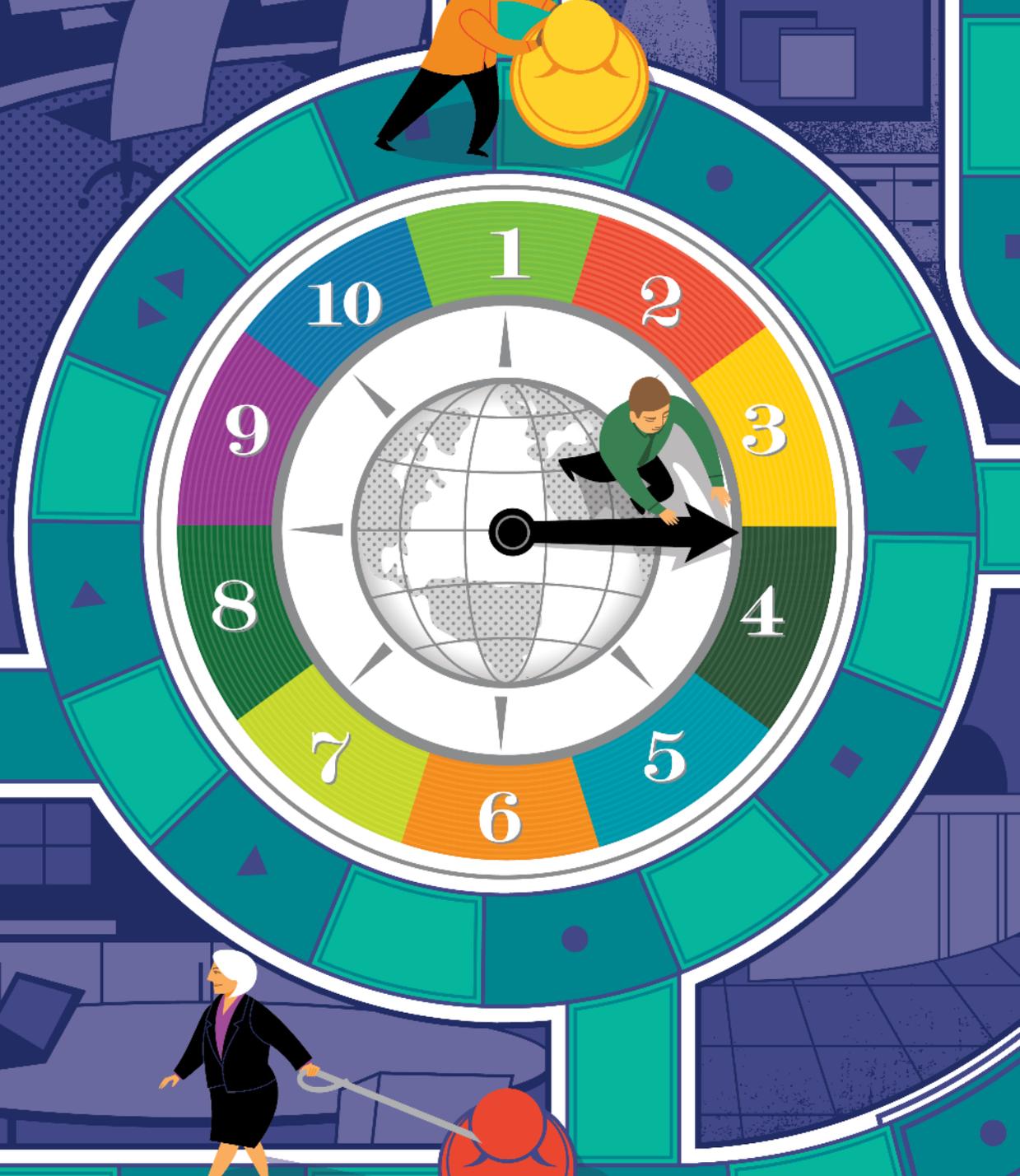


Deloitte.
University Press

Tendências Globais
de Capital Humano 2017

Reescrevendo as regras para a era digital

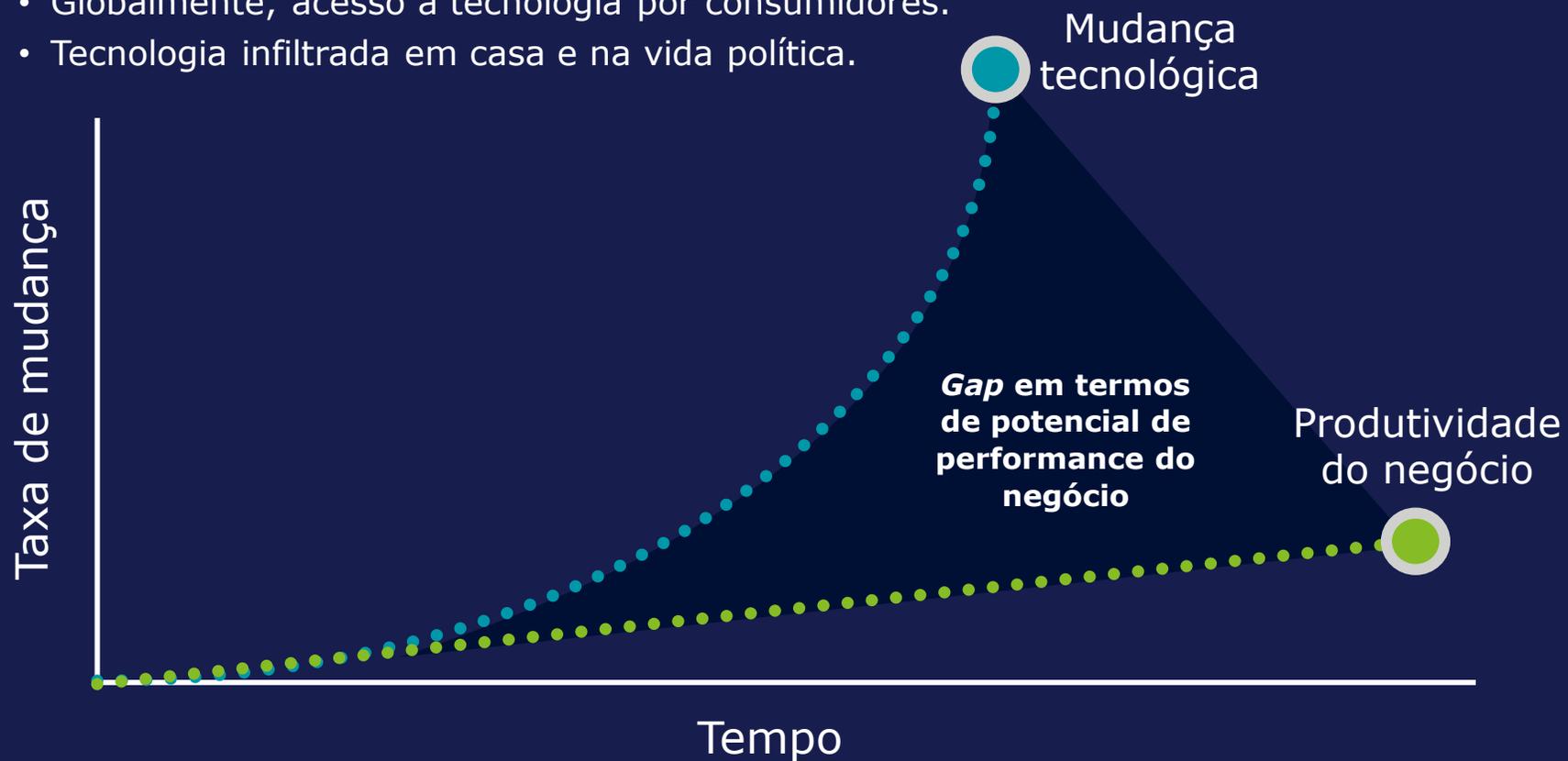
Março 2018



O que *parece* estar acontecendo?

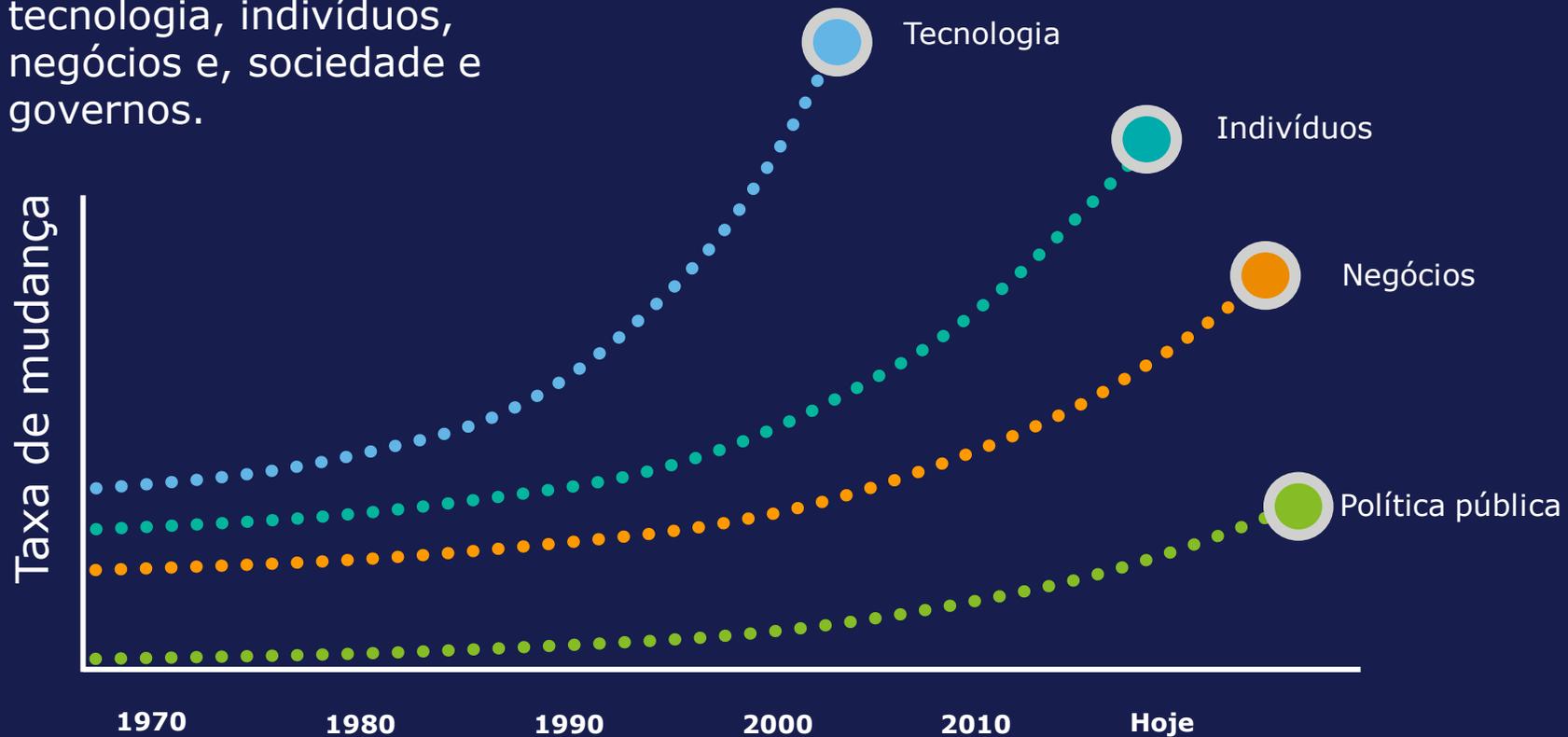
O *gap* entre sofisticação tecnológica e produtividade do negócio continua crescendo.

- Mobilidade, sensores, IA, computação cognitiva, dados.
- Globalmente, acesso à tecnologia por consumidores.
- Tecnologia infiltrada em casa e na vida política.



O que está *realmente* acontecendo

Oportunidade para o RH:
Ajudar a reduzir *gaps* entre
tecnologia, indivíduos,
negócios e, sociedade e
governos.



Visão geral da pesquisa



A maior pesquisa da Deloitte sobre
Capital Humano até hoje

10,000+

líderes de negócios e RH



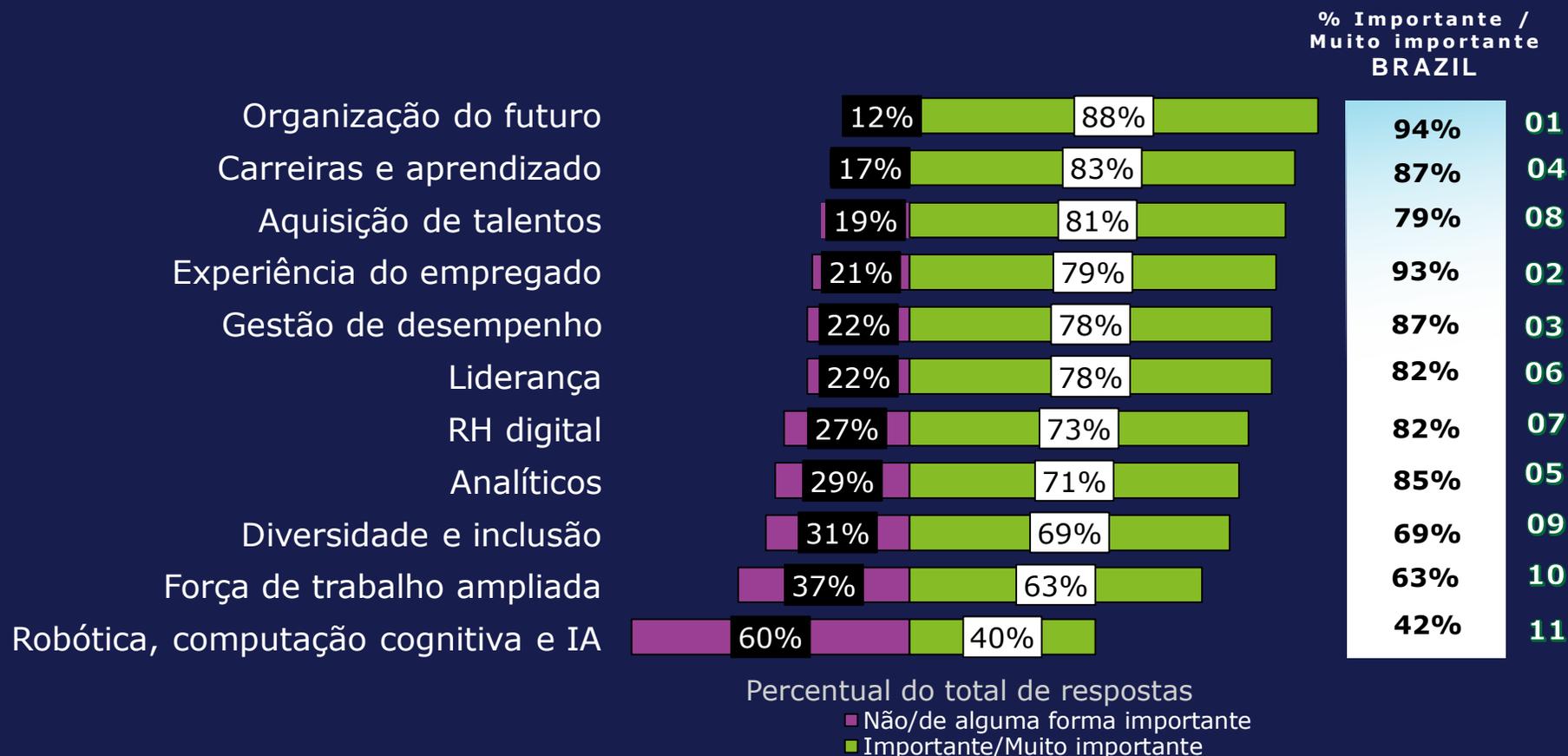
140

países

Salvo indicação, todos os dados referenciados neste documento foram extraídos da pesquisa da Deloitte “Tendências Globais em Capital Humano 2017: Reescrevendo as regras para a era digital”.

Ranking das tendências de 2017 por importância

10 áreas que as organizações precisam fechar a lacuna entre o ritmo da mudança e os desafios da gestão do trabalho e do talento.



Nota: Os percentuais para "Força de trabalho ampliada" e "Robótica, computação cognitiva e IA" estão relacionadas à tendência mais ampla relacionada ao "Futuro do trabalho".

Tendências Globais de Capital Humano 2017 - Deloitte



Tendência 1

A organização do futuro: chegando agora



Tendência 3

Aquisição de talentos: o recrutador cognitivo



Tendência 5

Gestão de desempenho: consistência e resultado



Tendência 7

RH Digital: plataforma, pessoas e trabalho



Tendência 9

Diversidade e inclusão: O gap real



Tendência 2

Carreira e aprendizagem: tempo real, todo o tempo



Tendência 4

Experiência do empregado: cultura, engajamento e além...



Tendência 6

Liderança: pressão para ampliação das fronteiras



Tendência 8

Analíticos: recalculando a rota



Tendência 10

O futuro do trabalho: força de trabalho "ampliada"

A organização do futuro: Chegando agora

Conforme as organizações se tornam mais digitais, elas passam a não só projetar novos desenhos organizacionais, mas sim construir, de fato, a nova organização.



73%

estão experimentando ferramentas de colaboração, porém apenas...



11%

acreditam que entendem como construir a organização do futuro

8%

utilizam redes de análise de relacionamentos



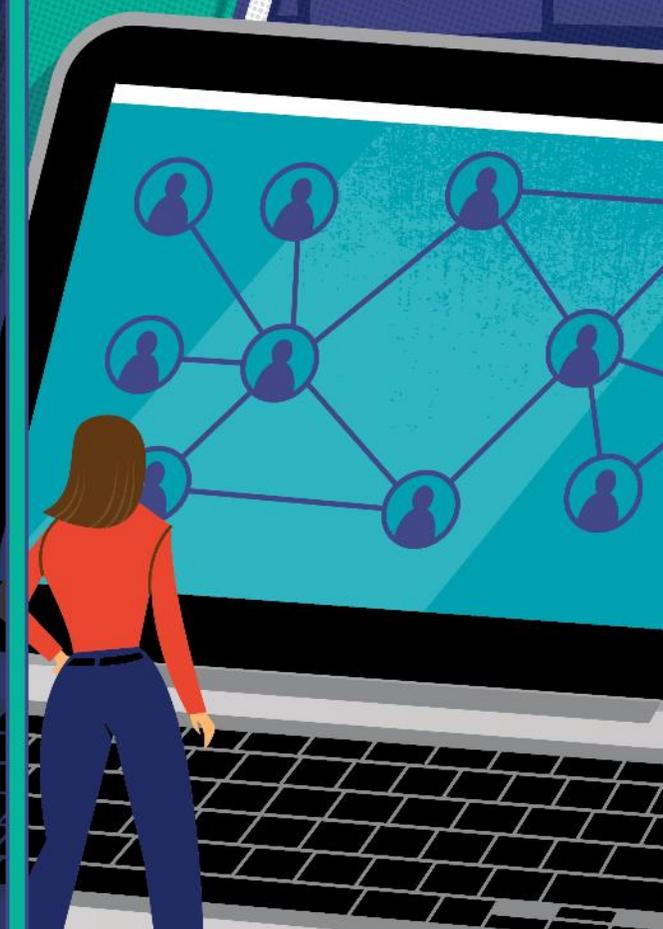
94%

Identificam "agilidade e colaboração" como críticos, apesar de...



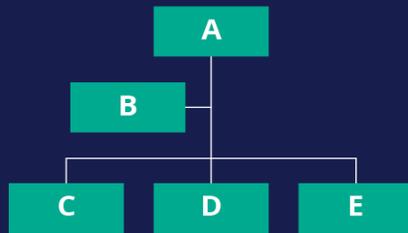
6%

somente consideram-se altamente ágeis hoje

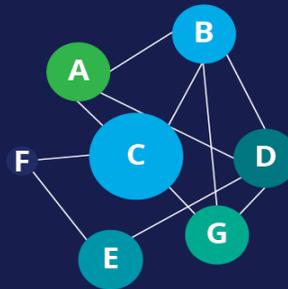


A organização do futuro nos obriga a transformar a maneira como as coisas funcionam hoje

Como as coisas eram



Como as coisas são



Como as coisas funcionam



90% das empresas estão redesenhando suas organizações para serem mais dinâmicas, focadas em suas equipes e conectadas

Carreiras e aprendizagem: Tempo real, o tempo todo

Aprendizado contínuo
é crítico para o
sucesso do negócio.



83%

estão mudando para
modelos de carreira
flexíveis



A natureza das carreiras vem mudando

Tempo de carreira



60 a 70 anos

Tempo médio em um emprego "Vida útil" de habilidade aprendida



4.5 anos



5 anos

Organizações precisam entregar capacitação que esteja sempre disponível em diversas plataformas móveis



Aquisição de talentos: O recrutador cognitivo

Na "economia aberta" para os talentos, a tecnologia permite ainda mais mobilidade que antes



A maior ruptura para aquisição de talentos atual é a experimentação de soluções tecnológicas



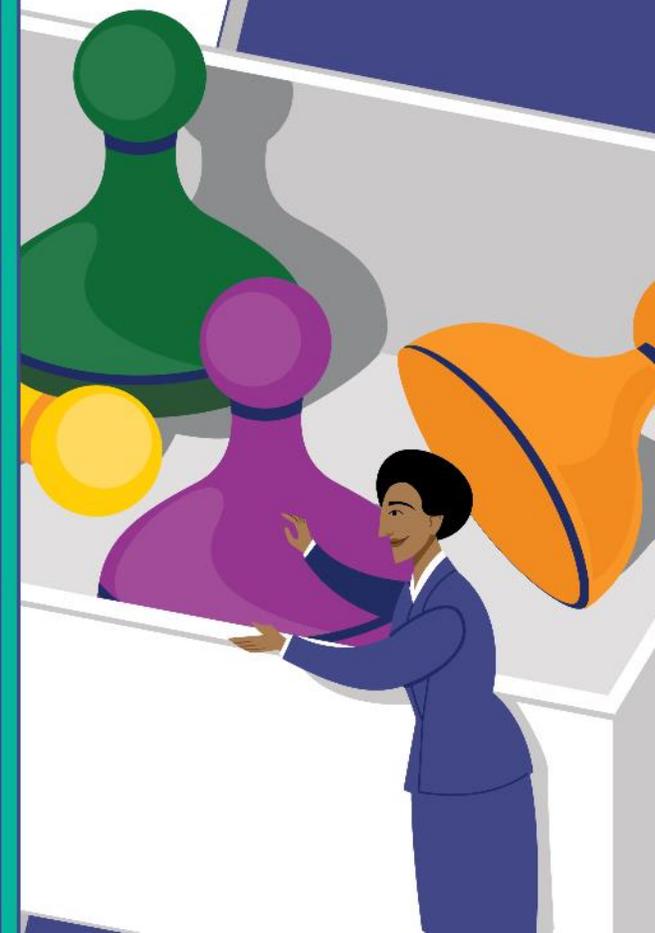
Excelente na gestão de compartilhamento de talentos



Excelente em gestão de *crowdsourcing*



Excelente no uso de gamificação e simulação para atrair e avaliar potenciais candidatas



Experiência do empregado: Cultura, engajamento e além...

As organizações estão alavancando o processo de feedback contínuo e as ferramentas de autoatendimento para desenhar uma experiência integrada aos empregados

Experiência do empregado é a percepção acumulada de todas as interações com os componentes que estruturam a organização e são vistos como serviços que tem a capacidade de despertar o potencial das pessoas, gerando maior engajamento e performance

22% consideram-se excelentes na construção de uma experiência diferenciada para seus empregados

23% acreditam que seus empregados estão totalmente alinhados com o propósito corporativo



14% acreditam que seus processos internos de colaboração e tomada de decisão funcionam bem

10% estão usando *design thinking* como parte da criação de experiência do empregado



O empregado sobrecarregado: Tendência em 2014

Mais de **80%** das empresas avaliam o seu negócio como "altamente complexo" ou "complexo" para os empregados.

Menos de **16%** das empresas tem um programa para "simplificar o trabalho" ou ajudar empregados a lidar com o stress.

Os usuários checam seus telefones celulares em media **150 vezes por dia**.

40% da população dos Estados Unidos acreditam que é impossível ter sucesso no trabalho e ter um equilíbrio com a vida pessoal.



Como organizações líderes vêm direcionando a experiência do empregado

 Entendendo quem são seus empregados, o que eles precisam e os principais momentos de impacto para eles

 Pensando além do processo e concentrando-se no desenho de experiências, e não meramente em estruturas ou tecnologias

 Desenvolvendo processos de RH e tecnologias simples, intuitivas e prazerosas

 Criando interações diferenciadas para satisfazer as necessidades individuais de cada grupo de clientes do RH, começando com os momentos de maior impacto

 Nomeando líderes seniores e criando equipes que sejam responsáveis pela entrega da experiência do empregado



Gestão de desempenho: Consistência e resultado

As organizações mudaram radicalmente a forma como medem, avaliam e reconhecem o desempenho de seus empregados

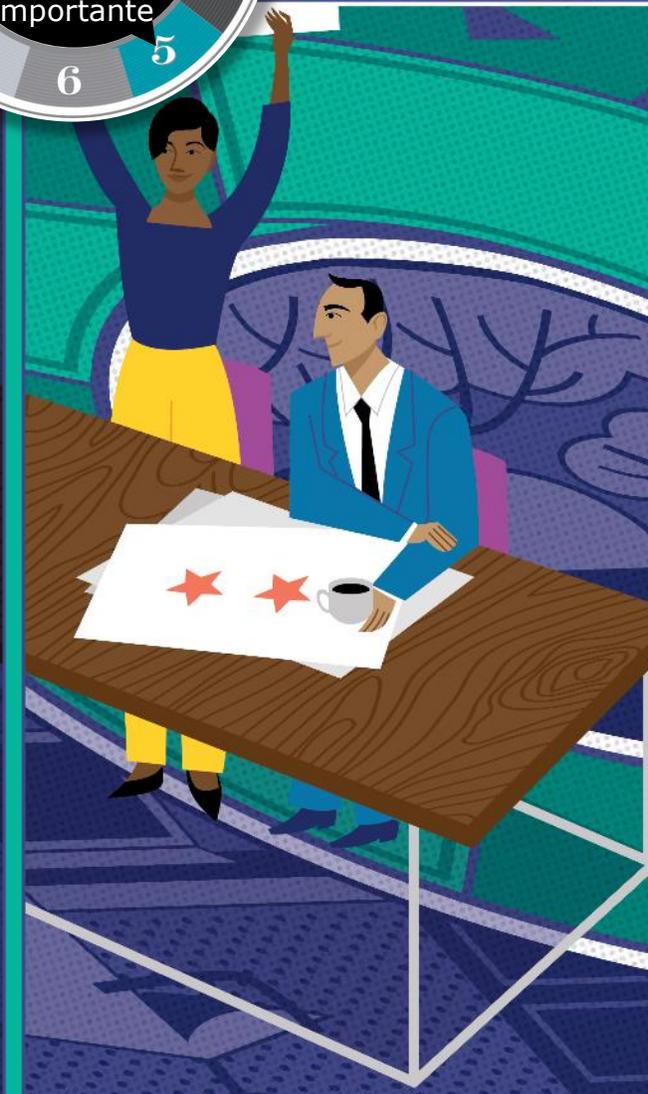


O foco mudou - de falar **sobre** pessoas para falar **com** pessoas em conversas abertas



O gerenciamento ágil de metas, check-ins e feedback contínuo estão se tornando comuns; Novos modelos de avaliação e recompensas são os próximos passos

Capacidade para implementar a gestão de desempenho melhoraram em **10% desde 2015**



Liderança:

Pressão para ampliação das fronteiras

Líderes de alta performance precisam de habilidades e expertise diferentes, se comparado a gerações passadas

O *gap* de liderança aumentou; capacidade organizacional para endereçar temas relacionados a liderança

caiu 2%

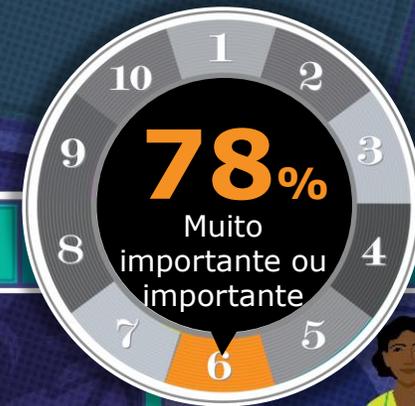


5% sentem que têm fortes líderes digitais



72%

estão desenvolvendo novos programas de liderança com foco em gestão digital



Liderança digital requer mudança em como os líderes devem **pensar**, como devem **agir** e como devem **reagir**



RH Digital: Plataformas, pessoas e trabalho

Os líderes de RH estão sendo pressionados a ajudar a organização a "ser digital" não apenas "atuar com o digital"

RH está sendo demandado a apoiar na liderança da transformação digital em 3 áreas:



Força de trabalho digital



Ambiente de trabalho digital



RH digital



56%

estão redesenhando seus programas de RH para alavancar ferramentas digitais e móveis

33%

estão utilizando alguma tecnologia de inteligência artificial (AI) para oferecer soluções de RH



Analíticos: Recalculando a rota

A área funcional responsável por analíticos de RH está focada no uso de dados para entender a operação do negócio, incorporando análises em tempo real em aplicativos e na forma como trabalhamos

15%

têm amplamente implantado painéis de controles sobre RH e talentos disponíveis para gestores



8%

Relatam que possuem dados consistentes

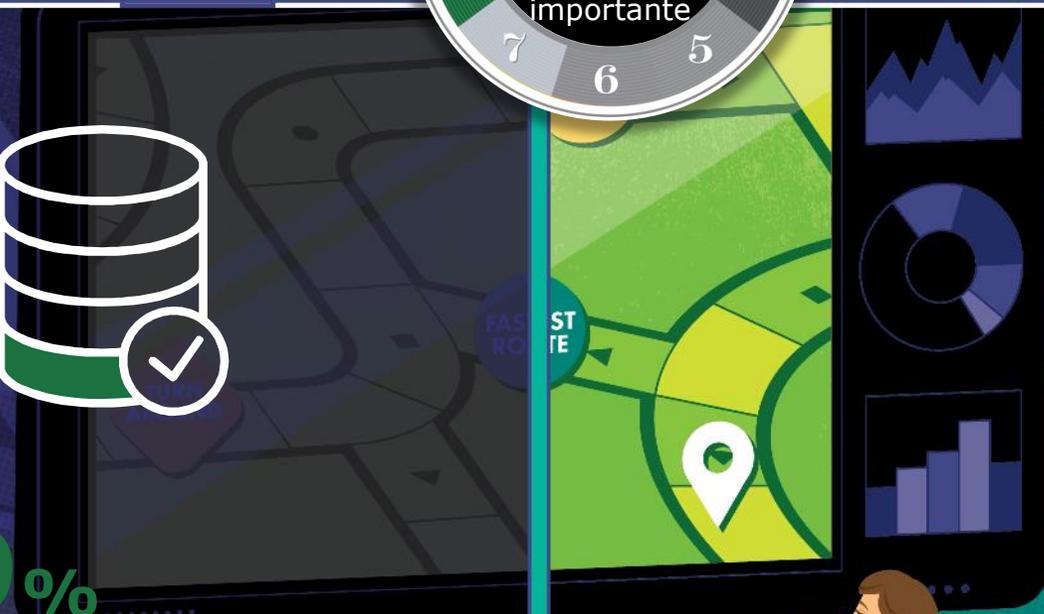


9%

possuem uma boa compreensão de quais dimensões de talento impulsionam o desempenho



Novas ferramentas estão surgindo e os analíticos as análises estão mais preditivas



Diversidade e inclusão: O gap real

Justiça, equidade e inclusão são agora desafios do CEO, mas continuam sendo frustrantes e desafiadores.



38%
Apontam que o CEO é o patrocinador primário de programas de diversidade e inclusão

78%
Acreditam que diversidade e inclusão são vantagens competitivas



Traços de um líder inclusivo:

Comprometimento, coragem, curiosidade, reconhecimento de "pré-conceitos", inteligência cultural, inteligência colaborativa



Futuro do trabalho: Força de trabalho "ampliada"

As organizações devem implementar ferramentas cognitivas, capacitar as pessoas a utilizá-las e repensar o papel das pessoas à medida que mais trabalho se torna automatizado

17%

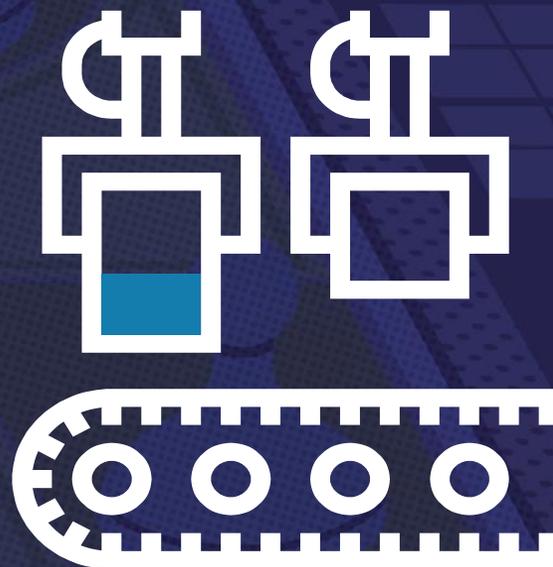
dizem estar preparados para gerenciar força de trabalho com pessoas, robôs, e IA trabalhando lado a lado

66%

acreditam que o uso de profissionais que não constam de suas folhas de pagamento crescerá significativamente nos próximos 3-5 anos, mas 49% não são capazes de gerenciar bem essa nova configuração da força de trabalho

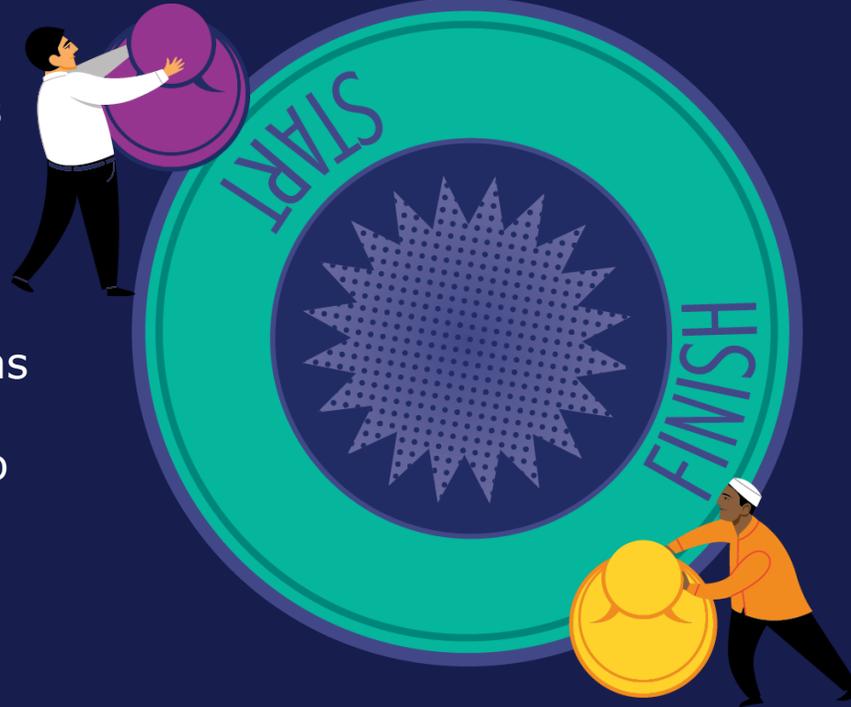
41%

implementaram ou tiveram progresso significativo na adoção de tecnologias cognitivas e IA



O novo jogo requer novas regras

Ação a ser tomada para que os líderes de RH e de negócios entendam o impacto significativo de mudar e desenvolver novas regras para pessoas, trabalho e organizações



Novas regras refletem a mudança no modelo mental, comportamental e ações requeridas para liderar, organizar, motivar, avaliar, gerenciar e engajar a força de trabalho do século 21

Reescreva as regras

<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>

Ana Mocny
Diretora de Capital Humano
amocny@Deloitte.com

Deloitte.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. All rights reserved

