

estudo talent trends 2024



empoderando as pessoas
que estão no centro do seu negócio.



randstad
enterprise



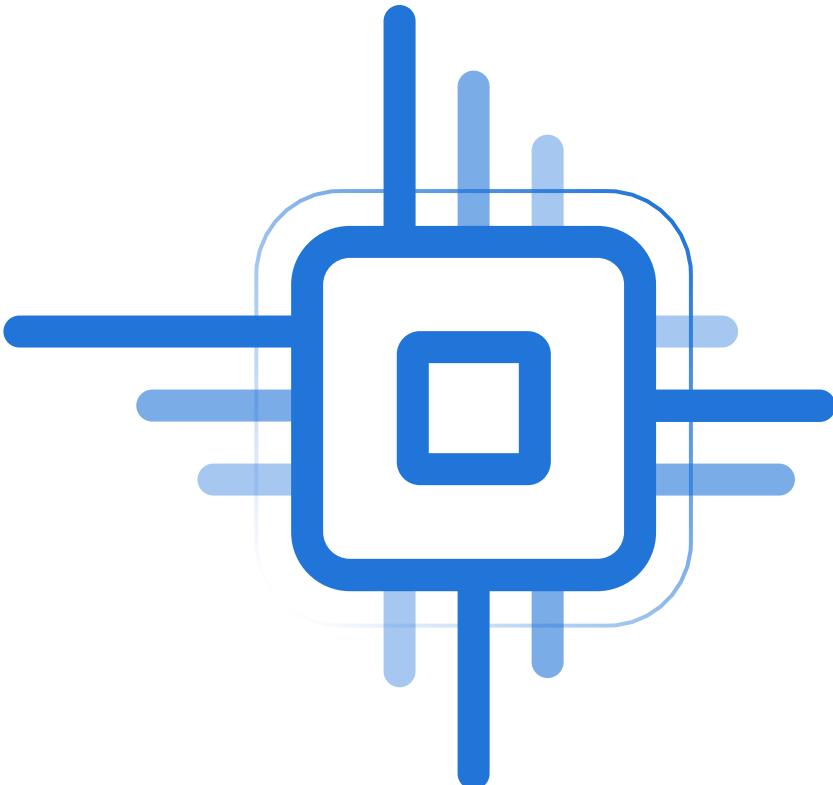
progredir ou sobreviver: como impulsionar o potencial humano com o avanço da inteligência artificial (IA)?

As mudanças no mundo do trabalho estão avançando de forma acelerada. Desde a pandemia, diversas tendências emergentes e existentes convergiram rapidamente para mudar a maneira como as pessoas enxergam o trabalho e o desempenham. A flexibilidade no trabalho, a crescente lacuna de habilidades, os profissionais de diversas gerações e, agora, a evolução da IA generativa e outros tipos de IA estão remodelando organizações, mercados e economias.

Todos esses fatores geram a necessidade de novas ideias, novas maneiras de pensar e de trabalhar ao mesmo passo que reescrivemos o futuro do trabalho e o futuro dos profissionais. A evolução nunca foi um processo linear, mas as escolhas estratégicas que os líderes de talentos fazem hoje em seu quadro de colaboradores podem ter um impacto futuro duradouro em suas organizações. A dimensão e a rapidez com que uma empresa adota a IA, por exemplo, determinará a velocidade e a intensidade da transformação. E também determinará a eficácia contra a escassez de talentos. Sua empresa pode ficar para trás se essa tendência não receber a devida atenção.

O estudo [Talent Trends 2024](#) da Randstad Enterprise entrevistou 1.076 diretores e líderes de capital humano em 21 mercados em todo o mundo e constatou que uma preocupação crescente dos empregadores é sua capacidade de obter as habilidades de que seus negócios precisam para progredir nos cenários desafiadores atuais. Quase três quartos (72%) relataram que a lacuna de habilidades trará maiores desafios para seus negócios em um futuro próximo; superior ao índice de 64% do ano passado e o mais alto desde 2019. Além disso, 77% relataram que o aumento da automação afeta o planejamento do quadro de colaboradores e a necessidade de profissionais em suas organizações, o nível mais alto já registrado na história do estudo Talent Trends.

Esta é a era em que a inteligência artificial e humana estão trabalhando juntas para alcançar uma mão de obra otimizada como nunca visto antes. Inovação e ideação nunca foram tão acessíveis.



A adoção da inteligência artificial acelera todo o ciclo de vida do talento. Mais organizações estão utilizando a IA generativa para elaborar descrições de cargos, criar categorias de habilidades, recrutar e selecionar candidatos e auxiliar os recrutadores gerenciando o agendamento de entrevistas, atividades que consomem muito tempo. Outros utilizam a tecnologia para promover a mobilidade interna de talentos, identificar profissionais de maior potencial e criar planos de aprendizagem e desenvolvimento. Diversas organizações líderes que a Randstad atende já investiram consideravelmente em suas estratégias de IA.

A tecnologia e a IA se tornarão cada vez mais importantes para o planejamento do quadro de colaboradores à medida que as necessidades de habilidades se tornam mais imprevisíveis, a escassez de talentos persiste e os empregadores se tornam organizações focadas em habilidades. Durante essa fase transformadora, não se deve apenas considerar estratégias de “buy-build-borrow” (comprar, criar, emprestar), mas sim adquirir, desenvolver, emprestar, desaprender habilidades e incluir bots (IA) como novas habilidades. Como a tecnologia é capaz de executar mais serviços, os líderes de capital humano terão que avaliar os dados, pesar suas escolhas e tomar decisões sobre pessoas e máquinas para produzir uma mão de obra ágil e sustentável de que seus negócios precisam para progredir.

Os líderes de capital humano enfrentam a tarefa desafiadora de entender como maximizar o potencial da tecnologia de maneira ética – não apenas entre o quadro de colaboradores em si, mas para estimular o potencial dos profissionais. Isso exigirá conhecimento, cautela para tomar decisões e ponderar os investimentos. Uma estratégia de longo prazo e bem-sucedida deve reimaginar o futuro do trabalho em vez de adotar uma abordagem simples.

Para serem eficazes, as organizações devem definir claramente o escopo para a implantação, estabelecer metas e métricas claras para o sucesso e aprimorar continuamente suas estratégias para alcançar uma vantagem de talentos e corporativa.

O potencial da tecnologia para melhorar drasticamente o desempenho humano e mudar os modelos de custos – e o ROI de talentos – parece ilimitado, mas os líderes precisarão aperfeiçoar as habilidades para concretizar isso.

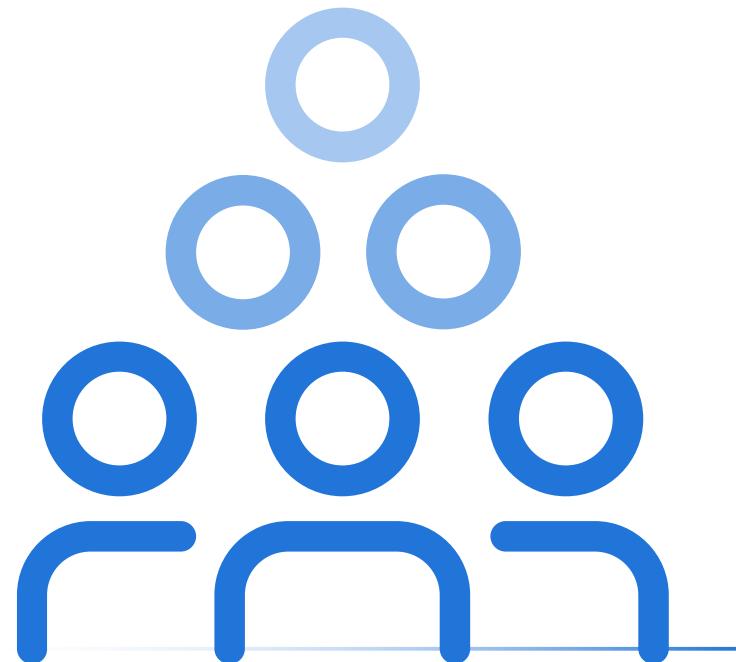


O estudo Talent Trends deste ano constatou que as lideranças de talentos se sentem despreparadas. 56% sentem que a transformação digital está acontecendo muito rápido e não conseguem acompanhar. Além da tecnologia, os dois principais desafios que os líderes de talentos preveem enfrentar daqui para frente estão voltados para as habilidades: aumento da concorrência por habilidades difíceis de encontrar (34%) e crescente escassez de habilidades especializadas (32%). E, ao mesmo tempo, relatam que a previsão é de que o RH tenha mais volume de trabalho com investimento reduzido este ano (64%).

Como os empregadores podem lidar melhor com essas preocupações e incorporar mudanças inevitáveis? Identificamos três áreas de foco que você pode priorizar para potencializar e desenvolver a tecnologia e os profissionais que estão no centro do seu negócio:

- **implementar a tecnologia** — explorar e entender como a tecnologia agora possibilita o que antes era impossível relacionado às suas estratégias de talentos
- **capacidade dos talentos** — implementar mudanças além das habilidades, repensando a maneira como você contrata e desenvolve talentos ao longo de suas carreiras com foco específico nas aspirações, no tipo de trabalho que é essencial e impactante e como estabelecer um fluxo constante no aperfeiçoamento dos profissionais
- **possibilitar experiências** — criar culturas e experiências pessoais que não apenas atendam às expectativas dos talentos, mas que também mantenham seus colaboradores altamente comprometidos e dispostos a demonstrar continuamente suas iniciativas

Uma iniciativa coordenada para estimular um senso de cultura, propósito e aprendizado nas pessoas resultará, em última análise, em um quadro de colaboradores mais comprometido e preparado para a dinâmica de um mercado em rápida transformação. A chave para o sucesso continua sendo identificar e investir no potencial humano, o que impulsionará a agilidade, o conhecimento e o acesso às habilidades certas no momento certo. Ainda mais importante, à medida que a empresa redefine o seu futuro, poderá escolher as formas mais adequadas de trabalho, fatores que vão além da flexibilidade de horários e local.



A boa notícia é que a maioria das empresas já está no processo para se tornar uma organização focada em habilidades ou tem isso como um de seus objetivos. Nossa pesquisa revela que 80% das empresas estão priorizando essa iniciativa ainda este ano, e o mesmo número (80%) diz que está implementando esse modelo para combater a escassez de talentos. A grande maioria (80%) diz que está priorizando os investimentos no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores e no comprometimento de carreira – em comparação com 76% no ano passado.

Investir na tecnologia certa, no potencial humano e em uma cultura motivacional promoverá uma verdadeira revolução de talentos para além das habilidades que impulsionará a sua empresa nos momentos de imprevisibilidade. À medida que sua empresa evolui, transforma e reimagina o futuro, como você aperfeiçoará a colaboração entre as pessoas e a tecnologia? Como você vai inspirar as pessoas a alcançarem seu potencial enquanto cumprem as estratégias organizacionais? Como você vai implementar essas novas formas de trabalho e criar valor nos próximos anos e nas próximas décadas? Nossa pesquisa Talent Trends de 2024 revela as 10 tendências que ajudarão você a construir relacionamentos sólidos que motivam os colaboradores, impulsionam sua transformação focada em habilidades e utilizam a inteligência humana para compreender a tecnologia.



Mike Smith, CEO
Randstad Enterprise

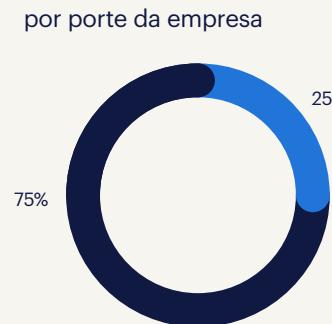
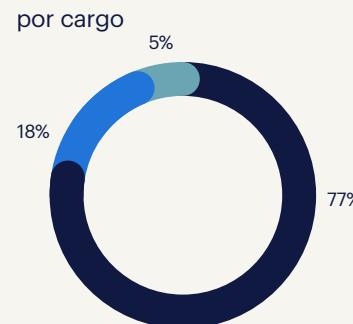
sobre o estudo Talent Trends 2024.

Em sua 9ª edição, o estudo Talent Trends da Randstad Enterprise coletou dados que indicam que os líderes de capital humano precisam impulsionar a agilidade e os resultados dos negócios por meio de suas estratégias de talentos.

O estudo foi realizado com 1.076 diretores e líderes de capital humano em organizações globais e regionais em 21 mercados em todo o mundo. O estudo deste ano foi o maior já realizado e foi projetado para ajudar nossos clientes e empresas em geral a entender as principais tendências de RH e aquisição de talentos para 2024. Este ano, nosso estudo revela como os empregadores estão se adaptando à rápida transformação digital; impulsionando o potencial da tecnologia, dos dados e das pessoas que estão no centro do seu negócio; e como estão construindo uma força de trabalho qualificada e sustentável que atinge os objetivos de suas empresas.

Conduzidos por terceiros em nome da Randstad Enterprise, os painéis de estudo são compostos 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 2023. As entrevistas de autocompletamento puderam ser realizadas em diversos dispositivos eletrônicos (incluindo celulares, tablets, computadores e notebooks).

participantes



- RH e aquisição de talentos
- contratação
- outros cargos de liderança sênior

principais setores

22% serviços bancários e financeiros
15% TI e tecnologia

11% ciências biológicas e setor farmacêutico
4% manufatura de itens de alto valor

*cada setor listado aqui representa um tamanho de amostra de pelo menos 38 entrevistados

21 mercados

Américas	Ásia-Pacífico	Europa	
Argentina	Austrália	Alemanha	Países Baixos
Brasil	China	Bélgica	Países Nórdicos
Canadá	Índia	Espanha	Polônia
Estados Unidos	Japão	França	Reino Unido
México	Singapura	Hungria	Suiça
		Itália	

as 10 principais tendências de talentos para 2024.



a era da inteligência humana e artificial — atuando juntas (pág.08)

- 01 a IA redefine como o trabalho é realizado (pág. 09)
- 02 a tecnologia coloca a aquisição de talentos no centro de toda a estratégia de talentos (pág. 12)
- 03 a gestão de talentos avança com o poder da IA e dos dados (pág. 15)
- 04 a IA impulsiona o potencial humano e democratiza a mobilidade interna de talentos (pág. 18)



a revolução dos talentos está em constante ascensão e seu impacto vai além das habilidades (pág. 21)

- 05 as competências e motivações essenciais surgem como critérios obrigatórios (pág. 22)
- 06 líderes de capital humano causam impacto para o negócio (pág. 25)



investimentos em experiência dos colaboradores e cultura dão frutos (pág. 28)

- 07 a revolução do trabalho híbrido continua sendo vantajosa (pág. 29)
- 08 a cultura se torna a grande motivadora para os talentos (pág. 32)
- 09 a diversidade cresce apesar das adversidades (pág. 35)
- 10 é possível vencer a batalha da produtividade por meio do potencial humano (pág. 38)



o Índice de Saúde Empresarial de 2024 (pág. 41)



a era da inteligência humana e artificial — atuando juntas.

“O RH conhece os obstáculos corporativos que geram situações urgentes de crise. E esses dados ficam armazenados em sistemas em nuvem. É isso que me anima em relação ao que a IA pode proporcionar, uma conscientização situacional em todos os momentos futuros do trabalho de RH. O RH fica atualizado para que, em seguida, possa utilizar suas habilidades de resolução de problemas consultivos e resolutivos, com antecedência, no momento em que de fato o resultado pode ser modificado.”

Athena Karp
CEO e fundadora
da HiredScore

- 01 a IA redefine como o trabalho é realizado
- 02 a tecnologia coloca a aquisição de talentos no centro de toda a estratégia de talentos
- 03 a gestão de talentos avança com o poder da IA e dos dados
- 04 a IA impulsiona o potencial humano e democratiza a mobilidade interna de talentos





01

a IA redefine como
o trabalho é realizado.

sua organização já mapeou o caminho para
ter melhor desempenho e maior produção?

A inteligência artificial está mudando a maneira como as organizações atuam. De chatbots que automatizam pontos de contato com clientes à IA generativa que analisa e cria conteúdo, a revolução tecnológica pode fazer com [que 30% das horas de trabalho nos Estados Unidos sejam automatizadas até 2030](#).

Em comparação com as revoluções industriais, o movimento de IA atual promete não apenas transformar como o trabalho é realizado nas empresas, mas também o que as pessoas pensam sobre seu trabalho e como o desempenham. A produtividade e os resultados poderão ser maximizados a um nível nunca visto antes, possibilitando uma nova era de cooperação entre pessoas e máquinas.

No ano passado, a ascensão da IA generativa já criou grandes oportunidades para as organizações aumentarem seu valor. A IA aprimora as capacidades, o desempenho e até mesmo o valor das empresas. [Segundo a Deloitte](#), as empresas que investem em IA superam outras em retornos de ações por até oito trimestres após os investimentos. Isso é alcançado por meio de ganhos de produtividade, institucionalização do conhecimento e avanço de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

O estudo [Talent Trends](#) 2024 da Randstad Enterprise constatou que quase todos (97%) os diretores e líderes de talentos concordam que a adoção da tecnologia aumentou a atração, o comprometimento e a retenção de talentos – um aumento de 8% desde 2023 e o maior índice apurado para essa questão na história do estudo.

Os empregadores também relatam que os investimentos em IA e automação impulsionaram inúmeros ganhos, incluindo a melhoria da eficiência e consistência em seus processos (citado por 33%), automatização do fluxo de trabalho (31%), aumento da capacidade de escalar os negócios (30%), foco dos colaboradores em projetos estratégicos (30%) e identificação de colaboradores com habilidades específicas (30%). Nossos dados mostram ganhos ainda mais notáveis em cada uma dessas áreas todos os anos, demonstrando o valor agregado da IA à medida que as empresas otimizam seu uso. Identificamos uma queda no número de respostas a cada ano para a categoria de redução de custos trabalhistas, o que indica que as organizações estão mais focadas em eficiência, produção e desempenho ao investir em IA.

“A IA vai transformar todas as atividades da empresa. Não acredito que será de uma hora para outra. A realidade é que vai mudar a maneira como todos trabalham”, compartilhou Colleen Rush, chefe global de Aquisição de Talentos da [Merck KGaA](#).

Conforme o [World Economic Forum](#), as empresas já estão utilizando a IA generativa para aumentar a eficiência e valor, apesar de sua recente propagação. Desde a criação de novas estruturas de proteínas sintéticas utilizadas em terapias contra o câncer até o design de novos móveis sustentáveis, essa classe de tecnologias já traz um impacto significativo na economia global. O potencial para aplicação nos negócios — e para ampliar a capacidade humana — parece ilimitado. Na realidade, a McKinsey estima que [a IA generativa poderá acrescentar US\\$ 4,4 trilhões](#) à economia global anualmente.

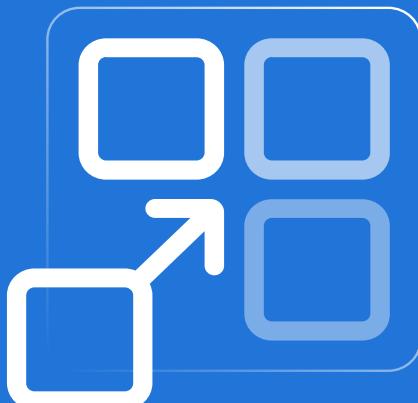
No entanto, o desafio para os empregadores é complexo. Escolher os investimentos certos em IA envolve riscos, incluindo em relação ao ROI. À medida que as organizações implementam a tecnologia no local de trabalho, é necessário cautela em relação ao impacto sobre os colaboradores, a necessidade de novas habilidades e a possibilidade de demissões. Além disso, as crescentes preocupações sobre o impacto da IA estão ampliando as regulamentações e orientações sobre o seu uso, incluindo a criação de uma [legislação em toda a União Europeia](#). A primeira lei de IA do mundo engloba requisitos de transparência para sistemas de IA, normas sobre dados e limitações no uso de imagens provenientes da internet.

Os líderes de capital humano também citam uma série de preocupações em nosso estudo. As quais incluem uma redução do toque humano no local de trabalho (34%); risco de disseminar preconceitos ou utilizar a tecnologia de forma irresponsável, injusta ou antiética (32%); e confiança excessiva na automação (32%). Tudo isso se reflete em preocupações sobre a impersonalização da IA nas empresas, em vez de custos ou desafios de adoção.

Apesar das iniciativas consideráveis e necessárias para o uso dessa tecnologia de forma responsável, as organizações têm oportunidades notáveis para transformar como o trabalho é realizado utilizando a IA como um recurso aliado às pessoas. Os líderes podem obter uma vantagem competitiva com a automação para tornar o trabalho mais conveniente, rápido e transparente de forma segura e compatível. Os empregadores que implementam a IA com excelência também podem melhorar suas reputações, tornando-se a principal escolha de empregador para pessoas que valorizam a inovação e buscam trabalhar com tecnologias de ponta. Sem dúvida, o impacto da tecnologia vai além do trabalho em si.

3 questionamentos que você deve fazer

1. Identificamos maneiras de melhorar o desempenho humano e a produtividade por meio do uso da automação?
2. Como podemos introduzir eticamente inovações que melhorem a eficiência sem preocupar os colaboradores?
3. Temos uma estratégia clara para “adquirir, desenvolver, emprestar ou relacionada aos bots” para desenvolver as habilidades necessárias e explorar os investimentos e a aplicação de IA em toda a nossa organização?



5 maneiras de progredir no mercado de trabalho dinâmico

1. Comece definindo diretrizes de IA e padrões éticos para criar uma norma de como utilizar e não utilizar a IA na organização. Por exemplo, a Randstad Enterprise definiu quatro pilares para uso de IA: pessoas em primeiro lugar, supervisão humana, transparência e explicabilidade. Nossa abordagem de “IA para os humanos”, e não “IA no lugar dos humanos”, levou à criação de um material de recrutamento que impulsiona interações em nossas plataformas de inteligência. O senso ético ajuda a definir os casos de uso e orientar o recrutamento ideal da equipe para seu departamento de IA.
2. Considere designar um líder de IA para apoiar o CIO. O especialista pode ajudar a liderar a integração da IA em sistemas em toda a empresa para uma implementação mais tranquila.
3. Priorize a transparência e acelere a introdução da automação para ajudar as pessoas na transição para os novos formatos de trabalho. Isso ajudará a minimizar o medo, o preconceito e o risco na forma como a IA é utilizada para ajudar as pessoas em seus empregos, ao mesmo tempo em que incentiva a adoção.
4. Como a IA permanece não regulamentada na maioria dos mercados, crie um planejamento dinâmico que se adapte à legislação futura. Ser flexível na utilização da IA ajudará a garantir que sua organização permaneça ágil durante períodos de incertezas.
5. Busque equipes em sua empresa que estejam entusiasmadas com a oportunidade de experimentar a IA, tenham habilidades digitais e se beneficiem da IA atuando como auxiliar da equipe. Encontre maneiras de compartilhar o sucesso dos primeiros casos de uso da IA com a organização para criar entusiasmo, demonstrar valor e impulsionar mudanças em conjunto.



Thomas Jajeh
diretor digital
Randstad Enterprise

 02

a tecnologia coloca a aquisição de talentos no centro de toda a estratégia de talentos.

você está se beneficiando do poder da IA para unificar recrutamento, crescimento e mobilidade interna para obter uma estratégia de talentos integrada?

A tecnologia produz continuamente novos paradigmas e não surpreende que a aquisição de talentos seja uma das funções de RH que mais podem se transformar em um futuro próximo. Tantas tarefas trabalhosas, mas essenciais, que antes tomavam tempo dos recrutadores, agora podem ser concluídas pela IA e outras ferramentas em um piscar de olhos, permitindo que a equipe se concentre na construção de relacionamentos e na tomada de decisões. Mas, além de preencher cargos, consultores de talentos qualificados que utilizam ferramentas eficientes se tornaram cruciais para uma estratégia de talentos bem-sucedida.

Por meio de relacionamentos próximos com gerentes de recrutamento, dados consistentes sobre o mercado de trabalho e ampla compreensão dos objetivos organizacionais, a aquisição de talentos é cada vez mais facilitadora para líderes de capital humano, oferecendo uma ampla gama de serviços, além de garantir o acesso a talentos externos. Identificar o potencial de novas contratações, oferecer oportunidades para aprendizagem e desenvolvimento (A&D), criar programas de marketing de talentos e mobilizar os colaboradores para funções mais adequadas por meio do recrutamento interno são apenas algumas das maneiras pelas quais os consultores estão aprimorando quadros de colaboradores.

[Em um podcast recente](#), o analista Josh Bersin disse: “A aquisição de talentos deve estar alinhada com o grupo de aprendizagem e desenvolvimento (A&D) e o grupo de desenvolvimento de carreira, possibilitando, assim, um programa realmente sólido para a mobilidade interna, o mercado de talentos e a busca e recrutamento de candidatos internos e externos”. Pode ser por isso que, segundo o estudo [Talent Trends](#) 2024 da Randstad Enterprise, 65% dos líderes de talentos relatam investir em tecnologias internas de mobilidade de talentos – um aumento de 9 pontos percentuais em relação ao índice de 56% do ano passado.

O aprimoramento da função de aquisição de talentos será realizado pela IA, inteligência de dados e conectividade em nuvem. Na realidade, as soluções e sistemas pontuais fornecem visibilidade de toda a jornada de trabalho dos colaboradores em suas organizações, guiando-os no desenvolvimento de habilidades, progressão de carreira e *coaching* pessoal. Entre as áreas em que os investimentos em tecnologia serão mais transformadores estão:

- [estruturas de classificação e categorização aprimoradas de empregos e habilidades](#)
A IA permite que as empresas organizem seus diferentes bancos de dados de talentos, viabilizando recursos de pesquisa abrangentes. Isso também permite uma visão única de todos os talentos que podem estar disponíveis por meio de contratos de trabalho temporários, permanentes, autônomos, efetivos e outros. Em alguns casos, os empregadores também trabalham com parceiros de talentos externos para acessar seus bancos de dados separadamente.
- [ferramentas avançadas de correspondência de IA](#)
Tais inovações são muito mais capazes do que a pesquisa básica de caixa de seleção e utilizam grandes modelos de dados para melhorar a precisão. Esses modelos consideram fatores como cargos, setores, locais, experiências e habilidades. A criação de “cérebros” personalizados de correspondência de IA pode analisar dados históricos de talentos para entender as características de colaboradores bem-sucedidos que trabalham em uma determinada organização. A transparência nesses modelos garante que o viés interno seja minimizado.

- [chatbots de conversação semelhantes aos humanos](#)

As interações com chatbots estão cada vez mais parecidas com uma pessoa atuando on-line. Na realidade, [pesquisas mostram](#) que os chatbots de IA podem criar resultados melhores que humanos, exceto os humanos com desempenho excepcional, o que significa que as organizações poderão fornecer experiências de gestão de talentos personalizadas com IA durante os processos de interação, triagem e avaliação.

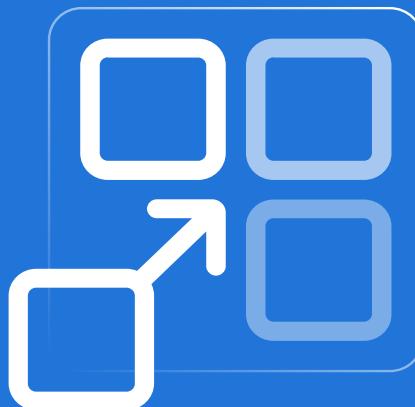
Os resultados do nosso estudo reforçam essa transformação: entre todas as tecnologias em que as organizações estão investindo, a pesquisa e a correspondência de IA cresceram mais a cada ano. Dois terços (66%) dos líderes de talentos relatam investir nessas tecnologias – um aumento de 14% desde 2023. A inovação possibilitada pela IA também corresponde ao segundo maior aumento, sendo que a triagem por chatbot/texto subiu 12%, chegando a 59%.

A tecnologia também está transformando como as empresas conduzem o recrutamento de pessoas formadas, mostra a pesquisa. De acordo com uma pesquisa do [Institute of Student Employers](#) no ano passado, mais de um quarto dos empregadores (28%) relatou utilizar IA para o processo de recrutamento. Um grande salto em relação aos 9% do ano anterior. Para candidatos em início de carreira, a tecnologia foi mais utilizada em avaliações psicométricas, pré-triagem e entrevistas por videochamada.

Ao adotar uma abordagem de ciclo de vida, a função de aquisição de talentos está se estabelecendo como o centro da estratégia de talentos para muitas organizações líderes. Em nenhum outro ponto de contato no ciclo de vida do talento, as pessoas são tão profundamente influenciadas em relação ao direcionamento de suas carreiras. A partir do momento em que são recrutados até o fim do período de contratação, a aquisição de talentos define como a gestão de pessoas é realizada e como são incentivadas a explorar todo o seu potencial, resultando em um quadro de colaboradores progressivo, próspero e preparado para um futuro digital dinâmico. Tudo isso ocorre porque a aquisição de talentos está alcançando novos paradigmas e avançando na revolução focada em habilidades.

3 questionamentos que você deve fazer

1. O que os consultores de talentos e recrutadores precisam para, de fato, evoluírem em vez de simplesmente cumprirem requisitos na resolução de desafios com opções de recursos que atinjam o objetivo da empresa?
2. Como podemos priorizar investimentos em tecnologia que melhorem de forma mensurável e contínua a experiência do talento durante o processo de aquisição?
3. Como podemos ajudar os líderes a identificar melhor as necessidades atuais e futuras de recursos e utilizar ferramentas aliadas à IA para buscar, selecionar e desenvolver os talentos certos?



5 maneiras de potencializar a aquisição de talentos com IA e automação

1. Identifique tarefas repetitivas altamente trabalhosas que podem ser automatizadas com a IA e outras tecnologias para que recrutadores e consultores de talentos possam se concentrar na identificação do potencial humano e no propósito da empresa.
2. Explore como as tecnologias inteligentes podem converter dados em inteligência para impulsionar a aquisição de talentos. Trabalhe com consultores de talentos para entender quais dados eles precisam para buscar e avaliar candidatos externos e internos.
3. Crie um planejamento para capacitar líderes de capital humano nas diversas tecnologias, plataformas e ferramentas de aquisição de talentos disponíveis. O ritmo da mudança está acelerando, portanto, atualizar-se é uma obrigação para o sucesso.
4. Considere designar um líder de IA que se dedique à função de aquisição de talentos e possa identificar usos práticos para a tecnologia, impulsionar a adoção rápida com um alto índice de retorno e garantir práticas seguras e compatíveis.
5. As soluções alimentadas por IA estão crescendo rapidamente para uso em recrutamento e outros serviços de gestão de talentos, portanto, selecione cuidadosamente as ferramentas e sistemas. Considere a facilidade de integração, aplicações éticas e a funcionalidade para garantir uma migração para atualizações futuras.



Tatiana Ohm
diretora de operações da
Randstad Enterprise

03

a gestão de talentos
avança com o poder da IA
e dos dados.

sua organização tem um planejamento para impulsionar os dados e a IA para transformar a gestão de pessoas diante de um cenário de escassez de talentos?

A coleta e o processamento de dados de talentos têm sido prioridade para os líderes de capital humano nos últimos anos, mas converter um volume cada vez maior de registros e transações em inteligência tem sido excepcionalmente desafiador. Mesmo tarefas aparentemente simples, como o número ou os custos do quadro de colaboradores, podem ser complicadas de organizar. Isso ocorre principalmente nas organizações que têm quadros de colaboradores complexos que incluem acordos de trabalho diferentes. Os empregadores estão observando a promessa da IA de revolucionar o processo e a produção de inteligência no quadro de colaboradores.

Segundo o estudo [Talent Trends](#) de 2024 da Randstad Enterprise, 76% dos diretores e líderes de capital humano concordam que a IA, em conjunto com big data, impacta todos os aspectos da gestão de talentos.

Por que a IA de repente é o foco de uma estratégia eficaz de dados de RH? Desde que existem sistemas de gestão de capital humano, o valor dos dados não é considerado como deveria. Embora alguns sistemas tenham sido utilizados para fornecer dados limitados sobre o quadro de colaboradores, grandes conjuntos de dados permanecem armazenados, desconectados de conjuntos de dados correlatos e inacessíveis aos líderes de talentos. Grandes oportunidades foram perdidas para o uso inteligente de dados. A IA tem o potencial de mudar isso porque pode analisar enormes conjuntos de dados sobre remuneração, desmotivação, comprometimento, desempenho, gênero, idade e conjuntos de habilidades, além de fazer isso infinitamente mais rápido do que as pessoas. E ainda mais importante, a IA pode automatizar o processo para promover ações que melhorem os resultados.

A ascensão das plataformas de inteligência é um ponto de inflexão fundamental para melhores contratações, desenvolvimento e gestão de talentos por parte do RH. O crescimento da IA nessas ferramentas é ainda mais encorajador. Soluções como [Phenom](#), [Eightfold](#), [Gloat](#) e muitas outras estão avançando na análise e inteligência de talentos a um ritmo sem precedentes. Isso significa que a funcionalidade e o impacto dessas ferramentas estão capacitando os líderes de capital humano a tomarem melhores decisões sobre contratação, promoção, treinamento, requalificação e desenvolvimento.

Nosso estudo também constatou que 78% dos diretores e líderes de capital humano entrevistados acreditam que suas decisões relacionadas à estratégia de talentos são totalmente apoiadas por análises – um aumento de 6 pontos percentuais em relação a 72% em 2023. Além disso, 80% afirmam que a inteligência de mercado externo desempenha um papel fundamental na aquisição, atração, comprometimento e retenção de talentos, um aumento de 5%. Há também um crescimento significativo a cada ano no número de empresas que relatam aumento de investimentos nessas tecnologias. Sessenta e um por cento (61%) estão ampliando os orçamentos destinados para análise preditiva e inteligência de mercado externo – aumento de 11% desde o ano passado – e 65% estão expandindo os orçamentos para IA, *machine learning* e automação – aumento de 10% desde o ano passado.

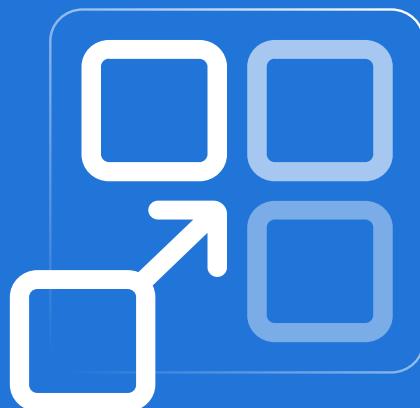
Isso significa que a convergência de dados internos com dados de mercado permite que os empregadores alcancem práticas de gestão de talentos cada vez melhores, resultando em mais eficiência, melhores custos e, o mais importante, acesso a habilidades. A IA realiza o trabalho pesado e possibilita que as organizações conectem todos os dados dos talentos em sistemas para personalizar o plano de carreira, currículos de aprendizagem e desenvolvimento, suporte de *coaching* e outros serviços de gestão de pessoas. E mesmo que a tecnologia se torne mais poderosa e integrada, ela também está se tornando mais prática e democratizada. Hoje, os dados do quadro de colaboradores ficam com o RH, mas alguns provedores de soluções estão migrando esses dados para serem mais acessíveis aos gerentes de recrutamento também. Tanto os líderes de RH quanto os gerentes de recrutamento precisarão desenvolver ainda mais as habilidades de análise de dados e entender os riscos de conformidade à medida que impulsionam a tomada de decisões com acesso expandido a dados integrados organizacionais e de mercado. Os benefícios dessa abordagem, no entanto, incluem um planejamento mais bem informado do quadro de colaboradores, contratações mais rápidas e melhor realocação interna de profissionais.

Mas a inteligência de talentos fornece mais do que apenas dados úteis para os gerentes, também pode orientar os profissionais a adquirir as habilidades certas e recomendar oportunidades internas mais adequadas às suas trajetórias de carreira, seus interesses e suas aspirações. Isso ajuda não somente no desenvolvimento de habilidades, mas também na satisfação. O estudo [Workmonitor 2024](#) da Randstad concluiu que 70% dos profissionais entrevistados em 34 mercados consideraram as oportunidades de progressão na carreira importantes, e 72% consideraram o treinamento e o desenvolvimento importantes para empregos atuais e futuros.

Não há dúvida de que a IA pode ter um grande impacto no valor dos dados dos profissionais. As organizações antes não eram capazes de acessar e utilizar esses dados de forma tão expressiva. As empresas poderão gerar um impacto maior com estratégias de gestão de talentos promovidas por dados que farão a empresa e seus profissionais progredirem.

3 questionamentos que você deve fazer

1. Quais são as lacunas de dados que impedem a avaliação, o comprometimento, o desenvolvimento e a mobilidade eficaz de candidatos, colaboradores e profissionais temporários?
2. Quais usos nos processos de atração, contratação, desenvolvimento e gerenciamento de talentos irão criar o maior impacto positivo nos negócios – e mais rapidamente – por meio da inteligência de talentos?
3. Estamos considerando as habilidades especializadas, a experiência interna e os recursos necessários para implementar e integrar com sucesso a inteligência de talentos nas metas e ações específicas para a empresa e o quadro de colaboradores?



5 maneiras de otimizar a inteligência de talentos alimentada por IA

1. Antes de pensar em como acelerar o uso da inteligência de talentos em sua empresa, defina claramente os problemas que deseja solucionar e as perguntas que deseja responder. Isso ajudará você a priorizar projetos e planejar os próximos passos.
2. Será difícil até mesmo para a IA entender as inserções de dados ineficazes. Certifique-se de que os dados que você espera obter sejam criados em conjuntos de dados otimizados e limpos. A integridade dos dados é fundamental.
3. Considere revisar dados internos com informações do mercado externo ao tomar decisões. Isso lhe dará uma visão completa da disponibilidade de habilidades, valores de remuneração, expectativas dos profissionais e muito mais para impulsionar decisões mais inteligentes em relação ao quadro de colaboradores.
4. As formas como você utiliza, armazena, protege e gerencia seus dados são tão importantes quanto a integridade deles. Certifique-se de consultar suas equipes jurídicas e de risco para desenvolver práticas éticas, adequadas e transparentes que impeçam novos riscos para a sua organização.
5. Determine qual(is) departamento(s) é(são) responsável(is) pela plataforma de inteligência — o escritório de dados, a aquisição de talentos, aprendizagem e desenvolvimento (A&D), mobilidade interna ou análise de pessoas. Normalmente, é o departamento que detém o orçamento para as despesas relacionadas a esse investimento, mas também pode ser um investimento coletivo, então esclareça qual é o departamento responsável.



Joost Heins

chefe global de Inteligência Estratégica
da Randstad Enterprise



04

a IA impulsiona o potencial humano e democratiza a mobilidade interna de talentos.

como é possível maximizar o impacto da IA em toda a empresa?

Com sua capacidade de ajudar os líderes de talentos a fazer mais e melhor, a IA também tem o potencial de democratizar os serviços de gestão de pessoas que não eram uma possibilidade para algumas organizações. Portanto, não somente mais pessoas serão beneficiadas, mas também difunde-se uma cultura de aprendizado e desenvolvimento, gerando acesso a mais oportunidades internas e impulsionando o crescimento de seus colaboradores e de sua empresa. Empresas com estratégias de talentos bem estabelecidas envolvendo IA tendem a empregar as pessoas adequadas para os cargos certos, com planos de carreira claros que se alinham à progressão, aspirações e objetivos.

A IA e outras tecnologias estão transformando a maneira como as organizações promovem o desenvolvimento de seus talentos e a progressão de carreira na empresa. Desde a identificação de habilidades inexploradas até a definição de necessidade de *coaching* e a busca de habilidades apropriadas em um mercado interno de talentos, a inovação de RH atual é mais expressiva e orientada por dados do que nunca. Na avaliação do contexto dos profissionais – os tipos de trabalho que realizaram, o treinamento que obtiveram, as avaliações de desempenho que receberam – a IA pode identificar o potencial e o que cada indivíduo precisa para progredir de forma mais eficaz, e pode fazer isso para todos os colaboradores. Além disso, talentos negligenciados no passado também podem se beneficiar do amplo alcance da tecnologia.

Por exemplo, a IA pode melhorar os mecanismos de avaliação e *feedback* no escopo da aprendizagem e desenvolvimento (A&D). As avaliações tradicionais geralmente se concentram em testes padronizados, que podem não fornecer uma compreensão abrangente da verdadeira proficiência de um colaborador. Os algoritmos analisam uma variedade de dados, como desempenho em tempo real, resultados de projetos e simulações interativas, para fornecer avaliações mais precisas e integradas das habilidades e competências de um profissional. Os sistemas emergentes também são capazes de replicar as interações dos mentores, fornecer *feedback* imediato, responder perguntas e ajudar a solucionar problemas. Todos esses pontos de contato podem ser disponibilizados para todo o quadro de colaboradores.

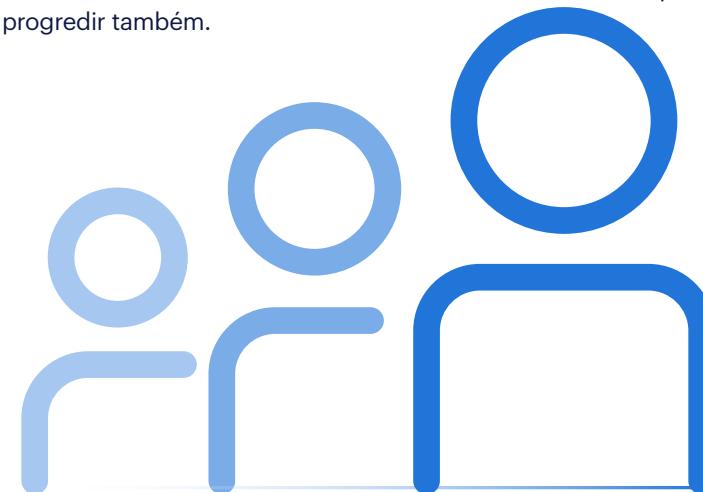
Além disso, as soluções emergentes são capazes de analisar melhor as habilidades, competências e experiências dos colaboradores e mapeá-las para as oportunidades disponíveis dentro da organização. Ao entender os requisitos específicos de diferentes funções e projetos, os algoritmos podem identificar candidatos adequados para cargos internos, tornando o processo de mobilidade interna mais eficiente e preciso. As organizações estão se deparando com um número crescente de soluções. A [Microsoft](#), por exemplo, introduziu ferramentas de gestão alimentadas por IA para melhorar o planejamento, a qualificação e o reconhecimento de habilidades do quadro de colaboradores.

Embora exista potencial para que essa classe de tecnologia transforme fundamentalmente a maneira como as organizações gerenciam as habilidades, o estudo [Talent Trends](#) 2024 da Randstad Enterprise revelou que a adoção está ainda em estágio inicial. Cerca de 30% dos diretores e líderes de capital humano dizem que estão utilizando IA para identificar colaboradores com habilidades específicas, um aumento de apenas 2% em relação ao ano anterior. Um percentual maior (45%), no entanto, diz utilizar essas ferramentas para analisar e recomendar colaboradores de alto potencial para cargos de liderança e promoções — com maiores taxas de adoção nos setores de TI e tecnologia (50%) e setores bancário

e de serviços financeiros (50%). Mais de um quarto (26%) diz que a IA está ajudando a lidar com a escassez de talentos em determinados setores, identificando lacunas no quadro de colaboradores, o que inclui a remediação por meio de mapeamento interno e identificação de talentos no mercado externo.

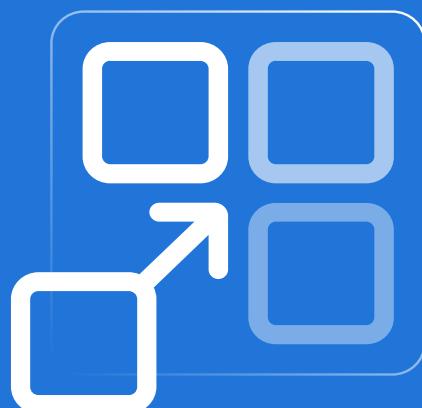
A grande maioria acredita que a IA pode melhorar significativamente como sua empresa gerencia os talentos; 78% afirmam que a IA pode identificar oportunidades de mobilidade de talentos de maneira eficaz, e a mesma porcentagem (78%) acredita que a IA é capaz de encontrar necessidades e lacunas em seu quadro de colaboradores. Essa perspectiva positiva deve gerar [mais investimentos em ferramentas destinadas a melhorar a mobilidade](#).

O crescimento da IA já está transformando a maneira como as empresas gerenciam planos de carreira e desenvolvimento dos colaboradores e isso permanecerá. Esses benefícios não são apenas para os empregadores. À medida que a tecnologia se torna mais eficaz na criação de aprendizagem personalizada e aconselhamento de carreira, o colaborador está pronto para progredir também.



3 questionamentos que você deve fazer

1. Quais ferramentas de IA podem nos ajudar a detectar e introduzir novas habilidades em nosso conjunto de habilidades, bem como identificar e mobilizar talentos internos para os cargos adequados?
2. Estamos de fato oferecendo mobilidade interna e progressão de carreira para todo o nosso quadro de colaboradores, ou existem lacunas que deixam grupos em risco de serem deixados para trás?
3. Como nosso mercado interno pode ajudar nossos colaboradores a assumir o controle de sua progressão de carreira enquanto explora novas funções, accordos de trabalho e áreas da empresa?



5 maneiras de incentivar a mobilidade dinâmica no seu quadro de colaboradores

1. A aquisição de talentos deve desempenhar um papel central em suas iniciativas internas de mobilidade de talentos, portanto, esse setor deve colaborar nos investimentos em IA.
2. Crie orientações de carreira abrangentes que não apenas considerem as necessidades de habilidades, mas também as aspirações e o potencial das pessoas para assumir novos cargos na empresa.
3. Além de fornecer recursos de qualificação que ajudam os colaboradores a atingir seus objetivos de carreira, ofereça *coaching*. Eles precisarão estar profissional e mentalmente prontos para avançar em suas carreiras com sucesso.
4. Considere a utilização da IA para obter aprendizado informal e relacionar habilidades do trabalho e de outras experiências. Isso permite que sua organização obtenha uma visão mais ampla da disponibilidade de habilidades em todo o quadro de colaboradores e identifique pessoas com potencial para trabalhar em outras funções.
5. Encourage e incentive os colaboradores a fazer bom uso dos recursos de aprendizagem e desenvolvimento. Utilize histórias de sucesso da trajetória dos talentos, dados e outras estratégias de *storytelling* para mostrar aos colaboradores como eles podem preparar suas habilidades para o futuro e crescer na organização.



Lindsay Witcher

diretora administrativa de Transição de Carreira e Coaching da Randstad RiseSmart, parte da Randstad Enterprise



a revolução dos talentos está em constante ascensão e seu impacto vai além das habilidades.

“É extremamente difícil falar sobre os empregos que serão criados... podemos imaginar o que vai acontecer, mas não temos imaginação do que está por vir. No entanto, o que a requalificação (*reskilling*) possibilita é, à medida que esses novos empregos surgem, as pessoas inteligentes [os vencedores que buscam aperfeiçoamento e requalificação] vão se qualificar para esses novos trabalhos... nosso trabalho é garantir que o maior número possível de pessoas seja vencedor.”

[Lynda Gratton](#)

professora de Prática Gerencial da
London Business School e fundadora da HSM Advisory

- 05 as competências e motivações essenciais surgem como critérios obrigatórios
- 06 líderes de capital humano causam impacto para o negócio





05 as competências e motivações essenciais surgem como critérios obrigatórios.

é possível olhar além das habilidades aprendidas para impulsionar a inovação e criar uma abundância de talentos?

Escassez de talentos, alta rotatividade, mercados em rápida evolução e uma lacuna de habilidades cada vez maior. Em 2024, os empregadores precisam enxergar o potencial das pessoas enquanto buscam criar abundância de talentos para suas organizações. Segundo o estudo [Talent Trends](#) 2024 da Randstad Enterprise, os dois principais desafios que os líderes de talentos acreditam que enfrentarão daqui para frente são relacionados às habilidades: maior concorrência por habilidades difíceis de encontrar (34%) e crescente escassez de habilidades especializadas (32%).

Isso significa que os líderes de capital humano não podem mais simplesmente confiar em um currículo que lista experiências e conquistas anteriores. Eles não podem mais buscar talentos nos mesmos lugares de sempre. Os líderes precisarão olhar além dessas habilidades aprendidas para compreender quais habilidades essenciais inerentes – como criatividade, adaptabilidade, resolução de problemas e muito mais – e quais motivações ajudarão um colaborador a ser bem-sucedido na organização e no cargo. Ao considerar as habilidades aprendidas, as habilidades inerentes e as motivações em conjunto, descobre-se uma visão completa do potencial humano. Com isso, será possível encontrar grandes e diversos talentos que podem ter sido negligenciados no passado. Essa é a base para uma organização focada em habilidades.

Mas como os empregadores podem mudar com êxito o paradigma de avaliar a experiência para ir além dessas habilidades? Quais ferramentas serão necessárias para tornar a empresa mais ágil, sustentável e capaz? Como os empregadores podem efetivamente acompanhar o desempenho e também fornecer a qualificação que seus colaboradores precisarão e como esperam atender aos requisitos do trabalho? Como sugerem o [Burning Glass](#) e [Harvard Business School](#) não é uma estratégia de talento simples para se colocar em prática.

Apesar disso, mais empregadores estão tirando o foco das exigências tradicionais e em processo de uma transição para se tornarem organizações focadas em habilidades. Essa mudança vem ocorrendo há algum tempo e começou com grandes empresas [deixando de exigir diplomas universitários](#) como requisito de contratação. Isso permanece até hoje, à medida que as empresas consideram melhores maneiras de determinar o potencial das pessoas para aprender, se adaptar e avançar.

Nosso estudo Talent Trends revela que considerações focadas em habilidades também estão no topo da lista ao avaliar candidatos; os três primeiros incluem potencial para aprender a crescer (83%), características intelectuais ou de personalidade (80%) e motivações e aspirações pessoais relevantes para o cargo (80%). Isso vale tanto para candidatos em início de carreira quanto para cargos de nível sênior. Ao mesmo tempo, fortes características intelectuais ou de personalidade, como pensamento crítico e inteligência emocional, também são muito valorizadas na contratação (82% para candidatos de nível sênior e 80% para candidatos em início de carreira).

Notavelmente, essas características foram mais valorizadas do que o emprego anterior no setor e diplomas universitários, indicando que muitas empresas estão mudando para modelos focados em habilidades. O estudo do [Burning Glass e Harvard Business School](#) concluiu que as principais empresas que adotam esses modelos obtêm ganhos significativos. Os profissionais não graduados têm um índice de retenção 10% maior do que seus colegas de pós-graduação. Além disso, profissionais não graduados contratados para cargos que antes exigiam formação acadêmica ganharam um aumento de 25% no salário, em média.

Embora o objetivo de desenvolver uma organização focada em habilidades não seja novo, recentes acontecimentos renovaram esse foco. O ritmo acelerado de qualificação do quadro de colaboradores nos últimos quatro anos é um exemplo. Com a escassez de talentos aumentando e a retenção se tornando mais importante, muitos empregadores têm trabalhado para aprimorar as competências internas. Isso exige investimentos maiores em treinamento, desenvolvimento e mobilização de talentos para os cargos certos.

Outro benefício valioso de uma abordagem focada em habilidades é o

aprimoramento das iniciativas de diversidade, equidade e inclusão de uma organização. Como a DEI é incorporada em todos os aspectos da gestão do quadro de colaboradores, os talentos que possuem essas características bem-sucedidas, mas foram negligenciados até então, recebem oportunidades iguais de empregos e progressão de carreira. O foco do modelo em aspirações, motivações e habilidades inerentes, em vez de apenas exigências tradicionais, tornam-se considerações padronizadas ao movimentar talentos para criar uma experiência mais equitativa. A abordagem focada em habilidades valoriza os pontos fortes e o potencial individual, gerando um quadro de colaboradores mais diversificado.

O crescimento das tecnologias alimentadas por IA também colabora no avanço da revolução para além das habilidades ao automatizar a classificação de habilidades para [framework de competências ou taxonomias](#) — algo que apenas 21% dos empregadores dizem ter sido capazes de implementar ao focar em habilidades. Identificar facilmente as habilidades internas e externas disponíveis significa mobilizar pessoas mais rapidamente para realizar o trabalho. Antes de surgirem ferramentas alimentadas por IA, esse era um processo trabalhoso que exigia uma intervenção manual considerável com extração de dados dos diversos sistemas de RH distintos de uma empresa. O processo de classificação exigiu uma enorme contribuição dos gerentes de recrutamento para determinar exatamente quais habilidades são necessárias para um cargo específico. A IA é capaz de automatizar o processo com base em descrições de cargos, perfis de profissionais, dados de mercado e outras fontes. Novas ferramentas também podem recomendar colaboradores com as habilidades ideais para cargos disponíveis.

Os empregadores, no entanto, citam essa área como um obstáculo para sua organização; 29% dizem que a falta de investimento em tecnologia, plataformas de inteligência e frameworks de competências é uma grande barreira. Outros acrescentam fatores como acompanhar a evolução das habilidades necessárias (30%), falta de envolvimento do gerente de recrutamento (30%) e alocação de tempo e recursos para o êxito da mudança (29%).

À medida que as empresas desenvolvem sua capacidade para encontrar e mobilizar profissionais com as habilidades certas, elas ficam melhor posicionadas para enfrentar os desafios habituais da escassez de talentos. Avançar para um modelo focado em habilidades é claramente a estratégia certa para preparar sua empresa para o futuro.

3 questionamentos que você deve fazer

1. Quais exigências convencionais, mas desnecessárias, nossa organização ainda insiste em fazer ao recrutar e promover talentos?
2. Quais obstáculos reais e possíveis impedem o desenvolvimento bem-sucedido de um modelo de categorização e classificação de habilidades necessários para a mudança?
3. Quais ferramentas podemos utilizar para avaliar o potencial, as habilidades inerentes e as motivações para podermos identificar de forma eficaz oportunidades de mobilidade de carreira para os nossos colaboradores?



5 maneiras de solucionar as lacunas de habilidades com uma mudança focada em habilidades

1. Concentre-se em alguns conjuntos de habilidades ao adotar um modelo focado em habilidades. Essa abordagem de menor risco pode garantir o gerenciamento de mudanças e uma maior probabilidade de sucesso.
2. Priorize investimentos em uma tecnologia alimentada por IA que ajudará você a desenvolver um framework de competências. As organizações que fazem isso tendem a encontrar e adquirir o talento interna e externamente, sem um processo altamente manual.
3. Ao mesmo tempo, não confie apenas na tecnologia para impulsionar a transformação da sua organização. Utilize a inteligência humana de sua equipe e parceiros para definir os desafios, selecionar as ferramentas e planejar.
4. Uma abordagem focada em habilidades exige uma mudança cultural na sua organização. Utilize dados e casos de sucesso internos para mostrar aos gerentes de recrutamento por que eles não devem subestimar as habilidades essenciais inerentes a uma pessoa, mesmo quando elas não possuem habilidades aprendidas ou técnicas. O potencial e a vontade de aprender rapidamente podem ser um melhor indicador do desempenho futuro do que apenas as qualificações no currículo.
5. Certifique-se de ter um plano de aprendizagem e desenvolvimento (A&D) eficaz e sustentável para apoiar sua estratégia. Utilize a inteligência de talentos para entender as habilidades que sua organização precisa atualmente e precisará em um futuro próximo para priorizar recursos de qualificação que serão fundamentais para uma transformação bem-sucedida.



Francesca Campalani
chefe global de Experiência e Inovação da
Randstad Enterprise

06

líderes de capital humano causam impacto para o negócio.

em um momento de mudanças evidentes, você tem considerado como os executivos de pessoas podem melhorar a empresa?

Há momentos no mercado de trabalho em que os líderes de capital humano são reconhecidos por suas grandes contribuições. A mais recente ocorreu durante a pandemia, quando executivos de RH lideraram suas empresas do caos à estabilização. O desempenho exemplar desses profissionais demonstrou que os líderes de recursos humanos possuem um papel extremamente importante na tomada de decisões para a organização.

Com a crise global cada vez mais perto e muitos novos desafios no mercado de trabalho, os líderes de capital humano devem refletir novamente sobre como irão agregar mais valor para o negócio. A ascensão da IA, a digitalização contínua da economia global e uma mudança nas expectativas dos talentos pedem diferentes estratégias de contratação. Para os diretores e líderes de RH, novas diretrizes são necessárias para isso. E tais diretrizes não estarão disponíveis em tempo hábil, pois as empresas estão novamente demandando que eles atuem em um ambiente incerto.

Isso fica mais claro nos esforços empreendidos para controlar os gastos, mantendo ou entregando mais serviços. De acordo com o estudo [Talent Trends 2024](#) da Randstad Enterprise, 64% dos diretores e líderes de capital humano afirmam que existe uma demanda crescente para que o RH faça mais com orçamentos reduzidos e menos mão de obra. Ao mesmo tempo, 84% dizem que o objetivo da estratégia de talentos de sua organização é exercer um impacto mensurável no desempenho da empresa, e 80% afirmam que suas estratégias de talento são mais focadas na criação de valor. A maioria (90%) acredita que o trabalho que está desempenhando prepara sua organização para o futuro – um aumento em relação aos 83% observados no ano passado. Essas prioridades conflitantes significam que os líderes de capital humano se dividem entre metas em longo prazo e necessidades em curto prazo – um dilema que sempre quiseram evitar, mas que agora se intensificou.

Embora hoje as empresas estejam focadas em produtividade e eficiência, os temas a serem abordados e discutidos pelos líderes de capital humano vão muito além. Esses profissionais não almejam apenas a otimização de custos, mas também lidam com diversos outros problemas envolvendo pessoal, problemas esses que se tornaram mais evidentes nos últimos quatro anos.

Segundo a [McKinsey](#), existe uma demanda crescente para que o RH promova mudanças tecnológicas e de modelo operacional sem ignorar o “humano” em “recursos humanos”. Os diretores de RH devem assumir um papel mais diversificado do que no passado. Sempre dominando diversas funções na organização, esses profissionais devem acompanhar cada vez mais as tendências de mercado e dos demais fatores que influenciam a necessidade da empresa por talentos. E um dos itens mais importantes em pauta inclui evoluir a [proposta de valor de relacionamento](#) da organização para que se conecte de forma autêntica com todos os tipos de trabalho.

Tudo isso deve ocorrer em um contexto de mudança de expectativas por parte dos profissionais em todo o mundo. De acordo com o estudo [Workmonitor](#) da Randstad, 93% das pessoas dizem que alcançar um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional é importante, e 60% dizem que suas vidas pessoais importam mais do que o trabalho. A maioria (57%) afirma que não aceitaria um emprego caso ele interferisse no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Fica claro que as pessoas não se contentarão com menos, mesmo considerando as mudanças no mercado de trabalho.

Atender às expectativas dos profissionais continua sendo uma questão importante para os líderes de capital humano. Eles não apenas precisam ajudar os talentos a alcançar um equilíbrio saudável, como também devem tranquilizá-los de que a era da IA não levará à perda generalizada de empregos. O impacto da tecnologia é incerto à medida que muitas organizações começam a incorporar a IA em seus fluxos de trabalho, gerando dúvidas sobre a necessidade de certos cargos. Contudo, quase um em cada cinco líderes de talentos discorda que a IA resultará em perda de emprego para muitos profissionais. Uma diferença de oito pontos percentuais em relação aos 11% mencionados em nosso estudo de 2022.

Esses acontecimentos também estão estimulando os líderes de RH a evoluir. Compreender e implementar tecnologias para melhorar a gestão de talentos sempre foi fundamental, mas com o uso crescente da IA, os líderes de pessoal devem conhecer o potencial e as desvantagens da tecnologia com muito mais propriedade. É preciso incentivar a adoção da tecnologia, atentando-se ao uso de maneira ética e responsável. Na verdade, nossa pesquisa mostra que, embora 77% acreditem que a IA possa ajudar a reduzir preconceitos inconscientes em suas organizações, quase um terço (32%) também relata que se preocupa com os riscos de a IA fazer justamente o contrário, ou seja, aumentar o preconceito, ou ser usada de forma irresponsável, injusta ou antiética.

À medida que os líderes de capital humano aprendem a gerenciar os antigos e novos desafios relacionados à mão de obra, eles precisam adquirir novas habilidades. Eles precisam compreender melhor a arquitetura dos sistemas para promover inteligência e insights; extrair informações de um mar de dados com base nos quais são realizados o planejamento e outras atividades críticas envolvendo os profissionais; e entender a ciência psicométrica mais recente para reconhecer o potencial de forma mais eficaz. Com novos modelos de gestão de talentos, mudanças na dinâmica do local de trabalho e mais inovação tecnológica, os executivos de RH apenas conseguirão transformar sua atuação de forma eficaz e eficiente se dominarem o assunto. A pandemia demonstrou que conseguem trabalhar em meio a crises, e serão certamente convocados pela diretoria nos tempos incertos que virão.

3 questionamentos que você deve fazer

1. Estou dedicando tempo suficiente para aprender mais sobre as grandes mudanças que afetam nossos negócios, minha organização e o setor?
2. Já tenho as habilidades necessárias para apoiar a tomada de decisões organizacionais em diferentes assuntos, de investimentos em tecnologia a soluções terceirizadas de pessoal e novos modelos operacionais?
3. Quais são meus pontos fortes e motivações pessoais inerentes e como posso utilizá-los para conquistar os objetivos de negócios, desenvolver as habilidades que adquiri, inspirar minhas equipes e liderar mudanças na empresa durante esses tempos de transformação?



5 dicas para ajudar os líderes de capital humano a se adaptarem aos novos tempos

1. Em meio a toda essa mudança, tenha clareza e propósito em suas estratégias e iniciativas voltadas para os talentos para que o RH esteja em sintonia com os objetivos dos executivos da empresa e suas filosofias de crescimento.
2. Pense em como evoluir a abordagem da sua empresa em relação à experiência dos colaboradores e aos relacionamentos, garantindo assim o comprometimento, a satisfação e o crescimento dos profissionais.
3. Mais do que nunca, familiarize-se com a IA e as tecnologias disponíveis para o setor de RH, pois as mudanças ocorrem em ritmo acelerado. Participe de associações nas quais os membros compartilham suas experiências, recomendam soluções e fornecem dicas sobre o uso dessas tecnologias.
4. Considere uma abordagem coletiva nas iniciativas voltadas aos talentos. Ao capacitar os gerentes de linha para tomarem decisões sobre talentos, os líderes de capital humano permitem agilidade na contratação e melhoram o acesso às habilidades.
5. Dedique tempo ao seu próprio aprendizado e desenvolvimento. Os líderes de capital humano geralmente atendem às necessidades dos demais primeiro, mas não devem subestimar a importância de manter suas próprias habilidades alinhadas às práticas predominantes de gestão e liderança de colaboradores.



Sam Schlimper
diretora administrativa, advisory
Randstad Enterprise



investimentos em experiência dos colaboradores e cultura dão frutos.

“Valorizar a contribuição do profissional e fazer mudanças com base em seu feedback cria um local de trabalho pautado pela confiança, onde os colaboradores se sentem ouvidos, valorizados e essenciais para o sucesso da organização.”

Tiffani Bova

autora do livro *The Experience Mindset*

- 07 a revolução do trabalho híbrido continua sendo vantajosa
- 08 a cultura se torna a grande motivadora para os talentos
- 09 a diversidade cresce apesar das adversidades
- 10 é possível vencer a batalha da produtividade por meio do potencial humano





07

a revolução do trabalho híbrido continua sendo vantajosa.

como é possível encontrar um equilíbrio entre o que os CEOs querem e o que as pessoas precisam?

O trabalho remoto e o híbrido passaram a ser amplamente aceitos nos últimos quatro anos, mas as empresas ainda enfrentam dificuldades para otimizar horários e locais de trabalho flexíveis. Muitas organizações estabeleceram o [esquema 3 por 2](#) para determinados colaboradores que conseguem realizar seus trabalhos remotamente, mas esse modelo é o ideal para as empresas? E mesmo que esteja dando certo, como as empresas estão mantendo a cultura, a coesão e a responsabilidade dos colaboradores em seus modelos?

Embora os empregadores tenham tido bastante tempo para responder a essas perguntas, o estudo [Talent Trends](#) 2024 da Randstad Enterprise mostra que muitos ainda estão tentando resolver a questão. Trinta por cento (30%) acreditam fortemente que suas organizações encontraram o equilíbrio certo, mas outro terço está menos confiante. E ao passo que 46% afirmam que continuarão a dedicar a mesma atenção e recursos para implementar o trabalho híbrido e remoto no próximo ano, outros 42% esperam focar muito mais nessa área do que antes. Cerca de um quarto (24%) diz que essa é uma prioridade na estratégia da empresa em relação à experiência dos talentos.

A recente [pesquisa Global In-demand Skills](#) da Randstad Enterprise mostra que o número de pessoas que desejam esquemas de trabalho remoto e híbrido supera o número de vagas de emprego em 2 para 1. Assim, os empregadores que oferecem essas possibilidades ainda têm uma vantagem competitiva ao atrair e reter talentos. Os principais benefícios do trabalho remoto e híbrido para a empresa, identificados pelos líderes de capital humano, incluem maior agilidade e resiliência; aumento da produtividade; maior apelo como primeira escolha de empregador; e mais diversidade, equidade e inclusão.

De acordo com a [Inc.](#), o percentual de empresas que oferecem esquemas híbridos subiu de 14% para 65% no ano passado, e a forma mais comum foi um modelo estruturado que determina o número ou os dias específicos que os colaboradores devem trabalhar presencialmente. A publicação também constatou que empresas totalmente flexíveis têm melhor desempenho em termos de percepção da remuneração e benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como cultura e valores.

Para a maioria dos profissionais, sua preferência é clara. Os colaboradores exigem flexibilidade mesmo que as empresas ainda estejam estudando como gerenciar talentos remotos e híbridos. O estudo [Workmonitor](#) 2024 da Randstad demonstra que 70% desejam poder trabalhar remotamente pelo menos alguns dias por semana. Mais de um terço (37%) também diz que não aceitaria um emprego se ele não proporcionasse essa flexibilidade.

Mesmo assim, os líderes que desejam a presença dos colaboradores no escritório com mais frequência têm boas justificativas. Um estudo [acadêmico recente](#) constatou que a colaboração remota pode reduzir a inovação. E alguns médicos apontam o [impacto negativo](#) dos esquemas de trabalho remoto na saúde, por exemplo.

São essas preocupações, entre outras, que têm levado os empregadores a incentivar o retorno ao escritório, segundo a [SHRM](#). Os incentivos incluem regalias no escritório, como refeições gratuitas, subsídios para creches e recompensas financeiras. Por outro lado, os colaboradores que não seguirem as regras correm o risco de perder aumentos e bônus, ou até mesmo de serem demitidos. Como resultado de seus esforços intensificados para trazer os colaboradores de volta ao local de trabalho, algumas empresas estão conseguindo atender às determinações de retorno presencial impostas pela diretoria.

No entanto, isso não deve desencorajar as empresas a seguirem avaliando ofertas remotas e híbridas, especialmente no cenário atual, em que persiste a lacuna de habilidades. Recusar o trabalho remoto pode significar perder diversos grupos de profissionais – incluindo pessoas com deficiência e pessoas com responsabilidades de cuidador, por exemplo. Mas a ideia de [flexibilidade com intencionalidade](#) — criando esquemas de trabalho com métricas e metas claras — pode ajudar a criar o equilíbrio necessário e deve ser uma prioridade para as empresas em 2024.

Em vez de transformar as políticas de trabalho remoto em objeto de disputa de poder, os empregadores podem aproveitá-las para atrair e engajar talentos. Os dias passados fora do escritório podem servir como oportunidades para melhorar a qualidade do trabalho produzido, podem virar sessões ininterruptas de aprendizado e desenvolvimento e até mesmo pausas para o bem-estar que melhoram o foco e a atenção. Dessa forma, os esquemas híbridos podem gerar produtividade, engajamento e colaboração por meio da flexibilidade.

3 questionamentos que você deve fazer

1. Quais métricas estamos acompanhando para avaliar o sucesso das nossas políticas de trabalho remoto e híbrido e saber se essas políticas ajudam a alcançar os objetivos dos colaboradores e da empresa?
2. Nossas atuais políticas de trabalho remoto e híbrido ajudam a atrair talentos ou são um obstáculo ao desempenho em nossa organização?
3. Que recursos e ferramentas de qualificação são necessários para promover maior criatividade, colaboração e interação social, independentemente de onde estiverem localizados os colaboradores?



5 maneiras de desenvolver políticas eficazes de trabalho remoto e híbrido

1. Defina claramente quais funções são elegíveis para esquemas flexíveis e considere a inclusão o máximo possível. Mesmo que um trabalho exija presença no local durante a maior parte do tempo, parte das atividades podem ser consolidadas e realizadas externamente.
2. Crie políticas que otimizem o tempo que as pessoas passam juntas, para que o tempo no escritório agregue valor real aos colaboradores. Não faça com que as pessoas se desloquem apenas para serem as únicas sentadas no escritório naquele dia. Agende reuniões presenciais e crie oportunidades para conexões improvisadas que estimulem a colaboração e a criatividade.
3. Certifique-se de que todos os colaboradores tenham acesso a todas as tecnologias necessárias e serviço de internet adequado para permitir a comunicação e o desempenho de tarefas, independentemente de onde estiverem localizados.
4. Tenha clareza sobre o porquê da existência das políticas de retorno ao escritório e seja flexível em relação a como são implementadas. Os gerentes devem receber orientação e flexibilidade para aplicar as regras com base nas necessidades de cada colaborador, desde que as práticas sejam justas e imparciais.
5. Frequentemente realize pesquisas com os colaboradores sobre essas políticas para garantir que estejam alinhadas às expectativas e às práticas recomendadas atuais. Caso contrário, se prepare para fazer atualizações e comunicá-las bem antes da implementação.



Deepa Fazzari
líder de Recursos Humanos
Randstad Enterprise e Randstad North America



08

a cultura como grande motivadora para os talentos.

como é possível criar uma cultura comunicativa, de alto desempenho e baseada na confiança que estimula os seus talentos e permite a conquista de resultados excepcionais?

Nos últimos anos, a cultura organizacional tem se transformado e evoluído devido às diferenças entre gerações, ao fenômeno do trabalho remoto, ao foco nas práticas de DEI, à priorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a outras grandes mudanças no mercado de trabalho. Uma tendência que voltou e que atualmente influencia bastante o local de trabalho é a adoção da cultura generativa, uma abordagem transformadora em relação à colaboração e à formação de equipes. Ela não só promove um ambiente de trabalho positivo, como também permite mais coesão e comunicação, resultando em um melhor desempenho para a empresa.

Criado em 2004 pelo [Professor Ron Westrum](#), o conceito de cultura generativa descreve empresas que promovem ativamente a cooperação entre seus colaboradores, maximizando o valor da informação. Os riscos são compartilhados e a inovação é recompensada. O mais importante é haver [confiança absoluta](#) entre os colaboradores de que as informações serão compartilhadas abertamente. A cultura generativa foi fundamental para [o sucesso da área de desenvolvimento de software](#), mas está ganhando cada vez mais força no ambiente corporativo.

Uma cultura generativa incentiva a colaboração, a criatividade e o aprendizado contínuo. Ao contrário das abordagens tradicionais que visam uma hierarquia, essa alternativa incentiva os colaboradores em todos os níveis a contribuir com ideias, compartilhar insights e participar ativamente dos processos de tomada de decisão. Essa mudança de uma abordagem diretiva e burocrática para uma mentalidade colaborativa estimula um senso de propriedade e comprometimento em todos os colaboradores. Também gera confiança entre os membros da equipe quando os líderes da empresa enfrentam situações em que a equipe não consegue chegar a um consenso.

Segundo o estudo [Talent Trends](#) 2024 da Randstad Enterprise, fortalecer a cultura permanece no topo das listas de desejos dos líderes de capital humano este ano. Um em cada quatro afirma querer investir mais na forma como articula os principais valores da empresa e a proposta de valor para os colaboradores. Essa prioridade é apenas a segunda da lista, depois das iniciativas de qualificação (30%). Outros 22% sentem que precisam trabalhar para implementar uma cultura que priorize o bem-estar pessoal. Essas respostas demonstram que os líderes de talentos sabem que é a cultura orientada ao desempenho que desperta o potencial humano e aumenta o rendimento.

À medida que as empresas adotam uma mentalidade centrada em habilidades, a cultura passa a ser o alicerce de todos os elementos. Confiar, comunicar-se abertamente e [correr riscos](#) são elementos de uma empresa de sucesso, mas não são inerentes ao DNA de todo tipo de empresa. Mudar mentalidades – de salas apertadas de escritório ao home office e aos escritórios abertos – requer dos líderes de capital humano esforço e ponderação.

Isso reflete cada vez mais a realidade à medida que mais pessoas se sentem desapegadas de seus trabalhos. De acordo com uma pesquisa recente realizada pela [Gallup](#), uma em cada três pessoas não está comprometida ou está ativamente descomprometida. Conclui-se que essa insatisfação, por exemplo, custará aos Estados Unidos cerca de US\$1,9 trilhão em produtividade.

Mudanças na cultura corporativa podem reverter a recente queda nos níveis de comprometimento? As empresas com dificuldade para definir suas culturas durante o atual momento de incerteza econômica podem estar regredindo em relação ao progresso alcançado durante a pandemia e nos períodos recordes de desemprego. Entretanto, essas organizações podem precisar reconsiderar essa abordagem, pois estão sendo desafiadas a fazer mais com menos.

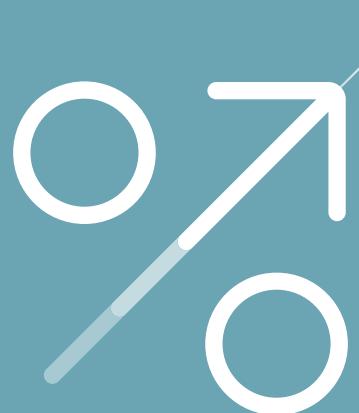
Será ainda mais importante incentivar o entusiasmo e a produtividade com quadros de colaboradores mais enxutos diante da reestruturação organizacional e à medida que a tecnologia muda drasticamente as habilidades de que os colaboradores precisam para alcançar os objetivos da empresa. Essas empresas precisarão focar em inclusão e pertencimento, elementos fundamentais para gerar comprometimento, além de estabelecer relacionamentos significativos com os talentos – a chave para a motivação. Encontrar maneiras de apoiar os colaboradores durante períodos desafiadores, independentemente do cargo ocupado, ajuda as pessoas a se sentirem seguras e prontas para desempenhar seu trabalho. Segundo a [Diretora de Pessoal Caroline Fanning, da Avanade](#), a segurança psicológica, a comunicação frequente e a flexibilidade no trabalho são três elementos críticos que os empregadores devem incluir em suas culturas durante períodos de incerteza.

Por meio da confiança e das responsabilidades compartilhadas, principais elementos do modelo de cultura generativa, os colaboradores se sentirão parte de seus empregos, da empresa e dos resultados que entregam. Uma pesquisa realizada pela [equipe do Google Cloud DORA](#) em 2022 revelou que o maior indicador das práticas de segurança de desenvolvimento de aplicativos de uma organização estava relacionado à cultura e não à parte técnica. Esses resultados também podem ser extrapolados para organizações inteiras.

Com as empresas enfrentando pressão para se tornarem mais eficientes, alcançarem mais com menos e inovarem mais rapidamente, elas devem sanar problemas culturais que podem dificultar sua capacidade de transformação. Essa importante e complexa missão certamente recairá sobre os ombros dos líderes de capital humano e esses profissionais já podem ter uma prévia da jornada futura considerando que o modelo generativo demonstrou ser bem-sucedido em muitas empresas.

3 questionamentos que você deve fazer

1. Estamos realmente cumprindo nossas promessas de marca corporativa e empregadora quando se trata de cultura ou estamos simplesmente falando da boca para fora?
2. Quais são os obstáculos reais que impedem a transição para uma cultura generativa e em que tipo de apoio, serviços e tecnologias precisaremos investir para gerar confiança nas equipes, facilitar a tomada de decisões bem informadas e ajudar todos a se sentirem seguros o suficiente para assumir riscos calculados?
3. Como estão sendo tomadas as principais decisões sobre a organização atualmente e como podemos envolver de forma mais eficaz as pessoas de todos os níveis da empresa para aumentar a motivação?



5 maneiras de despertar o potencial humano com a cultura da empresa

1. Gere confiança incentivando as pessoas a contribuir abertamente com ideias e transmitir informações sem medo de represálias ou ridicularização. Convide (mas não exija) todos a contribuírem durante os eventos da equipe e use a abordagem *design thinking* centrada nas pessoas para incentivar uma cultura de autenticidade, resiliência, inovação e sustentabilidade.
2. Mantenha a cultura fluida e adaptável às mudanças do mercado e aos sentimentos dos talentos. Crie um mecanismo — como grupos focais, pesquisas, sessões de *brainstorming* e horários abertos — para que todos os colaboradores deem feedback e recomendações à liderança com base no que estão vendo e sentindo na linha de frente do trabalho.
3. Assim como todas as iniciativas de mudança, ao implementar melhorias na cultura, conquiste primeiro aqueles que não são a favor para garantir o apoio de toda a diretoria. Demonstre o verdadeiro valor que as mudanças proporcionarão, melhorando a experiência deles e a experiência daqueles com quem trabalham. Envolve a contribuição de cada um em prol da mudança e da adaptação e verifique as pontuações NPS para acompanhar o progresso.
4. Invista em tecnologias que ajudem no fluxo de comunicação e na troca de conhecimento. Isso inclui soluções que ajudam a tornar as reuniões mais igualitárias e inclusivas, além de divertidas e interativas.
5. Preste atenção na criação ou manutenção de grupos. Os grupos podem impedir que informações e insights cheguem a outras pessoas que poderiam se beneficiar se o conhecimento tivesse sido compartilhado. A transparéncia e a comunicação aberta em toda a organização são fundamentais para mantê-la estável.



Louisa Wilson
diretora de crescimento
Randstad Enterprise

09

a diversidade cresce
apesar das adversidades.

sua empresa está atenta ao panorama geral quando se trata de metas de DEI: melhor desempenho e abundância de talentos?

A recente reação negativa em relação às iniciativas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) exerce um forte impacto nas estratégias de diversidade dos colaboradores. Em especial, as decisões judiciais nos Estados Unidos deixaram os empregadores preocupados com riscos de compliance e possíveis litígios. Além disso, os cortes orçamentários também causaram uma redução nos investimentos em recrutamento, qualificação e promoção tendo em vista a diversidade.

Segundo o [New York Times](#), algumas empresas cortaram investimentos em seus programas e algumas das organizações que antes defendiam ativamente a diversidade e a equidade nas práticas de contratação agora estão repensando seus objetivos. Mesmo aquelas empresas que ainda são a favor da diversidade e equidade, agora defendem a causa de forma mais discreta, tentando não chamar atenção para as suas práticas. Uma razão para isso é a recente decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos contra as cotas de afirmação racial nas universidades, de acordo com o [Título VI da Lei de Direitos Civis](#) dos Estados Unidos. Algumas empresas acreditam que o decreto seja um precursor de contestações legais previstas no Título VII da lei. E como as organizações sediadas nos Estados Unidos frequentemente lideram as práticas de DEI em todo o mundo, os efeitos da decisão judicial podem impactar as práticas globalmente.

Se a decisão se tornará ou não um desafio para os empregadores, ela sem dúvida teve um péssimo efeito nas iniciativas de DEI. Riscos judiciais e menos recursos significam que as empresas não conseguem contratar candidatos tendo como base a diversidade, como algumas empresas prometeram fazer após os protestos nos Estados Unidos em 2020. O estudo [Talent Trends](#) 2024 da Randstad Enterprise mostra que um pequeno número de líderes de capital humano (15%) já menciona preocupações com questões judiciais como um dos desafios ou obstáculos ao progresso de sua empresa em iniciativas de DEI. Em outra frente, quase um em cada dez espera reduzir o foco em iniciativas de DEI este ano. Ainda não se sabe se esses números vão aumentar, mas para aqueles que estão recuando, suas ações resultarão em problemas maiores mais tarde?

A [McKinsey](#) aborda a questão da diversidade entre colaboradores há muito tempo, pontuando que as empresas com melhores práticas superam as demais do mesmo setor por uma margem significativa. Seu estudo mais recente sobre as práticas de DEI das empresas constatou que as empresas no quartil superior para diversidade étnica tinham 39% mais probabilidade de apresentar melhor desempenho do que aquelas no quartil inferior. As empresas cujo quadro de colaboradores é composto por mais de 30% de mulheres em cargos executivos são significativamente mais propensas a apresentar melhor desempenho financeiro do que aquelas com menos de 30%. Segundo a pesquisa, a razão para obter um melhor desempenho financeiro é que a diversidade permite ideias mais inovadoras e entrega produtos e serviços melhores e com mais rapidez.

A justificativa é boa e as empresas que investem em esforços de DEI têm mais chances de alcançar esses benefícios, além de criarem [abundância de talentos e habilidades](#) para suas organizações. A maioria (82%) dos líderes de capital humano acredita possuir um quadro de colaboradores equitativo e afirma que alguns investimentos importantes foram essenciais, incluindo esquemas de trabalho flexíveis (76%), programas de DEI (77%) e práticas justas de promoção e desenvolvimento (77%).

Cerca de metade (48%) diz que se concentrará em aperfeiçoar ou expandir suas iniciativas de DEI este ano e as principais práticas que estão implementando para criar equidade incluem a criação de grupos de apoio para colaboradores para engajar e desenvolver talentos diversos (43%), a contratação por habilidades (37%) e a definição de KPIs para a liderança alcançar aspirações e resultados de DEI (36%).

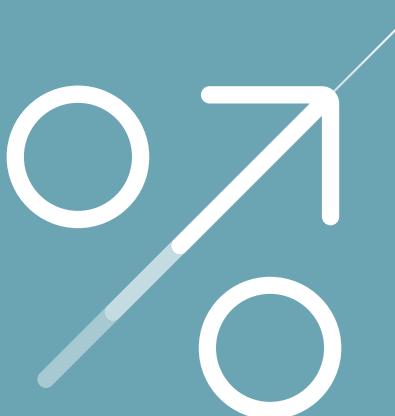
Além do benefício financeiro, as empresas mais engajadas na causa também têm mais chances de serem escolhidas como empregador. O estudo [Workmonitor](#) da Randstad constatou que uma porcentagem maior de trabalhadores em todo o mundo, especialmente a Geração Z e os *Millennials*, prefere empregadores que se esforçam para promover a diversidade, equidade e inclusão. Em todas as gerações, 44% dizem que não aceitariam um emprego em uma empresa que não promovesse essa causa. Além disso, 37% também não aceitariam o emprego se não sentissem um senso de pertencimento. Desta forma, ao passo que os empregadores enfrentam uma escassez de talentos de longo prazo, precisam considerar como sua estratégia de DEI atrai ou afasta talentos para suas organizações.

Apesar desses benefícios, apenas 7% dos líderes de talentos dizem que não enfrentam barreiras para alcançar suas metas de DEI. Entre os obstáculos citados estão a falta de especialização interna (28%), a volatilidade econômica (25%), a falta de investimento nessa área (26%) e mudanças na liderança (21%), entre outros. Quase um terço (31%) acredita que seus concorrentes estão investindo mais em DEI do que suas próprias organizações.

Mesmo assim, as empresas não devem desistir da ideia geral de uma estratégia DEI forte e bem projetada, cujo principal objetivo é garantir emprego equitativo e inclusivo para colaboradores amplamente representados. Como insistem os defensores, as iniciativas de DEI não são apenas um exercício de bem-estar realizado para promover a marca. Elas trazem benefícios reais de desempenho, entre outros, e as empresas que honram seus compromissos estão em melhor posição para obter uma vantagem comercial.

3 questionamentos que você deve fazer

1. Nossos princípios e políticas de DEI são justos e defensáveis no caso de uma ação judicial civil movida por colaboradores, candidatos ou terceiros?
2. Como novas formas de buscar e desenvolver talentos podem criar maior abundância de habilidades para nossa organização além de permitir mais equidade para os colaboradores?
3. Fornecemos treinamento e coaching adequados para gerentes de nível médio, que executam grande parte de nossas políticas e práticas de DEI, a fim de garantir que sejamos inclusivos e cumpridores da legislação?



5 maneiras de manter o foco na DEI apesar dos períodos desafiadores

1. Promova grupos de apoio aos colaboradores ou grupos de negócios, disponibilizando um fórum por meio do qual colaboradores com interesses em comum possam se ajudar e se orientar mutuamente. Isso resultará em maior desempenho e maior satisfação no trabalho. Consulte esses grupos para obter feedback ao criar novas políticas que afetarão a experiência do colaborador.
2. Ao implementar novas tecnologias ou serviços, peça aos provedores que demonstrem como essas ferramentas ajudam a promover a DEI em sua organização — seja eliminando o preconceito inconsciente dos processos, criando maior equidade nas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, permitindo a mobilidade interna de talentos ou alocando melhor as pessoas às funções com base principalmente nas habilidades.
3. Identifique defensores em todos os níveis da empresa e forneça recursos para que esses profissionais ajudem a implementar suas estratégias de DEI, tanto interna quanto externamente.
4. Continue investindo em treinamento sobre diversidade em toda a organização, ajudando as pessoas a entender as maneiras pelas quais é possível criar locais de trabalho seguros e inclusivos e como o preconceito inconsciente atrapalha esse objetivo. Isso passará a mensagem de que a empresa acredita que esses valores continuam sendo importantes.
5. Estabeleça metas realistas e alcançáveis, que possam ser conquistadas em um prazo razoável, seja a porcentagem de candidatos parte de grupos minorizados inscritos por processo seletivo ou o número de executivas mulheres em cargos de liderança.



Audra Jenkins
diretora global de equidade
Randstad

10

é possível vencer a batalha da produtividade por meio do potencial humano.

sua organização é capaz de fazer mais com menos simplesmente reconhecendo os superpoderes ocultos de seu pessoal?

A missão que os líderes de capital humano têm de fazer mais com menos é complexa. Em tempos de redução no quadro de colaboradores, menos investimentos e mais insegurança, os colaboradores enfrentam altos níveis de estresse e incerteza que prejudicam o desempenho. No entanto, o avanço da IA e o crescente reconhecimento do potencial humano são dois movimentos que se desenrolam em ritmo acelerado no mercado de trabalho e podem mudar esse cenário. Ao aproveitar a tecnologia e utilizá-la para despertar as habilidades inerentes das pessoas de aprender e crescer, os líderes de RH conseguem cumprir os objetivos de suas organizações.

Reconhecer o potencial inexplorado de cada colaborador garante ganhos em produtividade, inovação e crescimento. É por isso que as organizações voltadas a uma cultura de aprendizado, desenvolvimento e recompensas conseguem criar um ambiente de trabalho positivo e dinâmico, onde os colaboradores são empoderados para prosperarem. E na era da IA, essa tarefa é mais possível do que nunca, pois identificar o potencial humano e criar um currículo de qualificação individual passam a fazer parte de um único exercício.

Despertar o potencial das pessoas é um esforço que envolve múltiplas facetas e requer uma combinação de iniciativas estratégicas, classificação de habilidades, adaptação e investimentos em tecnologia. Quando administradas de forma eficaz, as organizações podem otimizar seu pessoal, sempre colocando as pessoas certas nas funções certas, nos momentos certos. Isso leva a uma maior agilidade, produtividade e qualidade do que é produzido. Para muitas empresas, elas estão apenas começando essa jornada, mas seu valor é amplamente reconhecido.

Empresas como a [Unilever](#) estão usando IA para auxiliar nesse processo. Em um esforço conjunto com o Walmart, a empresa de bens de consumo identificou, por meio da IA, funções em 11 cidades nos Estados Unidos, Europa e América Latina que foram reclassificadas com base nas habilidades necessárias para sua execução. A iniciativa demonstrou que a tecnologia é melhor do que as pessoas para identificar habilidades. Em média, as pessoas identificam 11 habilidades para uma determinada função, ao passo que a tecnologia identifica 34. Uma ferramenta personalizada adicional ajudou a empresa a alcançar um aumento de 3,5% na produtividade apenas em uma fábrica na Espanha.

É por isso que, para os talentos emergentes, cada vez mais líderes de capital humano consideram as habilidades essenciais inerentes (também conhecidas como *soft skills*) e as motivações como elementos mais importantes do que a experiência de trabalho e os diplomas formais. O estudo [Talent Trends](#) 2024 da Randstad Enterprise aponta que o critério mais valorizado ao selecionar contratações em início de carreira é o potencial para crescer em um cargo (83%), seguido por pensamento crítico e inteligência emocional (80%), bem como motivação e aspirações pessoais (80%). Menos importantes são a experiência profissional anterior em área não relacionada (58%), seguida de mestrado (67%) e bacharelado (68%). Isso também vale para cargos de nível sênior, para os quais os empregadores dizem valorizar mais o potencial de crescimento (83%), o pensamento crítico e a inteligência emocional (82%), bem como a relevância das motivações e aspirações pessoais (81%), além da experiência anterior altamente cobiçada no setor (81%).

Isso mostra que as empresas desejam talentos com competências inerentes que possam ser desenvolvidas, bem como motivações pessoais que se

alinhem às necessidades da organização e da função. Esses dois critérios são fundamentais para [incentivar colaboradores felizes, comprometidos e produtivos](#), que encontram propósito em seu trabalho e alegria em alcançar resultados. Os empregadores sabem que podem oferecer oportunidades para desenvolver as habilidades aprendidas, garantindo o sucesso das pessoas ao longo de suas jornadas. Alimentado por ferramentas de IA que reconhecem o potencial e crescimento, bem como por estratégias abrangentes de *coaching* e qualificação, o mapeamento de carreira deve alcançar um novo paradigma em um futuro próximo.

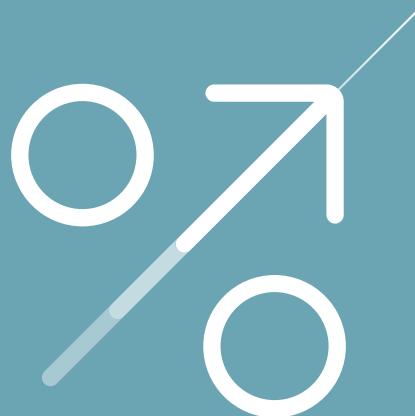
Segundo o [Fórum Econômico Mundial](#), fomentar uma cultura acelerada por IA e baseada em habilidades resulta em maior produtividade e mais equidade no local de trabalho. A tecnologia e o maior foco nas habilidades podem minimizar os preconceitos atuais relacionados a conexões profissionais, formação acadêmica e experiência de trabalho em área não relacionada. O resultado é um modelo mais equitativo, no qual as habilidades e o potencial ditam práticas de contratação e promoção. E com os empregadores se concentrando em iniciativas internas de mobilidade de talentos (73%) e preservando seus quadros de colaboradores (80%), essas tecnologias serão cada vez mais importantes para impulsionar essas metas e minimizar os efeitos negativos para a empresa, em um momento em que 92% das organizações [esperam se tornar mais enxutas e cortar gastos](#) este ano.

A IA pode ajudar nesse cenário processando grandes quantidades de dados sobre habilidades correlatas, tanto as aprendidas quanto as inerentes, e alocando os colaboradores atuais com potencial para assumirem funções novas e mais impactantes, condizentes com suas competências totais. As tecnologias também podem ajudar a identificar o tipo de qualificação que será necessária para efetivamente redistribuir os talentos para outras áreas da empresa, e até mesmo auxiliar gerentes e líderes de negócios a identificarem profissionais com alto potencial para participarem de treinamentos sobre liderança executiva.

Embora a tecnologia possa ajudar a identificar habilidades em potencial e inexploradas com o objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade dos colaboradores, os líderes de negócios devem servir de inspiração e apoiar as mudanças. Isso exige mentoria e a criação de um ambiente que motive, recompense e forneça garantias sobre o futuro. Ouvir ativamente as preocupações e aspirações permite a criação de confiança e o desejo de alcançar objetivos em comum que sejam benéficos a todos.

3 questionamentos que você deve fazer

1. Somos verdadeiramente inclusivos em nossa abordagem para reconhecer e apoiar a capacidade de cada colaborador de avançar na carreira?
2. Temos as ferramentas certas para facilitar o desenvolvimento de habilidades de forma frequente em nosso quadro de colaboradores?
3. Como podemos criar uma estratégia de IA em longo prazo para analisar o histórico de desenvolvimento de habilidades das pessoas e ajudá-las a fazer a transição para novas funções à medida que crescem e se desenvolvem?



5 maneiras de identificar e desenvolver habilidades inexploradas que impulsionam a produtividade

1. Utilize a IA para identificar funções nas quais pequenos investimentos em qualificação podem resultar em altos ganhos de produtividade. Implemente, de forma gradual, iniciativas de desenvolvimento para que os colaboradores tenham tempo para adaptar o fluxo de trabalho e as mudanças de processo.
2. Certifique-se de criar uma estratégia robusta de inteligência de talentos, um elemento essencial para entender as habilidades atuais necessárias, prever a necessidade futura e avaliar a disponibilidade dessas habilidades interna e externamente. Mapeie estratégias para desenvolver essas pessoas que possuem habilidades inerentes correlatas e as motivações certas para obter sucesso nessas funções. Plataformas de aprendizagem formal, programas de mentoria e cursos intensivos podem ajudar a desenvolver as habilidades aprendidas que os talentos ainda não têm.
3. Devem ser realizadas avaliações psicométricas para identificar o potencial, levando em consideração a cultura de trabalho única da empresa e suas necessidades. Motivações e valores individuais importam quando se trata de produtividade. Considere modificar soluções prontas a fim de obter melhores resultados.
4. Estabeleça uma cadência para avaliar regularmente as motivações, habilidades inerentes e habilidades aprendidas das pessoas à medida que elas se desenvolvem. Essas avaliações podem ser baseadas em marcos alcançados no trabalho e características de desempenho demonstradas.
5. Forneça às pessoas *feedback* objetivo de gestores e avaliações para receberem orientações sobre qual caminho de aprendizado e descoberta seguir. Vincule isso à sua estratégia de remuneração para otimizar os resultados.



Tania de Decker
diretora de clientes
Randstad Enterprise



Índice de Saúde Empresarial 2024.

O Índice de Saúde Empresarial do [Talent Trends](#) mostra as perspectivas dos líderes de capital humano e executivos em 21 mercados com base em quatro fatores: crescimento relatado no ano passado, contratações relatadas no ano passado, opiniões dos líderes sobre o ambiente político atual e se esperam que seus negócios cresçam significativamente no próximo ano.

Desde 2016, nosso estudo Talent Trends coletou mais de sete mil respostas sobre esses fatores. Esse *feedback* é padronizado e utilizado para determinar as perspectivas de saúde dos negócios tanto global quanto localmente, fornecendo uma base de comparação. A média global de referência estabelecida em 2016 é uma pontuação de 100. Um valor indexado de até 80 indica que o mercado está menos otimista, ao passo que uma pontuação de 120 ou mais sugere que o mercado está mais otimista em relação ao próximo ano.



Os sentimentos representados em nosso Índice de Saúde Empresarial de 2024 foram medidos no 4º trimestre de 2023, e a alta volatilidade do mercado pode ter impactado as expectativas desde então. Com base nos dados existentes, o índice de 2024 sugere otimismo moderado, sendo que a maioria dos mercados pontuou acima do valor de referência de 100. Apesar de apenas um mercado ter marcado mais de 150 pontos no ano passado, quatro mercados exibem maior otimismo para 2024. Os mercados da Ásia-Pacífico, incluindo Japão, Singapura e Austrália, aumentaram as pontuações em mais de 20 pontos, ano a ano, e

se enquadram nessa categoria. A Hungria, um mercado novo na pesquisa deste ano, ocupa o segundo lugar com uma pontuação de 155. Entretanto, a Polônia - o mercado que liderou o Índice de Saúde Empresarial de 2023 - apresenta uma queda de 55 pontos este ano, indicando menos otimismo. Outros mercados com quedas significativas incluem os países nórdicos, o Brasil e a Suíça. Os sentimentos nos Estados Unidos, Canadá, Holanda, Bélgica, Alemanha e México permanecem acima da linha de referência de 100, ao passo que China, Índia, França e Itália permanecem abaixo.

Mercados pesquisados, classificados por pontuação (ordem decrescente):

- 1. Japão (165) ↑
- 2. Hungria (155) ★
- 3. Singapura (155) ↑
- 4. Austrália (153) ↑
- 5. Bélgica (138)
- 6. Países Baixos (125)
- 7. Alemanha (122)
- 8. Reino Unido (122) ↑
- 9. Estados Unidos (117)
- 10. Canadá (115)
- 11. Suíça (110) ↓
- 12. Polônia (106) ↓
- 13. Espanha (103) ★
- 14. México (102)
- 15. Índia (98)
- 16. França (92)
- 17. Itália (86)
- 18. Brasil (85) ↓
- 19. Países Nórdicos (83) ↓
- 20. China (82)
- 21. Argentina (74) ★

↑ aumentou mais de 20 pontos desde 2023

↓ diminuiu mais de 20 pontos desde 2023

★ novo mercado para 2024





sobre a Randstad Enterprise.

A Randstad Enterprise é a fornecedora 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 dados sobre talentos e insights de mercado incomparáveis 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 talentos, da inteligência de talentos, da mobilidade de talentos, da otimização de tecnologia, bem como da diversidade, equidade e inclusão. Como parceiro 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/empresas/solucoes/enterprise.