



# De sempre conectado para omni-conectado

Criação de valor para as pessoas e a empresa  
por meio de experiências omniconectadas

# Conteúdo

03

**Introdução**

19

**Nossa jornada de mudança em ação**

04

**Definição de experiências omniconectadas**

22

**Faça a (omni)conexão**

09

**Criação de valor por meio de experiências omniconectadas: 4 ações fundamentais**

24

**Sobre a pesquisa**

# Introdução

Nossos dispositivos podem estar sempre ligados. Mas nossa pesquisa apurou que somente uma em seis pessoas se sente altamente conectada — num sentido humano — no trabalho. E não apenas conectada à sua organização, mas às pessoas com e para quem trabalha.

A confiança dentro das equipes também está caindo. Somente uma em cinco pessoas se sente confortável para compartilhar problemas ou abordar conflitos com os colegas. Somente uma em quatro pessoas reporta que os seus líderes atendem às suas necessidades e se comunicam regularmente, e julga que os membros da equipe são tratados de forma igual.

Pense nisso por um instante. Apenas uma pequena fração de qualquer equipe — a sua equipe — se sente verdadeiramente conectada num nível humano.

A tecnologia foi e continua sendo um acelerador essencial da conexão humana – ajudando pessoas a aprender, colaborar e transformar dados em insights.

Agora as organizações precisam dar os próximos passos e tornar estas interações experiências omniconectadas que criem valor tanto para as pessoas quanto para as empresas. De fato, organizações nas quais as pessoas se sentem altamente conectadas umas às outras, a seus líderes e ao seu trabalho, tendem a obter um reforço de 7,4% no crescimento de suas receitas por ano

**Leia mais para saber como criar valor por meio de experiências omniconectadas.**

## Valor em jogo

Organizações nas quais as pessoas se sentem altamente conectadas umas às outras, a seus líderes e ao seu trabalho, tendem a obter um reforço de 7,4% no crescimento de suas receitas por ano



A photograph showing two individuals seated at a table. The person on the left is wearing a teal corduroy shirt and is holding a laptop. The person on the right is wearing a pink polo shirt with white circular patches; one patch contains the letters 'HCO' and another contains a lightning bolt icon. The background features a wall with a lightning bolt icon inside a circle. The text 'Definição de experiências omniconectadas' is overlaid on the left side of the image.

# Definição de experiências omniconectadas

Experiências omniconectadas nivelam o ambiente de trabalho de modo que todos possam ter uma experiência equivalente e participar plenamente – independentemente da localização. Por meio destas experiências, as pessoas podem estabelecer relações, criar valor e impacto pessoais e profissionais e desenvolver suas carreiras.

### **O que experiências omniconectadas NÃO são**

Experiências omniconectadas não significam estar permanentemente ligado ou conectado 24/7. Claramente é o oposto. As pessoas que se beneficiam de experiências omniconectadas têm relações mais fortes dentro de sua organização. Como resultado, podem se afastar mais facilmente do trabalho e se desconectar de forma confortável – a fim de reforçar sua resiliência, alimentar sua criatividade e permanecer altamente produtivas.

## 4 ações fundamentais para criar valor por meio de experiências omniconectadas

1

### **Incutir uma liderança moderna**

Lidere com empatia, compaixão, transparência e credibilidade

2

### **Estimular uma cultura de prosperidade**

Cultive diretrizes culturais que priorizem propósito, autenticidade e segurança psicológica

3

### **Impulsionar a organização ágil**

Leve a flexibilidade mais adiante e escale novos modos de trabalhar

4

### **Empoderar pessoas por meio da tecnologia**

Ofereça acesso a uma base robusta e a liberdade para experimentar

# O bônus da omniconexão

Pessoas e empresa se beneficiam das experiências omniconectadas de várias maneiras:

**Benefício financeiro:** Companhias omniconectadas tendem a ter crescimento premium de receitas anuais de 7,4%.<sup>1</sup>

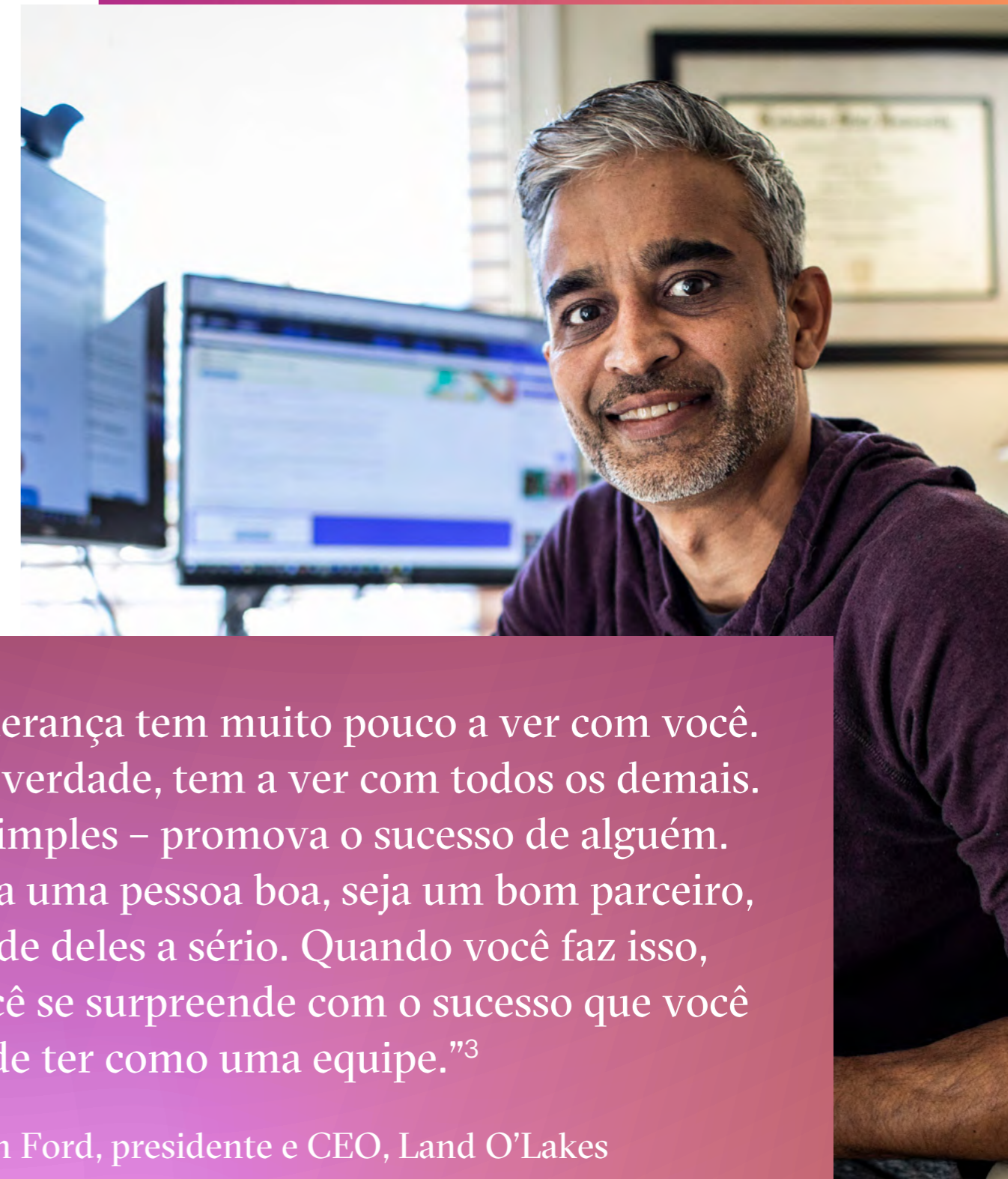
**Confiança:** Pessoas que se beneficiam de experiências omniconectadas são 29% mais prováveis de experimentar um grau mais profundo de confiança diante de sua organização e equipe. Onde houver maior confiança, a probabilidade é 35% maior de as pessoas entregarem trabalho de alta qualidade e aprimorarem relacionamentos profissionais que, entre outras coisas, potencializam inovação.

**Retenção:** Ser omniconectado representa 59% das intenções de um funcionário de ficar na empresa. Quando as diretrizes culturais da companhia fazem as pessoas sentir que trabalham para uma organização que tem propósito, que elas podem criar valor

e ser efetivas em suas equipes, elas tendem a permanecer. Tudo isto importa mais do que um ligeiro aumento de salário.

**Produtividade:** Dos empregados que se beneficiam de experiências omniconectadas, mais de 90% dizem que podem ser produtivos em qualquer lugar, e isso não é apenas percepção. Num estudo da Universidade de Chicago e do Mexico Autonomous Institute of Technology, de 2021, 40% dos respondentes achavam que a produtividade de seu trabalho remoto era maior do que quando estavam nos escritórios (apenas 15% afirmaram o contrário).<sup>2</sup>

No entanto, **apenas 17%** das pessoas que entrevistamos sentiam que estavam se beneficiando de experiências omniconectadas no trabalho.



“Liderança tem muito pouco a ver com você. Na verdade, tem a ver com todos os demais. É simples – promova o sucesso de alguém. Seja uma pessoa boa, seja um bom parceiro, cuide deles a sério. Quando você faz isso, você se surpreende com o sucesso que você pode ter como uma equipe.”<sup>3</sup>

Beth Ford, presidente e CEO, Land O'Lakes

# Por que isso importa agora

Cultura e talento são *top of mind* na alta direção...

Cultura organizacional e o impacto da pandemia na cultura foram tópicos em 53% das apresentações de resultados das empresas que analisamos entre janeiro 2020 e abril 2022.<sup>4</sup> E um em cada dois CEOs está investindo para destravar potencial das pessoas a fim de impulsionar as transformações na sua empresa.<sup>5</sup>

Os CEOs precisam considerar a epidemia de saúde mental – em que o estresse da pandemia, o isolamento, a agitação social, o aumento das lacunas de equidade e os impactos globais da guerra na Ucrânia cobram um preço da resiliência das pessoas.

Associados a esta pressão estão os desafios econômicos – das rupturas das cadeias de suprimento ao aumento da inflação e ao mais espremido mercado de talentos visto em décadas. A oferta de talentos está diminuindo,

e muitas pessoas estão fundamentalmente repensando suas relações com o trabalho – por opção ou por necessidade.

Pesquisa do MIT sugere que o isolamento social no trabalho vinha crescendo mesmo antes do começo da pandemia.<sup>6</sup> E podia se pensar que um rápido ajuste faria facilmente as pessoas voltarem ao trabalho presencial e as conexões humanas seriam retomadas. Não é tão simples. De fato, 42% dos respondentes da pesquisa que trabalham presencialmente reportaram ser menos conectados do que as pessoas que têm um modelo de trabalho híbrido (36%) ou totalmente remoto (22%). Por quê? Eles não dispõem de flexibilidade nem das ferramentas para ser mais produtivos e conectados e experimentaram uma sensação maior de iniquidade.

## ... mas algo está faltando

As pessoas não estão apenas experimentando um novo mundo de trabalho, mas sim vivendo num mundo novo. Não surpreende, pois, que a ideia fundamental

das pessoas de como se conectar também mudou dramaticamente. E embora cultura esteja na mente dos CEOs, será que eles estão verdadeiramente empenhados em vê-la como um diferenciador estratégico?

Atualmente, muitas das conversas sobre cultura ainda estão associadas a espaço e lugar. E as pessoas dizem que os líderes geralmente superestimam a conectividade de suas pessoas em 2x.

Cultura organizacional e apoiar pessoas no seu bojo pode e deve ser o acelerador para colher oportunidades agora e no futuro. Experiências omniconectadas que resultem numa elevada sensação de impacto pessoal prosperam verdadeiramente através de relacionamentos vibrantes e humanos.

**Líderes geralmente superestimam a conectividade de suas pessoas em 2x.**

# Comece por atender às necessidades humanas para liberar todo o potencial no trabalho

Nosso modelo estruturado Net Better Off (de prosperidade) define a base para experiências omniconectadas

## Tem pessoas prósperas trabalhando na sua empresa?

Nosso modelo [Net Better Off](#) revelou as seis necessidades humanas que contribuem para destravar dois-terços do potencial de uma pessoa no trabalho (ver Figura 1). E levar as pessoas à prosperidade ao atender a essas necessidades é o indicador individual mais importante de experiências omniconectadas bem-sucedidas.

A maioria das organizações investe sobretudo nas necessidades financeiras e de empregabilidade — um emprego e um recibo de salário. Entretanto, o que mais importa para destravar potencial são as necessidades emocionais, mentais, relacionais e de propósito.

Uma forte noção de inclusão e ferramentas para apoiar a resiliência mental são vitais para ajudar as pessoas a se sentir prósperas no trabalho, porém, existe uma lacuna

entre do que as pessoas precisam e o que os líderes oferecem.

Apenas um quarto (26%) dos pesquisados disse que sua organização lhes deu o apoio físico e mental que precisavam para serem produtivos e colaborarem durante estes tempos difíceis. 27% dos funcionários se sentem verdadeiramente pertencentes e levam suas autênticas personalidades para o local de trabalho.

E apenas um em cada quatro sente que sua empresa se preocupa com ele.



**Figura 1**  
**Modelo Net Better Off descreve as necessidades humanas fundamentais.**



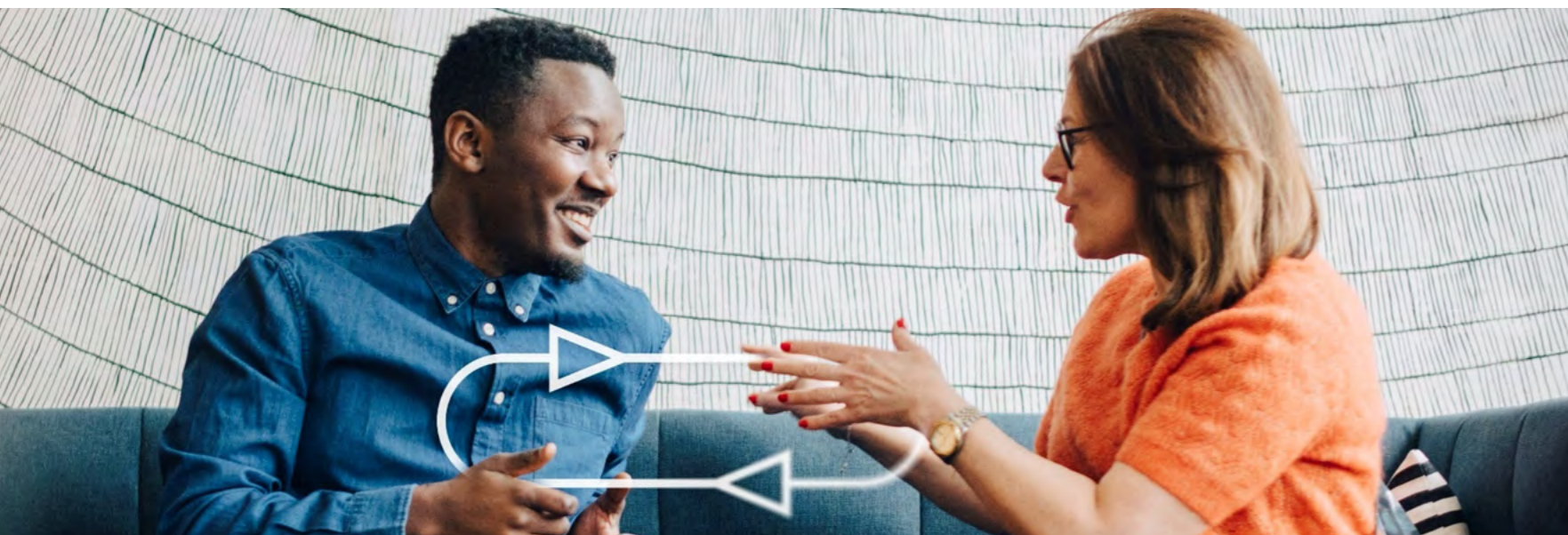
Criação de valor por  
meio de experiências  
omniconectadas:  
4 ações fundamentais



Desenvolvemos insights a partir de abordagens com 1.100 executivos C-level e 5.000 trabalhadores em diversas funções e tipos de trabalho – na linha de frente e plenamente presencial, híbrido e totalmente remoto – em 12 países.

Nossas conclusões também se baseiam em nossa pesquisa anterior, concentrada nos benefícios de implantar uma mentalidade de prosperidade no trabalho (Net Better Off).

Ao fazer isso, identificamos as ações fundamentais que as companhias podem empreender a fim de criar valor para as pessoas e para o negócio através de experiências omniconectadas dos funcionários.



“Você precisa se comunicar como maluco, ser transparente acerca de tudo que estiver fazendo o tempo todo. Você não pode se comunicar suficientemente neste ambiente. Continue se comunicando e procurando modos, digitais ou de outro tipo, para manter as pessoas conectadas ao seu propósito. As pessoas precisam saber por que trabalham para a sua empresa, e se não souberem, elas não irão trabalhar pra você por muito tempo.”<sup>7</sup>

Chris Nassetta, presidente e CEO, Hilton

1

## Incutir uma liderança moderna: Lidere com empatia, compaixão, transparência e credibilidade

**Criar conexões em lugares seguros.** Uma coisa é fazer as pessoas se sentirem seguras e capazes de compartilhar suas ideias e perspectivas. Outra coisa bem diferente é garantir que os líderes retornem essa honestidade com compaixão e confiança. As organizações precisam investir no desenvolvimento de líderes que façam os indivíduos se sentir seguros e respeitados. Ninguém deve se sentir diminuído por ter escolhido se manifestar ou mostrar vulnerabilidade.

**Ser transparente para conquistar confiança.** Se sentir fora do contexto, não entendendo como o seu trabalho contribui para os objetivos da empresa ou carecer de feedback construtivo causa importante desconexão. Líderes precisam querer se comunicar abertamente e com compaixão o tempo todo, não apenas em momentos de crise. Não devem se limitar eles próprios a seguir esta recomendação, mas sim fomentar isto em suas equipes.

**Ouvir, aprender e agir.** Para inspirar confiança, os líderes precisam ouvir, aprender e agir — individual- e coletivamente. Comece com um modelo estruturado de audições para garantir que todas as vozes serão ouvidas; depois transforme esses insights e ideias em ação. Quando as pessoas confiam em seus líderes quando estes falam, agem e são transparentes acerca de progressos e feedback, mais e melhores ideias surgirão.



**Traços de liderança** que CEOs modernos priorizam<sup>8</sup>:



## | Estudo de caso |

### Cérebros mais saudáveis, empresas mais saudias

A companhia de redes **Cisco** sempre teve um olho no futuro – tanto devido às necessidades tecnológicas de seus clientes como às necessidades de seus funcionários. Bem antes de pertencimento e de ruptura global serem temas *top of mind* na alta direção das empresas, a Cisco construiu uma cultura psicologicamente segura baseada em confiança. Quando a pandemia chegou, 87% das pessoas da Cisco já viam a companhia como um local de trabalho psicológica e emocionalmente saudável, por isso estavam mais bem preparadas e apoiadas para trabalhar sob novas e estressantes condições. Para garantir isso, a alta direção manteve regularmente *check-ins* de 75 minutos de duração para ouvir os funcionários e endereçar perguntas, e lançou um sprint de 100 dias para debater sobre áreas de desigualdade racial dentro da empresa. Tudo isso faz parte de uma “cultura consciente” que é tecida em tudo que a Cisco faz, e também é a razão de a companhia ser a #1 na lista “As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar”, da Fortune, por dois anos seguidos.<sup>9</sup>

Hoje, a Cisco permanece focada em criar um ambiente no qual as pessoas gostem de trabalhar, não necessariamente um em que elas tenham de trabalhar.



“Empregados não querem ser empregados, não querem trabalhar para gerentes e não querem trabalhar para executivos. Eles querem ser seres humanos que trabalham para outros seres humanos. E eu penso que autenticidade e a importância de ser humano, compreendendo as coisas com que eles lidam como humanos, e lidar com isso no modo como você os aborda em seu trabalho diário com eles, é muito importante.”<sup>10</sup>

Chuck Robbins, chair e CEO, Cisco

2

## Estimular uma cultura de prosperidade:

Cultive diretrizes culturais que priorizem propósito, autenticidade e segurança psicológica

**Conectar pessoas ao propósito.** Quanto mais as pessoas compreenderem como o trabalho que realizam está alinhado com o propósito maior da companhia (além de estimular o resultado final), mais comprometidas e impulsionadas elas estarão. Investir no desenvolvimento de pessoas e ajudá-las a alcançar suas aspirações é um claro sinal para elas de que o trabalho que fazem tem importância.

**Tornar seguro ser você mesmo.** Quando as pessoas podem demonstrar seu forte senso de ser elas próprias, elas criam conexões mais fortes com sua equipe. Mas isto pressupõe que os líderes estejam criando espaços seguros para pessoas serem ouvidas e vistas – e demonstrando que ideias e experiências diferentes importam para o sucesso da organização. Além de prover recursos e ferramentas, os líderes precisam querer mostrar sua própria vulnerabilidade e seu foco em autoajuda, o que dará à sua equipe incentivo para fazer o mesmo.



## | Estudo de caso |

### Segurança em primeiro lugar

É fácil entender que uma empresa como a **Atlassian**, que cria ferramentas de colaboração, também tenha uma cultura de colaboração. É verdade – mas isso resulta de um compromisso de criar um ambiente baseado em segurança psicológica para que as pessoas se sentissem confortáveis em se manifestar. A ideia: todos podem ser um empreendedor interno, daí as pessoas terem acesso aos recursos que precisarem para tornar uma ideia numa nova fonte de receitas. Na Atlassian, as pessoas fazem em vez de esperar por instruções, tudo isso porque sabem que têm segurança e liberdade para se manifestar.

Elas também podem escolher quando e onde trabalhar. Sob o modelo “Team Anywhere” da Atlassian, as pessoas podem trabalhar em qualquer região onde a companhia tenha uma base e terão salário compatível com os custos de trabalho locais. Experiências presenciais são valorizadas, por isso a todos é exigido que estejam no escritório para eventos trimestrais. A companhia também planeja criar pequenos *hubs* de *coworking* em várias regiões, de modo que ela possa se instalar em torno de onde as pessoas quiserem morar.<sup>11</sup>

A Atlassian provou que quando as pessoas experimentam um senso de segurança e apoio, elas retornam essa oferta de segurança com dedicação e performance aumentadas.



# 3

## Impulsionar a organização ágil: Leve a flexibilidade mais adiante e escale novos modos de trabalhar

### **Ver além de onde – para o quê, quando e como.**

Depois de mais de dois anos de combinações de trabalho remoto ou híbrido para milhões de pessoas, fica fácil confundir a distância entre a cama e a mesa de trabalho com a noção de flexibilidade. Elas não são a mesma coisa. A localização é apenas uma pequena parte da ideia maior de flexibilidade, que também deve considerar em quê as pessoas trabalham, quando trabalham e como. Hoje em dia, menos de um quarto dos trabalhadores pesquisados sente que têm permissão para ser flexíveis e que têm autonomia para gerir seu tempo a fim de ser mais produtivos.

### **Criar um modelo estruturado de flexibilidade.**

Flexibilidade terá uma definição diferente ou um conjunto de limites diverso em cada organização e para pessoas em diferentes funções. Um modelo único nunca atende a todos nem à maioria. Cabe aos líderes extrair um claro entendimento de onde, quando e como as pessoas trabalham. A partir daí, eles podem construir um modelo de flexibilidade – se afastando de estruturas rígidas e de hierarquias, e se aproximando, em vez disso, de pessoas

e conectividade. Eles podem então aplicar o modelo baseado em responsabilidade das pessoas a fim de alcançar a melhor solução para a função e para o indivíduo.

### **Redefinir o que significa ‘vir trabalhar’.**

Toda noção de ‘vir trabalhar’ está pronta para uma atualização. Isso quer dizer imaginar como as equipes podem maximizar os benefícios tanto de trabalharem juntas quanto separadas – e o que é mais importante para fazer o seu deslocamento valer a pena. Ela também exige pensar adiante e projetar para pessoas em múltiplos tipos de locações e combinações de trabalho. E tal como os indivíduos, a organização inteira deve ser capaz de pivotar rapidamente, dado que circunstâncias mundiais e de trabalho continuarão fluidas.

### **E quanto aos trabalhadores na linha de frente?**

Seja com profissionais de saúde, atendentes de mercearia ou motoristas entregadores, uma força de 2,7 bilhões de trabalhadores essenciais na linha de frente mantém nosso mundo trabalhando.<sup>12</sup> E se eles podem não ter uma escolha quanto ao local do seu trabalho, existem outras áreas de flexibilidade que as companhias podem explorar para dar mais autonomia em suas experiências de trabalho – o uso de ferramentas, a tomada de decisões, a seleção de benefícios e a definição de turnos.

Também é uma oportunidade para olhar com mais sensibilidade os papéis e tarefas que possam oferecer maior flexibilidade quando você aplica as lentes da omniconexão. Num exemplo, funcionários de um laboratório deveriam trabalhar de forma totalmente presencial. Porém, após analisar suas diversas responsabilidades, foi verificado que algumas tarefas – como documentar observações de serviço ou registrar bolsas de pesquisa – poderiam ser realizadas com produtividade fora do laboratório.

## | Estudo de caso |

### Flexível também é resistente

Encontrar o modelo adequado de flexibilidade e soluções para cada organização é essencial – não existe um formato único que sirva para todas. A **American Express**, que figura na lista “As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar” há 22 anos, está elevando o padrão do trabalho flexível no setor financeiro. A companhia instituiu recentemente sua iniciativa de trabalho Amex Flex. As pessoas trabalharão sob uma de três designações: presencialmente (de 4 a 5 dias por semana); no modo híbrido (uma combinação das formas remota e presencial em dias em que seus colegas possam se conectar); e totalmente remota. Isto é apenas uma faceta de um foco mais amplo sobre saúde e bem-estar das pessoas.

Por exemplo, a Amex oferece aos seus funcionários acesso gratuito a recursos tais como assessoria de bem-estar, *checkups* e exames médicos, aconselhamento, apoio de nutricionista e aulas de *fitness* presenciais e virtuais. Ela também oferece mais de 20 semanas de licença remunerada para todos os pais/mães, assim como a oportunidade de trabalhar até quatro semanas por ano de qualquer localidade sem a necessidade de visitar algum escritório da empresa. A ideia geral é que colegas apoiados entre si estimulam o apoio aos clientes.<sup>13</sup>

Para a Amex, moldar a flexibilidade às necessidades da organização e das pessoas impulsiona inovação e o crescimento no futuro.







4

## Empoderar pessoas por meio da tecnologia: Ofereça acesso a uma base robusta e a liberdade para experimentar

**Estabelecer uma fundação robusta de tecnologia.** Companhias que usam a nuvem para construir uma base perfeita de tecnologia e capacidades podem dar suporte às necessidades em constante mutação da empresa ao atender às necessidades das pessoas. No início da pandemia, a continuidade dos negócios para muitas empresas dependia do acesso igual das pessoas a serviços estáveis de internet e cloud para mantê-las conectadas e colaborando. Esta base tecnológica robusta é essencial para ajudar as pessoas a trabalhar de novos modos, não importa onde precisem estar.

**Pensar como um tecnólogo.** Munidas com acesso e ferramentas, o próximo passo é capacitar as pessoas com tecnologia de colaboração como Teams, Zoom ou WebEx, junto com um bom fone de ouvido Bluetooth. Estes dispositivos permanecem vitais, mas acesso não é empoderamento. As companhias precisam encorajar suas pessoas a pensar como tecnólogos e a experimentar – usando os dados e as

ferramentas para descobrir novos processos e soluções em suas funções. Quando as pessoas têm este nível de autonomia, uma noção mais forte de conexão irá surgir juntamente com novos níveis de inovação.

**Olhar além das ferramentas de hoje.** As empresas que expandem a caixa de ferramentas tecnológicas de seus funcionários, assim como os seus conhecimentos, estão vendo os benefícios. Vimos que 86% dos trabalhadores pesquisados que pedem para experimentar a omniconexão também reportaram acesso a upgrades de tecnologia e competências de suas companhias, o que lhes permitiu trabalhar de novas maneiras. Isso significa olhar para as vantagens das tecnologias emergentes – como o metaverso – para apoiar oportunidades equivalentes de participação e contribuição. Ao permitir a perfeita colaboração entre humanos e máquinas, as pessoas podem contribuir para um trabalho mais valioso e experimentar um senso de propósito maior.

## | Estudo de caso |

### As ferramentas certas, não mais ferramentas

O **Walmart**, maior varejista do mundo, vê a tecnologia como essencial para dar suporte às suas pessoas. Aos mais de 700 mil trabalhadores da sua linha de frente está sendo oferecido um smartphone Samsung Galaxy pago pela companhia e carregado com o app We@Walmart, que permite registrar o ponto, se conectar com colegas, fazer perguntas a uma assistente pessoal ativada por voz e muito mais. Combinar várias ferramentas num app não é apenas bom para os colaboradores que, durante os piores momentos da pandemia, dedicaram longas horas a atender suas comunidades locais; também é bom para recrutar num mercado de trabalho disputado. O Walmart mostra às suas pessoas que confia nelas para usar a tecnologia de forma a servi-las individualmente da melhor maneira – as pessoas podem alterar seus turnos de trabalho através do app, por exemplo – para tornar seus empregos e vidas mais gerenciáveis e flexíveis.<sup>14</sup>

O Walmart deixa que a tecnologia desempenhe um papel apoiador na produtividade e conectividade das pessoas – não o papel de protagonista.





Nossa jornada  
de mudança  
em ação

## A Accenture incorpora experiências omniconectadas

Nós pregamos o poder das pessoas omniconectadas porque [vimos os benefícios para nós mesmos](#). Na verdade, tivemos uma vantagem quando a pandemia começou, uma vez que várias das nossas pessoas em todo o mundo já haviam trabalhado em equipes remotas por anos. Assim, estávamos preparados para pensar sobre e colocar em ação um plano robusto a fim de ajudar nossas pessoas a se sentirem ainda mais conectadas e incluídas, assegurando que elas se sentissem pertencentes.

### Estas ações guiaram nossos esforços:

1. Conhecer as necessidades por meio de nosso modelo estruturado Net Better Off.
2. Cumprir *benchmark* externo e também ouvir nossas próprias pessoas.
3. Examinar nossos próprios modos de trabalho e como nossas pessoas se conectam umas com as outras.

**Algumas lições importantes:** Descobrimos que, em todas as regiões, nossas pessoas valorizam mais a flexibilidade, além dos atos de trabalhar colaborativamente e se envolver presencialmente em conversas relevantes.

Sempre lembramos a nós mesmos, do mesmo modo que fazemos com nossos clientes, que o trabalho de ser omniconectado e de reforçar a cultura não termina – ele evolui. À medida que abraçamos as constantes mudanças, a jornada envolve ouvir nossas pessoas, aferir os avanços e atuar com efetividade para fechar lacunas.

Aplicamos um modelo sofisticado de ouvir as pessoas que inclui nossa ferramenta [Transformation GPS](#) a fim de estabelecer uma base de referência, monitorar progressos em nossa jornada de mudança ao compreender a experiência de nossas pessoas e alimentar continuamente nossa transformação – tendo como referência 500 organizações em todo o mundo.



“ No futuro, companhias bem-sucedidas farão três coisas com respeito a talento: elas serão capazes de acessar talento; elas serão criadoras de talento, não apenas consumidoras, liberando o potencial de talento; e elas usarão a tecnologia para complementar o talento... Essas três coisas resumem o que grandes companhias precisam fazer na próxima década para serem um *great place to work*.”

Julie Sweet, chair e CEO, Accenture

**Abaixo, um resumo rápido de nossos recentes esforços para melhorar nosso próprio senso de pertencimento e conexão.**

- Em 2021, coletamos 900.000 respostas com feedback de nossos funcionários.
- Aprendemos lições importantes sobre um número de camadas omniconectadas, incluindo liderança moderna, cultura de prosperidade e organização ágil.
- Vimos paixão, inspiração e aumento de impulso, o que nos permitiu aproveitar a situação. E também passamos a obter sinais prévios de aviso quando as pessoas estão sob efeito de estresse e ansiedade, de modo a atuar proativamente para resolvê-lo.
- Os resultados nos guiaram para intensificar os esforços em torno da saúde mental da equipe, pertencimento e proteção do tempo, assim como para reconhecer e premiar os líderes pelo sucesso compartilhado que eles criam com base em nosso modelo estruturado de Valor 360°.

- Os resultados são vistos de forma agregada, assim como em âmbito local e de instalações físicas, de modo que as ações possam ser customizadas, imediatas e impactantes.

Tudo isto foi alcançado diante de um cenário de implementação de um novo modelo de crescimento que durou nove meses, durante a pandemia. No ano fiscal 21, continuamos a entregar desempenho recorde, com expressivos ganhos de *market share* e forte rentabilidade. E promovemos um número histórico de 120.000 pessoas e incorporamos mais 100.000 novos membros à família Accenture.<sup>15</sup>



Faça a (omni)conexão

**Experiências omniconectadas de funcionários atendem aos objetivos dos líderes para crescimento, velocidade e sustentabilidade – e às necessidades dos trabalhadores para flexibilidade, equidade e importância. Para isso, elas precisam ser concebidas e executadas com confiança no coração e valor na essência. Companhias que abraçam esta oportunidade fortalecem estrategicamente a cultura, liberam o potencial das pessoas e movem suas organizações para diante.**

A maior parte dos CEOs concordaria que os dois últimos anos podem ser definidos como uma mistura equivalente de decisões imprevistas e difíceis. Trabalhar com experiências omniconectadas, no entanto, é o oposto. A ação deriva em resultados duradouros e positivos, tanto para as pessoas quanto para a empresa. Isso torna a iniciativa um dos melhores investimentos que um líder pode fazer.

▼ Introduzir um estilo mais ágil e conectado de liderança foi vital para nos tornarmos mais focados nos clientes, criar mudança cultural e dar uma reviravolta na empresa. Mantivemos as coisas no modo simples, transformamos gerentes em líderes ágeis e contratamos colegas com novas maneiras de trabalhar. A diferença é incrível.”

Mike Hancox, CEO, Yodel



# Sobre a pesquisa

**Recorremos a uma abordagem multimétodo com o uso de quatro iniciativas de pesquisa proprietárias.**

## 1. Pesquisa

A Accenture Research conduziu uma pesquisa junto a 5.000 trabalhadores de vários níveis de atividades, assim como com 1.100 executivos C-level. Ambas foram realizadas em doze países: Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, China, Cingapura, EUA, França, Índia, Japão, Reino Unido e Suécia. Os entrevistados eram das seguintes indústrias: bancos, seguradoras e mercado de capitais; comunicações e mídia; bens de consumo e serviços; energia (óleo e gás); saúde; biotecnologia; serviços públicos, varejo; alta tecnologia; e utilities. A pesquisa foi realizada entre julho e agosto de 2021.

### **Como nós medimos a omniconexão:**

**Passo 1:** Avaliamos a força de conexão que os funcionários têm em relação à sua organização, equipe e trabalho.

**Passo 2:** Realizamos uma análise de fatores para garantir elementos conceituais únicos, mas relacionados.

**Passo 3:** Impusemos medidas de confiabilidade de um Cronbach alpha de 0,7 ou superior.

## 2. Entrevistas e vários estudos de casos

Triangulamos nossas conclusões a partir dos dados primários de larga escala (pesquisa e entrevistas profundas com 15 executivos C-level). Também coletamos mais de 50 estudos de caso por meio de pesquisas secundárias e entrevistas, nos concentrando em iniciativas que companhias estão empreendendo para resultar em experiências omniconectadas.





### 3. Modelagem do valor econômico

Combinamos insights da pesquisa com CXOs sobre cultura organizacional com modelagem econométrica a fim de estimar:

- **Impacto sobre os resultados financeiros de uma companhia;**
- **Efeito sobre a pontuação da prosperidade dos trabalhadores por meio da omniconectividade melhorada;**
- **Redução dos comportamentos “de cultura agitadora”.**

Fizemos isso em duas etapas:

Primeiro, usamos os resultados da pesquisa com os CXOs para estimar:

- Pontuação da omniconectividade com base em três dimensões: conectividade com a organização, com a equipe e com o trabalho (média das três dimensões);

- Pontuação da agitação, criada a partir de uma média de quatro itens que descrevem a cultura de uma mentalidade organizacional altamente competitiva, com empregados trabalhando além do que é esperado deles durante um dia normal de trabalho;
- Pontuação de prosperidade: bem-estar físico, emocional, relacional, de propósito, empregável e financeiro (média de seis dimensões);
- Relação entre características de cultura organizacionais como omniconectividade e nível de agitação, e pontuação de prosperidade das empresas (análise regressiva).

Depois, examinamos a relação entre prosperidade e crescimento das receitas apurada em pesquisa anterior e documentos acadêmicos a fim de estimar os efeitos sobre a performance financeira.

## 4. Análise de ciência de dados sobre apresentação de resultados

Para chegar a um entendimento mais completo das questões relacionadas à cultura organizacional e às mudanças no trabalho durante as disrupções, coletamos e analisamos transcrições de divulgação de resultados financeiros.

Primeiro, criamos grupos de palavras categorizadas por tópicos relevantes de talento e organização. Depois, coletamos cerca de 40.000 transcrições de cerca de 8.700 companhias no período de janeiro 2020 a abril 2022 que mencionavam os tópicos de interesse. Filtramos todas as palavras-chave e contamos suas menções por companhia ao longo do tempo a fim de estimar frequência, intensidade e variedade dos tópicos relevantes.

Depois exploramos as especificidades das companhias omniconectadas. Com o uso da pesquisa dos CXOs, pudemos avaliar companhias conforme sua omniconectividade.

Finalmente, selecionamos as top 50 empresas com a omniconectividade mais alta e filtramos os resultados financeiros para elas. Depois, realizamos a mesma análise estatística nesta amostra.

Para detalhes, veja [Care to Do Better \(Accenture, 2020\)](#).

Green, Huang, Wen e Zhou, “Crowdsourced Employer Reviews and Stock Returns” (2018), Journal of Financial Economics.

**Para produzir estimativas de crescimento das receitas, buscamos dados financeiros da S&P Capital IQ para ~3.000 companhias globais, respeitando características de tamanho, setor e país levantadas na pesquisa com CXOs.**

## Referências

- <sup>1</sup> Análise da Accenture Research nas pesquisas Workers and CXO survey 2019, CXO survey 2021, Capital IQ and Green, Huang, Wen, and Zhou, "Crowdsourced Employer Reviews and Stock Returns" (2018), Journal of Financial Economics
- <sup>2</sup> Um estudo de 2021 da University of Chicago and the Mexico Autonomous Institute of Technology. Extraído de: <https://www.chicagobooth.edu/review/are-we-really-more-productive-working-home>
- <sup>3</sup> Duke Fuqua School of Business article. "Leadership isn't about you - It's about everybody else, CEO says." Extraído de: <https://www.fuqua.duke.edu/duke-fuqua-insights/distinguished-speakers-series-beth-ford-leadership-isn%E2%80%99t-about-you-it%E2%80%99s-about>
- <sup>4</sup> Análise de ciência de dados da Accenture sobre transcrições de divulgação de resultados de ~8.700 companhias globais no período de janeiro 2020 a abril 2022.
- <sup>5</sup> Pesquisa da Accenture com CXOs, junho-julho 2021, n=3200.
- <sup>6</sup> MIT Sloan article. "Are your team members lonely?" Extraído de: <https://sloanreview.mit.edu/article/are-your-team-members-lonely/>
- <sup>7</sup> Artigo da Fortune. "[What it takes to be considered a great employer during the Great Resignation](https://fortune.com/2022/04/26/great-employer-great-resignation-ceo-daily/)". Extraído de: <https://fortune.com/2022/04/26/great-employer-great-resignation-ceo-daily/>
- <sup>8</sup> % de CEOs que concordam/concordam muito que estas tendências estão sendo consideradas mais importantes que antes; Accenture CXO Pulse Survey, julho 2020, n=100.
- <sup>9</sup> Cisco. Extraído de: <https://newsroom.cisco.com/c/r/newsroom/en/us/a/y2021/m02/it-s-time-to-get-selfish-and-put-your-people-first.html>
- <sup>10</sup> Artigo da Fortune. "What it takes to be considered a great employer during the Great Resignation". Extraído de: <https://fortune.com/2022/04/26/great-employer-great-resignation-ceo-daily/>
- <sup>11</sup> Atlassian. Extraído de: <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2021/05/05/culture-of-innovation-drives-atlassians-38-growth/?sh=5c4624d56de5>
- <sup>12</sup> Emergence, The Rise of Deskless Workers, 2018. Extraído de: [desklessworkforce2018.com](https://desklessworkforce2018.com)
- <sup>13</sup> American Express. Extraído de: <https://about.americanexpress.com/all-news/news-details/2021/American-Express-Introducing-Amex-Flex--Our-New-Way-Of-Working/default.aspx>
- <sup>14</sup> Walmart. Extraído de: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/technology/pages/walmart-new-app-future-of-hr-tech.aspx>
- <sup>15</sup> Accenture Annual Report 2021. Extraído de: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-165/Accenture-Fiscal-2021-Annual-Report.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-165/Accenture-Fiscal-2021-Annual-Report.pdf)

## Autoria



### **Ellyn Shook**

Chief Leadership & Human Resources Officer, Accenture



### **Christie Smith**

Líder - Talent & Organization/  
Human Potential

## Agradecimentos

**Líder do conteúdo de marketing:** Courtney Bonanno

**Líder da pesquisa:** Mamta Kapur

**Equipe da pesquisa:** Gabriela Burlacu, Svenja Falk, Francis Hintermann, Carrie Kleiner, David Light, Sankara Narayanan, Ranjan Ramdas, Tchicaya Robertson, Reggie Romain, Abira Sathiyathan, Pragati Sharma, Nataliya Sysenko, Christine Yiannakis

**As autoras do relatório gostariam de agradecer aos executivos, profissionais e parceiros a seguir por suas valiosas contribuições:**

Alex Aizenberg, Marc Appel, Eric Arnold, Marjorie Arnold, Knar Bedian, Luciana Boschetti, Chalmer Canizares, Justin Chatigny, Stephen Connors, Marty Cowman, Mark Emerson, Emer Finnegan, Niamh Foran, Karen Harte, Andy James, Kadence, Joanne Kaufman, Ruth Keane, Sinead Kennedy, Noelani Kimura, Jill Kramer, Harish Kumar, Sandra Najem, Rodrigo Lima, Paddy Lynch, Kathy Mancini, Eddie Matz, John McDermott, Aoife McEvoy, McGuire Research, Andreea-Lucia Macsiniuc, Winston Mendoza, Maxi González Narváez, Heather Niebel, Dylan O'Brien, Beatsy Pearl Orit, Jane O'Hara, Isaiah Papellero, Heather Parker, Alan Payne, Jenny Redohl, Ivens Ribeiro Silva, Laura Stef-Praun, Katy Rosati, Julie Roth, Emilio Sarubbi, Karen Saverino, Sheryl Sober, Heather Spring, Marcos Testa, Ash Tutt, Paige Walker, Ashley Williams, Brian Yamada.

## **Sobre a Accenture**

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, com liderança nas capacidades de digital, cloud e segurança da informação. Combinando experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy e Consulting, Technology e Operations e a Accenture Song – impulsionados pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes do mundo. Nossos 710 mil profissionais cumprem a promessa da tecnologia e da criatividade humana todos os dias, atendendo a clientes em mais de 120 países. Nós abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado com nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades.

Visite-nos em [www.accenture.com.br](http://www.accenture.com.br).

## **Sobre a Accenture Research**

A Accenture Research cria liderança de ideias acerca das mais relevantes questões de negócios enfrentadas pelas organizações. Por meio da combinação de técnicas de pesquisa inovadoras, como análises guiadas por ciência de dados, com um profundo conhecimento setorial e de tecnologia, nossa equipe de 300 pesquisadores abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e análises todos os anos. Nossos instigantes estudos desenvolvidos em parceria com organizações de ponta ajudam nossos clientes a abraçar a mudança e a criar e entregar valor com base no poder da tecnologia e da criatividade humana.

Visite [www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research).

## **Isenção de responsabilidade**

Este conteúdo é fornecido em caráter de informação geral e não visa a ser usado em substituição da consultoria prestada por nossos consultores profissionais. Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados. Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.