

randstad
enterprise.

pesquisa talent trends 2023

repense seu plano de
talentos.



construa um futuro melhor e mais sustentável para o mercado de trabalho.

Se a vida lhe der um limão, faça uma limonada. Este antigo ditado parece ter sido criado para líderes de capital humano que trabalham no tumultuado cenário atual. Avanços econômicos em todo o mundo estão prejudicando seriamente seus objetivos e ambições, especialmente conforme os recursos ficam mais escassos. Contudo, à medida que enfrentam cenários cada vez mais adversos, os empregadores têm se esforçado para transformar sua mão de obra.

Em nosso estudo [Talent Trends 2023](#), a Randstad Sourceright — agora parte da Randstad Enterprise — entrevistou mais de 900 diretores e líderes de capital humano em 18 mercados em todo o mundo. As descobertas demonstram que esses líderes continuam fazendo do limão uma limonada. Após terem demonstrado fortes habilidades de liderança durante a pandemia e o período de retomada subsequente, eles agora trabalham para garantir que seus colaboradores estejam prontos para quaisquer imprevistos. Os empregadores voltaram a priorizar o valor a longo prazo e o impacto nos negócios, após terem saído de um período de contratações em massa em 2021 e 2022, que deixou pouco tempo para outros assuntos.

O que indica que as prioridades dos empregadores mudaram? De acordo com nossa pesquisa, 77% dos líderes de talentos afirmam que suas estratégias de contratação estão mais voltadas à criação de valor integral para a empresa do que à economia de custos. Apenas 45% pensavam assim no ano passado, mostrando um salto de 32 pontos. Além disso, 80% acreditam que o objetivo de sua estratégia voltada para talentos é exercer um impacto mensurável no desempenho dos negócios: a porcentagem mais alta desde antes da pandemia e um aumento de 17 pontos em relação a 63% no ano passado. O foco na agilidade dos funcionários também aumentou este ano para 77%, 11 pontos a mais somados aos 66% do ano anterior.



Com a desaceleração nas contratações, os executivos de RH estão trabalhando em maior sintonia com a empresa, preparando seus colaboradores para o declínio e a eventual recuperação da economia global. E tudo isso está sendo feito por meio de práticas inovadoras e vasta experiência na área de talentos, impulsionando o comprometimento, a satisfação, produtividade e retenção — sem deixar de gerenciar os negócios com recursos limitados. Ao concentrar-se em cada etapa do ciclo de vida do talento – desde atração, comprometimento, contratação, desenvolvimento e mobilidade interna até transição de carreira e aposentadoria – essa abordagem garante que o RH esteja agregando valor a todas as interações importantes da vida profissional do colaborador.

Por exemplo, 76% afirmam que estão enfatizando mais o desenvolvimento de habilidades e o comprometimento com a carreira – aspectos importantes que ajudam a preencher com mais rapidez a lacuna de habilidades em suas organizações. A maioria (79%) indica que o coaching tem impacto positivo em seu quadro de funcionários. Eles compreendem a importância do crescimento profissional e pessoal e pretendem oferecer apoio nesse sentido. Na verdade, mais de um quarto dos profissionais entrevistados no estudo Workmonitor 2023 da Randstad afirmam desejar receber de seus empregadores treinamento para um novo cargo.

É por este motivo que isso se tornou uma prioridade para os líderes do setor, como a Cisco, gigante da tecnologia. De acordo com Zohra Yafai, vice-presidente de Contratação Global de Talentos, ajudar os colaboradores a identificar as habilidades necessárias para se manterem relevantes e oferecer recursos para que obtenham esse conhecimento é benéfico para a empresa e seus colaboradores.

“Os empregadores devem oferecer esses caminhos, pois nossos líderes sabem como o trabalho que realizam será transformador e quais habilidades serão valorizadas na empresa. Acredito ser extremamente importante porque as pessoas permanecerão no mercado de trabalho por mais tempo do que nunca. Sendo assim, como podemos apoiá-las para que façam isso de uma maneira que, ao mesmo tempo, sinalize que esses são os elementos de que precisamos também.”



Zohra Yafai
vice-presidente, Contratação Global de Talentos
Cisco



Nossos dados indicam que a experiência dos talentos continua sendo um importante facilitador das estratégias voltadas aos colaboradores; 81% afirmam que suas organizações estão mais focadas nisso do que nunca. A importância de uma trajetória altamente positiva percorrida pelos talentos durante todo o ciclo de vida de suas carreiras está crescendo à medida que as organizações competem por habilidades especializadas. Ao possibilitar equilíbrio entre vida pessoal e profissional durante todo o ciclo de vida da empresa, os empregadores conseguem aproveitar ao máximo o potencial de cada funcionário.

Mesmo nos dias de hoje, muitas empresas estão contratando talentos sob demanda nas áreas de inteligência artificial (IA), análise de dados e atendimento ao cliente. Para contratações mais eficazes, os empregadores precisam apresentar aos funcionários uma proposta de valor clara e atraente, criar um processo de contratação simples e envolvente, bem como ter uma cultura autêntica, empática e inclusiva.

A tecnologia também contribui para que seja oferecida uma experiência altamente engajadora, mas atua apenas como facilitadora e não como objetivo principal. As empresas que colocam os funcionários em primeiro lugar obtêm maior sucesso com grandes projetos de tecnologia de RH. O analista [Josh Bersin](#), que trabalha no setor, observa que a experiência do funcionário atualmente ocupa uma posição avançada nos principais sistemas de capital humano devido à sua importância para a estratégia de talentos da empresa. "Toda empresa deve pensar na experiência do colaborador considerando tudo o que lhe diz respeito. É de fato a maneira mais eficaz de se destacar em relação à concorrência na acirrada busca por habilidades especializadas", explica Bersin.



Se há algo que aprendemos nos últimos três anos é que as necessidades dos talentos nunca são atendidas, independentemente dos ciclos econômicos. Quase metade dos líderes de capital humano (42%) alega que a escassez e a aposentadoria dos profissionais continuam sendo os principais problemas, ou que exercem impacto negativo na empresa – a porcentagem mais alta relatada em toda a história da pesquisa Talent Trends. É fato que as contratações desaceleraram e demissões têm ocorrido com maior frequência, mas a realidade é que ainda há uma escassez de habilidades de alta demanda e muitas empresas ainda estão contratando novos talentos ou requalificando os funcionários atuais para atuarem em outros cargos. A digitalização contínua é um fator que impulsiona essa necessidade.

Em tempos cada vez mais complexos, como você conseguirá obter uma vantagem nos negócios a partir da incerteza do mercado atual para gerar valor em longo prazo? Que medidas precisa implementar para que seus talentos alcancem seu verdadeiro potencial e para compor uma mão de obra mais sustentável? Como proporcionará experiências de trabalho mais significativas e condizentes com a missão da empresa aos seus funcionários para mantê-los comprometidos em apoiar sua marca? Este relatório lista dez tendências que ajudarão você a criar um plano de talentos e desenvolver uma organização ágil e centrada nas pessoas, com perfeito alinhamento entre as estratégias referentes aos colaboradores e as estratégias de negócios.

*Mike Smith*

Mike Smith
diretor executivo
Randstad Enterprise



sobre a pesquisa talent trends 2023.

Em sua oitava edição, o estudo [Talent Trends](#) da Randstad Enterprise fornece insights aos líderes de capital humano para que impulsionem a agilidade e os resultados dos negócios por meio de suas estratégias voltadas para os talentos. A pesquisa Talent Trends 2023 entrevistou 906 diretores e líderes de capital humano em organizações globais e regionais, em 18 mercados em todo o mundo. Foi criada para ajudar nossos clientes e a comunidade empresarial em geral a entender as principais tendências de RH e contratação de talentos para 2023 e, este ano, ajuda os empregadores a olharem para além dos desafios atuais, construindo assim um futuro sólido, sustentável e aprimorado para o mercado de trabalho

Conduzida por uma empresa terceirizada em nome da Randstad Enterprise, os entrevistados incluem líderes empresariais que influenciam decisões estratégicas e operacionais em suas organizações. As pesquisas on-line foram respondidas por participantes externos durante o último trimestre de 2022. As entrevistas foram aplicadas pelos próprios participantes e diferentes dispositivos puderam ser utilizados (incluindo celular, tablet, computador desktop e notebook).

quem participou

- 68% — departamentos de recursos humanos e contratação de talentos
- 24% — departamento de compras
- 8% — outros cargos de liderança sênior, incluindo C-level

principais setores

- 17% — serviços bancários e financeiros
- 17% — TI e tecnologia
- 12% — ciências biológicas e indústria farmacêutica
- 4% — indústria de alto valor

Em cada setor listado, foram entrevistados 30 participantes ou mais.

tamanho da empresa

- 27% — 1,500 – 2,999 funcionários
- 39% — 3,000 – 4,999 funcionários
- 34% — Mais de 5,000 funcionários

18 mercados

Américas

Brasil
Canadá
Estados Unidos
México

Ásia-Pacífico

Austrália
China
Índia
Japão
Singapura

Europa

Alemanha
Bélgica
França
Holanda
Itália
Países Nórdicos
Polônia
Reino Unido
Suíça

10 principais tendências de talentos para 2023.

criar vantagem nos negócios a partir da incerteza do mercado (página 8)

- 01** priorizar a criação de valor dos negócios (página 9)
- 02** superar a escassez de talentos proporcionando uma experiência significativa para o colaborador (página 12)
- 03** ser transparente e ter agilidade com a inteligência de talentos (página 15)
- 04** otimizar os investimentos em tecnologia para intensificar a criação de valor (página 18)

orientar os talentos para que alcancem seu verdadeiro potencial (página 23)

- 05** desbloquear o potencial dos colaboradores por meio da mobilidade interna (página 24)
- 06** criar um mecanismo de aprendizagem e desenvolvimento que amplie o desempenho dos negócios (página 27)
- 07** liderar com compaixão durante a reestruturação (página 30)

proporcionar uma experiência de trabalho significativa e voltada para a missão da organização (página 37)

- 08** transformar programas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em ações impactantes (página 38)
- 09** investir em ações de bem-estar, principalmente em épocas de forte estresse (página 41)
- 10** impulsionar a sustentabilidade por meio do conceito ambiental, social e de governança (ESG) como diferencial para os colaboradores (página 44)



índice de saúde da empresa de 2023 (página 21)



A Cisco impulsiona a transformação dos negócios concentrando-se no ciclo de vida completo do talento (página 33)

criar vantagem nos negócios a partir da incerteza do mercado.

“Nosso conselho para as empresas é não nutrir uma obsessão pelas incertezas do cenário externo. Em vez disso, concentre-se em criar a agilidade para reagir com destreza à medida que a situação se desenrola. Isso exigirá alavancar, de forma estratégica, os serviços globais, o capital humano, as iniciativas de tecnologia e os modelos de entrega para não apenas enfrentar os desafios que estão por vir, mas posicionar a organização para que obtenha vantagens à medida que retomamos o ritmo. Em outras palavras, não deixe de considerar o panorama geral.”

Rajesh Ranjan
sócio
Everest Group

01.

priorizar a criação de valor dos negócios.

you are considering the long-term effects of the decisions you are making today in relation to talent?

Nos últimos dois anos, os líderes de talentos têm desempenhado um papel fundamental para permitir que suas empresas operem em meio a desafios sem precedentes e a recuperação da economia global. A demanda pelos conhecimentos desses líderes é intensa, pois as empresas traçaram novas formas de trabalhar, se digitalizaram mais rapidamente e passaram por uma rápida expansão. Mas, conforme o ritmo de contratação desacelera consideravelmente, há mais oportunidades de criar valor a longo prazo para os negócios. À medida que novas prioridades surgem e os líderes podem se concentrar novamente nos aspectos fundamentais, é provável que observem melhores resultados nos próximos anos.

De acordo com o nosso estudo [Talent Trends 2023](#), mais diretores e líderes de capital humano acreditam que as estratégias envolvendo talentos estão cada vez mais alinhadas aos negócios devido a melhores processos de criação de valor, impacto e agilidade. Este ano, 66% afirmaram que as incertezas sobre a economia, os custos trabalhistas e a inflação afetarão as contratações. Ao mesmo tempo, 77% concordam que a contratação de talentos tem mais relação com a criação de valor do que economia de custos – um aumento de 32 pontos percentuais em comparação ao ano passado.

O mesmo número (77%) sente que, este ano, suas estratégias estão mais focadas na agilidade: um aumento de 11 pontos percentuais em relação ao ano passado. Oitenta por cento (80%) dizem que o propósito de sua estratégia voltada para talentos é causar um impacto mensurável no negócio – um aumento de 17 percentuais em comparação a 63% em 2022. E 82% acreditam que o papel da contratação de talentos ganhou mais importância e espera-se que pensem sobre mobilidade, desenvolvimento, plano de carreira e qualificação.

77%

sentem que sua estratégia está mais focada em agilidade este ano – um aumento de 11 pontos percentuais desde o ano passado.

Embora tenham clareza em relação aos seus objetivos, os líderes de capital humano sabem como alcançá-los?

É primordial que transformações no RH sejam o principal aspecto a ser considerado em grandes projetos organizacionais. Essa reinvenção é uma jornada contínua que sofreu drásticas mudanças nos últimos anos, de uma missão centrada nos negócios e nos processos para uma missão focada nas pessoas e nas experiências, de acordo com o analista de RH Josh Bersin. Para ser mais estratégico, uma avaliação contínua dos processos, tecnologias e políticas que impactam os talentos internos e externos deve ser prioridade.

Durante a movimentação de contratações dos últimos dois anos, muitas organizações viram seus índices de satisfação entre os candidatos a emprego serem reduzidos devido a equipes de contratação de talentos sobrecarregadas. De acordo com os dados da pesquisa [Talent Board](#) de 2022, o percentual de candidatos que disseram ter tido uma boa experiência no processo de seleção caiu em todo o mundo em relação ao ano passado. Por outro lado, o percentual que relatou uma experiência ruim aumentou em três das quatro regiões (com exceção da América do Norte). O impacto na marca empregadora das empresas, embora difícil de avaliar, certamente será negativo.

Contudo, com uma desaceleração nas contratações, as empresas podem implementar mudanças para aumentar a satisfação dos talentos em longo prazo. Concentre-se em melhorar sua experiência e em fatores que impulsionam a lealdade, o comprometimento e a mobilidade na carreira, além de criar políticas claras de trabalho remoto e flexível, oferecer treinamento e desenvolvimento, e proporcionar oportunidades de mobilidade interna e progressão na carreira. Realizar mudanças pensando no futuro – e no ciclo de vida completo do talento, desde a contratação até o desligamento – em vez de pensar apenas nos resultados do próximo trimestre também é fundamental para a saúde em longo prazo de seus colaboradores.

Mais relevante ainda, considere como seria um futuro sustentável para o trabalho na sua organização. Muitos empregadores estão implementando esquemas inovadores — que vão desde uma [semana de trabalho de quatro dias à colaboração remota otimizada](#) e à [semi-aposentadoria](#) – com o objetivo de atrair e reter grandes profissionais. Mais empresas estão formando [equipes multifuncionais](#) para garantir que as habilidades estejam disponíveis à toda a organização quando a necessidade surgir. Ao repensar o ciclo de vida do talento na empresa, é possível criar maior valor e impulsionar mudanças duradouras e impactantes na sua organização.

3 perguntas que você deve fazer

1. Como criar um bom canal de comunicação que favoreça a troca de conhecimento com os líderes da empresa para garantir que nossas estratégias e expectativas estejam alinhadas?
2. Quais aspectos precisamos monitorar ao longo do ciclo de vida do talento na empresa para identificar as lacunas que podem afetar negativamente sua experiência?
3. Sua empresa avalia e prevê de quais habilidades precisará no futuro para se manter competitiva?

5 maneiras de mudar as estratégias de contratação de talentos para criar valor

1. Considere a criação de bancos de talentos internos e externos que implementem recursos no momento certo e que possam ajudar a empresa a operar de acordo com as condições de mercado em constante mudança.
2. Utilize a inteligência de talentos para identificar os pontos que podem exercer maior impacto nos negócios com sua estratégia de contratação, seja reduzindo o tempo de recrutamento, aumentando a diversidade do quadro de funcionários, tomando decisões mais bem informadas sobre como e onde adquirir habilidades, como melhorar a produtividade, reduzir a rotatividade ou gerenciar as demissões com cautela.
3. Realoque os recursos da equipe de contratação para que deixe de preencher requisições e passe a construir uma marca empregadora mais sólida e autêntica, bem como uma jornada de talentos mutuamente benéfica.
4. Mapeie o ciclo de vida completo do talento para que seu pessoal identifique os aspectos mais importantes para eles. Estabeleça KPIs para acompanhar e melhorar constantemente sua trajetória.
5. Colabore com os líderes de negócios para fortalecer as estimativas de contratação para que você possa aumentar ou reduzir o quadro de funcionários à medida que as necessidades mudam. Isso também ajudará na realocação e no planejamento da mobilidade interna.



Louisa Wilson
diretora de crescimento
Randstad Enterprise



02.

superar a escassez de talentos proporcionando uma experiência significativa para o colaborador.



suas estratégias voltadas para os talentos estão alinhadas com os valores pessoais e profissionais dos seus colaboradores?

Ganhar a confiança das pessoas não é uma tarefa fácil, mas é algo que todo empregador deve fazer se quiser construir uma força de trabalho sustentável. Para atrair e reter grandes talentos é necessário ter confiança, e isso continua sendo um exercício altamente competitivo, mesmo na economia global de hoje repleta de incertezas. As empresas que se conectam de maneira autêntica com os colaboradores, funcionários temporários e candidatos têm mais chances de sucesso, mas como saber o que será significativo para eles?

Desde o início da pandemia, quando as organizações se mobilizaram para proporcionar segurança e bem-estar aos seus colaboradores, um [novo pacto social](#) surgiu entre a mão de obra e os empregadores. A concorrência acirrada acelerou a mudança, e agora ambos os lados estabeleceram expectativas um em relação ao outro. Na verdade, nosso estudo [Talent Trends 2023](#) mostra que 76% dos líderes de capital humano afirmam que a experiência proporcionada ao talento se tornou mais importante para suas organizações nos últimos 12 meses. Ao mesmo tempo, o estudo [Workmonitor 2023](#) da Randstad, realizada com 35 mil profissionais em todo o mundo, aponta que 77% acreditam que os valores e o propósito de uma empresa (incluindo sustentabilidade, diversidade e transparência) são importantes ao selecionar um empregador.

76%

afirmam que a experiência proporcionada ao talento se tornou mais importante para suas organizações nos últimos 12 meses.

Proporcionar uma experiência positiva passou a ser o principal aspecto de muitas iniciativas de RH. Além disso, destacar o significado e o propósito no trabalho tem sido uma prioridade cada vez mais comum para todos os tipos de organizações, bem como melhorar a forma como as pessoas são gerenciadas, ouvidas e remuneradas. De acordo com a [McKinsey](#), ignorar esse importante aspecto da gestão de pessoas pode ter sérias consequências, incluindo a perda de talentos.

Como as empresas estão aprimorando a experiência proporcionada ao talento? Nossa pesquisa mostra que os líderes de capital humano estão investindo em diversas áreas, incluindo diversidade, equidade e inclusão (DEI) como parte da estratégia voltada para talentos, retomando a importância da temática (citada por 74% dos entrevistados) e implementando tecnologias destinadas a aumentar o comprometimento (72%). Alguns estão estabelecendo referências de comparação, sendo que 69% estão investindo em auditorias internas para mapear a experiência do candidato, que compreende desde a busca de emprego até a contratação. Outros estão criando comunidades específicas e planos de conteúdo para envolver e incentivar futuros talentos (71%).

Essas medidas têm como objetivo criar uma organização atraente que fomenta a inovação, promove a lealdade, aumenta a retenção e eleva a marca empregadora. As iniciativas devem ser desenvolvidas com a contribuição inicial dos talentos e com o feedback e a colaboração frequentes de todos os tipos de colaboradores como um exercício de construção de relacionamento. Este é um dos princípios da criação do que é conhecido como experiência das pessoas (PX) e garante que seus funcionários se sintam valorizados e ouvidos, e que a empresa atinja os resultados desejados. Realizar pesquisas de satisfação internas regularmente fornece alguns insights, mas manter-se atualizado sobre as tendências do mercado de trabalho também ajudará na tomada de decisões que afetam a experiência proporcionada ao talento.

Por exemplo, o estudo Workmonitor 2023 da Randstad aponta que a inflação é uma das principais preocupações dos profissionais em todo o mundo, e eles estão recorrendo aos empregadores em busca de mais apoio. Dois em cada cinco (41%) afirmam desejar uma ajuda mensal para arcar com o custo de vida, à medida que quase o mesmo número (39%) deseja um aumento salarial que supere o reajuste anual padrão. Da mesma forma, a mesma porcentagem de profissionais (94%) diz que um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é tão importante quanto salários decentes. Outras prioridades incluem flexibilidade e estabilidade no emprego.

Para criar experiências significativas, as empresas devem entender o que motiva seus funcionários do ponto de vista financeiro e não financeiro. À medida que alguns fatores não mudam, outros ganham maior ou menor destaque de acordo com as mudanças no mercado e na organização. Porém, o mais importante, os esforços devem ter como objetivo transformações a longo prazo que impactam todo o ciclo de vida do talento na empresa.

3 perguntas que você deve fazer

1. Os principais aspectos que impactam a experiência dos nossos talentos estão sendo examinados dentro da empresa?
2. O retorno sobre o investimento (ROI) na experiência proporcionada aos colaboradores está sendo claramente definido – tanto em termos financeiros como não financeiros – para que a empresa obtenha a adesão necessária para avançar e impulsionar a adoção?
3. Com quais parceiros estratégicos devemos colaborar para continuar desenvolvendo e evoluindo nossa proposta de valor para os colaboradores?

5 maneiras de tornar a experiência do talento mais significativa

1. Crie oportunidades para que as pessoas compartilhem, com segurança, suas preocupações e feedback em todos os estágios do ciclo de vida do talento na empresa – de candidatos a colaboradores, temporários e aqueles que estão se desligando da empresa. Utilize as informações obtidas para desenvolver estratégias que possam ser colocadas em prática para melhorar a experiência.
2. Concentre-se nos pilares que fazem a maior diferença em como o talento se sente em relação à sua empresa: inclusão, trabalho com propósito, remuneração justa e sensação de pertencimento.
3. Convide seus funcionários para que ajudem a criar e desenvolver iniciativas que estejam relacionadas às suas vidas profissionais. Garanta a existência de comitês que tomam decisões sobre essas iniciativas e que representem um grupo diversificado de pessoas em toda a organização.
4. Obtenha apoio de todos, incluindo os executivos de alto escalão, especialmente para iniciativas que exigirão mudanças na cultura. Ações, não apenas palavras, são necessárias para tornar o trabalho significativo para os funcionários. Sendo assim, você precisará da adesão de todos desde o início. Ajude os líderes a enxergar, entender e comunicar efetivamente o valor das iniciativas relacionadas à marca empregadora e à experiência proporcionada aos talentos a longo prazo.
5. Atue de forma autêntica e transparente. As pessoas valorizam honestidade e franqueza, especialmente ao comunicar mudanças que possam afetar negativamente a motivação dos funcionários. Aborde as perguntas de forma clara e sem jargões ou rodeios.



Francesca Campalani
chefe global de Marketing de Talentos
Randstad Enterprise



03.

ser transparente e ter agilidade com a inteligência de talentos.

como utilizar dados integrados sobre os talentos para validar as decisões que sua organização toma?

A era das decisões orientadas pela análise de dados bateu à porta do RH há alguns anos, mas muitas organizações ainda estão enfrentando dificuldades para desenvolver ou implementar uma estratégia coerente. Com recursos ainda mais valiosos na economia de hoje, como os líderes de capital humano e os diretores podem tomar decisões mais bem informadas sobre as necessidades da empresa e o planejamento da mão de obra?

Inteligência e insights são, sem dúvida, as ferramentas mais importantes que os líderes de capital humano têm para apoiar a execução de suas estratégias. Analisar dados internos sobre os colaboradores e dados do mercado externo pode ajudar as empresas a identificar suas necessidades de talentos atuais e futuras, mostrar as habilidades disponíveis interna e externamente na organização, como manter a competitividade por meio de remuneração e benefícios e como prever quais cargos serão preenchidos rapidamente ou não. A análise de dados pode ajudar a identificar talentos com maior probabilidade de saírem da empresa e aqueles que se beneficiariam do desenvolvimento de habilidades. Contudo, de acordo com [Hallie Bregman, consultora de análise de dados](#), embora muitas empresas tenham formado equipes de ciência de dados altamente avançadas, algumas estão apenas começando.

Em nosso estudo [Talent Trends 2023](#), 72% dos entrevistados afirmam que as decisões referentes à estratégia voltada aos talentos são totalmente apoiadas pela análise de dados. Metade (50%) diz que está investindo mais em análise preditiva e inteligência de mercado externo voltadas aos candidatos, e 52% estão aumentando os investimentos em plataformas de inteligência de talentos para lidar com a mobilidade interna. Entre as empresas que estão gastando mais em tecnologia para aumentar a atração e o comprometimento dos trabalhadores, 74% já estão investindo em tecnologias de análise de dados – o maior percentual já registrado em nossa pesquisa. Especificamente, 57% relatam investir em plataformas de inteligência de talentos, 58% em insights de mercado, 57% em painéis de visualização e 59% em ferramentas de análise preditiva da mão de obra.



já estão investindo em tecnologias de análise – o nível mais alto já registrado em nossa pesquisa.

A análise de pessoas e a [inteligência de talentos](#) – especialmente os dados que fornecem uma visão dos comportamentos e resultados futuros – estão proporcionando maior valor às organizações que dominam esses recursos. Esses são benefícios importantes na economia atual em desaceleração, pois informações sobre desempenho são fundamentais para estabelecer as decisões sobre reestruturação, mobilidade interna e requalificação (reskilling). Além das necessidades imediatas, aquelas de longo prazo permitem que o RH procure por sinais que possam indicar recuperação e crescimento.

De acordo com o [Gartner](#), com a inteligência de talentos os líderes sabem se é melhor comprar ou desenvolver quando se trata de adquirir habilidades importantes. As informações fornecidas no [Relatório Global de Habilidades Sob Demanda](#), da Randstad Sourceright 2022, por exemplo, permitem que as organizações determinem se os funcionários podem ser realocados para cargos mais prioritários com base na correlação de suas habilidades. Caso seja melhor buscar profissionais externos, dados de mercado fornecidos por agregadores como [Brightfield](#) ou [Salary Board](#) podem ajudar a acelerar o preenchimento da vaga.

Nos últimos anos, a inteligência de mercado e os insights também ajudaram muitas organizações a aprimorar práticas relacionadas à diversidade e equidade do quadro de funcionários. Muito além dos indicadores simples, como a diversidade dos candidatos ou o número de mulheres contratadas, as empresas estão se aprofundando para entender como podem alcançar melhores resultados em termos de diversidade, equidade e inclusão (DEI), que também resultam em melhor desempenho nos negócios. As métricas expandidas incluem o avanço na carreira de funcionários pertencentes a grupos minorizados, taxas de retenção, horas gastas em mentoria, participação em treinamentos sobre políticas de DEI, diversidade dos talentos, entre outras. De acordo com [Knowledge at Wharton](#), a análise de dados ajuda as empresas a entender tanto a correlação quanto a causalidade, gerando insights valiosos que lhes permitem alcançar resultados.

Além da questão das políticas de DEI, as plataformas de inteligência de talentos, que estão crescendo cada vez mais, possuem diversas outras aplicações. Alimentada por IA e criada para oferecer uma experiência semelhante à do consumidor, a nova geração de ferramentas de inteligência está ajudando as empresas a alcançar mais clareza e tomar decisões melhores.

3 perguntas que você deve fazer

1. Quais métricas – internas e externas – são mais significativas para a nossa organização? Como podemos monitorá-las e com que frequência (diária, semanal, mensal, trimestral)?
2. Analisamos nossos dados internos de talentos combinados com as tendências do mercado externo para compreender o que afeta os nossos colaboradores?
3. Como uma pesquisa aprofundada sobre assuntos do momento – como tendências de trabalho remoto, expectativas dos talentos e remuneração – pode nos oferecer uma vantagem competitiva?

5 maneiras de impulsionar a excelência dos colaboradores por meio da inteligência de talentos

1. Após ter estabelecido as referências de comparação, defina as metas com todas as partes interessadas e crie um plano de ação para implementar as mudanças.
2. Identifique KPIs claros que sejam importantes para os objetivos dos negócios e dos talentos da sua organização. Concentre-se nas métricas que contribuem para o alcance desses objetivos para que você possa dar prioridade aos aspectos que devem ser mensurados.
3. Priorize a segurança, a precisão e a integridade dos dados. Dados sem qualidade geram resultados ruins. Dados limpos são fundamentais para impulsionar mudanças efetivas e dados seguros são essenciais para proteger seus colaboradores e sua empresa.
4. Invista em ciência de dados e recursos de engenharia de dados para obter conceitos válidos e conhecimento para transformar essa inteligência em ação.
5. Para obter o máximo de insights da análise preditiva, escolha o modelo certo para sua organização e o nível de maturidade entre as técnicas mais comuns: regressão simples e correlação, regressão múltipla ou modelagem de equações estruturais.



Joost Heins
chefe global de inteligência
Randstad Enterprise



04. otimizar os investimentos em tecnologia para intensificar a criação de valor.

you already discovered all the value you can get from technologies implemented before considering new possibilities?

Um dos segmentos de maior crescimento do setor de tecnologia, a inovação em RH atraiu grande interesse de usuários, compradores e investidores nos últimos anos. De ferramentas que utilizam IA para automatizar o processo de recrutamento a plataformas completas de sistema de informação de RH (HRIS), o aumento do investimento nessa área – além da complexidade – são preocupantes.

Por um lado, é excelente poder contar com ferramentas que aprimoram a experiência proporcionada ao talento, criam transparência organizacional e minimizam o viés no processo de recrutamento. A inovação tem sido uma grande facilitadora para otimizar a mão de obra e melhorar o desempenho dos negócios, e ela ocorreu de forma acelerada durante a pandemia. Por outro lado, adotar novas tecnologias sem uma estratégia integrada pode ter levado a uma maior complexidade ou a recursos implementados que se tornaram obsoletos, e isso distrai as equipes de RH, distanciando-as das atividades de criação de valor.

Por exemplo, nosso estudo [Talent Trends 2023](#) constatou que os empregadores acreditam fortemente que a ascensão da robotização e do machine learning impactam sua estratégia; 65% afirmam que a tecnologia de RH, inteligência artificial (IA), automação e robotização tiveram um impacto positivo em seus negócios. Ao mesmo tempo, 69% acreditam que o aumento da automação impacta o planejamento da mão de obra e amplia a necessidade de talentos para cargos altamente qualificados.



acreditam que o aumento da automação impacta o planejamento da mão de obra e amplia a necessidade de talentos para cargos altamente qualificados.

O forte crescimento do mercado de tecnologias de RH indica que as empresas têm as adquirido intensamente nos últimos anos, às vezes mais rapidamente do que podem gerenciar. Muitas organizações necessitam de conhecimento interno para implementar adequadamente essa tecnologia, resultando em custos excedentes e atrasos nos ganhos de produtividade. Na realidade, estima-se que [42% dos projetos tecnológicos fracassam](#) após dois anos.

De acordo com nossa pesquisa, a maioria (51%) dos líderes de talentos concorda que a transformação digital ocorre em um ritmo muito rápido e eles não conseguem acompanhar as mudanças. Mais de um terço (37%) acredita que seus concorrentes investem mais do que eles em IA, automação e robotização, e 43% acreditam o mesmo sobre os investimentos de seus concorrentes em inovação voltada para talentos em geral.

Mas, à medida que as empresas estreitam os orçamentos de RH em meio às incertezas econômicas atuais, provavelmente os investimentos em tecnologia serão reduzidos este ano. Essa redução desencadeará a desaceleração da digitalização para as organizações globais? Não se as empresas otimizarem seus investimentos existentes. Melhorar a experiência do usuário, integrar recursos distintos e se concentrar nos principais objetivos da mudança podem causar um impacto mensurável sem precisar investir em inovações. De acordo com a [Deloitte](#), isso pode ser feito por meio da iteração e simplificação do processo.

Muitas vezes, as organizações não usufruem de todas as funcionalidades de seus investimentos em tecnologia, e treinamento insuficiente pode atrapalhar a adoção de novas estratégias tecnológicas. À medida que as empresas retêm os gastos, elas têm a oportunidade de reavaliar como obter mais de suas tecnologias atuais. A integração de ferramentas para uma experiência mais completa requer pouco investimento, mas oferece grandes retornos.

Se a sua empresa priorizar os investimentos em tecnologia este ano, considere ferramentas que ampliem a colaboração e a inovação. Os diretores ainda se preocupam se o trabalho virtual [suprimiu a criatividade](#), contudo, a tecnologia adequada pode impulsionar a [conexão](#), o [comprometimento](#), o [crescimento](#) e a criatividade. Para aumentar a atração e o comprometimento dos talentos, os empregadores relatam que estão investindo em plataformas de treinamento e desenvolvimento (63%); tecnologia de coaching de carreira (57%); cultura do local de trabalho, sistemas de feedback e engajamento (56%); e plataformas de colaboração (54%), entre outras.

3 perguntas que você deve fazer

1. Estamos perdendo oportunidades de utilizar nossas tecnologias existentes de novas maneiras? Ou podemos trabalhar com nossos provedores de tecnologia para desenvolver novos recursos que gerem eficiência para nós?
2. Temos condições de criar uma melhor experiência para o talento integrando diferentes soluções e fornecendo uma interface para os usuários?
3. Como estamos medindo a utilização das tecnologias implementadas e o retorno que elas estão proporcionando?

5 maneiras de criar mais valor com a tecnologia

1. Independentemente da tecnologia que está sendo implementada, concentre-se em tornar a experiência do usuário melhor e mais responsiva. Isso ajudará a melhorar a adoção, bem como os benefícios que você espera obter para os negócios.
2. Inclua revisões de tecnologia em sua estratégia geral de dados. A tecnologia pode capacitar as pessoas. Contudo, sem entender todo o seu potencial por meio de informações baseadas em dados, não é possível tomar boas decisões relacionadas aos aspectos mais importantes da gestão de pessoas hoje: experiência, significado e satisfação.
3. Identifique como as ferramentas podem aumentar o valor, em vez de simplesmente agregá-lo, para maximizar seu investimento. Por exemplo, considere como você pode usar a IA para melhorar o comprometimento do candidato durante o processo de contratação.
4. Crie grupos de usuários para coletar feedback regularmente sobre o que está dando certo e o que não está. Adapte sua estratégia e processos tecnológicos para garantir que a tecnologia esteja melhorando a vida profissional do colaborador, em vez de se tornar um fardo.
5. Considere os possíveis impactos negativos das novas tecnologias em seu quadro de funcionários; proporcione oportunidades de requalificação (reskilling) e mobilidade interna àqueles que podem ser afetados.



Thomas Jajeh
diretor digital
Randstad Enterprise

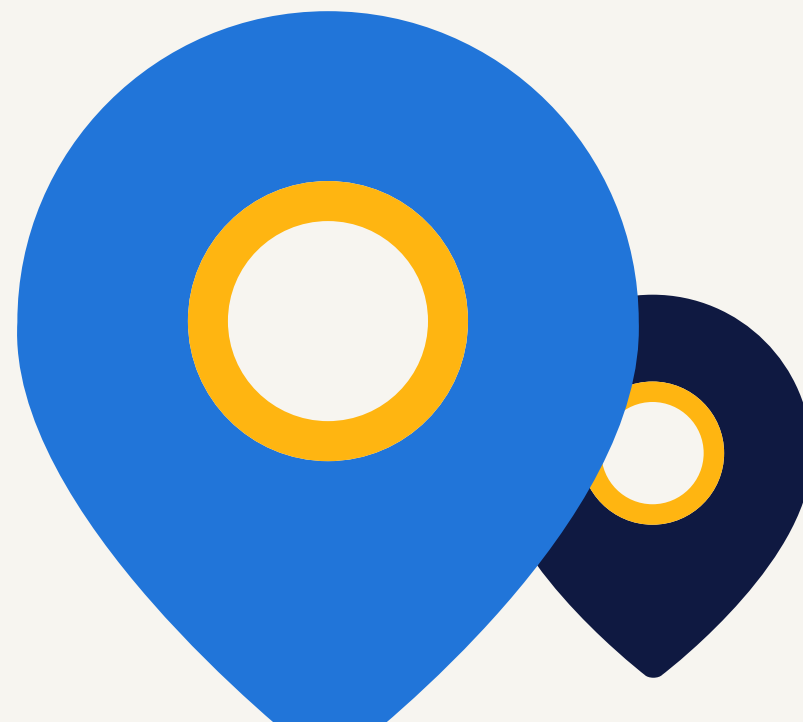


índice de saúde empresarial de 2023.

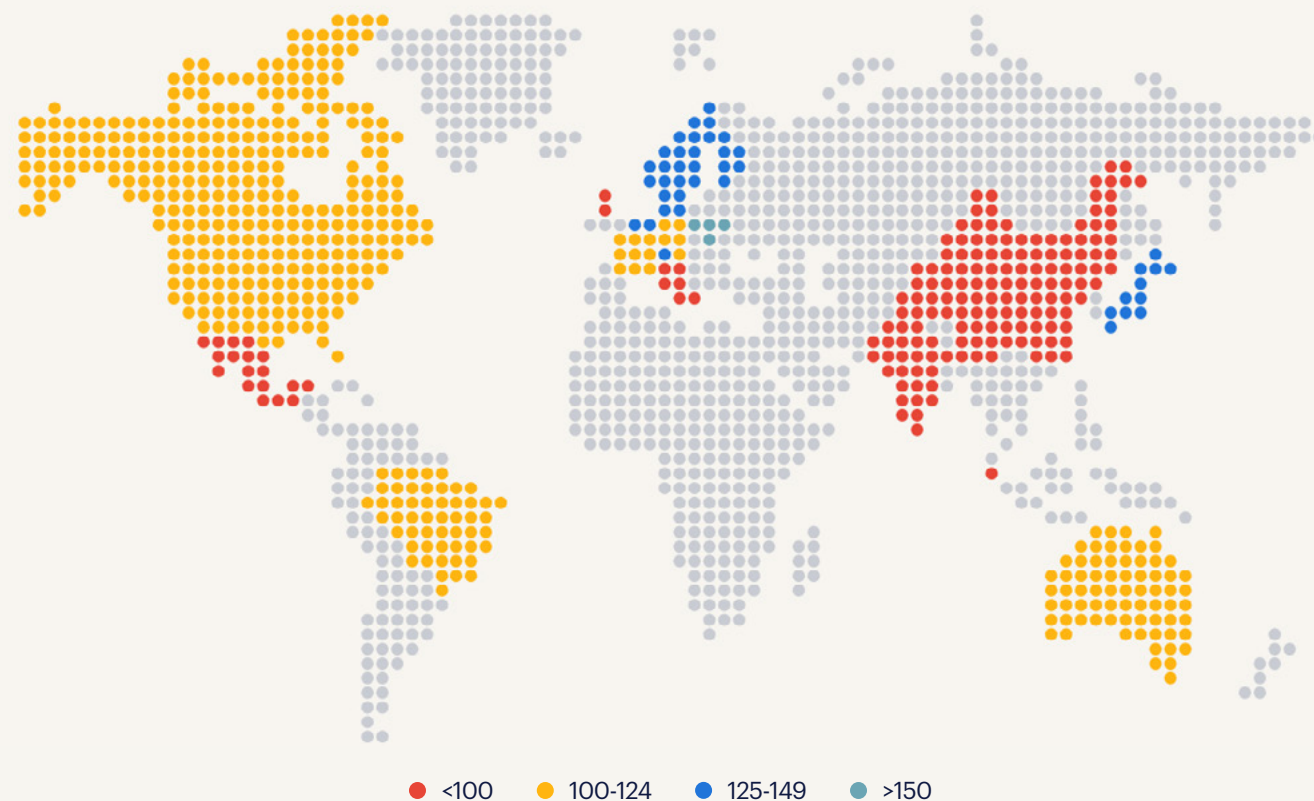
O Índice de Saúde Empresarial do Talent Trends apresenta as opiniões dos líderes de capital humano e diretores em 18 mercados com base em quatro fatores: crescimento e contratações relatadas no ano passado, opiniões dos líderes sobre o ambiente político atual e se eles esperam que seus negócios cresçam significativamente no próximo ano.

Desde 2016, nosso estudo Talent Trends coletou mais de 6.256 respostas sobre esses fatores. Esse feedback é normalizado e utilizado para determinar as perspectivas de saúde da empresa global e localmente, fornecendo uma base para comparação. A média global de base estabelecida em 2016 foi 100. Uma pontuação de 80 ou menos indica que o mercado está menos otimista, à medida que uma pontuação de 120 ou mais sugere que o mercado está mais otimista em relação ao próximo ano.

As visões apresentadas em nosso Índice de Saúde Empresarial de 2023 foram medidos no início do quarto trimestre de 2022, e a alta volatilidade do mercado pode ter impactado as expectativas desde então.



Com base nos dados existentes, este ano, as pontuações são semelhantes aos níveis pré-pandemia. À medida que em 2021 observamos um otimismo crescente em 12 dos 17 mercados, no ano passado esses níveis caíram significativamente em 11 mercados. Os dados de 2023 sugerem otimismo moderado, sendo que a maioria dos mercados pontuou acima da média de 100. Países como Polônia, Japão, Estados Unidos e Brasil relatam otimismo crescente. A Bélgica ocupa o segundo lugar na lista deste ano. Sua pontuação caiu significativamente em comparação com o ano passado, passando de 172 para 136. Outros mercados com quedas significativas incluem a Alemanha e a Índia.



Mercados pesquisados, classificados por pontuação (em ordem decrescente):

1. Polônia (159)*
2. Bélgica (136)**
3. Japão (136)*
4. Holanda (134)
5. Suíça (133)
6. Países Nórdicos (130)
7. Estados Unidos (122)*
8. Alemanha (115)**
9. Canadá (111)
10. Austrália (107)
11. Brasil (107)*
12. França (101)
13. Singapura (99)
14. México (96)
15. Índia (93)**
16. Reino Unido (87)
17. China (84)
18. Itália (75)

*aumentou mais de 20 pontos desde 2022

**diminuiu mais de 20 pontos desde 2022

orientar os talentos para que alcancem seu verdadeiro potencial

"O sucesso exige que as organizações passem a enxergar a contratação de talentos como uma capacidade de negócios: ela deve ser estratégica, criativa e profundamente centrada no humano. As empresas devem ir além das fronteiras convencionais do recrutamento e focar em mobilidade interna, vagas temporárias e sob demanda, arquitetura do trabalho e recrutamento baseado na diversidade e inclusão".

Janet Mertens
vice-presidente de pesquisa
The Josh Bersin Company



05. desbloquear o potencial dos colaboradores por meio de mobilidade interna.



sua empresa tem uma estratégia abrangente de desenvolvimento de carreira que atraia o talento e atenda à necessidade de novas habilidades?

Certamente diversas empresas – especialmente aquelas do setor de tecnologia – terão que enfrentar recursos limitados este ano, mas isso não significa uma desaceleração na inovação. Mesmo que as organizações reduzam as contratações, a necessidade de habilidades especializadas não diminuiu. Se as empresas não melhorarem suas ofertas e proposta de valor, correm o risco de se tornarem irrelevantes em um mercado dinâmico e mais competitivo. Na verdade, 23% dos entrevistados no estudo Talent Trends 2023 afirmam estar preocupados em lucrar menos que os concorrentes se precisarem fazer cortes.

Mas quais opções estão disponíveis quando você não pode contratar externamente devido a congelamentos ou escassez de talentos? Ter sucesso na complexa economia de hoje exige uma estratégia de mobilidade interna que redefina o trabalho, descreva as habilidades com clareza e implemente iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento de competências (upskilling) e à requalificação (reskilling), garantindo que os funcionários estejam preparados para as demandas imediatas e futuras da empresa.

Nosso estudo Talent Trends 2023 revela que os líderes de capital humano reconhecem a importância da mobilidade dos talentos: um em cada três acredita que, este ano, a mobilidade na carreira e a realocação de profissionais terão um papel mais importante em suas estratégias voltadas para talentos. É por este motivo que, apesar das restrições orçamentárias, 56% esperam aumentar os gastos com plataformas para mobilidade interna. Também em apoio a isso, 76% dizem que estão enfatizando mais a qualificação e o comprometimento com a carreira.

76%

afirmam priorizar a qualificação e o comprometimento com a carreira.

Esses dados são encorajadores porque, mesmo que o período de orçamentos ilimitados para contratações tenha chegado ao fim, as empresas ainda podem acessar as habilidades necessárias para impulsionar a inovação e o crescimento, fornecendo novos planos de carreira aos seus valiosos talentos. A ideia de que o profissional deve ser inserido em cargos ou funções isoladas está se tornando rapidamente obsoleta. Mais organizações estão oferecendo aos colaboradores cargos multifuncionais que exigem o máximo de suas habilidades. Os funcionários abraçaram a ideia de atuarem como freelancers internos, escolhendo projetos que lhes trazem motivação e aceitando oportunidades de aprender com diferentes setores do negócio.

Ter uma clara descrição das habilidades também é essencial para um plano de carreira bem-sucedido. Os líderes de talentos podem utilizá-la para mapear a base de conhecimento da mão de obra e realocar funcionários para cargos relacionados que sejam adequados. Muitas vezes as empresas não sabem quais habilidades seus colaboradores têm, resultando na contratação desnecessária de recursos externos. Uma descrição bem feita de um cargo pode ajudar a identificar candidatos internos qualificados e que tenham as habilidades certas, além do tipo de treinamento e desenvolvimento que precisarão para preencher as vagas existentes.

As empresas talvez queiram investir em um mercado de trabalho interno, no qual os funcionários podem explorar novos cargos sem precisar considerar vagas externas. Isso tem duas finalidades: melhorar a retenção e enriquecer o banco de talentos. Conforme constatado pela McKinsey, 80% dos trabalhadores desejam crescimento e oportunidades e, para eles, os benefícios são enormes. Os empregadores também se beneficiam porque podem alocar os profissionais de forma dinâmica, algo que lhes permite superar os concorrentes.

Para melhorar a experiência proporcionada ao talento, aspectos como mercado interno, qualificação e coaching devem estar bem integrados no sistema de aprendizado de uma empresa para que os envolvidos tenham uma experiência semelhante à do consumidor. Isso permite que sua empresa obtenha o ciclo de vida completo de dados referentes aos colaboradores, fornecendo-lhes insights em tempo real que podem ser utilizados para aprendizado e avanço na carreira.

À medida que as empresas enfrentam incertezas econômicas, elas devem ajudar seus funcionários a entender qual caminho seguir enquanto desenvolvem as habilidades de que as pessoas e a empresa precisam. Isso não apenas permite vitória aos colaboradores, cujas habilidades permanecem relevantes em um mercado de trabalho dinâmico, como também ajuda a sua empresa a formar uma mão de obra sustentável, ágil e responsiva.

3 perguntas que você deve fazer

1. Quais são as principais razões pelas quais as pessoas deixam nossa organização e como podemos utilizar as oportunidades de desenvolvimento de carreira para melhorar a retenção?
2. Para beneficiar nossos colaboradores e nosso negócio, disponibilizamos coaching, treinamento e desenvolvimento em toda a organização ou apenas para líderes e profissionais de alto desempenho que já podem ter maiores oportunidades de desenvolvimento?
3. Como podemos promover uma cultura de aprendizagem que incentive nosso pessoal a priorizar seu crescimento e desenvolvimento?

5 maneiras de lidar com a lacuna de habilidades por meio da mobilidade interna

1. Disponibilize planos de mobilidade na carreira e ferramentas para qualificação em todas as fases da atuação do talento na empresa. Certifique-se de que suas iniciativas de qualificação sejam justas e acessíveis aos talentos pertencentes a grupos minorizados.
2. Considere investimentos que favoreçam a mobilidade interna, como uma plataforma de avaliação de desempenho que inclua autorreflexão, avaliações por pares, revisões 360° e outros tipos de feedbacks.
3. Descreva as habilidades com clareza e certifique-se de ter um mecanismo para atualizar regularmente capacidades novas e emergentes. Ofereça oportunidades de treinamento que estejam alinhadas às habilidades de que sua organização precisará no futuro, em vez de programas de qualificação amplos e não direcionados.
4. Utilize a descrição de habilidades para entender a correlação delas e como você pode ajudar os funcionários a adquirir aquelas que serão necessárias para que assumam cargos desejados ou de alta demanda.
5. Ao criar um mercado interno de talentos, comece pequeno, concentrando-se nas habilidades mais necessárias. Em seguida, amplie os esforços à medida que a adoção ganha força em toda a empresa.



Kevin Gouden
diretor de produtos, transições de carreira e coaching
Randstad Enterprise



06. criar um mecanismo de aprendizagem e desenvolvimento que amplie o desempenho dos negócios.



you are improving company performance
through long-term skill acquisition?

Mesmo que as organizações reduzam as contratações, a necessidade de habilidades especializadas não diminuiu. O ritmo da digitalização permanece implacável, a forma como as empresas operam está mudando e a cultura do local de trabalho continua evoluindo à medida que as expectativas dos talentos mudam em relação a seus empregadores. Tudo isso também dá origem a um novo paradigma em torno de como as empresas treinam e capacitam seus funcionários, resultando em colaboradores com maior capacidade de adaptação.

De acordo com o [LinkedIn](#), os conjuntos de habilidades profissionais mudaram cerca de 25% desde 2015 e mudarão 41% até 2025. Um relatório divulgado pela [OCDE](#) indica que a demanda dos Estados Unidos por habilidades avançadas de análise de dados aumentou mais de 15 vezes mais rápido entre 2012 e 2021 do que a demanda por habilidades médias. O LinkedIn constatou ainda que as três principais habilidades – TI, gestão de projetos e engenharia – mudaram 70% desde 2015. Já as de vendas mudaram 60% durante esse período.

tendência 6: criar um mecanismo de aprendizagem e desenvolvimento que amplie o desempenho dos negócios.

Ao longo dos últimos anos, muitas organizações chegaram à conclusão de que a requalificação (reskilling) e o aperfeiçoamento de competências (upskilling) se tornaram componentes essenciais em suas estratégias voltadas para talentos. Embora os líderes de contratação tenham ajudado suas empresas a adquirir conjuntos de habilidades importantes durante os recentes surtos de crescimento, a mão de obra que construíram provavelmente requer investimentos contínuos significativos. Isso deve ser feito com foco no desenvolvimento de habilidades, com uso de ferramentas e no incentivo contínuo para ajudar os talentos a abraçar o aprendizado. Somente assim os empregadores conseguirão acompanhar as mudanças nas necessidades de habilidades e nos mercados sem precisar realizar contratações em massa.

Com muitas empresas ajustando sua mão de obra e redistribuindo recursos de algumas áreas para outras, agora é o momento de apostar no treinamento e no desenvolvimento, da formação de liderança à microaprendizagem. Reduzir as demissões por meio da requalificação (reskilling) traz vantagens do ponto de vista financeiro, moral e reputacional. Ajudar os talentos a se encaixarem em diferentes funções dentro da empresa por meio da requalificação (reskilling) preenche as vagas mais rápido e com mais eficiência do que adquirir habilidades externamente considerando que, de acordo com a [Gallup](#), os recém-contratados podem levar 12 meses para atingir o desempenho máximo.

Para aproveitar ao máximo as estratégias de T&D durante um período de orçamentos restritos, os líderes de capital humano precisam se concentrar em um aprendizado que gere resultados em curto e longo prazo para as áreas, como vendas e desenvolvimento de negócios, gerenciamento de fornecedores, gestão de projetos e outros. As [habilidades técnicas](#) que podem rapidamente aumentar a produtividade incluem IA, automação robótica de processos, UX/UI (experiência e interface do usuário) e muitas outras.

Mas adotar essa mentalidade não é apenas responsabilidade dos líderes de T&D. Os recrutadores também devem estar vários passos à frente. As pessoas que estão selecionando e contratando hoje precisam aperfeiçoar competências (upskill) ao longo de suas carreiras. Nosso estudo [Talent Trends 2023](#) revela que 82% dos diretores e líderes de talentos acreditam que a contratação foi significativamente intensificada e/ou expandida e que se espera que os empregadores pensem em mobilidade, desenvolvimento, planos de carreira e qualificação.

A disponibilidade de recursos para qualificação e o investimento adicional das empresas nessa área são fundamentais para o avanço do T&D. A maioria (76%) foca no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores e no comprometimento com a carreira. Pouco mais da metade (51%) relata utilizar qualificação e coaching especificamente para lidar com a escassez de talentos. E as iniciativas de T&D não se limitam apenas ao desenvolvimento de [habilidades técnicas](#); muitos empregadores estão investindo em coaching para desenvolver as habilidades interpessoais de que o talento precisará na próxima etapa de sua carreira. Na verdade, 66% relatam uma experiência positiva ou transformadora após implementar ou incorporar um [processo democrático de coaching](#) no ano passado.



afirmam que a contratação de talentos foi intensificada e/ou expandida e que se espera que os empregadores pensem em mobilidade, desenvolvimento, planos de carreira e qualificação.

A tecnologia também está ajudando as pessoas a se prepararem para as mudanças na demanda de habilidades. Mais da metade dos entrevistados (57%) relata investir em tecnologia de coaching de carreira, 63% estão investindo mais em plataformas de treinamento e desenvolvimento e 15% dizem que essa tecnologia é a que causa o maior impacto positivo em termos de atração e comprometimento dos colaboradores (perdendo apenas para as ferramentas de inteligência de talentos). Muitas outras tecnologias de treinamento estão ganhando força, incluindo a gamificação com realidade virtual/realidade aumentada - 45% das organizações relatam altos investimentos nessa área. Empresas como a [Duke Energy](#) estão utilizando a realidade virtual para reduzir riscos, como utilizar um simulador para ensinar técnicos sobre sistema de ventilação e uso de gás natural.

O aprendizado e o desenvolvimento estão crescendo rapidamente como parte do plano voltado para os talentos das empresas. As organizações somente conseguirão a agilidade de que precisam para superar os concorrentes se oferecerem oportunidades de aprendizado ao longo da carreira de seus funcionários.

3 perguntas que você deve fazer

1. Estamos criando conteúdo atraente e articulando uma forte proposta de valor para incentivar nossa mão de obra a investir continuamente no aprendizado de habilidades novas e relevantes?
2. Temos as ferramentas certas para proporcionar experiências de aprendizagem atrativas, construtivas e gratificantes que se alinham com nossas necessidades de habilidades atuais e futuras?
3. Nossas equipes de aprendizado e contratação de talentos estão alinhadas para garantir uma trajetória abrangente que reconheça a capacidade de crescimento em longo prazo de candidatos e colaboradores?

5 maneiras de incentivar uma cultura de aprendizagem

1. Ofereça a todos os seus colaboradores – estejam trabalhando remota ou presencialmente – o suporte, o tempo e os recursos de que precisam para se desenvolverem e para que o aprendizado se torne parte da cultura da sua empresa.
2. Obtenha mais resultados por meio de recompensas e reconhecimento pela conclusão de módulos de aprendizagem e aquisição de habilidades. Destaque os colegas bem-sucedidos para demonstrar os benefícios.
3. Invista em uma plataforma de aprendizado que permita personalizar a experiência para que os usuários possam se concentrar nas habilidades mais relevantes de acordo com as suas necessidades pessoais e as da empresa.
4. Crie programas e cursos específicos para habilidades de alta e futura demanda e que ajudem as pessoas a enxergar um caminho claro até seu próximo cargo dentro de sua organização.
5. Utilize elementos práticos, interativos e colaborativos no aprendizado online para manter os participantes envolvidos com o conteúdo e os colegas.



Wesley Connor
vice-presidente sênior, chefe global de experiência dos colaboradores
Randstad Enterprise



07. liderar com compaixão durante a reestruturação.



sua empresa faz planejamentos para oferecer o nível adequado de apoio financeiro, coaching e saúde mental ao lidar com demissões?

Manchetes recentes anunciando demissões deixaram profissionais ao redor do mundo preocupados. O setor de tecnologia, um dos mais atingidos, registrou mais de 216 mil cortes desde o início de 2022 e provavelmente registrará mais demissões em 2023. E, em nosso estudo Talent Trends 2023, 11% dos empregadores afirmam que provavelmente reduzirão alguns cargos devido à estratégia de negócios. Uma das razões está relacionada ao aumento nas contratações durante a pandemia, que gerou um aumento insustentável da mão de obra, obrigando muitas empresas a reavaliar seus planos nesse quesito.

As reduções generalizadas no número de profissionais disponíveis se tornaram um teste de caráter e valores corporativos. Algumas organizações sabem realizar cortes e demissões sem deixar de olhar para o lado humano. Outras, no entanto, são exemplos do que não deve ser feito, pois suas condutas causaram danos imensuráveis às suas marcas empregadoras. À medida que as empresas reavaliam e ajustam o número de colaboradores, cuidar dos talentos que saíram e dos que permaneceram na empresa deve ser uma prioridade em qualquer ação. Empregar pessoas envolve uma responsabilidade corporativa. Além disso, faz sentido para os negócios olhar para o lado humano durante uma reestruturação.

Quando as demissões não são realizadas de maneira empática, transparente e justa, as empresas arriscam a capacidade de atrair e contratar grandes talentos, quando a demanda aumenta novamente, e de reter os colaboradores que permaneceram. A falta de empatia faz as pessoas se perguntarem se desejam realmente trabalhar em uma organização, ou comprar dela, cujos valores não se alinham aos seus.

A escassez de talentos não irá desaparecer. Mesmo entre aqueles que perderam o emprego, a maioria está encontrando novas oportunidades rapidamente. Para muitos, o impacto emocional de ser demitido influencia sua visão do empregador ideal. Bons valores corporativos e flexibilidade no trabalho continuam sendo elementos importantes de uma oferta de emprego, de acordo com o estudo Workmonitor da Randstad. Além de uma proposta de valor convincente, a reputação da empresa também é fundamental.

De acordo com nossa pesquisa, 70% dos empregadores acreditam que comunicar a cultura da empresa e a marca empregadora de forma mais visível seja uma forma eficaz de lidar com a escassez de talentos. Uma porcentagem ainda maior (72%) afirma estar fazendo investimentos moderados ou altos em iniciativas voltadas à marca empregadora e a marketing/atração de talentos. E quase todos (94%) dizem que manterão ou aumentarão os investimentos na construção de sua marca empregadora, apesar da incerteza econômica. O principal objetivo desses investimentos é atrair habilidades específicas (31%), seguido pelo desejo de se destacar entre os concorrentes como empregador de escolha (28%).



esperam manter ou aumentar os investimentos na construção de sua marca empregadora apesar das incertezas econômicas.

Então, como os empregadores que enfrentam demissões podem evitar danos prolongados às suas marcas? Para alguns, não tem sido fácil: um em cada quatro afirma que as demissões tiveram um impacto negativo ou foram um dos maiores problemas enfrentados pela sua empresa recentemente.

Algumas empresas tiveram conversas honestas com todos os funcionários sobre a necessidade de ajustar o número de profissionais e eliminar alguns cargos. Elas forneceram indenizações generosas, serviços de recolocação e coaching, prorrogaram a cobertura do plano de saúde e proporcionaram a aquisição de ações. Outras agiram de forma insensível e rude, fazendo as pessoas questionarem por que alguém trabalharia para elas no futuro. Exemplos recentemente destacados pela mídia incluem ações prejudiciais, como anunciar cortes nos e-mails do grupo, ameaçar os funcionários que discutem suas situações externamente e impedir acesso dos funcionários ao sistema antes de serem informados de sua demissão.

Uma nova pesquisa da Aspect43 fornece recomendações sobre as melhores práticas, como o uso de dados para apoiar cortes, ser transparente nas comunicações com os funcionários o mais cedo possível e possuir uma plataforma de mobilidade e realocação para reduzir o estresse dos profissionais afetados. Os serviços de transição de carreira e de processos de desligamento também podem mostrar às pessoas que a sua empresa valoriza o trabalho delas; 21% dos empregadores dizem que estão oferecendo esses serviços para proporcionar uma experiência melhor ao talento.

As demissões são uma parte difícil, mas necessária, do desenvolvimento de muitas organizações, mas a forma como os funcionários são tratados no processo diz muito sobre a cultura, os valores e, acima de tudo, a liderança da empresa. Ao demonstrar que as pessoas são sua principal prioridade, é possível realizar cortes de forma ética e, ao mesmo tempo, atingir as metas de negócios.

3 perguntas que você deve fazer

1. Temos um curso de ação claro para apoiar os talentos afetados e os que permaneceram antes, durante e após um corte de pessoal planejado?
2. Como podemos apoiar e inspirar confiança nos colaboradores que permaneceram na organização, considerando que podem ser impactados pela reestruturação de diversas maneiras?
3. Foram determinadas estratégias de comunicação externa para as redes sociais, o público em geral, os clientes, os fornecedores e os acionistas sobre a forma como serão realizados os cortes?

5 maneiras de demonstrar respeito durante a reestruturação

1. Priorize a experiência proporcionada ao talento durante todo o processo. Se colocar as pessoas em primeiro lugar faz parte da cultura e dos valores da sua empresa, esses pilares devem ser mantidos mesmo em circunstâncias desafiadoras.
2. Construa confiança atuando com clareza e transparência sobre as razões pelas quais as demissões estão sendo feitas. Elas podem incluir antecipar-se à desaceleração dos negócios, ajustar os custos trabalhistas de acordo com o faturamento ou alocar conjuntos de habilidades onde são necessários.
3. Considere quais treinamentos e recursos serão mais proveitosos para os talentos que permaneceram e aqueles em transição durante as demissões.
4. Comunique-se com frequência e diretamente com todos os funcionários afetados para que não haja surpresas ou preocupações em relação ao apoio financeiro e não financeiro que receberão. Não utilize jargões ou linguagem ambígua.
5. Considere os talentos que foram desligados para futuras funções, caso surjam oportunidades. Os profissionais que são demitidos com respeito são mais propensos a voltar a trabalhar para a empresa se tiverem a oportunidade.



Lindsay Witcher
diretora-gerente designada, transições de carreira e coaching
Randstad Enterprise



Cisco impulsiona a transformação dos negócios, concentrando-se no ciclo de vida completo do talento.

Como líder em segurança cibernética e redes, a [Cisco](#) tem um objetivo claro. "Temos a oportunidade - e a responsabilidade - de alavancar o poder da tecnologia nesta nova realidade, de continuar a impulsionar a transformação e solucionar alguns dos maiores problemas do mundo", afirmou o CEO Chuck Robbins no [relatório anual de 2022 da empresa](#).

Nos últimos anos, a empresa com sede em San Jose, Califórnia, tem se beneficiado do grande crescimento dos sistemas de redes e da crescente demanda por segurança cibernética e digitalização. Ao mesmo tempo, a evolução da arquitetura de sistemas, a proliferação de dados e a crescente complexidade da infraestrutura levaram a empresa a inovar mais rapidamente e fornecer os tipos de produtos e soluções que seus clientes esperam.

Solucionar os maiores problemas do mundo, é claro, requer equipes caracterizadas pela diversidade, compostas pelas pessoas mais brilhantes e qualificadas. Nos últimos dois anos, a empresa precisou anunciar um número sem precedentes de vagas, tendo registrado um lucro líquido recorde, além de rendimentos e receitas recorrentes. A contratação de talentos importantes também foi fundamental para a transformação da Cisco, que tinha como objetivo se tornar uma empresa de soluções de software e assinatura.

Para [Zohra Yafai](#), vice-presidente de Contratação Global de Talentos, a enxurrada de contratações tem testado a capacidade de sua equipe de lidar com as necessidades do negócio, seja para serviços em nuvem, observabilidade completa de ponta a ponta ou líderes de vendas. Ser ágil é sinônimo de sucesso nas iniciativas de contratação de talentos da Cisco, e a empresa conseguiu envolver as pessoas certas para atender às necessidades do negócio.

"Preenchemos um número recorde de vagas no ano passado, considerando que havíamos feito o mesmo no ano anterior. Desta forma, escala e volume, para qualquer pessoa no segmento de contratação de talentos, com certeza marcaram nosso trabalho nos últimos dois anos", enfatiza.





a marca de talentos como aceleradora

Mas, à medida que o setor de tecnologia desacelera após as altas de 2022, a Cisco está ajustando sua mão de obra e transferindo recursos para segmentos em crescimento. Mesmo que as contratações em algumas empresas tenham diminuído, ela continua contratando em áreas que estão crescendo, como nuvem e segurança. O ritmo das contratações externas, no entanto, certamente se normalizou em relação ao pico atingido nos últimos dois anos.

Yafai enxerga isso como uma oportunidade de canalizar parte da atenção e dos recursos de sua equipe para desenvolver iniciativas que terão retorno em longo prazo. Entre suas prioridades está melhorar a forma como os talentos enxergam a empresa. De acordo com ela, isso melhora não apenas a atração de talentos, mas também a retenção. Ela explica que uma proposta de valor (EVP) atraente para os funcionários ajuda no comprometimento e traz motivação aos colaboradores sobre o próximo capítulo de suas jornadas na Cisco. Faz parte do trabalho da empresa proporcionar um ciclo de vida altamente positivo para os talentos.

"A atual função estratégica da contratação de talentos será contratar pessoas para a Cisco e, em seguida, apoiá-las quando forem mudar de cargo dentro da empresa. Então, considerando a forma como os talentos enxergam a organização, precisamos ter clareza sobre quem somos e por que os profissionais deveriam estar animados em relação a nós, para que possamos atrair pessoas que desejam traçar suas trajetórias conosco."



Zohra Yafai
vice-presidente,
Contratação Global de
Talentos Cisco

"Sim, queremos que venham e façam o trabalho para o qual se candidataram e que anunciamos. Porém, também desejamos que avancem para outros cargos porque acreditam na visão e nos valores da Cisco."

Ela menciona sua própria trajetória e espera que todos os funcionários da Cisco possam traçar uma semelhante. Embora atualmente lidere a contratação de talentos, ela começou na empresa há 15 anos em outro cargo. Yafai diz que ocupou oito cargos diferentes em dois continentes desde que se juntou à empresa — uma experiência que ela considera ideal para os funcionários.

"Este é exatamente o tipo de trajetória que adoraríamos proporcionar a qualquer pessoa que venha trabalhar na Cisco", afirma ela.

recorra ao reposicionamento para otimização

Uma maneira de fazer isso é fornecer bons planos de carreira internamente. No ano passado, a Cisco testou um programa destinado a incentivar os colaboradores a se reposicionarem em áreas da empresa que estavam crescendo. Yafai conta que o programa foi desenvolvido em colaboração com os funcionários, e a empresa criou cargos especificamente para incentivar os profissionais a considerar novas oportunidades.

Atualmente, está sendo lançado um programa de coaching em toda a empresa que permite que todos os colaboradores recebam mentorias personalizadas, seja para revisar currículos ou identificar o desenvolvimento de habilidades.

Yafai observa que alguns candidatos internos consideraram o coaching de carreira útil para que assumissem novas funções em um recém-criado programa piloto. Isso também fez parte dos serviços de recolocação oferecidos àqueles que foram afetados por cortes de pessoal na empresa.





foco no ciclo de vida do talento na empresa

Embora a Cisco sempre tenha priorizado seus colaboradores como parte de sua estratégia de negócios – foi listada pela Fortune como a Melhor Empresa para se Trabalhar no Mundo – ela agora está mais focada em melhorar a experiência de candidatos e funcionários em relação à movimentação na organização. Contudo, foi difícil manter esse foco durante o período em que o número de vagas a ser preenchido e o ritmo de contratação estavam altos. Agora, no entanto, a Cisco pretende avaliar e melhorar diversos aspectos de interação entre os candidatos e a empresa para que possam receber o excelente atendimento pelo qual a Cisco é conhecida.

Certamente, a experiência proporcionada ao trabalhador continuará tendo enorme importância na estratégia voltada para talentos da empresa em curto e longo prazo. De acordo com a pesquisa Talent Trends da Randstad Enterprise, proporcionar uma ótima experiência para os profissionais continua sendo a principal prioridade de muitos diretores e líderes de capital humano; 81% dos entrevistados dizem que sua organização está mais focada na experiência proporcionada ao talento do que nunca.

De acordo com Yafai, conforme a Cisco faz ajustes em sua mão de obra, a empresa constantemente reforça sua interação com candidatos e funcionários. Isso não apenas ajudará na contratação de talentos externos, como também ajudará seus colaboradores a desenvolver novas habilidades e crescer.

"Os empregadores devem oferecer esses caminhos, pois nossos líderes sabem como o trabalho que realizam será transformador e quais habilidades serão valorizadas na empresa", diz Yafai. "Acredito ser extremamente importante porque as pessoas permanecerão no mercado de trabalho por mais tempo do que nunca. Sendo assim, podemos apoiá-las para que façam isso de uma maneira que, ao mesmo tempo, sinaliza que esses são os elementos de que precisamos também."

O mais importante, ela acrescenta, é que a estratégia é formulada em colaboração com os líderes, os talentos e sua equipe. Sem a contribuição de todas as partes, a empresa perderia insights valiosos. "Na Cisco, dizemos que a contratação de talentos é um esporte de equipe", acrescenta.

Como uma empresa que há muito tempo se destaca por oferecer uma EVP valorizada pelos candidatos e funcionários, a Cisco entrou na próxima fase de sua estratégia de talentos. Focada no ciclo de vida completo do talento – da atração de candidatos à transição de carreira – a empresa garante que todas as interações ao longo do processo incentivem o comprometimento, o desenvolvimento e a mobilidade para que sua mão de obra seja ágil, adaptável e inovadora.

proporcionar uma
experiência de trabalho
significativa e voltada
para a missão da
organização.

“Os profissionais de hoje querem ter plenitude no trabalho. Para possibilitar isso, os empregadores precisam fornecer ferramentas para gerenciar a saúde mental e criar um verdadeiro sentimento de pertencimento, formando colaboradores capacitados, motivados e comprometidos em fazer seu melhor trabalho”.

Ben Eubanks
diretor de pesquisa
Lighthouse Research & Advisory



08. transformar programas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em ações impactantes.

sua empresa age corretamente para que a estratégia de diversidade, equidade e inclusão seja mais do que um exercício de bem-estar?

Uma das melhores formas de os líderes de capital humano exercerem um impacto tangível e significativo em suas organizações é priorizar a diversidade, a equidade e a inclusão (DEI). No atual mercado de trabalho voltado aos talentos, mais pessoas acreditam que seus empregadores têm a obrigação de contratar funcionários tendo em mente a inclusão, para que todos possam ser valorizados e bem-sucedidos. Ações significativas de DEI implementadas em todo o ciclo de vida do talento são fundamentais para a execução bem-sucedida de uma estratégia de talentos na empresa.

Felizmente, os empregadores concordam. Em nosso estudo [Talent Trends 2023](#), 81% afirmam que as políticas de DEI fazem parte de suas estratégias de talentos e são parte integrante de tudo o que fazem. Quase o mesmo número (78%) acredita que sua estratégia de DEI seja extremamente importante para os colaboradores e um diferencial para atrair os melhores talentos. Dois terços (66%) dizem que as políticas de DEI exerceram um impacto positivo em seus negócios no ano passado. E, entre as empresas que sofrem com a escassez de talentos, 30% afirmam que estão se concentrando em fortalecer sua estratégia de DEI para impulsionar a contratação.

Ao mesmo tempo, há uma grande disparidade entre a forma como as organizações valorizam o conceito de DEI e como o colocam em prática. Anualmente, observa-se um forte declínio nas estratégias utilizadas pelos empregadores para apoiar as políticas de DEI. Os treinamentos para evitar preconceito diminuíram nove pontos percentuais, atingindo apenas 15%, o número de equipes autogerenciadas caiu 13 pontos percentuais, chegando a 20%; a utilização de IA para reduzir o viés caiu 8 pontos percentuais, estando agora em 16%; os programas permanentes de treinamento sobre DEI foram reduzidos em 6%, agora na marca de 35%; e o uso de forças-tarefa diminuiu 5 pontos percentuais, atingindo 26%. Reduções semelhantes também foram observadas em programas de responsabilidade social, transparência na remuneração e programas que disponibilizam canais para reclamações.

Além disso, 37% suspeitam que as empresas deixem de priorizar as políticas de DEI este ano. Este número é ainda maior para os empregadores na área de ciências biológicas, com 44%. Contudo, se os líderes de capital humano desejam construir uma mão de obra ágil para atender às necessidades de suas empresas, é preciso investir em programas de DEI.

O estudo [Workmonitor](#) da Randstad demonstra que as pessoas esperam que seus empregadores estejam realmente interessados em ter um quadro de funcionários que tenha sido contratado com base nos conceitos de diversidade e inclusão. Quarenta e quatro por cento (44%) dizem que não aceitariam um emprego se a empresa não estivesse agindo proativamente para melhorar suas práticas de diversidade e equidade. E metade (50%) diz que deixaria um emprego se não nutrisse um sentimento de pertencimento. Esses números devem servir de alerta aos empregadores que não estão implementando programas significativos de DEI.

37%

suspeitam que os empregadores podem deixar de priorizar as políticas de DEI este ano. Contudo, se as empresas desejam prosperar, precisarão investir nestes programas.

Como alguns empregadores transformam boas intenções em ações concretas ao longo do ciclo de vida do talento? Ajudar [talentos pertencentes a grupos minorizados a aperfeiçoar suas competências](#) (upskill) é uma maneira eficaz de formar um banco de talentos que tenha a inclusão como principal característica. Algumas empresas, como a [Progressive Insurance](#), colocaram o uso e a análise de dados no centro de suas estratégias de DEI, permitindo práticas e formulação de políticas mais bem informadas. Esta é uma das razões pelas quais a empresa foi considerada pela [Forbes a Melhor Empregadora dos Estados Unidos](#) no Quesito Diversidade. Outras, como a [Anthem](#), estão transformando suas equipes de gestão para que haja mais diversidade.

Embora muitas empresas estejam agindo de forma bem intencionada, o preconceito pode se infiltrar de forma sutil e excluir pessoas pertencentes a grupos minorizados. Por exemplo, à medida que iniciativas contra a discriminação sejam frequentemente direcionadas às mulheres, pessoas não brancas e LGBTQIA+, o preconceito contra pessoas mais velhas é muitas vezes ignorado. De acordo com a AARP, um em cada seis adultos disse que não foi contratado para um emprego devido à sua idade. Além disso, uma pesquisa de Harvard demonstra que o preconceito contra as pessoas com deficiência persiste, embora atitudes em relação a outros grupos tenham mudado mais drasticamente. Mesmo no ambiente de trabalho virtual de hoje, o viés da proximidade pode estar atrapalhando o crescimento e as oportunidades para talentos pertencentes a grupos minorizados que trabalham remotamente, às vezes assumindo a forma de uma acomodação razoável.

Embora possa ser difícil combater o viés inconsciente, diversos treinamentos e ferramentas inteligentes podem ajudar a minimizar práticas desleais na contratação, nos programas de recompensa e na promoção de seus funcionários. As organizações devem promover uma cultura de inclusão e pertencimento que garanta uma representação justa em todos os níveis do negócio. Fundamentada em dados e ferramentas que fornecem uma visão abrangente das práticas em toda a empresa, uma abordagem orientada a resultados é capaz de permitir uma mão de obra caracterizada pela diversidade e inclusão.

3 perguntas que você deve fazer

1. Quais são os obstáculos para realmente incorporar uma cultura de DEI que seja 'top down' em nossa organização?
2. As pessoas envolvidas na tomada de decisão e na gestão de nossa estratégia também fazem parte de grupos minorizados para garantir que as iniciativas realmente apoiem as pessoas a que se destinam?
3. Que vieses inconscientes tenho atualmente como líder de capital humano e como eles estão impedindo nosso progresso em relação às políticas de DEI?

5 maneiras de alcançar resultados significativos com programas de DEI

1. Certifique-se de que seus canais de recrutamento incluam uma ampla variedade de bancos de talentos baseados na diversidade, incluindo universidades, organizações de networking, programas de treinamento profissional e outros grupos profissionais.
2. Treine os gerentes sobre o viés inconsciente que pode existir em todos os estágios do ciclo de vida do talento – da atração ao recrutamento, desenvolvimento e até mesmo processo de desligamento.
3. Identifique como requisitos de trabalho desnecessários – como educação formal, presença física ou requisitos físicos – podem excluir talentos e prejudicar a diversidade. Avalie a linguagem utilizada na descrição do cargo e as técnicas de entrevista. Considere remover perguntas sobre antecedentes criminais para fornecer uma chance de emprego a candidatos que tenham algum antecedente.
4. Trabalhe com programas de inovação social para buscar talentos que enfrentem barreiras maiores ao emprego devido às suas origens, incluindo pessoas com deficiência, profissionais mais velhos e àqueles que estão desempregados há muito tempo, por exemplo.
5. Valide os algoritmos de IA utilizados na tecnologia de talentos para garantir a ausência de viés não intencional.



Audra Jenkins
diretora global de equidade
Randstad



09. investir em ações de bem-estar, principalmente em épocas de forte estresse.



os seus funcionários ainda se sentem apoiados no trabalho?

Profissionais de todo o mundo enfrentaram situações difíceis nos últimos três anos. Essas situações incluíram uma crise existencial e de ameaça à saúde, começar a trabalhar remotamente, colocando a vida pessoal e a profissional sob o mesmo teto, uma crise na Ucrânia que ameaça a segurança das famílias, a inflação e as condições econômicas que geram incerteza. Ao longo do processo, as horas trabalhadas aumentaram, as demandas do trabalho se intensificaram e o alto custo de vida passou a corroer todo o salário. Não é de se surpreender que os níveis de estresse dos profissionais tenham atingido um recorde global nos últimos anos.

Certamente, as pessoas se sentem pressionadas em diferentes áreas. A crise vai persistir? O custo de vida será mais alto que o salário? As habilidades permanecerão relevantes em um mercado de trabalho que não para de mudar? Será que a flexibilidade no emprego que passou a ser tão valorizada desaparecerá? Com a constante pressão sobre a vida das pessoas, os empregadores devem continuar ajudando os funcionários a gerenciar o bem-estar para o bem deles e da empresa como um todo.

A incerteza econômica é apenas um dos fatores que intensificou os níveis de ansiedade no local de trabalho, pois as demissões provocaram preocupações sobre o futuro em muitas pessoas. De acordo com o estudo [Workmonitor 2023](#) da Randstad, 52% das 35 mil pessoas entrevistadas em 34 mercados estão preocupadas com o impacto da incerteza econômica na estabilidade do emprego, e 25% afirmam estar em busca de uma renda adicional para ajudar com o aumento no custo de vida. À medida que as empresas reduzem o número de colaboradores, uma mão de obra mais enxuta pode significar mais trabalho e exaustão para os funcionários que permaneceram. As pessoas ainda enfrentam um estresse residual da pandemia, que varia de [aumento da solidão a distúrbios do sono](#).

Nossa pesquisa [Talent Trends 2023](#) constatou que os líderes empresariais também sofrem com estresse proveniente desses fatores. Mais de um terço (35%) acredita que a incerteza econômica exerce um impacto negativo nos negócios. Trinta e seis por cento (36%) dizem o mesmo da inflação, e 29% citam os impactos negativos da incerteza geopolítica. Esses são os problemas mais citados depois da escassez de talentos. Talvez esse seja o motivo pelo qual o bem-estar continua tendo importância para os líderes de RH; 54% relatam que estão investindo mais em programas de bem-estar e segurança este ano.

54%

relatam que estão investindo mais em programas de bem-estar e segurança este ano.

Um indicador do crescente interesse no bem-estar dos funcionários é o [aumento no número de cargos de diretores de bem-estar](#). Empresas como a Aon, EY e outras estão investindo nessas funções e as consideram essenciais para os negócios. A produtividade da mão de obra está [caindo no ritmo mais rápido já visto em 40 anos](#). Uma das razões é a redução no comprometimento, que normalmente não faz parte dos programas de bem-estar. No entanto, o comprometimento e a produtividade estão estritamente relacionados ao bem-estar físico e mental, e as empresas estão interessadas em melhorar essas métricas.

O esgotamento continua sendo uma preocupação em muitas empresas, e a pressão para retornar ao local de trabalho tem afetado as pessoas. Perder a possibilidade de trabalhar remotamente também significa gastar mais em deslocamentos, refeições, cuidados infantis e outras despesas relacionadas. Em um momento de alta inflação e menos perspectivas de aumento salarial, o bem-estar financeiro é cada vez mais um desafio para os profissionais. Como resultado, as empresas estão destinando mais recursos para pagamento de previdência privada dos funcionários, fornecendo mais serviços de consultoria e melhorando a educação financeira.

Também estão utilizando dados para entender melhor as necessidades de seus colaboradores. A Aon, por exemplo, utiliza dados obtidos em pesquisas realizadas com os funcionários para personalizar diferentes tipos de suporte fornecidos. Por meio de programas como o [Índice de Sustentabilidade Humana](#) — que mede a satisfação, a resiliência e a sustentabilidade do funcionário individual, das equipes e da organização — os usuários podem gerenciar suas estratégias de bem-estar com base em dados.

O bem-estar continuará sendo um aspecto importante dos negócios nos próximos meses à medida que os profissionais enfrentam um futuro incerto. Para que as empresas sustentem a produtividade e o comprometimento daqui para frente devem manter seus colaboradores física e mentalmente aptos.

3 perguntas que você deve fazer

1. Relacionamos as mudanças na produtividade e no comprometimento ao estresse e à saúde mental de nossos colaboradores?
2. Precisamos ajustar a frequência das pesquisas com os funcionários com base em fatores de estresse que afetam os colaboradores e possuímos um plano de ação claro com base nos resultados?
3. Como podemos promover e incentivar uma maior adoção dos programas de bem-estar de nossa organização para o benefício de nossa mão de obra e de nossos negócios?

5 maneiras de promover o bem-estar durante tempos desafiadores

1. Comunique regularmente os benefícios oferecidos por meio de seus programas de benefícios, bem-estar e assistência aos funcionários, destacando uma oferta diferente a cada vez.
2. Personalize as abordagens ao bem-estar para aumentar a aceitação do programa. Ofereça programas que apoiem diferentes estilos de vida, idades e interesses para ser o mais inclusivo possível.
3. Faça da educação em saúde uma prioridade do seu programa de bem-estar e ofereça recursos adicionais para que os participantes aprendam mais sobre desafios normalmente enfrentados.
4. Incentive a participação em programas de previdência privada e outros programas de bem-estar financeiro para ajudar os talentos a se preparar para enfrentar gastos inesperados ou para a aposentadoria.
5. Considere adicionar mais dias dedicados à saúde mental ou mais folgas remuneradas ao seu calendário para ajudar as pessoas a recarregarem as energias, especialmente após períodos de alta demanda e estresse que podem ocorrer na empresa.



Cindy Keaveney
diretora de pessoas
Randstad Enterprise



10. impulsionar a sustentabilidade por meio do conceito ambiental, social e de governança (ESG) como diferencial para os colaboradores.

you are ready to demonstrate how your organization works
for a future of work that is more just and sustainable?

Uma das formas mais eficazes de manter os funcionários comprometidos é inspirar um senso de propósito, significado e realização no trabalho. Isso inclui ajudar os colaboradores a enxergar suas conquistas na forma de contribuições sustentáveis da empresa para a economia global, o meio ambiente e a sociedade em geral. É por isso que as organizações estão cada vez mais promovendo suas estratégias ambientais, sociais e de governança (ESG) para manter as pessoas comprometidas e atrair candidatos. Afinal, existe alguma missão maior do que causar um impacto positivo no mundo?

A pandemia levou muitas pessoas a reavaliarem seus empregos e carreiras. Por salários melhores e mais propósito em suas carreiras, milhões de profissionais trocaram de emprego ou deixaram o mundo corporativo completamente. Mesmo agora, em meio a condições econômicas incertas, o mercado de trabalho continua forte e os profissionais ainda desejam um trabalho que tenha propósito e cumpra uma missão.

tendência 10: impulsionar a sustentabilidade por meio do conceito ambiental, social e de governança (ESG) como diferencial para os colaboradores.

O estudo [Workmonitor](#) da Randstad indica que as pessoas desejam alinhamento entre os valores da empresa e os seus pessoais em diversas questões de sustentabilidade: 77% afirmam se importar com o propósito e os valores de um empregador em relação à sustentabilidade, diversidade e governança. E o comprometimento dos funcionários vem caindo em mercados como os Estados Unidos, onde os níveis diminuíram em 2021 pela primeira vez em uma década, [de acordo com a Gallup](#). Apenas um terço dos entrevistados disse que está investido em seu trabalho, e cerca de uma em cada seis pessoas não está ativamente comprometida.

59%

podem deixar de priorizar as iniciativas ambientais em caso de desaceleração econômica.

Embora mais de três quartos dos profissionais entrevistados afirmem considerar as questões de ESG importantes, os empregadores subestimam esse aspecto. Nosso estudo [Talent Trends 2023](#) demonstra que apenas 22% acreditam que fornecer detalhes sobre os programas de responsabilidade social corporativa (RSC) e sustentabilidade da empresa seja importante para a experiência do candidato. Mais da metade (58%) afirma que, embora entendam a importância das práticas de sustentabilidade, temem que isso afete negativamente a lucratividade, e 58% podem deixar de priorizar as iniciativas ambientais em caso de recessão econômica.

Semelhante às iniciativas de DEI, também foi observado um declínio anual nas ações de ESG dos empregadores. O número de empresas que recompensam seus colaboradores com base em práticas sustentáveis caiu 10 pontos, atingindo 33%; o total de empresas que relatam o uso de materiais mais sustentáveis caiu 12 pontos, ficando em 35%; e o número que relata a existência de uma política de redução da pegada de carbono caiu nove pontos, chegando a 37%.

Ironicamente, a maioria (72%) diz que dará prioridade a fornecedores e parceiros capazes de demonstrar práticas sustentáveis, e 60% afirmam que deixariam de trabalhar com fornecedores e parceiros que não se esforçam para serem sustentáveis. Quase um quarto (22%) reconhece a necessidade de melhorar a comunicação sobre seus programas de responsabilidade social corporativa (RSC) a fim de criar uma trajetória melhor para os candidatos.

A crescente preocupação com as mudanças climáticas e seu impacto desproporcional nas comunidades mais pobres está levando mais pessoas e organizações a se comprometerem com a causa. Isso inclui iniciativas para atingir as metas de zerar as emissões líquidas e reduzir o consumo de energia. A aceleração dos movimentos de justiça social também levou muitas empresas a se comprometerem em apoiar e financiar causas que beneficiam comunidades marginalizadas, oferecendo subsídios para desenvolvimento e treinamento.

Espera-se que as diretorias e conselhos também promovam iniciativas de governança, especialmente em relação a questões de ESG. Não são apenas os acionistas que exercem pressão nesse aspecto, mas também os talentos. Os gestores sabem disso, especificamente quando se trata da geração Z; 71% dizem que demonstrar práticas sustentáveis e éticas ajuda a atrair essa geração de profissionais.

Mais do que apenas atrair talentos, as práticas de sustentabilidade de uma empresa podem manter os colaboradores comprometidos, focados e realizados. Destacar como seu trabalho contribui positivamente para o meio ambiente, os clientes e a sociedade é um elemento poderoso de motivação e inspira um ótimo trabalho. É também uma forma eficaz de reverter a queda no comprometimento, ganhar a lealdade dos funcionários e aumentar a produtividade.

tendência 10: impulsionar a sustentabilidade por meio do conceito ambiental, social e de governança (ESG) como diferencial para os colaboradores.

3 perguntas que você deve fazer

1. Comunicamos regularmente nossas iniciativas e conquistas de sustentabilidade ao nosso quadro de colaboradores, aos nossos candidatos e ao público?
2. Nossa estratégia de ESG se alinha aos valores de nossos colaboradores e nossa organização alcança ganhos mensuráveis para mantê-los comprometidos e focados?
3. Trabalhamos com fornecedores e outros parceiros que também valorizam a sustentabilidade e nos ajudam a impulsionar nossos objetivos?

5 maneiras de implementar ótimas iniciativas de sustentabilidade

1. Destaque como sua estratégia de sustentabilidade está fazendo a diferença na vida das pessoas e no mundo, criando e compartilhando autênticas histórias de sucesso.
2. Nomeie embaixadores internos e externos que possam articular os motivos pelos quais sua organização está adotando programas de ESG específicos.
3. Democratize a forma como sua empresa aborda as iniciativas de sustentabilidade. Realize pesquisas e envolva seus colaboradores em assuntos como mudanças climáticas, DEI, justiça social e iniciativas socioeconômicas.
4. Invista em iniciativas que se alinhem aos pontos fortes da sua organização e encontre maneiras de os funcionários utilizarem seus conhecimentos para fazer a diferença.
5. Busque o progresso, não a perfeição. Sempre haverá mais maneiras pelas quais sua organização pode se envolver com a sustentabilidade. Caso esteja se sentindo confuso, comece pequeno e implemente mudanças graduais ao longo do tempo para alcançar seus objetivos.



Anthea Collier
diretora administrativa, RPO e MSP, APAC
Randstad Enterprise



sobre a Randstad Enterprise.

A Randstad Enterprise é a principal provedora do mundo de soluções relacionadas a talentos, permitindo que as empresas sejam mais ágeis ao colocar as pessoas no centro de suas estratégias. Como parte da Randstad N.V. – a maior provedora de serviços de RH do mundo e trabalhando para se tornar a "parceira de vida profissional" mais valorizada do planeta com uma receita de 27,6 bilhões de euros – combinamos insights dos talentos e tecnologias inovadoras com a capacidade de entregar resultados globalmente.

Oferecemos suporte às principais empresas do mundo na gestão de seus colaboradores — estejam eles trabalhando em tempo integral, meio período, sob contratos temporários ou na modalidade freelancer. Acreditamos que estratégias intencionais e inclusivas voltadas aos talentos são capazes de criar valor sustentável para os negócios e ajudar as pessoas a aproveitar oportunidades em sua vida profissional.

Na Randstad Enterprise, especialistas, formadores de opinião e profissionais envolvidos na parte prática constroem e evoluem continuamente nossas soluções integradas – contratação, gestão e transição de talentos – para resolver desafios e permitir que as organizações usufruam do poder do marketing, inteligência, mobilidade e otimização de tecnologia de talentos, bem como diversidade, equidade e inclusão.

Para mais informações, acesse randstadenterprise.com.

Saiba mais sobre a Randstad Sourceright em randstadsourceright.com.

Saiba mais sobre a Randstad RiseSmart em randstadrisemart.com.

