

# Força de trabalho 2.0

Desbloqueando potencial humano em um mundo aprimorado por máquinas

Global  
Talent  
Trends  

---

2024-2025

welcome to brighter



# Introdução

O mundo do trabalho está em plena metamorfose, transformado para sempre pelas mudanças sísmicas dos últimos anos e acelerado pela iminente revolução da parceria entre pessoas e máquinas. A ascensão da IA generativa foi recebida com doses iguais de desconforto e entusiasmo, mudando não apenas a forma como as pessoas trabalham, mas a própria experiência de trabalho. Ela entregou o que se esperava dela e causou um impacto significativo? O aumento da exposição ao risco pode ser gerenciado de forma eficaz e vale a pena? Qual será o impacto permanente no cenário competitivo? Essas são as conversas que dominam as salas de reuniões e os bate-papos em equipe, com uma verdade universal emergindo: desbloquear o potencial desse novo mundo do trabalho significa manter as pessoas no centro da agenda de transformação.

**Agradecemos aos mais de 14.400 executivos de diretoria, líderes de RH, colaboradores e investidores que contribuíram para este estudo.**

Dois mil e vinte e cinco marca um ano de mudanças transformadoras e implacáveis, desafiando as empresas a ultrapassarem limites em busca de crescimento de qualidade. O Estudo de Perspectivas Executivas 2025 da Mercer mostra que os executivos estão se sentindo positivos sobre o desempenho dos negócios neste ano - e esse otimismo calculado vem com um maior escrutínio sobre o ROI de iniciativas-chave. Oitenta e quatro por cento dos executivos planejam pedir a todos que se concentrem na eficiência para entregar mais com menos. Alinhar a ambição de negócios a orçamentos limitados ressalta a necessidade de diretores e líderes de RH serem altamente intencionais ao escolher onde investem seu tempo e dinheiro.

As apostas continuam altas. Dois em cada cinco colaboradores acreditam que o mundo do trabalho está fundamentalmente quebrado e um em cada quatro deseja não ter que trabalhar. As pessoas anseiam pela paz de espírito que acompanha a segurança no emprego e o bem-estar financeiro — itens básicos que se tornam cada vez mais importantes em tempos de turbulência. Os riscos que os executivos preveem em 2025 são indiscutivelmente mais controláveis do que os dos anos anteriores; apenas 20% destacam a incerteza econômica como um risco primário ao crescimento, enquanto suas maiores preocupações incluem a requalificação/qualificação e a incapacidade de assimilar o potencial da tecnologia (ver Figura 1). As empresas estão se tornando mais hábeis em responder à incerteza e à volatilidade? Líderes precisarão manter essa agilidade nos próximos anos, com quase dois terços dos entrevistados do Relatório de Riscos Globais de 2025 prevendo uma perspectiva “tempestuosa” ou “turbulenta” nos próximos 10 anos.<sup>1</sup>

## Figura 1: Principais riscos para o crescimento dos negócios em 2025

*Perspectiva Executiva 2025: Quais são os principais riscos para o crescimento do seu negócio em 2025? (Indique três)*



## Uma mudança nas prioridades de RH

A principal prioridade para os líderes de RH em 2025 é melhorar as habilidades dos gerentes de pessoas (por exemplo, gestão de desempenho, feedback) - um salto da nona posição em 2024. A evolução mostra que o mercado reconhece a importância da liderança empática, influente e inspiradora para efetivamente impulsionar a mudança.

Outro ponto alto para 2025 é projetar processos de talentos em torno de habilidades, passando da 8ª para 3ª posição, refletindo a aceleração das habilidades como a nova moeda de trabalho. No entanto, apenas 37% dos executivos acreditam que os investimentos em práticas de talentos baseadas em habilidades trarão retorno este ano.

Embora a experiência dos funcionários e o planejamento da força de trabalho permaneçam no topo da agenda global de RH, ambos os pontos diminuíram em destaque (ainda mais para empresas de menor crescimento).

## O aumento das tendências de longevidade não deve ser ignorado

Uma surpresa: o aumento do investimento em benefícios para melhorar a saúde física e mental dos funcionários caiu significativamente na lista de prioridades do RH — da 2ª posição em 2024 para a 14ª em 2025. Isso estabelece um precedente preocupante, considerando o risco crescente de burnout e o envelhecimento da força de trabalho.

Figura 2: Prioridades do RH para a agenda de Pessoas 2025

**Legenda de cor** ■ = Iniciativas que os executivos acreditam que proporcionarão maior crescimento dos negócios

■ = Iniciativas que os executivos acreditam que proporcionarão menor crescimento dos negócios

1. Melhorar as habilidades dos gestores de pessoas - 9º lugar em 2024
2. Melhorar a experiência do funcionário/EVP para atrair e reter os melhores talentos
3. Projetar processos de talentos baseados em habilidades - 8º lugar em 2024
4. Melhorar nosso planejamento da força de trabalho para informar melhor as estratégias de compra/construção/empréstimo
5. Melhorar nossos recursos de RH/análise de pessoas
6. Lançar nova tecnologia de RH ou otimizar plataformas existentes - 13º lugar em 2024
7. Cumprir as metas do DEI - 14º lugar em 2024
8. Otimizar o modelo de operação/prestação de serviços da função de RH
9. Melhorar ou modernizar as práticas salariais - 6º lugar em 2024
10. Redesenho do trabalho para incorporar IA e automação

**Na agenda de 50% dos líderes de RH mundialmente**

11. Continuar a oferecer acordos de trabalho flexíveis
12. Redesenhar nosso modelo operacional de trabalho para reduzir custos
13. Redesenhar nosso modelo operacional de trabalho para maior agilidade
14. Investir mais em benefícios para melhorar a saúde física/mental - 2º lugar em 2024
15. Melhorar a responsabilidade de sustentabilidade, métricas e relatórios
16. Colocar a sustentabilidade/ESG no centro da nossa agenda de negócios
17. Investir em uma avaliação de talentos mais objetiva/robusta
18. Repensar as estratégias de talentos à luz do aumento do uso de IA
19. Combate ao aumento dos custos de saúde e benefícios
20. Investir mais na segurança do trabalho (física e psicológica)

**Na agenda de apenas 15% dos líderes de RH**

Outro recuo que merece atenção, especialmente diante das implicações da economia da longevidade, é o investimento em benefícios ligados à aposentadoria e ao bem-estar financeiro. Apenas 11% dos líderes de RH apontam essa área como prioridade para 2025 — uma queda da 7ª para a 21ª posição.

No entanto, nosso Estudo de Perspectivas Executivas de 2025 mostra que o impacto da economia da longevidade é o segundo maior risco conjunto para o crescimento, e 80% dos executivos acreditam que a liderança deveria fazer mais para lidar com os riscos potenciais associados ao envelhecimento demográfico da força de trabalho. Dada a necessidade de investir intencionalmente em 2025, é necessária uma maior discussão para garantir que o RH e os executivos estejam em sintonia.

## Fazendo o trabalho funcionar: o que ajuda os funcionários a prosperarem

Apesar de certo abrandamento do mercado de trabalho, as organizações ainda enfrentam dificuldades com sua pipeline de talentos -

aumentando a importância da retenção e colocando o ônus em gerentes para garantir que seu pessoal saia do trabalho se sentindo bem com o dia que tiveram e animados com o dia seguinte. O que impulsiona uma sensação de prosperidade varia, mas uma análise de regressão mostra que 42% dessa variação pode ser contabilizada em cinco dimensões (ver Figura 3).

Figura 3: O que realmente faz a diferença para funcionários



### Estabilidade financeira

- “Minha empresa me ajuda a pagar meu plano de saúde”.
- “Minha empresa me ajuda a me preparar para aposentadoria”.



### Segurança psicológica

- “Eu posso ser eu mesmo no trabalho”.
- “Me sinto empoderado para tomar decisões independentemente”.
- “Nosso trabalho e práticas de trabalho promovem autonomia e dignidade”.
- “Eu posso expressar minha opinião abertamente sem medo de repercussão”.



### Senso de propósito

- “Eu acredito que meu trabalho contribui para uma missão que vale a pena”.



### Capacitação digital

- “Nós temos uma cultura digital-first”.
- “Eu tenho acesso à tecnologia de ponta (como IA generativa) para trabalhar”.
- “Minha experiência de trabalho é desenhada para trazer à tona meu melhor”.



### Desenvolvimento de habilidades e segurança de trabalho

- “Eu terei uma carreira na minha empresa mesmo se meu cargo for eliminado”.
- “Minha empresa me ajuda a manter minhas habilidades atualizadas”.

## Organizações estão sendo testadas de novas maneiras

Resolver as demandas de agilidade dos negócios e [sustentabilidade de pessoas](#) é uma questão crítica.<sup>2</sup> Em 2024, os profissionais de RH em empresas de alto crescimento (crescimento de receita de 10% ou mais em 2023) eram mais propensos a descrever sua empresa como ágil (54%) e focada no longo prazo (49%) do que aqueles em empresas de baixo crescimento (menos de 3% de crescimento). Nosso Estudo de Perspectivas Executivas 2025 destaca que os executivos estão cientes da necessidade de mudança, com 79% acreditando que seus negócios precisam de maior agilidade em seus processos de talentos para direcionar a força de trabalho de acordo com as novas prioridades de negócios.

Os ganhos de produtividade de anos anteriores chegaram ao fim. O custo do trabalho não está diminuindo e o offshoring, o near-shoring e a reengenharia de processos de negócios não estão mais movendo o ponteiro da produtividade. Agora, as organizações têm a oportunidade de entregar [arbitragem tecnológica](#) que pode não apenas liberar o potencial de suas forças de trabalho, mas também oferecer um novo (e muito necessário) cenário de custo e retorno. A IA Generativa está aqui e está mudando o jogo. Mais da metade dos executivos (54%) acredita que seus negócios não sobreviverão além de 2030 sem abraçar a IA em larga escala. Para capitalizar em cima do avanço tecnológico mais significativo dos nossos tempos, as organizações precisam se assegurar de que seus planos de negócios e de pessoas estão ampliando o progresso humano.

As organizações que estão ultrapassando seus competidores estão se adiantando em quatro prioridades. Elas reconhecem que impulsionar a produtividade “centrada no humano” requer atenção ao modo como o trabalho evolui e nas habilidades e motivações que estão fazendo o trabalho. Elas reconhecem que a confiança é o verdadeiro diálogo do trabalho, fortalecida através da transparência e de práticas de trabalho justas. À medida em que os riscos se tornam mais interligados e menos previsíveis, elas compreendem que um novo nível de sensibilização e mitigação dos riscos é essencial para construir uma força de trabalho preparada e resiliente. Elas reconhecem que, à medida em que o trabalho se torna mais complexo, será fundamental simplificar, envolver e inspirar a sua força de trabalho em direção a um futuro digital. Nunca foi tão crítico projetar para o amanhã, planejar transições e cultivar uma cultura onde todas as partes interessadas possam prosperar em movimento perpétuo.

# Pessoas no centro da transformação

Solucionar a equação da produtividade com IA, avaliação e desenho de trabalho



# Pessoas no centro da transformação



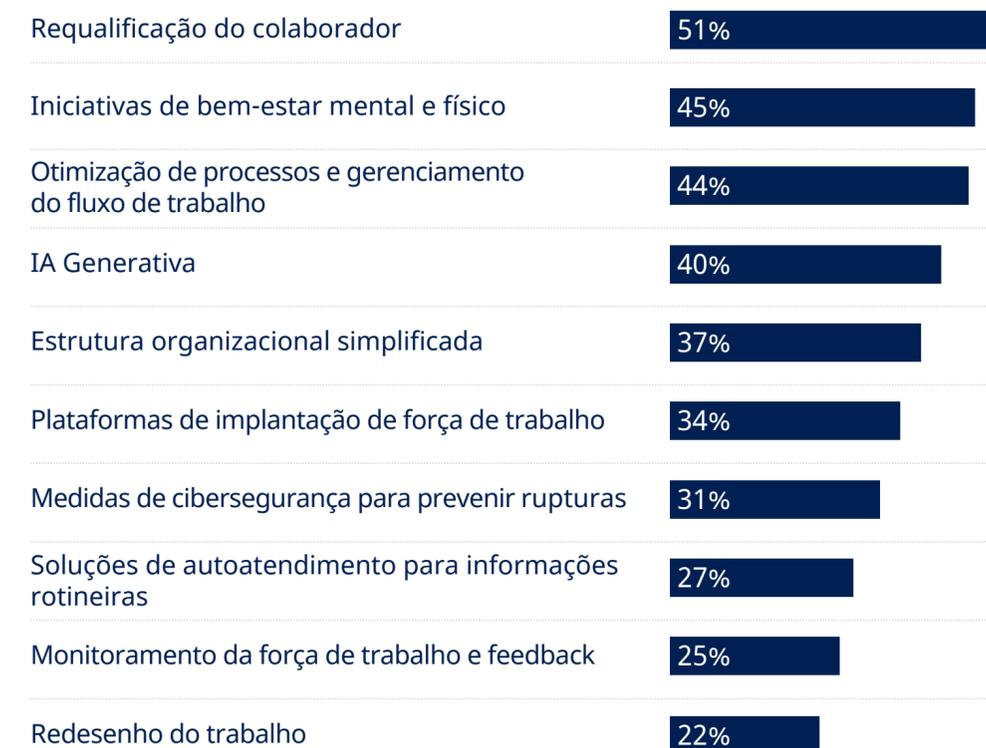
O rápido aumento da parceria entre pessoas e máquinas apresenta uma oportunidade urgente de reexaminar a equação da produtividade. A nova conta precisa considerar a habilidade da IA de aumentar a capacidade humana, melhorar eficiência e fornecer inovações, tanto em soluções de negócios quanto na personalização da experiência do funcionário. Mas a IA é apenas um lado da equação. Companhias líderes estão complementando tecnologias emergentes com modelos de trabalho ágeis e desenho de trabalho centrado no ser humano - ambos cruciais para remodelar a forma como o trabalho é feito e quantificar o valor entregue por cada trabalhador. Isso requer conhecimentos profundos sobre a procura e a oferta de competências, bem como um investimento em qualificação. Manter as pessoas no centro da equação da produtividade assegura que os ganhos produzidos serão divididos por todos.

## Decifrando o código da produtividade

Após anos de [fraco crescimento da produção](#) e retornos decrescentes da arbitragem trabalhista tradicional<sup>4</sup>, não é nenhuma surpresa que o *aumento da produtividade* tenha sido o principal impulsionador dos planos de transformação dos negócios em 2024. Os desafios de produtividade continuam em 2025, com apenas 17% dos líderes de RH descrevendo sua organização como líder do setor ou fazendo *progressos consideráveis*, e 68% apenas começando sua jornada para a produtividade centrada no humano. Os executivos entendem que o aprimoramento/requalificação da força de trabalho e o bem-estar dos colaboradores continuam sendo fundamentais para o sucesso. E o redesenho do trabalho, que em 2024 foi previsto como a área menos impactante para aumentar a produtividade (ver Figura 4), foi justamente o que fez a maior diferença. Oitenta e oito por cento das organizações classificadas pelos líderes de RH como referência mundial no redesenho do trabalho registraram aumento da produtividade.

Figura 4: Considerando que a produtividade é o principal impulsionador da transformação, o que poderia fazer a diferença?

Pergunta à diretoria (2024): Investir em quais áreas impulsionaria mais a produtividade na sua organização? (Selecione todas que se aplicam)

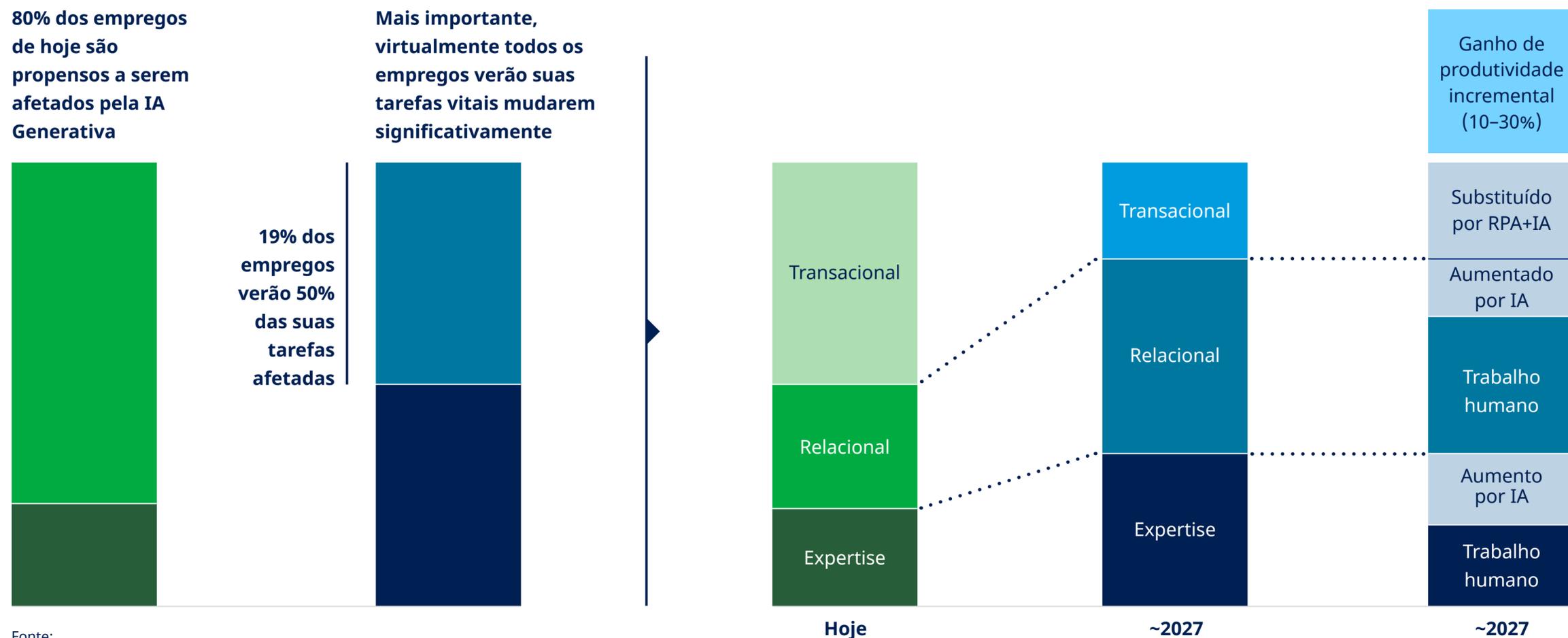


Agora, organizações grandes e pequenas estão correndo para capturar os benefícios da "inteligência aumentada". Em 2024, 56% dos executivos previram que a IA generativa seria uma criadora de empregos em sua organização, mas até agora isso só aconteceu em 21% das organizações. A maioria dos líderes de RH não relata nenhum impacto nos empregos, enquanto 28% citam perdas de empregos.

No passado, os ganhos de produtividade das novas tecnologias se mostraram pouco palpáveis. A IA generativa está se moldando de maneira diferente? Mais da metade (56%) dos líderes de RH relatam que a IA aumentou a eficiência em sua organização em 2024, e 46% dizem que contribuiu para mais inovação. À medida em que a IA generativa se torna mais incorporada às tarefas diárias, ela exige uma mudança nos conjuntos de habilidades (veja a Figura 5) — dando início a um novo debate sobre a melhor forma de medir, recompensar e cultivar a contribuição humana.

Os colaboradores estão se sentindo comoditizados, com quase dois em cada cinco (39%) acreditando que são mais substituíveis e menos valorizados do que há apenas quatro anos. O segredo não é apenas traduzir a tecnologia em novas formas de trabalho, mas também garantir que as [medidas de produtividade](#) reflitam a contribuição de longo prazo dos colaboradores.<sup>5</sup>

**Figura 5: O poder do “E” – Como a IA Generativa está aumentando empregos**



Fonte:

<sup>1</sup> OpenAI, OpenResearch e Universidade de Pensilvânia

<sup>2</sup> Brooklings Research

<sup>3</sup> Goldman Sachs Research, Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for applying automation to work (jesuthasan and Boudreau, HBR Press 2018)



Os últimos anos marcaram a importância dos níveis de energia dos trabalhadores como motores de produtividade. Quando questionados sobre o que atrapalha, os trabalhadores citaram trabalho intenso, interrupções demais, estruturas organizacionais ineficazes e cargas de trabalho insustentáveis (ver Figura 6) – com 57% dos trabalhadores reportando que trabalham mais horas do que nunca. Embora não vejam a falta de autonomia como um problema, eles apontam para um desenho de trabalho deficiente, hábitos de trabalho ineficazes e um desejo de maior orientação e feedback.

A IA e as habilidades fazem parte da equação, mas levar todos a novas formas de trabalhar e criar espaço para a qualificação no fluxo de trabalho será fundamental para o sucesso. Enfrentar estes desafios exige maior atenção ao planejamento de capacidades, ao redesenho do trabalho para eliminar atividades que não agregam valor e à utilização de ferramentas de IA para melhorar o alinhamento entre habilidades e tarefas. Corrigir funções mal desenhadas e tornar o trabalho mais atrativo pode mitigar a perda de produtividade no curto prazo e aumentar a produtividade no longo prazo – permitindo a juniorização, contratações de perfis não tradicionais e uma utilização mais generalizada de mudanças no início/meio da carreira.

Manter uma pipeline de talentos saudável também requer uma mudança de mentalidade: sair do foco em presença física (“badge swipes”) para medidas de criação de valor mais holísticas e baseadas no impacto. Houve uma mudança recente no topo das organizações: executivos estão sendo mais responsabilizados pelas métricas de capital humano que impactam direta ou indiretamente a produtividade, como a saúde e o bem-estar do funcionário (50% dos executivos têm isso no seu scorecard, em comparação com 40% em 2022 e 21% em 2020). Também são métricas relevantes a entrega de padrões de Bom Trabalho (43% neste ano) e engajamento dos funcionários (40%).

## Figura 6: Maiores drenos da produtividade

Pergunta aos colaboradores: O que te impede de ser mais produtivo no trabalho? (Selecione todas que se aplicam)





# Redesenhando trajetórias de carreira para um pipeline de talentos sustentável na LONGi

## Como uma empresa de tecnologia solar centra o desenvolvimento de habilidades como um catalisador para o crescimento

À medida que os países estabelecem metas climáticas para reduzir sua pegada de carbono, a LONGi, líder global em tecnologia solar, está se expandindo para atender a essa demanda crescente enquanto enfrenta uma intensa concorrência. Para afastar a escassez de habilidades e impulsionar o crescimento consistente, a LONGi reavaliou sua equação de produtividade e fortaleceu seu pipeline de talentos, concentrando-se em redesenhar os caminhos de carreira.

A LONGi primeiro adicionou estrutura à classificação de cargos, gerenciamento de desempenho e de remuneração para lidar com inconsistências que afetaram os processos de recrutamento e desenvolvimento de carreira, evidenciadas pela incerteza dos gerentes ao delinear os requisitos de cargos. A LONGi não podia se dar ao luxo de perder terreno devido às rígidas regulamentações em torno da qualidade do produto, então seu Centro de Gestão de RH implementou um sistema robusto de classificação de cargos e redesenhou planos de carreira com uma lente de habilidades para melhor se alinhar às necessidades do negócio.

Como parte do planejamento estratégico da força de trabalho, a LONGi faz o inventário de talentos e habilidades alinhando a estratégia

de negócios, as capacidades organizacionais e os requisitos de posição. Para melhorar o benchmarking de habilidades, eles fizeram a transição de um modelo iceberg de competências para um modelo de círculo concêntrico. A nova abordagem ajuda na seleção de talentos internos e externos, identificando as principais habilidades e os diferenciais dos colaboradores em 33 categorias de trabalho e 121 subcategorias. Isso permite que a equipe avalie o desempenho, os valores, o potencial e a capacidade usando uma matriz de revisão de talentos e identifique talentos de alto potencial para apoiar campanhas críticas para os negócios. A LONGi também identificou seis capacidades-chave de liderança, que formam a base para seus programas de desenvolvimento de liderança.

O modelo de desenvolvimento de talentos da LONGi, "Aprender, Testar, Treinar, Praticar, Avaliar", promove experiência prática, treinamento rápido, implantação e desenvolvimento de habilidades. Sua abordagem holística para o gerenciamento de desempenho combina avaliações de desempenho típicas com avaliações baseadas em projetos, nas quais o gerente de projetos considera o sucesso individual e colaborativo. Os "projetos de capacitação" em andamento (incluindo treinamento relacionado ao trabalho, rotações de cargo e trabalhos internos) aceleram ainda mais as oportunidades de crescimento. Esse foco no desenvolvimento de habilidades internas em relação à contratação externa está valendo a pena: a taxa de crescimento de talentos internos aumentou

15 pontos percentuais em relação ao ano anterior (de 20% para 35%).

Ma Fuhai, Gerente Geral do Centro de Gestão de Recursos Humanos, compartilha o lado positivo: "Ao promover a melhoria contínua das habilidades, um pipeline de talentos sustentável é estabelecido, garantindo assim a continuidade do desenvolvimento dos negócios. Isso alcança uma tríade de benefícios: aprimoramento de habilidades, melhoria da produtividade e sustentabilidade futura dos negócios, estabelecendo uma base sólida para a empresa inovar continuamente em um mercado em constante mudança".

## Figura 7: Aumentar a produtividade através do design de trabalho intencional

Pergunta do HR: Quais mudanças no design do trabalho você fez recentemente? (Selecione todas que se aplicam)



## Desenho de trabalho para novas demandas

Cinquenta e três por cento dos executivos projetam que a IA e a automação trarão um aumento de produtividade de 10 a 30% às suas organizações nos próximos três anos, e outros 40% veem uma vantagem ainda maior. As estimativas sugerem que a IA poderia acrescentar [trilhões de dólares](#) à economia global. Embora estes números sejam atraentes, os ganhos de produtividade permanecerão fora de alcance se as organizações não analisarem fundamentalmente a forma como o trabalho é feito hoje e não o redesenharem ativamente para um futuro potencializado por máquinas.

Os colaboradores relatam que um terço de seu trabalho hoje é trivial e repetitivo, apresentando uma oportunidade óbvia para a automação cognitiva e de processos. Mas a IA promete mais do que apenas uma jogada de eficiência. Os executivos veem isso como um motor de crescimento. Na verdade, quando perguntados sobre quais ações gerarão mais valor para seus negócios em 2025, o uso da IA para criar novos produtos/fluxos de receita e potencializar a força de trabalho ficou no topo da lista.

Está claro que os executivos reconhecem o potencial da colaboração entre humanos e máquinas para mitigar alguns dos riscos de talentos mais urgentes da atualidade — como a oferta restrita de profissionais, o aumento dos custos de mão-de-obra, a mobilidade ineficaz de talentos, baixos níveis de energia da força de trabalho, entre outros.

Esses benefícios só serão alcançados se o trabalho for projetado em torno de como as pessoas querem trabalhar e suas habilidades forem continuamente nutridas no ritmo dos avanços tecnológicos. Em 2025, mais da metade (54%) das organizações está progredindo bem com o design do trabalho. Esforços recentes de redesenho se concentraram em identificar quais funções são se adaptam melhor a modelos de trabalho não tradicionais e realocar o trabalho para diferentes perfis de talentos (ver Figura 7).

Ao desconstruir cargos e redistribuir tarefas para otimizar o trabalho, as organizações podem criar novos cargos que reflitam as mudanças nas demandas de habilidades e tornem o trabalho mais acessível aos perfis não tradicionais.



Traduzir aplicações pontuais de práticas ágeis do pós-pandemia em um “novo modelo de trabalho” permanente tem sido um desafio. As empresas que estão construindo uma abordagem mais sistemática identificaram quais cargos se adequam melhor ao modelo de cargos fixos, flexíveis ou dinâmicos (flow-to-work).

Além disso, fortaleceram sua arquitetura de carreira subjacente e taxonomia de habilidades para permitir formas mais ágeis de trabalho. As plataformas baseadas em IA tornaram a estrutura de cargos fixos-flexíveis-dinâmicos mais fácil de operacionalizar, mas apenas 26% das organizações estavam usando bancos de talentos internos em 2024.

### Fixo, flexível, dinâmico: opções para conectar talentos ao trabalho

#### Talentos em cargos fixos:

- Cargos com volume de trabalho pré-determinados
- Cargos que demandam consistência por controle/expertise
- Cargos estáveis que se beneficiam com o planejamento da força de trabalho e arquitetura de trabalho gerenciada

#### Talentos em cargos flexíveis

- Cargos com uma proporção de tempo determinada para tarefas não-fixas
- Atividades adicionais para serviços internos, oportunidades de mercado, etc.
- Papéis mais fluídos que se beneficiam de insights de habilidades e processos de uso de talentos

#### Talentos totalmente voltados para tarefas, atribuições e projetos

- Cargos sem dono pré-definido e trabalho distribuído com base nas necessidades
- Picos de atividade alinhados à capacidade
- Papéis ágeis que se beneficiam de um planejamento e credenciamento baseado em habilidades

Adaptado de: [Work Without Jobs](#)<sup>1</sup>

## A conversa sobre flexibilidade avançou

O trabalho flexível continua a ganhar as manchetes, com [grandes organizações exigindo retornos ao escritório](#), seja impondo uma porcentagem definida de tempo presencial, tornando mais rigoroso o controle de frequência, ou solicitando que equipes específicas (ou toda a força de trabalho) voltem ao presencial cinco dias por semana. Os planos de retorno ao presencial são impulsionados pelo desejo de mais oportunidades de aprender comportamentos corporativos, maior engajamento dos colaboradores e fortalecer a cultura organizacional. No entanto, uma [pesquisa com recrutadores](#) sugere que dois terços viram um aumento no número de pessoas procurando emprego em resposta a essas exigências.

Continuar a oferecer trabalho flexível é uma prioridade para apenas um terço dos líderes de RH em 2025, sugerindo que o debate mudou em grande parte. Há exceções: a flexibilidade aparece nas dez principais prioridades de RH na região do Pacífico (#4) e na América do Norte (#7), bem como para líderes de RH nos setores de seguros (#5), serviços profissionais (#5) e energia (#6).

Ter uma visão multidimensional do trabalho flexível é fundamental para aumentar a agilidade e a produtividade. Isso é especialmente importante quando a natureza do trabalho não permite a flexibilidade de localização (por exemplo, na manufatura, no varejo ou na saúde).

Considerar onde, quando, o quê, quem, como e por quê do trabalho expande os parâmetros e facilita a adoção de uma abordagem do tipo “todos os cargos podem flexibilizar” — abrindo mais possibilidades para o redesenho do trabalho e reduzindo os obstáculos que impedem que os talentos fluam dentro da organização.

Incorporar o trabalho flexível no redesenho do trabalho pode fortalecer a experiência do funcionário, explorar grupos de talentos não tradicionais e acessar novas habilidades — avançando na atração, agilidade e produtividade em uníssono.

As empresas que mais progrediram em se tornarem organizações capacitadas relatam melhor compartilhamento de talentos entre os departamentos (55%) e alocação mais rápida de profissionais (43%). Há também um maior reconhecimento de que líderes e gerentes de pessoas precisam fazer parcerias com os membros de sua equipe de novas maneiras, tendo conversas mais regulares e proativas sobre remuneração, flexibilidade e carreiras. Como parte do planejamento estratégico da força de trabalho, as empresas estão analisando cada vez mais os arranjos de trabalho em termos de impacto nos negócios e avaliando a importância da presença física da equipe em comparação com a disponibilidade de talentos locais. Eles também estão refletindo sobre como as recompensas se relacionam com o trabalho flexível, explorando novas maneiras de incentivar os funcionários híbridos a frequentarem o escritório ou considerando as implicações de cobrir as despesas de viagem para os trabalhadores remotos em certos cenários. Tudo isso alimenta a necessidade de políticas cada vez mais flexíveis e personalizadas.

### Seis dimensões do trabalho flexível





## Desbloqueando a produtividade com a inteligência de talentos

Uma compreensão profunda do trabalho a ser feito é um dos elementos da equação de produtividade; uma visão sobre a capacidade da força de trabalho completa o quadro. As organizações de alto crescimento têm 1,4 vezes mais chances de [utilizar avaliações](#) ao longo do ciclo de vida dos colaboradores. Os líderes de RH que implementaram avaliações psicométricas apontam para vários benefícios, principalmente melhores decisões de contratação (74%). Com uma inteligência de talentos mais robusta, as organizações conseguem alinhar pessoas e funções de forma mais objetiva. Ainda assim, menos da metade dos funcionários (47%) diz que sua liderança compreende suas habilidades atuais, interesses e gaps de habilidades, e apenas 31% dizem que precisam registrar essas informações em uma base de dados centralizada.

O mundo da percepção de talentos está evoluindo. As avaliações psicométricas (que medem o estilo de trabalho, as motivações e as capacidades cognitivas dos funcionários) e as auditorias de habilidades técnicas (incluindo autorrelato, pontuação de proficiência por gestores e pares e hackathons) estão preenchendo lacunas de conhecimento, enquanto o big data, a análise preditiva e a IA estão gerando novas percepções sobre a oferta e a demanda de habilidades empresariais. Em conjunto, esta inteligência de talentos pode desbloquear a produtividade latente, combinando melhor o trabalho com as habilidades e motivações individuais, alimentando modelos ágeis de fluxo para o trabalho e melhorando a precisão do planejamento estratégico da força de trabalho. [Entender as habilidades das pessoas](#) também é vital para encorajar funcionários a passar seu tempo de estudo de maneira proveitosa - desenvolvendo habilidades que estão em demanda, pagando bônus e/ou ajudando-os a manterem sua empregabilidade.

## Mapeando talentos para tomada de decisões mais embasadas

- **Informações aprimoradas para sucessão interna.** 33% usam psicométricas, simulações, avaliações de habilidades técnicas e testes de julgamento situacional para decisões de talento internas.
  - **Crescimento do credenciamento técnico.** 30% usam avaliações de habilidades técnicas para alimentar seu mercado de talento, com 25% dos funcionários dizendo que suas habilidades técnicas estão sendo validadas na aplicação de tarefas internas.
  - **Aumento na validação de habilidades por gerente/colegas.** 30% demandam validação de habilidades se necessárias em revisões de performance e 24% demandam validação se usadas em compensação.
- ### Tendências Emergentes
- **Aumento da visibilidade das habilidades:** Base de dados centralizada que oferece a todos os colaboradores acesso às informações de habilidades de todos.
  - **Bem-estar:** avaliações de bem-estar do colaborador, auto percepções de hábitos de trabalho e auditorias de cultura de trabalho.

Além de competência, a produtividade depende de ter capacidade suficiente – não medida apenas em horas, mas também na facilidade de aprender novas maneiras de trabalhar, dedicar tempo ininterrupto ao trabalho e integrar de maneira ideal a vida dentro e fora do trabalho. A boa notícia é: a IA generativa trouxe cargas de trabalho mais baixas, de acordo com os líderes de RH. À medida que a equação de produtividade muda com cada vez mais colaboração entre pessoas e máquinas, nunca foi tão crítico passar do planejamento de número de colaboradores para o planejamento estratégico da força de trabalho baseado em habilidades. As empresas líderes estão mapeando a demanda futura, modelando os impostos internos sobre o tempo das pessoas e quantificando as necessidades em habilidades, em vez de jornadas de tempo integral. Melhorar o planejamento da força de trabalho é uma prioridade para os líderes de RH neste ano (nº 3 no mundo), mas a vantagem real vem de fazer isso em conjunto com o redesenho do trabalho. Juntos, eles podem desbloquear novas maneiras de trabalhar, definir o ROI dos investimentos tecnológicos em capacidade e abordar de forma mais eficaz as deficiências de talentos previstas.



**Executivos dizem que requalificação/ aprimoramento insuficiente é o risco número 1 para o crescimento dos negócios em 2025**



## Mudança da alta rotatividade de colaboradores para a requalificação e redistribuição com organizações capacitadas

Munidos de uma inteligência de talentos robusta, os principais empregadores estão [conectando pessoas ao trabalho usando habilidades e não cargos como moeda de negociação](#). Resolver a escassez de habilidades hoje e manter a força de trabalho empregável amanhã requer planejamento intencional para migrar efetivamente os talentos de cargos integrais e evitar [rotatividade](#) à medida que a demanda muda. Pode haver uma incoerência aqui: 60% dos colaboradores confiam em seu empregador para proporcionar uma carreira para eles, mesmo que seu cargo atual seja extinto. Quando a natureza do trabalho muda rapidamente e as habilidades mais demandadas não estão disponíveis ou acessíveis, a construção de uma [organização](#) orientada por competências traz retornos significativos.<sup>8</sup> A escassez de talentos está exigindo que o RH adote uma abordagem de "formar internamente", em vez de confiar na estratégia de "comprar talentos", que predominou\*\*\*\* nos últimos cinco anos. As empresas de alto crescimento já estão vendo o retorno, tendo investido mais em plataformas de inteligência de habilidades, migrado para práticas ágeis de talentos e obtido alavancagem por meio do aumento do uso de uma força de trabalho variável/contingente.

Os empregadores estão acelerando sua jornada impulsionada por habilidades, com a concepção de processos de talentos em torno de habilidades subindo para o terceiro lugar na lista de prioridades de RH este ano. Os líderes de RH no IMEA (Índia, Oriente Médio e África) têm isso como prioridade, refletindo o foco da região na construção de habilidades para impulsionar o crescimento e expandir para novos setores.

Os esforços estão valendo a pena: nas organizações que estão mais à frente em sua jornada, 92% dos líderes de RH relatam um impacto positivo. Quais ações fazem a maior diferença? Para as empresas de alto crescimento: se concentrar no desenvolvimento de habilidades (elas são 1,3 vezes mais propensas a fazê-lo do que as empresas de menor crescimento); alocação de pessoas em oportunidades de emprego internas (1,3 vezes mais provável); e redesenho do trabalho para aumentar a produtividade (1,6 vezes mais provável).





## Modelos de remuneração por habilidades estão finalmente incentivando o desenvolvimento de habilidades

As organizações estão cada vez mais vinculando recompensas ao desenvolvimento de habilidades. A [Pesquisa Instantânea de Habilidades 2024-2025](#) da Mercer mostra que 60% já fazem isso por meio da progressão salarial (acima dos 52% em 2023). Em 2024, 45% dos líderes de RH apontaram que recompensar a aquisição de novas habilidades era a abordagem número um para garantir que sua organização tivesse as competências certas, um salto significativo da nona posição de 2020 (ver Figura 8). Em 2025, quase um terço (31%) dos líderes de RH sentem que sua organização está fazendo progressos consideráveis na recompensa de habilidades essenciais. Mesmo que essas práticas estejam ganhando terreno, elas têm um longo caminho a percorrer para alcançar seu público-alvo: apenas 18% dos colaboradores dizem que sua organização paga a mais por habilidades essenciais. Se muitos colaboradores ficarem se perguntando "o que eu ganho com isso?", os esforços de qualificação e requalificação não conseguirão gerar um retorno para o indivíduo ou sua organização.

## Figura 8: Organizações líderes são movidas por habilidades

Pergunta ao RH: Quais abordagens tiveram mais sucesso para assegurar que você tem as habilidades que precisa na sua organização? (Selecione todas que se aplicam)





Os executivos veem a parceria entre pessoas e máquinas como um divisor de águas na produtividade, economistas acreditam que ela reformulará os mercados e os funcionários já estão experimentando os benefícios em primeira mão. Os primeiros ganhos de produtividade da IA e da computação quântica são atraentes (principalmente devido à economia de custos de curto prazo), mas é o desenho centrado no ser humano – e não as implementações tecnológicas – que irá desbloquear a produtividade e a inovação reais. À medida que o cenário tecnológico passa de prompts escritos para grandes modelos multimodais de linguagem e aplicativos de conhecimento de domínio específicos, a capacidade da IA de amplificar a inteligência humana terá um impacto profundo na contratação e nos movimentos no meio de carreira. Juntamente com uma visibilidade de talentos mais robusta, vozes diversas e foco em hábitos de trabalho saudáveis, a tecnologia pode ser o catalisador de uma produtividade que beneficie a todos.



# Possibilitando mudanças centradas no ser humano para criar uma organização baseada em habilidades na Arcadis

**Como uma empresa de design, engenharia e consultoria está na jornada para usar práticas baseadas em habilidades e tecnologia inteligente para acelerar o crescimento dos negócios e da carreira**

A Arcadis recruta milhares de cargos anualmente, mas com aproximadamente um terço dos desligamentos sendo motivados por maiores oportunidades de carreira, a empresa sabia que precisava agir. A mudança para uma organização orientada por habilidades está no centro dos pilares da estratégia de negócios: inovação digital e humana, escolhas sustentáveis de projetos e impulsionada por nossas pessoas.

A jornada da empresa exige uma mudança centrada no humano que aproveite a tecnologia para construir uma organização impulsionada por habilidades e cultive conjuntos de competências para o futuro.

Uma parte fundamental da mudança é permitir que os colaboradores identifiquem suas habilidades, criem planos de carreira, acessem aprendizado personalizado e se candidatem a cargos internos que se alinhem às suas habilidades, interesses e objetivos de carreira.

A jornada para se tornar uma organização orientada por habilidades também se alinha ao programa "Padronizar e automatizar" da empresa.

Ao identificar oportunidades para substituir, aumentar e reinventar o trabalho, a Arcadis visa impulsionar maneiras mais inteligentes de trabalhar usando uma abordagem centrada no humano. Isso pretende impulsionar a autonomia na carreira, permitindo que os Arcadianos identifiquem e assumam funções que lhes permitam usar suas habilidades de maneiras diferentes.

Combinar habilidades com tarefas e conectar talentos com oportunidades internas visa se traduzir em planos de carreira claros e empoderadores para os colaboradores, mesmo que seu trabalho mude devido à IA ou à automação. Na fase inicial de adoção, 56% do grupo de teste dos colaboradores acessaram oportunidades e 20% se envolveram com a plataforma de experiência de aprendizagem.

Os insights e tendências de talentos que a Arcadis reúne a partir dessa inteligência de talentos alimentarão a estratégia futura da empresa para conquistar, crescer e reter talentos exemplares. Para promover a transferência de talentos entre as equipes, a Arcadis estabelecerá governança em torno de práticas de habilidades em primeiro lugar para cultivar uma cultura de mobilidade de talentos, onde todos os Arcadianos tenham acesso transparente a oportunidades e sejam incentivados a explorar oportunidades onde suas habilidades são necessárias.

Amy Baxendale, Diretora Global de Capacidade e Prontidão da Força de Trabalho, resume o esforço: "Tornar-se uma organização movida a habilidades é investir nos Arcadianos, em suas habilidades únicas e em seu crescimento pessoal.

Significa criar acesso transparente e equitativo a planos de carreira diversificados e personalizados, experiências de aprendizagem e oportunidades que se alinham às ambições pessoais de um indivíduo. Isso irá garantir que estaremos no melhor lugar possível para atender às necessidades não apenas do nosso pessoal, mas também às necessidades em constante mudança dos nossos clientes — agora e no futuro".

# Tomando ação



## Ameaças à produtividade

### Riscos empresariais

- Ineficiências e potencial de crescimento perdido por atraso ou má adoção de IA
- Aumento da responsabilidade decorrente de erros e vieses dos dados gerados pela IA e mudanças nas leis de proteção de dados
- Violações de dados e ataques cibernéticos mais frequentes devido ao trabalho remoto e projetos organizacionais em rede

### Riscos de pessoas

- Ineficiências e potencial de crescimento perdido pela não adoção de novos modelos de trabalho
- Custos imprevistos e obsolescência de habilidades ao não aumentar/requalificar ou subestimar o tempo/recursos necessários
- Interrupção do trabalho por IA e automação devido à transição de habilidades mal gerenciada

## Primeiros passos (ideal para empregadores menores)

### 1. Estabeleça governança e treinamento de IA para a força de trabalho.

Institua e aplique políticas para o uso responsável de tecnologias emergentes e o uso de grandes modelos de linguagem não fechados que possam expor informações confidenciais ou proprietárias. Garanta a supervisão humana aonde a IA afeta a saúde, o patrimônio e as perspectivas de carreira das pessoas.

### 2. Envolve os colaboradores no redesenho do trabalho.

Comunique-se abertamente com os colaboradores sobre como a IA afetará o trabalho e quais funções podem ser substituídas ou aprimoradas. Faça parcerias com eles para redesenhar trabalhos adequados para o futuro. Isso não apenas os inspirará a refletir sobre suas próprias carreiras, mas também poderá liberar capacidade para ser redirecionada para um trabalho de maior valor, mais tempo de folga e/ou tempo para qualificação.

### 3. Conheça as habilidades e aspirações dos seus colaboradores.

Compreenda as habilidades e motivações dos trabalhadores por meio de avaliações de habilidades para apoiar o planejamento estratégico da força de trabalho, o crescimento na carreira e a aquisição de habilidades sob demanda. Use a psicometria para contratação e sucessão informadas.

### 4. Abraça a flexibilidade para todos.

Embora a cultura corporativa e a natureza do trabalho nem sempre apoiem o trabalho fora do escritório, o lugar é apenas uma dimensão da flexibilidade. Considere possíveis variações em quando o trabalho acontece, quem o faz, o que está sendo feito, como é feito e por que — alinhando-se à missão e ao propósito da empresa. Garanta que os trabalhadores do conhecimento (knowledge workers) não sejam os únicos a ter flexibilidade.

## Sugestões para acelerar

### 1. Quantifique as lacunas de habilidades e construa seu business case

Aproveite a sinergia entre pessoas e máquinas por meio da otimização do processo de trabalho e do design intencional do trabalho. Desconstrua cargos em tarefas que podem ser realizadas por humanos ou pela IA (em funções fixas, flexíveis ou dinâmicas). Avalie as lacunas de competências, identifique habilidades adjacentes e as prioridades de aprendizagem. Terceirize, delegue e centralize tarefas de acordo com o custo e o tempo para fechar lacunas de habilidades essenciais (por exemplo, deveres fiduciários).

### 2. Faça das habilidades a moeda do trabalho.

Realinhe seus processos de pessoal e modelos de negócios em torno de monitorar, adquirir, aprimorar e recompensar habilidades de alto valor (atuais e futuras). Crie mais funções para serviços a fim de incentivar a construção de habilidades versáteis e o compartilhamento de talentos em toda a empresa.

### 3. Aumente a agilidade da força

por meio de uma arquitetura e modelos de trabalho adequados à finalidade, que permitam grupos de talentos alternativos e trabalho flexível para aumentar e reduzir rapidamente a capacidade, sem adicionar novo pessoal em tempo integral. Ganhe a adesão dos colaboradores nas habilidades como moeda e banco de talentos interno. Configure grupos de talentos baseados em retenção para auxiliar no gerenciamento da escassez e concorrência de habilidades, e terceirize habilidades especializadas quando a demanda ultrapassar os modelos de aquisição/construção. Avalie as capacidades da força de trabalho antes de finalizar operações de M&A.

### 4. Incentive a produtividade e compartilhe os ganhos.

Recompense o aprimoramento/requalificação e incentive os funcionários a encontrar e compartilhar maneiras de aumentar a produtividade por meio da IA e da automação. Considere como os ganhos podem ser redistribuídos aos funcionários por meio de bônus, horários flexíveis, folgas adicionais ou outras recompensas.

# Confiança e equidade como um pilar

Promover um clima de confiança por meio de salários justos, equidade e inclusão



# Confiança e equidade como pilares

A confiança alimenta as relações. Quando a confiança está presente, até mesmo as conversas mais difíceis podem dar certo. No ambiente de negócios de hoje, o valor vem com a confiança – os líderes investem nas pessoas e nos projetos em que confiam para entregar resultados. Agir de acordo com o que se diz leva uma mensagem poderosa para a força de trabalho. Mas é uma via de mão dupla: os funcionários também querem trabalhar para uma "marca confiável", na qual acreditam que honrará seus compromissos. Líderes, escrevam isso – a confiança dos funcionários em sua organização é a variável mais forte para influenciar o quão animados eles se sentem no trabalho, seu senso de prosperidade e sua intenção de continuar na empresa.

## Confiança: um ativo intangível com valor descomunal

A confiança nas organizações atingiu um recorde histórico em 2022. Através de escuta, colaboração e empatia, grande parte do mundo se uniu diante da crise. As empresas investiram em propósito e em pessoas durante todo o período da pandemia, tomando decisões para servir ao bem coletivo – o que ressoou de forma positiva. Mas a confiança dos colaboradores em sua empresa, embora ainda forte, diminuiu significativamente nos últimos dois anos. Em 2024, 69% acreditavam que seus empregadores fariam a coisa certa para a sociedade, abaixo dos 78% no período pandêmico.

A confiança de que os empregadores farão o melhor para os colaboradores também caiu, de 80% para 69%. Os empregadores prestaram atenção aos sinais de alerta, com 52% dos líderes de RH relatando um progresso considerável nesse tema e outros 7% dizendo que sua organização lidera o setor na promoção de um clima de confiança.

No século XXI, a confiança é um laço delicado. [A pesquisa mais recente](#) mostra que cerca de 30% dos adultos dos EUA dizem que a maioria das pessoas é confiável, uma queda significativa em relação às décadas anteriores. A tecnologia mudou permanentemente a relação das pessoas com a confiança – colocando em dúvida informações dos resultados de pesquisa do Google, páginas da Wikipedia, mídias sociais e agora ferramentas de IA generativas, como o ChatGPT. Na realidade, líderes acadêmicos, empresariais e governamentais identificaram a [desinformação/falta](#) de informação como o principal risco global nos próximos dois anos.<sup>10</sup>





## Rachaduras na base da confiança dos colaboradores

Então, o que está corroendo a confiança? Os colaboradores apontam para promessas quebradas – tanto em promoções, aumentos e oportunidades de carreira (nº 1) quanto em compromissos dos stakeholders relacionados à sustentabilidade e aos princípios do Bom Trabalho (nº 4). Deixar de adotar uma abordagem centrada no ser humano no desenho da organização também pode afetar a equação de confiança (nº 2) – quando os funcionários sentem que o terreno

está constantemente mudando sob seus pés, eles podem ter menos probabilidade de aceitar totalmente as mudanças e de tentar "aguentar" até a próxima reestruturação. Um senso de justiça também está intimamente ligado à confiança. O aumento da transparência salarial, o maior escrutínio das disparidades salariais e as preocupações com o custo de vida colocaram os salários dignos, os salários e as oportunidades justas no centro das atenções – não é surpresa que o tratamento injusto/desigual (como o favoritismo, o preconceito e a discriminação percebidos) também corroem a confiança (nº 3).

## Nova legislação acelera transparência salarial

A legislação dos EUA e a Diretiva de [Transparência Salarial](#) da UE trouxeram a transparência salarial para os holofotes. Em 2025, 55% das organizações em todo o mundo estão avaliando leis e regulamentos de conformidade locais, 48% estão desenvolvendo/atualizando estruturas e faixas de remuneração e 42% estão realizando estudos de equidade salarial e fazendo ajustes salariais dos colaboradores para alinhar com o mercado externo, remuneração interna e/ou considerações de equidade salarial. Outros 21% do RH notaram uma melhora na transparência salarial como um benefício dos esforços de sua empresa para se tornar uma organização impulsionada por habilidades. A tecnologia também está ajudando, com 49% do RH relatando ROI positivo de soluções de igualdade salarial/transparência salarial (49% relatam ROI neutro).

Em 2025, o aprimoramento ou a modernização das práticas salariais caiu do 6º para o 9º lugar na lista de prioridades de Pessoas do RH. Nos EUA, no Canadá e no Pacífico, não está entre os dez primeiros. Essa mudança sugere que o forte foco no aprimoramento das práticas salariais em 2024 valeu a pena. Muitas empresas estão agora em uma posição melhor para se concentrar em abordar as disparidades salariais e as estratégias de personalização para recompensas totais como parte de suas prioridades de 2025. Trinta e quatro por cento do RH estão priorizando a alavancagem de análises para melhorar a equidade salarial neste ano, enquanto 41% estão redesenhando programas de remuneração por desempenho/planos de incentivo para alinhar melhor as recompensas da força de trabalho aos resultados dos negócios.

## Jogo de poder

Na economia incerta de hoje, o poder está voltando para os empregadores. O aumento do custo de vida, a incerteza no trabalho e o corte de custos que reduzem as recompensas/benefícios são as principais preocupações entre os colaboradores. O resultado é que mais colaboradores relatam a sensação de estarem "presos" – com os colaboradores no Japão com maior probabilidade de estarem insatisfeitos com seu trabalho, mas permanecendo de qualquer maneira (29%), contra apenas 9% no México que sentem o mesmo.

Turnover de menos é tão preocupante quanto turnover demais – especialmente em um cenário de planos de transformação que exigem alta energia e comprometimento dos colaboradores. As organizações estão tentando nutrir uma força de trabalho engajada com vontade e habilidade para se transformar, mas 42% dos colaboradores dizem que seu empregador não está atendendo às suas necessidades (um resultado significativamente pior do que os 19% em 2022).

## Benevolência, competência e integridade constroem confiança

Quais ações as organizações podem tomar para lidar com a deterioração da confiança dos colaboradores? A [pesquisa](#) nesta área está bem estabelecida e validada. Psicólogos encontraram três fatores para relações efetivas e de confiança: benevolência, competência e integridade (veja a Figura 9). Todos os três são importantes; por exemplo, você não pode compensar a falta de integridade sendo mais competente e benevolente.

Vamos analisar cada ponto separadamente.

**Benevolência** como estratégia de negócios significa ouvir os funcionários, entender o que eles querem, projetar um trabalho que traga o melhor deles e incluí-los em todo momento da jornada. A segurança no emprego é naturalmente a principal razão pela qual as pessoas permanecem com seu empregador atual; em 2024, o salário justo, a cultura de trabalho positiva e as oportunidades de crescimento foram os motivos que vieram em seguida. Investir nessas áreas demonstra a confiança de uma organização em seus funcionários e a disposição de se comprometer com seu sucesso a longo prazo.

Figura 9: Como as organizações podem reconstruir a confiança do colaborador

### Benevolência

“Eu confio que você fará o que é certo comigo.”

#### Visão do colaborador:

**81%** confiam que seu gerente os protege (acima dos 66% antes da pandemia)

**79%** dizem que as pessoas confiam umas nas outras na sua empresa (acima dos 67% anteriores)

**68%** dizem que sua empresa desenha o trabalho para trazer à tona o seu melhor

#### Visão do líder de RH:

**54%** 54% dizem que as decisões são feitas de cima para baixo em vez de uma cocriação com os colaboradores

**47%** dizem que plataformas de escuta contínua são um componente chave em sua abordagem de Employee Experience

### Competência

“Eu confio que você sabe o que está fazendo.”

#### Visão do colaborador:

**78%** dizem que quando alguém erra, é fácil recuperar (contra 62% antes da pandemia)

**48%** 48% dizem que suas habilidades e experiência únicas são valorizadas

**40%** dizem que seu cargo atual está alinhado com suas motivações e promove bom uso de suas habilidades

#### Visão da diretoria:

**36%** dizem que sua cultura organizacional é de confiança nas decisões feitas localmente

### Integridade

“Eu confio que você está me dizendo a verdade.”

#### Visão do colaborador:

**34%** acreditam que as decisões de pagamento/promoção são justas, equitativas e sem preconceitos

#### Visão do líder do RH:

**55%** dizem que sua cultura organizacional promove um cuidado genuíno, não apenas da boca pra fora

**31%** compartilham remuneração/faixas para todos os cargos, e 15% acreditam que esse nível de transparência é crítico para atrair e reter os melhores talentos



**A competência** funciona nos dois sentidos: os líderes confiam que seu pessoal tem o que é preciso para o trabalho e os colaboradores confiam que seus líderes estão assumindo suas responsabilidades devidas. Se os colaboradores acham que seus líderes não confiam em suas habilidades, eles podem estar certos – em 2024, três em cada quatro (74%) executivos acreditavam que a maioria dos colaboradores não conseguia se adaptar ao novo mundo do trabalho (acima dos 61% em 2020).

**Integridade** é "fazer o que se diz", consistência entre palavras e ações. A transparência radical pode ajudar – especialmente em decisões sobre pagamento e promoção, [que mais importam para os funcionários](#). Isso ressalta a importância de as empresas cumprirem suas políticas salariais, reconhecendo os trabalhadores por seu desempenho, contribuições, experiência e habilidades únicas. A transparência se aplica não apenas à tomada de decisões, mas também se estende a admitir erros, abordar preocupações e buscar feedback para melhoria contínua.

Por meio de comunicações abertas e honestas, as organizações podem fortalecer os relacionamentos com seu pessoal e construir uma reputação de um bom lugar para trabalhar.

Os colaboradores que confiam em sua organização têm duas vezes mais chances de relatar que estão prosperando. Em 2024, os fatores que ajudam as pessoas a prosperar são notavelmente consistentes entre gêneros e gerações, com algumas diferenças geográficas (veja a Figura 10). Com isso, a influência da Geração X e da Geração Y é evidente. Os assuntos que foram importantes para essas gerações nos últimos anos agora estão em alta para todos: trabalhar para uma organização com um propósito do qual pode se orgulhar (45%) subiu da nona para a primeira posição, um sentimento de pertencimento (40%) passou para o segundo lugar e sentir-se valorizado por suas contribuições (37%) completo o ranking, em terceiro lugar.



**os colaboradores que podem trazer sua autenticidade para o trabalho têm duas vezes mais chances de confiar em sua organização**



Figura 10: O que ajuda os colaboradores a prosperarem no trabalho?

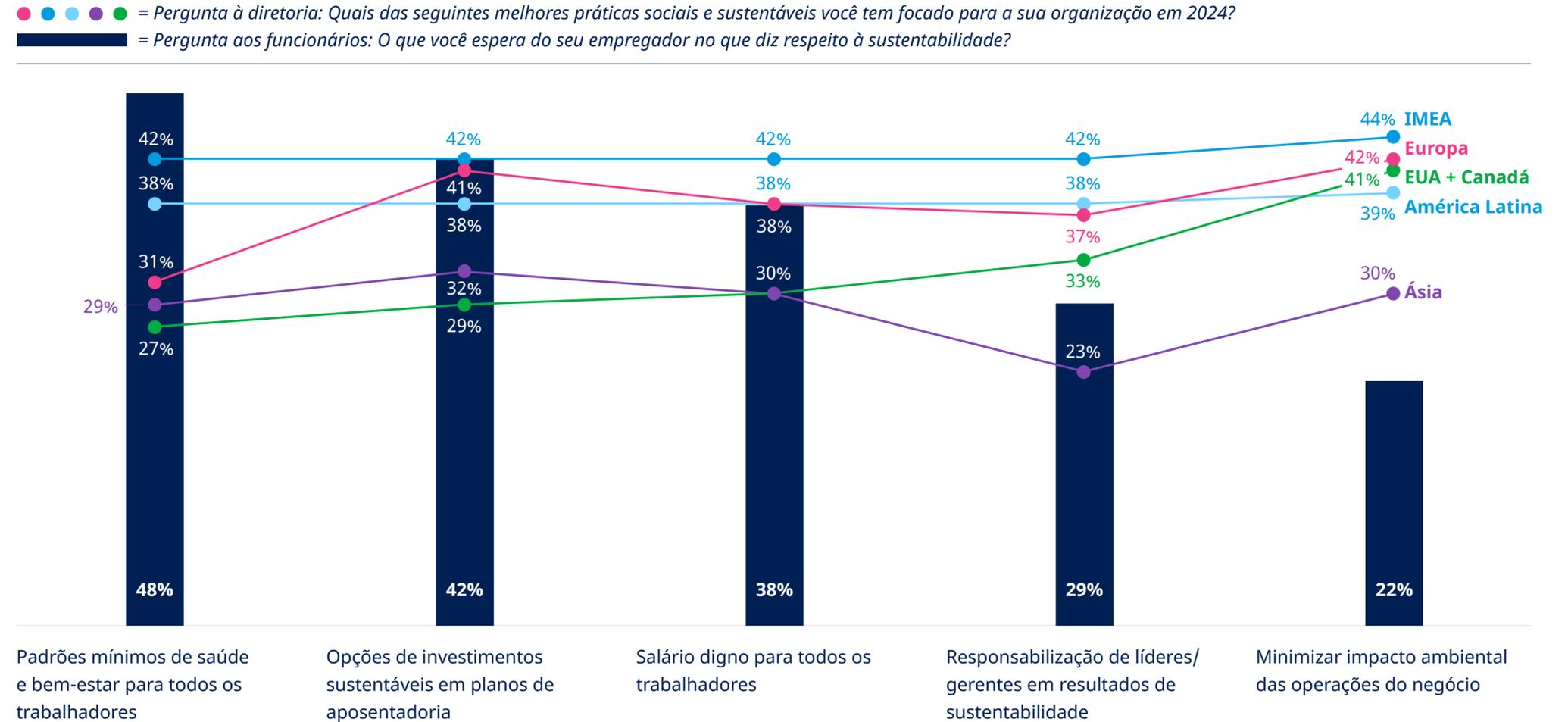


## Orgulho no propósito

Um em cada cinco colaboradores que se sentem em risco de burnout neste ano atribui essa condição a um desalinhamento entre seus próprios valores e os valores de seu empregador. Quase todos os colaboradores (99%) esperam que seu empregador busque uma agenda de sustentabilidade, e um em cada três diz que estabelecer metas não é suficiente; eles estão exigindo que os líderes sejam responsabilizados pelos resultados de sustentabilidade.

Quando perguntados sobre o que esperam de sua empresa em relação à sustentabilidade, a principal prioridade dos funcionários era oferecer benefícios mínimos de saúde e bem-estar a todos os colaboradores – mas apenas um terço das organizações atendeu essa demanda (ver Figura 11). A segunda prioridade dos funcionários eram as opções de investimento sustentável nos planos de aposentadoria, que foi classificada pelos líderes de RH como uma das maneiras mais eficazes de progredir nos resultados ESG. Demonstrar compromisso com um futuro mais verde, saudável e socialmente responsável ajuda a conquistar a confiança dos funcionários no propósito organizacional. O desafio será manter o ímpeto dos últimos anos – mais da metade das organizações (55%) recuaram no ESG devido à resistência da sociedade e/ou dos clientes, o que poderia causar danos irreparáveis aos níveis de confiança dos funcionários.

Figura 11: A percepção de desalinhamento dos valores de sustentabilidade está acabando com a confiança dos colaboradores



Uma das principais prioridades dos executivos em 2025 é tornar a sustentabilidade uma fonte de vantagem competitiva, refletindo uma mentalidade voltada para o exterior, centrada na marca e na reputação. Os líderes de RH veem a necessidade de um foco renovado — apenas 43% estão muito confiantes de que sua organização fez o suficiente para gerar resultados positivos em seus compromissos de sustentabilidade nos últimos 12 meses.

Os executivos acreditam que melhorar a prestação de contas, as métricas e os relatórios de sustentabilidade, além de cumprir os padrões de Bom Trabalho do FEM (Fórum econômico Mundial), são as iniciativas de RH que farão a diferença (2º e 4º lugar, respectivamente, em termos de impacto no ROI). Isso demonstra um claro desejo de progredir nas transições vitais em digital, energia, clima e força de trabalho. Melhorar a conscientização sobre o progresso em relação a esses compromissos, bem como metas não-financeiras em cascata para equipes individuais, tem feito toda a diferença.

## Um senso de pertencimento

Um EVP forte vincula o propósito e a estratégia de talentos da empresa à experiência pessoal dos colaboradores no trabalho. Muito disso se resume a promover um senso de inclusão, especialmente diante das preocupações dos colaboradores de que a [IA despersonalizará o trabalho](#).<sup>13</sup> Tanto os colaboradores quanto o RH reconhecem avanços nesse sentido. Por exemplo, em nossa pesquisa global, apenas 4% dos colaboradores dizem que as práticas de inclusão de sua empresa deixam muito a desejar, e 98% dos líderes de RH relatam que as iniciativas nesse campo produziram resultados concretos nos últimos anos.

No entanto, existem variações nas percepções das estratégias de inclusão em diferentes regiões (ver Figura 12). Notavelmente, colaboradores na Índia e na África do Sul são mais propensos a dizer que sua empresa tem uma estratégia clara de DEI (51% e 50%, respectivamente), com trabalhadores na França menos propensos a dizer o mesmo (33%).

Os colaboradores expressam diferentes níveis de conforto em serem autênticos no ambiente de trabalho. Setenta e seis por cento sentem que podem ser eles mesmos no trabalho sempre ou na maioria das vezes, com diferenças notáveis entre Millennials (79%) e Baby Boomers (69%), bem como entre gerentes/líderes (79%) e colaboradores individuais (70%).

É importante ressaltar que os colaboradores que se sentem confortáveis em serem eles mesmos no trabalho têm duas vezes mais chances de confiar em sua organização e cinco vezes mais chances de ficarem satisfeitos sem intenção de sair.

### Figura 12 (Pesquisa 2024): Construir confiança garantindo que o trabalho funcione para todos



## Idade é apenas um número

Os trabalhadores mais velhos estão entre os menos propensos a se sentirem energizados, confiarem em sua empresa e se sentirem valorizados no trabalho. Uma espantosa porção de 76% dos colaboradores relata ter testemunhado discriminação baseada na idade no trabalho. Isso pode afetar tanto os colaboradores mais jovens quanto os mais velhos. São várias as percepções equivocadas: os colaboradores mais jovens são frequentemente subestimados e subvalorizados, enquanto os colaboradores mais velhos são percebidos como resistentes a mudanças ou incapazes/desinteressados em aprender novas habilidades.

Essa é uma visão distorcida: a rápida expansão de novas tecnologias valorizou o conhecimento digital, mas também deve tornar muito mais importante a bagagem de conhecimento institucional dos colaboradores experientes. Muitos líderes de RH estão cientes do problema, com 49% já medindo e abordando a discriminação por idade nas decisões de talentos.

Com a expectativa de que a Geração Z seja a maior geração na força de trabalho até 2035 e 86% dos colaboradores atuais planejem trabalhar após a idade de aposentadoria, o [trabalho intergeracional](#) continuará a reunir uma série de conjuntos de habilidades e visões de mundo, tornando o local de trabalho um ambiente mais complexo de se navegar.



# Aliviando o fardo nos principais marcos da vida dos colaboradores na Siemens Energy

## Como um líder em tecnologia de energia apoia os colaboradores nos momentos que importam

Em todo o mundo, o ritmo do envelhecimento da população está se acelerando. Fazer malabarismos com várias responsabilidades de cuidado (filhos e entes queridos idosos), juntamente com as demandas de manter uma carreira, está se tornando a norma para muitas pessoas. A Siemens Energy foi sensível a esse desafio de longo prazo e ao impacto que ele tem sobre os colaboradores que estão sentindo a pressão em suas vidas pessoais. Esse fato deu base a um programa plurianual para melhorar sua abordagem de licença de colaborador em escala global.

A abordagem procurou abordar marcos críticos para diferentes grupos populacionais na empresa. Um marco crítico para a Geração Y, por exemplo, foi começar uma família, com a pesquisa da Mercer descobrindo que 78% desse grupo demográfico têm responsabilidades de cuidar de crianças

O outro ponto em que os colaboradores se sentiram sobrecarregados foi navegar por múltiplas responsabilidades de cuidado, com a pesquisa da Mercer descobrindo que 74% da Geração X faz malabarismos para cuidar de crianças e pais idosos. A Siemens Energy também queria abordar o luto, reforçando os padrões mínimos de licença para apoiar os colaboradores em um momento difícil. Em reconhecimento a cada uma dessas experiências, a equipe de RH, juntamente com o conselho de I&D (inclusão e diversidade), desenvolveu uma política voltada para os principais Eventos da Vida. Isso levou à licença parental inclusiva, licença de luto e licença de assistência familiar, dando aos colaboradores em todo o mundo um padrão mínimo em caso de parto ou adoção, a morte de um membro próximo da família ou a necessidade de cuidar de um membro da família.

Um dos principais desafios foi abordar as inconsistências nas atuais políticas locais de RH para melhorar a inclusão e garantir o acesso equitativo nos mais de 80 países em que a Siemens Energy está presente.

Para fazer isso, a equipe trabalhou com o RH local para introduzir ou ampliar a cobertura que muitas vezes ia além dos requisitos legais locais. A Siemens Energy também considerou a linguagem, atualizando as políticas para refletir melhor a gama de estruturas e relacionamentos familiares em toda a sua força de trabalho. Por exemplo, eles retiraram o gênero de sua política de licença familiar e estenderam a licença onde anteriormente era oferecida apenas ao cuidador principal.

"A conscientização é sempre o primeiro passo para a inclusão", diz Daniel Eppinger, chefe de benefícios e pensões. "Antes de estabelecer um padrão mínimo ou uma política global, reserve um tempo — levamos mais ou menos um ano — para discutir o que isso significará para cada região, sociedade e país diferentes, como parte de sua preparação. Cada um de nós tem seus próprios preconceitos e lacunas de conhecimento que precisam ser abordados para entender melhor as diferentes necessidades e desafios dos colegas em cada região".

## Ser valorizado pelas minhas contribuições

Para os colaboradores, uma grande parte de se sentir valorizado no trabalho é saber que as decisões estão sendo tomadas de maneira transparente e justa. Poucas decisões importam mais para os funcionários do que quanto eles são compensados. Pressões de custo de vida e acesso mais fácil a dados salariais estão fazendo com que mais pessoas questionem se estão sendo pagas de forma justa.

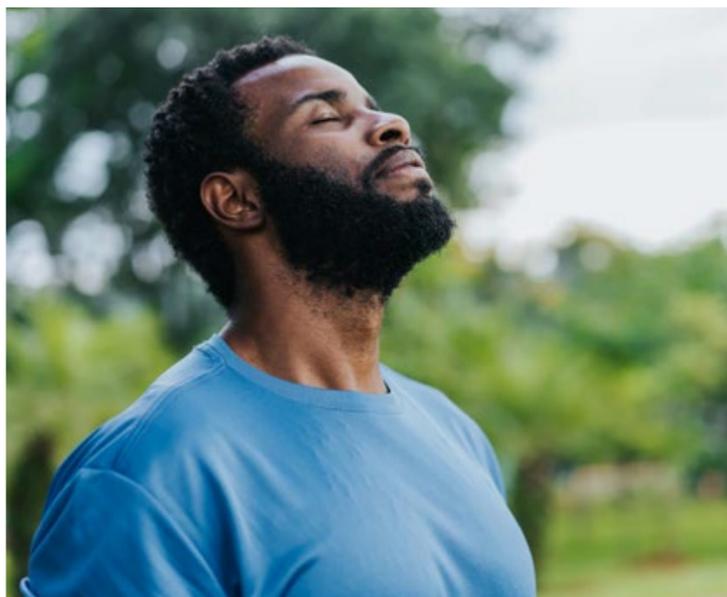
A transparência salarial, especialmente nos anúncios de emprego, está rapidamente se tornando uma expectativa - para não mencionar uma exigência regulatória em pelo menos dez estados dos EUA e 20 países). Mas apenas 38% dos funcionários dizem que sua organização é transparente sobre o salário/faixa associada a cada trabalho. Isso é especialmente relevante uma vez que funcionários estão considerando novas oportunidades - este é o ponto em que eles perguntam: "Vale a pena ficar?" [Dados de remuneração](#) mostram que, em 2023, os orçamentos de aumento por mérito nos EUA foram em média de 3,8%, o maior desde a crise financeira de 2008. Os funcionários que não mudaram de emprego receberam um aumento salarial base médio de 5,6% (incluindo mudanças salariais fora do ciclo), enquanto os que mudaram de emprego receberam um aumento salarial base médio de 16,4%.

As pessoas não querem apenas uma remuneração que reflita suas contribuições, mas também esperam igualdade salarial em relação aos seus colegas. Isso é menos sobre remuneração competitiva no mercado (que ocupa o sexto lugar na lista de por que as pessoas ficam, veja a Figura 13) e mais sobre a percepção de justiça. Os líderes de RH estão cientes de que o pagamento justo está aumentando em importância, enquanto outros itens, como o trabalho flexível, estão se tornando itens secundários. Eles também entendem que a remuneração não deve ser apenas retrospectiva nem limitada à revisão no final do ano; é uma conversa contínua que precisa refletir o valor mutante das habilidades e recompensar a lealdade de forma contínua.

Figura 13: Por que as pessoas ficam?

O RH superestima a importância de programas de bem-estar e a reputação/marca da organização, subestimando a importância do gerenciamento da carga de trabalho e de colegas/pessoas





## Modernizar as recompensas totais para refletir melhor a contribuição dos colaboradores

Quando questionados sobre como seu empregador pode melhorar sua remuneração, os colaboradores, em primeiro lugar, querem mais tipos de benefícios e a oportunidade de personalizar seu pacote (veja a Figura 14). Esse pedido não é novo (foi o principal pedido em 2020 e 2022 também) e o RH vem ouvindo, com 38% planejando priorizar novamente os investimentos em recompensas totais para se concentrar no que os colaboradores mais valorizam em 2025.

Mas apenas 15% foram hiperpersonalizados, aproveitando a escuta e a análise avançadas dos [colaboradores para oferecer os benefícios que eles mais valorizam](#).

A personalização não é apenas sobre salários e bônus. Em 2024, 46% dos colaboradores disseram que estariam dispostos a renunciar a um aumento salarial de 10% em troca de benefícios adicionais de bem-estar (a principal resposta) e 41% citaram o aumento das contribuições dos empregadores para programas de aposentadoria/poupança.

Uma abordagem personalizada agora é mais possível do que nunca devido aos avanços na IA. Outra área que pode se beneficiar da IA é a simplificação. Embora 58% dos líderes de RH tenham visto um ROI positivo em suas tecnologias de recompensas e reconhecimento, ainda há um longo caminho a percorrer para eliminar páginas, portais e plataformas supérfluas. Um front-end de IA generativo pode ajudar a criar um lugar para os colaboradores obterem as informações de que precisam (por exemplo, benefícios para a saúde) e as informações que desejam (por exemplo, folga remunerada), sem mais perda de tempo procurando a ferramenta certa ou os dados mais recentes.

Um recado de cautela: o RH pode ter dificuldade em conseguir atenção e financiamento para modernizar as recompensas. Quando perguntados sobre quais iniciativas de Pessoas proporcionariam o maior ROI, os executivos de alto escalão classificaram as práticas de aumento de remuneração em 17º lugar em uma lista de 22 opções.

Figura 14: As empresas estão dando o que os colaboradores querem?

Como as organizações estão repensando as recompensas?





# Reimaginar o EVP para fortalecer a confiança e o pertencimento com a WorkSafe Victoria

## Como um regulador de saúde e segurança no local de trabalho está construindo seu novo EVP em torno de um propósito compartilhado

*O que você valoriza em trabalhar aqui? Qual é a sensação de desempenhar um papel vital na sua comunidade?* A WorkSafe Victoria, diante de um ambiente de talentos apertado, se propôs a articular melhor seu EVP e redesenhar sua oferta total de recompensas. Isso permitiria que eles recrutassem rapidamente funções difíceis de preencher e melhorassem a retenção onde estavam sendo superados ao oferecer maior flexibilidade e maior remuneração.

A WorkSafe Victoria reconheceu a mudança duradoura no contrato psicológico empregado-empregador, com as pessoas reimaginando o que querem do trabalho e esperando mais em termos de segurança, bem-estar, flexibilidade e desenvolvimento de carreira. Por meio de grupos focais e insights de dados, a equipe de Pessoas e Cultura descobriu um aumento na fadiga dos colaboradores, agravado pelas mudanças de foco da organização necessárias durante a pandemia. Também ficou claro que as pessoas não tinham certeza de como aproveitar as oportunidades internas de carreira.

Apesar dos desafios subjacentes, houve um alinhamento notável nos valores entre os grupos de personas.

Muitos destacaram o orgulho no propósito e impacto da empresa na comunidade vitoriana, juntamente com seu compromisso com DEI por meio de um conselho ativo e redes lideradas por colaboradores.

Outro ponto positivo: a maioria dos colaboradores confia que a organização se preocupa com seu bem-estar. As pontuações de engajamento também mostraram maior satisfação com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal em comparação com outras organizações do setor público, outro diferencial a ser alavancado no EVP.

Enquanto as mensagens anteriores se concentravam nos elementos contratuais do emprego, o projeto EVP oferece uma oportunidade

para mostrar como a WorkSafe Victoria inspira, capacita e celebra seu pessoal nas principais áreas de desenvolvimento de carreira, bem-estar e propósito compartilhado. Ao trazer à tona seus pontos fortes, o EVP reimaginado deve refletir o forte sentimento de pertencimento e orgulho que os colaboradores sentem, graças a um propósito compartilhado.

A promessa do EVP também alimenta as recomendações para uma estrutura de recompensas totais atualizada. Como órgão público, o negócio está sujeito à Política de Remuneração Executiva e Estrutura de Classificação da Entidade Pública Vitoriana (eles enfrentam restrições de remuneração mais rígidas do que as empresas privadas).

Para se manter atraente, a WorkSafe Victoria se inclina para as áreas onde sua oferta é mais competitiva: carreira, bem-estar e direito a licença. "Não subestime os benefícios exclusivos que sua organização pode oferecer ou a importância de uma comunicação clara e frequente sobre esses benefícios", aconselha Catherine Boyd, especialista em cultura da WorkSafe Victoria. A gerente de desenvolvimento organizacional, Elizabeth Bremner, acrescenta: "Você ficaria surpreso com a quantidade de colaboradores que simplesmente não estão cientes do que está disponível".

## Um contrato de trabalho vivo e dinâmico

Sentir-se valorizado não é apenas sobre salário e benefícios. Os trabalhadores estão apurando sua avaliação do valor de um cargo, e uma das coisas que eles procuram é a transparência das oportunidades. É preocupante, então, que apenas um terço dos funcionários pense que *as decisões de remuneração e promoção em sua organização são tomadas de forma justa, equitativa e sem preconceitos.*



**A confiança dos colaboradores em sua organização é a variável mais forte que influencia o quão motivados eles se sentem no trabalho, seu senso de prosperidade e sua intenção de permanecer**



As desigualdades de oportunidade podem aparecer em muitas dimensões – incluindo o local de trabalho, com 34% dos funcionários pensando que o trabalho remoto terá um impacto negativo em suas perspectivas de carreira.

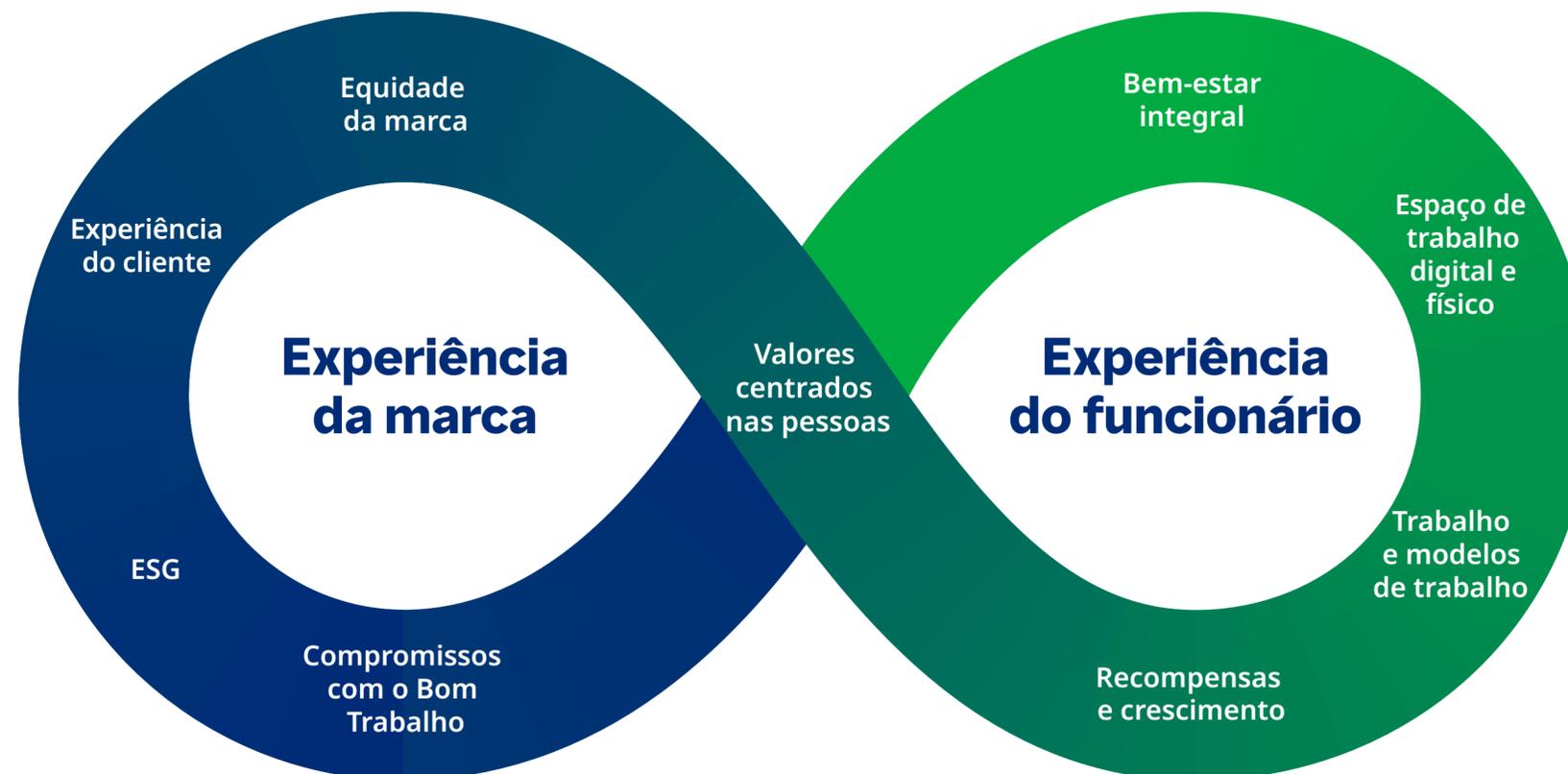
Uma maneira de democratizar as oportunidades é usar as habilidades como moeda no trabalho. As empresas fizeram progressos significativos nesse sentido: em 2024, apenas 21% dos colaboradores disseram que a progressão na carreira em sua organização é baseada na estabilidade e não nas habilidades (uma melhoria em relação aos 36% em 2022). Tirar o máximo proveito de um modelo de talentos baseado em habilidades requer transparência total e uma mentalidade de crescimento – uma crença de que, com esforço e apoio suficientes, as pessoas podem aprimorar e agregar valor de maneiras novas. Aqui, as organizações têm um longo caminho a percorrer: 36% dos colaboradores dizem que as oportunidades de trabalho/projeto são visíveis para todos e 32% dizem que as promoções vão principalmente para colaboradores atuais, e não para contratados externos. Não é apenas um movimento ascendente – três em cada quatro colaboradores dizem que os movimentos horizontais e laterais não são predominantes em sua organização e que seu empregador não apoia mudanças no meio de carreira. No entanto, as organizações continuam se afastando da contratação como a única estratégia para lidar com as lacunas de habilidades. Enquanto 39% ainda preenchem a maioria de suas funções abertas externamente, 26% preenchem a maioria das vagas com talentos internos, destacando os esforços para promover ativamente a partir de dentro. Mais pode ser feito para mudar a mentalidade sobre quem tem o potencial de desempenhar uma função específica, quem pode ser realocado e o valor da experiência transferível.



## Congruência entre marca e experiência do colaborador nunca foi tão importante de se ajustar

**84%**  
dos funcionários dizem que seu trabalho contribui para uma missão que vale a pena

**69%**  
dos funcionários confiam que sua empresa irá fazer o melhor pela sociedade



**65%**  
dos funcionários confiam em sua empresa para fornecer a eles tecnologia de ponta

**61%**  
dos funcionários se sentem mais valorizados (menos substituíveis) no trabalho agora em comparação aos últimos anos

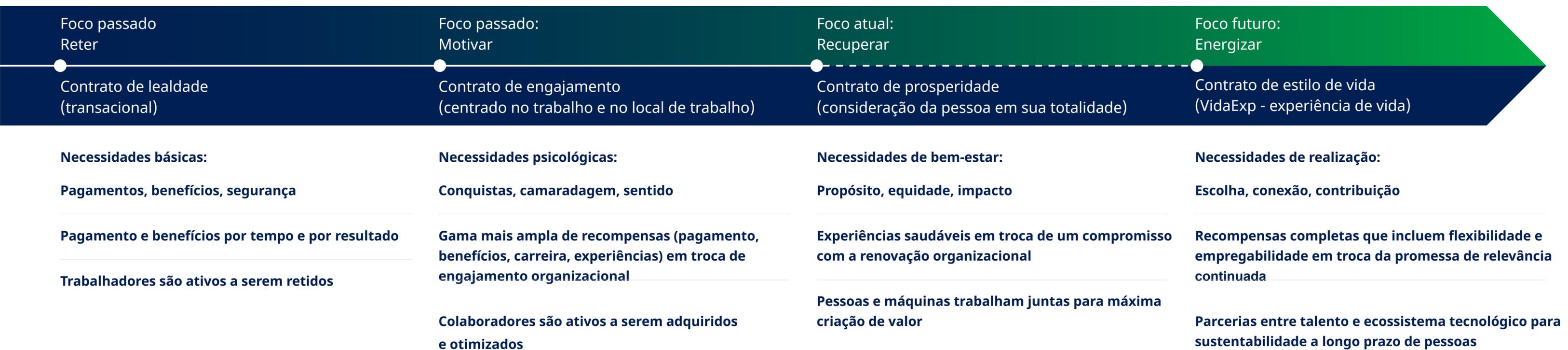
As organizações estão procurando maneiras de conectar talentos para trabalhar de forma mais integrada, e os funcionários estão ansiosos por mais oportunidades de contribuir. A tecnologia pode atuar como um facilitador – [os mercados de talentos](#) conectam perfeitamente o talento ao trabalho, seja na forma de serviços, projetos, tarefas ou cargos em tempo integral. As plataformas de banco de talentos mais eficazes geram insights da força de trabalho, reconhecem o potencial do trabalhador e recomendam caminhos de aprendizagem personalizados e dinâmicos que levam a oportunidades futuras.

Em última análise, os trabalhadores sentem que são valorizados e que estão em um acordo justo. Há uma necessidade de as organizações fazerem parcerias diferentes com seus funcionários, menos estruturadas em torno de revisões anuais e mais responsivas às suas necessidades em constante mudança. As organizações precisam permanecer em contato constante com os colaboradores e estar dispostas a renegociar recompensas, acordos de trabalho flexíveis, desenvolvimento de habilidades e planos de carreira à medida que as circunstâncias mudam. Os gerentes de linha são fundamentais para manter um contrato de trabalho vivo e ajudar as pessoas a encontrarem seu caminho único. Embora a maioria dos funcionários não fique por causa de seu gerente, ter um gerente que os defenda está entre os cinco principais fatores que os ajudam a prosperar. Para reforçar o pilar da confiança, a experiência vivida pelos funcionários precisa ser constantemente moldada pelos líderes, nutrida pelos gerentes de pessoas e apoiada por uma cultura de [valores centrados no humano](#).<sup>17</sup>

Os colaboradores encontraram sua voz durante a pandemia e não estão prontos para abrir mão dela. À medida que as pessoas remodelavam sua relação com o trabalho, elas dependiam menos de seu gerente e construíam uma relação mais direta com a marca de sua organização. Quando a economia mudar e os trabalhadores sentirem que têm mais opções, o grau de confiança que

eles têm em sua empresa será um fator decisivo em sua escolha de ficar ou sair dela. Para as organizações preservarem a confiança e para os colaboradores prosperarem, eles precisam sentir que estão recebendo um acordo justo e que todas as suas necessidades de estilo de vida estão sendo atendidas.

### A evolução da relação empregado/empregador





# Avanço sustentável da verdadeira equidade salarial, diversidade e inclusão no London Stock Exchange Group

## Como London Stock Exchange Group (LSEG) está avançando na equidade salarial

Uma das prioridades de sustentabilidade da LSEG é criar oportunidades econômicas inclusivas para todos. Como a LSEG cresceu em escopo e escala nos últimos cinco anos (inclusive por meio da aquisição da Refinitiv), a empresa teve que equilibrar diferentes padrões de relatórios de igualdade de remuneração/equidade salarial em 67 mercados, ao mesmo tempo em que abordava quaisquer discrepâncias salariais entre as entidades. A LSEG foi além dos requisitos regulamentares, aplicando um nível de rigor comparável a todos os relatórios financeiros para entender o "porquê" por trás das disparidades salariais — a chave para alcançar sua ambição de oferecer salários livres de preconceitos.

Impulsionado por insights de dados, o plano de ação da LSEG se alinha às suas metas de sustentabilidade. Embora a diferença salarial de gênero não identificável (que pode resultar de viés ou desigualdade) tenha sido baixa (1,5%), e estatisticamente insignificante no caso de etnias, a LSEG revisou as estruturas, políticas e processos de remuneração e desempenho para verificar a desigualdade de oportunidades e começou a relatar de forma transparente os aumentos salariais médios anuais e bônus. Os principais impulsionadores da disparidade salarial identificável por gênero (31,1%) e grupos étnicos sub-representados (18,1%) foram: função e localização, experiência e setor de negócios. Embora as diferenças salariais possam ser explicadas, isso não significa que elas possam ser justificadas; então, a LSEG começou a melhorar a representação e a defender a progressão na carreira.

Isso inclui treinamento de gerentes para reconhecer e mitigar preconceitos e um programa de desenvolvimento com foco em líderes negros, latinos e aliados. Além disso, seu processo de aquisição de talentos inclui diversas listas e painéis de contratação, além de tecnologia para garantir que os anúncios de emprego usem uma linguagem inclusiva e neutra em termos de gênero.

Espera-se que os resultados de 2023 mantenham a proporção de grupos raciais e étnicos sub-representados na liderança sênior (14%) e a LSEG pretende aumentar isso para pelo menos 25% até 2027. Houve também uma melhoria constante na representação das mulheres (atualmente 40%), com o objetivo de seguir avançando. As próximas etapas incluem a coleta de dados de etnia dos colaboradores em

regulatórias. Com o tempo, a LSEG estabelecerá iniciativas para abordar outros elementos da diversidade. A responsabilidade da liderança é formalizada conectando o DEI aos Objetivos Estratégicos do Grupo.

Bola Ogun, Head do Grupo de Remuneração Total, Desempenho e DEI, destaca: "Como empregadores, uma das nossas principais responsabilidades é fazer progressos significativos em matéria de equidade, diversidade e inclusão. As pessoas, portanto, esperam que as organizações estejam no topo da igualdade salarial como parte de iniciativas de negócios mais amplas. É uma jornada contínua, portanto, as empresas precisam de dados claros para medir seu progresso e planos de ação para enfrentar quaisquer desafios.

Leva vários anos para chegar onde você realmente quer estar, mas estamos orgulhosos dos passos que estamos dando e do progresso que fizemos até agora. Dito isso, também sabemos que há mais a fazer e continuaremos nosso foco e esforços em direção aos nossos objetivos".

# Tomando medidas



## Ameaças à confiança e à equidade

### Riscos empresariais

- Danos à marca e à reputação causados por promessas quebradas em torno de ESG e DEI, impactando a atração e retenção de clientes e de colaboradores
- Impacto do investidor e consequências regulatórias por não cumprir os regulamentos de relatórios e divulgações de capital humano
- Risco de continuidade de negócios e problemas de custo devido ao não gerenciamento da saúde integral do trabalhador

### Riscos de pessoas

- Perda de conhecimento institucional/tácito devido à saída sucessiva de talentos
- Transformações estagnadas devido à estagnação de talentos e baixo engajamento
- Custos por não gerenciar proativamente as lacunas de equidade salarial

## Primeiros passos (ideal para empregadores menores)

- 1. Faça da confiança uma competência de toda a empresa.** Identifique o que significa ser um líder confiável, um consultor confiável e um funcionário/gerente confiável. Capacite os colaboradores para tomarem decisões baseadas em valores e alinhadas ao sistema de crenças da empresa.
- 2. Reenergize seu EVP** incorporando DEI e senso de pertencimento a todos os aspectos da sua marca empregadora. Use o mapeamento interno de mão de obra para identificar onde o EVP está falhando em diferentes populações e use os dados para corrigir o curso.
- 3. Proporcione total transparência** ao redesenhar os processos, políticas e comunicações de RH que enfatizam o impacto da transparência no alcance dos objetivos de negócios.
- 4. Promova um senso de pertencimento.** Crie um ambiente no qual as pessoas se sintam confortáveis em serem elas mesmas no trabalho, permita que os gerentes incentivem a inclusão de todas as formas e incentivem a todos a resolver problemas de negócios e sinalizar abertamente suas preocupações. Fique de olho em como a justiça é percebida pelos trabalhadores em todos os níveis.
- 5. Comemore as contribuições dos colaboradores.** Defina claramente o que significa excelência nos níveis individual e de equipe. Invista em plataformas digitais para ajudar colegas e gerentes a compartilharem feedback positivo e dar reconhecimento público. Garanta que as contribuições que geram valor sejam reconhecidas de forma significativa.

## Sugestões para acelerar

- 1. Personalize o EVP.** Ofereça um acordo que reflita as necessidades e os valores da sua força de trabalho. Use recursos de People Analytics com base em IA para fortalecer sua marca empregadora com uma cultura inclusiva e orientada por propósitos e benefícios que estimulem um conjunto diversificado de talentos.
- 2. Elimine a desigualdade na raiz.** Enfrente as causas estruturais das disparidades salariais, de saúde e de carreira e crie barreiras para garantir que a IA não perpetue injustiças. Adapte as práticas de RH para atender às expectativas dos colaboradores com relação à equidade e planeje soluções que promovam bem-estar e segurança financeira a longo prazo. Comece aos poucos com compliance regulamentar, mas trabalhe em direção a medidas abrangentes que ofereçam um pacote total de recompensas justas a todos os colaboradores, incluindo os de meio período e freelancers. Garanta que aceleradores de carreira, como projetos internacionais, sejam acessíveis a todos.
- 3. Aumente o engajamento da força de trabalho** comunicando a justificativa para mudanças nos salários, benefícios, promoções e expectativas com antecedência. Adote uma abordagem intersetorial e pessoalista em todo o ciclo de vida do funcionário. Invista em plataformas de engajamento que facilitem um diálogo contínuo com os colaboradores.
- 4. Defina suas metas de sustentabilidade.** Defina compromissos claros em relação aos Padrões de Bom Trabalho do Fórum Econômico Mundial ou aos ODS da ONU. Considere fornecer opções de investimento sustentáveis em veículos de aposentadoria e poupança de longo prazo. Use as métricas de transição climática e sustentabilidade das pessoas para se manter no caminho certo com uma agenda multissetorial.

# Fortalecer a resiliência corporativa

Construir culturas resilientes  
com equipes conscientes do risco  
e saudáveis em sua essência



# Fortalecer a resiliência corporativa



O cenário de risco está mudando de maneiras inesperadas, com ameaças que se intensificam, se interconectam e produzem efeitos em cascata. O imperativo nunca foi tão grande para as organizações operarem como organismos sensores, atentos e prontos para o que vem a seguir. Novas tecnologias irrompem de maneiras conhecidas e inesperadas, eventos climáticos extremos afetam as cadeias de suprimentos e seus trabalhadores, e as tensões geopolíticas são altas. Os deepfakes parecem reais e a desinformação permeia a vida cotidiana. Essas realidades afetam todas as organizações e pesam muito na mente do seu pessoal. Para prosperar em um ambiente incerto e volátil, líderes e colaboradores precisam reforçar sua mentalidade de risco e desenvolver resiliência no nível individual e empresarial. Positivamente, 44% do RH classifica o progresso de sua organização nessa tendência como considerável ou líder do setor.

## Se os riscos de Pessoas são riscos de negócios, é hora de estar atento

De acordo com a [Pesquisa de Opinião Executiva](#) do Fórum Econômico Mundial, o talento continua sendo um fator crítico na condução do risco empresarial. A escassez de mão-de-obra/talentos é o risco número 1 em vinte e um países e está entre os cinco primeiros em mais quarenta economias.<sup>18</sup>

A saúde da força de trabalho continua a causar desafios de continuidade dos negócios, com [doenças não transmissíveis \(DNTs\)](#) representando 74% das mortes mundiais e ascensão das doenças relacionadas ao estresse. A liderança e as práticas da força de trabalho de uma empresa também afetam a avaliação de uma empresa, segundo os gerentes de ativos. Quase nove em cada 10 (89%) veem o engajamento da força de trabalho como um dos principais impulsionadores do desempenho da empresa, e 84% consideram uma abordagem da alta rotatividade prejudicial ao valor dos negócios. Nem todos os executivos estão atentos às consequências de não abordar os Riscos de Pessoas em sua própria organização (ver Figura 15): apenas um em cada três acredita que deixar de investir em benefícios para prevenir doenças crônicas (35%) e na redução do esgotamento dos colaboradores (32%) os exporá a riscos consideráveis. Com oito em cada dez colaboradores (82%) se sentindo em risco de burnout e a carga das DNTs impactando as gerações mais jovens, as apostas são altas e a demanda é maior do que nunca para abordar proativamente os comportamentos de exposição ao risco.

## Figura 15: O impacto nos negócios por não aderecimento do risco de pessoas

Pergunta à diretoria: Quais das seguintes iniciativas de Pessoas mais impactará seu negócio em 2024? (Selecione todas) / Top 10: Não aderecimento irá nos expor a riscos consideráveis





## O fator resiliência: um roteiro para a resiliência empresarial e individual

Seis em cada 10 executivos (64%) acreditam que seus negócios podem superar choques imprevistos em 2024, acima dos quatro em cada 10 em 2022. Essas organizações resilientes (conforme avaliado pelos executivos de alto escalão) estão mais à frente na construção de uma cultura consciente do risco, investindo em habilidades e estruturas que criam equipes de "prontidão" e "resposta" (ver Figura 16).

Os modelos e políticas de governança estabelecem as bases para a conscientização e mitigação de riscos. Um exemplo é o programa de segurança cibernética de uma organização. Há motivo para preocupação: apenas 55% dos executivos estão bastante confiantes de que sua empresa está constantemente atualizando seus protocolos de risco cibernético para lidar com novas ameaças, com executivos dos setores de ensino superior (62%) e automotivo (61%) mais confiantes do que os de serviços financeiros (46%) e ciências da vida (45%). Menos ainda (41%) dizem que seus funcionários são efetivamente treinados nessa área. Talvez o mais preocupante seja que 54% dos líderes dizem que os responsáveis pelo programa de risco cibernético de sua empresa não entendem todas as opções disponíveis para mitigação e transferência de riscos. Em um momento em que novas tecnologias, estruturas organizacionais em rede e trabalho remoto estão exacerbando as preocupações com a segurança de dados, a governança tradicional de risco cibernético pode não ser suficiente. Para adiantar-se a potenciais ameaças, as organizações líderes de mercado estão planejando cenários e

promovendo uma mentalidade sintonizada com a natureza evolutiva do risco.

Uma maneira importante de passar da resiliência reativa (capacidade de se recuperar rapidamente) para a resiliência proativa (reduzindo o impacto de eventos disruptivos) é construir uma cultura consciente do risco desde a base. O desafio está em equilibrar o aumento da resiliência com a agilidade nos modelos de Pessoas. A confiança é fundamental (os líderes em organizações resilientes são 1,8 vezes mais propensos a dizer que sua empresa deposita a quantidade certa de confiança em seus funcionários), assim como o empoderamento (organizações resilientes são duas vezes mais propensas a tomar decisões importantes em nível local).

Os líderes definem claramente o tom. Organizações resilientes são 1,8 vezes mais propensas a equilibrar empatia e economia na tomada de decisões. Um caso em questão é como eles estão se preparando para o impacto das novas tecnologias. Os executivos de organizações resilientes são 1,3 vezes mais propensos a dizer que as funções devem ser redundantes, não as pessoas, em meio ao aumento contínuo da IA e da automação. A requalificação e a implantação de trabalhadores cujos empregos são impactados por novas tecnologias exigem uma mentalidade de crescimento – no entanto, menos da metade (46%) dos executivos classifica a cultura de sua organização como alta em agilidade para aquisição de novas habilidades.

Figura 16: Os blocos de construção da resiliência empresarial

As organizações resilientes são diferentes de seus pares menos resilientes em três formas importantes:





## Possibilitar a resiliência empresarial com visão e previsão

Os riscos em evolução têm o potencial de paralisar empresas da noite para o dia, e suas implicações em toda a empresa desafiam as abordagens tradicionais de governança de risco. Por exemplo, a IA requer competência em todos os departamentos (não apenas em TI) e monitoramento constante de novos casos de uso. As leis [europeias sobre governança de IA](#) refletem essa nova abordagem de risco, exigindo verificações e equilíbrios adicionais para casos de uso considerados mais arriscados (por exemplo, decisões que afetam a saúde e patrimônio das pessoas). A inteligência oportuna e acionável é fundamental para criar e sustentar uma cultura autorreguladora que prevê e reage à evolução dos riscos de Pessoas. Para aumentar a resiliência, as organizações líderes estão operando como "organismos sensoriais", onde se espera que todos os trabalhadores estejam vigilantes ao risco e ajudem a reforçar a resiliência de sua organização diante de riscos novos/em evolução. Cumprir essa cultura requer três mudanças importantes.

**Mudança 1:** Seja proativo. Gerenciar o risco de forma reativa, em vez de proativa, pode aumentar a exposição de uma organização. Por exemplo, os executivos dizem que o clima extremo e os desastres naturais acelerados pelas mudanças climáticas influenciam fortemente seus planos para três anos, mas as metas ambientais e de carbono neutro que abordam as mudanças climáticas são as últimas da lista. A pandemia demonstrou o valor de equipes multidisciplinares dedicadas ao planejamento de cenários e capacitadas para agir proativamente diante

cenários e capacitadas para agir proativamente diante dos riscos. Enfrentar os desafios do amanhã hoje requer planejamento de cenários e técnicas imersivas que antecipem o futuro.

Outras abordagens que estão pagando dividendos incluem a definição de metas que atendem às necessidades de todas as partes interessadas ([consulte a estrutura de Bom Trabalho do Fórum Econômico Mundial](#)) e a garantia de que os custos de mitigação de riscos sejam incorporados ao planejamento de negócios e resultados. Significa também capacitar os indivíduos para tomarem medidas em relação aos indicadores de alerta precoce.



## Executivos em organizações resilientes valorizam mais a agilidade do que a eficiência e eficácia



**Mudança 2:** Seja preditivo. Análises cada vez mais sofisticadas e modelagem de cenários podem informar decisões baseadas em dados sobre mitigação, transferência e gerenciamento de riscos. Mudar de métricas atrasadas (como engajamento e produtividade) para análises preditivas (como capacidade dos colaboradores e indicadores de bem-estar) é fundamental para ficar um passo à frente.

Embora os líderes de RH planejem há anos avançar na adoção de indicadores avançados, poucos seguiram adiante. Por exemplo, em 2022, um em cada dois afirmou que começaria a identificar funcionários em risco de burnout no ano seguinte. No entanto, o percentual dos que realmente fazem isso permaneceu em 42%. Um padrão semelhante se repete na previsão de aposentadoria de talentos críticos (44% das organizações afirmaram fazer esse acompanhamento em 2024, um avanço modesto em relação aos 39% registrados em 2022.). As intenções do RH são refletidas nas principais prioridades de 2025, onde a melhoria dos recursos de people analytics ocupa o quinto lugar.

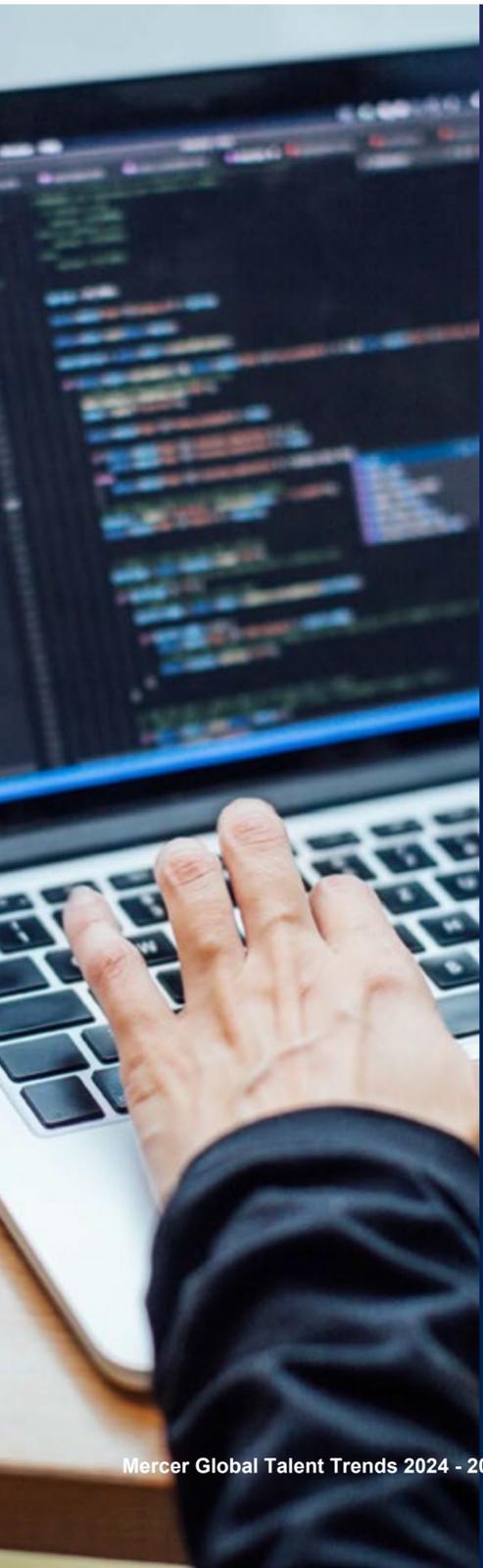
Quais insights de capital humano os executivos acreditam que melhorariam a tomada de decisões? No topo da lista está a compreensão dos comportamentos de liderança que contribuem para equipes prósperas e engajadas – mas apenas uma em cada duas empresas fornece esses insights hoje (veja a Figura 17). Notavelmente, a previsão do risco de burnout, que subiu para o segundo pedido mais feito por executivos durante a pandemia, está de volta aos níveis pré-pandemia.

**Mudança 3:** Seja responsável. Reconhecer e reforçar uma cultura consciente do risco começa no topo. Em 2024, 50% dos executivos estabeleceram métricas de saúde e bem-estar dos funcionários (por exemplo, custos de saúde, taxas de burnout, etc.) em seus scorecards, mais do que os 40% em 2022 e 21% antes da pandemia. Curiosamente, menos executivos estão sendo medidos no custo total da mão de obra (de 35% em 2022 para 23% hoje), o que pode sinalizar uma mudança de mentalidade de que os investimentos em Pessoas geram resultados significativos.

**Figura 17: O que é medido é gerenciado**

**Pergunta à diretoria: Quais insights seriam mais úteis para te ajudar a entender sua força de trabalho? (Selecione até cinco)**  
**Pergunta ao RH: Quais dos insights gerados por dados você disponibiliza hoje? (Selecione todos que se aplicam)**





# Mitigando riscos de pessoas com estratégias de pessoas baseadas em dados no Mercado Livre

## Como a maior empresa de e-commerce e fintech da América Latina identificou as causas da rotatividade de funcionários e avaliou o verdadeiro impacto dos novos modelos de trabalho

Após um período de hipercrecimento, a força de trabalho do Mercado Livre mais do que triplicou. Mas, à medida que a rotatividade voluntária começou a aumentar, chegando a 15% em funções críticas de desenvolvedor, eles suspeitaram que fosse impulsionada por mais do que remuneração.

Para testar sua hipótese, o Mercado Livre alavancou o modelo preditivo de IA da Mercer — alimentando-o com insights

de cinco anos de dados de RH, incluindo feeds de HRIS, benchmarks salariais, pesquisas de engajamento, presença no escritório, hierarquia de equipe, distribuição geográfica, taxas de comunicação digital e entrevistas de saída. Usando técnicas de aprendizado de máquina supervisionadas e não supervisionadas, eles identificaram áreas de maior risco de atrito.

Sua análise descobriu que, embora o trabalho remoto não prejudicasse a produtividade, tornava mais difícil sustentar a cultura da equipe, incentivar comportamentos desejados e planejar a sucessão. Com uma força de trabalho distribuída por 18 países, os líderes que não estavam geograficamente próximos de suas equipes

lutavam para promover a cultura, especialmente com tantas novas contratações. Como comentou Hernán Jara, Diretor de Operações de Pessoas e Analytics: “Líderes no Mercado Livre não são contratados pelo que podem fazer, são contratados pelo que podem aprender. Eles têm comportamentos e valores que se alinham aos nossos princípios culturais”. Para maximizar a eficácia da liderança, eles reestruturaram a TI para aproximar geograficamente os gerentes de suas equipes, consolidar a cultura, impulsionar o desenvolvimento e, por fim, reter talentos.

Os resultados do modelo de IA também levaram a algumas mudanças no programa de bem-estar da empresa. Por exemplo, o Mercado Livre

introduziu um novo benefício para funcionários — um programa de seis meses chamado “Trabalhe de qualquer lugar” — que muitos desenvolvedores aproveitaram. E para lidar com a insegurança financeira que os jovens profissionais de tecnologia enfrentam na América Latina, o Mercado Livre agora realiza oficinas de alfabetização financeira e paga esse grupo parcialmente em moeda forte como resposta direta às necessidades dos funcionários.

Essa combinação de iniciativas não apenas reduziu a rotatividade voluntária de 15% para 4% em três anos, mas também aumentou o engajamento e a qualidade do trabalho. Setenta e quatro por cento dos desenvolvedores planejam permanecer no negócio por mais de 3 anos, com a intenção

de continuar aumentando em 9 pontos percentuais em relação ao ano anterior. A mudança das marés no setor de TI também ajudou, com a competição por desenvolvedores caindo nos anos após a pandemia. Ao usar os dados como uma bússola para orientar sua estratégia, o Mercado Livre é capaz de atender às necessidades dos funcionários com práticas sustentáveis de talentos e recompensas e enfrentar uma infinidade de riscos que influenciam a rotatividade. Sua abordagem fortalece a resiliência da empresa e permite que o Mercado Livre mantenha sua posição como líder de mercado.



## Organizações resilientes priorizam a saúde integral da força de trabalho

A resiliência de cada organização depende da saúde de seu pessoal.<sup>22</sup> Longas jornadas, dependência de pessoas-chave e licenças médicas podem ser sinais de alerta de que a força de trabalho está distraída, desmotivada e esgotada. Os gestores de ativos estão atentos a isso: um em cada três diz que um pipeline de talentos insustentável impactaria negativamente sua percepção de uma empresa do ponto de vista do investimento. Colaboradores saudáveis tendem a estar mais presentes e produtivos, lidar melhor com o estresse e evitar acidentes dispendiosos.

As organizações líderes estão auditando sua cultura para melhor consciência do panorama de riscos e resiliência. Eles estão cada vez mais atentos não apenas ao bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, mas também ao [bem-estar financeiro, profissional e digital](#). Isso permite que os empregadores identifiquem lacunas no conhecimento e nas habilidades dos funcionários e desenvolvam planos individualizados de resposta.

Eles estão reformulando os benefícios de saúde não como um custo, mas como um investimento na saúde integral da força de trabalho - uma percepção evidenciada pelo fato de que um em cada três executivos aumentaria os gastos com benefícios aos colaboradores e iniciativas de bem-estar mesmo diante de uma crise econômica.

Quais investimentos poderiam fazer a diferença na saúde do colaborador e contribuir para sociedades mais saudáveis? Em relação aos seus pares de baixo crescimento, as empresas de alto crescimento têm 1,6 vezes mais chances de estar à frente na concepção de um trabalho que prioriza o bem-estar, respondendo ao que os colaboradores dizem ser mais importante (ver Figura 18). À medida que os empregadores buscam maximizar os retornos de seus programas de saúde, a otimização de custos e o acesso são fundamentais. Para isso, atualizar a gestão de custos para manter os planos acessíveis e melhorar a comunicação e a transparência dos planos de benefícios estão no topo da agenda de benefícios do RH para 2025.

## Figura 18: 46% dos funcionários abririam mão de um aumento salarial por benefícios adicionais de bem-estar

Pergunta ao funcionário: Quais das seguintes ofertas de bem-estar são mais importantes para você? (Selecione todas que se aplicam)

Pergunta ao RH: Quais das seguintes você atualmente oferece para auxiliar a saúde e o bem-estar do funcionário? (Selecione todas que se aplicam)





Permitir um acesso mais rápido aos cuidados de saúde é fundamental para evitar reclamações de saúde emergenciais mais significativas. Por isso, não surpreende que 36% dos líderes de RH citam ajudar os colaboradores a ter acesso a cuidados de saúde de qualidade em tempo hábil como uma das principais prioridades do plano de benefícios em 2025.

A crescente prevalência de desafios de saúde mental e Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNTs) leva a riscos de ausências de longo prazo, presenteísmo, inflação dos custos de saúde e continuidade dos negócios. Por isso, a prevenção permanece no topo da lista de prioridades do RH. Intervenções como vacinas e programas de triagem são particularmente críticas para aumentar a resiliência dos segmentos de pessoal vulneráveis, tanto a nível individual como comunitário. Por exemplo, os colaboradores que relataram ter uma deficiência têm menos probabilidade de prosperar no trabalho (54% versus 68%) e têm maior risco de esgotamento (94% versus 79%).

Eles também são menos propensos a confiar em seu empregador para fornecer um ambiente de trabalho seguro (66% versus 76%).

### **A segurança no local de trabalho evoluiu. As políticas organizacionais estão acompanhando?**

Garantir a segurança no trabalho é mais do que um imperativo legal e moral; um ambiente de trabalho seguro faz parte da cultura de cuidado que todo colaborador deve esperar de seu empregador. Preocupações com o contágio de riscos, condições climáticas extremas, fadiga digital e abuso de clientes (para citar alguns exemplos) expandiram a definição do que significa se sentir seguro. Em 2024, as empresas continuam a mitigar o risco de doenças e lesões relacionadas ao trabalho devido a acidentes, exposições inseguras ou incidentes de segurança. Apesar desses esforços, 37% dos funcionários dizem que se sentem mais seguros trabalhando em casa do que presencialmente.

Com temores sobre futuras pandemias, violência no local de trabalho e crescente agitação sociopolítica, salvaguardar a integridade física e segurança dos trabalhadores é mais crítico do que nunca. Mas uma cultura resiliente dá igual prioridade à segurança psicológica. Novamente, há trabalho a ser feito: apenas 35% dos funcionários concordam fortemente que podem expressar sua opinião livremente sem medo de repercussão, e apenas 42% concordam fortemente que se sentem psicologicamente seguros no trabalho. Aqueles que se sentem seguros estão 5,5 vezes mais satisfeitos e sem planos de sair e 2,1 vezes mais propensos a recomendar seu empregador a um amigo. Além da obrigação legal, a segurança é boa para os negócios: 70% dos executivos dizem que investir em segurança psicológica e na segurança da força de trabalho trará um retorno mensurável.

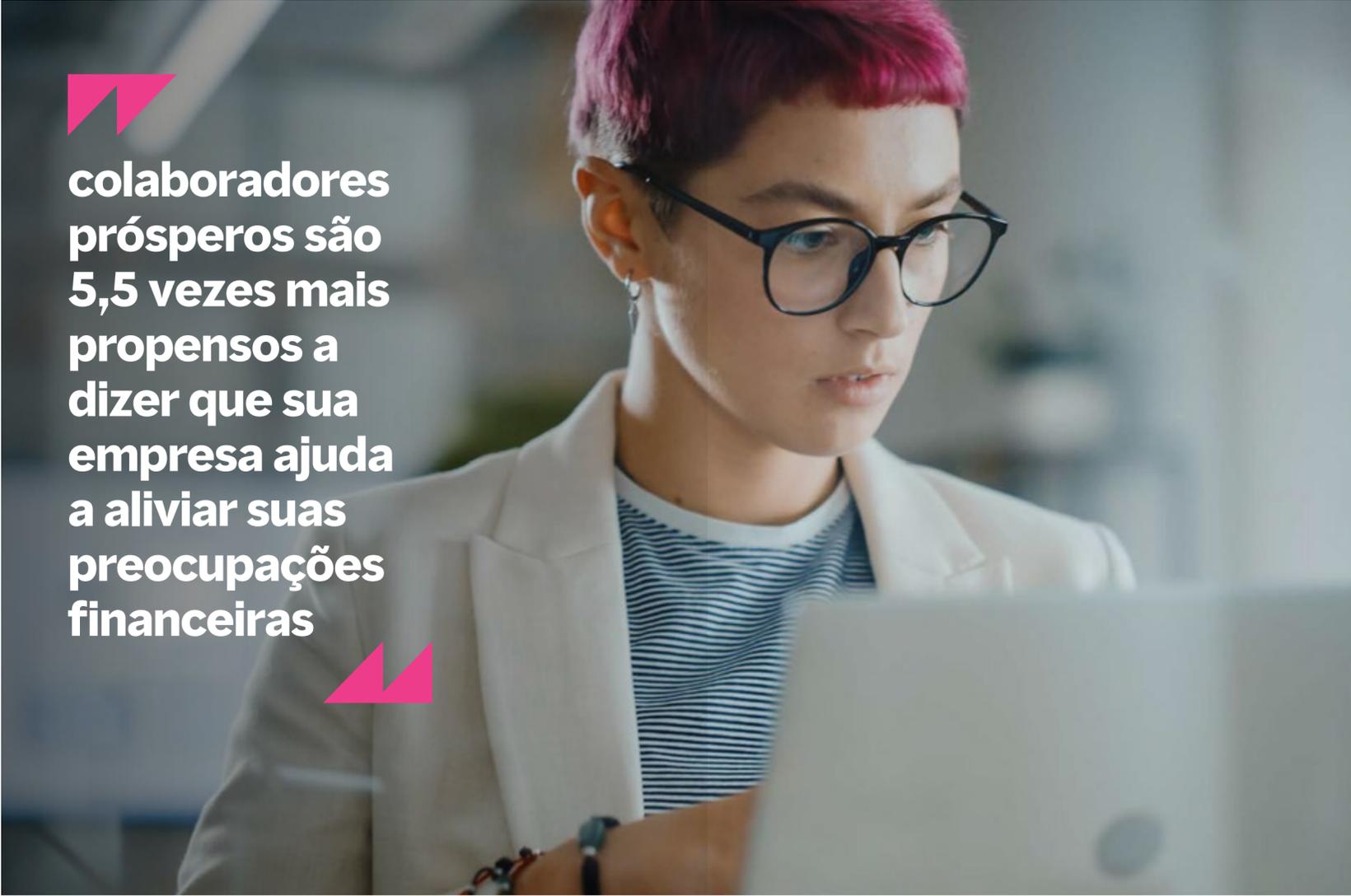
## O dinheiro é importante: construindo patrimônio no trabalho

A crise do custo de vida e a inflação persistente colocaram as preocupações financeiras em primeiro plano, e as preocupações financeiras dos funcionários estão custando aos empregadores. Os funcionários gastam, em média, seis horas de trabalho por mês se preocupando com suas finanças, o principal fator de risco de burnout em 2024. De acordo com uma [pesquisa da OCDE](#), 43% das pessoas ficariam sem poupança dentro de um mês e 28% dentro de uma semana se perdessem sua renda. O mesmo estudo descobriu que apenas 45% dos funcionários acreditam que estão economizando o suficiente para a aposentadoria e confiam mais em seu empregador do que em um consultor financeiro independente para fornecer um bom plano de aposentadoria. Colaboradores prósperos têm 5,5 vezes mais chances de trabalhar para uma empresa que ajuda a aliviar essas preocupações. Eles são 1,5 vezes mais propensos a perceber que

que sua empresa oferece remuneração competitiva no mercado e mais de duas vezes mais propensos a ter acesso a conselhos e ferramentas de bem-estar financeiro patrocinados pelo empregador para modelar sua segurança financeira futura.

Com a expectativa de vida aumentando de novo, ainda que a passos lentos, após a pandemia, as pessoas não querem apenas [viver mais](#) – elas querem viver mais e melhor. Os empregadores têm um papel importante a desempenhar para garantir a qualidade de vida dos seus trabalhadores mais velhos. De forma encorajadora, 24% dos líderes de RH dizem que otimizar a saúde e o bem-estar de uma força de trabalho em processo de envelhecimento é uma prioridade da oferta de benefícios para 2025. No entanto, as necessidades financeiras persistem. Enquanto 21% dos Baby Boomers esperam parar de trabalhar completamente quando atingirem a idade de aposentadoria, apenas 9% dos trabalhadores da Geração Z pensam o mesmo.

Em todas as faixas etárias, 36% dos colaboradores dizem que trabalharão após a idade de aposentadoria por necessidade financeira. Acordos flexíveis de trabalho e aposentadoria permitem que os colaboradores contribuam em todas as fases da vida e ajudem os empregadores a tirar proveito da bagagem de conhecimento dos funcionários mais velhos, mas apenas uma em cada três (32%) empresas oferece proativamente opções de aposentadoria em fases hoje.



**colaboradores prósperos são 5,5 vezes mais propensos a dizer que sua empresa ajuda a aliviar suas preocupações financeiras**



No ambiente de risco interconectado de hoje, todo risco é um risco de Pessoas. Para minimizar sua exposição, as organizações resilientes estão agindo sobre as causas subjacentes da deterioração da saúde da força de trabalho e promovendo uma cultura de cuidado. Elas estão fortalecendo sua resiliência organizacional por meio de uma governança forte e usando dados para prever os resultados e compensações das decisões de negócios. Elas também estão construindo resiliência individual criando uma cultura saudável de risco – o conjunto de habilidades e a mentalidade na força de trabalho para se manifestar e a disposição dos líderes para empoderar seu pessoal a agir.

Ao tomar medidas para melhorar os resultados de saúde e riqueza a longo prazo e incentivar as pessoas a tomar decisões melhores hoje, as organizações podem enfrentar problemas estruturais que esgotam a capacidade das pessoas de aprender e prosperar. Sem essa resiliência, o potencial transformador das tecnologias emergentes e novas formas de trabalho não se tornará realidade.

A saúde da força de trabalho fortalece a resiliência organizacional



A photograph of a city skyline at sunset, with buildings illuminated and the sky in shades of pink and orange. The image is positioned on the left side of the page, partially overlapping a dark blue background.

# Promover uma cultura de risco estanke na APRA

## Como um regulador financeiro incorpora a conscientização e a resiliência ao risco em todo o setor

A Autoridade Australiana de Regulação Prudencial (APRA) mantém a segurança e a solidez das instituições financeiras. Parte fundamental de seu papel é seu objetivo de longo prazo de elevar os padrões de governança, cultura, remuneração e responsabilidade (GCRA) em todo o setor para garantir que as empresas possam tomar decisões informadas, proteger os funcionários, evitar armadilhas e proporcionar crescimento sustentável.

A APRA reconheceu que, quando as práticas de gestão de riscos e a prestação de contas variam entre as empresas, os riscos críticos podem passar despercebidos. A APRA também suspeitava que os funcionários de tecnologia, em particular, poderiam não entender completamente suas responsabilidades de gerenciamento de riscos, levantando questões sobre segurança cibernética, um risco que se tornaria cada vez mais crítico.

Em uma estrutura de gestão descentralizada, incorporar uma mentalidade consciente do risco em toda a empresa era um imperativo crescente.

Em resposta, a APRA criou um novo processo de avaliação de risco do GCRA para apoiar seus supervisores e permitir que as instituições medissem, monitorassem e relatassem de forma mais eficaz a cultura de risco. A estrutura de Cultura de Risco da APRA define expectativas para entidades regulamentadas em dez dimensões: Liderança, Tomada de decisão e desafio, Comunicação e escalonamento, Capacidades de risco, Alinhamento com propósito e valores, Avaliação de cultura de risco e supervisão do conselho, Apetite ao risco e estratégia, Governança e controles de risco, Responsabilidade e prestação de contas e Gestão de desempenho e incentivos.

Para aumentar o impacto da estrutura e reunir dados comparáveis, a APRA realizou uma pesquisa piloto com 10 seguradoras multilinhas, antes de expandi-la para 60 seguradoras, bancos e fundos de aposentadoria. O lançamento da pesquisa reinventou sua abordagem à avaliação de risco, dando voz a todos os funcionários, em vez de apenas aos executivos seniores. A gama mais ampla de perspectivas levou a uma melhor compreensão da cultura de risco de cada entidade e as implicações para o seu sucesso e reputação.

O estudo destacou uma lacuna entre o quão confortáveis os funcionários se sentiam para desafiar as decisões em comparação com os líderes seniores, uma preocupação dada a criticidade da segurança psicológica e seu impacto na gestão eficaz da mudança. As lacunas de conhecimento também existiam: os funcionários de Jurídico, Risco e Conformidade eram menos propensos a acreditar que a empresa tinha orçamento, sistemas, habilidades e/ou capacidade para uma gestão de risco eficaz em comparação com os executivos.

A nova estrutura e o lançamento da pesquisa permitem que as entidades reguladas pela APRA identifiquem melhor as ações prioritárias para fortalecer os processos, orientadas pela necessidade de garantir que a voz do risco seja ouvida, a responsabilidade seja definida e os funcionários sejam capacitados. Fortalecida por suas melhorias na avaliação da cultura de risco, a APRA continua a apoiar a prontidão de risco do setor financeiro, incorporando a resiliência no DNA de cada instituição.

# Tomando medidas



## Ameaças à resiliência

### Riscos empresariais:

- Negligenciar o cultivo de uma cultura de gestão de riscos que mitigue as exposições devido a tecnologias disruptivas, interrupções na cadeia de suprimentos, eventos climáticos extremos e outros riscos
- Pontos cegos sistêmicos devido à detecção inadequada de riscos e planejamento de cenários
- Métricas atrasadas que informam sobre eventos passados de saúde, patrimônio e segurança, mas não preveem riscos futuros, nem servem para gerar melhores resultados

### Riscos de pessoas:

- Fadiga, erros e burnout causados por quantidade inadequada de pessoal
- Aumento dos custos de saúde e benefícios
- Menor diversidade de opiniões, diminuição da inovação e exposições de risco negligenciadas/subestimadas

## Primeiros passos (ideal para empregadores menores)

### 1. Dê a todos a responsabilidade pela conscientização de riscos.

Capacite escritórios locais e colaboradores individuais para sinalizar e abordar riscos em tempo real. Isso geralmente requer mais treinamento e compartilhamento de inteligência em toda a organização, mas reduz a carga sobre a alta administração para aprovar decisões e garante que todos estejam preparados para agir em resposta a ameaças.

**2. Dê espaço para o que mais importa.** Terceirize e automatize serviços não essenciais que podem tirar recursos de seus objetivos de negócios e estratégia de pessoas. Isso pode incluir a gestão total de benefícios, serviços de investimento terceirizados ou outras áreas que dão alavancagem.

**3. Reúna a organização em torno de algumas métricas-chave** que medem o valor e a contribuição. Retire o que seria bom e concentre os recursos no que é necessário, garantindo que todos atuem na mesma direção.

**4. Participe de consórcio de risco/ grupos de estudos de IA** para ficar a par das regulamentações e avanços em rápida mudança em IA e privacidade/segurança de dados, além de compartilhar estratégias de mitigação.

**5. Audite regularmente seu clima de trabalho e hábitos dos funcionários.** Realize uma revisão de resiliência e/ou avaliações de bem-estar dos colaboradores para entender a verdadeira saúde de seu pessoal e práticas de negócios.

## Sugestões para acelerar

**1. Planeje para a saúde integral da força de trabalho.** Priorize a segurança e o bem-estar em todo o ciclo de vida dos funcionários. Centralize a gestão de benefícios para ser globalmente consistente, localmente relevante e otimizada para menos desperdício e melhor absorção. Promova estilos de vida saudáveis e cuidados de saúde preventivos para gerir os custos a longo prazo.

**2. Promova uma mentalidade de risco,** mantendo todas as partes interessadas informadas e responsabilizadas. Quantifique as exposições a ameaças cibernéticas, climáticas e IA e use o planejamento de cenários para manter os planos de gerenciamento de crises atualizados. Aplique uma avaliação de risco vigorosa a potenciais metas de M&A.

**3. Contribua para a segurança financeira dos trabalhadores,** oferecendo conselhos de planejamento financeiro e calculadoras para modelar cenários como aposentadoria e despesas surpresa. Forneça pelo menos um valor mínimo de seguro contra os principais riscos de vida.

**4. Monitore os principais indicadores** (incluindo people analytics) e aproveite as ferramentas de IA para prever e mitigar os riscos antes que eles aconteçam. Construa essas métricas de risco em scorecards executivos para incentivar o progresso.

**5. Pense mais na resiliência climática.** Responder às mudanças e eventos climáticos vai além das preocupações com infraestrutura, viagens corporativas e logística. Considere se os benefícios dos funcionários e o sistema de saúde estão equipados de forma mais ampla para garantir a continuidade dos negócios diante de catástrofes climáticas.

# Priorizar a adoção de uma cultura digital

Desenhe uma organização flexível e digitalmente fluente onde as pessoas possam prosperar



# Cultive uma cultura digital-first



Todos estão buscando agilidade organizacional, resiliência individual e empresarial e sustentabilidade das pessoas a longo prazo. Para progredir nessa agenda ambiciosa, as organizações precisam aprender o que é Ser Digital.

Ser Digital não é o mesmo que digitalizar — requer cultivar uma cultura que promova a parceria entre pessoas e máquinas na forma como se aprende, como se colabora, como se utiliza dados, se estimula a inovação e se tomam decisões.

Esta nova era de trabalho interconectado também requer uma função de RH reimaginada com a capacidade de iterar e alinhar processos que liberem totalmente a capacidade da força de trabalho. Isso maximiza o potencial dos seres humanos e da tecnologia – para o benefício da organização e de seu pessoal.

## Digital no desenho

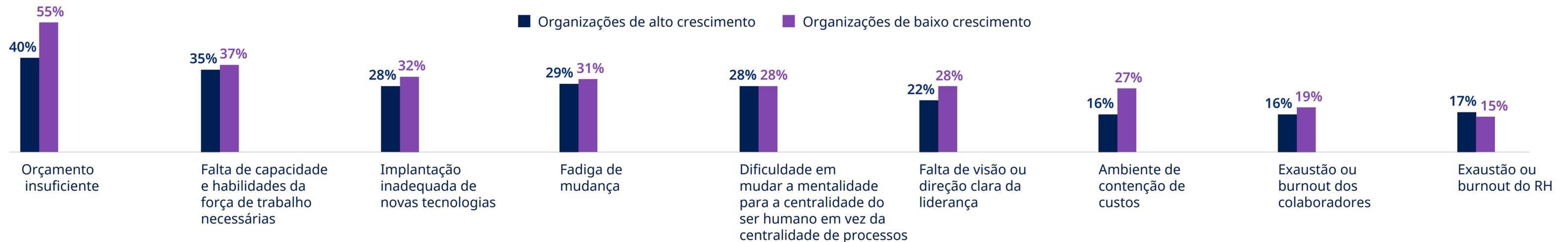
Dois terços dos executivos (65%) dizem que sua organização precisa ser mais digital e 31% veem a disrupção tecnológica como a maior ameaça de curto prazo para seus negócios. Os gestores de ativos concordam — eles classificam as mudanças no cenário tecnológico como um dos principais riscos de curto prazo para o sucesso dos negócios. Ter acesso aos sistemas e ferramentas que tornam seu trabalho mais fácil e menos banal é um facilitador fundamental para os colaboradores em todas as regiões e setores, e é um dos dez principais fatores que os ajudam a prosperar. Mas, por outro lado, um terço dos colaboradores (32%) se sente sobrecarregado por muitas ferramentas tecnológicas – a quarta razão para o burnout. As empresas estão trabalhando para fechar essa lacuna, mas a maioria (56%) está nos estágios iniciais de exploração ou apenas começando a desenvolver uma cultura digital.

Ser verdadeiramente digital requer uma visão de futuro, alinhamento de estratégia de negócios e comprometimento. É uma mentalidade cultural associada a um desenho de trabalho intencional e interativo. O lado humano da transformação digital pode ser mais difícil de acertar do que o lado tecnológico. Embora o orçamento insuficiente seja a principal barreira para todas as organizações se tornarem digitais, ele é 1,4 vezes mais prevalente para os líderes de RH em empresas de baixo crescimento em comparação com seus pares de alto crescimento. Essa lacuna pode indicar um foco excessivo na compra e implementação da tecnologia mais recente. Tanto empresas de alto quanto de baixo crescimento lutam com os elementos humanos na transição digital: falta de capacitação da força de trabalho, fadiga de mudança e dificuldade em adotar uma abordagem centrada no ser humano (ver Figura 19).

Deixar esses obstáculos sem controle afetará a eficácia de qualquer implantação tecnológica, o que significa que o pouco orçamento disponível pode não gerar o retorno esperado, tornando mais difícil justificar os investimentos em tecnologia no futuro. Os executivos estão soando o alarme: quase três em cada cinco temem que o ritmo acelerado da inovação tecnológica esteja superando a capacidade de sua organização de requalificar e redistribuir sua força de trabalho e que sua organização não esteja fazendo o suficiente para inspirar os colaboradores a adotarem novas tecnologias. Eles têm razão em se preocupar: 67% das organizações adotam novas tecnologias sem transformar a maneira como trabalham.

### Figura 19. Barreiras para ser digital

HR Pulse 2025: Quais são os maiores obstáculos que sua organização enfrenta para adotar uma cultura digital?





## Tecnologia centrada em pessoas as mantém motivadas para aprender mais

Uma abordagem centrada no ser humano para a transformação digital mede o sucesso em termos humanos, não apenas tecnológicos. A ferramenta ou a plataforma atende a uma necessidade real? Ela se integra perfeitamente ao fluxo de trabalho? O equilíbrio pessoas-tecnologia está adequado? As soluções digitais que aumentam a produtividade e aliviam os pontos problemáticos tornam o trabalho mais intuitivo, sem atritos e agradável. Se a nova tecnologia é difícil de aprender ou usar, se há pouca governança para garantir o alinhamento com outras plataformas e processos, ou se ela não se integra ao fluxo natural de trabalho – ela acaba sendo deixada de lado. A liderança em mudanças estratégicas desempenha um papel importante na reformulação das ameaças percebidas e na pintura de um cenário possível. Feito corretamente, Ser Digital pode realmente tornar uma organização mais humana – conhecer seu pessoal, antecipar suas necessidades e responder de uma maneira que os ajude a prosperar em vez de arrastar para baixo (ver Figura 20). Cumprir essa visão requer um repensar radical na forma como as organizações são projetadas e um realinhamento da função e da agenda de RH.

Mais da metade dos executivos (51%) acredita que o investimento em novas tecnologias de RH trará retorno. O segredo será migrar de processos reativos de RH e tecnologia paliativas para sistemas de RH que entendem o comportamento humano e antecipem as necessidades dos funcionários, impulsionando a produtividade. Isso requer um compromisso mais sofisticado com a escuta e a empatia contínuas, e uma tecnologia centrada no ser humano projetada com uma UX autêntica que forneça resultados e seja agradável de usar.

## O que há de diferente em funcionários com inclinação digital?

Os funcionários que gostam de experimentar novas tecnologias têm 1,6 vezes mais chances de dizer que estão prosperando em comparação com os atrasados no mundo digital (75% contra 48%) e 1,7 vezes mais chances de ficarem satisfeitos sem planos de deixar seu empregador atual (66% contra 38%). Mas esses pioneiros digitais não têm certeza sobre a promessa da IA – no geral, apenas 27% dos funcionários esperam que a IA e/ou a automação melhorem a forma como seu trabalho é feito nos próximos três anos (sem diferenças significativas entre pioneiros e atrasados digitais).

Independentemente do seu nível de conforto com as novas tecnologias, todos os funcionários - dos Baby Boomers à [Geração Z](#) - são consumidores digitais em suas vidas pessoais .

## Figura 20: Funcionários prósperos são mais propensos a confiar em sua organização para:

-  **2.6X** — Desenhar experiências de trabalho que trazem à tona o seu melhor
-  **2.8X** — Empoderá-los para tomar decisões independentemente e trabalhar com supervisão mínima
-  **2.4X** — Equipá-los com tecnologias de ponta (como IA Generativa) para que possam trabalhar

Eles esperam que suas experiências digitais no trabalho os ajudem a encontrar a resposta, se conectar com outras pessoas e facilitar as coisas. Infelizmente, existem diferenças marcantes entre a tecnologia do local de trabalho e a tecnologia do consumidor. Para quase duas em cada cinco organizações (38%), a tecnologia disponível para uso dos funcionários não é tão avançada quanto a tecnologia fornecida aos clientes. Esse abismo aparece quando as equipes de implementação criam processos em vez de jornadas e quando se concentram na própria tecnologia como experiência, em vez de projetar para a experiência humana do trabalho.

## Gerenciando riscos de negócios em um mundo digital

A ascensão da IA está introduzindo [novos riscos](#) corporativos e exigindo uma governança robusta que muitas vezes supera os requisitos legais.<sup>26</sup> Muitos riscos relacionados à IA são extensões de exposições familiares, como ataques cibernéticos, violações de privacidade de dados, uso indevido de tecnologia e violação de direitos autorais, que estão no registro de riscos há décadas. Há uma boa notícia: 76% dos líderes de RH acreditam que sua organização incorporou a consciência de risco em seu DNA. Mas a IA, particularmente quando usada como uma ferramenta geral de acesso total, também pode apresentar novas ameaças:

### • Uso não intencional e preconceito

A IA, especialmente a IA generativa, pode desenvolver capacidades que seus desenvolvedores nunca imaginaram. Embora os [recursos emergentes](#) possam fornecer novos benefícios aos usuários, sua falta de previsibilidade a torna especialmente difícil de controlar. Da mesma forma, a falta de "explicabilidade" da IA pode expor as empresas a riscos significativos, especialmente quando os modelos de IA do tipo "caixa preta" estão sendo usados para decisões sensíveis, como avaliações de crédito, diagnósticos médicos e gestão de talentos.

Com duas em cada cinco organizações já usando IA em processos de RH, cuidados devem ser tomados para evitar resultados inadvertidamente tendenciosos e discriminatórios que perpetuam ou aprofundam as desigualdades. Muitos líderes de RH esperavam que a IA fosse o grande nivelador, mas a maioria teve pouco impacto positivo nas disparidades salariais, nas disparidades socioeconômicas e na tomada de decisões tendenciosas. A falta de transparência e rastreabilidade coloca sobre as organizações o ônus de justificar as decisões baseadas em IA, não apenas frente a possíveis desafios legais, mas também diante do escrutínio público.

### • Convergência tecnológica

A combinação de IA e tecnologias de realidade mista, como AR (Realidade Aumentada) e VR (Realidade Virtual), obscurece a fronteira entre os mundos físico e digital, tornando desafiador (às vezes impossível) diferenciar criações artificiais das humanas. O acesso democratizado à IA afasta esse problema do departamento de TI e empodera líderes e funcionários menos preparados. Como o monitoramento do uso individual é insustentável, a conscientização do risco se torna uma competência organizacional essencial. Com uma em cada cinco organizações não oferecendo treinamento de funcionários sobre o uso adequado da IA, ainda há muito a fazer na questão de mitigação.

### • Risco de pessoas

A ansiedade está aumentando à medida que a IA avança e perturba empregos em todos os setores. Os executivos reconhecem que a incerteza em torno do impacto da IA generativa na força de trabalho dificulta o planejamento de talentos a longo prazo. A porcentagem de colaboradores que temem que a IA torne seu trabalho obsoleto diminuiu de 53% em 2022 para apenas 10% em 2024. No entanto, 21% estão preocupados: eles esperam que os avanços na IA aumentem as expectativas e os pressionem a trabalhar mais rápido ou produzir mais – aumentando a exposição ao risco.

As ameaças são reais, mas 23% das organizações que implementam IA não têm nenhuma mitigação de risco em vigor. Para que os benefícios da IA superem os custos, as organizações precisam de uma estrutura robusta e holística para identificar fatores de risco emergentes, medir os principais indicadores de risco e trabalhar em silos organizacionais para implementar estratégias de mitigação. Um plano de capacitação de mudanças intencionais e contínuas ajuda a reduzir os riscos dos esforços de transformação e garante que a IA atinja seu potencial como criadora de valor líquido.



## Uma abordagem digital e centrada no ser humano para uma EX vencedora

Mudar a transformação digital de orientação pela tecnologia para centrada no ser humano requer uma apreciação mais ampla da [experiência do funcionário](#) e uma reavaliação do que define o sucesso. As unidades humanas de produtividade não podem ser mais o princípio central do ROI digital. Para medir o sucesso em uma empresa digital, o foco deve estar em melhorar a forma como o trabalho é feito. Em 2024, seis em cada dez colaboradores afirmaram que sua organização não é boa em comunicar como a IA ou a automação irão melhorar a maneira como trabalham.

Entender as necessidades dos colaboradores é essencial para cultivar uma cultura digital-first – uma percepção evidenciada pelo fato de que 45% das organizações afirmaram ter investido em novas ferramentas de escuta de colaboradores nos últimos três anos.

**67% das organizações adotam novas tecnologias sem transformar a maneira como trabalham**

Criar um ambiente onde eles sejam incentivados a falar, propor soluções, experimentar coisas novas e falhar rapidamente é igualmente essencial. As organizações de alto crescimento estão bem-posicionadas para uma transformação digital bem-sucedida (ver Figura 21). Elas não são apenas mais competentes digitalmente (com funcionários duas vezes mais experientes digitalmente do que em organizações de baixo crescimento), elas também estão mais conectadas em rede (menos isoladas) e mais dispostas a experimentar – fazendo isso com autoridade de tomada de decisão democratizada e jornadas de usuário simples.

Em 2024, os executivos apontaram a implantação insuficiente de novas tecnologias como a principal barreira que poderia impedir seus planos de transformação (51% contra 26% em 2022). Isso é verdade em todos os setores e, especialmente, uma preocupação para os executivos dos setores de tecnologia e ciências da vida. As organizações estão aumentando seu investimento em transformação digital, mas chega a um ponto de retornos começam a diminuir. Para evitar o excesso de complexidade, uma abordagem comum tem sido a implantação de produtos mínimos viáveis (MVPs) – mas isso pode levar ao desengajamento caso não consigam atingir o objetivo. As principais organizações estão mudando para produtos mínimos amáveis (MLPs) que não apenas atendem às expectativas dos funcionários, mas também geram satisfação e encantamento.



**Figura 21: Oito hábitos das organizações digitais**

**C-suite and HR leaders: Combinação de várias questões relacionadas a cultura organizacional**





# Transformação digital sustentável de RH apoiada por habilidades no SuMi TRUST BANK

## Como a transformação digital em uma empresa líder em bancos e trustes está impulsionando a utilização de habilidades em toda a empresa

O Sumitomo Mitsui Trust Bank (SuMi TRUST Bank) é uma instituição financeira que abriga uma série de funções de negócios, como bancos comerciais e negócios fiduciários, sob uma única estrutura. Manter sua competitividade, que decorre de sua gama diversificada de funções de negócios, requer um conjunto de talentos prontos para habilidades, mas vários departamentos estavam enfrentando escassez de mão-de-obra. Em resposta, a equipe de RH do SuMi TRUST Bank se concentrou em tornar as habilidades dos funcionários mais visíveis, permitindo que o banco planejasse e nutrisse efetivamente o talento especializado de que precisa para o crescimento futuro.

Isso foi definido em um cenário de transformação digital em toda a empresa, que exigiu que a equipe de RH melhorasse sua própria digitalização, bem como reavaliasse os fluxos de trabalho da empresa para aumentar a produtividade.

Inicialmente, era difícil para o RH avaliar a escassez de habilidades e quais estratégias de negócios poderiam ser consideradas com base no portfólio de talentos da empresa. Além disso, enquanto a equipe de RH definia talentos autônomos orientados para a carreira como “indivíduos que criam suas próprias carreiras pensando por si mesmos sobre o que focar e como integrar várias especializações, além do conhecimento básico do Trust banking”, os funcionários estavam lutando para considerar possíveis planos de carreira devido a dados insuficientes para medir seus conhecimentos.

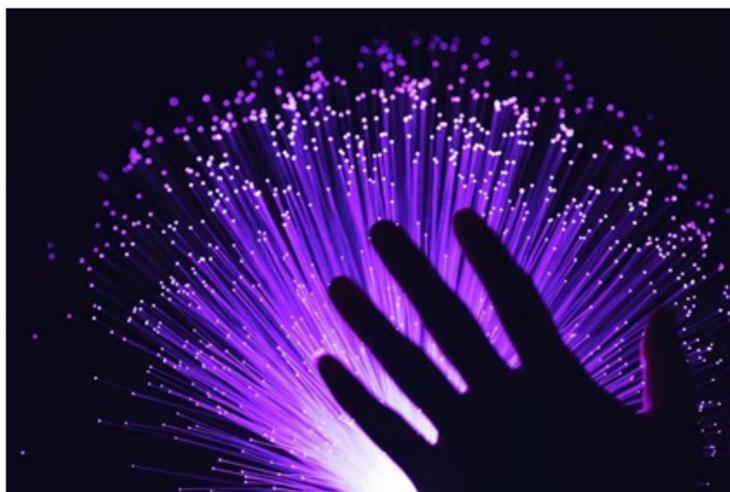
Para abordar essas questões, o departamento de RH se propôs a reformar o sistema e as operações de RH, inclusive estabelecendo uma equipe de promoção digital em RH, composta por talentos de RH com alta alfabetização digital para defender as formas digitais de trabalho. Por meio de análises de negócios e entrevistas com uma variedade de funcionários dentro e fora do RH, a equipe formulou planos para introduzir uma plataforma de gestão de talentos, chatbots e ferramentas de consulta e gestão de aplicativos.

A introdução do sistema de gestão de talentos permite que a equipe de RH colete dados sobre habilidades (gerais, gerenciais e especializadas), bem como competências e condições, para melhor avaliar as capacidades de todos os funcionários.

Isso significa uma melhor gestão das transferências de centenas, às vezes milhares, de funcionários a cada trimestre. O sistema também auxilia o RH no planejamento de sucessão e ajuda os funcionários a desenvolver suas habilidades de forma autônoma. Paralelamente, a introdução de chatbots e outras tecnologias visa reduzir significativamente a carga de trabalho dos funcionários e do RH, trazendo o duplo benefício de melhorar os resultados dos negócios e aumentar a satisfação dos funcionários.

A chefe de RH, Natsuhiko Yonezawa, compartilhou: “Mesmo se introduzirmos tecnologia de ponta, sua eficácia será anulada se não pudermos utilizá-la adequadamente. Portanto, é fundamental não apenas para a equipe de promoção digital, mas também para todo o departamento de RH aprimorar suas

operações. Além disso, para promover a digitalização contínua, acredito que é importante manter uma equipe dentro do departamento de RH que seja permanentemente responsável pela promoção digital de TI”.



## Como as equipes de RH estão se transformando para apoiar uma cultura digital

A própria função de RH continua focada em uma transformação digital capaz de atingir o equilíbrio certo entre tecnologia e pessoas. Os esforços estão valendo a pena: em comparação com empresas de baixo crescimento, os líderes de RH em empresas de alto crescimento têm 1,5 vez mais chances de dizer

que seus esforços para redesenhar a função de RH geraram resultados positivos. Eles também são 1,6 vezes mais propensos a relatar resultados positivos na implementação da tecnologia de RH. Em geral, os líderes de RH estão assumindo mais responsabilidade pela experiência do colaborador e pelos projetos digitais à medida que suas funções se tornam cada vez mais estratégicas (ver Figura 22). A IA tem o poder de transformar o RH, mas a aceitação disso tem sido lenta: apenas 15% das organizações estão usando a IA para automatizar tarefas dentro da função de RH, e ainda menos (6%) estão aproveitando a IA para inferir as habilidades dos trabalhadores, impulsionar a implantação de talentos ou fornecer coaching no fluxo de trabalho.

Evoluir as funções de RH para a era digital requer as habilidades e a mentalidade correta para colocar os dados no centro das tomadas de decisões. Uma análise contínua dos [dados do mercado global](#) mostra que as habilidades técnicas ocupam o primeiro lugar para profissionais em nove especializações de RH.<sup>29</sup> Apenas 34% dos líderes de RH dizem que sua organização fez o suficiente para aumentar a competência digital em RH, portanto, não surpreende que a dificuldade em atrair e reter talentos de RH com habilidades digitais continue sendo o desafio número um enfrentado pelo RH hoje (veja a Figura 23).

## Figura 22: Principais maneiras pelas quais o papel do RH evoluiu

HR 2025 Pulse: Como seu papel como líder de RH mudou desde 2020? (selecione todas as opções que se aplicam)



## Figura 23: Cinco maiores desafios para funções de RH

Líderes de RH: Quais são os maiores desafios com o seu modelo atual de operação de RH? (Selecione todos que se aplicam)

**44%** Atração e retenção de talento de RH com habilidades digitais

**43%** Equilíbrio entre a necessidade de insights com segurança de dados e privacidade

**42%** Implementação ou melhoria de novas tecnologias de RH

**33%** Entrega do equilíbrio adequado de autoatendimento e suporte humano

**32%** Coordenação entre silos funcionais/COEs/HRBPs de RH



O modelo operacional de RH e o ecossistema de tecnologia de trabalho precisarão evoluir em conjunto para melhorar a Experiência do Colaborador (EX) em um cenário de mudança contínua. Definir as interações desejadas entre RH e diferentes grupos de persona pode ajudar a projetar jornadas EX envolventes e reunir RH e TI para implantar recursos tecnológicos capazes de aumentar a produtividade e a relevância no local de trabalho. [A Modelagem de Interação-Alvo](#) é uma maneira de explorar uma gama de serviços de RH necessários, garantindo fluidez e ajudando as mudanças desejadas a resoarem e se manterem. Quando considerados em conjunto, esses tipos de compromissos e interações entre grupos variados funcionais, de liderança e de funcionários, demonstram como a escuta, o alinhamento e as iniciativas de mudança bem planejadas criam culturas que são digital-first, mas mantendo-se centradas no ser humano.

Os mesmos princípios que alimentam o empoderamento digital nos colaboradores também se aplicam ao modelo de RH. Considere a sobreposição natural e as interseções entre atração e aquisição de talentos, arquitetura de cargos e habilidades, gestão de carreiras e de desempenho, aprendizagem e desenvolvimento e planejamento estratégico da força de trabalho.

Cada uma dessas disciplinas de RH tem sua própria agenda, desenho de experiência e métricas de sucesso. Por exemplo, a equipe de aquisição de talentos medirá o tempo de contratação, o custo por contratação e a qualidade da contratação. Mas suas métricas de sucesso se alinham com uma agenda mais ampla de pessoas? Isso pode significar priorizar indicadores como: detecção e alinhamento de habilidades com as necessidades do negócio; time to velocity (tempo até o talento atingir a performance esperada) e retenção geral; e thriving at work (um conjunto de indicadores que medem o nível de bem-estar, engajamento e produtividade). Essas são mudanças importantes que qualquer organização deve fazer para tornar uma empresa verdadeiramente digital, e exigem uma mudança de mentalidade antes mesmo de considerar a adoção de qualquer tecnologia.

### **Como fazer a mudança parecer natural quando ela é tudo, menos natural**

Como uma organização se torna equipada para se transformar continuamente? Manter o compromisso dos funcionários durante turbulências constantes e combater a fadiga da mudança é uma preocupação significativa para quase um terço dos líderes de RH.

Novas tecnologias – especialmente aquelas, como a IA generativa, que geram manchetes alarmistas – podem causar angústia existencial. Um em cada três colaboradores está preocupado com o aumento da IA e seu impacto na humanidade, e um em cada quatro diz que a IA está criando incerteza no trabalho. Adotar uma abordagem centrada no ser humano para a transformação digital significa infundir tecnologia no fluxo de trabalho e nunca perder de vista as pessoas que estão sendo solicitadas a mudar. Os líderes de RH têm a oportunidade de se tornarem "guardiões da humanidade", garantindo uma integração harmoniosa entre a IA e as capacidades humanas de forma que os colaboradores saiam fortalecidos desse processo.<sup>31</sup>

Os líderes de RH têm a oportunidade de se tornarem "[guardiões da humanidade](#)", garantindo uma integração harmoniosa entre a IA e as capacidades humanas de forma que os colaboradores saiam fortalecidos desse processo.<sup>31</sup>



# Reinventando a experiência do colaborador para a era digital na Sagility

## Como uma empresa de serviços de saúde reinventou os processos de RH para criar uma imagem mais verdadeira dos dados dos colaboradores e fornecer uma EX perfeita

As plataformas de HCM legadas da Sagility não estavam cumprindo os requisitos de EX modernos. Os dados em silos impediam que as equipes de RH aproveitassem totalmente os insights dos colaboradores, enquanto eles ficavam sobrecarregados com várias plataformas que careciam de coesão.

Para enfrentar esses desafios, a Sagility estabeleceu uma nova parceria entre RH e TI. Além de modernizar seu HCM, eles sabiam que todo processo de RH precisava ser repensado. Eles inverteram o paradigma — pensando primeiro nas populações às quais cada processo serviria e como as interações poderiam mudar.

A equipe começou com oficinas de EX e personas de colaboradores para definir pontos problemáticos e mapeá-los em relação às capacidades de diferentes plataformas. A partir daí, eles criaram uma visão convincente para uma EX superior — um passo crítico para envolver os executivos no caso de mudança.

O lançamento foi "glocal"; embora 80% dos processos de RH fossem padronizados, as entidades locais poderiam flexibilizar para nuances específicas do país. Um benefício inesperado dessa transformação foi a colaboração aprimorada entre equipes de RH geograficamente diversas, estabelecendo as bases para o compartilhamento global contínuo de conhecimento e a solução de problemas.

Ao se comunicar com a força de trabalho, a Sagility seguiu uma filosofia de "começar com o porquê antes de ensinar o como".

Campeões inter-regionais e um centro de aprendizado de colaboradores, com vídeo e eventos simulados, detalham os novos processos e oferecem treinamento técnico no Workday, a nova plataforma de HCM.

A visão da Sagility aproveita uma variedade de tecnologias, IA de conversação e aplicativos de desktop tradicionais para minimizar a necessidade de interações do usuário, ao mesmo tempo em que fornece à empresa melhores dados para orientar as decisões estratégicas. Um exemplo é a introdução de "contratação baseada em bots" para apoiar o recrutamento de 20.000 funções anualmente. Ao usar a IA para guiar os candidatos iniciantes pelas vagas, triagem e avaliação, o bot reduz o processo de semanas para uma questão de horas. Os recrutadores internos só se envolvem nas etapas de entrevista e oferta, deixando mais tempo para o trabalho estratégico.

Como Manish Dubey, Chefe de Tecnologia Empresarial, observa: "Na Era Netflix, para a geração mais jovem em particular, a gratificação instantânea é muitas vezes a única opção. Todo o nosso design é baseado nesse conceito, o que reduz a duração do processo de contratação e nos permite conexão instantânea com os candidatos por meio da IA".

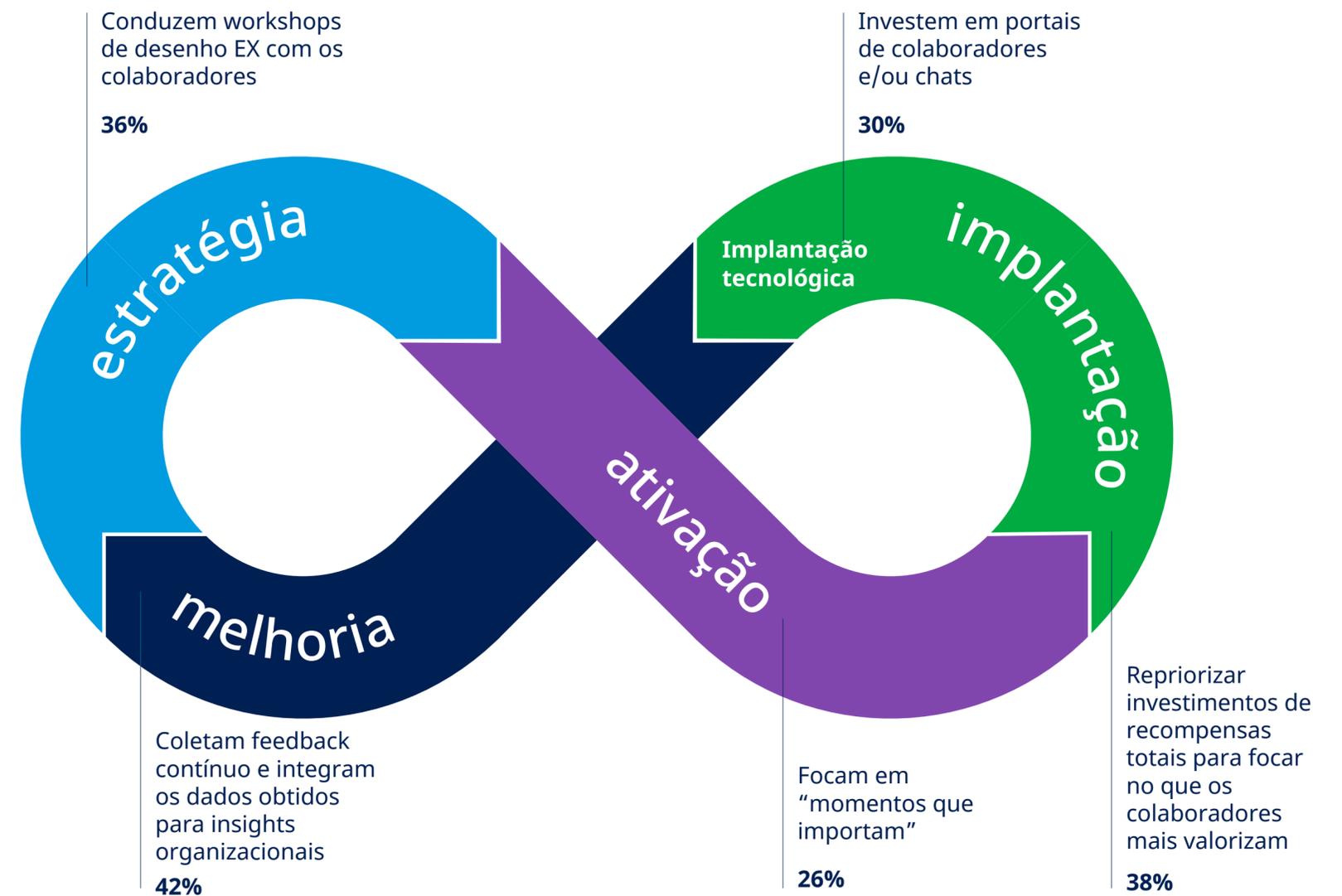
Essa transformação é um trabalho de 18 meses em andamento com mais mudanças pela frente; um reflexo da complexidade e da colaboração global que uma mudança dessa escala exige. Manish Dubey reitera: "Para entregar esse nível de transformação, você precisa de uma equipe com mentalidades tecno-funcionais, capazes de entender não apenas os processos de negócios, mas as tecnologias que os sustentam. O RH e o TI precisam trabalhar juntos, ter desentendimentos saudáveis e criar soluções coletivas".



A transformação bem-sucedida é um loop infinito (ver Figura 24). Começa com uma estratégia clara que define a necessidade de mudança e alinha os líderes sobre o que é o sucesso. Reúne todas as partes interessadas – acima de tudo, os colaboradores – para cocriar um futuro desejável que todos possam apoiar. Requer comunicação constante e bilateral para definir expectativas e mitigar riscos. Aproveitar a escuta dos colaboradores como ferramenta estratégica faz toda a diferença. Os líderes de RH em empresas de alto crescimento têm 1,4 vezes mais chances de ver a escuta dos colaboradores como uma alavanca estratégica para alcançar resultados de negócios. Eles também são mais propensos do que seus colegas de menor crescimento a relatar ROI positivo de ferramentas de escuta dos colaboradores (1,4 vezes) e plataformas de aprendizagem (1,3 vezes). Manter contato com as pessoas desde o começo muitas vezes permite que a organização se responsabilize, preste atenção aos sinais de alerta e itere à medida que as necessidades mudam. Trazer os colaboradores para a jornada de mudança e garantir que eles experimentem os benefícios a cada passo do caminho são fundamentais para gerar entusiasmo e [manter o ímpeto da mudança](#).

Se o RH está procurando uma maneira de fazer a diferença, que seja usando o desenho centrado no ser humano para energizar os fluxos de trabalho entre pessoas e máquinas adaptáveis e ativar uma experiência vencedora para a era digital.

Figura 24: Como as companhias líderes estão remodelando a experiência digital





O caminho para ser digital é tanto cultural quanto estrutural. Começa com a compreensão da experiência humana do trabalho e o realinhamento em torno dos resultados que irão impulsionar o sucesso sustentável. Continua em jornadas e personas de colaboradores reimaginadas para projetar um trabalho melhor. O RH desempenha um papel crítico na formação dessa visão de estado futuro centrada no ser humano e no fortalecimento do músculo adaptativo da organização. Só então os líderes terão conquistado o direito de considerar as tecnologias que podem alimentar, otimizar e sustentar a organização nos próximos anos.

# Metamorfose digital na entrega de RH na Avery Dennison

## Como uma empresa de manufatura está evoluindo de novata digital para potência digital

Diante da prestação de serviços de RH e das lacunas de dados, do aumento das expectativas dos funcionários e de um modelo de operações de RH descentralizado, o que começou como um desejo de sair do atual sistema de Gestão de Capital Humano (HCM) rapidamente evoluiu para uma transformação digital em várias fases. A Avery Dennison percebeu que uma abordagem digital-first, com a experiência do funcionário (EX) no centro, seria a chave para o sucesso.

Enquanto continuava a usar seu legado de HCM, a Avery Dennison imaginou seu estado futuro desejado: novas maneiras de trabalhar para o RH e uma EX modernizada. Embora a equipe tenha priorizado os processos digitais, ela recomendou uma combinação otimizada de pontos de contato técnicos e humanos para um novo modelo de prestação de serviços de RH e um portal integrado de atendimento e conhecimento dos funcionários.

A nova tecnologia se concentrou em uma experiência digital consistente e ofereceu um único ponto de acesso para os funcionários, ao mesmo tempo em que equipava o RH com ferramentas digitais para apoiar uma força de trabalho global.

O sucesso é medido pela forma como cada interação no portal agrega valor, procurando garantir que a verdadeira pontuação de experiência reflita um modelo operacional de RH que é construído em torno dos funcionários. Por esse motivo, os SLAs tradicionais, como a velocidade de resolução, não são o objetivo principal. Em vez disso, os funcionários compartilham feedback não apenas sobre a resolução da sua consulta, mas como se sentiram durante a experiência - com 92% relatando uma experiência positiva até agora. Esse feedback, juntamente com os dados de uso, influencia novos recursos em um ciclo contínuo de melhoria.

A Avery Dennison está estabelecendo uma potência digital em toda a organização de RH.

Eles centralizaram os principais serviços em um novo centro de excelência de Operações da Força de Trabalho Global (GWO), responsável por garantir a consistência e a governança dos dados para permitir análises mais fortes da força de trabalho. Mover talentos de destaque para esta nova equipe consolidou sua reputação interna. A equipe do GWO atua como guardião da experiência digital, defendendo a melhoria contínua e uma mentalidade centrada na EX digital-first. A equipe GWO também é fundamental para a integração digital e cultural em aquisições, mantendo-se firme nos princípios digitais da empresa e migrando processos-chave desde o início para garantir uma EX digital em primeiro lugar.

"Estamos vendo o sucesso nessa jornada porque realmente acreditamos que, ao olhar para a experiência do funcionário como o principal benefício, podemos fazer mais para envolver o RH na transformação digital", diz Chassidy Rellinger, vice-presidente de RH da Enterprise Workforce Solutions & Operations. "Você ganha o benefício de colaboradores engajados, além de mais eficiência e produtividade como resultado".

# Tomada de ações



## Ameaças ao empoderamento digital

### Riscos empresariais:

- Aumento dos ataques cibernéticos e outros riscos resultantes de erro humano e supervisão ineficaz da adoção da IA
- A não entrega do ROI dos investimentos em tecnologia devido à pouca capacitação para liderança em mudanças
- Erosão de retorno em programas de investimento institucional devido a riscos operacionais e de execução

### Riscos de pessoas:

- Fadiga de mudanças e burnout causados pelo ritmo ineficaz da transformação digital
- Adoção lenta de tecnologia devido à falta de aceitação por populações-chave
- Rotatividade de funcionários devido à insatisfação com uma experiência digital atrasada

## Primeiros passos (ideal para empregadores menores)

**1. Incentive a adoção da IA** com políticas claras que capacitem as pessoas a experimentá-la. Treine os funcionários para usar a IA de forma responsável e responsabilizá-los quando for importante — mas também dê a eles o espaço e a segurança psicológica para aprender com os erros.

**2. Faça investimentos estratégicos em tecnologia.** Comece conduzindo uma auditoria de tecnologia que se concentra no uso e no ROI. Identifique lacunas e seja claro sobre as especificações obrigatórias para evitar gastos excessivos em recursos de ponta desnecessários ou optar por ferramentas mais acessíveis, mas que acabam não sendo usadas.

**3. Desenvolva habilidades digitais** por meio de serviços internos e programas de intercâmbio para dar aos funcionários mais exposição a novas tecnologias. Ajudar as pessoas a se sentirem confortáveis e confiantes com a IA liberará tempo para um trabalho mais estratégico, de alto valor e agradável.

**4. Promova publicamente as capacidades digitais da empresa** através de palestras e exposições públicas permanentes. Demonstrar o impacto de suas soluções digitais e torná-las tangíveis ajuda a criar um novo nível de engajamento e adesão dos funcionários.

**5. Alinhe a função de RH para atender às necessidades atuais da força de trabalho.** Adote uma abordagem focada no cliente para as diferentes necessidades das populações e entenda quais compromissos as pessoas estão dispostas a assumir. Traduza necessidades e desejos em experiências cotidianas mapeando as interações-alvo.

## Sugestões para acelerar

**1. Evolua a EX** para fornecer uma experiência digital sem atrito para os funcionários nos momentos que importam – de contas médicas caras a marcos como planejamento familiar e aposentadoria. Transforme a pilha de tecnologia de RH em um hub de recursos centralizado, com oferta de aplicativos de nível de consumidor alimentados por IA.

**2. Mude de sabe-tudo para aprende-tudo.** Invista em sistemas de gestão do conhecimento acessíveis e ferramentas de conectividade social que maximizem o alcance e o impacto do capital intelectual da sua empresa. Incentive os colaboradores a compartilharem ideias inovadoras e desafios recorrentes por meio de círculos de aprendizagem.

**3. Desenvolva uma mentalidade digital** que estimule a curiosidade, a experimentação e a colaboração. Cocrie com os funcionários para garantir que as ferramentas de IA e outras novas tecnologias sejam projetadas para o trabalho cotidiano.

**4. Desbloqueie o potencial investindo em tecnologia existentes.** Audite como as plataformas atuais estão trabalhando juntas hoje e o que é necessário para desenvolver "produtos mínimos amáveis" para amanhã. Crie formas futuras de trabalhar e o nível desejado de "tecnologia" e "pessoa" para oferecer experiências de trabalho mais intuitivas e inspiradoras.

**5. Gerencie a mudança de forma eficaz** e comunique com propósito. Aproveite a oportunidade para reconsiderar e redesenhar programas em vez de simplesmente colocá-los online.

# Força de trabalho 2.0

Se 2024 foi o ano da experimentação, 2025 tem que ser o ano da realização dos benefícios. À medida que as organizações continuam explorando o potencial de novas tecnologias, os líderes precisarão mudar o foco da otimização de custos para a geração de retornos materiais a todas as partes interessadas. Mas em uma era em que o risco das pessoas equivale ao risco dos negócios, encontrar o equilíbrio certo entre a aceleração e a entrega de uma experiência de trabalho vencedora será primordial.

À medida que adotamos uma colaboração cada vez maior entre pessoas e máquinas, as organizações líderes têm uma chance real de oferecer uma experiência de trabalho mais intuitiva, simplificada e personalizada. Para liberar o potencial nesta era de oportunidades, os líderes devem ouvir atentamente os sinais silenciosos, se preparar para fazer movimentos ousados e para mudanças duradouras.



# Sobre nós



A Mercer faz parcerias com organizações para construir futuros mais brilhantes.



Pergunte-nos como podemos ajudar a *impulsionar a produtividade centrada no humano* ao:

- Redesenhar o trabalho para otimização humana
- Aumentar a agilidade por meio da avaliação de talentos e análise de dados aprimorada
- Acelerar com organizações movidas por habilidades
- Terceirizar ou delegar serviços não essenciais, como gestão de investimentos



Pergunte-nos como podemos ajudar a *ancorar a confiança e a equidade* ao:

- Construir valor de marca com propósito, por meio de benefícios inclusivos
- Garantir justiça e transparência nas oportunidades de remuneração, saúde e carreira
- Criar um impacto positivo por meio de compromissos e ações de sustentabilidade



Pergunte-nos como podemos ajudar a *fortalecer a resiliência organizacional* ao:

- Aumentar a conscientização sobre os riscos e a preparação para o que está por vir
- Garantir um pipeline de talentos saudável e sustentável
- Usar a ciência da força de trabalho para antecipar e mitigar exposições
- Melhorar a cultura nomeando líderes inclusivos e conscientes dos riscos

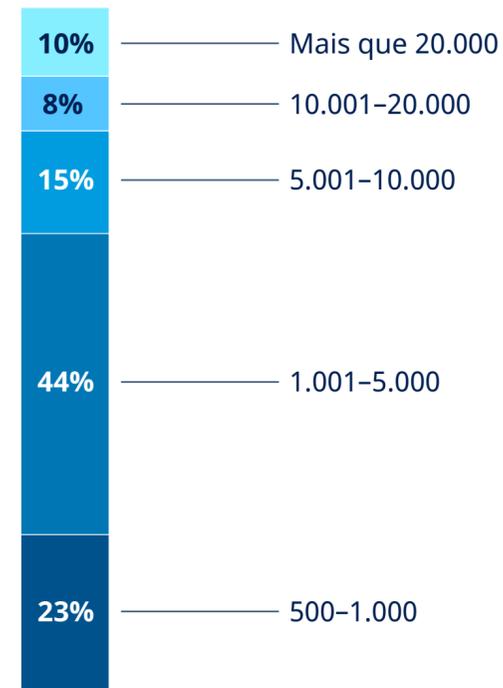


Pergunte-nos como podemos ajudar a *priorizar a adoção de uma cultura digital* ao:

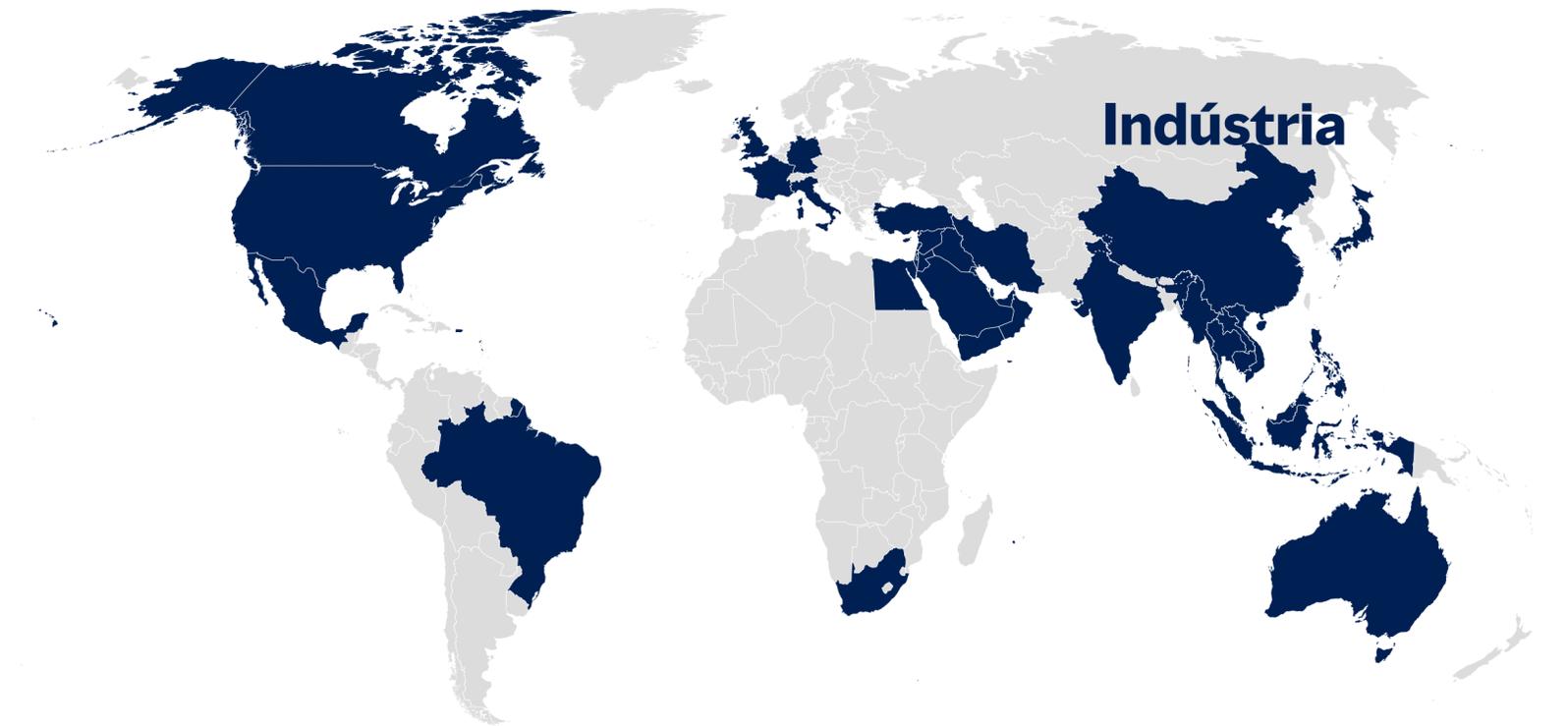
- Ser digital em vez de apenas implementar tecnologia
- Fazer evoluir a experiência do colaborador por meio da transformação funcional do RH
- Possibilitar e comunicar as mudanças para gerar ROI

# Dados Demográficos da pesquisa 2024 (C-suite, Líderes de RH e funcionários)

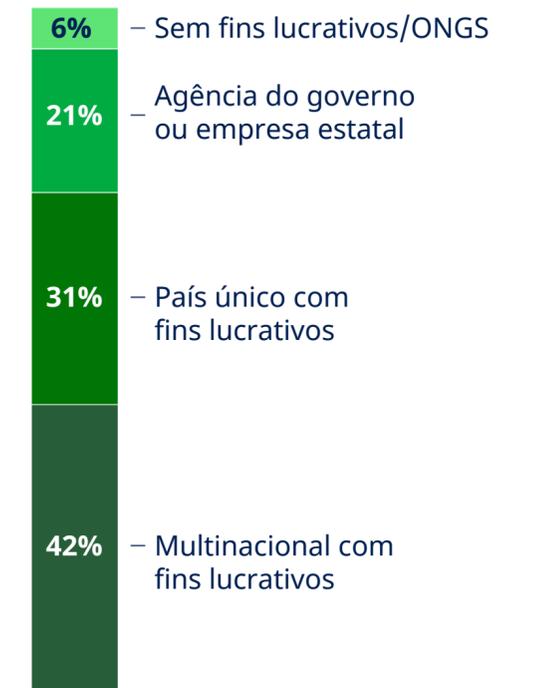
## Tamanho da empresa



## Geografia



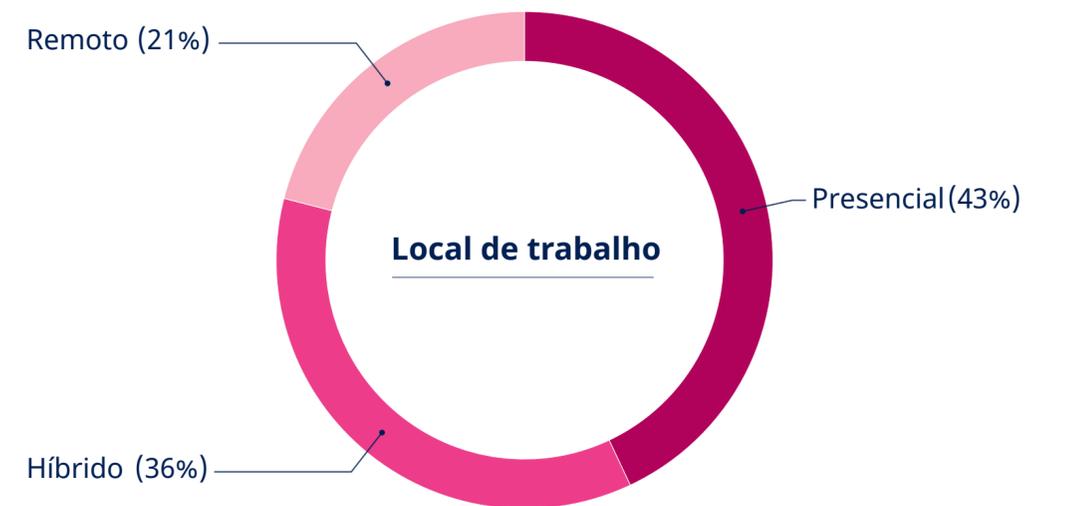
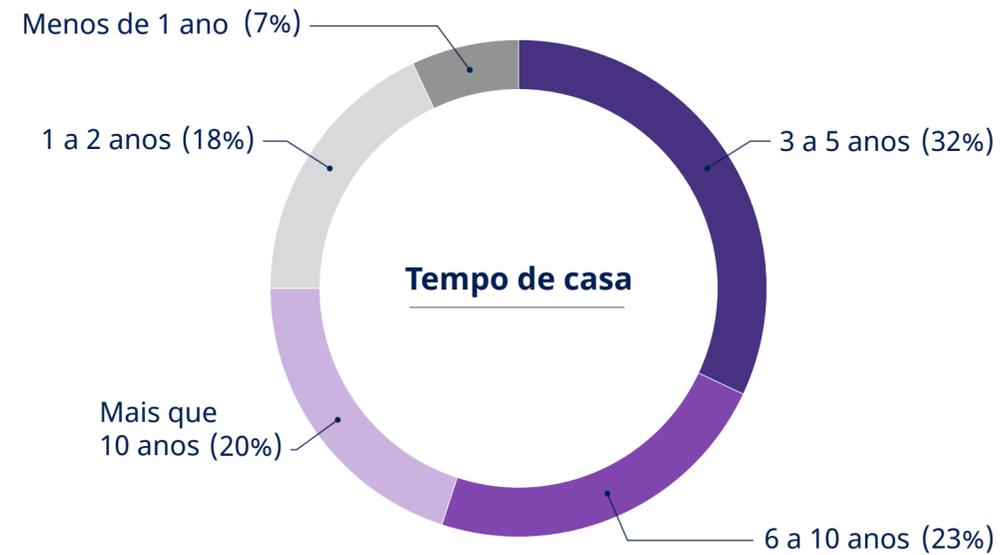
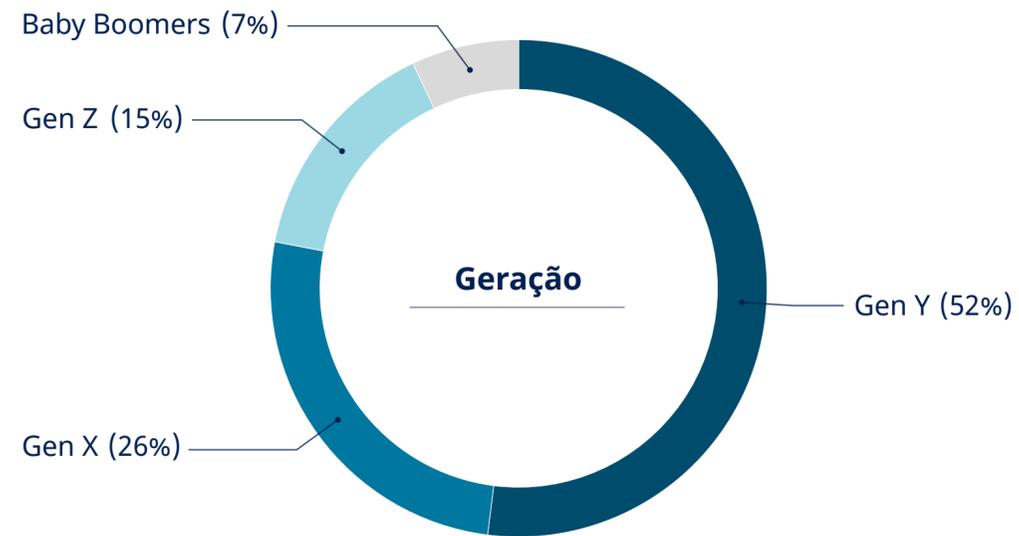
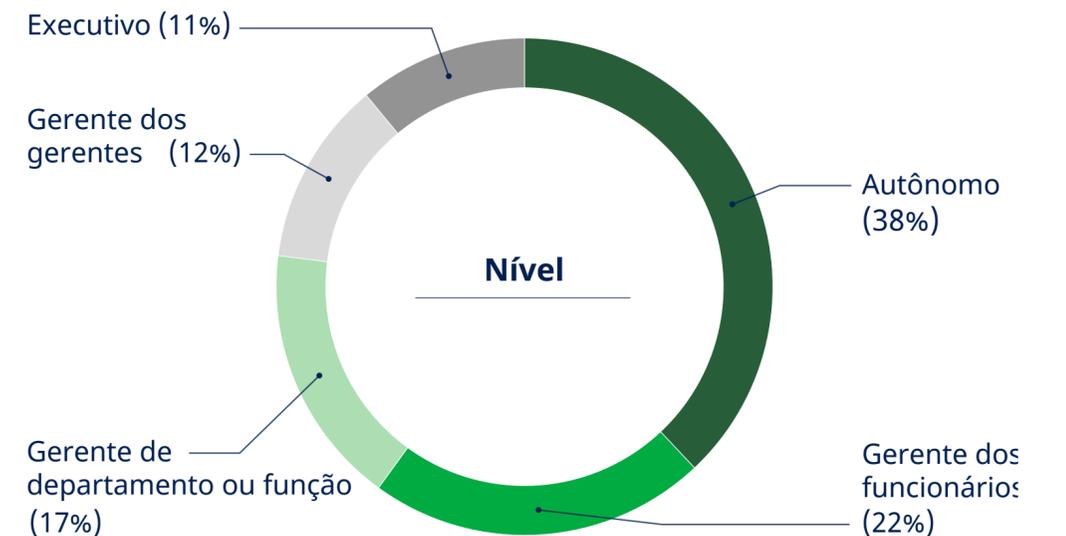
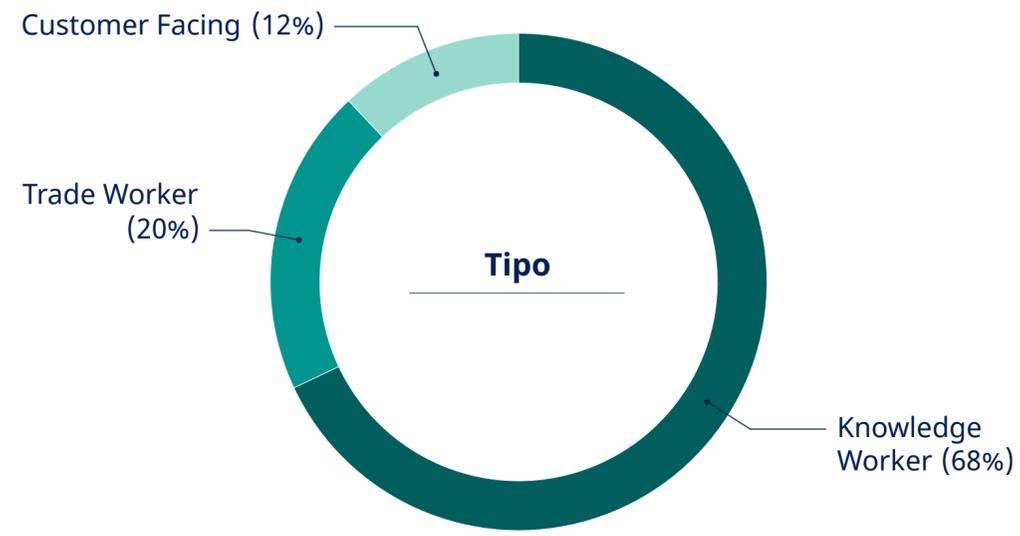
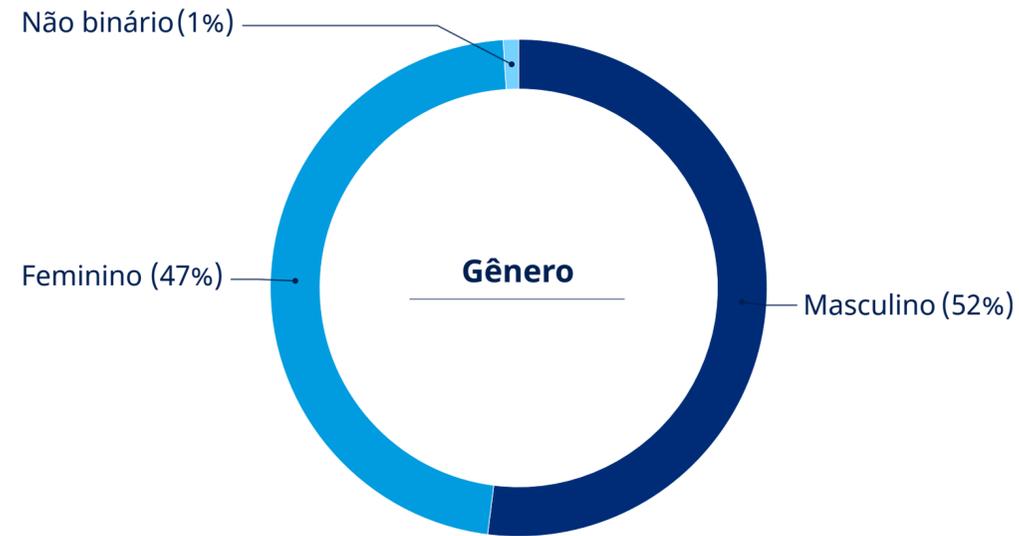
## Tipo de empresa



## Indústria

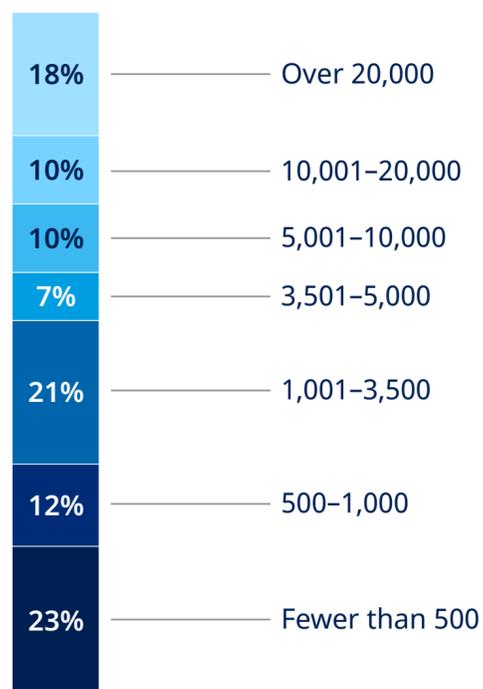


# Demografia da pesquisa 2024 (colaboradores)

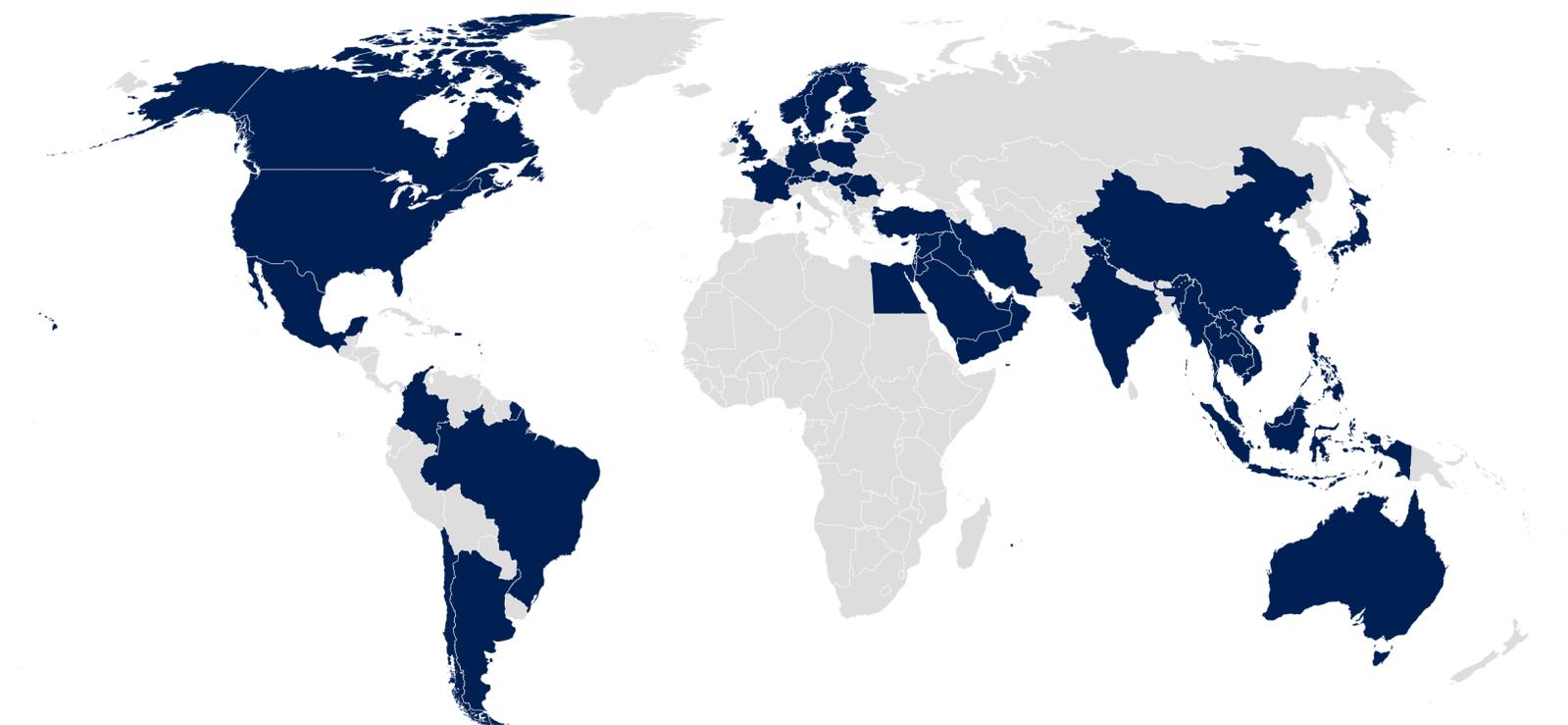


# Demografia da pesquisa 2025 (líderes de RH)

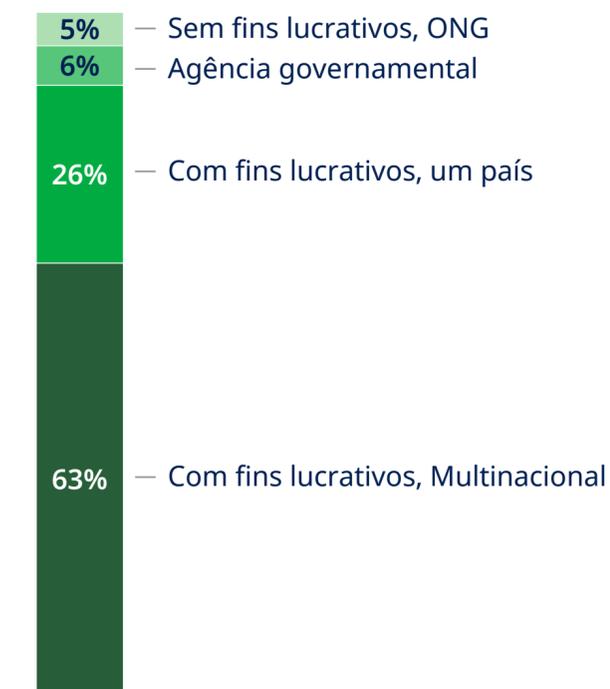
## Tamanho da empresa



## Geografia



## Tipo de empresa



## Indústria



# Leitura adicional e referências

- <sup>1</sup> Marsh McLennan e Fórum Econômico Mundial. The Global Risks Report 2025. Disponível em [www.marshmclennan.com](http://www.marshmclennan.com).
- <sup>2</sup> Fórum Econômico Mundial. The Good Work Framework, 2022. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>3</sup> Bravery K, Anderson K and Bonic I. Work Different: 10 Truths for Winning in the People Age, New York: Wiley (2023). Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>4</sup> Fersht P and Gupta S. "Services firms are out of runway. They must forget labor arbitrage and conform to technology arbitrage," 2023. Disponível em [www.horsesforsources.com](http://www.horsesforsources.com).
- <sup>5</sup> The Conference Board. "Global Productivity Growth Set to Disappoint Again in 2023," 2023. Disponível em [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org).
- <sup>6</sup> Sigelman M. "Building a Skills Engine for the Human Economy," Innovations: Technology, Governance, Globalization, Volume 13 Issue 3-4 (2023), pp. 4-14. Disponível em [direct.mit.edu](http://direct.mit.edu).
- <sup>7</sup> McKinsey. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier, 2023. Disponível em [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).
- <sup>8</sup> Jesuthasan R e Kapilashrami T. "A Organização sustentada por Habilidades: A jornada a organização da próxima Geração," MIT Press (2024). Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>9</sup> Mercer. The 2023/2024 Skills Snapshot Survey, 2023. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>10</sup> Marsh McLennan e Fórum Econômico Mundial. Relatório de Riscos Globais 2025. Disponível em [www.marshmclennan.com](http://www.marshmclennan.com).
- <sup>11</sup> Marsh McLennan e Fórum Econômico Mundial. The Global Risks Report 2024. Disponível em [www.marshmclennan.com](http://www.marshmclennan.com).
- <sup>12</sup> Mercer. Estudo Na Mente dos Colaboradores 2024-2025, 2023. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>13</sup> Mercer. 2023-2024 Inside Employees' Minds study, 2023. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>14</sup>  **Mercer. "AI and DEI", 2024. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).**
- <sup>15</sup>  **Mercer. "Are we returning to normal compensation practices?" 2023. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).**
- <sup>16</sup> Mercer. "Five strategies to future-fit your total rewards programs," 2023. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>17</sup> Mercer. Building and sustaining a thriving talent marketplace, 2023. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>18</sup> 18. Marsh McLennan e Fórum Econômico Mundial. Relatório de Riscos Globais 2025. Disponível em [www.marshmclennan.com](http://www.marshmclennan.com).
- <sup>19</sup> Marsh McLennan e Fórum Econômico Mundial. The Global Risks Report 2024. Disponível em [www.marshmclennan.com](http://www.marshmclennan.com).
- <sup>20</sup> Organização Mundial de Saúde "Non-communicable diseases", 2023. Disponível em [www.who.int](http://www.who.int).
- <sup>21</sup> Bravery K, Karwautz S, Anderson K. "What the EU AI Act means for HR," 2024. Disponível em [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com).
- <sup>22</sup> Benefícios Mercer-Marsh. "Gerenciando o Risco de Pessoas", 2025. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>23</sup> Mercer Marsh Benefits. "Managin people risk", 2024. No prelo.
- <sup>24</sup> Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e Rede Internacional de Educação Financeira. OECD/infe 2020 International Survey of Adult Financial Literacy, 2020. Disponível em [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- <sup>25</sup> Fórum Econômico Mundial. Living Longer, Better: Understanding Longevity Literacy, 2024. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>26</sup> Oliver Wyman Forum. A-Gen-Z Report: What Business Needs To Know About The Generation Changing Everything, 2023. Disponível em [www.liverwymanforum.com](http://www.liverwymanforum.com).
- <sup>27</sup> Mercer. "3 ways companies can mitigate the risk of AI in the workplace", 2024. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>28</sup> Kim J, Eskins G. "Generative AI: Understanding the risks and opportunities", 2023. Disponível em [www.marsh.com](http://www.marsh.com).
- <sup>29</sup> Mercer. The Next EX: Unlocking workforce energy, 2023. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>30</sup> Mercer. "Mercer Skills Edge", 2024. Disponível em [www.imercer.com](http://www.imercer.com).
- <sup>31</sup> Mercer. "O futuro dos recursos humanos: Quem irá cuidar do humano trabalhando?,2024. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- <sup>32</sup> Mercer. Embrance change: It is here to stay, 2022. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com).

# Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a todos da comunidade Mercer e Marsh McLennan que contribuíram para o Estudo de Tendências Globais de Talentos (Global Talent Trends) deste ano. Um agradecimento especial à Arcadis, Australian Prudential Regulation Authority, Avery Dennison, London Stock Exchange Group, LONGi, Mercado Libre, Sagility, Siemens Energy, Sumitomo Mitsui Trust Bank e WorkSafe Victoria por compartilharem suas histórias. Também somos gratos a Man Bites Dog por sua contribuição atenciosa, Adrienne Cernigoi e Polly Webb pelo suporte de edição e Anton Rehrl pela fotografia original. E, claro, nada disso seria possível sem o envolvimento de mais de 14.400 funcionários, líderes de RH, executivos de alto escalão e investidores que participaram do estudo.

## Equipe Principal

Kate Bravery	<i>Sócia Sênior, autora principal</i>
Joana Silva	<i>Projetos Estratégicos, coautora</i>
Jens Peterson	<i>Escritor de Conteúdo, co-autor</i>
Saminda Dhillon	<i>Gerente de Programas</i>
Dawid Gutowski	<i>Designer Gráfico</i>
Anca de Maio	<i>Líder de Ativação Global</i>
Molly Proefriedt	<i>Coordenadora de Pesquisa</i>
Ellie Green	<i>Contato com o cliente</i>
Kate Janota	<i>Especialista Sênior em Marketing</i>

## Colaboradores

Jason Averbook	Gord Frost	Himani Kathuria	Ted Patchet
Ilya Bonic	Lewis Garrad	Carolina Klint	Graham Pearce
Callum Burns-Green	Aditya Gupta	Nikhil Kolthankar	Stephanie Penner
Eduardo Córdoba	Kavitha Hariharan	Amy Laverock	Maurizio Quintavalle
Ana Costa e Silva	Deena Harvanek	Joe List	Karen Shellenback
Gina Fassino	Rich Hewitt	Alexandra Maher	Charlotte van Bouwel
Sayka Fatima	Julie Humphries	Jean Martin	Ivette Vargas
Will Ferguson	Mike Giacobbe	Adriana O’Kain	Jess Von Bank
Brian Fisher	Ravin Jesuthasan	Ashwini Pandit	Alex Zea

Na Mercer, nós acreditamos na construção de um futuro melhor.

Juntos, nós estamos redefinindo o futuro do trabalho, transformando a previdência e os investimentos e despertando saúde e bem-estar.

Nós fazemos isso equilibrando o hoje e o amanhã, entendendo e aplicando os dados com a sensibilidade humana, inovando no que faz sentido, revelando insights profundos e agindo para impulsionar mudanças positivas.

Há mais de 75 anos, nós fornecemos conselhos e soluções para construir um futuro melhor, mais saudável e sustentável para nossos clientes, colegas e comunidades.

Bem-vindo a um mundo onde a economia e a empatia fazem a diferença na vida das pessoas.