

Tendências globais de talentos 2022

# A reinvenção da cultura corporativa



# O que você encontrará neste relatório

03

.....

Por que a cultura corporativa está sendo reinventada

12

.....

**Flexibilidade**

27

.....

**Bem-estar**

42

.....

**A grande reestruturação**

57

.....

Agradecimentos aos colaboradores

## Introdução

# Um divisor de águas para a cultura das empresas

O guru da administração moderna, Peter Drucker, foi o autor da famosa frase: “A cultura devora a estratégia no café da manhã”.

Há controvérsias em relação à autoria da frase, visto que uma comprovação nunca foi de fato encontrada. É possível que o visionário Drucker tenha percebido o rumo que o mundo dos negócios estava tomando, ou seja, um lugar onde cultura e estratégia são inseparáveis, dois pistões acionando o mesmo motor.

A cultura corporativa está vivendo um momento decisivo. Ela está sendo redefinida em uma prova de fogo provocada pela pandemia em conjunto com a aceleração da automação, a ascensão dos Millennials e da Geração Z na força de trabalho e a grande reestruturação. Os funcionários estão exigindo, e muitas vezes recebendo, mais liberdade para trabalhar onde e quando desejam, além de mais cuidados com seu bem-estar.



## Introdução

A cultura corporativa voltada ao ser humano, que está agora em processo de construção, possui algumas características recorrentes: flexibilidade, assincronismo, confiança, pertencimento e um foco holístico no bem-estar.

“Estamos observando pessoas querendo muito mais flexibilidade para que possam encaixar o trabalho em suas vidas pessoais ao invés de encaixar suas vidas pessoais no trabalho,” afirma Mary Alice Vuicic, CHRO da Thomson Reuters,

Claude Silver, chief heart officer da VaynerMedia, acrescenta: “Sempre focamos no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Agora estamos nos dando conta, coletivamente, que é justamente o contrário. O foco deveria ser equilíbrio entre vida pessoal e profissional.”

Uma pesquisa do LinkedIn de 2021 sobre as prioridades das pessoas à procura de emprego em todo o mundo apontou que a principal proposta de valor do empregado é um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal (ok, ok, vida pessoal e profissional), seguido de excelente remuneração e benefícios.

Já se foi o tempo em que benefícios como mesas de pingue-pongue e lanches intermináveis, que buscavam fazer do escritório uma extensão da casa, podiam ser usados como vantagens pelas empresas. Hoje, os empregadores com visão de futuro trabalham com os funcionários para fazer das nossas casas uma extensão do escritório.

Para atrair, reter e desenvolver os talentos adequados, as empresas precisarão ajustar (ou reinventar) suas culturas para atender às expectativas dos profissionais, que buscam um tratamento ainda mais humano.

Conversamos com dezenas de líderes de talentos ao redor do mundo e analisamos dados do LinkedIn obtidos em milhões de pesquisas de engajamento de funcionários e bilhões de ações realizadas em nossa plataforma para entender como a cultura do cuidado se tornou o principal ativo para empresas de todo o mundo.

Continue a leitura para descobrir o que acontece quando cultura e estratégia convergem em equilíbrio.

“

A importância da cultura está no fato das pessoas saberem que possuem escolhas, e que essas escolhas vão além da empresa ou do salário que ganham. As escolhas giram em torno do enriquecimento pessoal, dos aprendizados, de nutrir a alma. E para elas, o sentido de realização pessoal tem prioridade sobre dinheiro e local de trabalho.

”

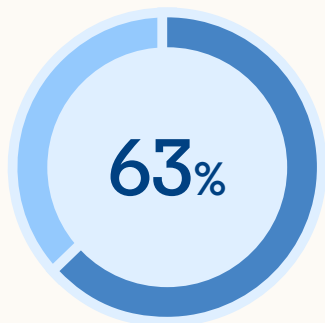


**Judy Jackson**

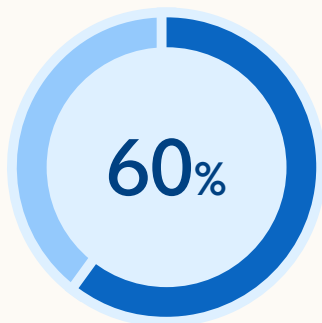
Diretora global de cultura e engajamento na WPP

# Para quem está à procura de emprego, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal supera o equilíbrio financeiro

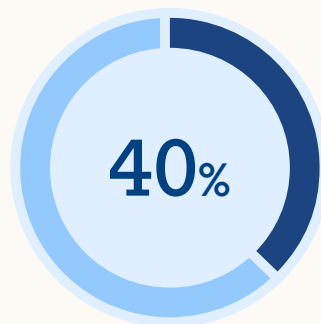
Porcentagem de profissionais que selecionam estas como as prioridades ao escolher um novo emprego:



Equilíbrio entre  
vida profissional  
e pessoal



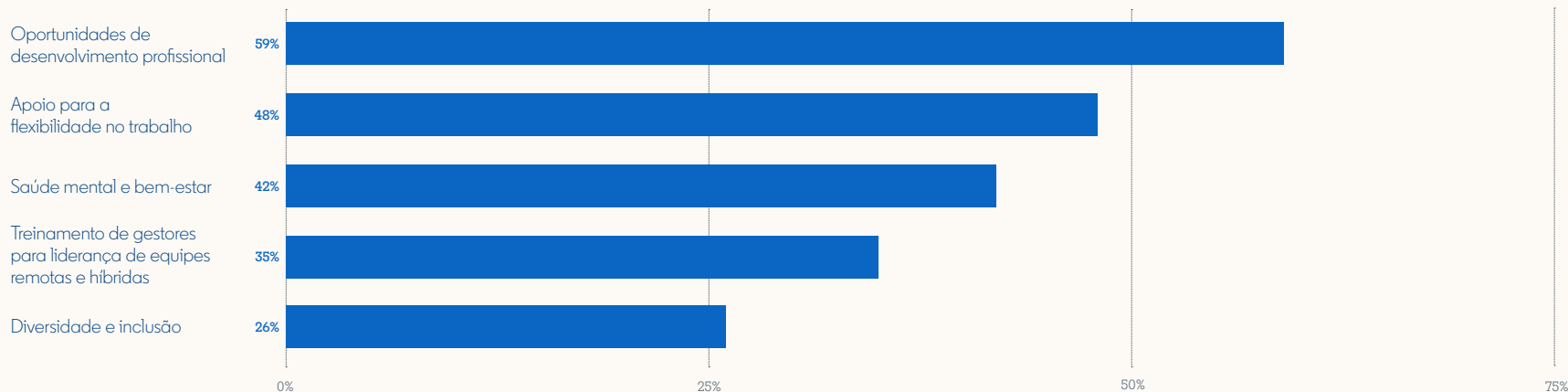
Remuneração  
e benefícios



Colegas  
e cultura

# Para aprimorar a cultura corporativa é preciso começar pelo desenvolvimento profissional

Porcentagem de profissionais que selecionam estas como as principais áreas para o desenvolvimento da cultura corporativa:



# Nações unidas: todos estão em busca de uma cultura corporativa mais sólida

Porcentagem de candidatos que  
considera a cultura corporativa uma  
prioridade ao escolher um emprego:

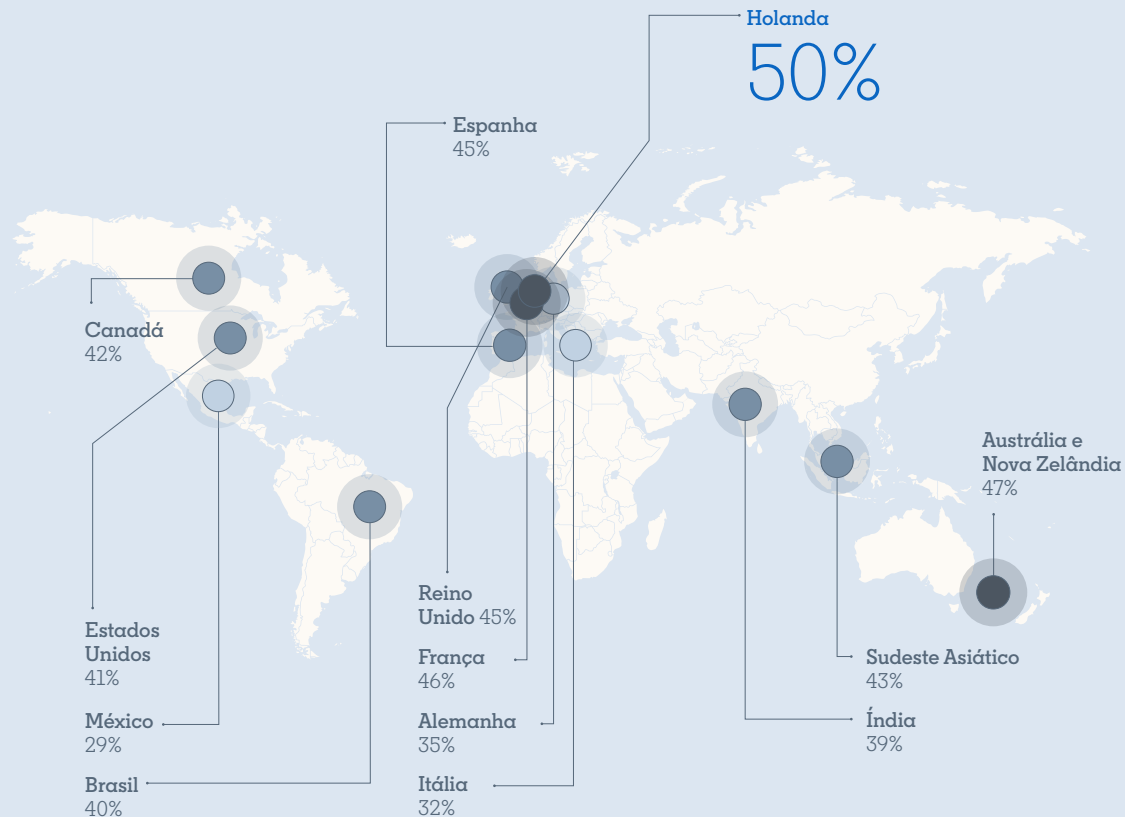
Média mundial

40%

● 3 países em destaque

● Média

○ Os 3 países da base





# A evolução da cultura corporativa

Década de 1940



## Década de 1950

### Rigidez hierárquica e tabagismo no escritório

Na década pós Segunda Guerra Mundial, as empresas se estruturaram em hierarquias rígidas que definiram o formato dos locais de trabalho. Os funcionários se amontoavam em plantas abertas, enquanto as empresas buscavam aumentar a produtividade e diminuir a privacidade. Salas inacessíveis e com grandes janelas eram reservadas apenas aos chefes. As mulheres, demitidas de cargos ocupados durante a Segunda Guerra Mundial, se faziam ausentes ou eram realocadas a cargos inferiores. Sempre presente, contudo, estava o constante fluxo da fumaça dos cigarros e os intervalos para três martinis durante o almoço.

Década de 1960



## Década de 1970

### A ascensão das mulheres no local de trabalho e o relaxamento dos códigos de vestimenta

A aprovação de leis contra a discriminação, o acesso ao controle de natalidade e as mudanças sociais levaram as mulheres ao mercado de trabalho. Elas passaram a ocupar funções operacionais, sendo as gerenciais normalmente preenchidas por homens. A cultura hippie deixou sua marca, com homens adotando cabelos mais longos. As mulheres, por sua vez, trocaram as saias por calças.

# A evolução da cultura corporativa

Anos 1980



## Anos 1990

### O desgaste das relações entre funcionários e patrões

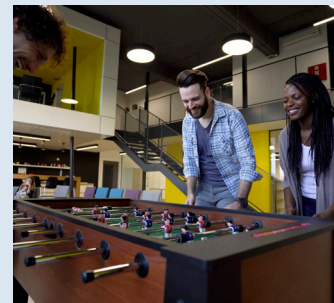
Conforme as empresas buscavam cortar custos, os funcionários se viam vulneráveis a reestruturações e demissões. A sensação de segurança ou lealdade às empresas se perdeu. Os funcionários trabalhavam em cubículos claustrofóbicos, o que aumentava ainda mais a insatisfação. A sufocante experiência dos escritórios inspirou o filme clássico *Como Enlouquecer Seu Chefe*, um sarcástico retrato da época.

## Anos 2000

### A cultura das startups de tecnologia revoluciona os ambientes de trabalho

Startups de tecnologia do Vale do Silício, como o Google, redefiniram a cultura corporativa e criaram um modelo que nos anos seguintes influenciaria empresas de todos os setores. Conforme a competição por talentos e o desejo de manter os funcionários no local de trabalho aumentava, os empregadores ofereciam uma infinidade de generosas regalias, desde alimentação gratuita até massagens e casulos para cochilos. Os cubículos deram espaço a plantas abertas, refletindo organizações horizontais que incentivavam a colaboração. Porém, enquanto o objetivo de algumas empresas era criar um ambiente divertido, muitos funcionários relatavam estar trabalhando mais tempo.

Anos 2010



# A evolução da cultura corporativa

## Anos 2020

### Inicia-se a era da cultura corporativa voltada ao ser humano

Como consequência da pandemia de COVID-19, os profissionais começaram a reavaliar suas prioridades de vida, levando os empregadores a se concentrarem no bem-estar e na satisfação pessoal de seus funcionários. As empresas estão começando a ajustar suas políticas para garantir que os funcionários sintam-se cuidados como seres humanos, e não apenas como trabalhadores, e transformando em permanentes as opções de trabalho flexível, investindo em programas de bem-estar e ampliando os esforços de diversidade e inclusão. Empresas e funcionários estão construindo uma nova e mais dinâmica relação baseada em confiança e empatia.

Anos 2030

Anos 2040

Anos 2050



## Capítulo 1

# Flexibilidade

Ao repensarmos quando e onde trabalhamos, construímos culturas mais equitativas

# Flexibilidade ao máximo: com a cultura da flexibilidade, a forma de trabalho antiga e tradicional fica para trás

No futuro, uma abordagem única e engessada não terá mais espaço.

“Manter as pessoas em um escritório das 8h às 18h é algo ultrapassado”, diz Paddy Hull, vice-presidente para o futuro do trabalho na Unilever. A flexibilidade é o caminho a seguir”.

Os funcionários querem flexibilidade para trabalhar onde, quando e como preferirem, e estão mais do que dispostos a deixarem as empresas que não proporcionarem isso.

“As pessoas que estão satisfeitas com a política da sua empresa em relação a horário e localidade oferecida têm 2,6 vezes mais chances de estarem satisfeitas em seus empregos e 2,1 vezes mais chances de recomendar seus empregadores”, afirma Justin Black, líder de ciência de pessoal no LinkedIn.





A flexibilidade também atua como uma força que afasta as empresas do presenteísmo e as direciona ao desempenho. “As empresas devem avaliar resultados, não atividades”, afirma Nickle LaMoreaux, CHRO da IBM.

Quando as empresas começarem a avaliar como métrica de desempenho os resultados alcançados em vez da presença dos funcionários no escritório, não demorará muito para que iniciativas como o Flex Appeal, programa lançado pela agência internacional de emprego e recrutamento Austin Fraser, comecem a surgir. Alice Scott, diretora de operações e inclusão da empresa, descreve a iniciativa: “Trabalhe onde e quando você é produtivo, do primeiro dia em diante”.

Mas essa nova liberdade impõe novas demandas à cultura das empresas, que agora devem proporcionar experiências equitativas para todos os funcionários, independente de onde ou quando estiverem trabalhando. Culturas sólidas e efetivas prosperarão, seja qual for o fuso horário em que vivemos e horário em que trabalhamos.

Porém, algumas funções não podem (ainda) serem realizadas remotamente. “Flexibilidade segue sendo a chave para o sucesso”, diz Nickle. As empresas estão oferecendo cargos compartilhados, turnos diferentes, semanas comprimidas de trabalho e outras formas flexibilidade para garantir que os funcionários que trabalham presencialmente também possam encaixar o trabalho em suas vidas pessoais.

“

Desde a revolução industrial, as empresas nunca mais refletiram sobre o formato do ambiente de trabalho, sobre quais atividades são realizadas, onde são realizadas ou quando e como desconstruímos o trabalho para que seja desempenhado da maneira ideal.

”



**Nickle LaMoreaux**  
Diretor de Recursos Humanos da IBM

# A satisfação dos funcionários está no poder de escolha

Funcionários satisfeitos com a flexibilidade de horário e local nas suas empresas têm:



2,6 vezes

mais chances de estarem satisfeitos



2,1 vezes

mais chances de recomendar a empresa como empregadora



# A flexibilidade está se tornando uma proposta de valor fundamental para as empresas

● 2019 ● 2021

+83%

de aumento em anúncios de vaga mencionando **flexibilidade** desde 2019



+343%

mais menções de **flexibilidade** nas publicações de empresas desde 2019

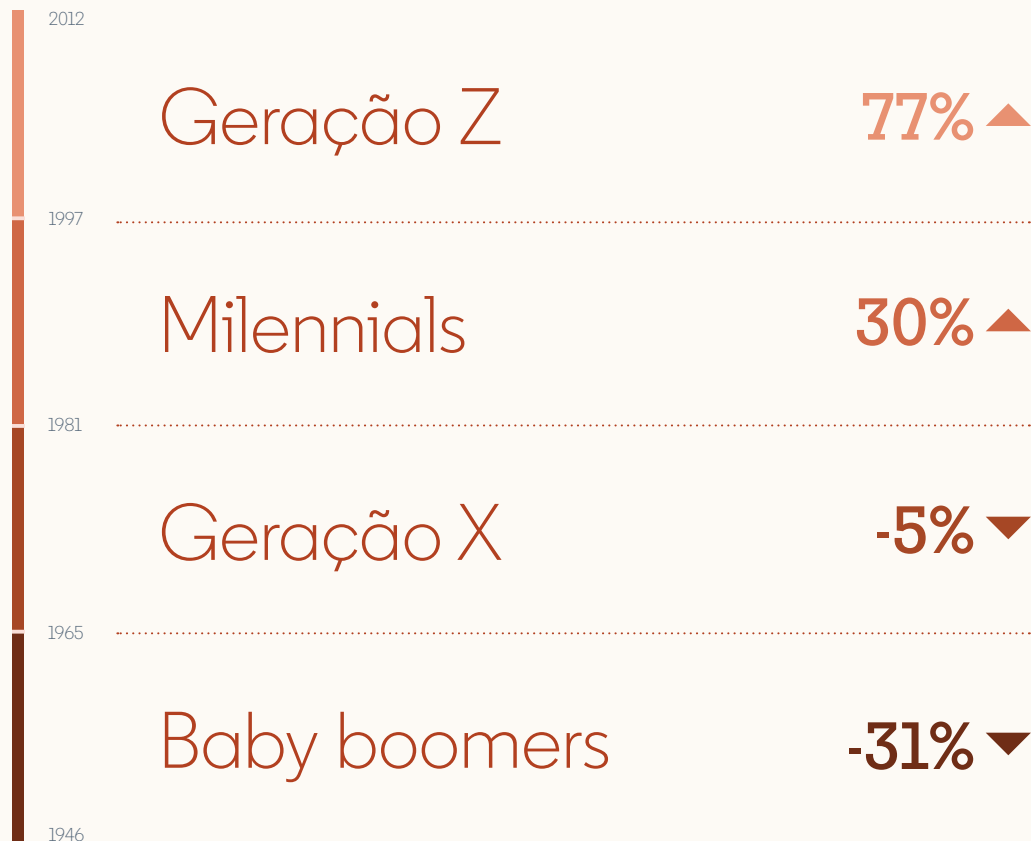


+35%

mais engajamento nas publicações quando as empresas mencionam **flexibilidade**

# Flexibilidade é um best-seller para a Geração Z

Diferença percentual entre o engajamento nas publicações de uma empresa que menciona flexibilidade e a média de publicações das demais:



# Dicas para fazer a flexibilidade de localidade dar certo

Não há dúvidas de que o trabalho remoto se tornou o novo normal. Dos mais de 500 executivos em nível de diretoria pesquisados pelo LinkedIn nos Estados Unidos e Reino Unido, 81% afirmaram que estão mudando suas políticas de local de trabalho para oferecer mais flexibilidade. Mas estabelecer uma força de trabalho híbrida eficiente requer um planejamento cuidadoso para garantir que os funcionários remotos permaneçam produtivos, sintam-se conectados aos colegas e sejam tratados com igualdade. Confira estas ideias:

## Nº 1

# Estabeleça diretrizes para o tratamento dos funcionários remotos

Durante o pior período da pandemia, a IBM expôs suas políticas em um “Compromisso de trabalho remoto”, que incentivava os funcionários a terem mais sensibilidade em questões relacionadas à família, serem gentis uns com os outros e a entender quando alguém não quisesse aparecer na câmera. Hoje, o compromisso continua sendo um importante reforço da cultura da IBM, na qual a saúde física e emocional de todos os funcionários é uma prioridade.

## Nº 2

# Crie condições de igualdade para todos os funcionários

Quando certos funcionários da equipe trabalham remotamente, eles correm o risco de serem esquecidos pelos chefes. Mas as empresas podem evitar preconceitos contra funcionários remotos adotando uma abordagem metódica. A empresa de pesquisa e educação Wiley analisa promoções e aumentos de salário e monitora padrões que indiquem que os funcionários remotos estão sendo negligenciados.

## Nº 3

# Reforce os vínculos entre funcionários com eventos virtuais

Eventos virtuais são uma forma de promover conexões sociais. A VaynerMedia convida seus mais de 1.000 funcionários a assistir a um programa diário de 15 minutos chamado *Voices@ONE37pm* com a participação de acadêmicos e celebridades. “Trata-se de uma transformação cultural que está gerando um espírito de camaradagem, diversão e uma onda de generosidade no meio da rotina de todos”, afirma Claude Silver da VaynerMedia.



#### Nº 4

## Peça aos líderes seniores para trabalharem de casa

Quando as reuniões gerais da empresa são apresentadas da sala de estar do CEO, e não da sala da diretoria, os funcionários entendem que o trabalho remoto está ganhando atenção. “Eu raramente vou para escritório”, diz Alice Scott, diretora de operações e inclusão da agência internacional de emprego e recrutamento Austin Fraser. “Trabalho remotamente com nosso CEO. Criamos um modelo, reunimos nossos líderes e dissemos: ‘Falem com suas equipes e compartilhem como funcionará’”.

# Formas de ampliar a oferta de horários flexíveis em sua empresa.

Conforme os funcionários conquistam a confiança, mostrando que o trabalho pode ser realizado no horário de sua escolha, mais empresas permitem que eles definam seus próprios horários. “Quando damos o poder de escolha a alguém e o resultado vem respaldado por confiança, sem qualquer problema, o cenário muda totalmente”, afirma Alice Scott, da Austin Fraser. “Para nós, os efeitos têm sido extremamente positivos.” Estas são algumas formas de oferecer opções de horários flexíveis aos seus funcionários e, ao mesmo tempo, alcançar os objetivos de negócios:

## Nº 1

# Concentre-se nos resultados, não nas horas trabalhadas

O funcionário que trabalhava até a madrugada pode ter sido considerado um herói no passado. Porém, no futuro, as empresas avaliarão os funcionários com base na capacidade de cumprir metas ao invés da quantidade de horas que passam sentados a uma mesa. “As empresas passarão por uma mudança em relação à avaliação de resultados, (e não de atividades) o que terá um papel importante na cultura corporativa”, afirma o CHRO da IBM, Nickle LaMoreaux.

## Nº 2

# Ajude os funcionários a estabelecer limites

Conforme o dia tradicional de trabalho deixa de existir, é importante que as empresas reforcem aos funcionários a necessidade de fazerem pausas. A empresa Grab, sediada em Cingapura, avaliou as ferramentas Zoom e Slack utilizadas internamente e observou que seus funcionários estavam trabalhando mais tempo. “Estamos pedindo às pessoas que parem, descansem e tenham tempo para si, buscando sempre um equilíbrio”, diz Ju Min Wong, diretora de estratégia de pessoal da Grab.

## Nº 3

# Diga adeus às reuniões presenciais

Quando os funcionários não trabalham mais durante o mesmo período e em sincronia, é hora de encontrar novas formas de se comunicar. Empresas como o Twitter possuem uma política de “assincronia”, substituindo as reuniões por outras formas de se comunicar. “Talvez uma reunião possa se tornar um e-mail”, diz Lars Schmidt, fundador da empresa de recrutamento de executivos Amplify. “Não precisamos estar em uma reunião para discutir alguns assuntos. Podemos usar uma tecnologia baseada na nuvem para carregar notas e editar colaborativamente um documento ou recurso.”

Nº 4

## Ofereça flexibilidade aos funcionários da linha de frente

Funcionários de setores como manufatura, varejo e saúde não possuem a opção de trabalhar remotamente. Para equiparar a diferença, algumas empresas estão oferecendo outras opções de flexibilidade a esses funcionários. “Há um interesse crescente por jornadas semanais de quatro dias, semanas comprimidas e turnos escalonados, que oferecem aos funcionários da linha de frente mais opções e controle sobre seu trabalho”, diz Nikki Slowey, cofundadora da empresa de consultoria Flexibility Works, com sede na Escócia.





# Estudo de caso

A Unilever combinou o trabalho em tempo integral e o trabalho temporário e criou algo novo e inusitado

A Unilever, uma marca orientada por propósitos, identificou que seus funcionários aspiravam por uma estrutura além do modelo tradicional de trabalho com horário fixo e buscavam opções mais flexíveis e adequadas às suas necessidades pessoais.

A empresa lançou um programa piloto chamado U-Work, que criou uma categoria “híbrida” de emprego. Nela, o funcionário pode desfrutar da flexibilidade de ser um prestador de serviço, bem como de parte da segurança e dos benefícios dos funcionários em tempo integral.

Em vez de uma função fixa, os funcionários do U-Work podem escolher diferentes atividades nas quais trabalhar. Ao mesmo tempo, estão livres para se dedicar a compromissos pessoais. Os funcionários do U-Work são pagos por atividade. Eles recebem uma remuneração mensal e têm acesso a um pacote de benefícios, estejam eles trabalhando em uma atividade ou não.

O programa está em vigor na Malásia, África do Sul, Argentina, México, Índia, Filipinas e Emirados Árabes Unidos. No Reino Unido, já atraiu 57 funcionários, 1% da força de trabalho da região, em seu primeiro ano. O programa também será lançado na Espanha, Rússia e Turquia com planos de expansão até 2030.

## O U-Work se espalha em todas as gerações

Funcionários de diferentes gerações da Unilever estão aderindo a esta nova forma de trabalho. O programa proporciona mais opções aos funcionários e, ao mesmo tempo, ajuda a Unilever a se manter competitiva. Entre os que estão participando, encontramos:



Um gerente de fábrica se aproximando da aposentadoria que quer treinar funcionários mais novos



Um pai que quer equilibrar as responsabilidades entre a família e o trabalho



Um recém-formado que quer abrir um negócio paralelo e viajar

## Capítulo 2

# Bem-estar

Para desenvolver culturas saudáveis, as empresas devem proporcionar cuidados e compaixão

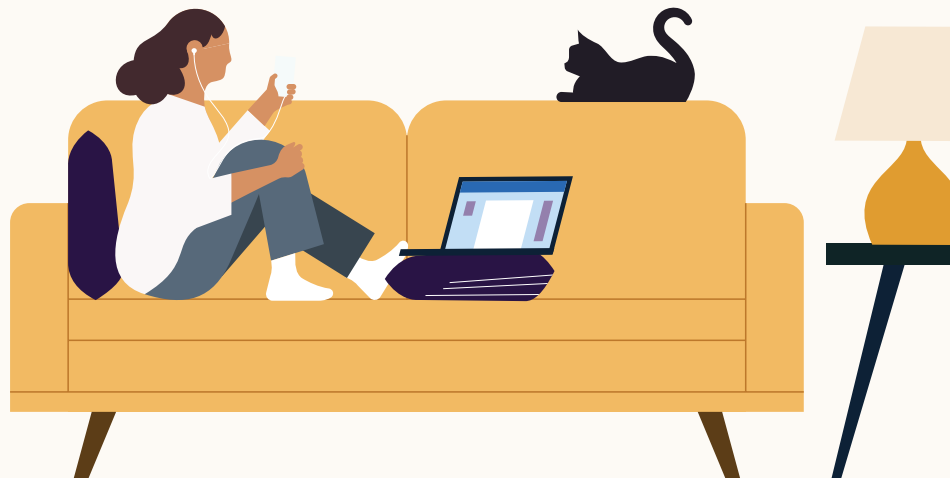
# Trabalho até tarde da noite? loga matinal.

Empresas de todas as partes estão descobrindo que seu próprio bem-estar está intrinsecamente ligado ao bem-estar mental, físico, emocional e financeiro de seus funcionários.

“Estamos preocupados com o bem-estar dos funcionários e de suas família”, disse Becky Garroch, vice-presidente de pessoal e localidades da Digital River. “O fato é que, agora, estamos na casa uns dos outros e não há mais separação entre trabalho e vida pessoal. Você entra em contato com o ser humano por inteiro e precisa saber como apoiá-lo, engajá-lo e como trabalhar com ele.”

Promover o bem-estar significa proporcionar aos funcionários muito mais do que planos de saúde e aulas de ioga. Hoje, o bem-estar pede cuidado, compaixão e confiança.

“A empatia deve ser um pilar de todas as culturas”, afirma Nickle da IBM.



Um fator fundamental para o bem-estar do funcionário é a flexibilidade mencionada anteriormente neste relatório. Além disso, as empresas estão encontrando cada vez mais formas de demonstrar cuidado e compaixão por suas forças de trabalho, com iniciativas que vão desde proporcionar tempo livre, com sextas-feiras de meio período e semanas de paralisação coletiva, passando pela oferta de serviços de bem-estar, como programas de assistência ao funcionário e cuidadores para situações emergenciais ou de imprevistos, e repensando processos, encurtando ou eliminando reuniões e aproveitando as comunicações assíncronas, como e-mail ou chat. Todas essas iniciativas refletem a difícil realidade de manter uma cultura saudável e produtiva sem uma força de trabalho saudável e produtiva.

O melhor que as empresas podem fazer para incentivar o bem-estar é parar de enaltecer os workaholics e os heróis da madrugada.

“As pessoas começaram a perceber que há mais em suas vidas do que apenas trabalho”, afirma Rob Allen, vice-presidente de talentos e engajamento da GitLab. “Elas querem sentir que há uma contrapartida de suas empresas e que são realmente capazes de manter um equilíbrio entre vida profissional e pessoal.”



“

Não devemos valorizar e celebrar as pessoas que trabalham até tarde. Isso não produz resultados melhores nem para elas nem para a empresa. Este não é um modelo sustentável.

”



**Jen Fisher**

Diretora de bem-estar da Deloitte

# Os funcionários desejam um pacote de cuidados

Ao sentir que as empresas se preocupam com seu bem-estar, eles têm:



3,2 vezes

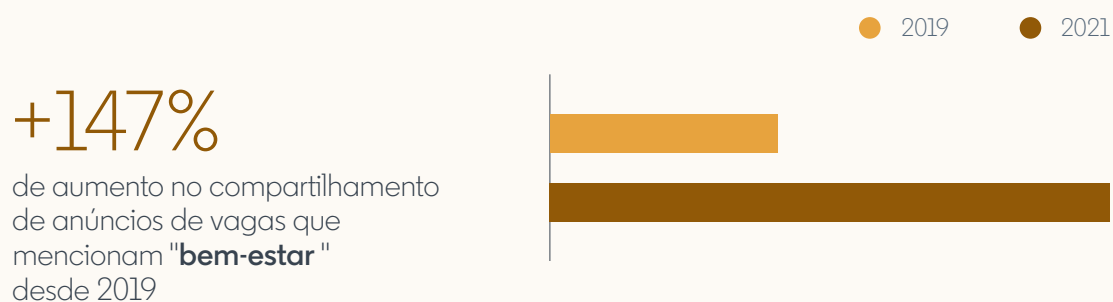
mais chances de  
ficarem satisfeitos  
no trabalho



3,7 vezes

mais chances  
de recomendar  
a empresa como  
empregadora

# O conteúdo sobre bem-estar está repercutindo, especialmente entre as mulheres



+5%

de aumento no engajamento em publicações que mencionam "**bem-estar**"

+41%

mais chances de mulheres interagirem com publicações de empresas sobre "**bem-estar**" em comparação com a média de publicações



# A Geração Z deseja uma cultura baseada na saúde mental e bem-estar

Porcentagem de pessoas que afirmam querer mais investimentos em saúde mental e bem-estar para aprimorar a cultura da empresa:



# Formas de ajudar os funcionários a alcançar um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Durante os dias de lockdown, enquanto os funcionários enfrentavam o medo em relação à saúde e se esforçavam para conciliar trabalho e família, as empresas ofereceram dias extras de folga para ajudar a aliviar o estresse. Hoje, as empresas estão priorizando as folgas e adotando novas estratégias para incentivar os funcionários a se desligarem e recarregarem as energias. Estas são algumas ideias a considerar:

## Nº 1

# Libere mais tempo livre no dia de seus funcionários

A Peloton incentiva os funcionários a usarem um aplicativo para bloquear tempo em seus calendários para cuidar de assuntos pessoais. A empresa também incentiva seus gestores a estabelecer períodos sem reuniões. Para combater a fadiga das reuniões, a Thomson Reuters alterou a padronização dos períodos de duração na hora de agendar reuniões, passando de 30 ou 60 para 25 ou 45 minutos.

## Nº 2

# Feche a empresa por alguns dias

Estudos revelam que, em algumas partes do mundo, os funcionários relutam em sair de férias. Essa é uma das razões pelas quais vale a pena reservar um período do ano para dar férias coletivas aos funcionários. Empresas como LinkedIn, Nike, Instacart e Thomson Reuters implementaram essa iniciativa. “Ao contrário das férias individuais, praticamente todos os funcionários da empresa poderão largar as canetas e os computadores e simplesmente reservar um tempo para se dedicar à própria saúde e bem-estar”, diz Mary Alice Vuicic da Thomson Reuters.



### Nº 3

## Considere criar uma jornada semanal de quatro dias

Sua empresa está pronta para descartar o modelo tradicional de cinco dias de trabalho? Uma lista pequena, mas crescente de empresas já está, e pode ser apenas uma questão de tempo até que a ideia ganhe mais força. A empresa de crowdfunding Kickstarter anunciou recentemente que estava testando uma jornada semanal de quatro dias, juntando-se a outras, como a fintech Bolt, a empresa de moda espanhola Desigual e a Perpetual Guardian na Nova Zelândia.

Alguns líderes de RH acreditam que, conforme mais empresas permitam que os funcionários escolham seus próprios horários, não será necessário institucionalizar uma jornada semanal de quatro dias. Outros afirmam que a jornada semanal está pronta para ser reinventada. “A empresa que conseguir instituir uma jornada semanal de quatro dias sairá na frente na disputa por talentos. Essa será a nova vantagem competitiva”, diz Marta Riggins, consultora estratégica de marca empregadora e engajamento de funcionários.

# Formas de repensar seus serviços de saúde mental

A chegada dos Millennials na força de trabalho colocou os serviços de saúde mental como prioridade na lista de benefícios oferecidos aos funcionários nos últimos anos. E a tendência só se fortaleceu durante a pandemia. Em um mercado de trabalho competitivo, as empresas precisam continuar a inovar em seus serviços de saúde mental para atrair e reter os talentos. “O cuidado que você tem com os funcionários torna-se um importante aspecto para diferenciar a sua empresa”, afirma Richard Cho, diretor de recrutamento da Robinhood. Estas são algumas ideias a considerar:

## Nº 1

# Treine os gestores para serem líderes empáticos

As empresas estão treinando gestores para oferecer apoio emocional e identificar sinais de desgaste. Na empresa de telecomunicações Axiata, os gestores são treinados para identificar sintomas de esgotamento e estresse. Já na Wiley, os gestores são incentivados a conversar frequentemente com os funcionários. “Práticas como essas são fundamentais não apenas para lidar com o esgotamento, mas também para construir a cultura e criar um sentimento de pertencimento,” diz Danielle McMahan, diretora de pessoal e operações da Wiley.

## Nº 2

# Faça com que os serviços de saúde mental sejam acessíveis

Aplicativos de meditação como Headspace e Calm, além de serviços de terapia virtual de empresas como a Lyra Health, tornaram-se populares durante a pandemia. Agora, algumas empresas estão levando seus programas de assistência ao funcionário a um novo patamar. A Amazon lançou recentemente a Resources for Living, uma plataforma de saúde mental cujos serviços incluem apoio para prevenção de suicídio e acesso a profissionais de saúde mental a qualquer hora do dia.

## Nº 3

# Use a análise de pessoas para identificar problemas

Aplicativos como o Microsoft Viva Insights, da família Microsoft Teams, proporcionam às empresas um controle melhor sobre o comportamento dos funcionários. O Viva Insights analisa padrões relacionados à sobrecarga de reuniões e trabalho após o expediente que podem levar ao esgotamento e estresse. Os gestores podem identificar problemas e tomar as medidas adequadas para cuidar do bem-estar dos funcionários.

## Nº 4

# Transforme seus funcionários em aliados da saúde mental

Quando enfrentamos desafios emocionais, conversar com um colega atencioso às vezes pode ser benéfico. Essa é uma das razões pelas quais algumas empresas, incluindo a WPP, Unilever e Austin Fraser, estão começando a oferecer aconselhamento de saúde mental entre colegas. O programa piloto da WPP, o Mental Health Allies, permite que os funcionários se voluntariem para apoiar seus colegas. Os aliados participam de um treinamento de dois dias que ensina os fundamentos da saúde mental, como ouvir sem julgamento e indicar serviços e recursos aos colegas. O WPP recebeu centenas de inscrições de funcionários para se tornarem voluntários.



# Estudo de caso

O LiftUp! trouxe mais bem-estar aos funcionários do LinkedIn



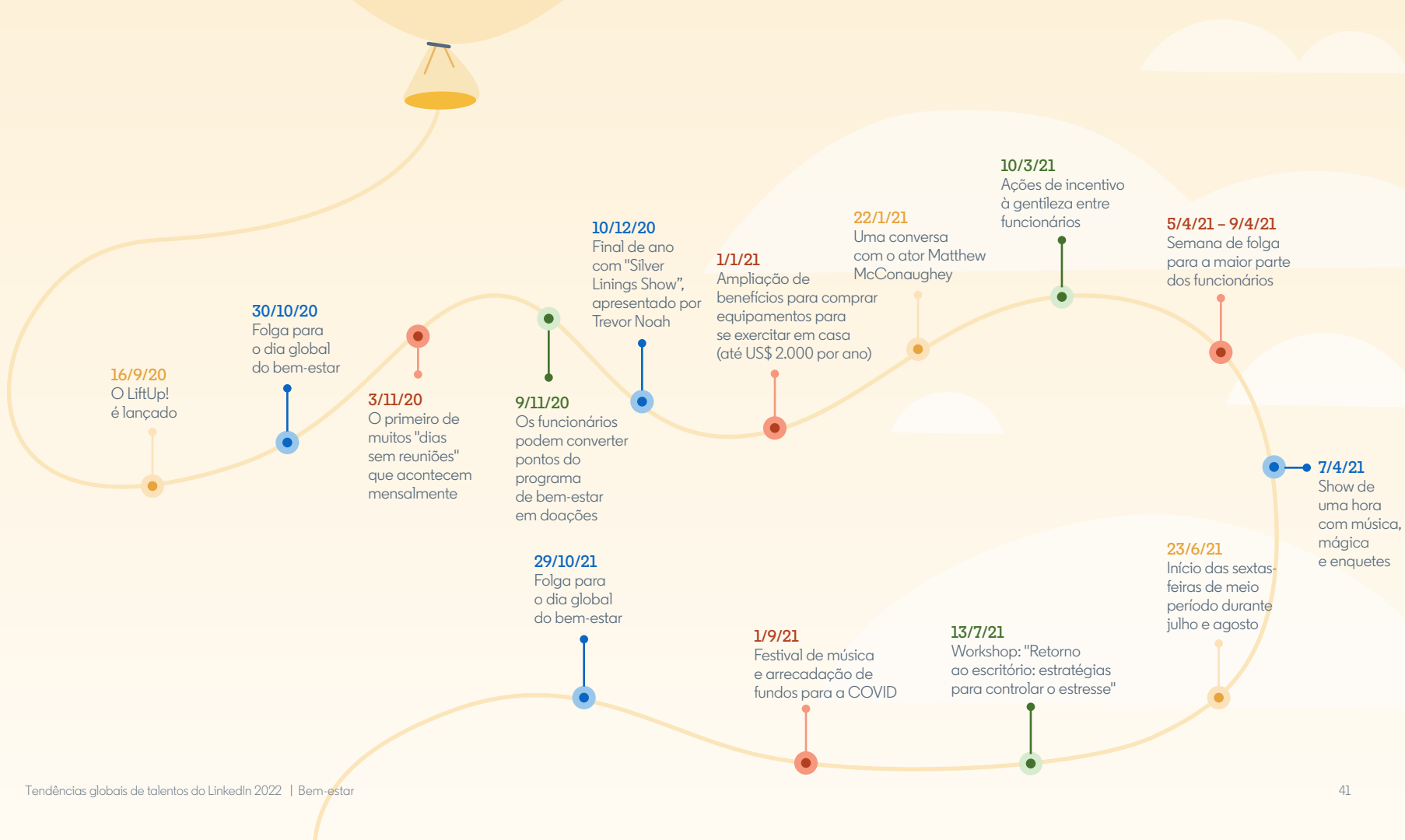
Para ajudar os funcionários a se ajustarem à nova realidade do trabalho remoto e lidar com o esgotamento, a ansiedade e a desconexão social que os líderes começaram a identificar, o LinkedIn lançou em setembro de 2020 um programa chamado LiftUp!

O LiftUp! possui uma central de recursos sempre ativos, uma série de eventos divertidos (que os funcionários adoram) e o tempo livre, uma semana de paralisação coletiva em abril de 2021.

“As surpresas e ações foram criados para devolver o brilho a todos, levantar nossas cabeças e juntos criar um pouco de diversão,” diz Nina McQueen, vice-presidente de benefícios e experiência do funcionário no LinkedIn e a principal criadora do LiftUp!

A intenção de Nina e sua equipe era tornar o programa o mais inclusivo possível, garantindo que seus serviços estivessem disponíveis tanto para os funcionários ao redor do mundo quanto para os que vivem perto da sede da empresa no Vale do Silício.





**16/9/20**  
O LiftUp!  
é lançado

**30/10/20**  
Folga para  
o dia global  
do bem-estar

**3/11/20**  
O primeiro de  
muitos "dias  
sem reuniões"  
que acontecem  
mensalmente

**9/11/20**  
Os funcionários  
podem converter  
pontos do  
programa  
de bem-estar  
em doações

**29/10/21**  
Folga para  
o dia global  
do bem-estar

**1/1/21**  
Ampliação de  
benefícios para comprar  
equipamentos para  
se exercitar em casa  
(até US\$ 2.000 por ano)

**1/9/21**  
Festival de música  
e arrecadação de  
fundos para a COVID

**10/12/20**  
Final de ano  
com "Silver  
Linings Show",  
apresentado por  
Trevor Noah

**22/1/21**  
Uma conversa  
com o ator Matthew  
McConaughey

**13/7/21**  
Workshop: "Retorno  
ao escritório: estratégias  
para controlar o estresse"

**10/3/21**  
Ações de incentivo  
à gentileza entre  
funcionários

**5/4/21 – 9/4/21**  
Semana de folga  
para a maior parte  
dos funcionários

**23/6/21**  
Início das sextas-  
feiras de meio  
período durante  
julho e agosto

**7/4/21**  
Show de  
uma hora  
com música,  
mágica  
e enquetes

## Capítulo 3

# A Grande Reestruturação

Uma migração de talentos sem precedentes tem levado empresas a reconsiderarem seus valores e sua marca empregadora

# A Grande Reestruturação: o melhor para os funcionários deve ser também o melhor para as empresas.

A pandemia estimulou os funcionários a priorizar o bem-estar e a buscar mais controle sobre onde e quando trabalham. Essa insistência em uma nova relação com o trabalho é um gatilho para o que chamamos no LinkedIn de "a grande reestruturação", ou a "onda de demissões". "É um momento em que todos estão repensando tudo", afirma o CEO do LinkedIn, Ryan Roslansky. "Os líderes de negócios estão repensando seus modelos de trabalho, culturas e valores empresariais. Os funcionários estão repensando não apenas como trabalham, mas o porquê." Os profissionais estão mudando de emprego em busca de mais propósito, flexibilidade e empatia.



A empresas que se apegam a hábitos antigos podem estar criando problemas aos profissionais. “Elas terão dificuldade em manter os talentos”, diz Lars Schmidt, fundador da Amplify. “Elas terão também dificuldade em recrutar esses talentos. Ao tentar impor modelos desatualizados aos seus funcionários, elas poderão se deparar com uma verdadeira onda de demissões.”

Em algumas partes do mundo, o alto desemprego ainda é uma realidade e a maioria dos profissionais dessas regiões não tem opção a não ser se apegar aos seus empregos. Mas, de acordo com o Microsoft 2021 Work Trend Index, 41% dos funcionários globais afirmaram que provavelmente considerariam deixar seus empregos nos próximos 12 meses. E eles não estavam blefando. A escassez de mão de obra prejudicou muitos setores ao redor do mundo, começando na China, passando pela Alemanha e chegando aos Estados Unidos, onde um recorde de 4,3 milhões de profissionais deixou seus empregos somente em agosto.

“Esse volume de demissões é uma expressão de otimismo que diz: *‘Queremos algo melhor’*”, escreve o *The Atlantic*.

As empresas também querem ser melhores. Aquelas que repensam e reinventam sua cultura e marca empregadora saem em vantagem na disputa por talentos. Do caos à oportunidade.

Gerar conhecimento será a chave para o sucesso. De acordo com dados do LinkedIn, os candidatos se tornaram mais seletivos, visualizando quase o dobro de vagas antes de se candidatarem em 2021, em comparação a 2019. Portanto, em vez de oportunidades desafiadoras, crescimento acelerado e ambições de startups unicórnio, as empresas têm mais chance de sucesso com mensagens sobre flexibilidade, benefícios inclusivos e índices de mobilidade interna.

O sucesso na era da grande reestruturação não termina após atrair e reter os talentos. As empresas precisam descobrir como, em meio a uma revolução sem precedentes na força de trabalho, podem preservar e aprimorar sua cultura em vez de observá-la se deteriorando. Para conferir ideias sobre como preservar a cultura da sua empresa ao contratar em grande escala, continue a leitura.

“

A cultura corporativa está evoluindo com rapidez, mas para acompanhar as mudanças é preciso estar sempre inovando. Esta é uma oportunidade única de estabelecer a cultura e as circunstâncias que permitirão que cada funcionário desempenhe o melhor de suas habilidades e tenha uma vida com mais qualidade.

”



**Teuila Hanson**

Diretora global de RH do LinkedIn

# A cultura pode ser uma vantagem competitiva para os candidatos exigentes

Isso fica claro pela maneira como os profissionais navegam no LinkedIn:



2x

de aumento nas visualizações de anúncios de vagas por candidatura em 2021, em comparação a 2019

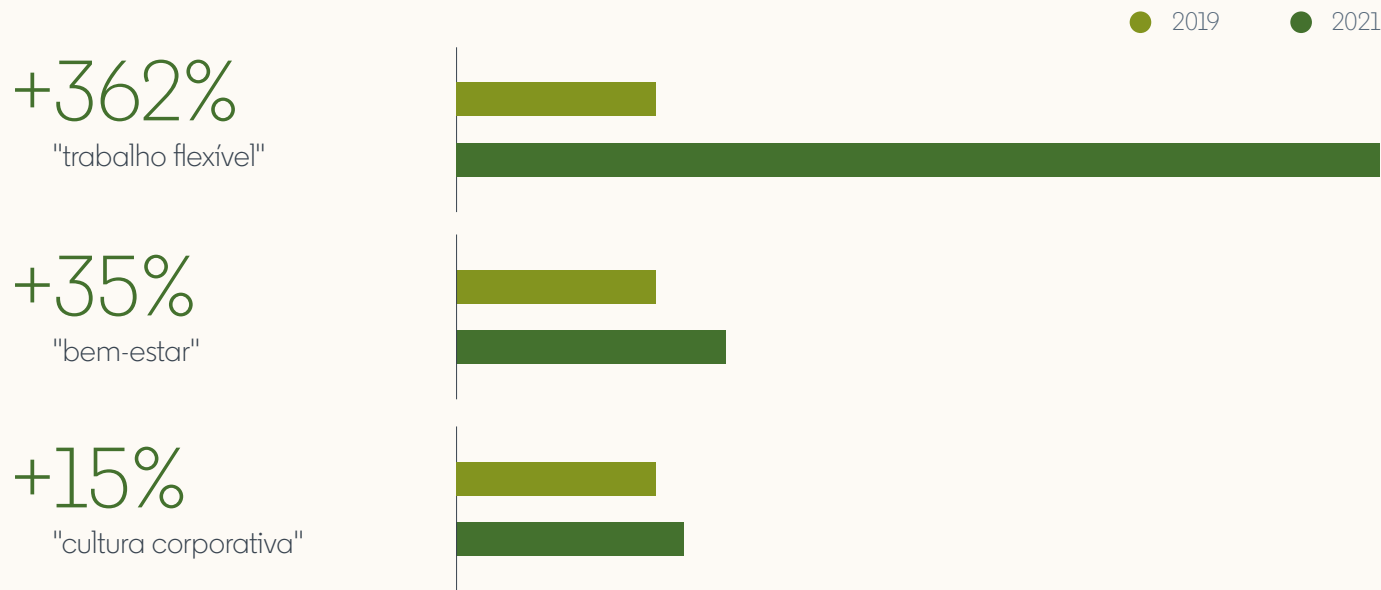


+67%

de aumento no engajamento em publicações de empresas que mencionam cultura

# Os usuários do LinkedIn estão criando mais publicações sobre estes tópicos

Crescimento relativo no número de publicações, de 2019 a 2021



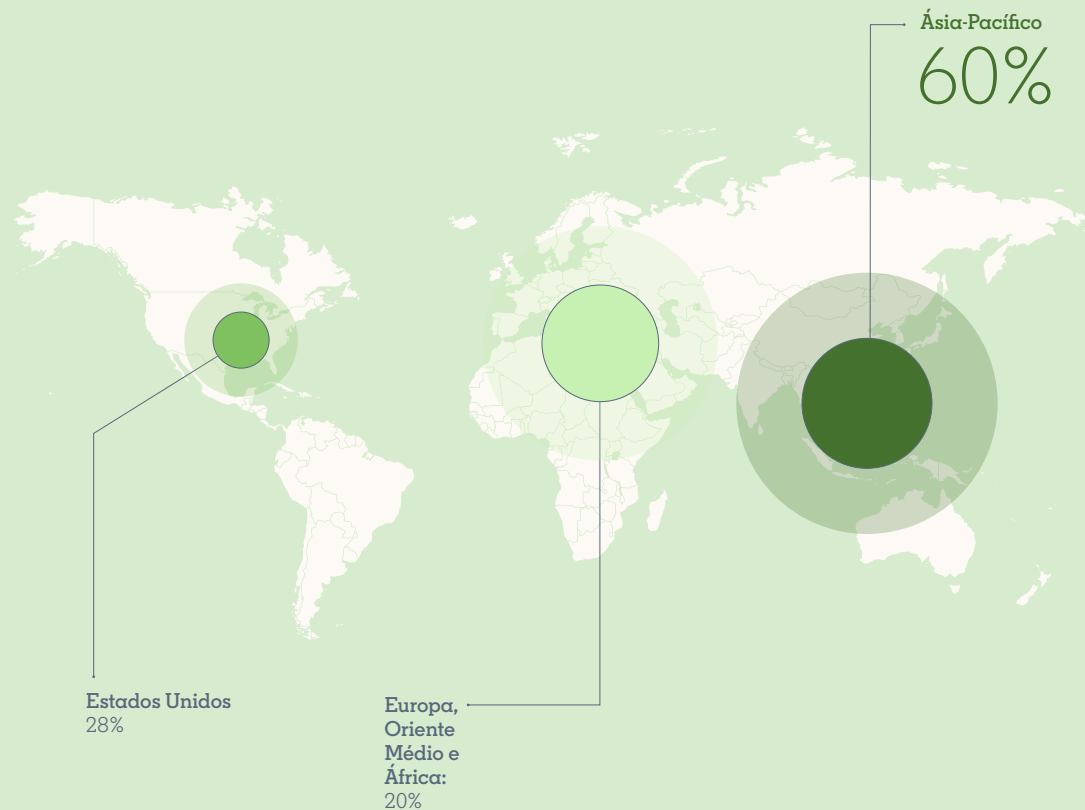
# Uma onda global de mudanças nos empregos

Proporção de usuários do LinkedIn que mudaram de emprego entre agosto e outubro de 2021 em comparação ao mesmo período em 2019:

Média mundial

25%

- Maiores
- Faixa média
- Menores





# Táticas para impulsionar sua marca empregadora

Uma cultura sólida não é o bastante, as empresas precisam ser vistas como referência de cultura sólida. Estabelecer uma marca empregadora adequada é fundamental.

“Os padrões de exigência dos candidatos estão mudando do foco exclusivo em remuneração para a identificação com a missão, visão e valores ao considerar fazer parte da empresa”, diz Rob Allen da GitLab. “Trata-se de uma estratégia de marketing de volta às origens, focando não nas histórias de consumidores e clientes, mas nas histórias dos funcionários e em como usá-las para atrair novos talentos.”

Nº 1

## Dê ouvidos aos seus funcionários

Vale a pena ouvir as pessoas que melhor conhecem a cultura da sua empresa: seus funcionários. A Dropbox, por exemplo, combina o que aprendeu nas pesquisas semestrais de engajamento com grupos focais realizadas por terceiros, bate-papos facilitados por executivos (geralmente de 10 a 12 pessoas) e sessões com grupos de funcionários para entender como os esforços culturais estão sendo percebidos.



## Nº 2

# Prontifique-se a mudar sua mensagem

Uma pesquisa recente com usuários do LinkedIn revelou que os três principais aspectos que os candidatos desejam em sua próxima função são equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ótima remuneração e benefícios, além de excelentes colegas e cultura. Marta Riggins, consultora de marca empregadora e engajamento do funcionário, sugere: “Se os funcionários estão dizendo que querem equilíbrio, cuidados e mais tempo para a vida pessoal, então sua mensagem deve mudar. É tão simples quanto olhar para dados e mudar sua mensagem.”

## Nº 3

# Peça aos líderes para falarem sobre a cultura da empresa

Rian Finnegan, gerente global de marca empregadora da Peloton, afirma que é importante garantir que as pessoas, e não apenas a sua marca, falem sobre a sua cultura. “Nem sempre é a Peloton que fala sobre a nossa cultura no LinkedIn”, diz Rian, “nossos líderes falam sobre o fato da empresa ser um lugar especial para se trabalhar.” Além disso, diz Rian, os instrutores da Peloton, que são líderes em muitos aspectos, também falam sobre a cultura.

# Como o recrutamento pode impulsionar a cultura corporativa

A grande reestruturação é uma migração de talentos sem precedentes, com legiões de funcionários se movimentando e transformando a cultura corporativa. O desafio para os recrutadores, então, é preservar e desenvolver a cultura de suas próprias empresas enquanto contratam em grande escala. É fundamental garantir que os novos funcionários estejam adicionando valor à cultura da sua empresa, não o contrário. “A mudança para a contratação com base na contribuição cultural é uma prioridade para as empresas”, diz John Vlastelica, fundador da Recruiting Toolbox. “Quando falamos sobre garantir que novos funcionários agreguem e desenvolvam a cultura da empresa, percebo que a aquisição de talentos desempenha um papel muito maior.”

Nº 1

## Teste sua proposta de valor de empregador

John Vlastelica recomenda que toda empresa invista tempo pensando sobre esta questão: “Será que realmente proporcionamos a experiência e a oportunidade que vendemos como recrutadores?” Ele também sugere que sejamos claros sobre o que se espera dos novos funcionários. “A proposta de valor do empregador deve refletir o que os funcionários realmente sentem e valorizam agora (não em 2019!) para atrair as pessoas que agregarão valor à cultura da empresa hoje e no futuro.”



## Nº 2

# Mantenha a autenticidade

A cultura corporativa está passando por um momento de grandes e rápidas mudanças. Ninguém possui todas as respostas prontas, e os candidatos não esperam que você as possua. Amy Schultz recentemente compartilhou aquela ideia de que a autenticidade devora a perfeição no café da manhã (temos quase certeza de que Peter Drucker também não foi o autor desta frase). “Os líderes precisam inspirar as pessoas de novas formas, seja para entrar em uma nova empresa ou permanecer na mesma.” E é mais fácil fazer isso sendo vulnerável do que invencível.

## Nº 3

# Invista na integração

John Vlastelica observa que cada vez mais líderes de atração de talentos assumem o controle dos processos de integração de suas empresas. Como muitas empresas estão operando com uma base remota ou híbrida, contratando em um ritmo vertiginoso e passando por um período de ajustes na cultura, acertar na integração é essencial. “É fundamental personalizar a experiência de integração dos novos funcionários, esclarecer suas funções e responsabilidades, apresentar o restante da equipe e oferecer a estrutura e o suporte para garantir que sejam bem-sucedidos,” observa Ajay Sah, diretor de recrutamento da Capgemini.

# Estudo de caso

## Como a Instacart apoia o bem-estar dos funcionários e reforça a mensagem aos candidatos

“Sua equipe incentiva as pessoas a se desligarem? Você respeita os limites de cada um? São estes aspectos que levamos em consideração quando falamos sobre nossa marca empregadora.”

–Deniz Gultekin, gerente sênior de marketing de recrutamento na Instacart

### O lançamento de um programa de bem-estar

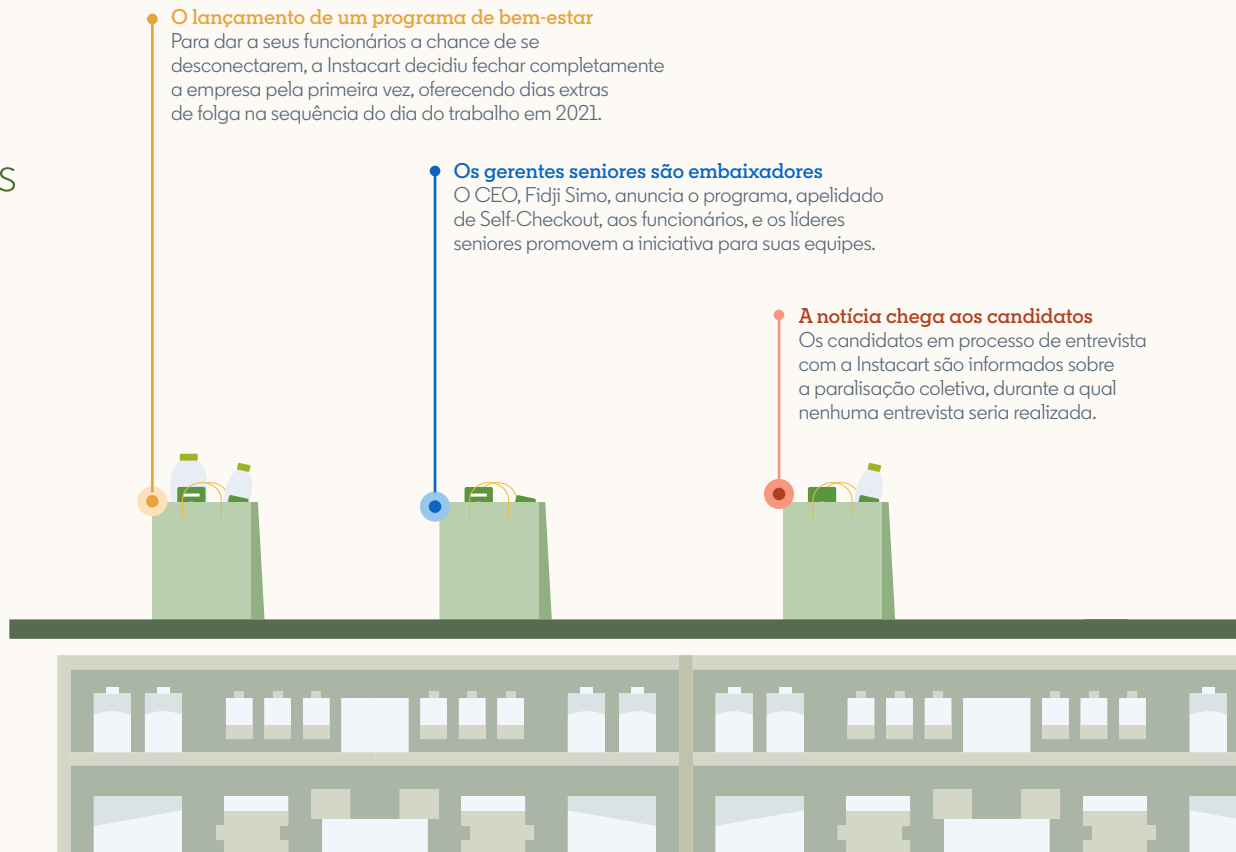
Para dar a seus funcionários a chance de se desconectarem, a Instacart decidiu fechar completamente a empresa pela primeira vez, oferecendo dias extras de folga na sequência do dia do trabalho em 2021.

### Os gerentes seniores são embaixadores

O CEO, Fidji Simo, anuncia o programa, apelidado de Self-Checkout, aos funcionários, e os líderes seniores promovem a iniciativa para suas equipes.

### A notícia chega aos candidatos

Os candidatos em processo de entrevista com a Instacart são informados sobre a paralisação coletiva, durante a qual nenhuma entrevista seria realizada.



**A Instacart define a mensagem que deseja transmitir**

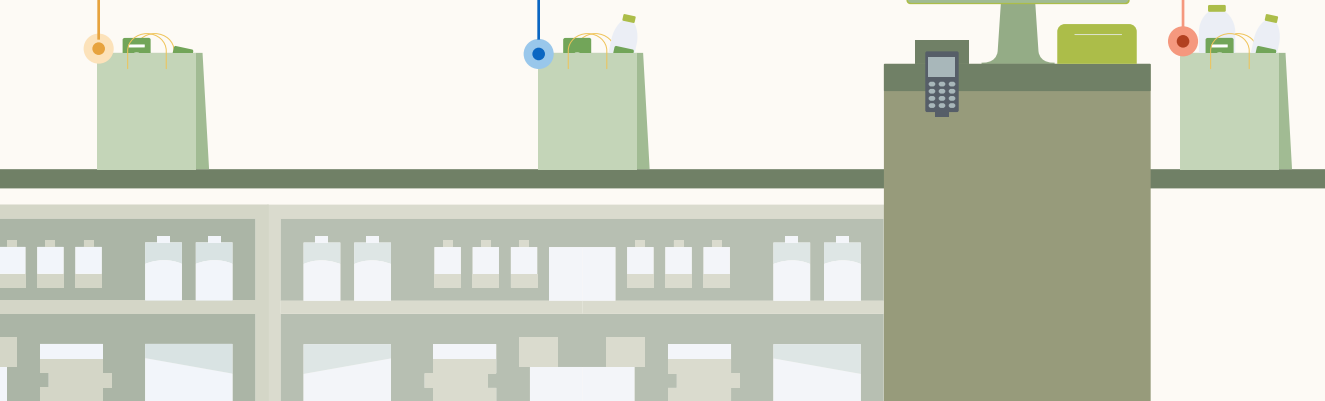
A empresa oferece orientações aos funcionários sobre como escrever a mensagem de ausência, como explicar a parceiros externos por que será realizada a paralisação e qual é o propósito do Self-Checkout.

**Os funcionários divulgam a notícia**

A Instacart incentiva os funcionários a compartilhar no LinkedIn histórias de como estão aproveitando o tempo livre, e reúne esses depoimentos em uma publicação no blog da Instacart.

**As pessoas à procura de emprego se identificam com o conteúdo do Self-Checkout**

A Instacart registrou mais de 4.000 interações no LinkedIn com o conteúdo do Self-Checkout nos primeiros dois dias após o retorno dos funcionários ao trabalho.



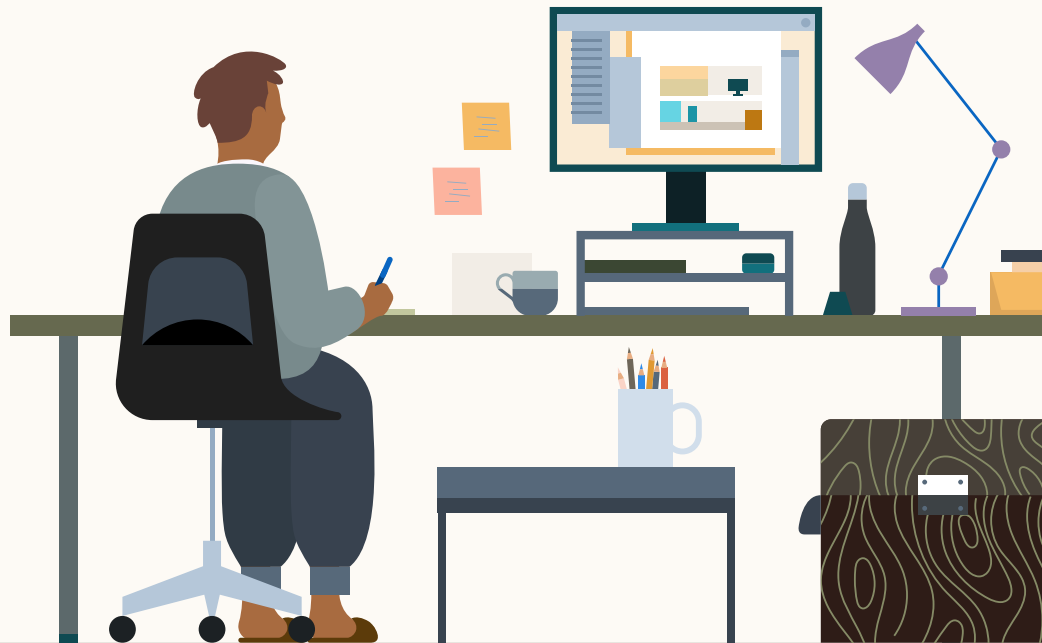


# Considerações finais

# As empresas que reinventarem a forma como trabalham sairão na frente

Enquanto conversávamos com profissionais de talentos do mundo todo para entender o atual ponto de inflexão da cultura corporativa, ouvimos repetidamente a expressão: “Naquela época, em uma outra geração...” Um líder a usou para definir “disrupção”. Outro, “oportunidade”.

Ambos estavam certos.





Para empresas de todos os lugares, a grande reestruturação é um momento crucial, repleto de grandes desafios e imensas possibilidades. As que forem capazes de repensar o local de trabalho, que é o mesmo desde o início do século, e reinventar onde, quando e como o trabalho é realizado, terão uma vantagem decisiva sobre as que não o fizerem.

Em busca de uma vida profissional que melhor complemente a vida pessoal, os funcionários estarão prontos para assumir mais responsabilidades e serem julgados com base nos resultados e não nas suas horas trabalhadas.

“Esta é uma mudança diferente,” diz Lars Schmidt da Amplify, “porque não envolve apenas ferramentas e tecnologia. É uma questão de mindset. São os anseios e expectativas de funcionários e empresas. O impacto é generalizado e está acontecendo em uma velocidade sem igual.”

E esse ritmo acelerado de mudanças significa que muitas das melhores abordagens ainda estão por vir. A cultura é dinâmica, não estática e ninguém tem todas as respostas prontas. Mas parece que a cultura corporativa já está sendo redefinida pelas demandas dos funcionários, que querem ser vistos como indivíduos em vez de peças substituíveis. Essa é uma mudança que possibilitará que as empresas repensem suas táticas compartilhadas neste relatório e, é claro, desenvolvam as suas próprias versões conforme transformam suas culturas levando em conta a importância da flexibilidade, do bem-estar e do desenvolvimento proativo da carreira.

## Um agradecimento aos colaboradores

Este relatório foi desenvolvido com base no conhecimento e na experiência de alguns dos principais profissionais de talentos e RH do mundo que generosamente compartilharam seu tempo e insights conosco. Um enorme agradecimento a cada um deles.



**Ajay Sah**  
vice-presidente e diretor de  
atração de talentos, Capgemini



**Alice Scott**  
diretora de operações e inclusão,  
Austin Fraser



**Amy Schultz**  
diretora global de atração  
de talentos, Canva



**Becky Garroch**  
vice-presidente  
de pessoal e localidades,  
Digital River



**Christina Rasielski**  
consultora sênior de pessoal  
e ciência,  
LinkedIn



**Claude Silver**  
chief heart officer,  
VaynerMedia



**Danielle McMahan**  
diretora de pessoal,  
Wiley



**Deniz Gültekin**  
gerente sênior de marca  
empregadora, Instacart



**Desiree Caballero**  
diretora de marca empregadora,  
Robinhood



**Donna Nasserghodsi**  
gerente sênior de marca  
empregadora, Instacart



**Jen Fisher**  
diretora de bem-estar,  
Deloitte



**Jenny Johnstone**  
diretora global de experiências  
entre colegas e engajamento,  
Sage



**John Vlastelica**  
CEO, Recruiting Toolbox



**Ju Min Wong**  
diretora de estratégia de pessoal,  
Grab



**Judy Jackson**  
diretora global de cultura  
e engajamento, WPP



**Justin Black**  
líder de ciência de pessoal,  
LinkedIn



**Lars Schmidt**  
fundador,  
Amplify Talent



**Marta Riggins**  
consultora estratégica de marca  
empregadora e engajamento  
de funcionários



**Mary Alice Vuicic**  
diretora de recrutamento,  
Thomson Reuters



**Melanie Bauer**  
gerente de projetos de RH,  
LinkedIn



**Nickle LaMoreaux**  
diretor de recrutamento,  
IBM



**Nina McQueen**  
vice-presidente de benefícios  
e experiência de funcionários,  
LinkedIn



**Norlida (Oli) Azmi**  
diretora de recrutamento,  
Axiata



**Patrick (Paddy) Hull**  
vice-presidente para o futuro  
do trabalho, Unilever



**Patty McCord**  
diretora da Patty McCord  
Consulting, anteriormente,  
diretora de talentos, Netflix



**Rian Finnegan**  
gerente sênior global de marca  
empregadora,  
Peloton



**Richard Cho**  
diretor global de recrutamento,  
Robinhood



**Robert Allen**  
vice-presidente de talentos  
e engajamento, GitLab



**Teuila Hanson**  
diretora global de recrutamento,  
LinkedIn

## Aprenda mais com estes cursos on-line

- 1 | [Be an Inclusive Organization People Won't Leave](#)  
com Jodi-Ann Burey
- 2 | [Creating a Culture That Inspires Your Employees](#)  
com Aaron Marshall
- 3 | [HR: Providing Flexible Work Options](#)  
com Catherine Mattice Zundel
- 4 | [Set Boundaries and Protect Your Time](#)  
com Paula Rizzo
- 5 | [Managing Your Well-Being as a Leader While Leading Others](#)  
com Dan Schawbel
- 6 | [Managing Remote Teams: Setting Expectations, Behaviors, and Habits](#)  
com a Big Think
- 7 | [How to Have a Great Day At Work](#)  
com Caroline Webb
- 8 | [Aligning Your Values with Work, Life, and Everything In Between](#)  
com Christina Vo
- 9 | [Be the Manager People Won't Leave](#)  
com Laurie Ruettimann
- 10 | [The Secret to Better Decisions: Stop Hoarding Chips](#)  
with Seth Godin

## Metodologias

### Pesquisa

Os insights sobre as prioridades dos candidatos ao considerar um novo emprego são baseados na pesquisa Talent Drivers do LinkedIn, conduzida em junho de 2021 com aproximadamente 20.000 entrevistados em todo o mundo. Solicitamos aos participantes que selecionassem os cinco fatores mais importantes ao considerar uma oportunidade de emprego em uma lista de 15 propostas de valor do empregador.

Os insights sobre a satisfação dos funcionários e o sentimento de cuidado são derivados de milhões de respostas da pesquisa realizada pela Glint com mais de 900 empresas. Mais detalhes estão disponíveis nos relatórios Glint Employee Well-Being de setembro a dezembro de 2021.

Os dados sobre altos executivos são baseados na pesquisa YouGov comissionada pelo LinkedIn com mais de 500 altos executivos em empresas dos Estados Unidos e Reino Unido com mais de 1.000 funcionários e receita anual acima de US\$ 350 milhões (mais de £ 250 milhões), de 4 a 24 de agosto de 2021, para entender suas considerações sobre o futuro do trabalho. A pesquisa foi realizada on-line.

Os dados sobre as principais áreas de investimento para aprimorar a cultura corporativa foram coletados em uma pesquisa Omnibus do LinkedIn realizada em setembro de 2021 com usuários ativos do LinkedIn que falam inglês nos seguintes países e regiões: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, BENELUX (Bélgica, Luxemburgo e Países Baixos), Austrália, Índia, Sudeste Asiático, Brasil, Alemanha, Oriente Médio e Norte da África, Países Nórdicos e Espanha.

Tendências globais de talentos do LinkedIn 2022

### Insights comportamentais

Os insights comportamentais deste relatório foram gerados a partir dos bilhões de dados criados por mais de 800 milhões de usuários do LinkedIn em mais de 200 países. As análises incluem dados coletados entre setembro de 2019 e setembro de 2021.

Os insights sobre anúncios de vagas, publicações de empresas e de usuários e cargos são baseados em uma análise de palavras-chave em três categorias: cultura corporativa, flexibilidade e bem-estar. As categorias incluem termos semelhantes (por exemplo, flexibilidade inclui "trabalho remoto" e "trabalho de casa") e foram traduzidas para português, espanhol, francês, japonês, holandês, italiano, alemão, turco e chinês. As palavras-chave foram usadas para classificar o conteúdo da análise comparativa. Para as comparações entre 2019, 2020 e 2021, a análise considerou todos os anúncios de vagas, publicações de empresas e de usuários no mês de setembro de cada um dos anos. Salvo indicação contrária, as análises de palavras-chave são baseadas em todas as publicações realizadas em setembro de 2021.

A identidade de gênero não é binária e reconhecemos que alguns usuários do LinkedIn identificam-se fora dos conceitos de gênero "masculino" e "feminino". Inferimos o gênero dos usuários incluídos nesta análise por meio da classificação de seus nomes como masculino e feminino ou pela identificação dos pronomes utilizados em seus perfis do LinkedIn. Usuários cujo gênero não pode ser identificado como masculino ou feminino foram excluídos da análise.

A geração dos usuários foi estimada com base nos dados de formação acadêmica e outros dados informados pelos próprios usuários em seus perfis públicos do LinkedIn. Usuários cuja geração não pode ser estimada com base nas informações do perfil foram excluídos das análises geracionais. As definições de gerações seguem a Pew Research, na qual a Geração Z nasceu depois de 1996, os Millennials nasceram entre 1981 e 1996, a Geração X nasceu entre 1965 e 1980 e os baby boomers nasceram entre 1946 e 1964.

As mudanças de emprego foram calculadas a partir de atualizações nos perfis do LinkedIn, quando um novo emprego em uma empresa diferente é adicionado após a conclusão de um emprego anterior e dividido pelo número de usuários do LinkedIn para contabilizar o aumento de usuários. Esta proporção é comparada ao período equivalente de 2019, antes da COVID, utilizando a taxa de mudança de emprego de um ano economicamente mais "típico". Vagas para estudantes, temporárias e estágios não foram incluídas.

## Fontes

### Introdução

George Anders. “Did Peter Drucker Actually Say ‘Culture Eats Strategy for Breakfast’ — and If So, Where/When?” Quora. 27 de março de 2016.

“Deloitte Global Intelligent Automation Study Reveals Dramatic Acceleration in Adoption of Automation Technologies.” Deloitte. 1º de dezembro de 2020.

“What Employees Expect in 2021.” IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2021.

John Simons. “Gen Z and Millennials Are Leading a ‘Great Reshuffle.’ Here’s What That Means.” Time. 17 de outubro de 2021.

### Company Culture Timeline

Aine Cain. “The Progression of Office Culture from the 50s to Today.” Business Insider 12 de outubro de 2018.

Jennifer Alsever. “Elevating the Lives of Workers.” Out of Office. 10 de outubro de 2020.

Janet Yellen. “The History of Women’s Work and Wages and How it Has Created Success for Us All.” The Brookings Institution. Maio de 2020.

“A Retrospective on the History of Work.” Atlassian.

Abby Westling. “The History of Office Wear.” Grey Journal. 2021.

George Guilder. “Women in the Work Force.” The Atlantic. Setembro de 1986.

Barbara Presley Noble. “At Work; Dissecting the 90’s Workplace.” The New York Times. 19 de setembro de 1993.

Bryan Lufkin. “Office Space Turns 20: How the Film Changed the Way We Work.” The BBC. 5 de fevereiro de 2019.

Arielle Pardes. “Silicon Valley Ruined Work Culture.” Wired 24 de fevereiro de 2020.

Avery Hartmans. “Silicon Valley’s Open Offices Are Probably Over, Thanks to the Coronavirus — But They Were Always Bad for Employees Anyway.” Business Insider 9 de agosto de 2020.

### Flexibilidade

“Austin Fraser Talk to Us About the Positive Impact of Flexible Working.” The Flexa Times (Austin Fraser blog). 1º de abril de 2021

“The Next Great Disruption Is Hybrid Work — Are We Ready?” Microsoft Work Trend Index. 22 de março de 2021.

Arvind Krishna. “The IBM Work from Home Pledge.” LinkedIn 2 de maio de 2020.

Jeff Koyen. “How the CHROs at Twitter, Softbank & Pepsico Are Making the Future of Work Work.” WebEx by Cisco BrandVoice/Forbes.

Scott Reid. “Flexibility for Frontline Workers Crucial to Tackling Scotland’s Record Vacancy Levels.” The Scotsman. 17 de outubro de 2021.

Jacob Morgan. “Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little.” Harvard Business Review. 10 de março de 2017.

## Fontes

### Bem-estar

“U.S., Asian Workers Are Not Using Their Vacation.” CNN. 6 de novembro de 2014.

Mandy Oaklander. “Millennial Employees Are Getting Companies to Radically Rethink Workers’ Mental Health.” Time. 16 de janeiro de 2020.

Sarah Todd. “The Case for a Week-Long Company-Wide Vacation.” Quartz. 8 de junho de 2021.

Jen Fisher, Melanie Langsett, Nicole Nodi, Brenna Sniderman. “The Disconnect Disconnect: Aligning Culture and Policy to Mend the Rift Between Needing Time off and Taking It.” Deloitte. 22 de janeiro de 2021.

Ari Levy. “Companies Are Offering Benefits Like Virtual Therapy and Meditation Apps as Covid-19 Stress Grows.” CNBC. 10 de outubro de 2020.

Kelly Greenwood, Natasha Krol. “8 Ways Managers Can Support Employees’ Mental Health.” Harvard Business Review. 7 de agosto de 2020.

“Amazon Introduces New Mental Health Benefit for all U.S. Employees and Their Family Members.” AboutAmazon.com. 20 de maio de 2021.

### A Grande Reestruturação

Ishaan Tharoor. “The ‘Great Resignation’ Goes Global.” The Washington Post. 18 de outubro de 2021.

Jeff Cox. “A Record 4.3 Million Workers Quit Their Jobs in August, Led by Food and Retail Industries.” CNBC. 12 de outubro de 2021.

Derek Thompson. “The Great Resignation is Accelerating.” The Atlantic. 15 de outubro de 2021.



## Autores

Editorial

Phyllis Furman

Bruce Anderson

Maria Ignatova

Lydia Abbot

Christina Joseph Robinson

Susanna Kim

Luke Barley

Greg Lewis

Dados

Joseph Soroñgon

Deanne Tockey

James Lykens

Kai Stritter

Eric Knudsen

Design

Johansen Peralta

Ben Keyser

Franny Robertson

Joelle McKenna

Catherine Choi

# Veja como o LinkedIn pode ajudar você

As Soluções de Talentos do LinkedIn oferecem um conjunto de ferramentas de recrutamento e desenvolvimento de funcionários para cada etapa da jornada de talentos. Ajudamos você a encontrar e interagir com os candidatos adequados, desenvolver e engajar funcionários e a tomar decisões ainda mais inteligentes com os dados e insights do LinkedIn.

Fundado em fevereiro de 2003, o LinkedIn conecta profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos. Com mais de 800 milhões de usuários em todo o mundo, incluindo 75% da força de trabalho dos Estados Unidos, o LinkedIn é a maior rede profissional do mundo.

Solicite uma demonstração

## Soluções de recrutamento e desenvolvimento de funcionários

### Planejar

Utilize dados em tempo real para orientar suas decisões de recrutamento e contratação.

- [Talent Insights](#)

### Contratar

Encontre os talentos adequados com vagas fáceis de anunciar, recrutamento inteligente e destaque para sua marca.

- [Anuncie uma vaga](#)
- [LinkedIn Recruiter](#)
- [LinkedIn Career Pages](#)

### Desenvolver

Conecte seus funcionários aos treinamentos mais relevantes para aumentar o engajamento e preencher lacunas.

- [LinkedIn Learning](#)

Soluções de Talentos do **LinkedIn**