

Deloitte



**Tendências Globais
de Capital Humano 2023**





Introdução

Em 2020, escrevemos um prólogo para o nosso 10o relatório anual de Tendências Globais de Capital Humano, refletindo sobre a década anterior que foi caracterizada por “novidades” e mudanças exponenciais. Divulgamos esse estudo em maio de 2020, no auge de uma pandemia global que marcaria o início de um novo conjunto de rupturas no mundo do trabalho.

Hoje, à medida que entramos em 2023, a reação inicial à crise da pandemia global desapareceu, mas as mudanças continuam a chegar ao ambiente de trabalho em um ritmo alucinante. As percepções de que o crescimento econômico está desacelerando, os temores de uma recessão iminente e o aumento do custo de vida estão colocando maior pressão sobre as organizações e os líderes empresariais para fazer mais com menos. Ao mesmo tempo, as tendências globais de talentos – incluindo um mercado de trabalho aquecido, um aumento no capitalismo consciente e mudanças na composição da força de trabalho – questionam a própria base de como, onde e por que trabalhamos.

Enquanto olhamos para a próxima década, as lições dos últimos anos ainda são importantes, sobretudo como as realidades dos negócios podem mudar em um instante. Sem a possibilidade de retornar ao passado ou “voltar ao normal”, as organizações e os empregados devem atravessar esse novo cenário juntos, recorrendo a um novo conjunto de fundamentos para navegar no mundo sem fronteiras.

Conheça mais

Leia sobre como sete mudanças nos negócios e na sociedade estão alterando a trajetória da agenda humana nas organizações em [The Journey to 2030](#).

Tendências Globais de Capital Humano 2023

Novos fundamentos para um mundo sem fronteiras

Durante o século passado, fomos governados por uma visão mecanicista do trabalho. Assumimos que o trabalho é fixo e repetitivo, já organizado em tarefas distintas e agrupado em atividades bem definidas. Esforços em direção à transformação focavam em custo e produtividade — como a entrega dos mesmos resultados com mais agilidade e eficiência. Contudo, nos últimos anos, esses modelos têm sido desafiados à medida que as organizações e os empregados lidam com mais descontinuidade e ruptura do que nunca.

Os limites que antes eram vistos como a ordem natural das coisas – que os processos podem ser organizados em fluxos bem definidos; as funções podem ser categorizadas e contidas inteiramente dentro da organização; a rotina ocorre dentro das quatro paredes do local de trabalho; e as organizações podem centralizar sua tomada de decisão em torno dos acionistas e dos resultados – estão desaparecendo. A implicação para as organizações é que elas estão atravessando um novo cenário à medida que perdem os limites tradicionais que as mantinham funcionando, e ganhando permissão para experimentar, pilotar e inovar para definir novos fundamentos. Da mesma forma, para os empregados, as regras de engajamento com as organizações estão mudando, abrindo portas para colaborações maiores e mais significativas e cocriações com as empresas.

“No início da pandemia de COVID-19, todos pensaram que tudo acabaria em seis meses se conseguíssemos aguentar firme. Mas o que se tornou muito verdadeiro, muito rapidamente, foi que este não seria um caminho curto, e sim um longo caminho – e que teríamos que repensar fundamentalmente o que o trabalho significa, onde ele é feito e como liderá-lo em um ambiente diferente.”

Terry Shaw
Presidente e CEO, AdventHealth



O instinto humano é se sentir sobrecarregado ou hesitante à medida que os limites desaparecem; 10.000 entrevistados na pesquisa de Tendências Globais de Capital Humano deste ano disseram que a maior barreira para o alcance dos resultados organizacionais é o sentimento de estarem sobrecarregados em decorrência de muitas mudanças ao mesmo tempo. No entanto, o desaparecimento de limites cria oportunidades para organizações e empregados que estão preparados para atuar de maneiras fundamentalmente diferentes. Isso significa não mais simplesmente reagir ao estímulo do mercado, implantando novas estratégias contra as categorias e fronteiras do passado. Ao invés disso, as organizações e os empregados devem desafiar seus pressupostos anteriores e adotar um novo conjunto de fundamentos construídos para um ambiente dinâmico e sem limites, deixando para trás um mundo estável e compartimentado.

Esses novos fundamentos exigem que as organizações e os empregados enxerguem o desafio de forma diferente, pensando como um pesquisador sobre as abordagens relacionadas às estratégias de negócios e à força de trabalho, ou seja, tratando cada novo obstáculo como um experimento empolgante com o qual podem aprender, se adaptar e melhorar. Passa a ser demandado que as organizações e os empregados tracem um caminho diferente, cocriando seu relacionamento em busca de: um propósito novo e em evolução, inovação e reimaginação. Tais fundamentos exigem ainda que as organizações e os empregados desenhem para impactar, priorizando os resultados humanos e abordando estratégias a partir de uma lente humana – para humanos e por humanos.

“Muitos dos limites que costumavam definir a estrutura de trabalho foram desmantelados. Agora, os que permanecem são muito mais focados na dinâmica humana e em como as pessoas interagem e se envolvem com o trabalho.”

Chris Ernst
CLO, Workday

Modelando o desafio: pense como um pesquisador

Para liderar neste mundo sem fronteiras, as organizações e os empregados devem exercitar sua curiosidade, encarando cada decisão como um experimento que irá acelerar o impacto e gerar novos insights. A diferenciação e o sucesso não virão da crença de que devemos ter a resposta certa logo no início, mas de sermos capazes de desafiar os padrões, trabalhar com humildade e empatia e aprender com novas informações para que possamos nos adaptar o mais rápido possível. Os dados da nossa pesquisa de Tendências Globais de Capital Humano 2023 mostram que 59% dos entrevistados esperam se concentrar na reimaginação nos próximos 2 a 4 anos, o que representa um aumento de 2x em relação aos níveis pré-pandêmicos (conforme nosso relatório de 2021).

Três das tendências deste relatório exemplificam a necessidade das organizações e dos empregados de pensarem como um pesquisador.

- **Navegando pela extinção dos cargos.** Os limites que diferenciavam um cargo do outro, agrupando tarefas e categorizando os empregados em papéis e responsabilidades bem definidos, agora limitam os resultados organizacionais como inovação e agilidade. Muitos estão experimentando o uso de habilidades, não cargos, como base para a tomada de decisões sobre a força de trabalho. Quando desvinculados de seus cargos, os empregados têm a oportunidade de utilizar melhor suas capacidades, experiências e interesses, impulsionando os seus resultados e os da organização.
- **Potencializando o impacto humano com tecnologia.** A fronteira entre humanos e tecnologia como forças separadas continua a desaparecer à medida que novas tecnologias - que não apenas automatizam e aumentam o trabalho das pessoas - estão entrando no local de trabalho para, de fato, aprimorar o desempenho humano e das equipes. Organizações voltadas para o futuro estão explorando como usar a tecnologia de maneiras que incentivem os empregados a serem suas melhores versões e a fazerem um trabalho melhor.
- **Ativando o futuro do local de trabalho.** Os avanços da tecnologia digital e virtual e o papel emergente do metaverso estão redefinindo o conceito do local de trabalho como um espaço físico. Agora, uma maior interconexão e a linha tênue entre o trabalho em casa e no escritório dão às organizações uma oportunidade única de experimentar, não “onde”, mas “como” o trabalho deve ser feito. A localização e a modalidade tornam-se secundárias às necessidades do trabalho e dos empregados.

“Demos permissão às nossas equipes para tentar coisas novas, falhar rapidamente, aprender com isso e seguir em frente. Como resultado, temos uma série de novos empreendimentos e estratégias.”

Olesea Azevedo
Chief People Officer, AdventHealth



Traçando um novo caminho: cocrie o relacionamento

Para serem bem-sucedidos, as organizações e os empregados precisarão aprender a navegar juntos neste novo mundo, cocriando novas regras, novos limites e um novo relacionamento. Isso significa que os modelos e valores relacionados à “propriedade” devem mudar. As organizações devem abandonar as antigas ilusões de controle total e reconhecer o papel que desempenham nos ecossistemas vivos e em evolução, à medida que os empregados assumem maior influência e responsabilidade pelos resultados organizacionais e sociais, liderando de mãos dadas com a organização.

Na pesquisa Tendências Globais de Capital Humano 2023 da Deloitte, as organizações com maior envolvimento dos empregados no desenho e implementação de mudanças organizacionais eram mais propensas a alcançar resultados positivos. Especificamente, aquelas que disseram que cocriam com seus empregados afirmaram que eram 1,8 vezes mais propensas a ter uma força de trabalho altamente engajada, 2 vezes mais propensas a serem inovadoras e 1,6 vezes mais propensas do que seus pares a antecipar e responder à mudança de forma eficaz.

Três capítulos deste relatório exemplificam onde as organizações e os empregados devem cocriar seu relacionamento:

- **Negociando os dados do empregado.** A fronteira entre a organização e os direitos de propriedade do empregado – categorias binárias de dados de propriedade do empregado ou dados de propriedade da organização – está se tornando irrelevante. E além da propriedade em si, as conversas sobre o que são dados da força de trabalho, a transparência desses dados e os benefícios mútuos dos insights orientados por dados estão em ascensão à medida que os dados estão se tornando uma nova “moeda”.

- **Alavancando o poder dos empregados.** Os modelos tradicionais de trabalho, força de trabalho e local de trabalho que assumem que as organizações têm autoridade exclusiva para tomar decisões estão desaparecendo à medida que os empregados exigem um trabalho com mais significado, modelos de trabalho flexíveis e planos de carreira mais personalizados. Embora o poder dos empregados possa ter sido visto anteriormente como uma ameaça, as organizações líderes estão encontrando maneiras de alavancar a motivação e a cocriação do empregado para gerar benefícios mútuos.

- **Desbloqueando o ecossistema da força de trabalho.**

O valor de promover diferentes ecossistemas da força de trabalho é enorme, mas muitas organizações ainda estão presas a velhos padrões de acesso e gestão de talentos, por ainda não darem voz aos diversos trabalhadores (gig, freelancers, contratados, empregados etc.) sobre onde, como e para quem esperam trabalhar. As organizações que adaptarem suas estratégias e práticas para se adequarem ao pool de talentos do mundo real, que é muito mais complexo e cada vez mais composto por empregados não tradicionais, terão acesso a habilidades e experiências para acelerar o crescimento, a inovação e a agilidade.

Esses novos modelos inerentes a propriedade exigem uma grande mudança de como muitos trabalham hoje, portanto, não é surpresa que as organizações estejam menos preparadas para lidar com as tendências que exigem cocriação com os empregados. De acordo com nossa pesquisa, apenas 19% das organizações disseram que estão preparadas para a propriedade de dados, 17% para o poder dos empregados e 16% para os ecossistemas da força de trabalho. Será fundamental superar essa lacuna de prontidão para que as organizações capitalizem a inovação e melhorem os resultados individuais, empresariais e sociais que essas tendências podem impulsionar.

“Estamos mudando nossa função de RH. Agora, estamos nos perguntando: como cocriamos? Queremos trazer usuários e empregados para a nossa tomada de decisão, colocando as pessoas no centro do nosso design.”

**Líder Global de RH,
Organização de serviços financeiros**

Desenhando para impactar: priorize os resultados humanos

O último fundamento para um mundo sem fronteiras depende de aspirações coletivas. As organizações devem criar impacto não apenas para seus negócios, seus empregados ou seus acionistas, mas também para a sociedade em geral. Mais da metade das organizações pesquisadas este ano aspiram criar maiores conexões com a sociedade em que estão inseridas, indicando que a empresa social, como definimos no relatório Tendências Globais de Capital Humano 2018, continua a ser uma força fundamental no mundo do trabalho.

Não é mais suficiente construir programas desconectados que criem valor que tangenciem tópicos importantes como clima, igualdade ou risco humano; eles são fundamentais para que a organização seja capaz de prosperar neste novo mundo do trabalho. Na pesquisa Tendências Globais de Capital Humano 2023 da Deloitte, mais de 80% das organizações relataram propósito; diversidade, equidade e inclusão (DEI); sustentabilidade; e confiança como principais áreas de foco.

Três capítulos deste relatório exemplificam como as organizações e os empregados estão priorizando os resultados humanos.

• Tomando medidas ousadas para resultados equitativos.

A ideia da diversidade como uma métrica está desaparecendo de modo que as organizações precisam passar o olhar DEI como resultados. Esses resultados focarão na equidade de como as organizações acessam e capacitam talentos por meio de programas, métodos e ferramentas de desenvolvimento; e como avançam e promovem talentos em todos os níveis da organização. As organizações serão menos responsabilizadas por suas atividades e esforços e mais por sua capacidade de alcançar resultados equitativos em prol de objetivos sociais maiores.

• Avançando o elemento humano da sustentabilidade.

A fronteira da organização como uma entidade totalmente autônoma, com interesses que podem ser separados dos interesses da sociedade em geral, está se tornando indistinta. Como tal, as organizações estão enfrentando uma crescente pressão para abordar questões de sustentabilidade dos governos, coalizões globais, suas comunidades e, não menos importante, sua força de trabalho atual e futura. Essa força de trabalho está exigindo que as organizações superem a retórica sobre sustentabilidade em favor da entrega de resultados observáveis. Logo, as organizações devem se concentrar nos elementos humanos, que têm estado em grande parte ausentes em suas estratégias e ações até o momento, "entrelaçando" a sustentabilidade à força de trabalho e ao próprio trabalho.

• **Ascendendo o foco do risco humano.** Tradicionalmente, as organizações têm visto os riscos humanos por meio de uma lente estreita – os riscos potenciais que os empregados representam para o negócio. No novo mundo, as organizações devem expandir sua visão do risco humano para além do compliance e dos relatórios para considerar como um amplo conjunto de riscos está afetando significativamente e está sendo significativamente afetado pelas pessoas. Esses riscos, que podem ter um efeito material na viabilidade de longo prazo de uma empresa, devem ser totalmente compreendidos por todos os executivos, com a responsabilidade final cabendo ao conselho.



Liderando em um mundo sem fronteiras

Para aqueles que compreenderem bem, o mundo sem fronteiras torna-se um mundo de possibilidades infinitas, em vez de caos e confusão. À medida que as fronteiras mudam e desaparecem, as organizações e os empregados podem implantar esses fundamentos para definir novas diretrizes, criar mais autonomia, imaginar novas possibilidades e alcançar valor mútuo para a organização, a força de trabalho e a sociedade. Mas isso exige que eles tenham novas mentalidades, deixando de lado o trabalho, a força de trabalho e os modelos operacionais do passado para abraçar um futuro mais fluido e mais humano, focado em rapidez, agilidade, experimentação e inovação.

Uma nova forma de liderar é necessária em todos os níveis da organização para mobilizar empregados e equipes para alcançar novos resultados. No entanto, apenas 23% das organizações dizem, na pesquisa Tendências Globais de Capital Humano 2023 da Deloitte, que seus líderes têm a capacidade de navegar em um mundo disruptivo. Eles apontam preocupações sobre a capacidade dos líderes de gerenciar a força de trabalho em evolução, com menos de 15% das organizações dizendo que seus líderes estão preparados para liderar de forma inclusiva uma força de trabalho em expansão ou considerar os riscos sociais e ambientais ao tomar decisões sobre a força de trabalho. Eles também expressam preocupações com a definição e a execução do trabalho em si: apenas 16% dizem que seus líderes estão prontos para usar a tecnologia para melhorar os resultados do trabalho e o desempenho da equipe, e apenas 18% dizem que seus líderes estão prontos para desenvolver o modelo de local de trabalho adequado à sua organização.

Uma nova forma de liderar será necessária – uma que se concentre em quando e como você atua, e a mentalidade que você adota para impulsionar o trabalho. Mais especificamente, você precisará:

- Usar a experimentação para identificar melhores soluções, promover o aprendizado e acelerar a geração de valor.
- Cultivar relacionamentos profundos e íntimos com os empregados em todo o seu ecossistema por meio da cocriação.
- Ampliar a forma de pensar quando da tomada de decisão compreendendo todo o seu impacto, mantendo a agenda humana em mente.

Aqueles que são parceiros de sua força de trabalho e experimentam o que é possível, serão capazes de criar modelos de trabalho sustentáveis, tornando o trabalho melhor para as pessoas e as pessoas melhores para o trabalho.™

“Uma definição alternativa da palavra “limite” é “fronteira”. Uma fronteira representa a localização da oportunidade mais nova, inovadora e de maior criação de valor em uma entidade ou organização. O desafio fundamental, e a oportunidade, é reformular a forma como pensamos nas fronteiras não apenas como coisas que criam limites ou restrições, mas como a própria fonte de criação de novos valores, inovação e criatividade.”

Chris Ernst
CLO, Workday



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a "organização Deloitte"). A DTTL (também chamada de "Deloitte Global") e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a "organização Deloitte"), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 415 mil profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Global.