

Dez mitos da tecnologia de folha de pagamento

Mark Kimberling, Diretor Global de Operações de RH e Folha de Pagamento

“Tecnologia global de folha de pagamento” – Eu ouço muitas promessas sendo feitas na indústria para o que é um conceito ilusório. Ele avançou significativamente nos últimos anos, especialmente com os avanços de tecnologias e soluções baseadas em Cloud. Em última instância, no entanto, a tecnologia não consegue fazer tudo.

Estamos em um negócio de pessoas, e a tecnologia se apoia, em um nível significativo, na habilidade de indivíduos tomarem decisões pensadas e dentro de prazos, além de inserir dados de maneira precisa.

Então, eu compilei meus dez principais mitos da tecnologia de folha de pagamento global – os equívocos, comentários imprecisos ou visões fora do alvo que ouço de nossos competidores, fornecedores de tecnologia e, algumas vezes, até de clientes.

Mito 1 – ‘O custo de folha de pagamento está diminuindo’

Este é um dos grandes hoje em dia. Há uma variedade de afirmações de que este é o caso. Inteligência artificial e a automação robótica de processos devem, certamente, estar reduzindo o custo geral do processamento de folhas de pagamento?

Mas o processamento é apenas uma parte do serviço ou solução de folhas de pagamento.

Um aumento significativo nos requerimentos de compliance vindos com novas legislações que passam a valer no mundo estão aumentando os custos de folhas de pagamento. Empresas internacionais estão tendo que investir em um controle muito maior sobre áreas como folha de pagamento do que nunca, melhorando a gestão de uma perspectiva de riscos.

Em um momento a tecnologia avança e te coloca acima da curva, e no seguinte, novas regras e regulações te colocam abaixo dela. Reguladores tendem a permitir algum tempo para você se ajustar, mas é um processo contínuo de adaptação – o que significa ainda mais budget.

Uma tecnologia melhor significa melhores dados para empresas e seus fornecedores. Mas também significa mais dados para reguladores. Isto pode significar que há uma maior probabilidade de multas ou até ações legais se a folha de pagamento não estiver em compliance. Tomar atalhos em softwares que não são rígidos com o compliance pode ser bastante custoso.

A realidade: o custo verdadeiro de folha de pagamento provavelmente não está nem caindo nem subindo no geral.

Mito 2: ‘Um único modelo de serviços serve a todos’

Há uma visão vastamente aceita de que padronizar processos e procedimentos, combinados com as economias de fazer isto em escala, sempre reduz os custos de serviços. É fato que, uma década atrás, centros de serviços compartilhados (CSCs) eram muito populares.

Hoje, podemos ver quantos destes projetos de CSCs falham. Por que? Por causa da complexidade de se prestar serviços a uma folha de pagamento global. As empresas não têm necessidades homogêneas. Habilidades com a língua local e conhecimentos específicos às jurisdições locais são raramente, ou nunca, apenas ‘bons de se ter’.

O que funciona melhor para a maioria das empresas globais hoje em dia é um modelo híbrido. Isto pode combinar CSCs para localizações de alto volume, com centros regionais de entrega (CREs) e Centros de Excelência (CdEs) entregando conhecimento localizado de línguas e expertise em regiões que requerem um toque mais refinado do que o que os CSCs podem oferecer.

A realidade: não há um ‘tamanho único’ quando se trata de modelos de entrega de folha de pagamento.

Mito 3: ‘Sistemas globais de GCH apoiam as necessidades de folha de pagamento’

Muitas empresas fazem grandes investimentos para mover seus sistemas de gestão de capital humano (GCH) para a Nuvem. Cada vez mais, ouço afirmações de que estas plataformas podem atender necessidades globais de folhas de pagamento.

Soluções baseadas na Nuvem são boas em capturar dados gerais por meio de sistemas de self-service para funcionários e gestores. No entanto, sistemas tradicionais locais tendem a ser altamente configurados e altamente customizados para as necessidades locais. Na verdade, nossa solução é flexível o suficiente para que os clientes continuem com sistema internos enquanto buscam por soluções na Nuvem.

A realidade: o middleware global é tipicamente necessário para permitir o controle e visibilidade suficientes sobre os serviços locais de folha de pagamento.

Mito 4: 'Altos níveis de padrões replicáveis são o objetivo'

Há uma visão vastamente aceita de que a padronização pode entregar uma consistência na abordagem em todos os países. A promessa é que a eficiência dos negócios e um modelo de negócios replicável podem ser utilizados globalmente.

O grande desafio com a folha de pagamento global, no entanto, é que as variações e diferenças locais de cada país podem ser significativas, representando desde 5% até 40% dos dados de folha de pagamento.

A dificuldade de lidar com desvios de um 'padrão' é que eles resultam em um trabalho extra, com implicações para a automação, e causando a busca por alternativas e a intervenção de manuais. Uma solução única raramente serve a todos.

A fim de atender requerimentos locais, organizações globais devem implementar uma consistência de abordagem com 'espaço para ajustes' ao invés de padrões. Isto inclui a garantir de que os checklists em pontos chave capturem os requerimentos locais do país.

A realidade: um padrão único não atende a todos; busque consistência de abordagem ao invés de forçar padrões.

Mito 5: 'Deveríamos ser capazes de ter uma única plataforma de tecnologia de folha de pagamento'

Minha resposta usual para este mito é: "quem dera!"

Pode haver um pequeno número de organizações multinacionais - ou que tenham pelo menos alguns milhares de funcionários em cada país onde operam - para os quais uma tecnologia única de folha de pagamento possa entregar um serviço padronizado e em compliance em todos os lugares.

Mas a realidade para a maioria das empresas é que implementar, entregar e manter tal plataforma seria extremamente caro.

Mesmo para organizações maiores, é mais comum ter uma abordagem mais híbrida. Elas podem lidar com a folha de pagamento usando uma grande plataforma de ERP (Enterprise Resource Management, ou Gestão de Recurso Corporativos) em alguns países complementados por plataformas menores de fornecedores regionais ou locais mais adequados às necessidades de países com um menor número de funcionários.

Este é o modelo que domina o mercado hoje em dia.

O segredo é trabalhar com fornecedores que tenham tempo para entender completamente as necessidades de uma organização globalmente para formular o modelo operacional mais adequado. Conduzir o due diligence em possíveis provedores é essencial. Vale a pena ver demonstrações de fornecedores, falando com outros membros da associação de folha de pagamento global - e, claro, com seu próprio pessoal.

A realidade: tecnologias de 'tamanho único' são caras e muito difíceis de implementar em uma presença global altamente variada.

Mito 6: 'Inglês é a língua padrão global para folhas de pagamento'

É conveniente achar que o inglês é falado fluentemente em todos os lugares. No entanto, funcionários locais e que falam inglês com a expertise local de folha de pagamento vêm com um custo alto. É ainda mais desafiador recrutar uma variedade suficiente de conhecimento de línguas em CSCs e CREs que lidam com funcionários em múltiplos países.

Na TMF Group, sabemos que ainda que o inglês seja a língua mais comum em um nível global, as línguas locais são fundamentais.

Se você participar de um workshop de folha de pagamento em um país onde inglês não é a língua dominante, notará que a abertura e o fechamento são feitos em inglês, mas a maioria das discussões são feitas na língua local. Isto porque os funcionários de folha de pagamento dos clientes não precisam falar inglês, e isto não é esperado deles, enquanto muitos fornecedores não investirão em recrutar funcionários júnior de folha de pagamento políglotas.

A realidade: para comunicações globais, o inglês pode ser a língua franca dos negócios, mas o pragmatismo é fundamental. As soluções de folha de pagamento devem englobar o conhecimento da língua local.

Mito 7: 'Relatórios globais são fáceis'

Com as ferramentas atuais de relatórios, você pode pensar que a tarefa de entregar relatórios globais que só precisam ser filtradas por país seria simples. Novamente, minha resposta é 'quem dera!'.

A barreira mais óbvia ao envio de relatórios globalmente é que as soluções globais das organizações são estruturadas por múltiplas tecnologias – múltiplos sistemas de ERP, GCH, folha de pagamento, horário e presença.

Extrair e compilar os dados destas fontes é um desafio significativo de integração. As capacidades das diferentes tecnologias podem restringir a facilidade de extração e o tempo para produzir relatórios relevantes. É pouco provável que o relatório seja 'em tempo real' – ele será uma visão de um certo ponto no tempo.

Então, novamente, é válido ser realista sobre o que pode ser feito e entender os esforços envolvidos em atingir o nível de detalhes desejado.

As empresas devem dedicar um time para entregar, manter, monitorar e manter-se lado a lado com as tecnologias de armazenamento de dados a fim de ajudar a impulsionar melhorias nos relatórios globais – por meio de relatórios visuais eletrônicos ou dashboards.

A realidade: relatórios globais requerem um trabalho significativo de integração e uma visão realista do que pode ser feito.

Mito 8: 'A tecnologia por si só pode realizar o serviço'

A tecnologia é fundamental para entregar uma folha de pagamento precisa e dentro do prazo, mas sempre há um "mas". Quando um processo de ponta a ponta como a folha de pagamento é completamente automatizado, sempre há o risco de imprecisões. A folha de pagamento é primariamente guiada por múltiplos dados e o tempo de sua

disponibilização. Mesmo um erro mínimo de inserção de dados pode alterar significativamente a folha de pagamento. É por isso que você precisa de uma combinação de pessoas usando a tecnologia e relatórios para obter os resultados certos.

Dada a sensibilidade ao redor da folha de pagamento, ninguém automatiza completamente o processo de ponta a ponta sem as checagens apropriadas, controles e balanços para garantir a precisão e o compliance. E estes requerem um nível de intervenção humana.

A intervenção manual em pontos chave é essencial para mitigar os riscos da automação. Estes incluem coisas como checagem de variações, revisões a quatro mãos e controles auditados para garantir o compliance.

Na TMF Group, nós realizamos checagens de controle de acordo com o padrão ISAE3402 em todos os países onde prestamos serviços de folha de pagamento.

A realidade: ainda precisamos do toque humano; utilizar a tecnologia por si só corre o risco de imprecisões e de não compliance.

Mito 9: 'Software as a Service (SaaS) é um serviço completo'

Os SaaS vêm sendo importantes para melhorar o self-service de funcionários e gestores ao longo dos últimos anos. Eles certamente oferecem uma maneira rápida e de baixo custo para melhorar o engajamento dos funcionários.

Frequentemente, no entanto, as soluções de SaaS não entregam o que era esperado, e as restrições só aparecem depois da implementação. Por exemplo, a rede de internet e os atrasos por causa dela podem ter um impacto significativo sobre a performance e a experiência do usuário.

E ainda há um custo de pessoas para a entrega de serviços. O self-service pode permitir que seus times de serviços gerenciem a qualidade dos dados a um custo mais baixo. No entanto, estes times operacionais ainda precisarão de funcionários para validar e controlar os processos em intervalos chave. Sem a intervenção humana, automatizar alguns destes por meio de SaaS pode ser um risco alto, criando níveis altos de erros.

Podem haver custos ocultos também, resultantes de restrições de acessibilidade, limitações de usuários, criptografia de dados em trânsito e requerimentos contínuos de manutenção e testes.

Mais uma vez, as empresas realmente precisam entender a necessidade do negócio, e realizar uma investigação completa das capacidades verdadeiras do provedor de SaaS. Se eles estiverem satisfeitos, precisarão fazer a única coisa que muitas organizações esquecem de fazer quando estão lançando um SaaS: implementar um plano formal de comunicações para que o engajamento de funcionários não seja menor que o esperado.

A realidade: SaaS requerem muito esforço para serem implementados de maneira bem-sucedida e, mesmo assim, podem surgir limitações não antecipadas.

Mito 10: Centros de Serviço Compartilhados, Centros de Regionais de Entrega e Centros de Excelência são a mesma coisa, não são?

Por fim, mas não menos importante: CSCs, CREs e CdEs. O que são eles? Como eles diferem? Ainda que, em princípio, eles estão buscando entregar o mesmo resultado e benefício para empresas, eles atendem necessidades muito diferentes. Novamente, tudo tem a ver com a realidade de que um tamanho único não serve a todos.

Então, como você acomoda a diversidade cultural de um cliente dentro de um modelo eficiente de serviços?

Eu vejo a maioria das empresas hoje se movimentando para um modelo de entrega de folha de pagamento que mistura estas abordagens. Mesmo quando duas empresas parecem ser muito similares no papel, seus requerimentos de folha de pagamento são frequentemente bastante diferentes.

Como parte deste modelo híbrido, o front-office e o back-office estão evoluindo. A interação com clientes é gerenciada por meio de uma estrutura local ou regional de escritórios para refletir a diversidade cultural pela frente, com a atividade transacional centralizada ou regionalizada em uma localização de bom custo-benefício por trás.

Novamente, a estratégia operacional sempre tem a ver com entender o modelo de negócios de uma organização, e considerando as forças e fraquezas de cada opção para entregá-lo.

A realidade: CSCs, CREs e CdEs devem ter papéis diferentes. Uma abordagem híbrida para a entrega de serviços de folha de pagamento é a mais adequada para atender as necessidades individuais de cada organização.

Autor: Mark Kimberling
Diretor Global de Operações de RH e Folha de Pagamento

São suas pessoas que fazem o seu negócio, e é por isso que entregamos serviços de RH e folha de pagamento para atender a você em todo o mundo.

Cerca de 9.000 entidades em todo o mundo contam conosco para entregar desde uma dois funcionários até muitos milhares em uma presença geográfica complexa e se mantendo em completo compliance. Com cerca de 1.500 experts em folha de pagamento e ciclo de vida de funcionários presentes localmente em mais de 80 jurisdições, somos fluentes nas línguas locais e fluentes nas leis locais. E ainda assim, temos um ponto único de contato para você.

Entre em contato conosco hoje mesmo

Um mundo de serviços locais

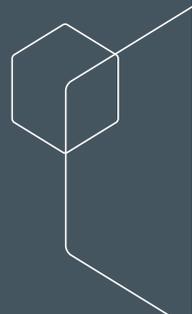
A TMF Group é uma multinacional global independente de €2 bilhões com 7.800 experts locais em mais de 80 jurisdições. Juntos, entregamos um vasto portfólio de serviços consistentes, integrados, mas localizados que, além de contabilidade e impostos, cobre RH e folha de pagamento, secretariado corporativo e compliance regulatório. Soluções de consultoria de resposta rápida para apoiar projetos internacionais grandes e pequenos, em todos os estágios, em todas as nossas disciplinas,

E em todos os mercados.

Então quer você esteja operando em uma fronteira ou muitas, com poucos funcionários ou muitos milhares, temos todo o suporte flexível, coordenado e fundamental para os negócios que você precisa para abrir novos mercados, construir empresas fortes e continuar ágil, eficiente e com uma boa reputação em todos os lugares.

É por isso que mais de 60% das Fortune Global 500 e FTSE 100, e quase metade dos 300 principais fundos de private equity trabalham conosco.

www.tmf-group.com



TMF
GROUP

Alcance global
Conhecimento local

Aviso Legal.

Embora tenhamos tomado medidas razoáveis para fornecer informações precisas e atualizadas nesta publicação, não damos qualquer garantia ou representação, expressa ou implícita, a este respeito. As informações estão sujeitas a alterações sem aviso prévio. As informações contidas nesta publicação estão sujeitas a mudanças legais (fiscais) em diferentes jurisdições em todo o mundo. Nenhuma das informações contidas nesta publicação constitui uma oferta ou solicitação de negócios, uma recomendação relativa a nossos serviços, uma recomendação para engajar em qualquer transação ou nos contratar como consultores jurídicos, fiscais, financeiros, de investimentos ou contábeis. Nenhuma ação deve ser tomada com base nestas informações sem prévia consulta a um profissional independente. Nós não nos responsabilizamos por quaisquer perdas ou danos que venham a acontecer como resultado de seu uso ou convicção quanto às informações aqui contidas. Esta é uma publicação da TMF Group B.V., Caixa Postal 23393, 1100 DW Amsterdã, Holanda (contact@tmf-group.com). A TMF Group B.V. faz parte da TMF Group, que consiste em um grupo de empresas em todo o mundo. Qualquer empresa do grupo não é um agente registrado de outra empresa do grupo. Uma lista completa dos nomes, endereços e detalhes do estatuto jurídico das empresas está disponível em nosso website: www.tmf-group.com. © Maio de 2020 TMF Group B.V.