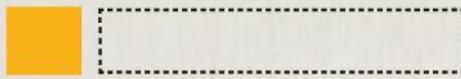
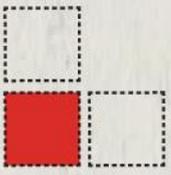




Tendências globais de Capital Humano 2024

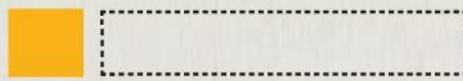
Prosperando além das fronteiras:
o desempenho humano em um mundo sem limites



ÍNDICE

1. Prosperando além das fronteiras

1.1	Desempenho humano em um mundo sem fronteiras.	2
-----	--	---



1. Prosperando além das fronteiras

Desempenho humano em um mundo sem fronteiras

É hora de trocar as regras, construções operacionais e “proxies” (critérios) do passado. Priorizar o desempenho humano pode ajudar as organizações a dar o salto para um futuro sem fronteiras.

Estamos operando em um mundo onde o trabalho não é mais definido por empregos, o local de trabalho não é mais um lugar específico, muitos trabalhadores não são mais funcionários tradicionais e os recursos humanos não são mais uma função isolada. Essas fronteiras, antes assumidas como a ordem natural das coisas, estão caindo e os modelos tradicionais de trabalho estão se tornando sem fronteiras.

Apenas um ano atrás, introduzimos muitas dessas realidades de mudanças no trabalho em nosso relatório de tendências globais de Capital Humano 2023.

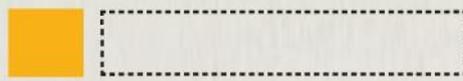
Desde então, as coisas só aceleraram. Muitas das mudanças tecnológicas que estão acontecendo agora – o surgimento da inteligência artificial generativa, o surgimento de mundos virtuais e até réplicas virtuais de nós mesmos e o desenvolvimento da neurotecnologia que agora pode quantificar o cérebro – podem parecer que foram arrancadas diretamente das páginas de um livro de ficção científica, mas esses conceitos já estão se tornando uma realidade cotidiana. É um momento de incerteza, moldado por eventos globais imprevisíveis, avanços relâmpagos em tecnologia e IA, culturas e

mercados de trabalho em evolução, crescentes preocupações com a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores e mudanças transformadoras na forma como as pessoas pensam sobre o trabalho e o local de trabalho.



Reimaginar o trabalho sem fronteiras em meio a essas disrupções não é mais hipotético – ou opcional. Os antigos “proxies” (critérios) usados anteriormente para medir o desempenho podem não se aplicar mais, e não há um manual fácil de seguir que permita que as organizações prosperem nesse novo ambiente. Então, o que vem por aí para as organizações e os trabalhadores? Que passos podemos dar para criar um futuro cheio de possibilidades e esperança na incerteza de um mundo sem fronteiras?

Nossa pesquisa de 2024 revela que foco no fator humano está emergindo como uma “ponte” entre saber quais mudanças estão moldando o futuro do trabalho e como vamos implementar as ações necessárias para fazer um progresso real, colocando-as em ação para



criar resultados positivos. Está claro nas respostas às pesquisas globais deste ano – mais de 14.000 entrevistados de 95 países – que quanto mais o trabalho se torna sem fronteiras, mais importantes se tornam as capacidades exclusivamente humanas – como empatia e curiosidade.

Nossa pesquisa aponta para a ideia de que, priorizar a sustentabilidade humana – o grau em que a organização cria valor para as pessoas como seres humanos, deixando-as com maior saúde e bem-estar, habilidades mais fortes e maior empregabilidade, bons empregos, oportunidades para avanço, mais equidade e sentimentos elevados de pertencimento e propósito – podem impulsionar não apenas melhores resultados humanos, mas também resultados nos negócios, em um ciclo de reforço mútuo.

do que os ativos físicos, que hoje realmente impulsionam o desempenho dos negócios. Isso é necessário mais do que nunca para que as organizações possam moldar e se adaptar ao futuro do trabalho em constante evolução.

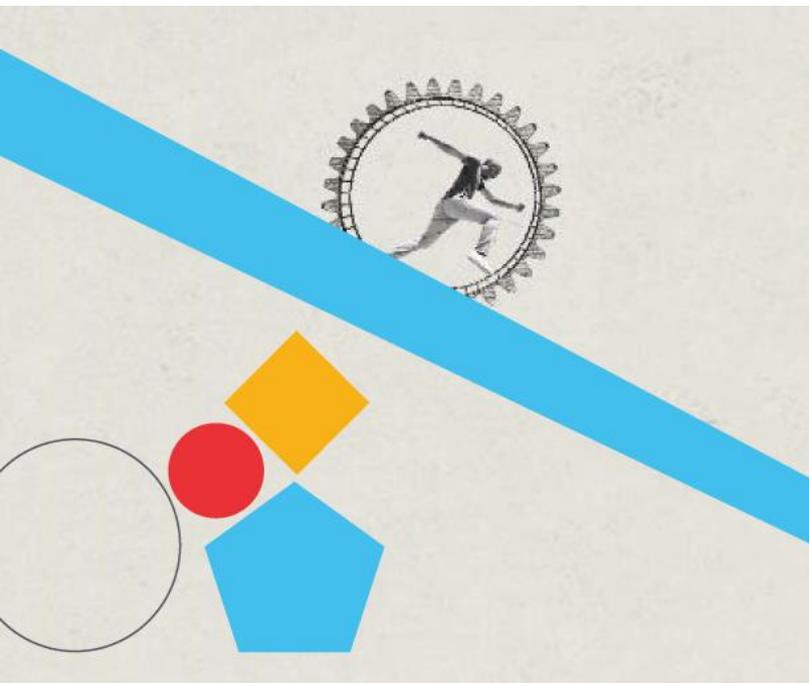
A nova matemática do desempenho humano

Definimos o desempenho humano como um ciclo que se reforça mutuamente com valor composto e compartilhado para trabalhadores, organizações e sociedade.

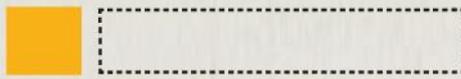
(Resultados humanos) x (Resultados de negócios) = Desempenho humano

No relatório deste ano, destacamos maneiras tangíveis pelas quais as organizações podem implementar os novos fundamentos que introduzimos no ano passado ao priorizar o desempenho humano:

- **Pensar como um pesquisador**, aproveitando novas fontes de dados e tecnologia para criar maior transparência, que promovam a confiança da força de trabalho e que sejam usadas em colaboração com capacidades humanas inatas, como resolução de problemas, pensamento criativo e inovação para explorar, jogar e experimentar ideias que apoiem a maior realização de valor.
- **Cocriar o relacionamento**, colaborando com os trabalhadores para projetar práticas personalizadas para as pessoas, microculturas e espaços digitais que sejam relevantes para eles e apoiem os resultados humanos.



Essa combinação de resultados humanos e de negócios é o que chamamos de "desempenho humano". Porque são os seres humanos, mais



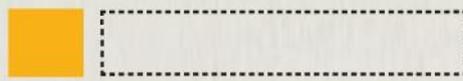
- **Priorizar os resultados humanos**, ultrapassando a mentalidade da era industrial que levou a uma desumanização do trabalho e do trabalhador – por exemplo, vendo o trabalhador como um número, uma caixa no organograma ou uma engrenagem no processo – para criar valor compartilhado para os trabalhadores, as organizações e as comunidades em que operam.

Medidas ultrapassadas estão nos atrasando

Historicamente, as organizações têm procurado desbloquear o poder de sua força de trabalho implementando estruturas, processos, tecnologias e sistemas destinados a tornar os humanos melhores no trabalho. Nos últimos anos, esses esforços se expandiram para incluir tentativas de tornar o trabalho melhor para os seres humanos. (3) Estamos à beira do próximo passo nessa jornada, à medida que as organizações buscam criar valor para os trabalhadores e todos os outros seres humanos que impactam, incluindo trabalhadores terceirizados, futuros trabalhadores ou pessoas em suas comunidades. Mas, na maioria das vezes, os esforços atuais estão ficando aquém. A maioria dos trabalhadores diz que seu bem-estar piorou ou permaneceu o mesmo do ano passado. (4) E essa não é uma tendência nova: em 2018, mais de 40% dos trabalhadores relataram sentir alto estresse em seu trabalho, com impactos negativos na produtividade, saúde e estabilidade familiar. (5) O burnout é uma experiência comum, com 48% dos trabalhadores e 53% dos gerentes dizendo que estão esgotados no trabalho (6) e quase metade dos trabalhadores da geração

millenials e da geração Z relatam se sentir estressados ou estressados na maioria das vezes. (7) O estudo Gallup State of the Global Workplace de 2023 revela que 59% da força de trabalho global está vivenciando a "demissão silenciosa". (8)





A boa notícia é que a maioria dos líderes já entende que focar no desempenho humano é fundamental para construir uma organização que possa prosperar hoje e amanhã. Mas para fechar a lacuna entre o saber e o fazer, eles precisarão deixar de lado as mentalidades fixas, as construções operacionais e os critérios e premissas do passado.

Quanto a tornar os humanos melhores no trabalho, a paranoia da produtividade – uma preocupação de que os trabalhadores remotos não estão sendo produtivos (9) – está aumentando, com 85% dos líderes dizendo que a mudança para o trabalho híbrido tornou desafiador ter confiança de que os trabalhadores são produtivos, apesar do aumento das horas trabalhadas. (10) E com mais organizações usando novas tecnologias e IA generativa para medir e otimizar o desempenho humano, eles precisam estar cientes das falhas e deficiências dos humanos que as criaram e utilizam.

No entanto, a maioria das organizações não tem medidas apropriadas para capturar o desempenho humano, muito menos otimizá-lo: apenas 3% dos entrevistados de nossa pesquisa de tendências globais de Capital Humano 2024 dizem que sua organização é extremamente eficaz em capturar o valor criado pelos trabalhadores. Desde a Revolução Industrial, a escala crescente e o aumento da complexidade nas formas de trabalho levaram à criação de substitutos imperfeitos para medir o trabalho e o desempenho.

Usamos o conceito de "funcionário" para capturar a noção singular de equipe em tempo

integral, não considerando o ecossistema completo de trabalhadores que criam valor para a organização.

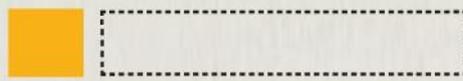
Aproveitamos a ideia do "trabalho" para documentar um conjunto de tarefas funcionais repetíveis, não levando em conta como o dinamismo do trabalho é realizado hoje, muitas vezes significa que o trabalho é realizado fora dos limites tradicionais da empresa.

Nós nos concentramos em criar uma cultura corporativa monolítica e única para definir como as organizações devem operar, quando, na realidade, a maioria das organizações é composta por uma abundância de microculturas.

Contamos com o "engajamento dos funcionários" para avaliar a relação entre as organizações e os trabalhadores quando o que devemos medir é a confiança – e métricas que beneficiam o trabalhador. Afinal, medir quanto esforço discricionário os trabalhadores estão dispostos a gastar em benefício de sua organização ajuda uma empresa, mas se isso ajuda os trabalhadores é muito menos claro.

E nos baseamos na ideia de "produtividade" para medir a atividade do trabalhador, sem levar em conta totalmente os resultados humanos e empresariais desejados, e o potencial valor futuro.

Esses proxies – espaços reservados imperfeitos para o que realmente deveria ser medido – á foram úteis, permitiram que as organizações escalassem quando a eficiência escalável fosse o principal meio de diferenciação e permitiram que as organizações medissem o progresso em



relação aos limites tradicionais do trabalho. (11) Mas eles foram projetados para um mundo mais simples, um mundo de trabalho que não está constantemente se reinventando, e serviram como abstrações intencionais do que "poderia" ser medido quando as organizações não tinham as ferramentas avançadas para avaliar o que "deveria" ser medido. Hoje, os critérios e premissas que antes facilitavam a estruturação, a condução e a mensuração da atividade organizacional estão nos impedindo de aplicar as ferramentas e aprendizados da última década para inspirar a realização de um novo valor no mundo sem fronteiras.

Com mais dados, tecnologia e ferramentas ao nosso alcance, mais do que nunca, temos a oportunidade de redefinir como medimos o desempenho humano para nos aproximar do que realmente importa: a criação de valor para a organização, para os atuais e futuros trabalhadores como seres humanos e para a sociedade em geral.

Preenchendo a lacuna entre o saber e o fazer

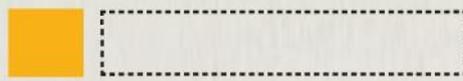
O [Relatório Global Human Capital Trends 2024](#) convida você a imaginar um mundo onde a confiança entre trabalhadores e seus empregadores é a moeda de troca do trabalho, e onde as pessoas recebem oportunidades de crescer e desenvolver essas capacidades exclusivamente humanas que são tão críticas para o desempenho humano.

Imaginar o que poderia acontecer quando os trabalhadores veem sua organização fazendo um progresso tangível em direção às metas de sustentabilidade humana ou fornecendo aos trabalhadores espaços seguros para brincar e experimentar novos futuros possíveis. E onde a

experiência das pessoas se torna uma capacidade e responsabilidade de todos, com práticas e culturas personalizadas para as pessoas, cocriado com os próprios trabalhadores, em vez de mandatado e imposto por uma autoridade central.

Os resultados podem ser bons para a organização, para o trabalhador e para a sociedade: mais inovação e resolução de problemas complexos. Padrões mais elevados de trabalho. Trabalhadores mais saudáveis, comprometidos e orientados por propósitos, que sentem um senso de propriedade sobre objetivos organizacionais mais amplos.

A mudança para o desempenho humano começa aqui, na interseção dos resultados de negócios e resultados humanos. Mas a capacidade de dar esse salto requer uma mudança de mentalidade à medida que as organizações deixam de lado os critérios do passado; por exemplo, ver os seres humanos como custos em vez de ativos, ou práticas de negócios que reforçam a eficiência da atividade em detrimento do valor e do resultado. Felizmente, nossa pesquisa mostra que a maioria dos líderes já está bem ciente de que essas mudanças são necessárias. Uma pequena proporção dos entrevistados (33%) citou a compreensão insuficiente como a razão para a incapacidade de sua organização de progredir até o momento. Em vez disso, restrições internas, como capacidade de mudança, recursos limitados e falta de alinhamento da liderança foram consistentemente compartilhadas como justificativa para a inércia organizacional. Com isso em mente, alimentar o desempenho humano e liderar no mundo sem fronteiras provavelmente virá não apenas de retirar os



obstáculos mentais do caminho, mas também os operacionais.

A mudança para o desempenho humano começa aqui, na interseção dos resultados de negócios e resultados humanos.

Passar do conhecimento do problema e começar a definir e adotar novas formas de trabalho é especialmente importante, pois a IA generativa e as novas tecnologias oferecem caminhos mais diversificados e acelerados para as organizações criarem valor.

Essas novas tecnologias oferecem uma transparência sem precedentes no funcionamento interno de nossas organizações que pode ser usada para impulsionar melhor o desempenho humano, mas também apresentam desafios sem precedentes, exigindo que as organizações desenvolvam novas estruturas de responsabilidade para garantir que sejam usadas de uma forma que eleve, em vez de diminuir, a confiança.

Com o desempenho humano como tema central para as tendências deste ano, cada tendência fornece um conjunto de diretrizes práticas que podem ajudar a desbloqueá-lo e preencher a lacuna entre o saber e o fazer.

Começamos nos aprofundando nas nuances da sustentabilidade humana, obtendo uma compreensão mais profunda da relação entre resultados humanos e de negócios – a própria essência do que definimos como desempenho humano. Com isso em mente, nossa próxima tendência explora as novas métricas que serão necessárias para entender o quão bem uma organização está se saindo para alcançar esses seres humanos.

Metas de desempenho. Reconhecendo que a confiança ressalta os esforços para trazer o desempenho humano à tona, exploramos como a transparência pode ajudar – ou dificultar – os esforços para construir essa confiança.

Nosso próximo conjunto de tendências se concentra no como: como as organizações podem impulsionar o desempenho humano? Discutimos como novos avanços digitais, como a IA generativa, estão expondo um déficit de imaginação e como operacionalizar capacidades humanas únicas e fornecer aos trabalhadores "playgrounds digitais" seguros para praticar o uso deles pode ajudar a resolvê-lo.

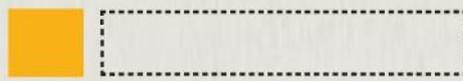
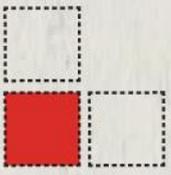
Continuando a linha de capacitar os trabalhadores, exploramos como se afastar de culturas corporativas monolíticas e abraçar muitas microculturas diversas pode apoiar a autonomia, a agilidade e a experiência da força de trabalho.

Finalmente, abordamos as mudanças que podem tornar o desempenho humano uma responsabilidade compartilhada para todos, com o RH passando de uma função especializada para uma disciplina sem fronteiras que é cocriada e integrada com as pessoas, negócios e comunidade que atende.

Nossas tendências para este ano incluem:

Ampliando a sustentabilidade humana:

para muitas organizações, nada é mais importante do que suas pessoas, desde funcionários, trabalhadores externos, clientes e membros da comunidade. Essas conexões



humanas geram a maior parte do valor de uma organização, incluindo receitas, inovação e propriedade intelectual, eficiência, relevância da marca, produtividade, adaptabilidade e risco. No entanto, os esforços atuais das organizações para priorizar essas conexões tão importantes parecem estar ficando aquém, em parte porque muitas organizações podem estar presas a uma mentalidade legada que se concentra em extrair valor das pessoas em vez de trabalhar para criar valor para elas. Os líderes devem reorientar a perspectiva de suas organizações em torno da ideia de sustentabilidade humana.

Indo além da produtividade para medir

o desempenho humano: os líderes de todos os setores estão começando a reconhecer as limitações das métricas de produtividade legadas no ambiente de trabalho atual. Os métodos tradicionais de medir a produtividade do trabalhador como uma série de entradas e saídas refletem exclusivamente a perspectiva da organização. Novas abordagens, ao contrário, podem e devem considerar o trabalhador como um ser humano, com uma perspectiva mais matizada sobre como ele contribui para a organização. Mas se as métricas tradicionais de produtividade não contam mais a história completa, o que mais as organizações devem medir para avaliar significativamente o desempenho humano? A nova matemática envolve um equilíbrio entre negócios e sustentabilidade humana, criando resultados compartilhados e que se reforçam mutuamente tanto para a organização quanto para o trabalhador.

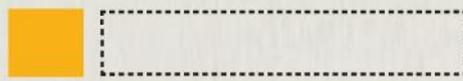
Equilibrando privacidade com transparência para construir confiança: novos avanços na tecnologia podem tornar

quase tudo em uma organização transparente para quase qualquer pessoa. Os líderes podem achar esse grau de transparência atraente: ele oferece visibilidade microscópica sobre o funcionamento de suas organizações e de suas pessoas. Mas essa transparência recentemente disponibilizada pode ser tanto uma mina de ouro quanto uma mina terrestre. Por um lado, se gerida de forma responsável, a capacidade de usar esse tipo de transparência pode criar oportunidades para medir e desbloquear o desempenho humano. Por outro lado, há um potencial significativo de uso indevido – por exemplo, violações de privacidade, impulsionadas por IA.

Vigilância e esforços para controlar cada movimento dos trabalhadores. Embora o senso comum entenda maior transparência com maior confiança, não é tão simples assim. Muitas organizações estão descobrindo que o quão bem elas equilibram transparência e privacidade é um fator-chave para impulsionar a confiança hoje, e lidar de forma inadequada com estes atributos pode gerar impactos na confiança.

Superando o déficit de imaginação:

a disrupção tecnológica está superando a capacidade de muitas organizações e trabalhadores de imaginar novas formas de trabalho que obtenham o melhor dos humanos e da tecnologia. Consequentemente, muitas organizações podem em breve estar enfrentando um déficit de imaginação. Para evitar esse déficit, as organizações precisarão escalar e operacionalizar o cultivo de capacidades distintamente humanas, como curiosidade, empatia e criatividade, e devem dar aos trabalhadores e equipes a autonomia para usá-las para moldar os tipos de trabalho que fazem.



Igualmente importante, os trabalhadores individuais provavelmente precisarão dessas capacidades para imaginar seu próprio futuro, à medida que a IA e outras tecnologias disruptivas assumem papéis cada vez mais proeminentes em suas vidas profissionais.

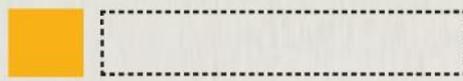
Criação de playgrounds digitais para explorar, experimentar e jogar: à medida que o ritmo da disrupção se acelera, há uma necessidade crescente de espaços seguros nos quais organizações e indivíduos possam imaginar, explorar e cocriar um futuro que proporcione melhores experiências e resultados humanos em velocidade e escala. A Deloitte chama esses espaços de "playgrounds digitais". Um playground digital não é um espaço singular ou uma plataforma virtual. Em vez disso, é uma mentalidade e uma abordagem em que as tecnologias são selecionadas com intenção e as oportunidades de usá-las são democratizadas, dando aos trabalhadores a oportunidade e a segurança psicológica de experimentar, colaborar e explorar múltiplos futuros possíveis.

Cultivando microculturas no local de trabalho: De acordo com a sabedoria convencional, a cultura corporativa deve ser única – uma cultura fixa e uniforme que garanta que todos estejam trabalhando da mesma maneira (12). Na realidade, as organizações geralmente consistem em um conjunto diversificado de microculturas – variações sutis em como o trabalho é feito em diferentes funções, geografias, forças de trabalho e até mesmo equipes específicas. Quando as organizações adotam microculturas, elas podem atrair e reter os melhores talentos, antecipar e responder às mudanças com agilidade e atender melhor às necessidades exclusivas dos trabalhadores.

Uma chave para aproveitar o poder das microculturas é incentivar a autonomia de vários grupos de trabalho, fornecendo-lhes os recursos que precisam para estabelecer suas próprias maneiras de trabalhar (ao mesmo tempo em que estão em conformidade com os requisitos regulatórios) e orientando essas misturas localizadas de cultura e estratégia de negócios para os mesmos princípios orientadores organizacionais amplos e simples.

Fazendo a mudança para o RH sem fronteiras: o trabalho está exigindo cada vez mais agilidade, inovação e colaboração para alcançar resultados. Um novo modelo operacional de RH não é a única solução para responder a essas mudanças. Em vez disso, uma nova mentalidade, juntamente com um novo conjunto de práticas, métricas, tecnologias e muito mais, pode transformar o RH de uma função especializada que possui toda a responsabilidade da força de trabalho para uma disciplina sem limites, cocriada e integrada com as pessoas, negócios, e comunidade que serve. O RH sem fronteiras pode desenvolver conhecimento em competências de gestão de pessoas em toda a cadeia de valor do negócio, criando soluções multidisciplinares para problemas cada vez mais complexos.

A velocidade com que o mundo sem fronteiras está evoluindo provavelmente continuará a acelerar. Embora nossa pesquisa mostre que muitas organizações ainda não fizeram mudanças importantes de mentalidade e na forma operacional de pensar, necessárias para responder a esse futuro iminente, ela também mostra que conhecer não é a barreira. Onde as organizações geralmente estão ficando presas no fazer: gerar avanço real que de fato irá desbloquear o desempenho humano.



Mas há razões para ser otimista.

Nossa análise mostra que as organizações que preenchem a lacuna entre o saber e o fazer têm maior probabilidade de alcançar melhores resultados empresariais e humanos. Como descrevemos nas tendências deste ano, as organizações agora têm uma janela de oportunidade para elevar o desempenho humano e prosperar em um mundo sem fronteiras.

Metodologia da pesquisa

A pesquisa [Global Human Capital Trends 2024](#) da Deloitte entrevistou 14.000 líderes de negócios e recursos humanos em muitas indústrias e setores em 95 países. Além da ampla pesquisa global que fornece os dados fundamentais para o relatório Global Human Capital Trends, a Deloitte complementou sua pesquisa este ano com pesquisas específicas para trabalhadores e executivos para representar a perspectiva da força de trabalho e descobrir onde pode haver lacunas entre a percepção do líder e a realidade dos trabalhadores. A pesquisa com executivos foi feita em colaboração com a Oxford Economics para entrevistar 1.000 executivos globais e líderes de conselhos, a fim de entender suas perspectivas sobre questões emergentes de capital humano. Os dados da pesquisa são complementados por mais de uma dúzia de entrevistas com executivos de algumas das principais organizações da atualidade. Esses insights ajudaram a moldar as tendências deste relatório.



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

A Deloitte fornece serviços de auditoria e asseguração, consultoria tributária, consultoria empresarial, assessoria financeira e consultoria em gestão de riscos para quase 90% das organizações da lista da Fortune Global 500® e milhares de outras empresas. Nossas pessoas proporcionam resultados mensuráveis e duradouros para ajudar a reforçar a confiança pública nos mercados de capitais e permitir aos clientes transformar e prosperar, e lideram o caminho para uma economia mais forte, uma sociedade mais equitativa e um mundo sustentável. Com base nos seus mais de 175 anos de história, a Deloitte abrange mais de 150 países e territórios. Saiba como os cerca de 457 mil profissionais da Deloitte em todo o mundo causam um impacto importante em www.deloitte.com.

© 2024. Para mais informações, contate a Deloitte Global.