensão no mercado de Human Capital Management: integração das plataformas com tecnologias de inteligência artificial e funcionalidades ligadas à gestão de saúde mental e bem-estar dos colaboradores. No caso da incorporação de soluções de IA, a necessidade foi identificada como prioritária por cerca de 75% dos respondentes da pesquisa (em uma classificação de 0 a 10 pontos). As soluções de saúde mental registraram um índice de 74%.

Em ambos os casos, a relação entre expectativas de geração de valor e aplicações práticas apresenta divergências significativas. Apenas 20% dos participantes da pesquisa conseguem identificar aplicações claras de inteligência artificial nos sistemas de HCM contratados por suas organizações. Ferramentas de saúde mental e bem-estar, por sua vez, estão presentes em 18,24% das empresas avaliadas. O cenário revela uma oportunidade promissora para a criação de novas abordagens de inovação aberta, que facilitem a integração entre plataformas transversais e soluções de startups voltadas para nichos segmentados de aplicações.

*Apenas 20% dos participantes da pesquisa foram capazes de identificar tecnologias de IA nas soluções de HCM adotadas por suas organizações.*

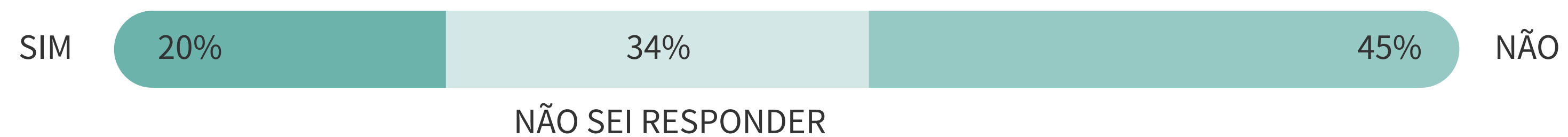
## IA NA TEORIA: NO CENTRO DE TUDO

De 0 a 10 como você avalia a necessidade de incorporar Inteligência Artificial às soluções de HCM?



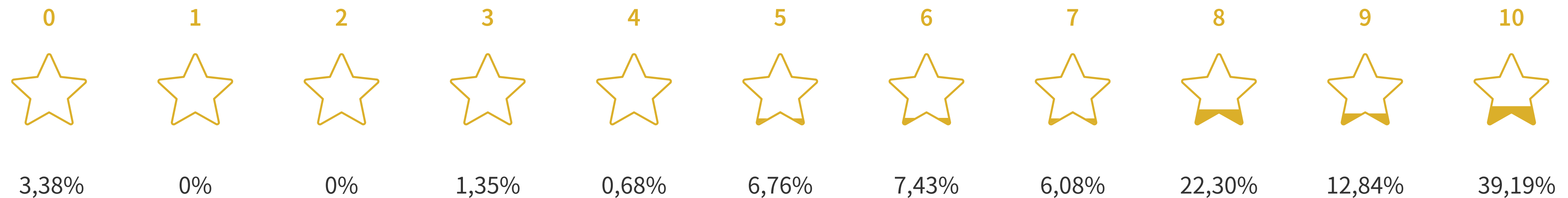
## IA NA PRÁTICA: EM FASE DE CONSOLIDAÇÃO

As soluções de HCM usadas pela empresa usam algum tipo de tecnologia de Inteligência Artificial?



## A PREOCUPAÇÃO COM O BEM-ESTAR

De 0 a 10 como você avalia a necessidade de incorporar funcionalidades de Saúde Mental em soluções de HCM?



## DEMANDA EM ABERTO

As soluções de HCM usadas pela empresa possuem algum tipo de funcionalidade ligada à gestão de Saúde Mental?

SIM

18,24%

81,76%

NÃO

# Sem barreiras

*Três estratégias para acelerar a incorporação de novas soluções em processos e ferramentas de gestão de pessoas.*

Em artigo publicado em MIT Sloan Management Review, Henry Chesbrough, diretor do Garwood Center for Corporate Innovation da Universidade da Califórnia, aponta a eliminação de silos como um aspecto essencial para facilitar a exploração de tendências culturais e tecnológicas.

## JOB ROTATION

Permitir que colaboradores participem de oportunidades rotativas em outras áreas da organização é fundamental para facilitar a aplicação de conhecimentos e tecnologias de maneira sistêmica. A atuação de profissionais de TI em áreas de RH, por exemplo, pode trazer insights valiosos na exploração de novas soluções de HCM.

## ACCOUNTABILITY

Estimular o senso de responsabilização de gestores sobre rotinas de colaboradores é outra maneira eficiente de reduzir barreiras de silos corporativos. Atrelar bônus e metas à incorporação de soluções transversais pode ser uma abordagem pragmática para incentivar essa mentalidade entre líderes de diferentes áreas de negócios.

## CONEXÃO COM ECOSSISTEMA

Buscar soluções e tecnologias fora da empresa — quando não houver respostas internas para demandas de HCM — é um dos mais importantes mecanismos para acelerar curvas de aprendizado e obter resultados concretos a partir da exploração de novos modelos e formatos de gestão de pessoas.

# Conclusões Finais

O gap entre potencial de inovação e aplicações em pontas operacionais surge como um dos principais fios condutores da primeira edição do HCM Solutions Brazilian Report. O volume de investimentos segue como uma barreira crítica para a exploração de novas soluções. Mas as respostas dos participantes apontam sobretudo para os desafios culturais de executar roadmaps de inovação que alinhem necessidades reais de colaboradores com objetivos de negócio. “Muitas organizações divulgam que as pessoas são o seu principal ativo. Esse discurso não se sustenta quando vemos o baixo valor que as empresas analisadas pretendem investir nas plataformas”, afirma Marcelo Nóbrega, especialista em inovação e tecnologia para RH da Falconi.

Ao mesmo tempo que envolve o comprometimento da alta liderança, trata-se de uma jornada que também passa pelo desenvolvimento de novas competências entre profissionais de recursos humanos, como aponta André Souza, fundador da Futuro S/A, consultoria especializada em projetos de transformação cultural. “Não basta apenas dedicar recursos à contratação das ferramentas. É preciso capacitar as áreas de

RH para usar as soluções de maneira que elas possam realmente contribuir para os resultados da organização e para as próprias decisões de investimento”, diz. “Isso envolve o desenvolvimento de competências de pensamento crítico e sistêmico.”

Em meio a esse conjunto de oportunidades e desafios, **as tecnologias de HCM continuam como um pilar fundamental para organizar, desburocratizar e facilitar a gestão de capital humano no mercado brasileiro**, sobretudo entre empresas de médio e grande porte. A ampliação desse potencial para campos mais estratégicos, por sua vez, ainda apresenta gargalos de investimento, abertura à mudança e integração das operações dos diversos players que compõem esse ecossistema — das grandes plataformas transversais às soluções de cauda longa desenvolvidas por HR Techs. Um caminho, que assim como qualquer movimento de inovação, começa pela definição de novas prioridades de gestão de pessoas e pelo foco de tomadores de decisão em resultados de longo prazo para suas organizações.

Produção

# MIT Sloan

Management Review

**Brasil**



## HUMAN CAPITAL

Management Solutions

Patrocinadores



**COPASTUR**

Apoio

