



Crunch time series
**A força de trabalho de Finanças
em um mundo digital**



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

Pop quiz

Nomeie três novas posições que serão indispensáveis em Finanças daqui a cinco anos e que ainda não existem hoje.

- Ⓐ Isso é fácil. Posso citar uma dúzia.
 - Ⓑ Não sei se existem três.
 - Ⓒ Não estarei por aqui em cinco anos. Pergunte ao novo líder.
-

A maioria das novas vagas será preenchida por pessoas ou máquinas?

- Ⓐ Mais pessoas do que máquinas.
 - Ⓑ Mais máquinas do que pessoas.
 - Ⓒ Todas acima.
-

“Estamos trabalhando em um ambiente de transformação que toca todas as áreas de Finanças, com foco em desempenho, eficiência e cultura. O planejamento da força de trabalho está sempre em pauta. É uma característica diária de nossas vidas.”

—CFO, produtora de commodities

Introdução

As tecnologias digitais estão transformando o que as empresas fazem, e como fazem, de inúmeras maneiras. De aplicativos telefônicos a robôs, máquinas inteligentes e muito mais, as novas ferramentas e recursos estão chegando a um ritmo mais rápido do que vimos em décadas.

Em breve, essas tecnologias estarão presentes em uma organização financeira perto de você e isso é uma coisa boa. Elas podem ajudar sua equipe a operar melhor, mais rápido e a um custo menor do que você poderia imaginar.

Para isso, é preciso ter a equipe certa e aí está o desafio! **Os CFOs precisam alinhar os talentos financeiros atuais à promessa das tecnologias de amanhã, mantendo uma força de trabalho que possa atender a todos os requisitos financeiros e regulatórios básicos da empresa.**

Isso não é fácil, mas aqueles que acertarem irão se beneficiar muito.

Enquanto a maioria dos CFOs concorda que a tecnologia está remodelando as finanças, eles têm ideias diferentes em relação às suas necessidades futuras de mão de obra. Alguns se preparam para a mudança adquirindo ativamente as habilidades que acreditam ser necessárias nos próximos anos. Outros estão tomando uma abordagem de simplesmente esperar e ver o que acontece. As necessidades sobre a mão de obra estão em evolução contínua – estar a par deste movimento e de suas tendências é essencial.

Um ponto de comum acordo: quase todos os CFOs com quem falamos¹ estão focando fundamentos. Em primeiro lugar, eles estão

buscando se firmar como “parceiros de negócio”, o que sempre será um ponto crítico.

Mas eles também observam o futuro. A tecnologia está criando recursos que exigirão novas formas de trabalho, o que irá exigir novas habilidades e competências, seja de talentos existentes ou novos.

Um CFO resumiu desta forma: "Temos certeza de que a forma e a composição de nossa força de trabalho vão mudar, mas talvez não tão rapidamente quanto pensávamos."



1. Entrevistas CFO realizadas pela Deloitte, de setembro a dezembro de 2019.

Conteúdo

- | | | | | | |
|----|--|----|------------------|----|--------------------------|
| 01 | Humanos + Máquinas
6 | 04 | Prepare-se
13 | 07 | Finanças + outros
19 |
| 02 | Presente + futuro
8 | 05 | E siga
15 | 08 | Novo + diferente
20 |
| 03 | Treinar + Emprestar +
Contratar
10 | 06 | Aqui e ali
17 | 09 | Seguindo em frente
15 |

Humanos + máquinas

Como você já viu em outros lugares da nossa série "Crunch Time", a tecnologia tem sido um catalisador para grande parte dos nossos pensamentos. As organizações financeiras estão adotando novas ferramentas e recursos de forma mais rápida. Com o auxílio da 'nuvem', ficou mais fácil testar e implementar coisas novas.

Mas isso não significa que a tecnologia deve ser a coisa mais importante para um CFO. **Mesmo com todos os novos benefícios e capacidades que a tecnologia traz, ainda são as pessoas que moldam o resultado.**

Um CFO teve essa visão: "Em 2017, entramos pesado em automação e inteligência artificial, iniciando novos projetos de direita e de esquerda. Um ano depois, percebemos que estávamos no caminho errado. O que realmente precisávamos fazer era parar, respirar e focar em nossa força de trabalho."

Outro CFO acrescentou: "Estamos apenas começando nossa jornada. Temos as plataformas de aprendizagem em vigor e a cultura e a mentalidade de liderança estão lá.

Em outras palavras, a tecnologia sem talento pode falhar, mas talento com direção de liderança pode superar as deficiências tecnológicas.

No entanto, os conjuntos de habilidades mais suaves — a capacidade de entender as motivações de outras pessoas e ajudá-las a trabalhar através da mudança — não existem amplamente em toda a comunidade financeira."

A tecnologia em Finanças está mudando o que os humanos fazem e como fazem, de forma intensa. No entanto, isso não significa necessariamente promover mudanças na força de trabalho. Muitas das pessoas que você precisa podem já estar em sua folha de pagamento, mas elas devem estar dispostas a fazer a mudança, adquirindo novas habilidades à medida que interagem com a tecnologia de novas maneiras. Suas pessoas mais qualificadas serão as mais difíceis de reter.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Os robôs estão aqui. E agora?



2. Deloitte CFOSignals, 4th Quarter 2018

3. Deloitte CFOSignals, 3rd Quarter 2018

Em uma pesquisa do *CFO Signals*TM,² realizada pela Deloitte em 2018, 73% dos entrevistados disseram que implementariam tecnologias para substituir humanos em sua força de trabalho — contra 58%. Em outra pesquisa do *CFO Signals*TM,³ CFOs disseram que planejavam fazer mais contratações e outros tipos de terceirização nos próximos três anos.

Então, sim, a tecnologia substituirá alguns humanos e a mão de obra financeira provavelmente será menor. Mas os conjuntos de habilidades necessárias entre aqueles que permanecem também está mudando — e gerenciar essa mudança é igualmente importante. **Simplesmente cortar o número de funcionários e adicionar tecnologia não funcionará de uma perspectiva de talento.** As empresas precisam ajustar sua força de trabalho existente e criar espaço para trazer novas habilidades que não são normalmente encontradas em Finanças.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Presente + futuro

À medida que entramos na terceira década do século, os CFOs sabem que a tecnologia está propiciando mudanças para as áreas de finanças. Eles sabem que o digital está acontecendo e que seus profissionais precisam evoluir de acordo. No entanto, o que isso significa para funções e processos específicos é menos claro.

Enquanto isso, os CFOs têm certeza de uma coisa: O papel de “business partner” continuará a ser extremamente importante. Sim, ferramentas de tecnologia, como relatórios automatizados, darão aos líderes de negócios agilidade no acesso a informações importantes, mas o real valor de finanças ainda se resume a apoiar outros líderes na interpretação dos dados para uma tomada de decisão assertiva.

Aqui está um blueprint que alguns CFOs estão seguindo enquanto tentam equilibrar os requisitos básicos regulatórios e de acionistas com a necessidade de gerar insights mais profundos sobre os negócios:

- **Revisite as expectativas.** Quais clientes de Finanças precisam de atenção renovada?
- **Redefinir entregas.** O que esses clientes realmente querem de Finanças?
- **Retool Machine.** Quais informações de rotina podem ser disponibilizadas automaticamente aos usuários das áreas de negócio?
- **Repense as operações.** Como os serviços compartilhados (CSCs) poderiam agregar mais valor? E os centros de excelência (COEs)?
- **Reimagine fornecimento de talentos.** Onde você pode encontrar talentos inexplorados, dentro e fora do negócio?



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Drill down



Muitos CFOs entendem prontamente as necessidades de talento de suas organizações em termos gerais.

- ✓ Os requisitos de negócios estão mudando.
- ✓ As finanças precisam acompanhar a mudança.
- ✓ Então, nossa força de trabalho precisa evoluir.

"Amplitude" não é o que importa na estratégia da força de trabalho. Você precisa ser específico e se concentrar em como as áreas individuais de Finanças serão impactadas e o que isso significa para os talentos.

Por exemplo, as necessidades de talentos nas áreas de impostos e tesouraria diferem do que é necessário no lado de negócio e do operacional da função.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Treinar + Emprestar + Contratar

Quase todos os dias temos a oportunidade de repensar sobre qual tipo de talento precisamos para estar na liderança da inovação tecnológica, embora isso não signifique que precisemos entrar em uma onda de novas contratações. Há uma boa chance de que os recursos que precisamos já estão trabalhando em nossa empresa.

Se você está falando sobre humanos ou máquinas, o caminho a seguir é familiar: treinar, emprestar, contratar.

Seu primeiro instinto pode ser construir sua força de trabalho, capacitando sua equipe por meio de treinamentos.

Isso significa identificar pessoas essenciais para operações futuras e garantir que elas obtenham as experiências de aprendizagem que precisa. O "upskilling" deve fazer parte de qualquer plano de força de trabalho, mas provavelmente não será suficiente para atender a todas as suas necessidades de talento.

Um CFO disse que sua loja está bem posicionada em áreas especializadas como tesouraria, onde as habilidades necessárias são mais ou menos conhecidas e organizadas. "Cerca de três quartos da nossa tesouraria deve permanecer e evoluir", disse ele, "enquanto outro o quarto provavelmente será de novos contratados." Em áreas como parcerias comerciais, no entanto, este CFO disse que o futuro é mais difícil de prever.

Se você está falando de humanos ou máquinas, o caminho a seguir vai parecer familiar: Treinar, emprestar, contratar.

"Nossos líderes empresariais esperam que entreguemos insights cada vez

mais relevantes para apoiar na tomada de decisões. Uma parte significativa do nosso pessoal atual não será capaz de fazer essa transição."

A construção também pode envolver o trabalho com faculdades e universidades locais para ajudá-los a incutir as capacidades que seu departamento de finanças espera precisar nos próximos anos. Isso proporciona o benefício paralelo de investir na comunidade local e, ao mesmo tempo, melhorar a marca de talentos da sua empresa com uma nova geração.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Treinar + Emprestar + Contratar

Além de contratar, você pode pegar emprestado recursos de outras áreas do negócio. Isso se aplica a pessoas e máquinas.

Você precisa de um storyteller que possa trazer informações financeiras à vida? Esse papel está se tornando cada vez mais importante em todos os aspectos das Finanças. Fale com seu pessoal de marketing e relações públicas. O talento que você está procurando pode estar trabalhando dentro da sua empresa.

Você precisa de uma pessoa técnica que possa conduzir grandes projetos de automação? Verifique com seus colegas de fábrica. Eles podem ter um líder experiente que está ansioso para assumir novos desafios.

Finalmente, pode ser necessário investir em recursos da força de trabalho — incluindo robôs e ferramentas de aprendizado — seja por meio de terceirização em larga escala ou contratação direcionada de funcionários, empreiteiros e freelancers.

Contratar novos talentos pode ser parte da sua solução para mão de obra, mas esteja preparado para uma competição intensa. Organizações financeiras em todo o mundo estão procurando por perfis semelhantes, e esses mesmos indivíduos estão sendo procurados por outras funções e empresas de tecnologia. Tudo isso sugere que o talento mais desejável pode estar em falta — e caro. Portanto, seja criativo em suas fontes de recrutamento e consciente da necessidade de desenvolver continuamente sua força de trabalho.

Contratar talentos pode ser parte da sua solução para mão de obra, mas esteja preparado para uma competição intensa.

Como um CFO nos disse: "Quando trazemos habilidades de tecnologia e análise de fora, garantimos que o conhecimento seja transferido para nosso pessoal — para que eles estejam prontos para assumir essas responsabilidades no futuro."



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Agulhas no palheiro



Estudos da força de trabalho destacam com frequência a crescente importância da criatividade, da inteligência emocional, do senso crítico e da alfabetização técnica. Destes, apenas a última presta-se à formação básica. Os outros refletem competências que, embora mais difíceis de desenvolver, são indiscutivelmente mais importantes.

Como um CFO comentou: "Pensar a partir das perspectivas dos outros e entender suas necessidades não vem naturalmente para todos. À medida que você sobe nas cadeias em Finanças, essas habilidades são essenciais, pois seu trabalho é colaborar com os outros."

Se sua organização coloca um prêmio em habilidades como senso crítico e inteligência emocional, então você precisará fazer um esforço conjunto para desenvolver essas características onde elas são mais necessárias. Ou poderá precisar substituir algumas pessoas ao invés de tentar capacitá-las.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Prepare-se

Não há dúvida de que a área de Finanças continuará a oferecer oportunidades significativas de carreira, mas elas podem ser diferentes das de hoje. Por isso, é importante que sua equipe entenda o que o futuro pode trazer. À medida que as organizações financeiras se tornam mais dependentes da tecnologia, os caminhos tradicionais de carreira se tornarão menos lineares, podendo até se estender fora das Finanças.

Em vez de passar de um papel de contribuinte em contas a receber para um papel de gestão na contabilidade, uma carreira futura pode evoluir de forma tortuosa.

Um analista de planejamento financeiro pode, por exemplo, entrar em TI para completar suas habilidades tecnológicas e a partir daí, eles podem se mudar para análises comerciais ou de marketing — e depois voltar para finanças

com o objetivo de perseguir um papel de CFO de unidade de negócios.

Veja como um CFO descreveu sua carreira: "Comecei ganhando larga experiência em negócios e finanças. Então eu assumi um papel que me fez ir mais fundo. Mais tarde voltei para um trabalho que proporcionava mais experiência."

A chave é ajudar a garantir que suas pessoas tenham a experiência necessária para entender finanças, tecnologia e o negócio. No futuro, empregos financeiros provavelmente exigirão uma educação empresarial holística, em vez de se especializar em uma área, como contabilidade ou tesouraria.

A chave é ajudar a garantir que seu pessoal obtenha a experiência necessária para entender finanças, tecnologia e negócios.

Um risco representado pelo influxo da tecnologia é que os empregos financeiros irão exigir habilidades ainda mais especializadas, deixando os departamentos em toda a função com deficiência de pessoas com habilidades generalistas. Um CFO expressou essa preocupação: "O que mais me preocupa é o pipeline de capacidades que estamos construindo. Nosso pessoal costumava ter uma ampla compreensão de como todos os nossos sistemas funcionavam — uma visão grande e expansiva. Isso está ficando mais difícil de encontrar à medida que os papéis ficam tão especializados."



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Prepare-se

Como um líder pensando na próxima geração de talentos financeiros, existem diversas coisas que você pode fazer para combater essa tendência.

Primeiro, certifique-se de que está expondo sua equipe a uma ampla gama de oportunidades. Dê aos parceiros de negócios a experiência de linha de frente que eles precisam para fornecer insights valiosos e se esforce para dar a todos a chance de trabalhar em diferentes áreas de Finanças, em diferentes geografias e com diferentes plataformas tecnológicas. Não ignore os benefícios que sua equipe pode obter apoiando várias funções de negócios e tendo experiências voltadas para o cliente.

Você também vai querer focar sua contratação nas habilidades que podem estar faltando na sua equipe, como estatísticas e análises. Em muitas organizações financeiras, não faltam especialistas em assuntos de disciplinas-chave. Isso não significa que você deve parar de contratar em campos como compliance. Mas considere se você tem especialistas suficientes em uma área, foque seus esforços para contratar em outra sem impactar suas habilidades de entregar compliance e controles.

É preciso também focar sua contratação nas habilidades que podem estar faltando na sua equipe, como estatística e análises.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

E siga

Descobrir quem prosperará em um mundo digital – e a melhor maneira de fazer o upskill – pode ser mais difícil do que determinar quais investimentos em tecnologia priorizar. Aqui estão algumas ações que você pode tomar para começar.

Nomeie um líder em Finanças como seu "diretor de recursos humanos". Encontre alguém que entenda o negócio, seja apaixonado pelo futuro do trabalho e possa defender finanças com a organização de RH.

Crie programas de mentoria. Com até quatro gerações na força de trabalho hoje, há amplas oportunidades para profissionais mais velhos e mais jovens aprenderem uns com os outros.

Incentive rotações. Configurar rotações de trabalho ou funções para a equipe financeira dentro e fora da função e através de disciplinas financeiras. Os trabalhadores ganham exposição a diferentes partes do negócio e uma visão mais global da área.

Designar pessoas para projetos especiais. Busque oportunidades para que os colaboradores em funções de não-liderança ganhem experiência de liderança, adquiram novas habilidades e construam suas redes.

Adicione IA à sua busca. A análise preditiva pode avaliar a qualidade de diferentes fontes de recrutamento e prever os resultados para ajustar determinadas qualificações, como os anos de experiência exigidos.

Redesenhe o ambiente de trabalho. Por mais familiar que o espaço de trabalho possa ser, é tipicamente projetado com funcionários permanentes em tempo integral. Com a ascensão de tarefas que estão sendo executadas por trabalhadores contingentes e contratados, certifique-se de que seu local de trabalho acomoda uma variedade de arranjos flexíveis.

Atualize postagens de emprego para atrair recrutas digitalmente sofisticados. Dada a natureza da evolução dos trabalhos financeiros, enfatize a proficiência com software analítico, gerenciamento de dados e análise de dados.

Olhe em seu próprio quintal. Considere colaborar com as universidades locais para construir programas que rendem candidatos com perspicácia financeira e habilidades técnicas.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Via de mão dupla



Assim como os CFOs estão procurando novas fórmulas para medir o valor do talento, o seu público-alvo de nativos digitais também repensaram o que querem do trabalho. Muitos preferem locais de trabalho baseados em equipe com hierarquia mínima e um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. Mas isso é só o começo.

Muitos trabalhadores talentosos são frequentemente atraídos por empresas por razões que transcendem salário e benefícios. Eles estão procurando valores que ressoam em suas vidas pessoais, o que significa que as organizações podem obter vantagem competitiva divulgando ativamente suas distintas missões e culturas. Para muitas áreas de finanças, essa tarefa de criar uma cultura atraente está apenas começando.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

“Aqui e ali...”

Suposições sobre onde as pessoas vão trabalhar são, muitas vezes, feitas para pensar sobre o que essas pessoas vão fazer. O mesmo vale para a automação e outras tecnologias.

Muitas vezes, as pessoas entram em discussões de planejamento com ideias preconcebidas sobre onde diferentes tipos de trabalho acontecerão fisicamente.

Ao mesmo tempo, a maioria de nós percebe que a localização importa muito menos do que costumava importar. Um CFO colocou desta forma: "Temos um banco profundo de modeladores em nosso grupo de planejamento que nos ajudam a avaliar potenciais investimentos. Nós os designamos para um pool global — um centro de excelência — que nos permite gerenciar picos de carga de trabalho de

forma mais eficaz. Esses recursos não são 'de propriedade' de nenhum negócio em particular, são compartilhados em todo o mundo."

As questões de localização assumem ainda mais importância quando a área de Finanças começa a experimentar modelos alternativos de contratação. Quando as pessoas que trabalham para você não são mais funcionários em tempo integral, o cenário do local de trabalho se torna muito mais maleável. Uma organização financeira que conhecemos usa os talentos de mais de 200 cientistas de dados espalhados por dezenas de países diferentes e qualquer um desses recursos pode ser contratado para necessidades específicas em curto prazo. A empresa também usa empreiteiros para ajudar a gerenciar picos sazonais.

Quando as pessoas que trabalham para você não são mais funcionários em tempo integral, o cenário do local de trabalho se torna muito mais maleável.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Mudando de espaço

Na pesquisa "CFO Signals™", realizada pela Deloitte, 45% dos entrevistados esperavam que a maioria dos trabalhos financeiros fosse feita em serviços compartilhados reais ou virtuais em três anos. Outros 28% acreditam que haverá uma redução significativa no espaço de escritório necessário para os trabalhadores financeiros.

A "Pesquisa Global de Serviços Compartilhados 2019" da Deloitte constatou que 64% dos entrevistados têm mais de um centro de serviços compartilhados em sua organização. O número aumenta para 80% para empresas com receita anual de mais de US\$ 15 bilhões.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Finanças + outros

A modernização é como um alvo em movimento, que não está se movendo tão rápido. Com isso, há tempo para trabalhar com RH, TI, Riscos e outros departamentos internos para cobrir suas bases.

Comece recebendo a atenção de sua organização de RH — você precisará da ajuda deles — e certifique-se de envolver seu recém-nomeado líder financeiro no comando das questões da força de trabalho. A área de Finanças deve assumir a liderança na definição do futuro em termos de funções e capacidades. A partir daí, trabalhe com RH para articular as novas habilidades e competências necessárias. O RH também deve ser capaz de ajudá-lo a determinar a mistura de construir, emprestar ou comprar que é mais eficaz.

Quando se trata de desenvolver a parte "máquina" da sua força de trabalho, a TI é inestimável. Use sua experiência em automação e big data para orientar decisões sobre investimentos em tecnologia e integração. Recorra aos seus cientistas de dados para aumentar as capacidades de finanças em análises avançadas.

E não deixe de manter a área de riscos, compliance e os colegas de auditoria informados a cada passo do caminho. Você vai precisar de apoio não só de uma perspectiva regulatória, como também para a mudança de abordagem de gestão à medida que você socializa novas iniciativas em toda a empresa.

Você pode acelerar melhorias na força de trabalho financeira colaborando com líderes em outras partes do negócio.

Outras funções de negócios também podem ser úteis. Marketing e comunicações corporativas, por exemplo, podem ser capazes de impulsionar capacidades financeiras na área de storytelling — ou seja, resumir resultados de negócios em narrativas convincentes.

Em suma, é possível acelerar melhorias na força de trabalho financeira colaborando com líderes em outras partes do negócio. Essa é uma boa maneira de ajudá-los a entender o que você está planejando e obter a sua entrada também.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Novo + diferente

No futuro, alguns papéis financeiros serão preenchidos por combinações de pessoas e máquinas. Por exemplo, você pode pensar que o papel de storytelling, descrito à direita, seria exclusivamente humano, mas muitas empresas começaram a usar a IA para produzir comunicações de investidores. Eles estão automatizando as partes laboriosas da coleta de dados para que seu pessoal possa gastar mais tempo adicionando valor humano.

À medida que a tecnologia continua a melhorar, as pessoas serão pressionadas a operar de maneiras novas e diferentes — enquanto criatividade, intuição e julgamento permanecerão no topo da cadeia de valor humano.

	Storytellers	Protetores	Gerentes de máquinas
O objetivo	Envolver profundamente clientes financeiros e stakeholders	Proteger a empresa contra riscos, ao mesmo tempo em que promove e melhora a qualidade	Integre iniciativas de automação e machine learning com seu modelo de talento
Onde eles são necessários	Parcerias comerciais, relatórios, relações com investidores, impostos, tesouraria	Auditoria, conformidade, previsão	Conformidade fiscal, preços de transferência, a pagar, tesouraria, gestão de riscos
Equilíbrio potencial	80% humano; 20% máquina	30% humano; 70% máquina	50% humano; 50% máquina
Competências humanas	Perspicácia nos negócios, complexidade de desempacotar, habilidades impecáveis de escrita e visualização	Interpretar e cumprir as orientações regulatórias, investigar anomalias nos dados e sugerir ações corretivas	Capacidade de operar sob pressão em tempo real, perspicácia tecnológica
Melhorias tecnológicas	Geração de linguagem natural, ferramentas avançadas de visualização, mídias sociais	Big data, modelagem neural, inteligência artificial	Processamento de transações, relatórios de exceções
Principais clientes	Liderança executiva, conselhos de administração, investidores, funcionários	Liderança financeira, comitê de auditoria	Liderança financeira
Sourcing	Resistir ao desejo de possuir esses recursos; considerar compartilhar com outras partes do negócio, ou contratar com especialistas em comunicações financeiras	Requer perspectivas combinadas de contabilidade e gerenciamento de riscos, então use sua extensão de talentos financeiros ou considere outsourcing para aumentar a força do banco em áreas-chave	Procure a fabricação e distribuição de pessoas e máquinas com a capacidade de controlar processos em movimento rápido



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Seguindo em frente

Vinte anos atrás, as organizações tinham estruturas financeiras completamente diferentes. Hoje entre a Fortune 100, vemos uma abordagem comum que reflete três tipos de finanças: negócios, operacionais e especializados. Isso porque a maioria das grandes organizações financeiras hoje fazem mais ou menos as mesmas coisas, e se esforçam para fazê-las da mesma maneira "melhor".

No entanto, estamos no início de uma onda que redefinirá as melhores práticas no futuro. O que não quer dizer que incorporar novas formas de trabalho virá facilmente. Como um CFO nos disse: "As pessoas são humanas, então fazê-las assumir novos comportamentos é sempre um desafio. Requer compromisso contínuo

de líderes e programas rotacionais que promovem novas experiências. O objetivo é esticar as pessoas e tirá-las de suas zonas de conforto, para que aprendam a se adaptar às mudanças."

Os CFOs que querem acelerar sua prontidão para operar em um mundo digital têm um caminho claro a seguir. Construa sua marca. Visualize o futuro. Entenda a mistura de humanos e máquinas que você precisa para atender às expectativas em mudança. Atualize funções e descrições de trabalho. E, importante, certifique-se de que sua próxima contratação está pronta agora para o futuro que você está planejando criar.

Os CFOs que querem acelerar sua prontidão para operar em um mundo digital têm um caminho claro a seguir.

Como qualquer transformação, a modernização da força de trabalho será disruptiva. Mas o resultado para aqueles que acertarem fará tudo valer a pena. É o caminho mais seguro para criar a organização financeira que seus líderes realmente querem.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Contatos no Brasil



Renata Muramoto

Sócia -íder da área de Consultoria Empresarial

Contato: renatamuramoto@deloitte.com



Claudio Paixão

Sócio da prática de Finance & Enterprise Performance

Contato: cpaixao@deloitte.com



Caroline Yokomizo

Sócia da prática de Finance & Enterprise Performance

Contato: cyokomizo@deloitte.com



Ligia Penna

Gerente sênior da prática de Finance & Enterprise Performance

Contato: lpenna@deloitte.com



Lúcia Pombal

Gerente sênior da prática de Finance & Enterprise Performance

Contato: lpombal@deloitte.com



Matheus Alcantara

Gerente sênior da prática de Finance & Enterprise Performance

Contato: maalcantara@deloitte.com



01

02

03

04

05

06

07

08

09



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 335.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.

© 2021. Para mais informações, contate a Deloitte Global.