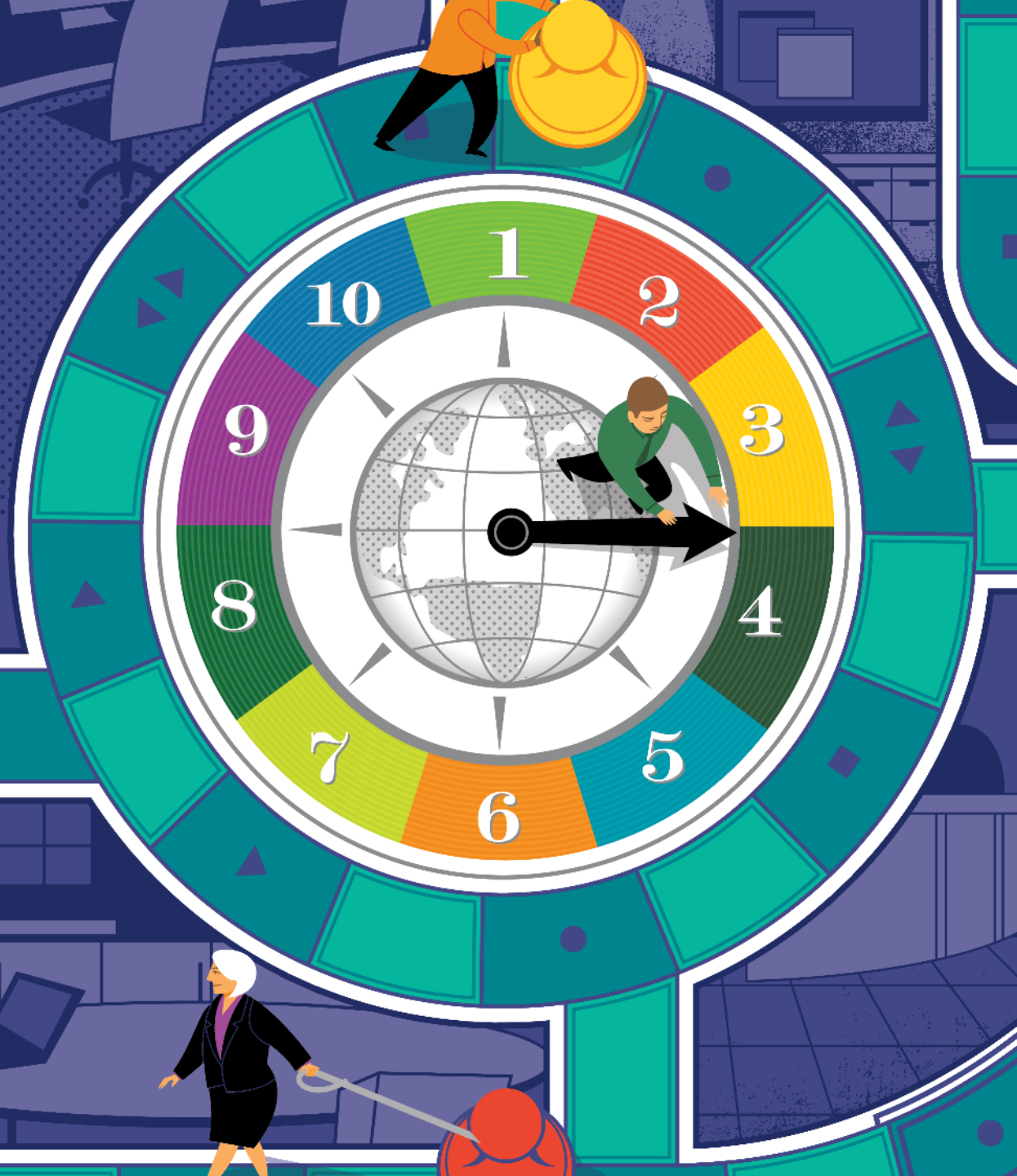


**Deloitte.**  
University Press

Tendências Globais  
de Capital Humano 2017

# Reescrevendo as regras para a era digital

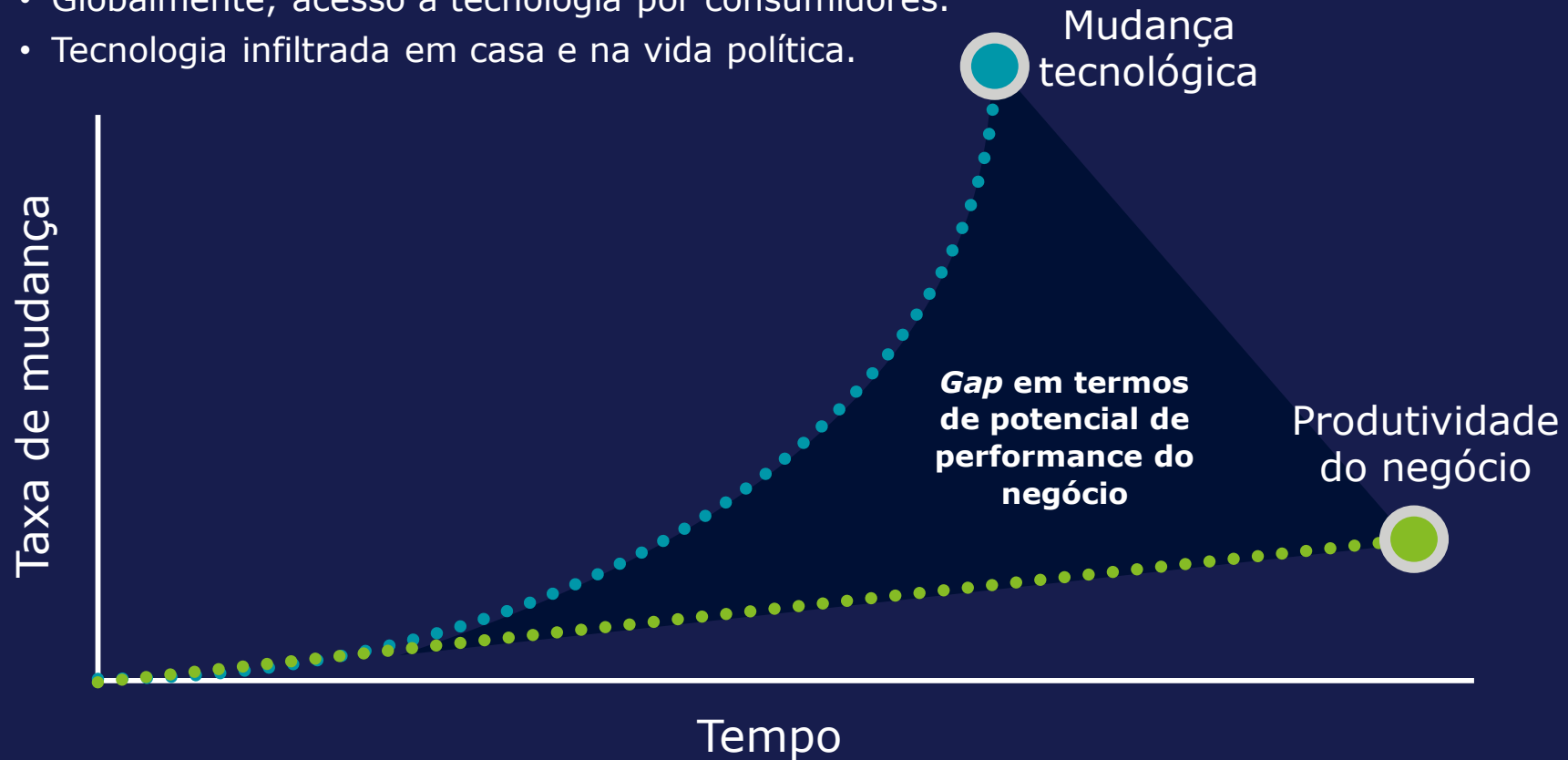
Março 2018



# O que *parece* estar acontecendo?

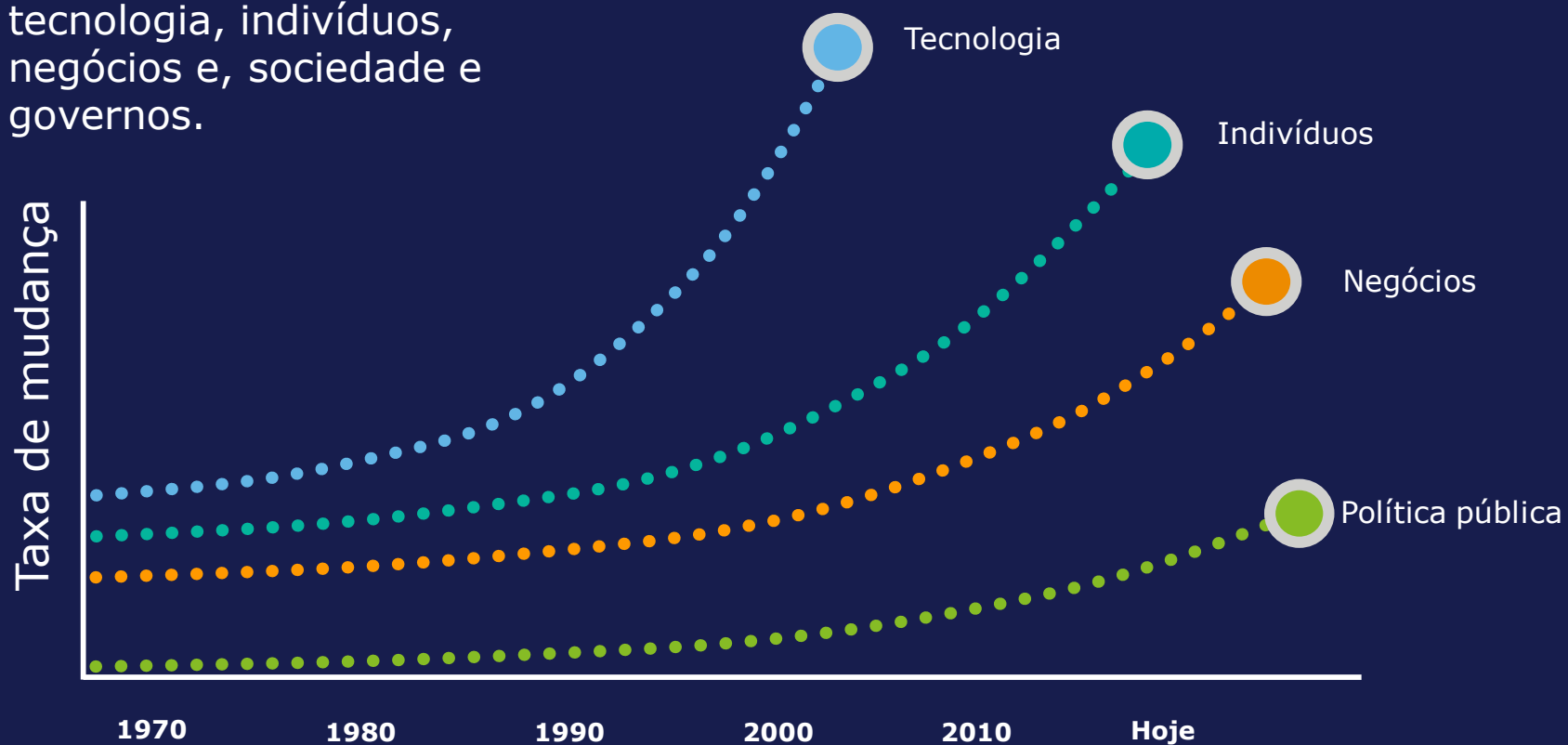
O *gap* entre sofisticação tecnológica e produtividade do negócio continua crescendo.

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

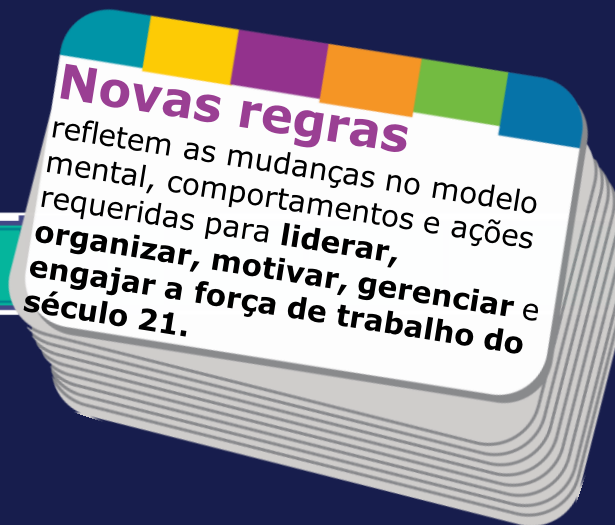


# O que está *realmente* acontecendo

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



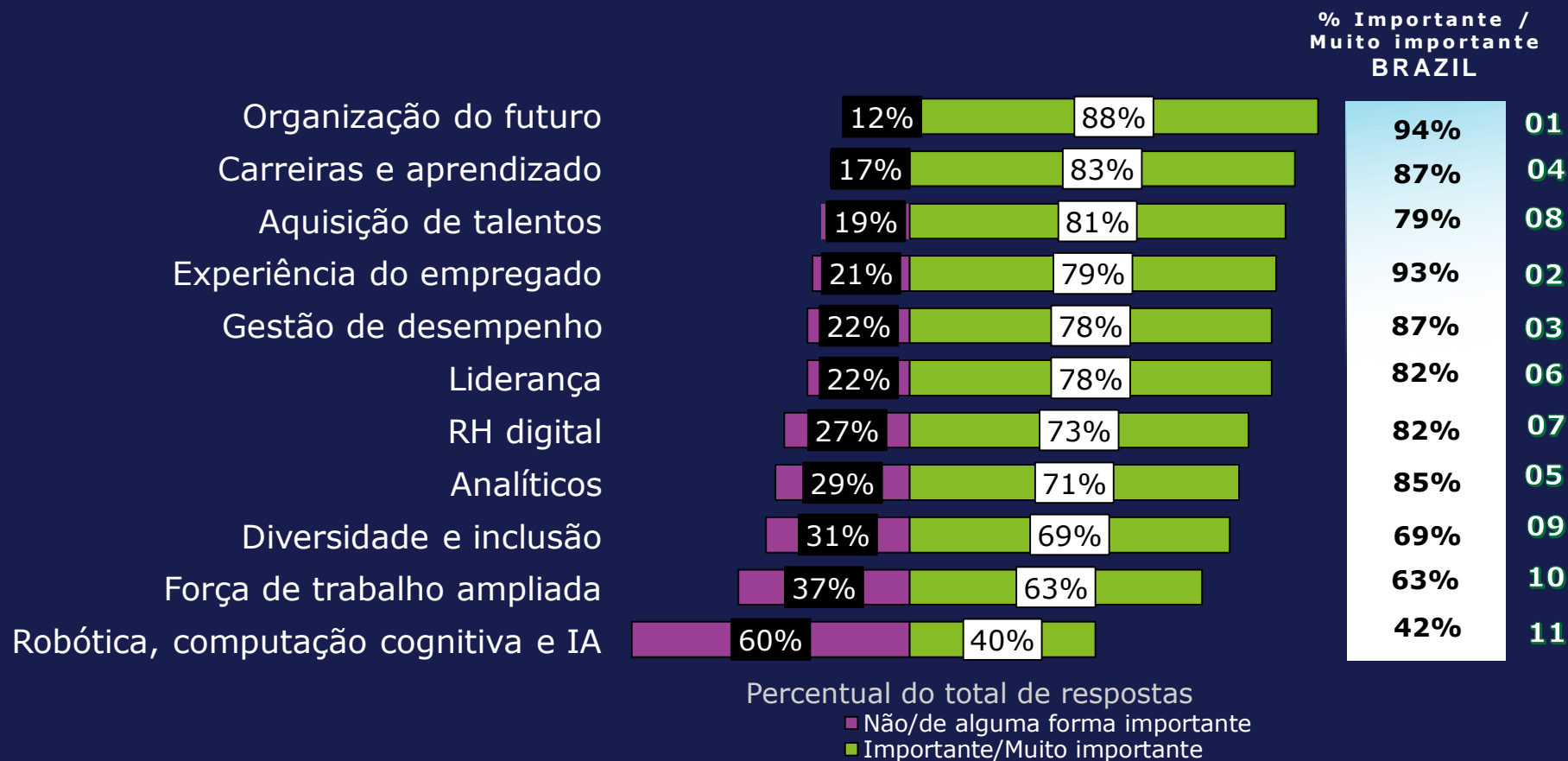
**140**

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



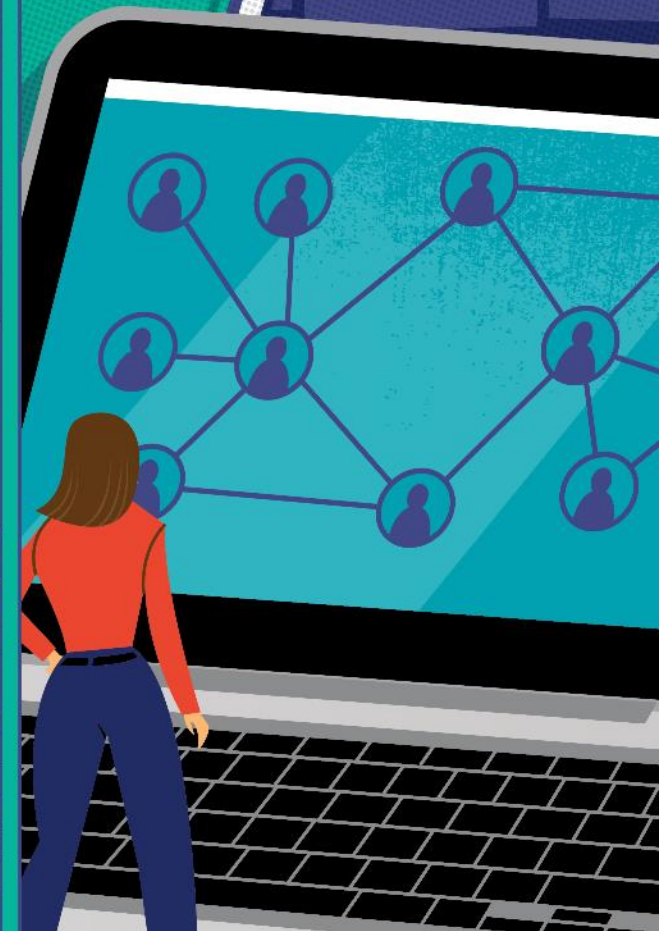
**94%**

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



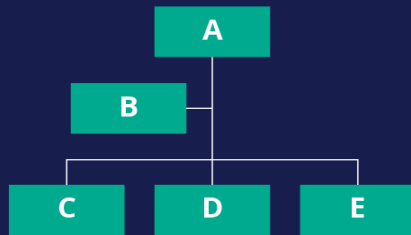
**6%**

somente consideram-se altamente ágeis hoje

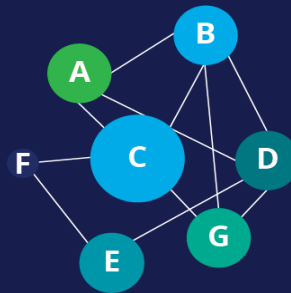


# A organização do futuro nos obriga a transformar a maneira como as coisas funcionam hoje

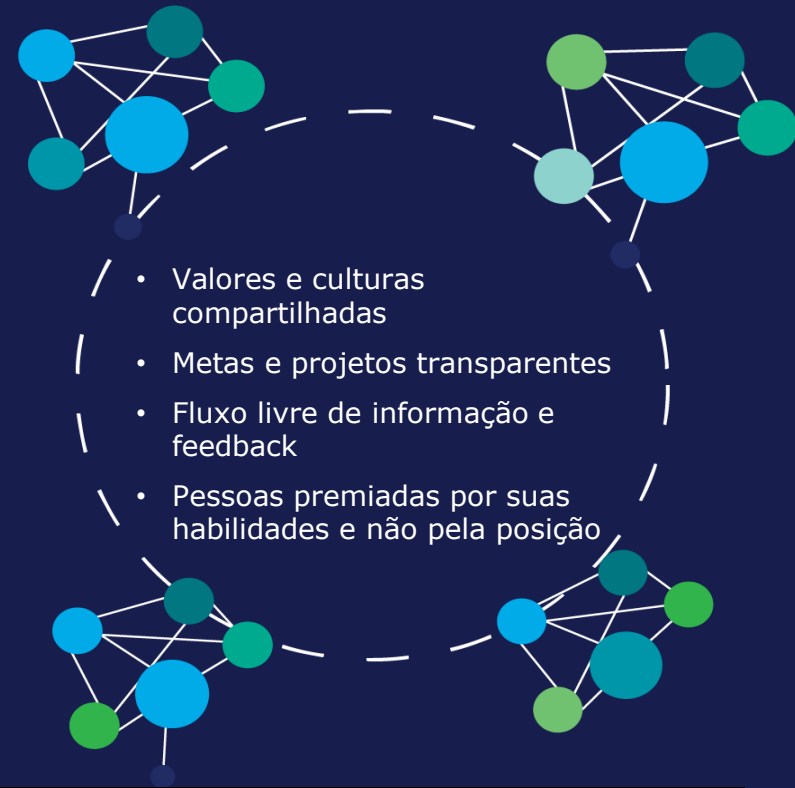
Como as coisas eram



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

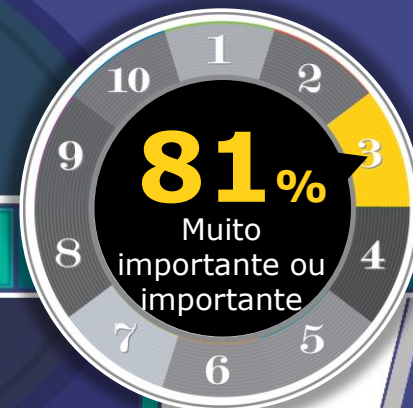


# Aquisição de talentos: O recrutador cognitivo

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



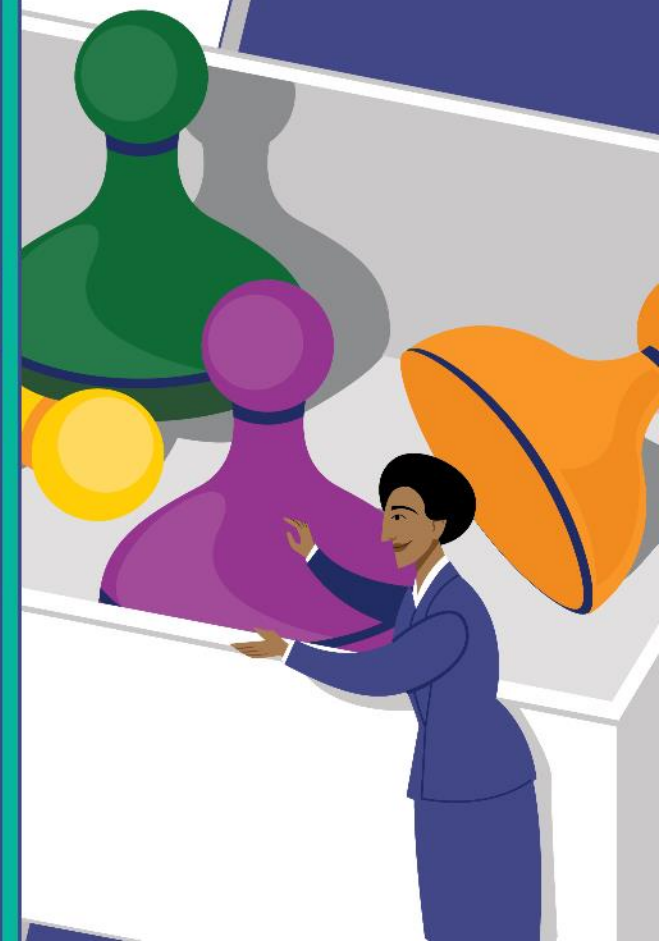
Excelente na gestão de  
compartilhamento de  
talentos



Excelente em gestão de  
*crowdsourcing*



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





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

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

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

**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

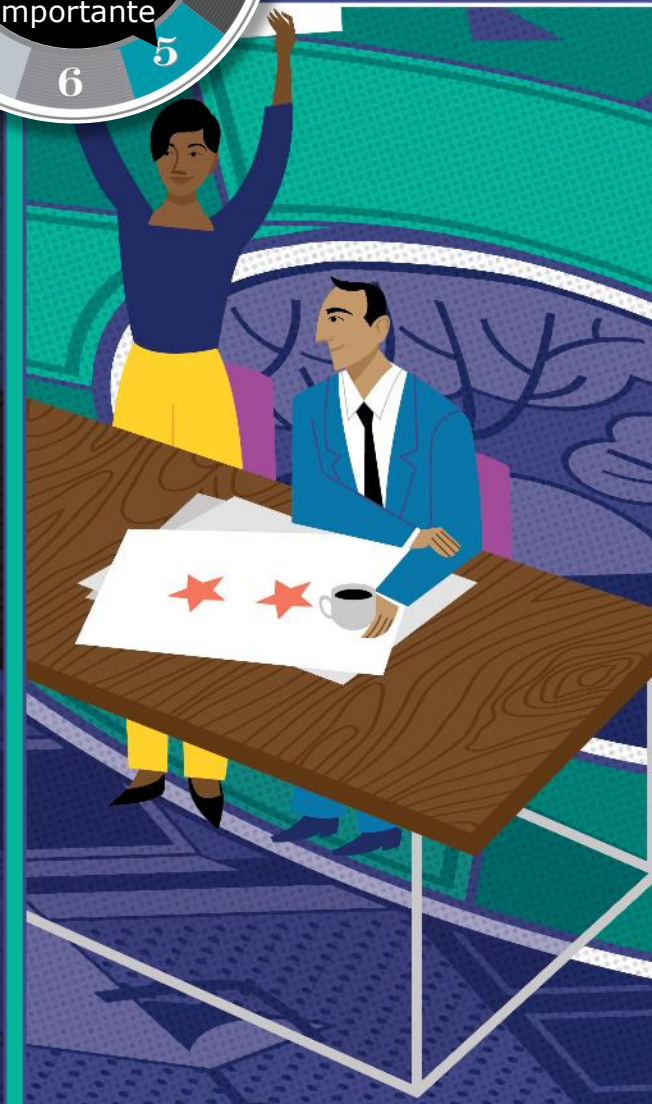


O foco mudou - de falar **sobre** pessoas para falar **com** pessoas em conversas abertas



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

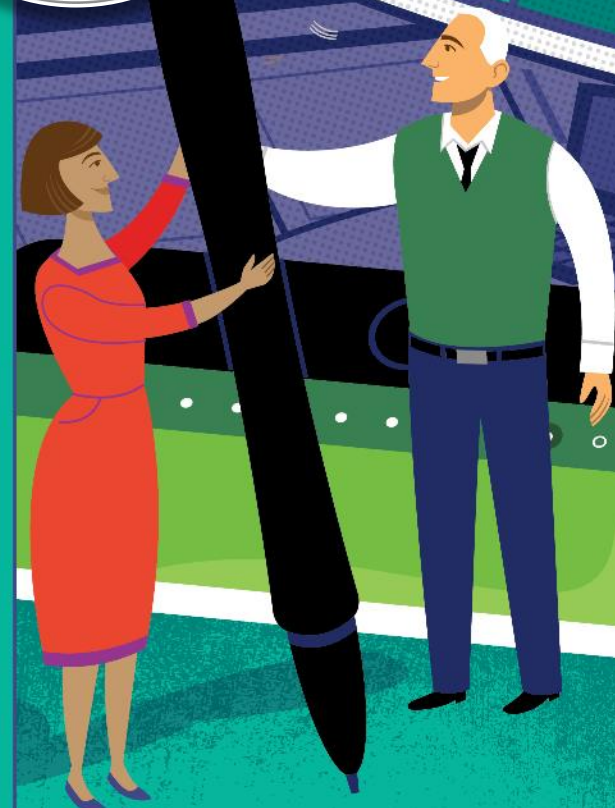


**56%**

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.



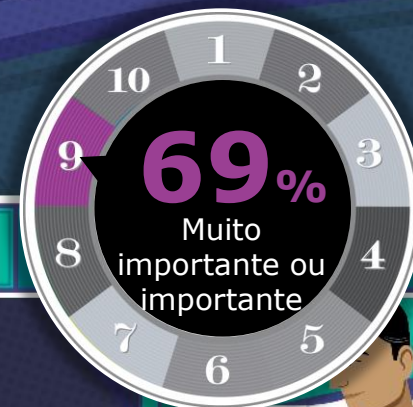
**38%**  
Apontam que o CEO é o patrocinador primário de programas de diversidade e inclusão

**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%**

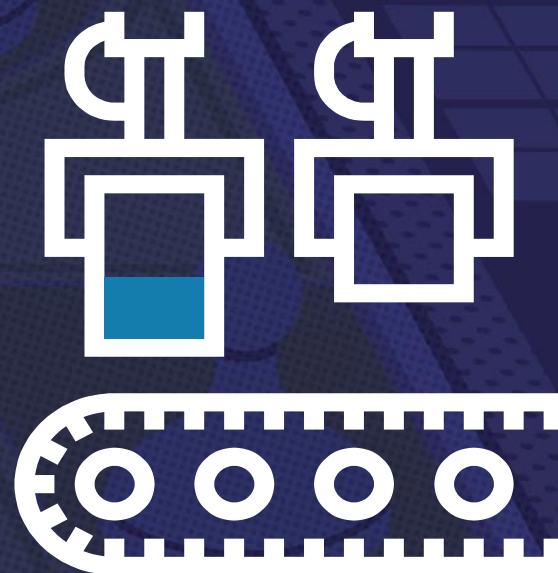
dizem estar preparados para gerenciar força de trabalho com pessoas, robôs, e IA trabalhando lado a lado

**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

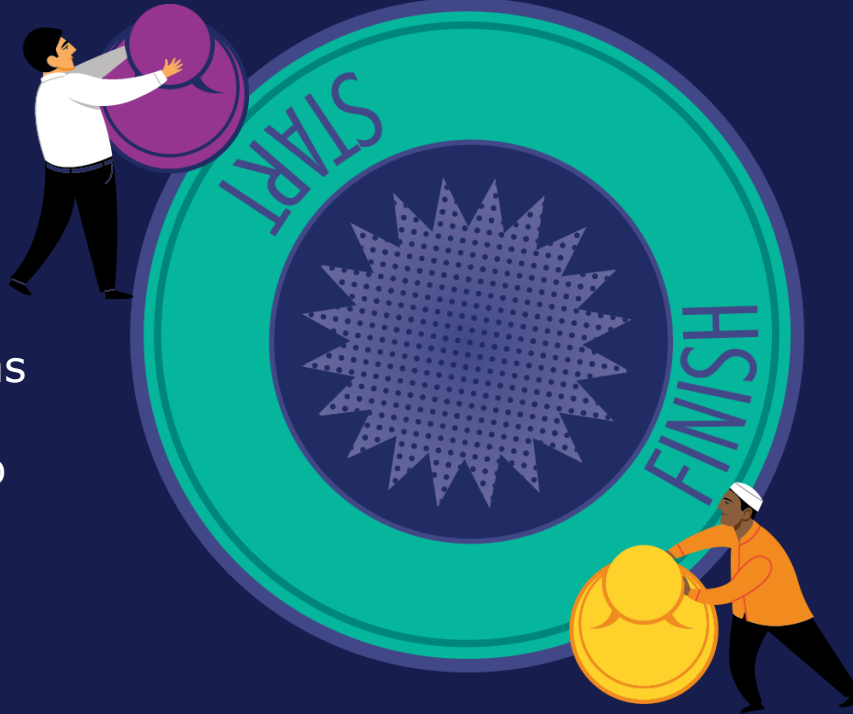
**41%**

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](mailto: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](http://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](http://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

