



o
multiverso dos
talentos.

suas escolhas
definem o amanhã.



randstad
enterprise

talent trends 2025

resumo

“Quando as pessoas falam em voltar ao passado, querem mudar drasticamente o presente com uma pequena atitude, mas quase ninguém percebe que, no presente, uma pequena atitude pode mudar drasticamente o futuro.”

— Barbara R. Nelson , autora

A 10ª edição do [Talent Trends](#) evidencia a evolução da liderança de talentos e do mundo do trabalho por meio do nosso estudo global detalhado, que reúne a opinião de colaboradores e diretores executivos. Embora algumas prioridades dos profissionais continuem as mesmas, as empresas enfrentaram uma década de transformações sem precedentes, crises globais e mudanças nas expectativas. Diante disso, as funções e os objetivos dos líderes de pessoas também se transformaram.

Há dez anos, os líderes de talentos apontavam como prioridades conquistar seu espaço, usar dados para embasar decisões relacionadas aos colaboradores e lidar com a escassez de talentos. Ao longo da última década, você aprimorou muitos desses aspectos e teve um papel essencial na liderança de sua organização em momentos desafiadores, como a pandemia e a crise econômica e social. Na sua empresa, você priorizou as pessoas, estabelecendo um novo contrato social com seus colaboradores. Agora, o futuro exige que você repense a execução do trabalho na era da inteligência artificial (IA), equilibrando eficiência e uso ético, além de entender como capacitar e motivar seus colaboradores para alcançar o máximo potencial das pessoas e da tecnologia.

90%

afirmam que o papel do RH se torna cada vez mais importante e estratégico em sua organização, mas

69%

acreditam que o departamento de RH é incluído tarde demais nas discussões de estratégia de negócios/operacionais.

o multiverso dos talentos

Agora é um momento oportuno para refletir: que decisões você tomou nos últimos dez anos que moldaram o líder que você é hoje? Como essas escolhas impactaram seus colaboradores e o seu negócio? E, ao olhar para o futuro, como as escolhas que você faz hoje impactarão quem você será como líder de talentos e negócios nos próximos dez anos?

Você está diante de um multiverso de talentos e as oportunidades são ilimitadas. Ninguém sabe exatamente como o mundo e o trabalho mudarão, existem muitas possibilidades. Você decidirá quais são seus valores como líder de pessoas e negócios. Com base nesses valores e nas lições que aprendeu nos últimos dez anos, você influenciará a maneira como sua empresa lida com o trabalho, habilidades, tecnologia, dados e pessoas.

Que tipo de líder você quer ser? Que escolhas, grandes ou pequenas, você fará para chegar lá? E o mais importante, o que acontecerá se você não fizer nada? Você define o seu futuro.

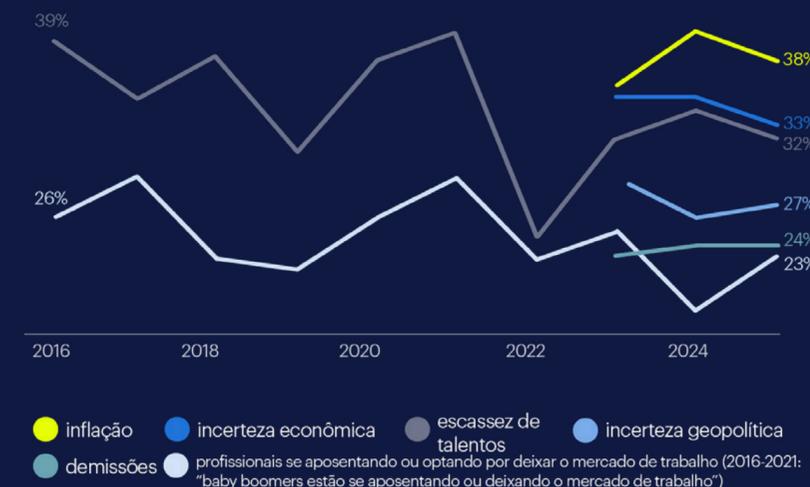
É por isso que o estudo Talent Trends da Randstad Enterprise busca entender o pensamento estratégico e a motivação dos líderes empresariais. Nossa pesquisa de 2025 foi realizada no quarto trimestre de 2024 e entrevistou 1.060 diretores executivos e líderes de talentos em 21 mercados ao redor do mundo. As descobertas deste relatório fornecem uma visão clara dos planos e ações de seus colegas e concorrentes para definir o próprio futuro.

Nossos dados revelam que o foco dos líderes não está voltado para nenhum desafio, mas sim para uma ampla gama de transformações. Como já se sabe, o atual contexto de crise econômica, política e social exige a criação e manutenção de valor para seus clientes internos, especialmente em um período de restrição de recursos financeiros. Ao mesmo tempo, muitas organizações estão passando por transformações, o que dificulta implementar iniciativas que atendam às ambições dos talentos.

Embora alguns dos principais desafios apontados para 2025 tenham persistido na última década, novas prioridades também surgiram. Ao avaliar os principais desafios apontados, 38% dos líderes entrevistados afirmam que a inflação teve um impacto negativo em sua empresa ou representa um de seus maiores problemas (um pouco menos, no entanto, do que os 40% registrados no ano passado). A incerteza econômica tem sido e continua sendo uma das principais preocupações nos últimos três anos, sendo que 33% acreditam que esse fator afeta negativamente seus negócios. Da mesma maneira, 32% citam a escassez de talentos ou de habilidades como um obstáculo, um desafio que tem sido uma das principais preocupações dos empregadores ao longo da última década.

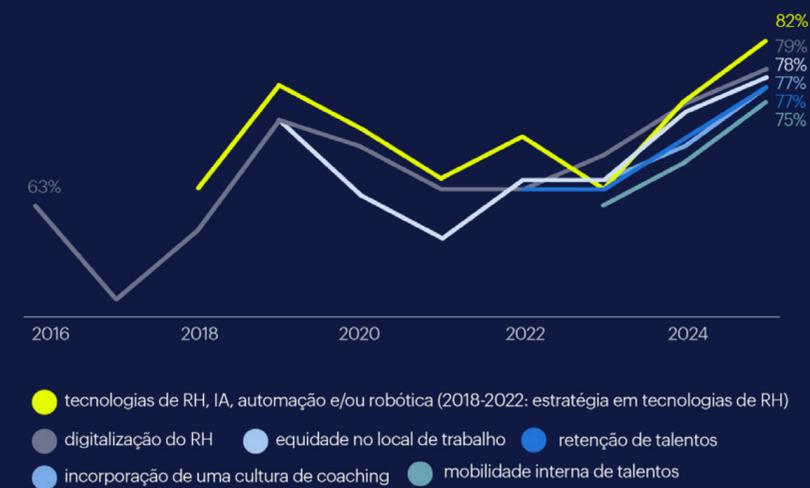
Por outro lado, os líderes entrevistados estão entusiasmados com as grandes transformações no mundo do trabalho. A maioria (82%) considera o crescimento de tecnologias de RH, a IA, a automação e a robótica como aspectos positivos e 79% têm o mesmo posicionamento em relação à digitalização do RH. Enquanto algumas empresas estão deixando de lado iniciativas de equidade e inclusão, 78% afirmam que tais iniciativas tiveram um impacto positivo em seus negócios. A grande maioria também está entusiasmada com suas estratégias de retenção de talentos (77%), incorporando uma cultura de *coaching* (77%) e mobilidade interna (75%).

principais problemas/desafios relatados pelos empregadores



Os problemas listados aqui se baseiam nos seis principais desafios apontados para 2025. Embora as opções de resposta "inflação", "incerteza econômica", "incerteza geopolítica" e "demissões" tenham sido adicionadas à pesquisa em 2023, "escassez de talentos" e "talentos deixando o mercado de trabalho" ainda continuam sendo as principais preocupações dos empregadores.

principais fatores apontados que impactaram positivamente os negócios

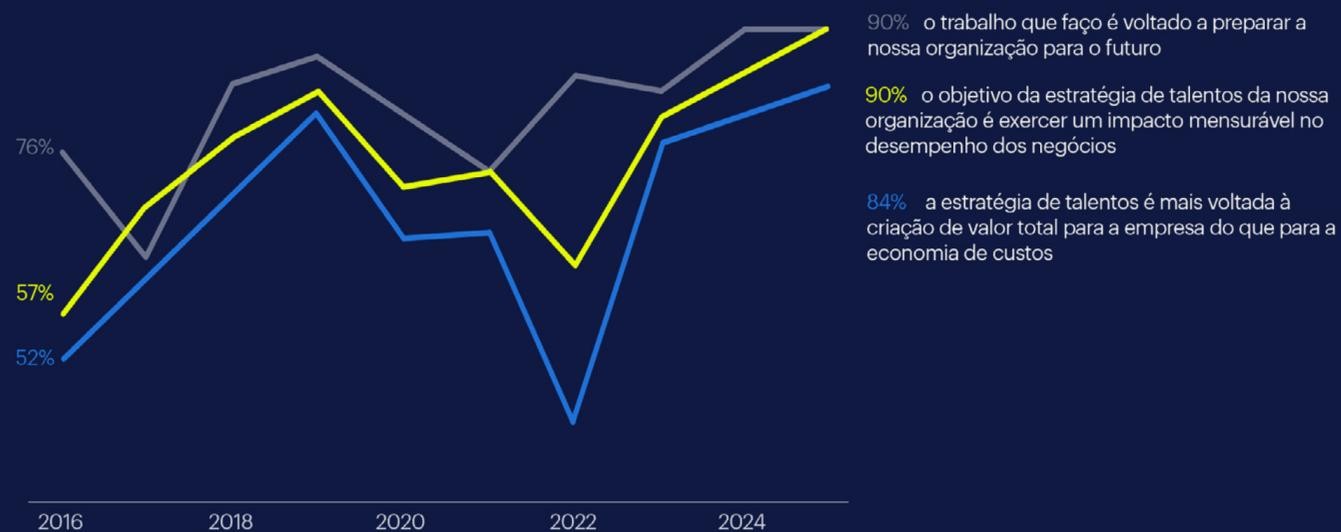


Os aspectos apresentados aqui se baseiam nos seis principais fatores apontados para 2025. Embora a maioria desses fatores tenha sido adicionada como opções de resposta ao longo dos dez anos do nosso estudo, a "digitalização do RH" demonstrou um impacto positivo e consistente para os empregadores.

O ano passado foi excepcionalmente desafiador, talvez o mais difícil desde o começo da pandemia. As restrições orçamentárias, a demanda dos negócios por mais valor e a crescente incerteza econômica estão pressionando os líderes de talentos a se tornarem mais inovadores e ágeis. E, com base nas interações com diretores de recursos humanos, eles têm sido bem-sucedidos em relação a essas características. Nossos dados demonstram que esses profissionais estão focados na agilidade do quadro de colaboradores, integrando IA para otimizar o planejamento e priorizando dados e inteligência de mercado como investimentos. Sem dúvida, essas iniciativas serão essenciais para o sucesso em períodos de crescimento ou de desaceleração.

Agora, mais do que nunca na história do nosso estudo Talent Trends, os líderes de talentos acreditam que o trabalho que estão desempenhando está preparando suas organizações para o futuro (90%). O mesmo percentual (90%) afirma que busca ter um impacto mensurável no desempenho dos negócios. E apesar das condições econômicas desafiadoras, 84% apontam que este ano estão mais focados na criação de valor para a organização do que na economia de custos. Essa não é apenas a porcentagem mais alta para esse fator na história do Talent Trends, mas também uma sólida recuperação das quedas significativas observadas entre 2020 e 2022.

os líderes de talentos estão agora mais focados do que nunca na criação de valor, no futuro e no desempenho



definindo os próximos 10 anos

Que escolhas você pode fazer para se preparar para mudanças extremas que podem ocorrer? As decisões que você toma hoje sobre as questões abordadas abaixo podem impactar de forma significativa o futuro do trabalho para você e sua organização:

01.

reformule a cultura organizacional com IA

As organizações mudaram completamente a maneira como gerenciam e motivam as pessoas desde que o ChatGPT e outras ferramentas de IA generativa foram lançadas há dois anos. A IA deve ser incorporada a todos os processos que envolvem as pessoas, seja como apoio na execução do trabalho ou para acelerar a inovação.

02.

priorize a pixelização do trabalho

A pixelização do trabalho* está ganhando força e, para ser verdadeiramente ágil, os empregadores precisam destinar recursos a tarefas e não a cargos. Isso otimizará a produção e aumentará a satisfação dos colaboradores, além de ser especialmente importante à medida que a IA se torna uma parceira de trabalho, permitindo que as pessoas se concentrem em tarefas mais criativas e de maior valor agregado.

03.

foque nas habilidades

Habilidades são a nova moeda de troca na carreira e os profissionais têm um enorme apetite por mais conhecimento. Na prática, o estudo [Workmonitor 2025](#) da Randstad, realizado com 26 mil profissionais em 35 mercados, constatou que 44%, um aumento em relação aos 36% do ano passado, não aceitariam um emprego que não oferecesse oportunidades de qualificação.

Nosso estudo Talent Trends 2025 revela dez ações para fortalecer sua liderança de talentos, acelerar a conquista das suas metas nessa área e fazer a diferença na sua organização e na vida das pessoas. Você define o caminho a ser seguido no vasto multiverso dos talentos. Permita que os insights fornecidos, as histórias inspiradoras compartilhadas pelos seus colegas e os aprendizados de uma década guiem você nessa jornada emocionante.

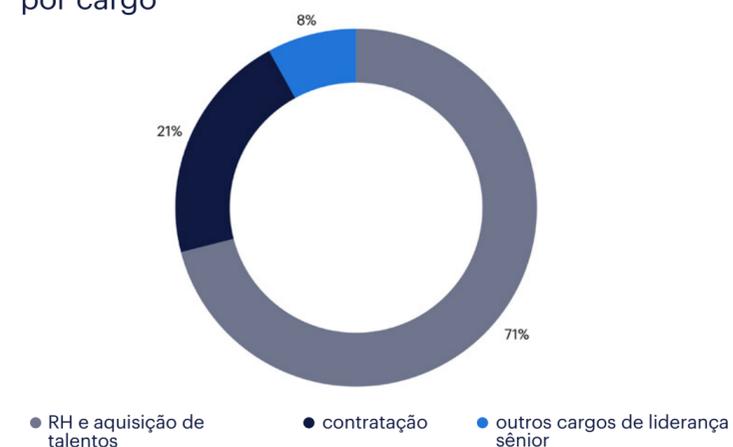


*O termo "pixelização do trabalho" refere-se a uma nova organização com equipes menores e multidisciplinares, que atuam de forma ágil em ciclos curtos para resolver desafios específicos.

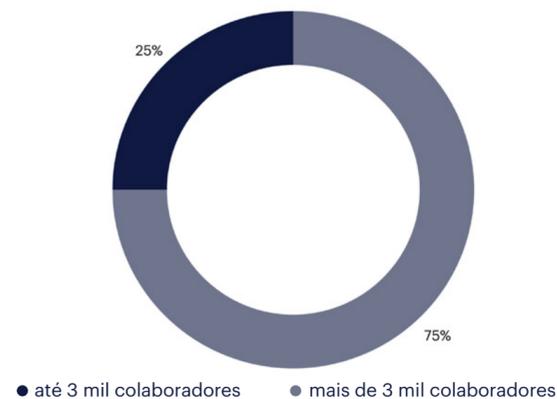
sobre o estudo Talent Trends 2025.

participantes

por cargo



por porte da empresa



principais setores

- 25% serviços bancários e financeiros
- 19% TI e tecnologia
- 6% ciências biológicas e farmacêuticas
- 4% manufatura de itens de alto valor

Cada setor listado aqui representa uma amostra de pelo menos 40 entrevistados.

21 mercados

Américas

Argentina
Brasil
Canadá
Estados Unidos
México

Ásia-Pacífico

Austrália
China
Índia
Japão
Singapura

Europa

Alemanha
Bélgica
Espanha
França
Holanda
Hungria
Itália

Países Nórdicos

Polônia
Reino Unido
Suíça



A décima edição do estudo [Talent Trends](#) da Randstad Enterprise aponta que os líderes de talentos precisam usar suas estratégias de gestão de colaboradores para impulsionar a agilidade e os resultados dos negócios.

O estudo Talent Trends 2025 foi realizado com 1.060 diretores e líderes sêniores de pessoas em organizações globais e regionais em 21 mercados em todo o mundo. Ao longo de dez anos, o estudo coletou respostas de 8,4 mil entrevistados no total. Este ano, nossa pesquisa faz uma análise retrospectiva das mudanças nas tendências, percepções e ações dos últimos dez anos. Além disso, revela as estratégias que os líderes de talentos estão priorizando atualmente para redefinir a maneira como trabalham, destacar o que realmente valorizam e evitar consequências futuras pela falta de ação.

Conduzidos por terceiros em nome da Randstad Enterprise, os painéis de pesquisa são formados por líderes de negócios que influenciam as decisões estratégicas e operacionais de suas organizações. As pesquisas on-line foram realizadas por meio de painéis externos durante o 4º trimestre de 2024. As entrevistas foram realizadas de forma autônoma e puderam ser realizadas em qualquer dispositivo (incluindo celulares, tablets, computadores e notebooks).



as 10 principais tendências de talentos para 2025

reformule a cultura organizacional com IA

01.

reformule a cultura organiza-
cional com a IA

02.

inspire propósito e
satisfação no trabalho.

03.

acelere o crescimento pro-
fissional para todos.

04.

impulsione talentos neurodi-
vergentes com IA.

priorize a pixelização do trabalho

05.

foque em tarefas e
habilidades, não em cargos.

06.

faça novos acordos de
trabalho durante crises no
mercado.

07.

repense a criação de valor
com talentos capacitados.



parceria
inovadora:
repense a liderança de RH
na era da IA avançada



foque nas habilidades

08.

elimine a lacuna de liderança
imediatamente.

09.

inicie a transformação
focada em habilidades,
considerando as prioridades
do negócio.

10.

priorize as habilidades por
meio de marketplaces de ta-
lentos internos.

01. reformule a cultura organizacional com IA.

como você utilizará a tecnologia para estimular a conexão e o engajamento?

Com o rápido avanço da inteligência artificial (IA) na gestão de talentos, as organizações estão ampliando suas iniciativas para criar experiências inovadoras e personalizadas, fortalecendo a conexão e o engajamento com seus colaboradores. Desde o uso de IA generativa para analisar o feedback dos profissionais até a democratização da progressão de carreira e o aprimoramento dos programas de reconhecimento profissional, a tecnologia está impulsionando a cultura corporativa de maneiras verdadeiramente transformadoras. Aqueles que ainda duvidam da impessoalidade da ferramenta logo serão supera-

A experiência dos talentos tem sido uma prioridade para os empregadores. Desde o início do estudo [Talent Trends](#) da Randstad Enterprise, as empresas têm investido em tecnologias para melhorar a experiência dos candidatos (81% em 2016) e dos colaboradores (82% em 2016). Atualmente, as organizações estão utilizando ferramentas e agentes baseados em IA, projetados para criar experiências personalizadas para os usuários, com avanços futuros que prometem fortalecer ainda mais essas conexões. O analista [Josh Bersin](#) acredita que os profissionais terão assistentes pessoais digitais para auxiliar na execução de diversas tarefas. Como você ajudará seus colaboradores a aproveitar ao máximo essas ferramentas?

O surgimento da [IA agêntica](#), uma rede de agentes que colaboram para realizar tarefas do início ao fim, facilitará serviços como tirar dúvidas dos colaboradores. Por exemplo, os profissionais que buscam informações sobre benefícios recebem, em uma única resposta otimizada, não apenas conteúdo, mas também orientação e links para selecionar ou fazer alterações. Nesse caso, diferentes agentes com acesso a vários recursos criam experiências integradas, reduzindo a necessidade de intervenção humana e melhorando a satisfação do usuário. Essas inovações expandem a cultura de excelência em serviços e o foco nas pessoas dentro de uma organização.

Esses casos de uso não são novos, mas os avanços exponenciais estão tornando a tecnologia mais poderosa e expansiva. Registros integrados para cada talento permitirão que as empresas personalizem as experiências dos colaboradores, seja para avaliação de desempenho, *coaching*, mobilidade interna ou outros serviços. Esse nível de personalização em escala nunca foi possível na gestão de talentos.

De acordo com o nosso estudo Talent Trends 2025, as empresas já estão implementando a IA para exercer um impacto permanente em suas culturas. Surpreendentemente, somente duas em cada cinco (41%) afirmam que estão utilizando diversas ferramentas de automação para personalizar a experiência dos talentos, e 46% recorrem a essas tecnologias para identificar profissionais com habilidades específicas e potencial para oportunidades de mobilidade interna. Apesar do fato de que a maioria (83%) afirma que a IA pode reduzir o viés inconsciente quando utilizada de forma ética, 82% sentem que ela acaba fazendo com que se concentrem mais na requalificação (*reskilling*) e aperfeiçoamento de competências (*upskilling*) para atender novas necessidades.

Que medidas você já implementou para aproveitar ao máximo a IA? Se você está entre os 59% que ainda não utilizam essa tecnologia para aprimorar a experiência dos talentos, quais escolhas você pode priorizar em 2025 para avançar nesse aspecto?





83%

afirmam que a IA pode ajudar a reduzir o viés inconsciente quando utilizada de forma ética, mas apenas

46%

recorreram a essas tecnologias para identificar profissionais com habilidades específicas e potencial para oportunidades de mobilidade interna.

Quando um profissional tem experiências personalizadas, a produtividade e o engajamento certamente aumentam. Segundo o estudo [Workmonitor 2025](#) da Randstad, 72% dos profissionais afirmam que treinamento e capacitação são requisitos importantes para seu crescimento profissional, e quase o mesmo número (70%) considera avanços e oportunidades de promoção como essenciais para seu futuro. Ao mesmo tempo, somente 44% dos profissionais confiam em seus empregadores para investir e oferecer oportunidades de aprendizado contínuo, principalmente em IA e tecnologia, e 22% não estão confiantes de que isso acontecerá. Isso indica uma lacuna preocupante entre o que os profissionais valorizam e o que acreditam que seus empregadores oferecerão.

A IA pode ajudar a fechar essa lacuna e melhorar a proposta de valor aos colaboradores. Ao coletar e analisar todos os dados de um profissional, a tecnologia se destaca ao indicar escolhas de carreira, meios de aprendizado e orientações para o currículo. Mesmo ao ingressar em uma organização, os talentos podem ter uma integração personalizada e alcançar produtividade mais rapidamente com o suporte da IA.

Além do desenvolvimento de pessoas, a IA oferece colaboração e comunicação aprimoradas entre os colaboradores e a gestão. Existem muitos exemplos hoje em que a IA generativa é utilizada para resumir reuniões e e-mails para que os colegas possam compartilhar ideias e conhecimentos de forma mais ágil. Além disso, essas ferramentas podem recomendar [melhorias de processo](#) e aumentar a produtividade. Esses casos oferecem economia de tempo, capacitam as pessoas a se concentrarem na essência das conversas e das outras trocas e minimizam as distrações durante o processo de ideação. As possibilidades e aplicações para o futuro são quase ilimitadas.

Todos esses avanços visam melhorar a experiência dos colaboradores - o pilar da cultura corporativa. Há muito tempo, os líderes têm como objetivo desenvolver continuamente os aspectos positivos da cultura e mitigar pontos negativos que podem prejudicar a reputação corporativa. Com o avanço e a expansão da IA, esta é a oportunidade ideal para maximizar seus resultados no próximo ano.

5 maneiras de aprimorar a cultura da empresa com IA

01.

amplifique a voz dos talentos

Crie pesquisas de opinião para os colaboradores com perguntas abertas que gerem respostas ricas e significativas e, em seguida, utilize a IA para analisar o feedback e resumi-lo, traduzindo-o em dados significativos

02.

impulsione a colaboração

Invista em automação para gerar ideias essenciais em reuniões, simplificando a comunicação e acelerando a entrega de projetos.

03.

crie pontos de contato integrados para a experiência dos colaboradores

Mostre as inovações da sua empresa a partir de uma abordagem combinada com o toque humano. Automatize os pontos de contato que mais se beneficiam da IA, mas preserve as interações em que a conexão humana é essencial e insubstituível.

04.

defenda a inclusão

Implemente ferramentas capacitadas por IA para detectar e mitigar vieses inconscientes e criar ambientes mais inclusivos, seja para chatbots de autoatendimento, comunicações corporativas ou em e-mails diários.

05.

construa confiança por meio da transparência

Pratique a autenticidade, a ética e cumpra os valores corporativos ao comunicar o impacto que a IA exerce nos colaboradores. Não fazer isso pode prejudicar a confiança e gerar um impacto negativo na cultura corporativa em longo prazo.



Glen Cathey
vice-presidente sênior,
diretor de consultoria,
Randstad Advisory,
Randstad Enterprise

02. inspire propósito e satisfação no trabalho.

como a IA mudará a maneira como seus colaboradores pensam e se sentem sobre o trabalho diário?

Surpreendentemente, os líderes de talentos acreditam que a revolução da IA generativa transformará a maneira como as pessoas trabalham. Mas ainda é incerto se os colaboradores aceitarão essa mudança com tanto entusiasmo. Embora o impacto da IA generativa nos profissionais ainda não esteja totalmente claro, pesquisas recentes indicam benefícios difíceis de mensurar, especialmente no que diz respeito à satisfação no trabalho e realização pessoal.

Ter acesso a ferramentas e assistentes mediados por IA desempenha um papel fundamental em como as pessoas se sentem em relação ao trabalho.

No ano passado, um estudo realizado pela [Microsoft e pelo LinkedIn](#) constatou que 84% dos entrevistados acreditam que a IA permite que eles sejam mais criativos e 83% passaram a gostar mais de seu trabalho. Além disso, a [Inc.](#) apontou que sete em cada dez profissionais ficam mais felizes quando podem utilizar IA no trabalho.

Quando questionados sobre a importância da inovação no trabalho, 65% dos talentos entrevistados no estudo [Workmonitor 2025](#) da Randstad afirmam ser importante. Quase metade (47%) acredita que os empregadores poderiam usar mais a IA no trabalho e 48% acreditam que o uso tornaria o trabalho mais interessante. Habilidades em IA estão entre as mais demandadas pelos talentos (40%), um aumento significativo em relação aos 29% do ano passado.

Essas constatações se alinham com as percepções dos líderes de talentos. Segundo o estudo [Talent Trends 2025](#) da Randstad Enterprise, 84% acreditam que robôs e *machine learning* podem assumir tarefas dispendiosas, permitindo que profissionais qualificados se concentrem em trabalhos mais avançados, um aumento de 6 pontos percentuais em relação ao ano anterior. Os profissionais encontram propósito e realização, ganhando mais tempo para focar em inovação, criatividade e colaboração. Além de reduzir a carga de trabalho, a IA pode impulsionar a criatividade dos talentos, desafiando conceitos, estimulando novas perspectivas e transformando ideias em ação.

82%

afirmam que já utilizam IA agêntica para desenvolver fortes habilidades cognitivas.

com mais tempo para se concentrar em inovação, criação e colaboração, os profissionais se sentem com propósito e realizados

A ascensão da [IA agêntica](#) permite que as pessoas gerenciem significativamente melhor sua carga cognitiva. O uso de agentes para colaborar de forma autônoma em tarefas reduz a carga sobre aqueles que supervisionam os projetos, permitindo que se concentrem no panorama geral, como o relacionamento com clientes e a definição de resultados. Na prática, 82% dos líderes entrevistados já utilizam essa tecnologia para fortalecer as habilidades cognitivas de seus colaboradores. Além disso, outros 82% afirmam que suas empresas estão reinventando o atendimento ao cliente e a operação interna por meio da IA.





Certamente, capacitar as pessoas para serem mais criativas e produzir um trabalho de alta qualidade é uma estratégia certa para promover satisfação no ambiente de trabalho. Os colaboradores sentem que estão evoluindo em suas habilidades e se dedicando a um trabalho focado que valoriza seus pontos fortes, resultando em maior engajamento e desempenho excepcional. Você já pensou de que formas a IA pode auxiliar você a alcançar os mesmos resultados como líder de talentos e negócios? Que ações você está implementando para ajudar seus colaboradores a explorarem todo o potencial dessas tecnologias e mantê-los engajados?

Quando as pessoas entregam um trabalho de qualidade, as recompensas automatizadas e as plataformas de reconhecimento profissional destacam esses esforços para colegas e gestores, garantindo que marcos e contribuições menores não passem despercebidos. Esses momentos podem incluir a conclusão de um projeto, o cumprimento dos principais indicadores de desempenho (KPIs) e maior colaboração. O uso da IA para automatizar esses reconhecimentos, além de possibilitar as recompensas apropriadas, diminui a carga sobre gestores e líderes e faz com que os talentos se sintam valorizados. Além disso, os dados obtidos por meio desses programas enriquecem o histórico profissional dos colaboradores, apoiando ainda mais seu desenvolvimento e crescimento.

A IA está ajudando as pessoas a se sentirem engajadas e conectadas às suas equipes e organizações de várias formas, tanto significativas quanto menos evidentes. Cada vez mais empresas estão implementando um sistema de automação de anotações para [registrar e resumir reuniões](#), para que até mesmo quem não participou de uma reunião possa acompanhar rapidamente os principais pontos de discussão e as providências a serem tomadas. Os e-mails estão sendo elaborados com IA generativa para [transmitir tons e linguagens específicos](#) e personalizar o conteúdo. Lembretes de eventos para [comemorar aniversários, datas comemorativas](#) e outros marcos ajudarão as empresas a engajar continuamente seus colaboradores.

Esses pequenos, mas importantes avanços podem gerar mais satisfação no trabalho. Contudo, esses sentimentos precisam ser nutridos e direcionados pelos líderes de pessoas. Ao fornecer o treinamento, as ferramentas e as motivações certas, o RH pode aumentar a satisfação e a relevância no trabalho. Isso pode explicar por que a requalificação se tornou uma prioridade para o RH. Neste ano, 50% dos profissionais afirmam estar focados no treinamento para o setor, um aumento significativo em relação a 2018, quando somente 36% indicaram essa prioridade, e 2021, quando foi priorizado por apenas 26%.

Pode ser que as pessoas nunca deixem de se preocupar com o impacto da IA nos empregos, mas, aparentemente, o índice de pessoas se sentindo mais confortáveis com a tecnologia está aumentando. A capacidade de tornar o trabalho mais significativo é uma proposta de valor poderosa, que resultará em mais alegria e satisfação no ambiente de trabalho.

5 maneiras de gerar maior propósito e realização na era da IA

01.

realize treinamento e fomente a colaboração em IA

Não basta disponibilizar IA em toda a empresa. A tecnologia deve ser acompanhada por treinamento personalizado que permita que seus colaboradores aumentem rapidamente sua produtividade e criatividade utilizando novas ferramentas. Trabalhe com as equipes para entender onde a IA pode ter o maior impacto em suas funções e definam juntos como a tecnologia pode auxiliar a equipe de maneira valiosa e relevante.

02.

combine reconhecimento automatizado e social

Automatizar recompensas e reconhecimento profissional é importante para reconhecer regularmente as conquistas de cada um. Certifique-se de que sua estratégia também inclua pontos de contato sociais, como atividades em grupo e comemorações, tornando-a centrada na equipe.

03.

crie confiança e entusiasmo para o futuro do trabalho

Trabalhe em conjunto com seus colaboradores para definir como a IA pode fomentar o pensamento, impulsionar a criatividade, desafiar conceitos e transformar a ideia em ação. Concentre-se na capacidade da tecnologia, quando adotada, de redefinir as funções, e não substituí-las. Certifique-se de que suas estratégias ofereçam oportunidades para colaboradores com habilidades obsoletas adquirirem novas competências, permitindo uma transição para funções novas ou atualizadas.

04.

dê a oportunidade para os talentos inovarem

Avalie seu quadro de colaboradores regularmente para entender como eles se sentem e como estão utilizando a IA e a automação. Peça a eles recomendações sobre maneiras de aumentar a motivação e a produtividade e ofereça oportunidades de compartilhar suas conquistas com toda a organização

05.

saiba quando utilizar a IA para impulsionar o engajamento e a satisfação

Um telefonema, uma reunião com a diretoria ou conversas casuais podem ser muito mais poderosos e impactantes do que uma tarefa automatizada que carece de interação humana. Treinamento estratégico e processos que forneçam o equilíbrio ideal são fundamentais para uma experiência engajadora para as pessoas.



Francesca Campalani
vice-presidente sênior,
consultora principal,
Randstad Advisory,
Randstad Enterprise

03. acelere o crescimento profissional para todos.

como você planeja impulsionar o desenvolvimento de habilidades para todos os colaboradores nos próximos anos?

Com recursos limitados, as organizações, por muito tempo, precisaram priorizar o aperfeiçoamento de determinados talentos, deixando a qualificação inacessível para muitos e restringindo as oportunidades de mobilidade interna. Ao mesmo tempo, os empregadores geralmente recorrem ao recrutamento externo quando o quadro de colaboradores carece de habilidades específicas, sem perceber o potencial de muitos de seus próprios talentos. No entanto, à medida que sua empresa intensifica os investimentos em IA, essa dinâmica sofrerá uma transformação. A democratização do aprendizado e desenvolvimento (A&D) tem o potencial de impulsionar seus colaboradores.

A capacidade da IA de coletar, analisar e agir sobre grandes volumes de dados permite que as empresas personalizem as trajetórias profissionais de cada funcionário. Isso inclui mapear habilidades, criar planos de aperfeiçoamento e elaborar programas de *coaching*, medidas que beneficiam os colaboradores e os empregadores. A IA já está sendo empregada para identificar o potencial dos colaboradores. Ela é capaz de analisar métricas de desempenho, habilidades, comportamentos e traços de personalidade, reconhecendo padrões que se correlacionam com alto desempenho e qualidades de liderança, um processo conhecido como [inferência de habilidades](#).

Esse tipo de rigor também será adotado durante o processo de contratação. No estudo [Talent Trends 2025](#) da Randstad Enterprise, 48% dos entrevistados afirmam que os líderes de aquisição de talentos devem [colaborar mais com A&D](#) – um aumento de 13% desde o ano passado.

A IA generativa também está sendo utilizada para criar conteúdo específico para o usuário e fornecer feedback e avaliação de progresso. Podendo gerar e melhorar diversos formatos de conteúdo, incluindo realidade virtual (RV), realidade aumentada (RA), gamificação, vídeo e outros. Talvez o aspecto mais interessante seja a capacidade de oferecer diferentes tipos de treinamento, desde responder a perguntas simples até desenvolver um programa inteiro.

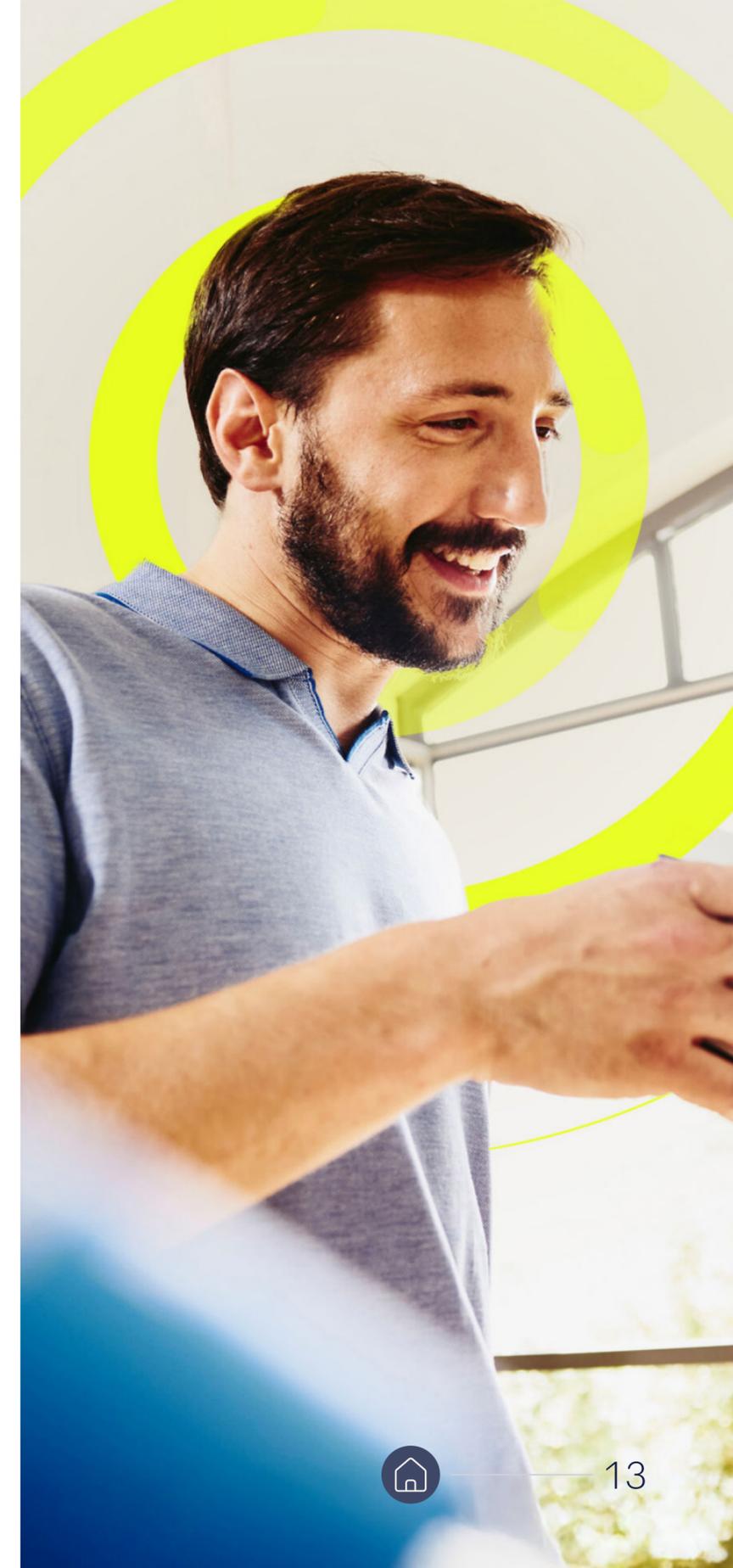
De acordo com Melissa Gee Kee, diretora de talentos, desenvolvimento e análise de pessoas da [Unilever](#), a IA expandirá e acelerará o conceito de aprendizado no fluxo de trabalho. A gigante de produtos de consumo oferece um ambiente de aprendizado para todos e avalia regularmente como a tecnologia ajuda a empresa a adquirir e reter habilidades.

“Os colaboradores recebem suporte para o desenvolvimento de habilidades no momento certo, o que se torna uma prática constante e contínua.”



Melissa Gee Kee
diretora de talentos, desenvolvimento e análise de pessoas

Unilever





Mapear as capacidades e o potencial de cada colaborador para as necessidades da organização permite alocar recursos de forma mais eficaz. Os empregadores estão direcionando mais recursos para oportunidades de qualificação, com 53% planejando aumentar os investimentos em A&D e outros 53% concentrando-se significativamente no desenvolvimento de habilidades no próximo ano. Nesse contexto, 70% dos líderes de talentos apontaram um aumento nos recursos financeiros voltados para aprendizado no último ano, seguindo uma tendência de crescimento nos últimos três anos (57% em 2023 e 65% em 2024).

Essa revolução no aprendizado deverá proporcionar acesso igualitário e recursos para o desenvolvimento de habilidades em todo o quadro de colaboradores. Cerca de dois em cada cinco líderes de talentos afirmam que utilizam a IA para reduzir o viés em relação ao aperfeiçoamento de colaboradores e a mobilidade interna, sendo o setor de TI e tecnologia o que mais a utiliza. Aumentar esses investimentos será fundamental para reduzir as desigualdades que existem hoje. Não eliminar as lacunas existentes pode prejudicar grupos de colaboradores, à medida que as necessidades de habilidades mudam radicalmente ao longo dos anos.

Ironicamente, no ano passado, uma pesquisa da Randstad constatou grandes lacunas nas práticas de treinamento e desenvolvimento das empresas quando se trata de IA:

- Enquanto 75% das empresas estão adotando a IA, apenas 35% dos talentos receberam treinamento em IA no ano passado.
- 71% dos profissionais qualificados em IA são homens e apenas 29% são mulheres.
- Somente um em cada cinco baby boomers recebeu oportunidades de qualificação em IA, em comparação com quase metade dos profissionais da geração Z.

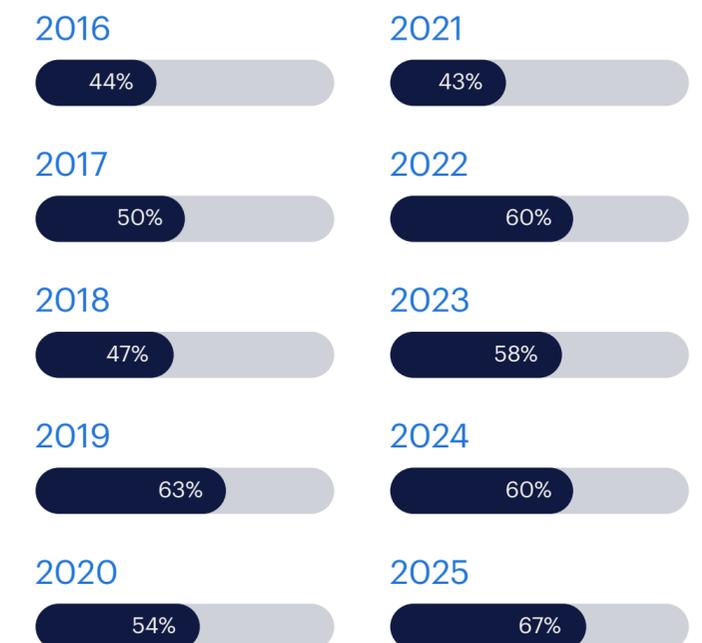
Como você pode acelerar o aprendizado para todos os seus colaboradores? A J&J desenvolveu uma abordagem integrada que utiliza IA para alcançar os três “Es” do desenvolvimento: educação, experiência e exposição. Sua plataforma de aprendizado não só visa facilitar a qualificação, mas também conectar talentos com mentores, promovendo ainda mais o desenvolvimento das trajetórias de carreira. Os líderes de talentos também desenvolveram a tecnologia para ser simples, eficaz e fácil de utilizar, tornando-a o mais acessível possível.

Até recentemente, a ideia de oferecer *coaching* externo a todos era impraticável para muitas organizações. No entanto, os dados do Talent Trends revelam que mais empresas estão adotando essa abordagem, pois as plataformas com recursos de IA tornam o *coaching* mais acessível a todos os talentos.

Embora nossos dados revelem que apenas 9% oferecem *coaching* para todo o seu quadro de colaboradores, 40% oferecem esse suporte a todos os profissionais efetivos. A economia do *coaching* está mudando e a eficácia também está aumentando.

A ascensão das plataformas com recursos de IA certamente permitirá uma rápida transformação do quadro de funcionários nas organizações que investem mais em A&D. E com mais conhecimento e ferramentas para desempenhar seu trabalho, esses profissionais mais capacitados alcançarão grandes ganhos de desempenho em um futuro próximo.

porcentagem de empresas que apontam um aumento nos recursos financeiros voltados para requalificação, desenvolvimento de competências e/ou treinamento em habilidades emergentes.



5 maneiras de tornar o aprendizado e a capacitação mais relevantes

01.

programas de aprendizagem personalizados

Invista em uma plataforma de aprendizado adaptável e com recursos de IA para analisar dados e resultados do usuário e elaborar um currículo para cada indivíduo.

02.

explore o poder da inteligência humana

Embora a IA seja impressionante, certifique-se de que o conteúdo a ser aprendido seja avaliado por especialistas no assunto e tenha a exatidão e a eficácia validadas.

03.

invista em variedade

Entenda as diferentes ofertas de aprendizado existentes nas plataformas adotadas, incluindo gamificação, módulos de treinamento, questionários e vídeos adequados para aprendizado individualizado e acessível. Também considere como os colaboradores podem aplicar no trabalho aquilo que aprenderam.

04.

priorize a equidade

Identifique as lacunas nas suas ofertas de aprendizado em relação às necessidades de diferentes grupos de talentos. Considere disponibilizar programas de *coaching* e aperfeiçoamento para todo o quadro de colaboradores, não somente executivos e talentos com alto potencial, para inspirar todos a serem a melhor versão de si mesmos.

05.

cumpra as suas promessas

Sua estratégia e tecnologias também devem identificar internamente oportunidades de progressão de carreira para os colaboradores que realizam os cursos de qualificação. Mostre às pessoas como e onde aplicar suas novas habilidades antes que elas encontrem a oportunidade de utilizá-las em outro lugar.



[Lindsay Witcher](#)

diretora administrativa global, Randstad RiseSmart, Randstad Enterprise

04. impulsione talentos neurodivergentes com IA.

como você pode aproveitar as habilidades dos talentos neurodivergentes para preencher as lacunas de habilidades em sua organização?

A escassez de talentos e de habilidades têm sido uma das três principais preocupações dos líderes de talentos todos os anos desde que começamos o nosso estudo Talent Trends há uma década. Dados demográficos e de mercado confirmam que esse desafio persistirá, e a concorrência por habilidades de alta demanda se intensificará ainda mais - contudo, a solução pode estar em bancos de talentos inexplorados?

Segundo a ONU, neurodiversidade é “a ideia de que todos os humanos têm diferentes perfis cognitivos, habilidades neurológicas e pontos fortes e fracos, que devem ser reconhecidos e respeitados”. Colaboradores neurodiversos trazem habilidades únicas e altamente valorizadas, como pensamento criativo, resolução inovadora de problemas e atenção aos detalhes, que são frequentemente procuradas para funções de liderança e aquelas que demandam qualificação específica.

No entanto, os dados mostram que muitas pessoas neurodivergentes, incluindo aquelas com autismo, dislexia e/ou TDAH, são frequentemente desconsideradas. De acordo com o [MIT Sloan Management Review](#), nos Estados Unidos, a taxa de desemprego entre esses profissionais pode variar entre 30% e 40%. Entre os adultos autistas com formação universitária, esse índice pode chegar a 85%. [Made by Dyslexia](#), uma organização que trabalha em prol do maior grupo neurodivergente, estima que até 20% das pessoas têm dislexia.

Os profissionais neurodivergentes têm habilidades diferentes e variadas, mas muitas vezes têm as [habilidades inerentes de alta demanda](#) que as empresas necessitam e os líderes têm dificuldade em encontrar. Por exemplo, o reconhecimento de padrões, uma habilidade importante em testes de *machine learning*, modelagem e ciência de dados, é um ponto forte de alguns profissionais neurodivergentes. Alguns indivíduos demonstram excelentes [competências quantitativas](#), outros, como os que têm dislexia, podem se destacar em criatividade, resolução de problemas e habilidades de comunicação.

Ao mesmo tempo, o profissional neurodivergente enfrenta desafios no trabalho. Para aqueles com TDAH, tarefas rotineiras são um grande obstáculo e podem gerar uma distorção da percepção do tempo. Profissionais com dislexia podem ter dificuldades com ortografia, leitura e memorização. E as interações sociais e a política do escritório podem ser difíceis para os autistas, por exemplo. Em um mundo que historicamente favoreceu traços neurotípicos, o profissional neurodivergente deve superar continuamente o preconceito e o estigma. Como as decisões que você tomar hoje ajudarão a superar esses desafios no ambiente de trabalho para esses profissionais altamente qualificados?





Os programas de conscientização e o [avanço da IA](#) estão capacitando pessoas neurodivergentes de maneira sem precedentes. Por exemplo, agentes de IA e outras formas de automação estão processando grandes volumes de fatos que auxiliam as pessoas a absorver conhecimento mais rápido. Dificuldades com ortografia, pontuação e gramática são praticamente eliminadas com a tecnologia e a IA. A gestão de tarefas com IA pode dividir projetos complexos em etapas gerenciáveis e as tecnologias assistivas ajudam as pessoas a melhorar a qualidade das interações sociais e apoiam o aprendizado.

Os empregadores reconhecem cada vez mais o valor de colaboradores neurodiversos. No ano passado, o [Gartner](#) previu que, até 2027, 20% das empresas da Fortune 500 recrutarão ativamente talentos neurodivergentes para melhorar o desempenho organizacional. O [Financial Times](#) informou recentemente que o número de anúncios de emprego mencionando termos relacionados à neurodivergência aumentou seis vezes desde 2019.

Uma das razões pelas quais mais empregadores buscam esses candidatos é a vantagem competitiva que eles trazem para suas organizações. A gigante financeira [JPMorgan Chase](#) conta com a equipe de soluções de negócios (BeST), que conecta candidatos neurodivergentes a oportunidades alinhadas às suas habilidades e talentos únicos. Isso reduziu drasticamente as taxas de erro, elevou a motivação e tornou a cultura mais receptiva e inclusiva entre os colegas. Sua empresa poderia implementar algo semelhante?

O estudo Talent Trends de 2025 da Randstad Enterprise revela que 89% dos líderes afirmam que a equidade e a inclusão estão incorporadas em suas estratégias de talentos e são parte integrante de tudo o que fazem. Um aumento de 13 pontos percentuais desde o ano passado, quando os números caíram ligeiramente para 76%. Quase metade (43%) afirma ajustar os processos de recrutamento para atender a diferentes necessidades.

Um percentual significativo, 83% dos líderes de talentos, acredita que a IA pode reduzir muito o viés inconsciente quando utilizada com responsabilidade. Mais de um terço (36%) afirma que já utiliza IA, *big data* ou *machine learning* para obter e atrair talentos com conhecimentos e experiências variadas. O mesmo número (36%) utiliza essas ferramentas para reduzir o viés, em comparação com somente 21% e 24%, respectivamente, em 2024.

89%

afirmam que a equidade e a inclusão estão incorporadas em suas estratégias de talentos e são parte integrante de tudo o que fazem.

43%

relatam que ajustaram os processos de recrutamento para atender a diferentes necessidades.

Agora é o momento de considerar como a IA pode apoiar profissionais neurodivergentes no trabalho e ajudar a reduzir o viés nos programas de aquisição e capacitação de talentos. Para ter sucesso, você também precisará se concentrar na criação de culturas inclusivas que eliminem mitos e preconceitos. Iniciativas de conscientização, capacitação e grupos de apoio aos talentos podem ajudar a minimizar esses desafios e garantir que os profissionais neurodivergentes saibam que são bem-vindos, valorizados e pertencentes.



5 maneiras de impulsionar habilidades neurodivergentes com a IA

01.

fortaleça as parcerias

As habilidades inestimáveis e de alta demanda que os talentos neurodivergentes têm podem ser fortemente aproveitadas com o uso da IA, que pode automatizar tarefas rotineiras e melhorar a comunicação. Pergunte aos profissionais que se consideram neurodivergentes em quais tarefas a IA poderia oferecer economia de tempo e permitir mais foco para trabalhos criativos, analíticos e de resolução de problemas.

02.

adapte os programas de A&D às necessidades individuais

Garanta que o talento neurodivergente seja incluído nas iniciativas de qualificação desenvolvidas para todos os colaboradores. Utilize formatos de mídia variados e inclusivos que atendam a diferentes necessidades sensoriais para possibilitar o aprendizado de todos.

03.

concentre-se no indivíduo

Indivíduos da comunidade neurodivergente têm pontos fortes diferentes e necessidades variadas. Evite suposições generalizadas, incentive os talentos a compartilhar o que funciona melhor para eles, onde acreditam que a tecnologia pode ser mais útil e em quais tarefas se destacam.

04.

recrutamento inclusivo

Revise suas estratégias de busca e atração de talentos para minimizar vieses inconscientes e identificar métodos tradicionais de triagem e avaliação que possam desqualificar talentos neurodivergentes de alto potencial. Para ter práticas mais inclusivas, considere métodos de contratação baseados em habilidades.

05.

baseie-se na experiência

Crie e engaje grupos de colaboradores neurodivergentes para obter informações sobre como a organização pode apoiar melhor o fluxo de trabalho e a colaboração.



Matt Higgs
vice-presidente, Parcerias
Globais, Made by
Dyslexia,
Randstad Enterprise

05. foque em tarefas e habilidades, não em cargos.

como você reestruturará o trabalho para priorizar os resultados, ao mesmo tempo em que mantém as pessoas no centro das suas estratégias de gestão de talentos?

Entre as tendências mais transformadoras do mercado de talentos está a pixelização do trabalho, um método de reimaginar o trabalho dividindo-o em “pixels” flexíveis de tarefas e habilidades. Esses pixels são reorganizados com base nos resultados desejados, permitindo uma reconfiguração dinâmica que acompanha necessidades e prioridades em constante mudança. À medida que a IA continua a redefinir como o trabalho é realizado, por quem e quando, os empregadores estão repensando como os resultados são alcançados, expandindo as possibilidades de pensar e aprender.

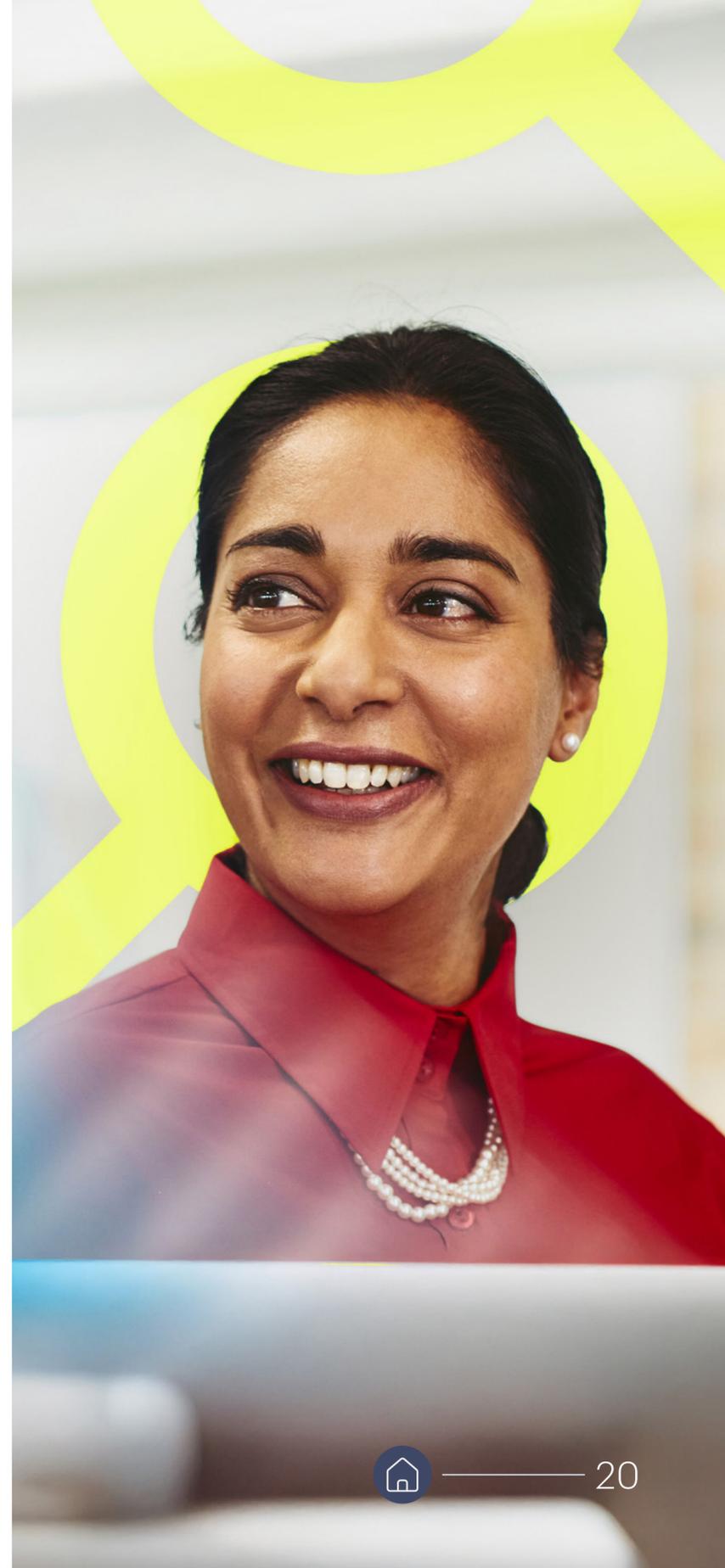
Como mudar de uma estratégia tradicional focada em funções para uma centrada em resultados pode ajudar a resolver desafios como escassez de talentos, lacunas de habilidades e rotatividade em sua empresa, tanto no presente quanto no futuro?

Essa [tendência existe](#) em muitos mercados ao redor do mundo há anos. Conforme o estudo [Talent Trends 2025](#) da Randstad Enterprise, um quarto (25%) dos líderes acredita que o talento ideal pode ser um colaborador efetivo, terceirizado ou temporário, o mesmo número que concordou totalmente com essa afirmação em nosso estudo de 2016. Em 2016, 40% afirmaram que estavam aumentando os investimentos em modelos integrados e/ou totais de aquisição de talentos. Esse percentual aumentou para 65% em 2025.

Há evidências adicionais de uma mudança com menos foco em profissionais efetivos que trabalham em tempo integral, visando um quadro de colaboradores mais flexível. De acordo com a empresa de consultoria em recrutamento [Staffing Industry Analysts](#), a parcela de colaboradores temporários entre os grandes empregadores vem aumentando constantemente desde 2009, de uma média de 12% para 22% em 2024. E hoje, em nosso estudo Talent Trends, 87% dos líderes afirmam que suas estratégias de talentos estão mais focadas na agilidade do quadro de colaboradores do que nunca. Um aumento de 21 pontos percentuais desde o nosso estudo de 2022 e o mais alto na história do Talent Trends.

87% afirmam que suas estratégias de talentos estão mais centradas na agilidade do quadro de colaboradores do que nunca, um aumento de 21% desde 2022

O surgimento de avanços complementares acompanha a expansão do quadro de colaboradores flexível, como marketplaces de talentos, autoaprendizagem e a contratação de profissionais autônomos para projetos internos (como a [política de 20%](#) do Google, que já existe há bastante tempo). Essas tendências aceleraram a reorganização do trabalho, permitindo que diversos acordos sejam implementados para diferentes projetos. A IA facilita todo esse processo ao se tornar uma parceira de trabalho para as pessoas, permitindo que elas usem seu tempo para aprimorar habilidades, transferir conhecimento, serem mais ágeis além das equipes e grupos de trabalho, além de treinar e ensinar outras pessoas.





Os líderes de talentos reconhecem que um modelo de pixelização baseado em resultados permite que as pessoas trabalhem de maneira mais eficiente. Na prática, 46% afirmam que criar um quadro de colaboradores mais fluido e flexível é uma prioridade, enquanto outros 43% dizem que isso já é uma realidade em suas organizações. Para atingir esse objetivo, 41% estão priorizando maior acesso a funcionários efetivos, temporários e freelancers, e 43% estão priorizando investimentos em dados e inteligência de mercado para entenderem melhor como criar um quadro de colaboradores fluido e flexível.

46%

afirmam que criar um quadro de colaboradores mais fluido e flexível é uma prioridade.

43%

priorizam investimentos em dados e inteligência de mercado para entenderem melhor como criar um quadro de colaboradores fluido e flexível.

Para alinhar o talento às necessidades dos negócios, a tecnologia pode implementar os recursos certos por tarefas e projetos, não por funções. Os gerentes de recrutamento não precisam mais se preocupar com o número de colaboradores, agora podem optar por diferentes modelos de trabalho, incluindo a automação de processos repetitivos. Além disso, os empregadores podem utilizar a IA para planejar recursos e escolher a combinação ideal de acordos de trabalho. De fato, essa estratégia é identificada como prioritária por 45% dos líderes entrevistados.

Para a [Baylor Scott & White](#), a maior organização sem fins lucrativos e um dos sistemas de saúde mais avançados do Texas, a tecnologia pode redefinir o trabalho e a utilização dos recursos. De acordo com Tenneil Dutton, vice-presidente sênior de talento e diversidade, a prestadora de serviços de saúde explora como essa abordagem pode diminuir alguns dos desafios de talentos que a empresa enfrenta. No futuro, ela acrescentou, essa abordagem pode trazer benefícios significativos para departamentos de saúde combinada e funções corporativas.

“Estamos preparando uma iniciativa para analisar uma função de nível básico para a qual não conseguimos contratar com rapidez suficiente devido à alta rotatividade. Estamos analisando tarefas que podem ser realizadas por IA ou outras tecnologias. E, então, vamos dividir as funções em tarefas e, como resultado, provavelmente haverá mudança nos perfis dos colaboradores que contratamos.”



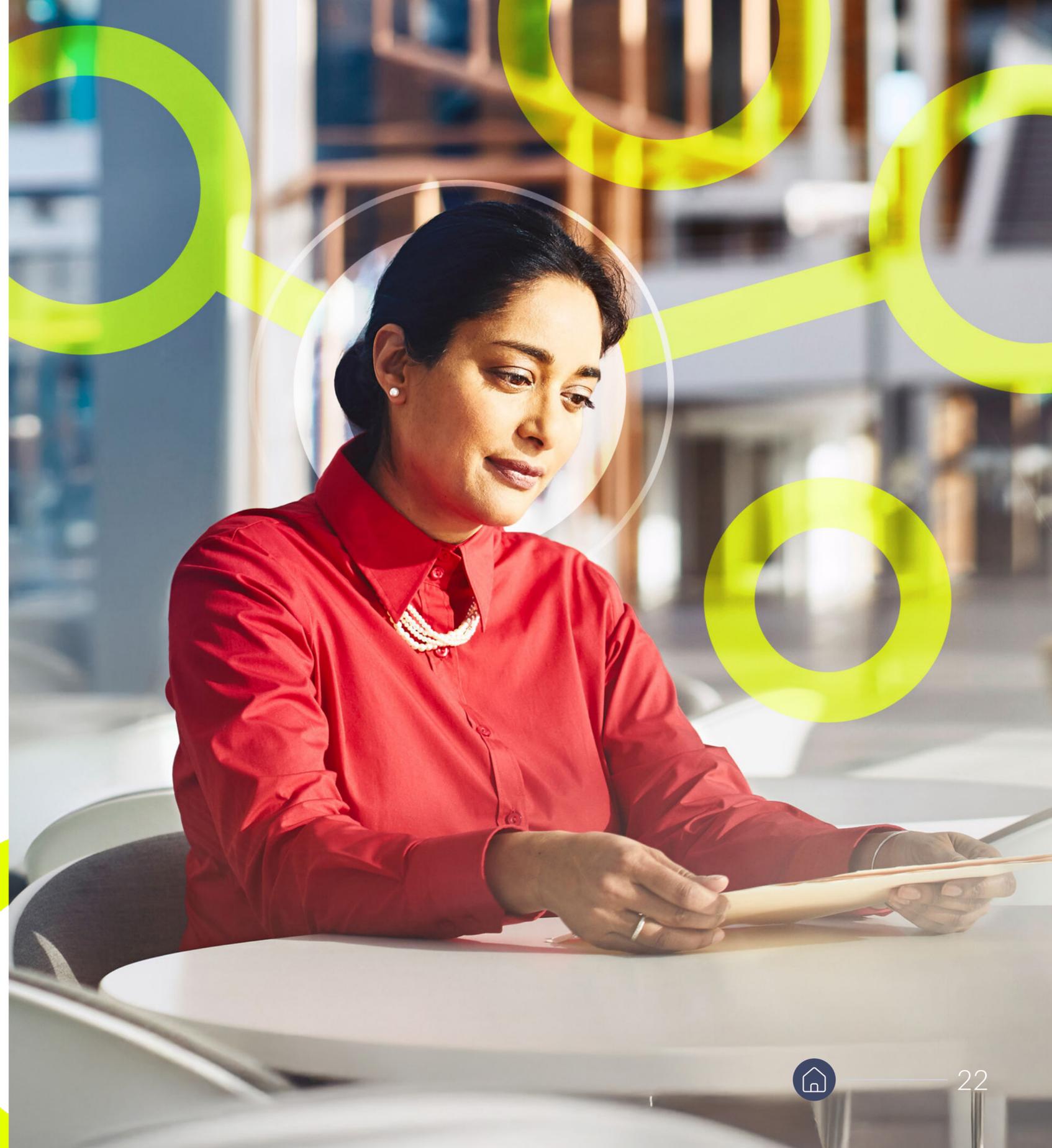
Tenneil Dutton
vice-presidente sênior de talento e diversidade

Baylor Scott & White

Além dos muitos benefícios que a pixelização do trabalho traz para os empregadores, os efeitos nos talentos também são transformadores. Ainda que impulsionados pela tecnologia, os modelos de trabalho pixelados devem sempre ser centrados no ser humano. Permitir que as pessoas busquem constantemente novas oportunidades dentro da organização, apliquem seu conhecimento em diversos projetos e equipes e adquiram novas habilidades e experiências ao longo da trajetória pode melhorar a satisfação e a realização e incutir um senso de empreendedorismo.

O foco no trabalho impulsiona o crescimento profissional tanto tradicionalmente como de forma não linear, podendo levar à descoberta de carreiras alternativas. A parceria com a tecnologia pode auxiliar as pessoas a se destacarem em artesanato, criatividade, especialidades e muito mais.

Ao adotar uma abordagem de alocação de recursos com base nas tarefas, você possibilita um desempenho aprimorado e uma experiência superior para os talentos, ajudando sua empresa a prosperar diante de desafios e oportunidades em evolução.



5 maneiras de repensar a execução do trabalho

01.

comece considerando uma necessidade específica do negócio e seus princípios norteadores

Verifique o que precisa ser feito, os resultados esperados, as tarefas a serem concluídas, as habilidades necessárias e se há algum trabalho que pode ser dispensável.

02.

concentre-se nas pessoas para que o desempenho seja sustentável

Na pixelização do trabalho, o lado humano deve ser priorizado. Priorize a criação de um trabalho significativo e que seja empoderador para as pessoas e equipes, promovendo o crescimento pessoal e organizacional. Embora possa haver economia de custos, o foco sempre deve ser a experiência humana.

03.

estimule a colaboração dentro do ecossistema organizacional

Possibilite parcerias entre diretores de recursos humanos, diretores de tecnologia da informação e partes externas. O sucesso depende da quebra de silos e do uso de capacidades coletivas.

04.

utilize a tecnologia de maneira ética

Ao decidir utilizar a IA e outros recursos tecnológicos, certifique-se de que as estratégias estejam alinhadas com seus valores organizacionais, prezem pela privacidade e segurança e atendam às políticas estabelecidas.

05.

seja transparente e confiável

Comunique claramente às equipes o propósito, o progresso e os resultados para gerar confiança e segurança psicológica. A transparência permite agilidade, escalabilidade e inovação, além de incentivar feedbacks sinceros.



Sam Schlimper
diretora administrativa,
Randstad Advisory,
Randstad Enterprise

06. faça novos acordos de trabalho durante crises no mercado.

como mobilizar diferentes estruturas de trabalho para permitir uma vantagem sustentável ao seu negócio?

O futuro do trabalho está passando por mudanças drásticas. [Envelhecimento dos profissionais](#), [redução constante da participação de pessoas no mercado de trabalho](#), lacunas de habilidades cada vez maiores, [desemprego crônico entre os jovens](#) e taxas de natalidade em queda são fatores favoráveis para a [escassez de talentos](#). Essa lacuna estrutural no mercado de trabalho global ameaça inviabilizar o crescimento econômico e, para empresas despreparadas, dificulta o alcance de seus objetivos.

No entanto, há oportunidades mesmo em meio a esses desafios. Com adaptações e acordos de trabalho alternativos e atrativos, a sua organização não apenas irá sobreviver, mas progredir, garantindo os talentos necessários para se manter à frente em um cenário cada vez mais competitivo.

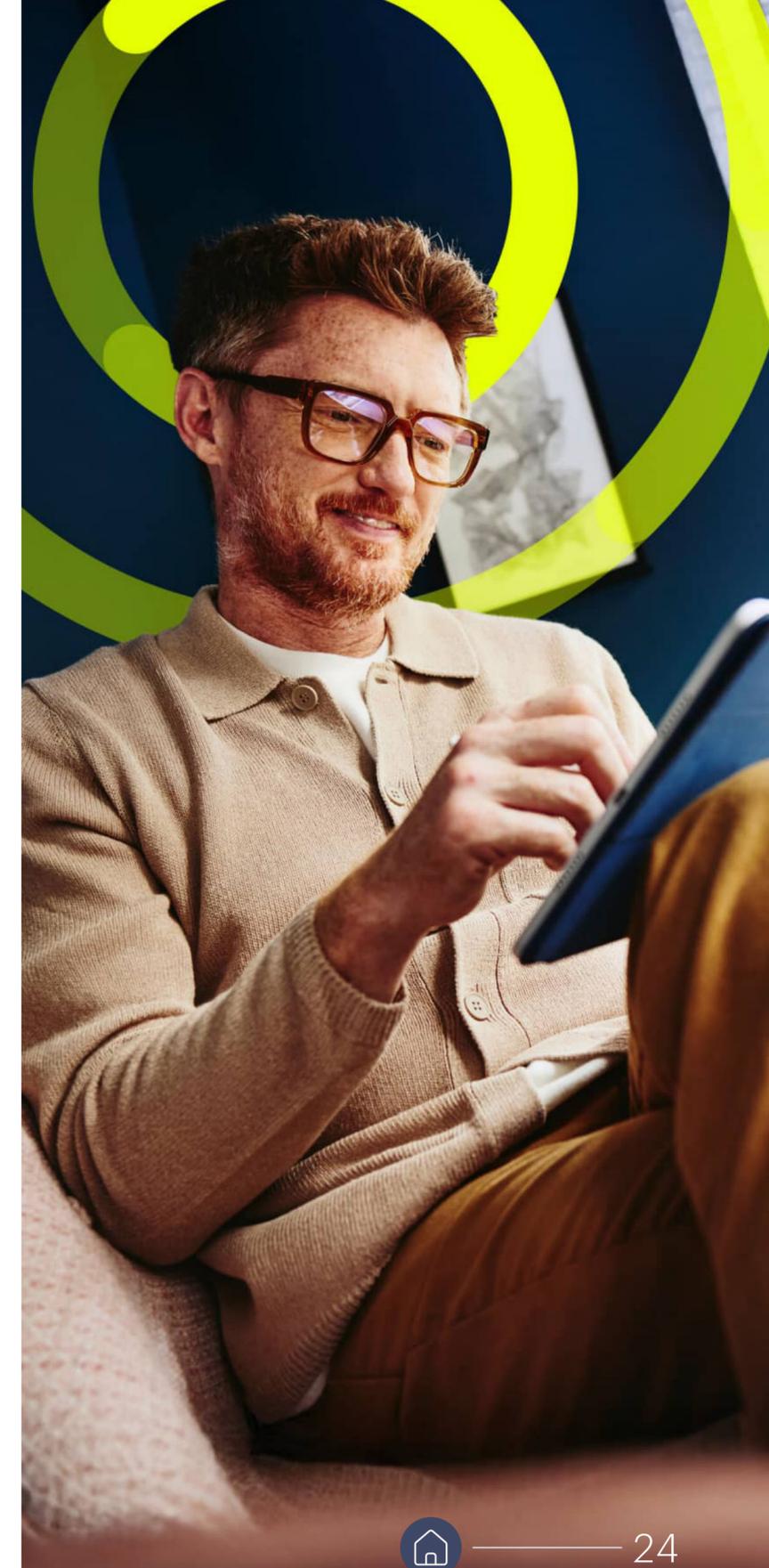
O [Fórum Econômico Mundial](#) aponta que 30% dos profissionais de todo o mundo terão 50 anos ou mais até 2050. Além disso, de acordo com a OCDE, a cada 100 profissionais, 44 têm mais de 50 anos e se aposentaram ou escolheram deixar o mercado de trabalho. Espera-se que, até 2050, esse número aumente para 56 indivíduos a cada 100. Quais medidas você implementará para mitigar os impactos da aposentadoria de tantos talentos, um problema que ameaça diferentes setores?

A aposentadoria de profissionais não é o único aspecto que afeta o acesso aos talentos. Em 2023, a [Organização Internacional do Trabalho](#) identificou que mais de 20% dos jovens não estavam trabalhando, estudando ou realizando nenhum tipo de curso de formação (“nem-nem”, termo utilizado para descrever jovens que não trabalham, nem estudam). Com uma taxa de desemprego de 13%, o número de jovens desempregados atinge 64,9 milhões de pessoas, representando uma grande parte da população fora do mercado de trabalho. O [Banco Mundial](#) aponta que o índice de participação de pessoas no mercado de

trabalho em todo o mundo caiu de 64,2% em 2000 para 60,9% em 2023.

Assim como na última década, a escassez de talentos continua a ser um dos três principais desafios para os empregadores. De acordo com o estudo [Talent Trends 2025](#) da Randstad Enterprise, 32% dos entrevistados afirmam que a escassez de talentos constitui seu maior problema ou causa um impacto negativo nos negócios. Quase um quarto diz o mesmo sobre os talentos que se aposentaram ou escolheram deixar o mercado de trabalho, um aumento de 4 pontos percentuais desde o ano passado. Um número ainda maior (76%) espera que essa tendência tenha a mesma ou maior influência em seus negócios este ano, e 88% expressam preocupações semelhantes sobre a retenção de talentos em geral, números que cresceram constantemente nos últimos três anos. Noventa e três por cento (93%) afirmam que colocarão o mesmo ou maior foco na retenção de

93% colocarão o mesmo ou maior foco na retenção de talentos este ano





Com habilidades cada vez mais escassas, os empregadores devem otimizar todos os talentos disponíveis por meio da inovação, incentivando outros a ingressar ou permanecer no mercado de trabalho por mais tempo. Por exemplo, a gigante de produtos de consumo Unilever lançou seu [modelo de emprego U-Work](#) em 2019 para mitigar o impacto da aposentadoria de colaboradores, profissionais em licença maternidade e paternidade e outros talentos em busca de flexibilidade no trabalho. Os talentos continuam trabalhando na empresa e recebem uma remuneração mensal, mas também conseguem cumprir seus compromissos e focar em interesses pessoais. Os líderes da empresa relataram que a intenção do programa é oferecer aos funcionários tempo para cuidar de entes queridos, explorar suas paixões ou assumir outros trabalhos.

A ideia do modelo pode parecer estranha. Historicamente, as empresas sempre desejaram acesso exclusivo às habilidades e pontos fortes de seus talentos. No entanto, de acordo com a [Forbes](#), modelos de trabalho alternativos, conhecidos como politrabalho, apresentam benefícios claros para as organizações.

Pessoas com mais de um emprego desenvolvem diferentes habilidades e a experiência adquirida em outras empresas estimula a inovação. Além disso, a satisfação e a motivação desses profissionais tendem a ser maiores. Mas modelos de trabalho alternativos não significam trabalho em excesso, que é o caso quando os profissionais têm dois ou mais empregos sem o conhecimento ou consentimento de seus empregadores.

Os dados do estudo [Workmonitor](#) da Randstad demonstram que os talentos desejam mais flexibilidade. Quase metade (45%) solicitou acordos de trabalho flexíveis e 44% acreditam que suas empresas atenderão a essas solicitações. Entre os talentos mais jovens, de 25 a 34 anos, o desejo por flexibilidade e confiança dos empregadores é ainda maior (51% e 46%, respectivamente).

Em nosso estudo Talent Trends, os empregadores também apontam a implementação de acordos de trabalho flexíveis para atrair (35%, aumento de 9 pontos percentuais em relação ao ano passado) e reter (34%, aumento de 8 pontos percentuais em relação ao ano passado) talentos com origens e experiências variadas em benefício da organização. E 81% relatam que acordos de trabalho flexíveis são ótimos para promover maior equidade no trabalho. Quais benefícios a sua empresa pode ter ao adotar uma abordagem semelhante?

45%

dos talentos solicitaram acordos de trabalho flexíveis e

44%

confiam que suas empresas atenderão às suas solicitações.

Fonte: [Workmonitor 2025 da Randstad](#)

Em um momento em que o envelhecimento dos profissionais, o declínio da participação de pessoas no mercado de trabalho e o desemprego crônico entre os jovens estão limitando o acesso aos talentos, é preciso reconsiderar como sua empresa atende as necessidades e os desejos dos colaboradores. Obter vantagem competitiva ao atrair e reter talentos qualificados será mais importante do que nunca.

5 maneiras de implementar acordos de trabalho flexíveis.

01.

defina seus objetivos

Saiba quais são as metas das suas iniciativas. Você deseja reter colaboradores que estão se aposentando, atrair novos profissionais ou incentivar o retorno de pessoas em licença? Defina métricas realistas que indicarão o sucesso da sua organização.

02.

comece pequeno

Comece com um projeto-piloto limitado e focado no seu setor, na sua região geográfica ou em uma função. Expanda gradualmente assim que houver prova de conceito.

03.

especifique e divulgue os critérios de elegibilidade

Mantenha clareza e transparência sobre quem pode participar de modelos alternativos de trabalho e por quê. Crie políticas justas que atendam às necessidades da empresa e dos colaboradores. O sucesso depende da adesão de todos os profissionais.

04.

evite conflitos de interesse

Em relação aos que praticam politrabalho, seja uma atividade paralela ou um emprego em outra organização, certifique-se de que o trabalho exercido seja compatível, ético e dentro da lei.

05.

teste e faça ajustes

Seja persistente e não desista se o projeto-piloto não for perfeito. Identifique as falhas e trabalhe para ajustar o programa antes de expandir para outras áreas do negócio



Paul Vincent
líder global, Design de Serviços, Randstad Enterprise

07. repense a criação de valor com talentos capacitados.

que medidas você implementará para impulsionar seu quadro de colaboradores?

A grande proposta de valor da revolução digital é o empoderamento dos talentos, independentemente do nível de habilidade ou cargo. Ao ampliar a capacidade das pessoas de pensar, solucionar problemas e inovar, a tecnologia pode ajudar a realizar o trabalho com mais rapidez, eficiência e eficácia. Isso causa a seguinte pergunta: como redefinir o valor das pessoas da sua organização na era da IA e dos dados?

Mudar é preciso na economia digital de hoje. Economia de tempo e maior foco são dois benefícios que ficam claros à medida que os colaboradores utilizam a IA e outras ferramentas para automatizar as rotinas diárias. Ao não precisar realizar tarefas demoradas e de baixo valor, as pessoas podem dedicar mais tempo a atividades importantes, como colaboração, pensamento crítico e comunicação, áreas nas quais o toque humano é essencial para o sucesso. Mesmo assim, a IA pode apoiar os profissionais envolvidos em tarefas de alto valor, funcionando como uma parceira intelectual e membro da equipe, estimulando a criatividade e estruturando ideias em planos claros e objetivos. Portanto, não apenas a produtividade e o desempenho irão crescer com o avanço da IA, mas também o potencial humano será ampliado.

não apenas a produtividade e o desempenho irão crescer com o avanço da IA, mas também o potencial humano será ampliado.

Segundo o [Fórum Econômico Mundial](#), a atual onda de inovação está acelerando a criação de valor pelas empresas além dos ganhos de produtividade. Profissionais que têm o auxílio da IA estão conseguindo comercializar produtos com mais rapidez, ter relacionamentos mais sólidos com os clientes e expandir no mercado. O que começou como programas-piloto, iniciativas para impulsionar as habilidades dos profissionais, agora está crescendo em escala, gerando retornos em toda a empresa. E as empresas que continuam esperando antes de testar a tecnologia podem ter dificuldades para recuperar o tempo perdido.

Para realmente aproveitar os benefícios desses investimentos, é preciso considerar mais do que simples métricas de produtividade. Uma medida mais importante e desafiadora é o impacto no potencial das pessoas de criar mais valor com a ajuda da IA generativa, *machine learning*, processamento de linguagem natural e análise de sentimentos. O objetivo final não é somente economizar tempo, mas sim atrair colaboradores ágeis, preparados para o futuro e que consigam assumir qualquer tarefa.





Conforme o estudo Talent Trends 2025 da Randstad Enterprise, o potencial de aprendizado é um dos fatores mais importantes na escolha de profissionais novatos ou seniores (41% para cada, respectivamente). Na prática, esse é o critério mais citado e considerado extremamente importante para contratações para cargos de nível básico. Para talentos seniores, 43% dos líderes classificam como extremamente importantes traços intelectuais ou de personalidade, como pensamento crítico e inteligência emocional. Esse critério ocupa o segundo lugar para talentos em início de carreira (37%). Quase o mesmo número (34% para novatos e 36% para seniores) afirma que motivações e aspirações pessoais relevantes também são características pertinentes em um candidato. Essas são considerações importantes porque os empregos e responsabilidades estão evoluindo rapidamente (segundo o FMI, 40% dos cargos em todo o mundo estão expostos à IA).

os três principais critérios na escolha de colaboradores em início de carreira: potencial de aprendizado, traços intelectuais ou de personalidade inerentes e motivações e aspirações pessoais relevantes

principais critérios na escolha de colaboradores seniores: traços intelectuais ou de personalidade inerentes, como pensamento crítico e inteligência emocional

Para os profissionais terem sucesso em ambientes tão dinâmicos, habilidades inerentes bem desenvolvidas são mais importantes do que nunca para garantir adaptação e progressão da carreira. Com o apoio dos empregadores, os talentos devem redefinir continuamente a criação de valor para suas organizações e para si mesmos. Entregar resultados mais impactantes é importante, assim como aprendizado e desenvolvimento para que os talentos se atualizem em relação às demandas globais no que diz respeito a habilidades.

Como você ajudará seus colaboradores a continuarem gerando valor e a avançarem nas metas de negócios? A requalificação é a base de qualquer estratégia, mas, além disso, você precisará entender claramente como os negócios evoluirão e quais serão as necessidades de recursos associadas. Segundo a McKinsey, as empresas estão rapidamente buscando compreender como a IA funciona, mas sem considerar os objetivos de negócios primeiro. Identificar quais habilidades futuras serão necessárias é mais importante do que identificar quais cargos futuros serão necessários.

Outro princípio que contribui para capacitar pessoas é fornecer dados que fundamentem a tomada de decisões. A maioria das empresas pesquisadas (66%) afirma que pretende fornecer aos colaboradores treinamento ou requalificação sobre dados para atender às necessidades de negócios em constante mudança. No entanto, esse número está abaixo dos 84% relatado em nosso estudo de 2020. Conforme a ciência de dados segue avançando, ela ainda deve continuar sendo uma prioridade.

As pessoas que têm essas habilidades serão essenciais para todas as funções da empresa, especialmente aquelas relacionadas à gestão de talentos, área na qual esse tipo de conhecimento ajudará a mitigar a escassez de talentos e a lacuna de habilidades. No início, pode ser desafiador mensurar essa criação de valor. No entanto, com o tempo, essas contribuições terão um impacto substancial na prontidão dos colaboradores.

Muitos empregadores já estão caminhando nessa direção. Mais de dois em cada cinco afirmam que uma de suas principais considerações é entender como a tecnologia pode ajudá-los a tomar decisões de contratação mais inteligentes. Quase todos (91%) afirmam conseguir manter ou intensificar seu foco no alinhamento de processos em toda a organização e na criação de consistência.

Em muitas organizações, os executivos de talentos estão entre os que assumem a liderança na transformação da IA. Como você ajudará sua empresa a perceber os benefícios de ter um quadro de colaboradores mais capacitado? Essa jornada aumenta o nível de desempenho e a criação de valor e, com certeza, irá acelerar a próxima onda de inovação.

5 maneiras de criar novas fontes de valor humano

01.

realize pesquisas de opinião para obter insights

Solicite feedback dos gerentes diretos sobre como a tecnologia pode aprimorar o desempenho e a capacidade das equipes na orientação das decisões de investimento.

02.

planeje para o presente e para o futuro

Considere quais recursos são necessários para capacitar ainda mais as pessoas no dia a dia e em longo prazo, como o *coaching* direcionado por IA, que pode beneficiar suas carreiras e desempenho.

03.

aprendizagem personalizada

À medida que as funções mudam, desenvolva currículos de aprendizagem que sejam relevantes para cada profissional, visando adquirirem novas habilidades que aumentem seu valor para a organização e para o mercado de trabalho global.

04.

analise a maneira como o trabalho é realizado

Além de desenvolver habilidades, reavalie também como o trabalho é realizado, analisando como as pessoas colaboram, inovam e se comunicam. Todos esses são processos que as pessoas já conhecem, mas que irão evoluir com a integração da IA.

05.

acompanhe o processo e faça ajustes

Assim como acontece com outras iniciativas de negócios, certifique-se de medir os resultados e buscar oportunidades de melhoria. A transformação da IA será uma longa jornada e as organizações devem avaliar regularmente seu progresso



Wesley Connor
chefe global de Habilidades, Capacitação e Experiência do Colaborador, Randstad

08. elimine a lacuna de liderança imediatamente.

com a redução do *pipeline* de liderança, é possível reverter a tendência?

Líderes qualificados são mais necessários do que nunca em um cenário repleto de incertezas para a economia global. Mesmo que as organizações dediquem recursos consideráveis ao aprendizado e capacitação de líderes, suas iniciativas para construir um *pipeline* de liderança estável podem ser inadequadas, o que pode ter consequências catastróficas em um futuro próximo.

Um estudo recente publicado no [MIT Sloan Management Review](#) sobre programas de capacitação de líderes revelou que as iniciativas atuais estão aquém das necessidades das empresas.

Uma pesquisa de 2023 da [Deloitte](#) com executivos de negócios e de RH revela que apenas 23% acreditam que os líderes de suas organizações têm as capacidades certas para o ambiente dinâmico de hoje.

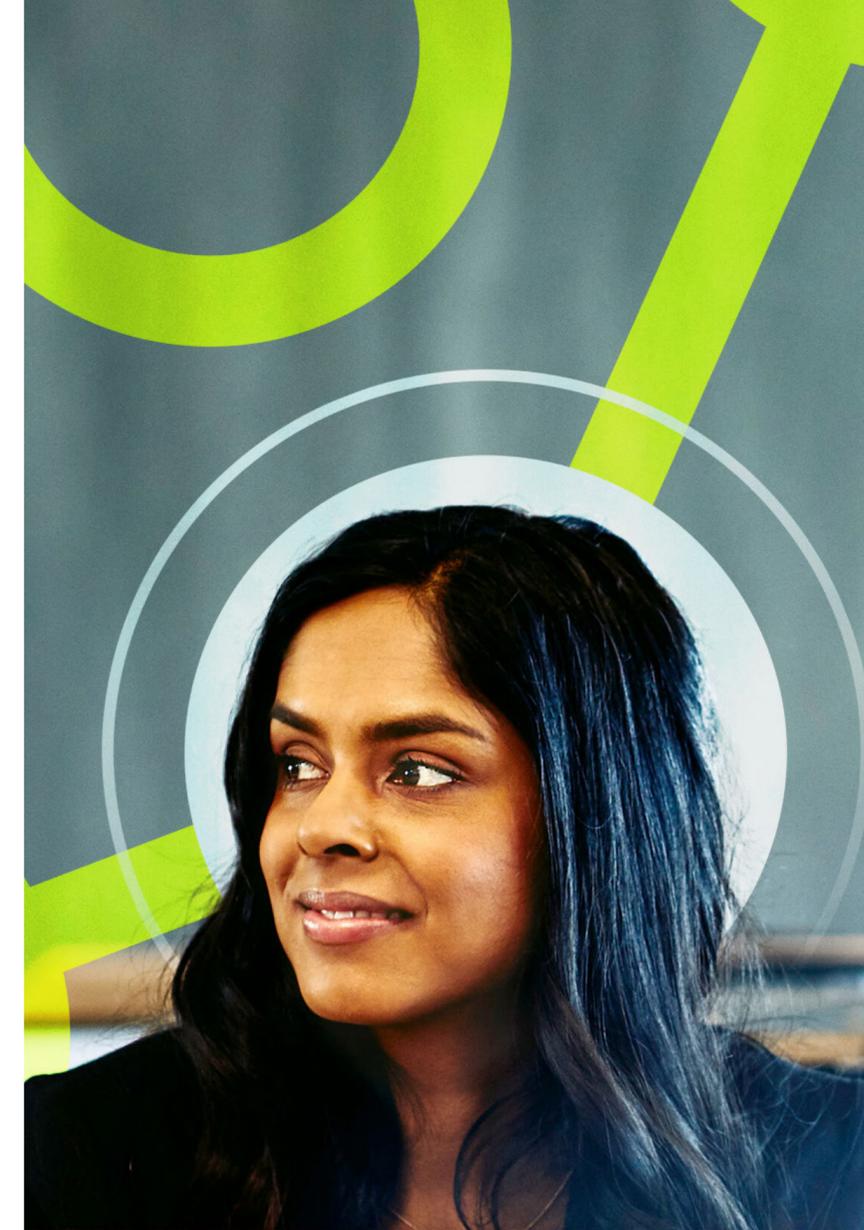
Outro fato preocupante de acordo com a [Forbes](#) é o fraco *pipeline* para desenvolvimento de lideranças femininas, sendo que apenas 87 mulheres são promovidas para cada 100 homens. Em cargos de diretoria, as mulheres têm maior propensão a deixar seus empregos em comparação aos homens. Segundo a [McKinsey](#), apenas 29% dos cargos de diretoria são ocupados por mulheres, e segundo o índice Russell 3000, somente 30% dos membros dos conselhos são mulheres.

A lacuna de liderança é um desafio crônico que as empresas já conhecem bem. Toda organização enfrenta dificuldades para adquirir e reter talentos com [qualidades de liderança](#), como [empatia](#), visão, adaptabilidade e pensamento estratégico. A IA consegue transformar todas as funções de um negócio, portanto, a urgência em garantir essas habilidades não para de aumentar. Além disso, as tendências macroeconômicas continuam afetando as ambições dos negócios, o que exige ainda mais que os líderes sejam bem treinados e preparados para lidar com diferentes cenários. Em sua pesquisa de 2024 com CEOs em todo o mundo, a [PwC](#) identificou que 45% acreditam que suas empresas não serão sustentáveis em dez anos se não mudarem seus planos.

Claramente, os líderes estão sob pressão para transformar suas organizações e a si mesmos. Apesar disso, o estudo [Talent Trends 2025](#) da Randstad Enterprise conclui que apenas 36% das empresas fornecem treinamento de liderança para atender às necessidades de negócios em constante mudança. O lado positivo é que esse número aumentou em relação aos 25% do ano anterior. Ainda assim, o número é preocupante porque demonstra uma falta de visão que contribui para aumentar a lacuna de liderança.

apenas 36% das empresas fornecem treinamento de liderança para atender às necessidades de negócios em constante mudança, um aumento em relação aos 25% do ano anterior

Em 2016, 46% disseram que planejavam aumentar o investimento em capacitação de líderes. Nos anos seguintes, esse número mudou de 52% em 2017 para 45% em 2018 e para 61% em 2019. Após a pandemia, essa prioridade diminuiu, caindo para 49% em 2020 e 44% em 2021. Agora é o momento das empresas colocarem a liderança novamente no topo de suas prioridades. Sem uma iniciativa mais estruturada para preparar gestores e executivos para as mudanças futuras, a existência da sua empresa pode estar ameaçada. Sendo assim, como você atuará em conjunto com seus executivos de negócios para mudar essa trajetória?





A tecnologia está começando a transformar a maneira como as empresas fornecem qualificação e treinamento aos seus colaboradores. Nossos dados mostram que 46% das empresas utilizam a IA para analisar e recomendar profissionais de alto potencial para cargos de liderança. Além disso, alguns empregadores estão recorrendo ao *coaching* para preparar talentos para a liderança.

45%

oferecem *coaching* para executivos e liderança sênior.

45%

oferecem *coaching* para futuros líderes.

44%

oferecem *coaching* aos gestores e aos profissionais que provavelmente se tornarão gestores.

A qualificação e o *coaching* de executivos são fundamentais para ajudar os líderes a se adaptarem a uma nova economia. As lideranças têm mais chances de prosperar em suas jornadas transformadoras ao compreenderem as tecnologias por trás das tendências, identificarem as habilidades necessárias ao progresso e utilizarem a inteligência de que suas organizações precisam durante esse período disruptivo. Além disso, isso pode encorajar e despertar nas pessoas suas paixões e ambições, permitindo que alcancem seu verdadeiro potencial.

Essas iniciativas devem fazer parte de uma estratégia maior cujo objetivo é oferecer *coaching* a todos. Essa abordagem não somente fortalece o *pipeline* de liderança, mas também reduz o viés e oferece oportunidades igualitárias para que todos os talentos tenham oportunidade de conquistar um cargo na diretoria.

A mentoria formal também é importante para desenvolver as habilidades de liderança das pessoas, independentemente do estágio da carreira - durante seu período como CEO da Microsoft, [Bill Gates](#) frequentemente apontava Warren Buffet como seu mentor. Como apontado pela [Fast Company](#), até mesmo os CEOs precisam de mentores para escapar da “câmara de eco” que pode existir no ambiente de trabalho. No cenário empresarial incerto de hoje, esse feedback é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de negócios equilibrada e fundamentada. Esse tipo de apoio também é [essencial](#) para fechar a lacuna da disparidade de gênero em cargos de diretoria e ajudar mulheres de alto potencial a se tornarem líderes.

A lacuna de liderança não está diminuindo. Na prática, recentemente surgiram mais aspectos que indicam que ela está aumentando. No ano passado, a rotatividade de CEOs atingiu um número recorde como resultado de má liderança e desempenho insatisfatório. Agora é o momento de realmente avaliar suas estratégias de capacitação de executivos e como elas são colocadas em prática para garantir um *pipeline* robusto de talentos prontos para assumir cargos de gestão. Isso manterá sua empresa à frente dos concorrentes durante períodos disruptivos.

os empregadores afirmam que estão treinando seus colaboradores nas seguintes áreas

66%

IA

50%

resolução de problemas

36%

habilidades de liderança

34%

inteligência analítica

26%

empatia

5 maneiras de eliminar a lacuna de liderança

01. identifique e cultive o potencial

Crie um processo para identificar logo de início talentos que tenham qualidades e ambições de liderança. Adapte planos de capacitação para apoiar os profissionais a aprimorarem suas habilidades inerentes e se prepararem para assumir funções relevantes.

02. meça o ROI de desenvolvimento

Acompanhe e avalie o retorno do processo de *coaching* executivo e de outros investimentos em capacitação, medindo o impacto de cada iniciativa e considerando o feedback dos participantes, incluindo avaliar a eficácia do acompanhamento das ações e os efeitos na mudança organizacional.

03. identifique barreiras no *pipeline*

Avalie seu *pipeline* de liderança para eliminar obstáculos que impeçam o avanço dos colaboradores ou que possam levar ao desgaste. Não existe uma solução única. Crie funções e flexibilize atribuições que atendam a diferentes estágios da vida, equilibrando o crescimento profissional com as responsabilidades pessoais para otimizar seu plano de sucessão.

04. dê o exemplo

Se os conceitos de equidade e inclusão são importantes para a sua organização, eles também devem ser importantes para sua estratégia de liderança. Certifique-se de que pessoas de diferentes origens e com experiências distintas estejam igualmente representadas em sua equipe de liderança e tenha como objetivo eliminar lacunas em curto e longo prazo.

05. personalize as trajetórias para a liderança

Trabalhe com os executivos para criar planos de capacitação personalizados. Entenda as necessidades de aprendizado, forneça recursos e *coaching* para qualificação contínua das habilidades de gestão e conhecimento profissional.



Tatiana Ohm
diretora de operações,
Randstad Enterprise

09. **inicie a transformação focada em habilidades, considerando as prioridades do negócio.**

como você irá preparar os seus colaboradores para um mercado de trabalho transformado?

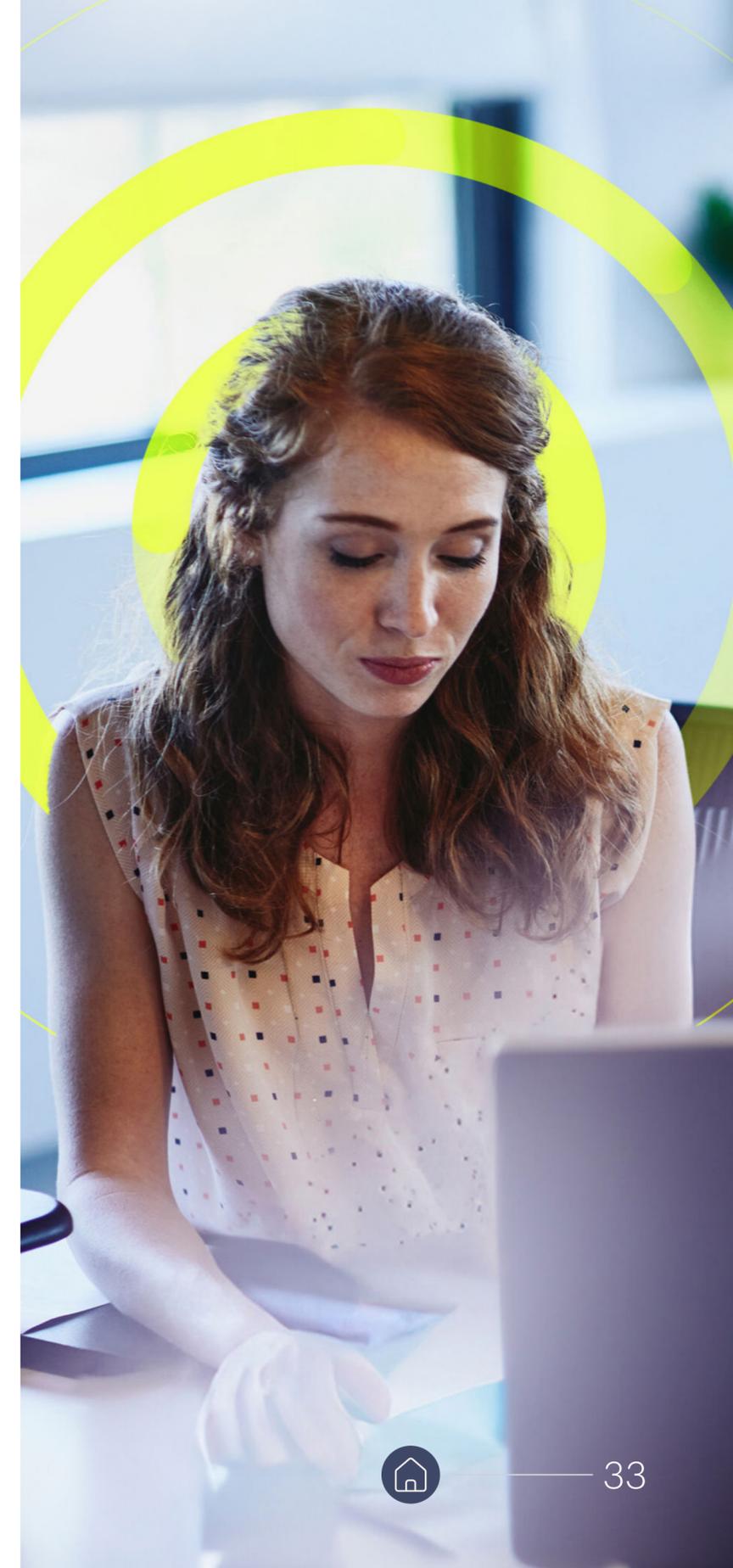
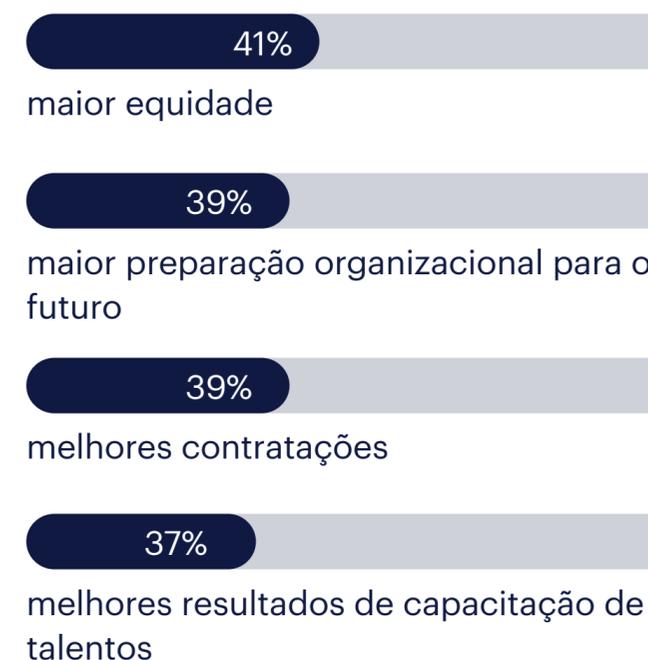
Conforme o estudo [Talent Trends 2025](#) da Randstad Enterprise, em 2016, os principais problemas dos empregadores foram a escassez de talentos e a escassez de habilidades (39%), bem como concorrência mais acirrada pelos melhores talentos (30%). Esses desafios têm persistido ao longo da última década, apesar das estratégias inovadoras de aquisição e capacitação de talentos.

A revolução da IA deixou bem claro que ter uma abordagem à gestão de colaboradores que prioriza as habilidades não é mais uma opção e sim uma questão de sobrevivência. As empresas que não conseguirem oferecer aprimoramento e requalificação aos seus colaboradores ficarão muito atrás dos concorrentes que empregam estratégias tecnológicas claras e oferecem as competências e a confiança de que suas equipes precisam para utilizar essas inovações de maneira eficaz. Conforme a IA se torna cada vez mais difundida na empresa, como você pode garantir que a jornada focada em habilidades que foi desenvolvida tenha o máximo impacto?

uma abordagem de gestão de talentos que prioriza as habilidades deixou de ser uma opção e se tornou uma questão de sobrevivência para a organização.

Os empregadores perceberam que simplesmente não podem confiar em métricas de desempenho utilizadas no passado para contratar e desenvolver talentos. É preciso considerar o potencial, a ambição e as motivações. De acordo com nosso estudo de 2025, 83% estão ou já fizeram uma transição para um modelo focado em habilidades. Um aumento de 14 pontos percentuais desde 2024, quando fizemos essa pergunta pela primeira vez. Essa ampla adoção é impulsionada pelos diversos benefícios dos modelos baseados em habilidades, incluindo maior equidade (41%), maior preparação organizacional para o futuro (39%), melhores contratações (39%) e melhores resultados de capacitação de talentos (37%).

benefícios percebidos em modelos focados em habilidades





Esses são apenas alguns benefícios da adoção de um modelo focado em habilidades. O potencial humano, assim como a ambição, são os principais preditores de sucesso porque refletem características e impulsos inerentes ao indivíduo. Os empregadores podem aproveitar os pontos fortes e as motivações naturais de uma pessoa e capacitá-las nas habilidades que precisam. Essa estratégia cria abundância de talentos para os empregadores e motiva as pessoas a desempenhar seu melhor trabalho. Os modelos focados em habilidades também aumentam a visibilidade das habilidades de todos os colaboradores, auxiliando os líderes de talentos a identificar lacunas atuais e futuras e apoiar a equidade no trabalho, já que as pessoas são contratadas e promovidas com base em seu potencial e não em sua origem.

No entanto, adotar esses modelos pode ser desafiador, especialmente em organizações complexas e matriciais nas quais os cargos e os requisitos de habilidades podem variar bastante. As avaliações de habilidades também podem ser demoradas e trabalhosas, 32% citam esse fator como um desafio.

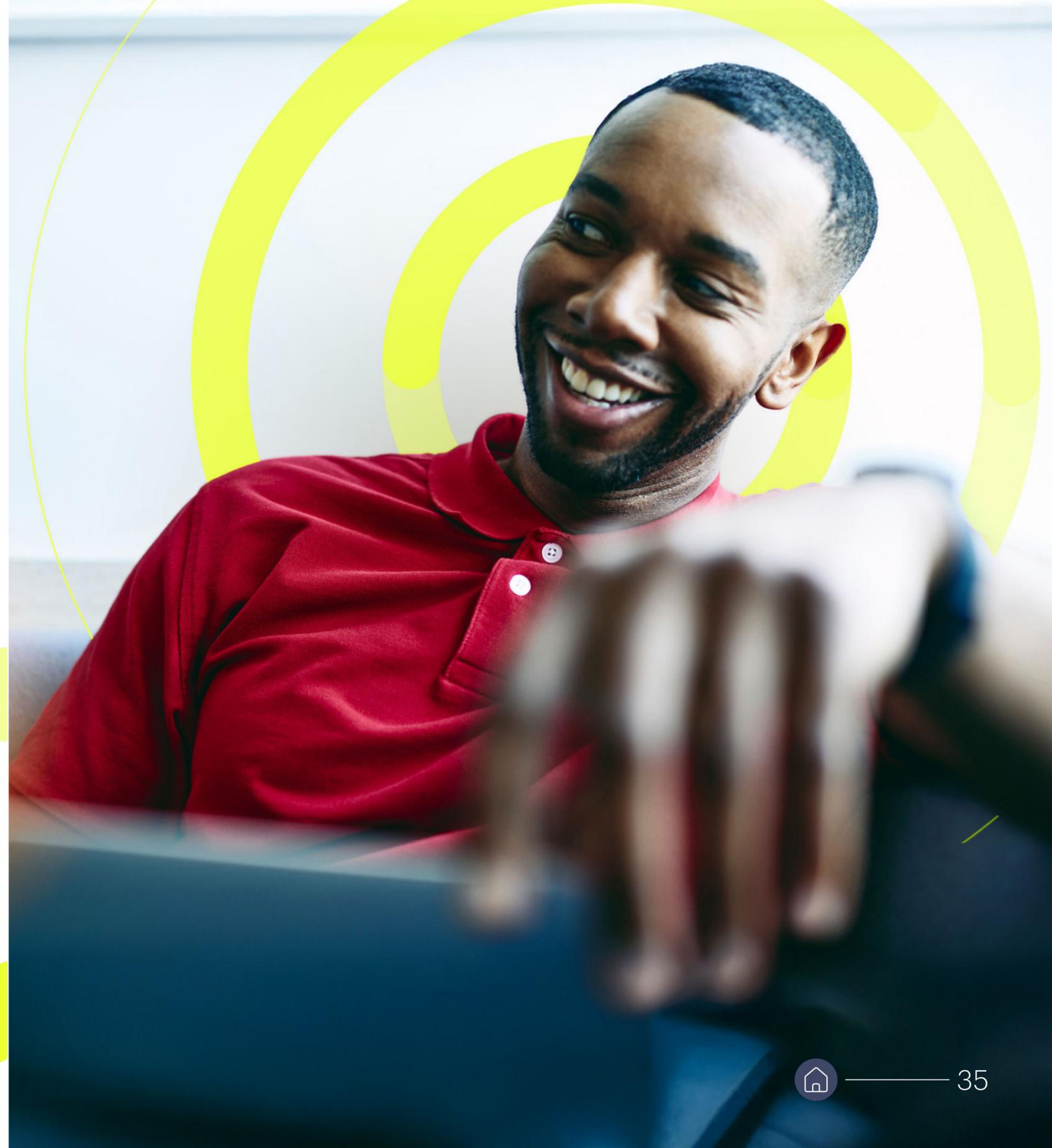
Conseguir que os gerentes de contratação participem dessa estratégia pode exigir persuasão; 30% concordam que, embora os líderes de RH e talentos tenham adotado uma mentalidade focada em habilidades, os gerentes operacionais ainda continuam mais focados em cargos e funções específicas. Essa pode ser a razão pela qual 79% apontam estar fornecendo treinamento sobre *soft skills* (habilidades interpessoais e comportamentais) aos gerentes. Somente 5% das empresas afirmam que não enfrentam barreiras para a adoção de um modelo focado em habilidades em suas organizações.

Apesar desses desafios, poucas organizações (9%) sentem que obtêm êxito em suas tentativas de adotar um modelo focado em habilidades - uma queda de 8 pontos percentuais em relação aos 17% do ano passado. Muitas estão otimizando os resultados ao começarem gradualmente: estão testando estratégias de contratação e capacitação focadas em habilidades para projetos e iniciativas específicos, considerando as prioridades dos negócios.

Por exemplo, durante um recente [webinar da Randstad Enterprise](#), a J&J compartilhou que a transformação focada em habilidades da organização começou com iniciativas de capacitação de talentos destinadas a eliminar a lacuna de habilidades. A empresa priorizou a precisão para garantir que seus colaboradores tivessem acesso personalizado à educação, à exposição e às experiências necessárias para desenvolver habilidades alinhadas às necessidades de negócios.

Durante a mesma sessão, a Siemens Plc nos contou como a empresa adotou uma abordagem que prioriza as habilidades para eliminar lacunas e, ao mesmo tempo, criar uma experiência mais equitativa. Muitos outros empregadores iniciam suas transformações focadas em habilidades com programas de início de carreira com talentos menos experientes e nos quais as habilidades inerentes e as motivações pessoais sempre foram critérios altamente valorizados.

Os líderes de RH já sabem que adotar um modelo focado em habilidades não é mais uma opção, mas sim uma prioridade no mercado de trabalho impulsionado pela tecnologia e que está em rápida evolução, no qual a vida útil das habilidades diminui a cada dia. Embora mudar possa parecer complexo, começar com somente um projeto pode ajudar a levar suas iniciativas adiante e servir como uma história de sucesso que incentiva toda a organização. Nenhuma transição é fácil. Contudo, se mostra um investimento que vale a pena em termos de tempo, energia e recursos.



5 maneiras de implementar uma transformação focada em habilidades

01.

estabeleça uma análise para a sua organização

Primeiro, você vai contratar novos colaboradores com essas habilidades ou capacitar suas equipes atuais? De qualquer forma, é importante classificar e padronizar os grupos de habilidades para refletir as prioridades de negócios.

02.

implemente de forma gradual

Ao começar, concentre-se em um problema específico que sua empresa precisa solucionar, por exemplo, a escassez de especialistas em nuvem. Ao focar em uma iniciativa com escopo limitado, a implementação fica mais gerenciável e tem mais chances de dar certo.

03.

tenha cuidado com consequências imprevísíveis

Contratar e promover com base em habilidades inerentes tem como princípio reduzir o viés e não amplificá-lo. Ao iniciar um modelo focado em habilidades, descreva claramente o que é necessário para o sucesso e o bom desempenho. Acompanhe os resultados para ter certeza de que não está indo na direção contrária.

04.

adote uma abordagem integrada à tecnologia

Escolha conscientemente tecnologias que ajudem a mapear habilidades na sua empresa. Procure uma plataforma que possa se integrar às suas tecnologias de talentos existentes.

05.

divulgue os benefícios

Os gerentes diretos e colegas podem hesitar em trabalhar com talentos que não têm experiência, apesar de terem as habilidades. Compartilhe histórias de sucesso, inteligência de talentos e outras evidências para demonstrar os benefícios de uma abordagem focada em habilidades. Incentive os gerentes a apoiar a capacitação e a mobilidade interna em todo o quadro de colaboradores atual.



Jenna Alexander
líder global de transformação de talentos,
Randstad

10. priorize ainda mais as habilidades com marketplaces de talentos internos.

como você colocará as habilidades de seus colaboradores em primeiro lugar?

O catalisador mais poderoso para a formação de habilidades é colocar o aprendizado em prática e, para algumas organizações, é nesse momento que pode surgir uma lacuna. Como às vezes os talentos não conseguem aplicar as habilidades recém-adquiridas em seus empregos atuais ou têm oportunidades limitadas para fazê-lo, esses aprendizados não são otimizados e podem ser esquecidos.

Abordar esse desafio é fundamental em um momento em que, de acordo com o estudo [Talent Trends 2025](#) da Randstad Enterprise, 81% dos empregadores acreditam que os líderes de aquisição de talentos colocarão mais ênfase na mobilidade interna do que no recrutamento externo. Além disso, 85% acreditam que esses mesmos profissionais serão responsáveis por preservar o quadro de colaboradores e evitar demissões.

81%

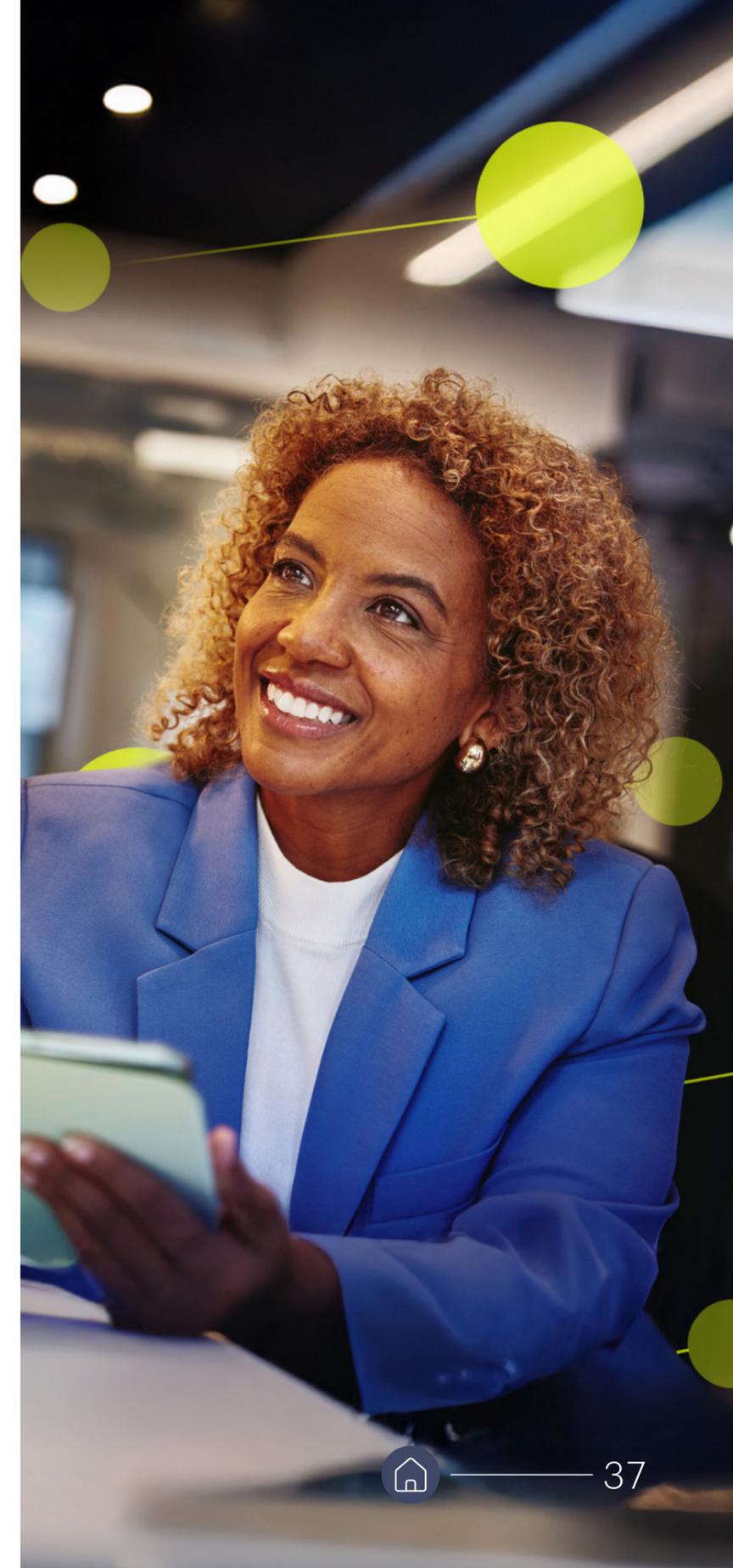
acreditam que os líderes de aquisição de talentos colocarão mais ênfase na mobilidade interna do que no recrutamento externo.

85%

acreditam que os líderes de aquisição de talentos serão responsáveis por preservar o quadro de colaboradores e evitar demissões.

Mas é possível favorecer o aprendizado, viabilizando o desenvolvimento de talentos por meio dos [marketplaces de talentos internos](#) (ITMs). Os marketplaces de talentos internos e externos ganharam força nos últimos anos, [sendo um mercado](#) que cresceu dois dígitos de 2019 a 2022. Os ITMs oferecem mais do que apenas um canal para conectar talentos a oportunidades de emprego, eles permitem que as empresas identifiquem colaboradores que podem ser realocados para projetos à medida que as necessidades de negócios surgem.

Os ITMs fazem a combinação entre pessoas e projetos, trabalhos temporários e mentorias, oferecendo oportunidade de aprendizado e de aplicar as experiências. Os talentos podem usar os marketplaces como um norte para o desenvolvimento de suas habilidades, identificando os recursos mais buscados e tendo acesso a oportunidades interessantes dentro da própria empresa. Como uma ferramenta para mobilidade interna, os ITMs estão mudando as trajetórias das carreiras em muitas empresas. Que impacto essa ferramenta pode exercer na sua organização?





Essa tecnologia também se encaixa nas ambições de muitas organizações que visam alinhar a aquisição de talentos a modelos focados em habilidades, sendo que 89% afirmam que sua estrutura apoia as iniciativas internas de recrutamento, capacitação de colaboradores e mobilidade de talentos. Os ITMs também podem ajudar a eliminar alguns dos obstáculos à adoção de um modelo focado em habilidades, já que 22% ainda acreditam que é mais difícil promover talentos com uma abordagem que prioriza habilidades e quase o mesmo número (21%) afirma que é difícil contratar com base em habilidades.

De acordo com o [Gartner](#), os ITMs estão entre as três inovações emergentes mais importantes. Além disso, nosso estudo revela que 59% dos líderes de talentos planejam aumentar seus investimentos em mobilidade interna este ano, um aumento de 20 pontos percentuais em relação ao nosso estudo de 2016 (39%). Metade (50%) dos líderes de talentos afirmou que se dedicarão mais a fim de evitar que seus colaboradores deixem a empresa. Outros 43% esperam dedicar o mesmo foco a essa área.

Uma das razões pelas quais mais organizações estão investindo em ITMs é o crescente impacto na gestão de talentos. Como a IA alimenta as tecnologias de ITM, os empregadores podem [processar grandes volumes](#) de dados sobre seus talentos para tomar decisões inteligentes e impulsionar os resultados do programa de mobilidade interna. À medida que a tecnologia é aprimorada, ela se integrará ainda mais com outras funções de RH, como aprendizado e desenvolvimento (A&D), aquisição de talentos e recompensas e reconhecimento.

O banco HSBC informou que investiu em ITMs para fornecer a mais de 220 mil colaboradores as habilidades que precisam agora e no futuro. Sua plataforma adota uma abordagem focada em habilidades que combina a oferta de talentos com a demanda por habilidades de maneira transparente, digitalizada e que pode ser expandida em escala. Por meio de interações com as pessoas, a IA aprende as preferências dos talentos e combina suas habilidades com as oportunidades disponíveis internamente. Isso beneficia muito os talentos porque as correspondências passam a ser baseadas em seus pontos fortes e não em títulos.

Como resultado, as oportunidades são recomendadas para pessoas que normalmente não as teriam descoberto por conta própria. Os talentos também podem participar de projetos curtos que os ajudam a desenvolver habilidades na prática. Os resultados são igualmente impressionantes para os gestores diretos. Eles podem conseguir localizar o profissional que precisam em um dia utilizando o ITM, uma tarefa que poderia levar meses para ser concluída de outra forma.

Acesso e transparência também foram pontos que favoreceram o uso pela PwC, que lançou seu ITM em 2023. Em uma entrevista, a diretora de Pessoas e Inclusão nos Estados Unidos, Yolanda Seals-Coffield, disse que a plataforma da empresa, chamada [My Marketplace](#), garante que gerentes e líderes tenham acesso às habilidades certas e oferece aos colaboradores mais autonomia sobre suas carreiras. O marketplace também incentiva os participantes a listarem seus interesses e paixões, aspectos essenciais em um modelo focado em habilidades.

À medida que os ITMs trazem frutos para as organizações, eles certamente aumentarão a disponibilidade das habilidades internas. Essas tecnologias oferecerão boas correspondências com as ambições e interesses dos talentos e a integração com plataformas de aprendizado permitirá que as pessoas busquem as habilidades necessárias para assumir trabalhos autônomos, temporários e novas funções em suas empresas.

O aumento da mobilidade interna só ampliará os conjuntos de habilidades que as empresas já têm, melhorará a retenção de talentos e permitirá que sua empresa evite ciclos disruptivos de contratação e demissão à medida que as necessidades mudam.



5 maneiras de iniciar um marketplace sólido de talentos internos

01. defina objetivos

Não tente fazer tudo. Defina seus principais objetivos para os ITMs e trabalhe neles primeiro. Um marketplace tem muitos benefícios. Comece definindo metas realistas e com o tempo o uso da ferramenta vai ganhando ritmo.

02. impulsione o engajamento em toda a empresa

Mostre o valor do seu ITM. Comunique claramente como o marketplace beneficia talentos, gestores e a organização. Isso ajudará na adoção da plataforma e na participação.

03. aproveite o potencial, as paixões e o propósito

Incentive os talentos a divulgarem não apenas suas experiências e as habilidades aprendidas, mas também seus interesses, pontos fortes inerentes, paixões e ambições. Isso geralmente revela talentos ocultos e cria correspondências melhores comparado a quando é considerado somente habilidades adquiridas.

04. acompanhe o desenvolvimento de habilidades

Faça valer cada experiência. Documente, no ITM, as habilidades ou os conhecimentos que os colaboradores adquirem em trabalhos autônomos, temporários ou novas funções efetivas. Isso ajudará você a mapear continuamente as habilidades em sua empresa.

05. integre mobilidade interna e A&D para crescimento estratégico

Alinhe seu ITM com estratégias de A&D sempre que possível para que os talentos possam identificar maneiras de desenvolver as habilidades necessárias para assumir trabalhos e projetos que lhes interessam.



Thomas Jajeh
diretor digital,
Randstad Enterprise



parceria inovadora.

repense sobre a liderança de RH na era da IA avançada

Na última década, tive o privilégio de liderar o nosso estudo Talent Trends, fornecendo aos líderes de talentos os insights necessários para atuação em um mercado de trabalho em constante evolução. À medida que entramos em uma era de mudanças sem precedentes impulsionadas pelos avanços da IA, o ritmo da transformação nos próximos cinco anos será incomparável a tudo que já vivenciamos.

Esse ritmo exigirá que avancemos para o futuro com uma perspectiva ousada, adotando pequenas e grandes iniciativas para transformar o RH de 2030 em uma potência estratégica voltada ao sucesso organizacional, sendo sempre um departamento considerado desde o início das discussões sobre estratégias de negócios. Os líderes de talentos definirão como as organizações se adaptam, inovam e progridem em tempos de disrupção e oportunidades contínuas. Eles desempenharão um papel multifacetado como arquitetos, especialistas em ética, visionários e estrategistas, equilibrando a adoção da tecnologia com a preservação da essência humana no trabalho. A reformulação do RH não apenas influenciará os profissionais, como também redefinirá o significado do trabalho na era da IA.

Juntos, enfrentaremos esse desafio com atenção e agilidade, desenvolvendo uma abordagem dinâmica para a gestão de talentos. Dessa forma, responderemos às demandas de um mundo em constante mudança, colocando a IA no centro e impulsionando a próxima revolução na era do trabalho.

O caminho a percorrer exige coragem, visão e colaboração - e estou confiante de que estamos prontos para enfrentar este momento.



Louisa Wilson
diretora de crescimento
Randstad Enterprise

perspectivas futuras: o papel do RH até 2030

Tendo a IA como minha especialista em dados, instigadora de ideias e analisadora de insights, apresento oito funções interessantes que acredito que o RH assumirá até 2030.

01. RH como arquiteto de organizações adaptativas

Os líderes de RH se tornarão arquitetos organizacionais, criando ecossistemas ágeis e orientados por IA, nos quais os talentos poderão ser facilmente transferidos entre funções, projetos e localizações.

principais mudanças

- As estruturas tradicionais de RH serão substituídas por equipes dinâmicas alinhadas com as prioridades de negócios.
- As estratégias voltadas aos colaboradores serão criadas em conjunto com a IA, combinando análise preditiva com intuição humana para antecipar necessidades e criar soluções.
- Os líderes de RH precisarão encontrar equilíbrio entre criatividade humana e eficiência da IA.

novas habilidades necessárias

- experiência em design organizacional e pensamento sistêmico
- fluência em IA e ciência de dados para colaborar efetivamente com sistemas de IA
- previsão estratégica para antecipar e atuar em meio a cenários disruptivos

02. RH como defensor da IA ética e da cultura

Os líderes de RH supervisionarão a ética em IA, garantindo que os sistemas de IA sejam transparentes, justos e alinhados aos valores organizacionais.

principais mudanças

- A governança ética da IA será uma responsabilidade central do RH, envolvendo auditorias regulares e colaboração das partes interessadas.
- O RH protegerá a integridade cultural humanizando os processos orientados por IA, do recrutamento à gestão de colaboradores.
- Construir confiança se tornará primordial à medida que os talentos lidam com a influência generalizada da IA em seu trabalho.

novas habilidades necessárias

- profundo conhecimento da ética, governança e conformidade em IA
- agilidade cultural para liderar equipes diversas, globais e virtuais
- experiência em comunicação para preencher a lacuna entre tecnologia e humanidade

03. RH como supervisor da interação entre humanos e IA no trabalho.

A função de RH evoluirá para gerenciar quadros de colaboradores híbridos em que os trabalhos são realizados por humanos e por IA, com foco em maximizar os pontos fortes exclusivos de ambos.

principais mudanças

- O RH supervisionará a integração dos colaboradores com a IA, promovendo a colaboração e reduzindo a resistência.
- A gestão de desempenho será responsável pela interação entre humanos e IA, medindo resultados em vez de contribuições individuais.
- Os programas de treinamento prepararão os talentos para progredir em funções ampliadas, garantindo inclusão em um local de trabalho em rápida transformação.

novas habilidades necessárias

- capacidade de criar fluxos de trabalho e modelos de colaboração para equipes híbridas
- habilidades em métricas de desempenho ampliadas por IA e design de experiência do colaborador
- experiência em gerenciamento de mudanças para lidar com alterações no quadro de colaboradores

04. RH como visionário de dados

Dominar os dados se tornará fundamental para a liderança de RH, permitindo que os líderes façam previsões, criem estratégias e inovem com uma precisão incomparável.

principais mudanças

- Os líderes de RH utilizarão a IA para gerenciar grandes quantidades de dados a fim de obter insights em tempo real sobre o comportamento, o engajamento e a produtividade dos talentos.
- A análise preditiva guiará o planejamento dos colaboradores, garantindo que as habilidades certas estejam disponíveis no momento certo.
- Um *storytelling* baseado em dados se tornará essencial à medida que os líderes de RH traduzem análises complexas em estratégias que podem ser colocadas em prática.

novas habilidades necessárias

- proficiência em ferramentas de análise avançada e plataformas de IA
- fortes habilidades de *storytelling* para comunicar insights baseados em dados de forma eficaz
- aprendizado contínuo para ficar à frente dos recursos de IA em evolução

05. RH como impulsionador do aprendizado contínuo

O RH irá liderar a criação de culturas de aprendizado contínuo, garantindo que os colaboradores permaneçam adaptáveis em um mundo em constante mudança.

principais mudanças

- As plataformas de aprendizado utilizarão a IA para fornecer treinamento extremamente personalizado e sob demanda, adaptado às necessidades individuais e aos objetivos de negócios.
- O RH estabelecerá parcerias com instituições educacionais e provedores de tecnologia para entregar programas de qualificação inovadores.
- Os marketplaces de talentos internos permitirão o crescimento dinâmico da carreira e a mobilidade dos colaboradores de acordo com suas habilidades.

novas habilidades necessárias

- experiência em design de experiência de aprendizagem e capacitação de talentos
- capacidade para criar parcerias com provedores de aprendizagem externos e plataformas orientadas por IA
- alinhamento estratégico das iniciativas de aprendizagem com os objetivos organizacionais

06. RH como criador de um local de trabalho centrado no ser humano

O RH se concentrará em criar locais de trabalho que priorizem o bem-estar, a inclusão e a satisfação dos colaboradores, com o apoio de insights gerados por IA.

principais mudanças

- A IA monitorará e otimizará as condições do local de trabalho, incluindo equilíbrio da carga de trabalho e apoio à saúde mental.
- No departamento de RH, as equipes responsáveis pela experiência dos colaboradores criarão modelos de trabalho personalizados que combinam flexibilidade com engajamento.
- As estratégias de equidade e inclusão usarão a IA para eliminar preconceitos e promover o senso de pertencimento.

novas habilidades necessárias

- experiência em ciência comportamental para entender e aprimorar as experiências dos colaboradores
- desenvolvimento de estratégias de equidade e inclusão com o auxílio da IA
- proficiência na elaboração de políticas para ambientes de trabalho híbridos e flexíveis

07. RH como estrategista de negócios

Os líderes de RH passarão a ser parceiros de negócios estratégicos, influenciando diretamente a direção organizacional e impulsionando a criação de valor.

principais mudanças

- O RH contribuirá com as decisões da diretoria fornecendo insights preditivos sobre os colaboradores para influenciar as estratégias de negócios.
- As estratégias de talentos estarão alinhadas com objetivos mais amplos, como inovação, expansão de mercado e sustentabilidade.
- O impacto do RH nos resultados dos negócios será avaliado e otimizado utilizando analítica avançada.

novas habilidades necessárias

- perspicácia estratégica para alinhar as iniciativas de RH com os objetivos de negócios
- conhecimento em finanças para entender e contribuir com as métricas de lucratividade
- gestão avançada das partes interessadas para influenciar a tomada de decisões em todos os níveis.

08. RH como campeão da sustentabilidade

O RH integrará a sustentabilidade em todos os aspectos da gestão de talentos, garantindo que as estratégias voltadas aos colaboradores contribuam para as metas ambientais e sociais

principais mudanças

- As habilidades voltadas para sustentabilidade serão incorporadas às estruturas de capacitação de talentos.
- O RH irá liderar iniciativas que alinham os valores dos colaboradores com as missões de sustentabilidade da empresa.
- As métricas de sustentabilidade dos colaboradores, como impacto de carbono e equidade social, se tornarão tão importantes quanto os KPIs tradicionais.

novas habilidades necessárias

- conhecimento das práticas de sustentabilidade e planejamento de tarefas ambientalmente corretas
- capacidade de incorporar metas de governança, social e ambiental (ESG) nas estratégias voltadas aos colaboradores
- colaboração com partes interessadas externas para ampliar o impacto

sobre a Randstad Enterprise.

A Randstad Enterprise é líder global de soluções envolvendo talentos, permitindo que as empresas criem agilidade e valor de negócios sustentáveis, mantendo as pessoas no centro de suas organizações. Como parte da Randstad N.V., líder global em talentos com uma receita de € 25,4 bilhões, combinamos excelentes dados sobre talentos e insights de mercado com tecnologias inteligentes e profundo conhecimento de pessoas.

Estamos em posição privilegiada para auxiliar as principais empresas em todo o mundo com a entrada, o fluxo cruzado e a saída de todos os tipos de colaboradores — seja em tempo integral, meio período, colaboradores temporários, freelancers ou autônomos. Como parte da Randstad Enterprise, fornecemos soluções abrangentes para contratação de talentos e desenvolvimento de carreira. Isso inclui a transferência primária do processo de recrutamento, gestão e contratação de colaboradores temporários, aquisição de serviços/declaração de trabalho e terceirização de processo de negócios envolvendo talentos. Além disso, oferecemos soluções de desenvolvimento e transição de talentos, como mobilidade de talentos, *coaching* de carreira e recolocação.

Nossos especialistas e líderes de opinião aprimoram essas soluções integradas continuamente, permitindo a resolução de desafios críticos e proporcionando às organizações o poder do marketing de recrutamento, da inteligência de talentos, da mobilidade de talentos, da otimização de tecnologia, bem como da equidade e inclusão. Como parceira líder na área de talentos, ajudamos as empresas a comporem seus quadros com colaboradores ágeis e qualificados que contribuam para o progresso dos negócios.

Para mais informações,
acesse www.randstad.com.br

