LinkedIn SOLUÇÕES DE TALENTOS

2019

Tendências Globais de Talentos

As 4 tendências que estão transformando seu local de trabalho

A relação empregador-funcionário está evoluindo

Tradicionalmente, os empregadores detêm o poder no local de trabalho, decidindo onde as pessoas trabalham, a que custo e quanta informação é compartilhada. Entretanto, esta dinâmica está mudando.

À medida que a tecnologia capacita os funcionários a compartilhar e acessar mais informações, os empregadores veem-se obrigados a elevar seus padrões. Os funcionários esperam mais transparência, flexibilidade e avaliações objetivas das empresas que desejam atraí-los e retê-los. As empresas, por sua vez, estão começando a adotar uma relação mais igualitária com seus funcionários, o que é bom não apenas para sua imagem, mas também para seus negócios.

Depois de entrevistar líderes empresariais, conversar com especialistas e observar atividades na plataforma do LinkedIn, identificamos as quatro tendências que evidenciam essa dinâmica emergente: competências interpessoais, flexibilidade no trabalho, políticas antiassédio e transparência salarial. Este relatório combina uma pesquisa com mais de 5.000 profissionais em 35 países com dados comportamentais do LinkedIn e conselhos úteis para que as empresas utilizem essas tendências a seu favor.

As 4 tendências que estão transformando seu local de trabalho

Porcentagem de profissionais de talentos que concordam que essas tendências são muito importantes para o futuro do recrutamento e do RH

Índice

Competências interpessoais	5
Flexibilidade no trabalho	21
Políticas antiassédio	38
Transparência salarial	55
Metodologia	70

Competências interpessoais

Onde as máquinas não podem competir

“ ”

Embora as competências técnicas possam qualificar um candidato para a vaga, o que o coloca de fato dentro da empresa são as competências interpessoais.

Lydia Liu
Diretora de RH, Home Credit Consumer Finance Co. Ltd.

Levando a sério as competências interpessoais

As competências interpessoais sempre foram importantes e são cada vez mais essenciais. A ascensão da automação e da inteligência artificial significa que as competências técnicas, isoladamente, não são mais suficientes para o sucesso.

E, enquanto a validade de muitas competências técnicas vem diminuindo, as competências interpessoais permanecem relevantes. Uma linguagem de programação específica pode cair em desuso, mas a criatividade, a adaptabilidade e as competências de colaboração sempre serão valiosas.

Muitas empresas ainda têm dificuldade para avaliar com precisão as competências interpessoais, apesar do seu crescente valor. Se as empresas quiserem uma estratégia de contratação que considere o valor futuro do candidato, elas precisam mudar a forma como identificam e contratam talentos com competências interpessoais.

afirmam que as competências interpessoais são cada vez mais importantes para o sucesso da empresa

A criatividade é crucial na era da automação

De acordo com dados comportamentais do LinkedIn, a criatividade é a competência interpessoal mais procurada e rara. Embora muitas pessoas associem a criatividade apenas com arte ou design, essa é uma competência aplicável a praticamente qualquer função. Criatividade é simplesmente a capacidade de resolver problemas de maneira original. Trata-se de uma competência que as máquinas não podem replicar facilmente.

E essa tendência provavelmente continuará.
Um estudo recente da McKinsey prevê que, à medida que a automação transforma as competências de que as empresas precisam, a demanda por criatividade crescerá acentuadamente até 2030. [2]

Competências interpessoais que as empresas precisam, mas têm dificuldade para encontrar

Competências interpessoais em alta demanda em relação à oferta, com base nos dados do LinkedIn

1. Criatividade
2. Persuasão
3. Colaboração
4. Capacidade de adaptação
5. Gestão de tempo

A maior parte das decisões de contratação e demissão tem como causa as competências interpessoais

Sejamos claros: competências técnicas são importantes.

Um programador precisa ter competências em codificação e um tradutor precisa ter competências linguísticas para ter sucesso na execução das suas funções mais básicas. Contudo, como existem maneiras claras e consistentes de avaliar tais competências, há menos chance de alguém que não as possua passar pelo funil e ser contratado.

A identificação de competências interpessoais inadequadas, porém, é bem mais difícil e, por essa razão, geralmente é descoberta tarde demais, após a contratação. Como você pode ver nos dados à direita, contratações inadequadas quase nunca são uma questão apenas de competências técnicas. Os profissionais de talentos, sabendo disso, dão às competências interpessoais a mesma importância das competências técnicas durante o processo de contratação.

O que é mais importante para a contratação:

30%
Competências interpessoais

62%
Competências interpessoais e técnicas

8%
Competências técnicas

Contratações inadequadas geralmente carecem de:

45%
Competências interpessoais

44%
Competências interpessoais e técnicas

11%
Competências técnicas

as empresas têm dificuldade para avaliar competências interpessoais sem um processo formal

Em uma entrevista de emprego típica, você provavelmente pergunta sobre as competências técnicas e sobre a experiência do candidato para avaliar se são adequadas.

Competências interpessoais geralmente são abordadas de forma menos direta. Na verdade, 68% dos profissionais de talentos dizem que avaliam competências interpessoais principalmente por indicadores sociais em entrevistas. Ela pareceu otimista e pode ser boa em trabalhos colaborativos; ele pareceu nervoso e talvez não seja um bom líder.

O problema é que essas percepções não são preditivas e, pior ainda, muitas vezes, refletem preconceitos inconscientes.[3] Infelizmente, essa abordagem não estruturada é extremamente comum e, provavelmente, é a razão para tamanha dificuldade em avaliar competências interpessoais com precisão e consistência.

Somente

41%

têm um processo formal para avaliar competências interpessoais

57%

têm dificuldade para avaliar competências interpessoais com precisão

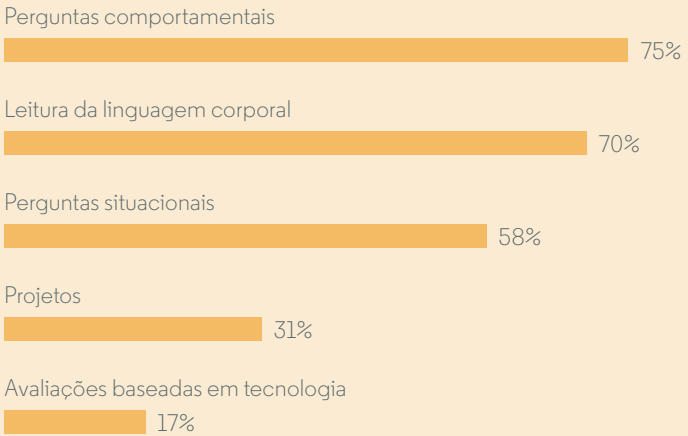
Os métodos de avaliação mais comuns não servem para medi-las

Apesar da importância das competências interpessoais, as formas mais comuns de avaliá-las não mudaram nas últimas décadas. As empresas confiam majoritariamente em perguntas de entrevistas e observação da linguagem corporal dos candidatos. Embora perguntas comportamentais e situacionais possam ser eficazes se aplicadas de modo consistente, elas são suscetíveis a preconceitos e, muitas vezes, permitem respostas ensaiadas.

Outros métodos, que vão além da entrevista, ainda não são populares, mas podem levar a avaliações menos tendenciosas. Os projetos permitem ver competências interpessoais dos candidatos na prática. Já as avaliações baseadas em tecnologias como Koru, Pymetrics e Plum utilizam a inteligência artificial para medir as competências interpessoais dos candidatos de modo mais sistemático.

As formas mais comuns de avaliar competências interpessoais

Porcentagem de profissionais de talentos que afirmam que suas empresas utilizam os seguintes métodos para avaliar competências interpessoais



6 dicas
para ajudar na sua avaliação de competências interpessoais

Dica 1

Defina as competências interpessoais mais valorizadas na sua empresa

Entreviste líderes e discuta as competências interpessoais de que a sua empresa precisa para ter sucesso. Veja quais são as competências interpessoais presentes nos profissionais mais talentosos da sua empresa e de quais competências você precisará para enfrentar desafios futuros. Ferramentas como Estatísticas sobre competências do LinkedIn podem trazer detalhes sobre onde seus funcionários superam as expectativas e onde há carências.

Dica 2

Identifique e defina as competências necessárias para a função

Além de procurar as competências necessárias para a empresa como um todo, certifique-se de que seus gestores de contratações e os recrutadores concordem sobre as competências interpessoais mais importantes para uma determinada vaga. Lembre-se de definir claramente as competências interpessoais que você deverá avaliar. Como elas são menos tangíveis do que as competências técnicas, é importante confirmar que todos concordam com a decisão.

Dica 3

Considere utilizar ferramentas on-line para pré-selecionar candidatos

Ferramentas como Koru, Pymetrics e outras permitem que os candidatos façam rápidas avaliações on-line ao se candidatarem. Ao analisarem a forma como os candidatos respondem perguntas ou jogam jogos, essas ferramentas avaliam suas competências interpessoais sistematicamente e evitam preconceitos (idealmente). Esses Insights podem orientar suas entrevistas quanto aos pontos fortes e fracos dos candidatos.

Dica 4

Esteja atento a preconceitos inconscientes

Em termos de competências interpessoais, entrevistas inconsistentes e não estruturadas são altamente suscetíveis a preconceitos inconscientes. Por exemplo, você pode preferir um candidato porque se parece com você (viés de semelhança) e rotular as suas qualidades como "potencial para liderança", sem defini-la ou avaliá-la.[4]

Dica 5

Padronize as perguntas da entrevista

Não há problema em fazer perguntas comportamentais e situacionais na entrevista desde que você as utilize de modo consistente. Treine os entrevistadores para que façam um conjunto padrão de perguntas adequadas para as competências que você procura. Isso permite comparar facilmente as avaliações, mesmo se feitas por entrevistadores diferentes.

Dica 6

Faça perguntas voltadas à solução de problemas para ver as competências interpessoais na prática

Primeiro, peça para o candidato resolver um problema com competências técnicas (ex., preparar um plano de 90 dias para o lançamento de um novo produto na Alemanha). Depois, introduza novas restrições e condições (ex., dê apenas 30 dias ao candidato ou duplique o orçamento). Veja como o candidato se adapta às mudanças, adicione isso ao seu feedback e comunique a abordagem utilizada.[5]

Estudos de caso

de competências interpessoais

O Citi avalia o potencial dos candidatos com avaliações baseadas em inteligência artificial

“ ”

Queremos nos orientar mais por dados, mas não estamos eliminando relacionamentos ou interações humanas do processo de entrevista. Quando aceitam nossas ofertas, os estudantes afirmam que a principal razão são nossos funcionários.

Courtney Storz
Diretora global de recrutamento em universidades

Por quê

Enquanto a competição por talentos recém-formados cresce, as empresas de Wall Street começam a chamar os estudantes cada vez mais cedo, muitas vezes antes de terem desenvolvido as competências técnicas necessárias. Por essa razão, o Citi concentra seu foco na contratação em termos de potencial, avaliando competências interpessoais. Além disso, a empresa adicionou recentemente novos elementos ao seu processo de contratação de recém-formados.

Como

Estudos de caso de solução de problemas e exercícios em grupo destacam as competências de colaboração, comunicação e liderança dos candidatos. O Citi também está realizando um teste piloto como o Koru, uma avaliação on-line de competências interpessoais para a contratação de recém-formados. A ferramenta, que utiliza inteligência artificial, permite avaliar um conjunto mais amplo de candidatos e fazer perguntas mais detalhadas sobre seus pontos fortes e fracos.

Resultado

Privilegiar competências interpessoais permitiu que o Citi expandisse de forma significativa sua fonte de talentos para cargos de início de carreira para além das instituições de ensino habituais, criando uma força de trabalho mais diversificada e reduzindo os preconceitos.

A White & Case concentra-se em seis competências fundamentais

“ ”

Não procuramos apenas os ‘melhores talentos’, buscamos os melhores talentos para a White & Case, o que é diferente.

Antonia Choi
Diretora Global de Recrutamento
e Líder de Marca Empregadora

Por quê

Nos últimos anos, o escritório de advocacia White & Case incluiu competências interpessoais como um elemento fundamental do seu processo de contratação. Embora no passado a abordagem de entrevistas fosse mais desestruturada, recentemente a empresa decidiu começar a avaliar as competências interpessoais de modo mais consistente e colocou em prática um plano.

Como

Como primeiro passo, a empresa entrevistou equipes em várias regiões para determinar suas “competências centrais” - as seis competências interpessoais e comportamentos que tornam alguém bem-sucedido na White & Case. Os entrevistadores foram então treinados para identificar as competências por meio de perguntas comportamentais e incentivados a se aprofundarem mais com acompanhamentos incisivos.

Resultado

Desde que colocou mais peso nas competências e nos comportamentos, a White & Case tomou melhores decisões de contratação. Os candidatos que poderiam ter escapado do radar se tornaram alguns dos melhores e mais brilhantes funcionários da empresa.

A BYTON padronizou suas perguntas de entrevista

“ ”

Sempre precisamos das habilidades técnicas certas para realizar o trabalho, mas precisamos das competências interpessoais certas para termos um excelente desempenho.

Julia Zhu
VP de Recrutamento Global

Por quê

A BYTON, uma startup de carros elétricos com matriz na China, valorizava competências interpessoais e técnicas, mas avaliava apenas as últimas de forma consistente. Isso significava que, algumas vezes, pessoas com competências técnicas e experiência adequadas careciam de competências interpessoais essenciais, como capacidade de tomar decisões e assumir responsabilidades, o que limitava consideravelmente a agilidade e a qualidade dos projetos.

Como

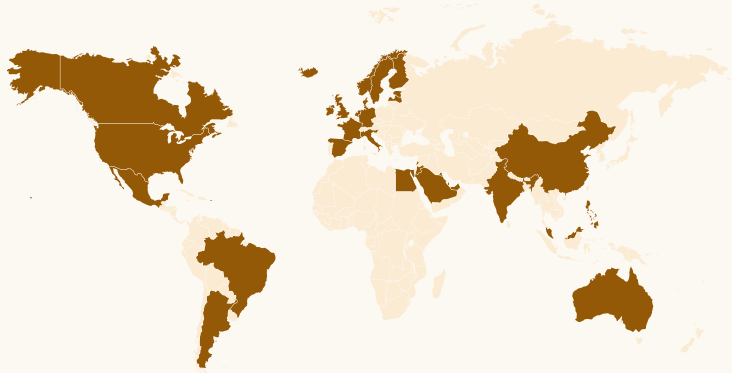
Chegando a mais de 1.300 funcionários em dois anos, a BYTON se tornou rigorosa em termos de competências interpessoais. Agora, a empresa utiliza painéis de contratação com um conjunto padronizado de perguntas situacionais de entrevistas, que avaliam sistematicamente as competências interpessoais. Os recrutadores da BYTON também prestam atenção a todos os sinais de alerta comportamentais que possam ser percebidos durante a jornada do candidato.

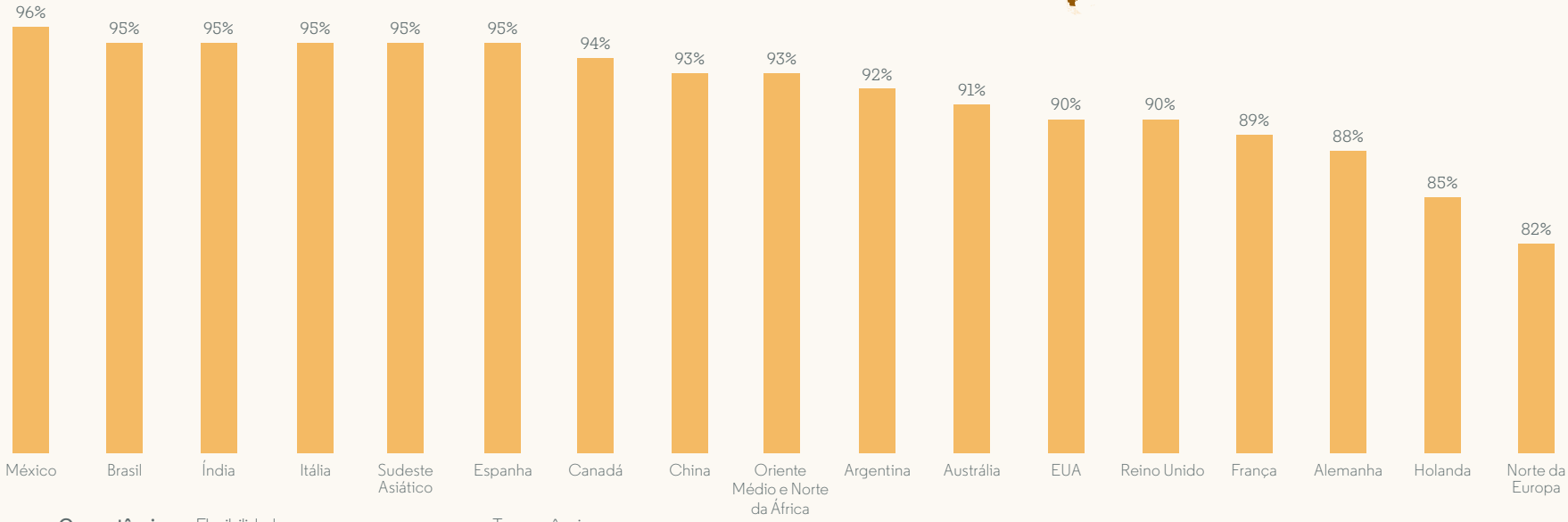
Resultado

Desde que a BYTON começou a avaliar sistematicamente as competências interpessoais dos candidatos, a empresa tem feito avaliações mais precisas e menos contratações ruins: houve uma redução expressiva na rotatividade durante o período de teste de novos contratados.

Importância das competências interpessoais em todo o mundo

Porcentagem de profissionais de talentos que concordam que competências interpessoais são muito importantes para o futuro do recrutamento e do RH





Flexibilidade no trabalho

Permitir que os funcionários trabalhem quando e onde desejarem

“ ”

A flexibilidade no trabalho está se tornando norma. O desafio é a rapidez com que as organizações podem oferecê-la. Aquelas que conseguirem estarão em melhores condições de reter os melhores talentos nos próximos três a cinco anos.

Jason Phillips
VP de RH Digital e Diretor Global de Pessoal, Cisco

A flexibilidade passou a ser uma regra

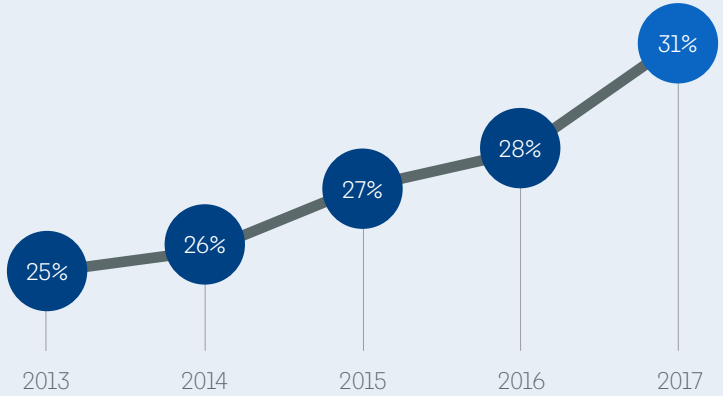
Hoje, é perfeitamente normal enviar mensagens instantâneas para um colega de trabalho em outro continente, responder a um e-mail de trabalho enquanto se espera na fila do supermercado ou terminar uma apresentação em casa depois do jantar.

A tecnologia estendeu o trabalho além do horário e do escritório tradicional, para o bem ou para o mal. Em resposta, os funcionários esperam recuperar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal por meio da flexibilidade, ou seja, a liberdade de trabalhar onde e quando quiserem, dentro de limites razoáveis.

Atualmente, esta é uma das prioridades dos candidatos ao escolher um emprego, e os empregadores promovem cada vez mais suas políticas flexíveis em anúncios de vagas. A flexibilidade pode melhorar a produtividade e a retenção, mas traz um novo conjunto de desafios, como dificuldades de colaboração e formação de vínculos entre as pessoas.

Mais funcionários querem flexibilidade

Porcentagem de usuários do LinkedIn que dizem que o trabalho flexível é muito importante quando consideram uma vaga



+78% aumento nos anúncios de vaga no LinkedIn que mencionam flexibilidade no trabalho desde 2016

A flexibilidade varia de acordo conforme o setor, com o setor de tecnologia à frente

Embora a maioria dos profissionais de talentos afirme que sua empresa oferece alguma flexibilidade de trabalho (trabalho remoto ou horários flexíveis), isso não ocorre em todos os setores.

Alguns trabalhos são impossíveis de realizar remotamente ou fora do horário normal. Um operário de fábrica ou cirurgião, por exemplo, não podem trabalhar facilmente em casa ou mudar de horário à vontade, mas isso é perfeitamente possível para um engenheiro de software.

Portanto, não é surpresa que o setor com as condições de trabalho mais flexíveis seja o de tecnologia, enquanto os menos flexíveis sejam manufatura e saúde. Apenas 43% dos profissionais dos setores de manufatura e saúde afirmam que suas empresas permitem trabalho remoto pelo menos em parte do tempo, em comparação com 72% do setor de software.

Trabalho remoto permitido por setor

Porcentagem de profissionais em cada setor que dizem que a empresa permite que os funcionários trabalhem de forma remota ocasionalmente

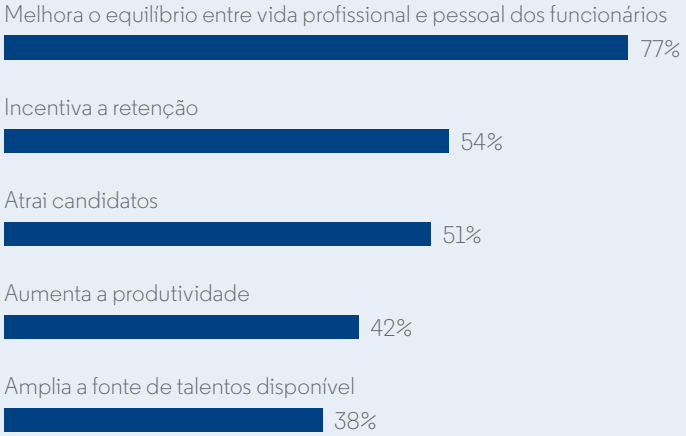
O que é bom para os funcionários é bom para os negócios

Embora o benefício mais claro da flexibilidade seja um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários, ele também ajuda os empregadores a atrair e reter talentos, ao mesmo tempo em que aumenta a produtividade.

Um estudo recente da Universidade de Stanford na China mostrou que permitir que os funcionários trabalhem em casa aumentou a produtividade em 13% e reduziu a rotatividade em 50%. Os resultados foram tão benéficos que a empresa, Ctrip, implementou a política para todos os 16.000 funcionários - e obteve ganhos de produtividade ainda maiores, de 22%. [6]

Principais benefícios da flexibilidade no trabalho

Porcentagem de profissionais de talentos que mencionam os seguintes benefícios como os mais importantes em termos de flexibilidade no trabalho



Maior flexibilidade pode levar a uma maior diversidade

Diferentes estilos de vida exigem diferentes graus de flexibilidade. Se você não oferece flexibilidade, está perdendo uma gama diversificada de candidatos.

Por exemplo, as mulheres estão 22% mais propensas do que os homens a mencionar arranjos de trabalho flexíveis como um fator muito importante quando consideram uma vaga, e essa propensão é ainda maior entre os 36 e os 45 anos. [7]

"Não são apenas as mães que trabalham", acrescenta Sara Sutton, fundadora da organização 1 Million for Work Flexibility. "São pessoas com deficiências, cônjuges de militares, pessoas com problemas de saúde, cuidadores e pessoas que vivem em áreas rurais ou economicamente desfavorecidas. As pessoas precisam e desejam flexibilidade no trabalho por diferentes motivos."

A flexibilidade é importante ao escolher um emprego

Porcentagem de usuários do LinkedIn que dizem que o trabalho flexível é muito importante quando consideram uma vaga

36% Mulheres

29% Homens

O trabalho remoto também tem desvantagens, mas essas ferramentas podem ser úteis

Algumas empresas, como IBM e Yahoo, evitaram publicamente a flexibilidade no passado, citando as dificuldades da colaboração remota. Embora muitos profissionais concordem que esses desafios são reais, eles também acreditam que é possível superá-los com a ajuda de ferramentas tecnológicas cada vez mais populares.

As empresas estão adotando rapidamente plataformas de mensagens instantâneas, como Slack e Microsoft Teams,[9] e plataformas de videoconferência, como GoToMeeting, Webex e Skype já são amplamente utilizadas. Essas ferramentas ajudam a recriar a proximidade e a informalidade de estar na mesma sala, permitindo que os colegas trabalhem em diferentes locais e horários.

Principais desafios do trabalho remoto

Os profissionais de talentos mencionam os seguintes itens como os principais desafios do trabalho remoto dos funcionários

1. Criação de vínculos com a equipe
2. Colaboração
3. Supervisão do trabalho

Principais maneiras de superar os desafios do trabalho remoto

Os profissionais de talentos mencionam as seguintes soluções que os ajudam a superar os desafios do trabalho remoto dos funcionários

1. Mensagens instantâneas
2. Audioconferência
3. Vídeo conferência

6 etapas
para construir uma cultura de trabalho flexível

Etapa 1

Saiba quais tipos de flexibilidade seus funcionários desejam

Pesquise sua força de trabalho para entender suas necessidades. Os tipos de flexibilidade mais solicitados são a capacidade de trabalhar de modo remoto ocasionalmente, mantendo uma mesa fixa na empresa, a autonomia de se afastar por algumas horas por motivos pessoais e a liberdade de mudar o horário de trabalho (por exemplo, para evitar trânsito em horários de pico). [10]

Etapa 2

Parceria com equipes fora do RH

Proporcionar a funcionários com flexibilidade no trabalho a tecnologia certa pode torná-los mais produtivos e otimizar o espaço do escritório para uma força de trabalho parcialmente remota pode ajudar a empresa a poupar dinheiro com espaço físico. Trabalhe com suas equipes de TI e de instalações desde o início para garantir suporte adequado aos funcionários e um uso eficiente do seu espaço.

Etapa 3

Ajude os funcionários a se conectarem utilizando tecnologia

Trabalhadores remotos podem se sentir isolados ou excluídos. Videoconferências e mensagens instantâneas podem ajudar a recriar a disponibilidade em tempo real de andar até a mesa de alguém ou conversar na copa. Essas ferramentas não são úteis apenas para colaboração, mas também para manter as equipes unidas.

4ª etapa

Divulgue suas políticas de flexibilidade

As equipes de RH muitas vezes descobrem que os funcionários não conhecem as políticas da empresa. Promova sua política de flexibilidade em descrições de cargos, entrevistas com candidatos e reuniões com funcionários. Defina expectativas, responda a perguntas e esclareça equívocos comuns.

Etapa 5

Treine os líderes para gerenciar trabalhadores flexíveis

Não é apenas uma questão de mudar políticas ou tecnologias, a cultura no trabalho também precisa se adequar. Organize sessões de treinamento para ajudar os gerentes a liderar equipes flexíveis. O treinamento deve se concentrar em aspectos técnicos e culturais, como manter os funcionários remotos envolvidos.

Etapa 6

Seja flexível em relação à flexibilidade

Você pode personalizar suas políticas de flexibilidade para se adequar a contextos culturais, necessidades e metas locais. À medida que a tecnologia avança e torna a flexibilidade mais viável para mais funcionários, reavalie as suas políticas para saber como torná-las mais inclusivas.

Estudos de caso

sobre flexibilidade no trabalho

A Sodexo adapta princípios globais às necessidades locais

“ ”

Tudo diz respeito à criação de uma cultura inclusiva, onde as necessidades de cada indivíduo sejam atendidas ao longo do caminho, desde que o trabalho seja feito.

Jodi Davidson
Diretora de Iniciativas de D&I

Por quê

Quando a Sodexo introduziu pela primeira vez o trabalho flexível, isso ocorreu de forma rígida: os funcionários tiveram que apresentar propostas formais apenas para solicitar a opção. Após 10 anos, a empresa aprendeu a trabalhar com o “FLOW” (FLexibility Optimizes Work, ou Otimização do trabalho pela flexibilização), uma prática corporativa que está incorporando maior flexibilidade na vida profissional de seus 427.000 funcionários em todo o mundo. [11]

Como

As diretrizes globais são diferentes em cada um dos 80 países onde ela está presente. Na Bélgica, os funcionários são incentivados a chegar mais tarde e sair mais cedo para trabalhar em casa, o que lhes permite evitar o estresse nos horários de pico. Na Índia, as pessoas podem trabalhar em meio período e tirar licença familiar não remunerada por até dois anos, o que aumentou rapidamente o número de mulheres na força de trabalho.

Resultado

Em uma pesquisa recente, a maioria dos funcionários da Sodexo nos EUA se sentia mais produtiva com os arranjos flexíveis. Jodi Davidson, Diretora de Iniciativas de I&D, percebeu o poder da flexibilidade. O pai de Jodi faleceu recentemente, mas ela conseguiu cuidar dele, trabalhando na casa dos pais durante seus últimos meses de vida. Além de agradecer imensamente à Sodexo, sua lealdade à empresa ficou imensa.

A Dell economiza milhões com a flexibilidade no trabalho

“ ”

Trabalho é o que você faz, não um lugar aonde tem que ir. Nossa proposta de valor é clara e simples: permitir que os membros da nossa equipe façam seu melhor trabalho, independentemente de onde e quando.

Mohammed Chahdi
Diretor Global de Recursos Humanos

Por quê

Para a Dell, a flexibilidade no trabalho é mais do que apenas um benefício para os funcionários.
É uma iniciativa corporativa séria com impacto sobre os lucros. Seu programa de trabalho flexível, que permite que os funcionários trabalhem remotamente e em horários variáveis, economizou para a Dell uma média anual de US$ 12 milhões desde 2014, devido à redução dos requisitos de espaço para escritórios. [12]

Como

A Dell acredita que o sucesso do seu programa flexível é a estreita parceria do RH com as equipes de TI e de instalações, desde o início. Ao garantirem que os funcionários tenham o treinamento, a tecnologia e os espaços de trabalho adequados para o estilo de trabalho escolhido, a transformação ocorreu praticamente sem sobressaltos. As políticas flexíveis da empresa trabalham lado a lado com sua cultura, que valoriza a confiança, a responsabilidade e os resultados em detrimento da visibilidade e da supervisão.
A Dell faz questão de manter funcionários remotos e funcionários nas instalações da empresa sob os mesmos padrões, que favorecem o desempenho em detrimento da aparência.

Resultado

Hoje, quase 60% dos funcionários trabalham com flexibilidade, e o NPS (grau de recomendação) dos funcionários que trabalham remotamente tende a ser 20% mais alto em relação a quem trabalha nas instalações físicas da empresa. [13]

A Humana expande a flexibilidade à medida que a tecnologia evolui

“ ”

Reconhece que a flexibilidade no trabalho será gradual. São necessárias grandes mudanças tanto na sua infraestrutura de tecnologia quanto na sua cultura.

Kourtlee Gravil
Diretora de Atração de Talentos

Por quê

Na Humana, uma empresa de saúde dos EUA, aproximadamente metade dos funcionários aproveitou as políticas de trabalho remoto, que foram renovadas e promovidas em 2016. A equipe do call center, no entanto, não conseguia fazer isso; suas ligações tinham que ser gravadas em suas mesas.

Como

Depois que um líder do call center solicitou um modo de permitir que os funcionários trabalhassem de casa, a Humana iniciou um estudo para ver o que poderia ser feito. Embora o trabalho em casa nessa função não fosse viável antes, o estudo encontrou uma nova solução tecnológica que funcionou. Em 2018, a Humana iniciou o piloto de um novo estilo de trabalho flexível - equipando os funcionários do call center com tecnologia residencial e substituindo as mesas fixas por mesas compartilhadas, mais flexíveis.

Resultado

Quando a nova tecnologia tornou-se disponível, a Humana se adaptou para ajudar esse grupo de funcionários a ter a mesma flexibilidade que o restante da força de trabalho. Oferecer flexibilidade robusta ajuda a empresa a atrair talentos e permite a busca de candidatos sem restrição à área dos escritórios locais.

A Appen ajuda trabalhadores flexíveis a se conectarem e reduz perdas de pessoal

“ ”

A flexibilidade é uma parte fundamental da nossa cultura e contribui para operar com eficiência um negócio global em expansão, atraindo talentos e atendendo às necessidades dos clientes.

Kerri Reynolds
Vice-Presidente Sênior de Recrutamento e RH

Por quê

A Appen, uma empresa de machine learning, tem mais de 350 funcionários em tempo integral em sete países e mais de um milhão de contratados em todo o mundo. Os funcionários têm opções de trabalho flexíveis e os contratados são 100% remotos. Após conduzir uma pesquisa interna, a Appen descobriu que, embora as pessoas gostassem da flexibilidade, às vezes se sentiam isoladas.

Como

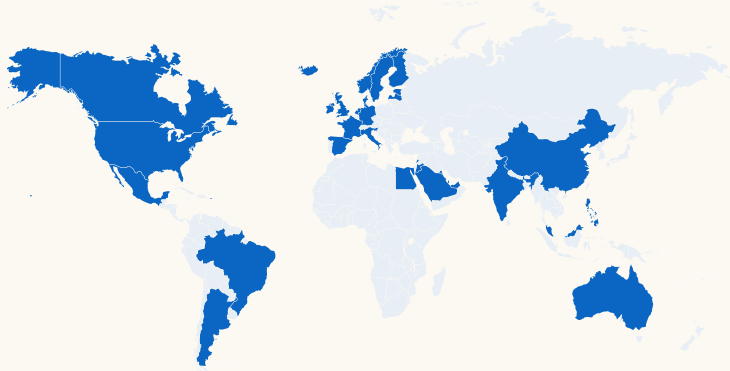
Em 2017, para promover um senso de comunidade, a Appen começou a investir em ferramentas e práticas para tornar o trabalho em casa mais colaborativo. A empresa criou um fórum comunitário interno onde os funcionários flexíveis podem oferecer conselhos, solucionar problemas comuns e conhecer uns aos outros. Ao mesmo tempo, a Appen investiu em soluções de videoconferência, mensagens instantâneas e colaboração em documentos. A empresa também está utilizando os cursos do LinkedIn Learning para treinar líderes e capacitá-los para gerenciar trabalhadores flexíveis.

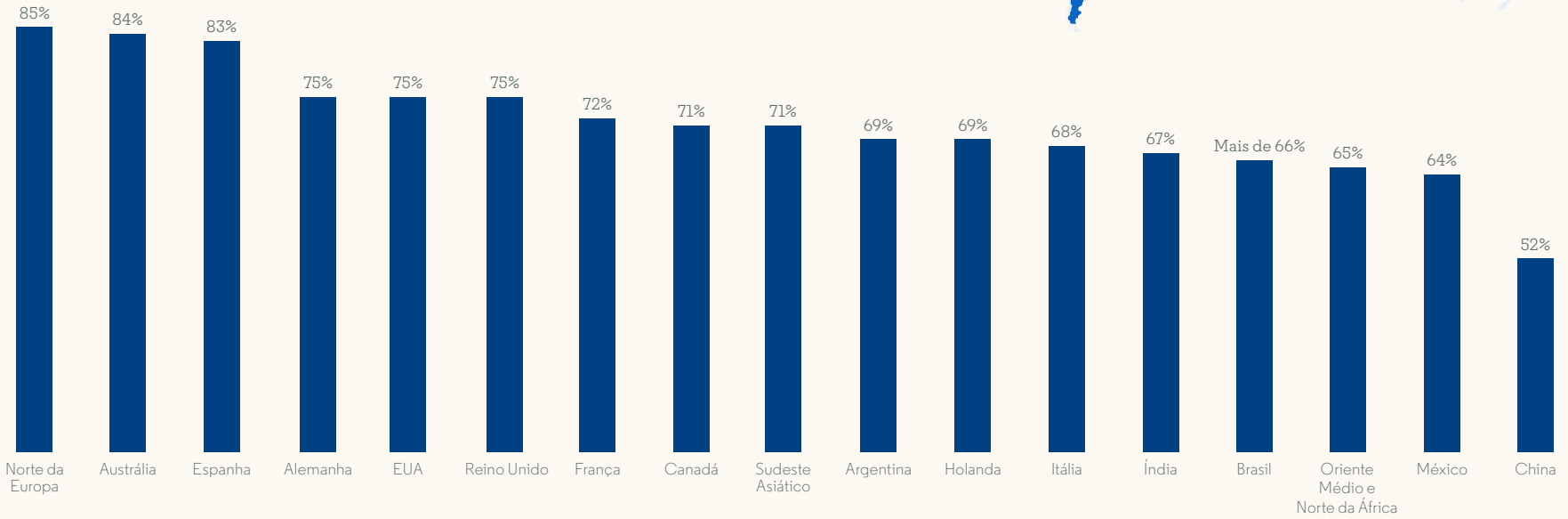
Resultado

A Appen observou sua rotatividade diminuir rapidamente. Em apenas um ano, a taxa de saída de funcionários da empresa caiu 5%. E em sua mais recente pesquisa com funcionários mais importantes, 80% disseram estar satisfeitos com seus empregos.

Importância da flexibilidade no trabalho no mundo inteiro

A porcentagem de profissionais de talentos que concordam que a flexibilidade no trabalho é muito importante para o futuro do recrutamento e do RH





Políticas antiassédio

Estabelecimento de uma cultura de respeito

“ ”

Muitas empresas têm políticas antiassédio, mas políticas não bastam para impedir o assédio. É preciso criar uma cultura de respeito para garantir um ambiente de trabalho seguro.

Janine Yancey
CEO, Emtrain

Há um novo entendimento sobre o assédio sexual

O assédio sexual está presente nos locais de trabalho há muito tempo. Nenhuma região, setor ou faixa de renda está imune. Nos últimos dois anos, porém, mais pessoas têm se manifestado, demonstrando o escopo do problema e exigindo que as empresas façam um trabalho melhor de lidar com o assédio e preveni-lo.

O que começou pequeno, em torno de casos de assédio de alta visibilidade no setor de entretenimento dos EUA, transformou-se rapidamente em assunto internacional. O movimento #MeToo (#EuTambem) iniciado por Tarana Burke em 2007 tornou-se uma hashtag viral em outubro de 2017, com um número incontável de mulheres e homens compartilhando suas próprias histórias pessoais de assédio e violência, muitas vezes no local de trabalho.

À medida que mais histórias são reveladas, as empresas enfrentam uma crescente pressão dos funcionários para agir. Os empregadores percebem que políticas antiassédio são uma necessidade de negócio, e não apenas legal e moral. Locais de trabalho hostis prejudicam a lucratividade através da perda de produtividade e rotatividade, enquanto locais com alto nível de respeito atraem talentos e melhoram o engajamento. Como a prevenção do assédio e a construção de culturas respeitosas são duas faces da mesma moeda, as empresas estão tratando o assunto como uma exigência cultural, não apenas uma iniciativa ocasional do RH.

+71% de aumento anual de conteúdo relacionado a assédio no local de trabalho compartilhado no LinkedIn

Pequenas ações dos funcionários promovem grandes mudanças culturais

Os funcionários estão começando a se sentir mais preparados para enfrentar o assédio, não apenas pedindo mudanças, mas mudando seu próprio comportamento no local de trabalho.

A maioria dos profissionais de talentos (75%) observou alguma mudança de comportamento nos funcionários nos últimos dois anos. Os funcionários se tornaram mais participantes e abertos sobre questões de assédio e menos tolerantes com comportamentos inadequados. A dinâmica do local de trabalho está mudando de forma lenta, mas firme, preparando as pessoas a enfrentarem o assédio sexual.

Como o comportamento antiassédio dos funcionários mudou

Profissionais de talentos dizem que notaram as seguintes mudanças comportamentais entre os funcionários nos últimos dois anos

1. Pronunciar-se quando houver desconforto
2. Discutir questões sociais de forma mais aberta
3. Denunciar mais os maus comportamentos
4. Contar menos piadas politicamente incorretas
5. Ter maior disposição para escutar

Os empregadores estão agindo, mas têm um longo caminho a percorrer

Embora 80% dos profissionais de talentos afirmem que a empresa está fazendo algo para combater o assédio, a forma como os empregadores abordam o problema varia significativamente.

As duas táticas mais comuns têm a ver com melhorar a comunicação. Em seguida, vêm esforços mais substanciais, como revisar as próprias políticas e oferecer sessões de treinamento.

Na parte inferior do gráfico, vemos que os empregadores têm feito menos progressos quando se trata de mudanças sistêmicas mais importantes, como aumentar a diversidade de gênero ou reformular seus procedimentos investigativos. Por fim, o uso de organizações terceirizadas para receber relatórios e práticas de auditoria está entre as táticas antiassédio menos usadas.

As táticas antiassédio mais comuns

Porcentagem de profissionais de talentos que afirmam que suas empresas começaram a adotar as seguintes medidas no último ano

Mulheres veem o aumento na liderança feminina como um passo fundamental para locais de trabalho mais seguros

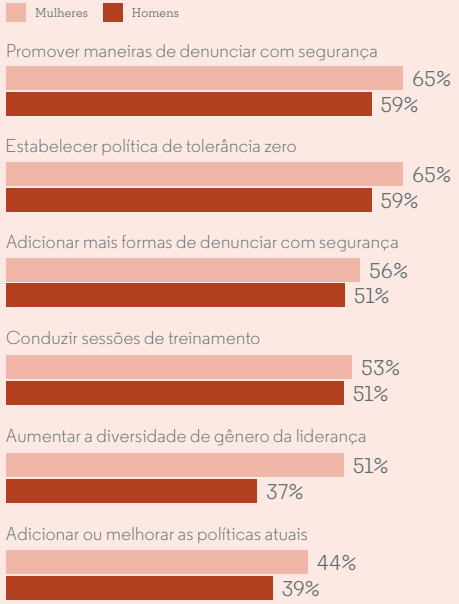
Em comparação com seus pares do sexo masculino, as profissionais de talentos são mais propensas a dizer que táticas antiassédio são eficazes para criar um ambiente de trabalho mais seguro.

Mulheres em funções de RH e recrutamento veem o valor de aumentar a diversidade de gênero na liderança. A maioria diz que esta é uma tática eficaz para criar locais de trabalho mais seguros, enquanto apenas um terço dos homens concorda com isso. Como as mulheres são vítimas de assédio sexual de modo desproporcional aos homens, [14] as líderes podem ser mais sensíveis à questão e, portanto, mais propensas a usar sua influência para combatê-la. E quando os líderes levam a sério o assédio, os funcionários fazem o mesmo. [15]

Enquanto a maioria dos profissionais de talento masculino e feminino acredita em adicionar mais formas de denunciar o assédio, apenas 25% dizem que a empresa está fazendo isso, como mostram os dados da página anterior. Este é um claro call-to-action para empregadores que querem fazer mais.

Táticas antiassédio mais eficazes

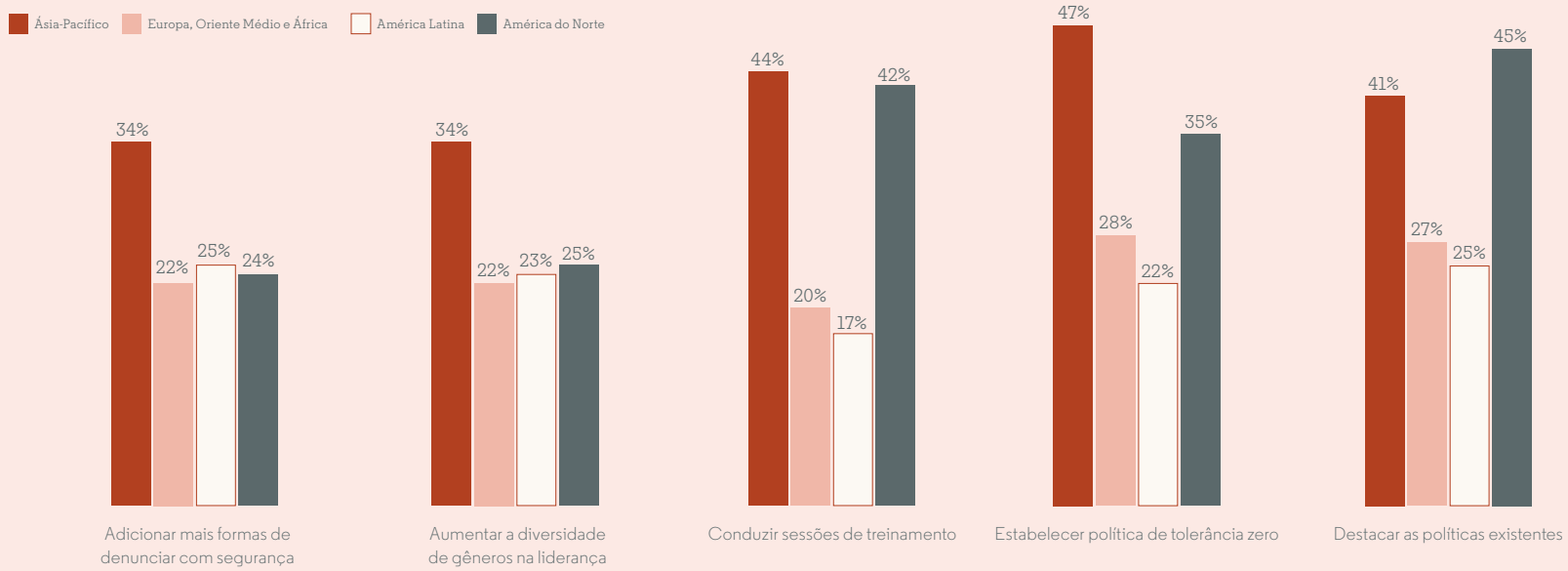
Percentual de profissionais de talentos que dizem que as ações a seguir são mais eficazes, por gênero



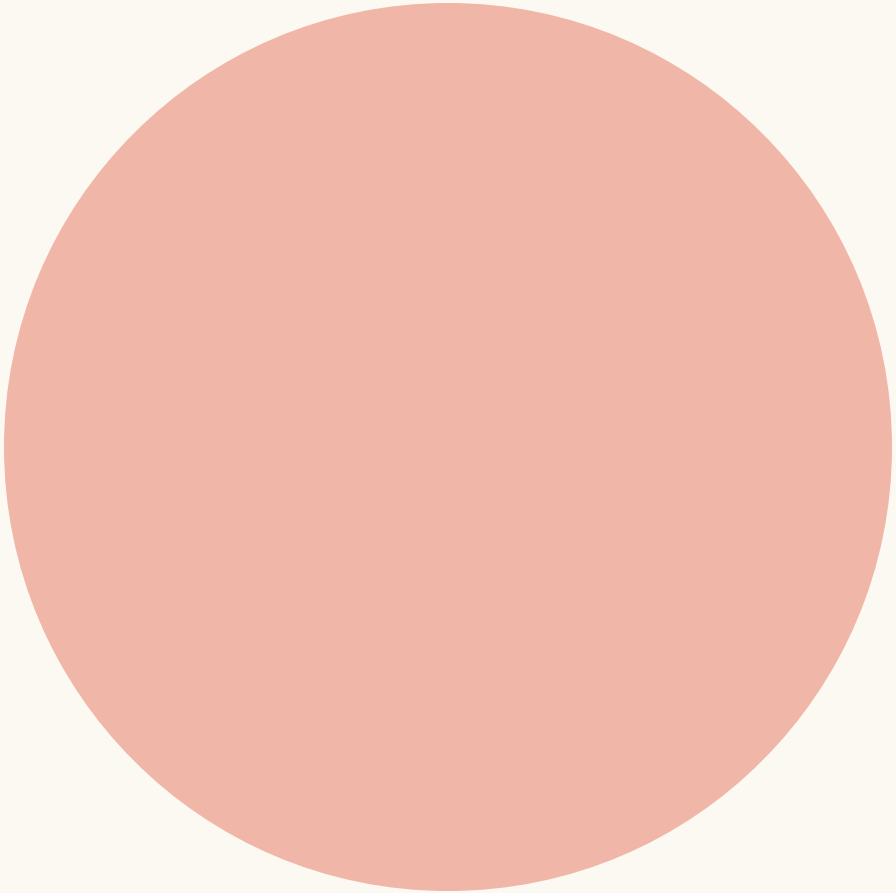
A região Ásia-Pacífico é a que toma mais ações contra o assédio

O combate ao assédio é uma questão especialmente importante na Índia, onde 87% dos profissionais de talentos concordam que a prevenção do assédio é uma tendência muito importante para o futuro do recrutamento e do RH, em comparação com apenas 71% no restante do mundo. Em muitos países europeus, a taxa é ainda menor. Na Alemanha, apenas 47% dizem que é uma tendência importante.

Porcentagem de profissionais de talentos que dizem que sua empresa começou a tomar as seguintes ações no último ano, por região



4 etapas para ajudar a combater o assédio



Etapa 1

Avalie a sua organização

Você precisa entender como as coisas estão agora antes de perceber o que precisa mudar. Descubra como seus funcionários vivenciam as políticas e práticas antiassédio quanto a treinamento, comunicação, denúncia e respostas. Utilize esse conhecimento para obter aprovação da liderança e comece a traçar um plano para um local de trabalho mais respeitoso.

Etapa 1: Avalie a sua organização

Avalie a política atual

Reavalie a política de assédio em relação aos requisitos legais e consulte a sua equipe jurídica e outras partes interessadas para obter as melhores práticas dos colegas do setor. Se você ainda não tem uma política, comece a criar uma.

Repense práticas bem intencionadas que podem sair pela culatra

A "tolerância zero" e suas graves consequências podem impedir que as vítimas notifiquem um número maior de incidentes menos graves. A denúncia anônima pode levar a um limbo jurídico e problemas não solucionados. A "arbitragem forçada" pode silenciar os sobreviventes e permitir que os agressores migrem para outras empresas.

Entenda o que seus funcionários querem

Ouça seus funcionários para avaliar sua cultura. Descubra como é um ambiente de trabalho respeitoso para eles. Considere o uso de terceiros para adicionar práticas de pesquisa baseadas em evidências e anonimato, a fim de consultar os funcionários sobre esses tópicos delicados.

Garanta a adesão da direção

Quanto maior for o apoio da liderança, mais fácil será fazer as mudanças necessárias. A administração sênior vai querer ver dados. Portanto, utilize as estatísticas de funcionários e pares que você reuniu como justificativa para criar ou revisar suas políticas.

> "Um dos melhores casos de negócios para o antiassédio é a retenção. A maioria das vítimas não relata incidentes. Elas desistem e você perde bons funcionários."

Jess Ladd
Fundador, Callisto

Etapa 2

Reformule a sua política

Se você ainda não recebeu nenhuma reclamação de assédio, isso não significa que não existem problemas. Pode significar que há algo errado com a sua política, como você a comunica ou como a aplica. Esta etapa é sobre repensar a própria estrutura da política. Utilize as informações coletadas na primeira etapa para informar quaisquer alterações.

Etapa 2: Reformule a sua política

Diga às pessoas exatamente como você lida com reclamações de assédio

As vítimas geralmente não denunciam o assédio quando não sabem como ele é definido ou o que cada estágio da resposta abrange. Algumas pessoas não denunciam o assédio porque temem perder o controle da situação. Conquiste a confiança, definindo claramente o assédio, seus procedimentos e quando o processo sai da responsabilidade da vítima.

Defina também o bom comportamento

Em vez de se concentrar apenas no mau comportamento, destaque também o bom. Use uma escala de cores como o Espectro de Cores no Local de Trabalho da Emtrain , em que verde é um comportamento positivo, vermelho é ilegal ou tóxico e amarelo e laranja são intermediários. Uma linguagem universal torna mais fácil falar e ser entendido.

Forneça várias formas de denúncia para os funcionários

As preferências para denúncia variam. Portanto, oferecer diversas formas de as vítimas se manifestarem (por exemplo, por telefone, e-mail, on-line, pessoalmente) aumenta as chances de resultados. Utilizar terceiros para a apresentação de denúncias sinaliza que você sabe que existem potenciais conflitos de interesse, mas ainda deseja incentivar as denúncias.

Adapte sua política às necessidades locais

Para empresas multinacionais, busque uma política coesa entre as localidades, mas que possam capturar nuances locais. Mantenha-se informado sobre as leis de diferentes estados e países para utilizar as melhores práticas antes de ser legalmente obrigado a fazê-lo.

> “Ter uma explicação muito clara da sua política on-line é a coisa mais importante que você pode fazer para incentivar as vítimas a se manifestarem. Isso é simples e claro, mas muitas instituições não conseguem fazê-lo.”

Jess Ladd
Fundador, Callisto

Etapa 3

Treinar e comunicar

O assédio em geral é mais sutil do que a agressão física ou sexual. Com frequência, as ofensas causam sofrimento à vítima, mas não ao ponto de levá-las a procurar um advogado. Bom treinamento e comunicação podem ajudar seus funcionários a enfrentar todos os tipos de situações.

Concentre-se nas áreas cinzentas

Ofereça ferramentas e uma linguagem que os funcionários possam utilizar para gerenciar situações menos graves, para que elas não se agravem ou se repitam. Os funcionários muitas vezes não conhecem a linguagem certa a usar em interações difíceis; portanto, dê sugestões de termos apropriados.

Acolha todas as vítimas

Inclua exemplos de grupos de vítimas não tradicionais em seu treinamento, por exemplo, homens e pares de vítimas-assediadores do mesmo sexo. Além disso, considere treinar os gerentes separadamente, devido ao nível superior de responsabilidade e poder.

Não se esqueça das testemunhas

Capacite os funcionários a intervirem quando testemunharem uma ofensa, e não apenas quando forem alvos. Ofereça ferramentas e linguagem adequada para que testemunhas possam criar mais aliados e, portanto, maior impacto cultural.

Torne sua política interativa e pessoal

Considere exercícios práticos ou contrate atores para encenações que promovam o debate ou o aprendizado. Quebre o gelo com relatos pessoais para conquistar confiança e empatia. O treinamento on-line também é uma solução prática. [16]

Não tente reinventar a roda

Complemente o treinamento personalizado com recursos externos. Independentemente dos requisitos legais da sua empresa, considere o uso de recursos de assédio sexual no local de trabalho de fontes governamentais (por exemplo, listas de verificação da EEOC dos EUA) e organizações sem fins lucrativos (por exemplo, lista de recursos internacionais da WIRe).

“ ”

Criar uma cultura de respeito é mais do que memorizar o que fazer e o que não fazer em termos de comportamento. Trata-se de uma competência que os funcionários precisam desenvolver. As empresas precisam lhes dar os recursos necessários para a prática dessas competências.

Janine Yancey
CEO, Emtrain

Etapa 4

Responder e acompanhar

A maioria das pessoas concorda que uma empresa não pode ser responsável por uma pessoa com mau comportamento. Mas a empresa será responsabilizada pela forma como lida com ela. A sua resposta - ou a falta dela - faz parte da sua marca empregadora. Ela pode ser a diferença entre reter seus melhores funcionários e vê-los abandonar a empresa.

Ajude as vítimas a se sentirem seguras desde o início

Conversas sobre assédio são difíceis. Portanto, deixe claro desde o início que a vítima fez a coisa certa ao se manifestar. Talvez seja necessário fazer perguntas incômodas em um ponto posterior do processo, mas a primeira conversa dá o tom e, por isso, deve ser o mais reconfortante possível.

Responsabilize as pessoas com respostas visíveis

Responda a comportamentos inapropriados publicamente e com consequências reais. Isso mostra a outras vítimas que vale a pena se manifestar e impede que outros assediadores atuem. O que poderia ser um constrangimento passageiro para a sua empresa pode ser extremamente compensador na forma de uma cultura e marca empregadora mais fortes.

Evite medidas generalizadas para todos

Ofensas leves exigem respostas adequadas. Adapte a resposta à gravidade da ofensa. Se não o fizer, talvez os funcionários não denunciem ofensas mais leves (por exemplo, contar uma piada inadequada) por medo de causar grandes consequências (por exemplo, causar a demissão de quem contou a piada).

Acompanhe a situação

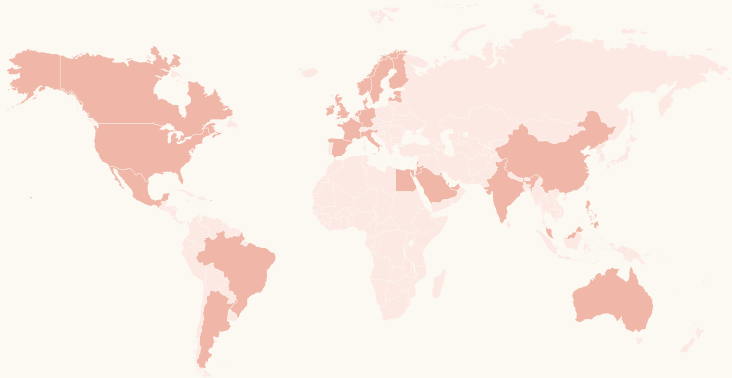
Entre em contato com as vítimas, mesmo depois que a sua obrigação legal for cumprida. Peça a opinião delas sobre a experiência e o que poderia ter sido melhor. Capacitar as vítimas e demonstrar que você se preocupa incentivará outros a se manifestarem.

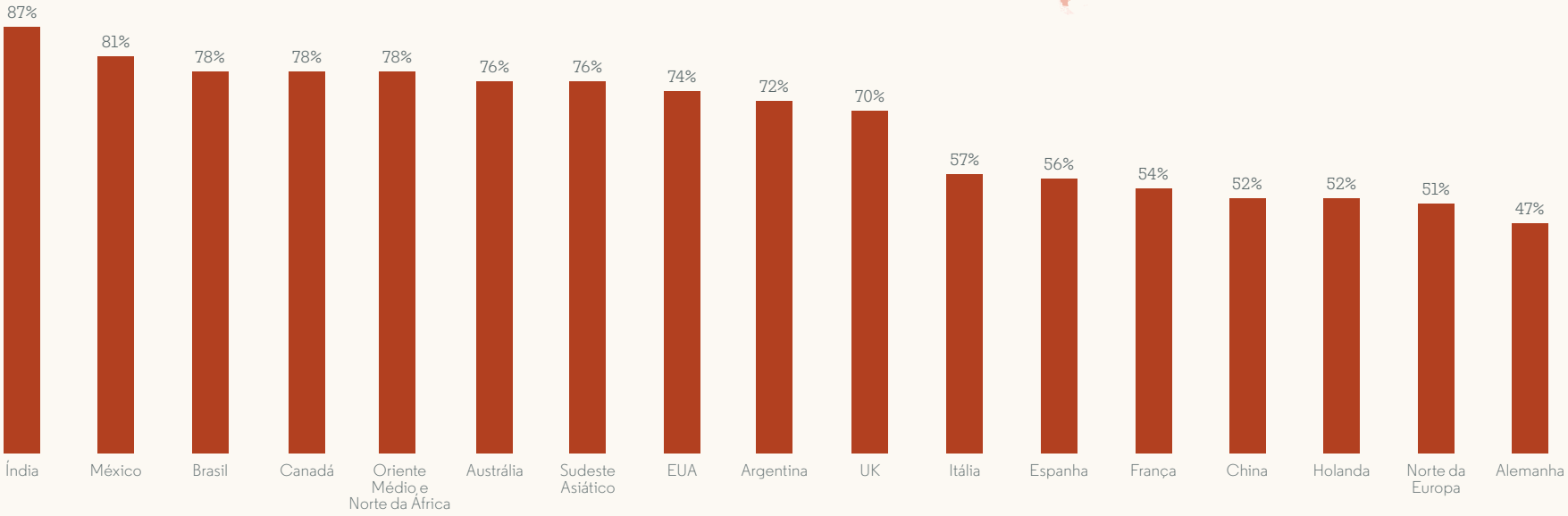
> “Temos que estar dispostos a lançar uma luz ainda mais intensa sobre o assédio no local de trabalho. As empresas devem ser mais públicas sobre essa questão. Ser mais honesto e receptivo ajuda a construir culturas mais fortes no local de trabalho, a longo prazo.”

Lauren Leader
CEO, All in Together

Importância do combate ao assédio no mundo inteiro

A porcentagem de profissionais de talentos que concordam que o combate ao assédio é muito importante para o futuro do recrutamento e do RH





Transparência salarial

Quebrando tabus para gerar confiança

“ ”

Transparência não é o objetivo.
O objetivo é pagar a todos de forma justa,
e a transparência nos leva a fazer isso.

Anil Dash
CEO, Glitch

A transparência salarial estabelece confiança

Salários sempre foram um assunto confidencial no local de trabalho. Para os empregadores, divulgar informações excessivas sobre os salários dos funcionários pode causar disputas salariais, limitar sua capacidade de negociar e incentivar os concorrentes a roubar talentos.

Contudo, os benefícios da transparência salarial podem superar esses temores. Além de definir as expectativas salariais com os candidatos desde o início, a transparência também elimina a desinformação que pode prejudicar a motivação e a retenção de funcionários. A razão para isso é que, sem informações suficientes, a maioria das pessoas tende a presumir erroneamente que está sendo mal paga. [17]

Além disso, a transparência pode ajudar a garantir um pagamento justo entre gêneros, grupos étnicos e todos os outros grupos demográficos, estabelecendo um relacionamento mais confiável com todos os funcionários.

+136% aumento no conteúdo sobre transparência salarial compartilhado no LinkedIn desde 2014

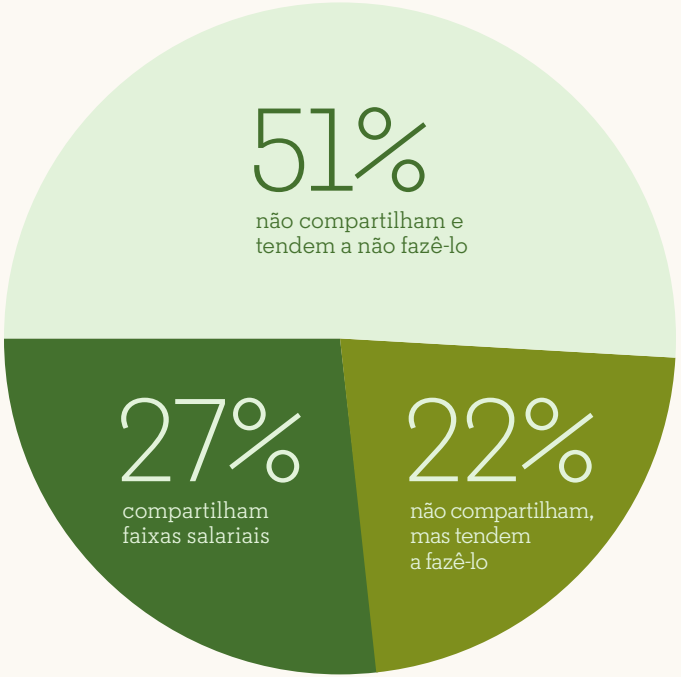
Os pioneiros na adoção saem à frente

À medida que o acesso a dados salariais se torna mais fácil em sites como PayScale, Glassdoor e LinkedIn, mais empresas optam por abrir seus dados também, compartilhando suas informações salariais.

Atualmente, 27% dos profissionais de talentos dizem que sua empresa é transparente quanto a salários. Desses 27%, 67% compartilham faixas salariais com candidatos no início do processo de contratação, 59% compartilham faixas salariais com funcionários e 48% as compartilham publicamente em anúncios de vagas. À medida que a tendência à transparência aumenta, podemos esperar que esses números também aumentem.

As empresas estão divididas em relação à transparência

Porcentagem de profissionais de talentos que afirmam que a sua empresa compartilha faixas salariais com funcionários ou candidatos em um estágio precoce, ou que tendem/não tendem a compartilhar tais dados nos próximos 5 anos



As empresas temem disputas, mas aquelas que compartilham os salários veem benefícios

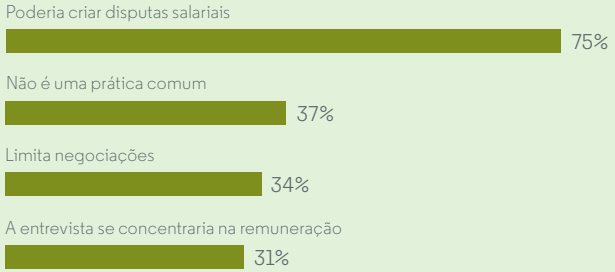
O medo de aborrecer os funcionários é, de longe, o motivo mais citado para não compartilhar faixas salariais. As empresas geralmente se preocupam com o fato de as pessoas pedirem imediatamente o salário mais alto da faixa ou ficarem infelizes depois de ver o que outros ganham.

Segundo os profissionais de talentos que a praticam, a transparência salarial torna o processo de contratação mais eficiente, agilizando as negociações. Ela também ajuda a garantir um pagamento justo entre gêneros e grupos étnicos e é por isso que muitos governos introduziram recentemente leis de transparência salarial. [18]

"A transparência salarial remove a desconfiança que as pessoas sentem", diz o líder de engenharia Leslie Miley, que trabalhou para a Fundação Obama, o Twitter e a Apple. "Como afro-americano, sempre fico desconfiado, porque todos os dados confirmam que eu vou receber menos. A confiança tende a aumentar quando se diz claramente "Este é o nosso salário e estas são nossas faixas salariais".

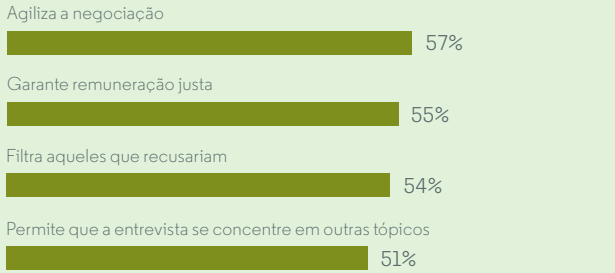
Razões para não compartilhar faixas salariais

Profissionais de talentos que não compartilham as faixas salariais com candidatos ou funcionários citam as seguintes razões:



Benefícios do compartilhamento de faixas salariais

Profissionais de talentos que compartilham faixas salariais com candidatos ou funcionários citam os seguintes benefícios:



7 etapas para estabelecer a transparência salarial

Etapa 1

Veja como seus salários se comparam

Realize uma auditoria interna para ver como seu pagamento se compara aos dos seus concorrentes e se você tem alguma lacuna salarial significativa em relação a gênero, grupos étnicos e funções semelhantes. Se descobrir desigualdades significativas, trace um plano para corrigi-las, seja por meio de aumentos imediatos ou alterações nas políticas de promoção.

Etapa 2

Decida o quão transparente você quer ser

Existem muitos tipos e graus de transparência salarial. Você pode compartilhar faixas salariais em anúncios de vagas, compartilhar faixas salariais com funcionários (para suas próprias funções ou para todas), ou até mesmo publicar salários exatos. Determine o que é melhor para a sua empresa e obtenha a aprovação da alta administração, antes de comunicar os funcionários.

Etapa 3

Solicite a opinião de funcionários

Envolva seus funcionários no processo. Compartilhe os detalhes da política proposta e os resultados esperados com seus funcionários em diferentes canais. Dê aos funcionários várias maneiras de fornecer feedback e compartilhar preocupações, de pesquisas anônimas a sessões ao vivo de perguntas e respostas e discussões individuais.

Etapa 4

Desenvolva claros critérios de remuneração

Antes de implantar a transparência salarial, certifique-se de que você pode responder claramente sobre os fatores que determinam o salário de um funcionário, como anos de experiência ou desempenho anterior. Qualifique as exigências para estar no ponto mínimo, médio e máximo da faixa salarial.

Etapa 5

Treine os gerentes para discutirem adequadamente questões de remuneração

Falar sobre salários pode ser desconfortável. Treinar os gerentes para responder a perguntas e explicar políticas de remuneração pode facilitar e trazer tranquilidade sobre essas conversas para os funcionários.

Etapa 6

Dê um passo de cada vez

Uma abordagem em várias etapas pode contribuir para uma transição mais suave. Considere compartilhar seus planos e treinar os gerentes no primeiro ano, fornecer faixas salariais para cada função aos funcionários no ano seguinte e, finalmente, compartilhar as faixas para todas as funções no terceiro ano.

Etapa 7

Comunique-se claramente ao implantar a política

Garanta que os funcionários tenham todos os detalhes de que precisam e continuem a reforçar a lógica por trás da transparência. Vincular suas políticas aos valores centrais da sua empresa pode fortalecer ambos. Por exemplo, você pode conectar a transparência salarial a valores como honestidade, integridade, diversidade, comunicação ou responsabilidade.

Estudos de caso

de transparência salarial

A Buffer torna públicos os salários exatos

> A transparência salarial realmente ajudou a aumentar a confiança, a moral e a produtividade em geral. A satisfação no local de trabalho é algo que também vemos em muitas pesquisas com nossos funcionários.

Hailley Griffis
Diretora de Relações Públicas

Por quê

Hailley Griffis, Diretora de RP da Buffer, ganha US$90.091 anuais. Não é segredo. Na Buffer, o salário de todos os funcionários está disponível on-line para qualquer pessoa. A publicação de salários on-line é uma das formas como a Buffer pratica seu valor básico de "transparência como padrão". A empresa também compartilha números ligados à receita, métricas de diversidade e até detalhes sobre demissões. [19]

Como

Antes de compartilhar os salários em 2013, a Buffer obteve a concordância de todos os funcionários. Claro, o fato de serem apenas 12 facilitou muito. Mesmo quando a equipe aumentou para 80 pessoas, apenas ocasionalmente alguém se recusava a exibir seu salário. Nestes casos, a remuneração tal função segue pública, mesmo sem o nome. A Buffer estava pronta para a justificar os salários. Ela utiliza uma fórmula salarial (também transparente) para determinar a remuneração de todos com base em experiência, custo de vida local e taxa de mercado da função. A fórmula é utilizada também no processo de contratação e evita a necessidade de negociação de salários.

Resultado

Embora certamente seja uma política extrema, ela é popular entre candidatos e funcionários. Um mês depois de publicar seus salários, a Buffer recebeu mais do que o dobro de candidaturas dos 30 dias anteriores. [20] Pesquisas com funcionários mostram que as pessoas estão satisfeitas e, como a fórmula salarial garante pagamento igual para trabalhos iguais, elas podem ter a certeza de que estão recebendo remuneração justa.

A CareHere compartilha faixas salariais passo a passo

“ ”

Neste momento, a transparência é uma vantagem competitiva para nós. Vamos aproveitar enquanto durar,mas espero que outros empregadores também a adotem. É a coisa certa a fazer, e os funcionários e candidatos querem isso. Devemos isso a eles e a nós mesmos como profissionais de RH.

Jeremy Tolley
Diretor de pessoas

Por quê

A CareHere, uma empresa de saúde com mais de 1.200 funcionários, percebeu que havia algo errado. Apesar dos salários acima do mercado, os funcionários muitas vezes achavam que estavam sendo pagos injustamente, e os gerentes não sabiam como trabalhar essas preocupações. Isso estava prejudicando a marca empregadora da CareHere, e a empresa sentiu que estava perdendo bons funcionários.

Como

Em 2017, a CareHere adotou um plano de transparência salarial de três anos, para aumentar a retenção. Em 2018, a empresa comunicou sua filosofia salarial a todos os funcionários. A empresa também começou a divulgar a faixa salarial das funções de seus funcionários, a compartilhá-las com candidatos e a treinar gerentes para discussões sobre salários. Até o final de 2019, a CareHere espera ter faixas salariais abertas para todas as funções internamente e em anúncios de vagas. Além disso, a empresa deseja que os funcionários discutam questões salariais de forma aberta e honesta com seus gerentes, especialmente se o salário for uma razão para o desejo de pedirem demissão.

Resultado

Embora a implantação da transparência salarial da CareHere ainda esteja em andamento, os funcionários reagiram de forma muito positiva até o momento, e a experiência dos candidatos melhorou significativamente. Compartilhar faixas salariais desde cedo torna o processo mais simples e tem recebido elogios de candidatos.

A Starbucks alcança as igualdades de gênero e racial

“ ”

A luz do sol é o melhor desinfetante. Não podemos fazer parte da solução até sabermos qual é o problema. Ninguém espera que a sua empresa seja perfeita, mas todos esperam que ela seja transparente e honesta.

Sara Bowen
Líder Global de Inclusão, Diversidade, Igualdade e Acessibilidade

Por quê

A Starbucks tornou a transparência um princípio fundamental no esforço da empresa para eliminar diferenças salariais entre gênero e raça. E como faz parte da sua visão de igualdade salarial global, é simplesmente a coisa certa a fazer, afirma Sara Bowen, Líder Global da Equipe de Inclusão, Diversidade, Igualdade e Acessibilidade (IDEA) da Starbucks.

Como

Nos últimos anos, a empresa parou de perguntar aos candidatos sobre seus históricos salariais e começou a fornecer faixas salariais aos candidatos que as solicitassem. Para muitas funções, uma calculadora é utilizada para determinar os salários com base na experiência e definir faixas salariais bem antes do início da seleção dos candidatos. A Starbucks também se comprometeu a publicar suas mudanças em termos de igualdade salarial anualmente.

Resultado

Em 2018, a Starbucks anunciou que alcançou 100% de igualdade salarial para todos os gêneros e grupos étnicos que executam trabalhos semelhantes nos Estados Unidos, [21] e se comprometeu a fazer o mesmo globalmente para funcionários em mercados operados pela empresa. Essas práticas reforçaram a sua marca empregadora e ajudaram a atrair os melhores talentos.

A Glitch utiliza a transparência para garantir a qualidade

> Transparência não é o objetivo. O objetivo é pagar a todos de forma justa, e a transparência nos obriga a fazer isso.

Anil Dash
CEO

Por quê

Ao entrar para a Glitch como CEO em 2016, Anil Dash liderou um esforço conjunto para aumentar a diversidade e a inclusão na empresa. Abraçar a transparência salarial era uma forma clara de garantir que candidatos de diferentes origens seriam tratados e remunerados de forma justa.

Como

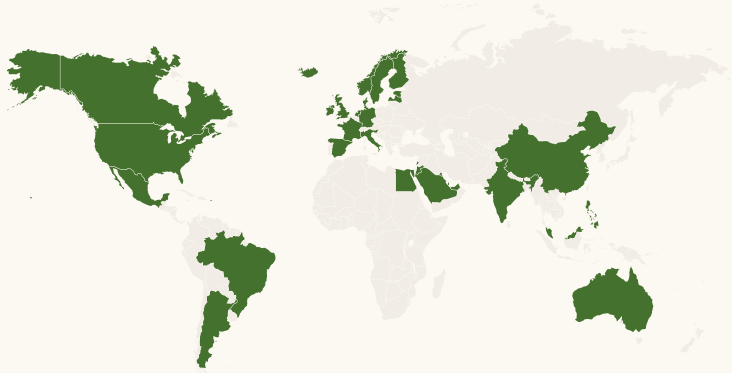
Antes de adotar a transparência salarial, a Glitch realizou uma auditoria para garantir que seus funcionários recebessem remuneração justa independentemente de gêneros e grupos étnicos. Isso já acontecia, mas os funcionários não tinham como saber. Depois de propor transparência aos funcionários, todos foram convidados a fornecer suas ideias em reuniões e pesquisas anônimas. Por fim, eles decidiram começar compartilhando faixas salariais, em vez de salários exatos, internamente e em anúncios de vagas.

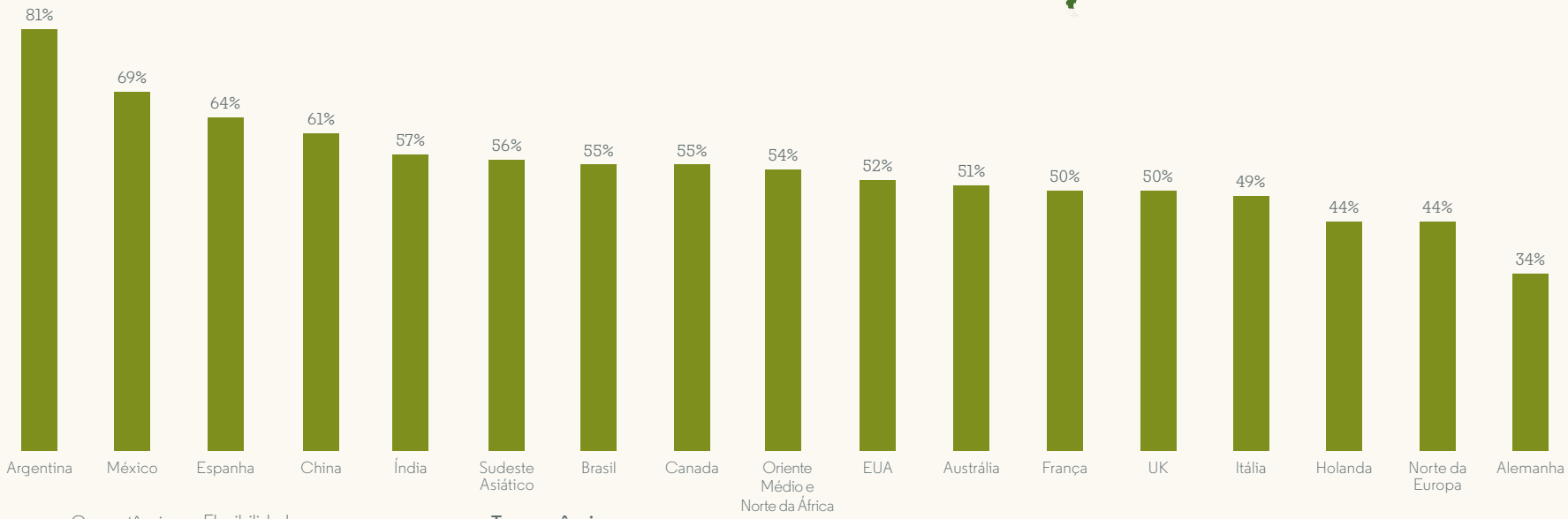
Resultado

Segundo Anil, a transparência conquista confiança e permite que a empresa mantenha seus melhores talentos. A transparência também trouxe benefícios inesperados: as revisões e os aumentos são mais previsíveis, o feedback dos candidatos tem sido positivo e os anúncios de vaga agora geram rotineiramente centenas de candidaturas e elogios em mídias sociais.

Transparência salarial no mundo

Porcentagem de profissionais de talentos que concordam que a transparência salarial[1] é muito importante para o futuro do recrutamento e do RH





Metodologia

Pesquisa

Foram pesquisados 5.164 profissionais de talentos e gestores de contratações que se identificaram como profissionais de talentos que trabalham em um departamento de RH/AT corporativo ou gestores de contratações com alguma autoridade sobre as decisões de contratação em sua equipe. Os participantes da pesquisa são usuários do LinkedIn selecionados com base nos seus dados de perfil e contatados por e-mail entre 18 de setembro e 10 de outubro de 2018.

Dados comportamentais

As estatísticas comportamentais para este relatório foram geradas a partir dos bilhões de dados criados por mais de 590 milhões de usuários em mais de 200 países presentes no LinkedIn hoje. Esta análise foi realizada em outubro de 2018.

Competências interpessoais

As competências interpessoais de que as empresas mais precisam foram determinadas pela observação de competências interpessoais em alta demanda em relação à sua oferta. A demanda é medida pela identificação das competências listadas nos perfis do LinkedIn das pessoas que estão sendo contratadas nas mais altas taxas. Apenas cidades com 100.000 usuários do LinkedIn foram incluídas.

Flexibilidade no trabalho

Realizamos uma análise em termos que indicam arranjos de trabalho remotos e flexíveis nos anúncios de vagas no LinkedIn por meio de palavras-chaves em diversos idiomas. A taxa de crescimento refere-se ao aumento de anúncios de vagas remotas e flexíveis, como parte do total de anúncios de vagas de trabalho de setembro de 2016 a agosto de 2018. Estatísticas sobre a proposta de valor do empregador foram geradas por meio da análise da Pesquisa anual de Impulsionadores de Talentos do LinkedIn, com mais de 350.000 usuários. O gênero foi inferido com base no primeiro nome de 90% dos participantes.

Políticas antiassédio

Realizamos uma análise em tópicos relacionados a assédio no local de trabalho (incluindo artigos, publicações e atualizações) publicados por usuários e empresas com palavras-chave em diversos idiomas. A taxa de crescimento de 71% refere-se ao conteúdo sobre assédio no local de trabalho como parte do conteúdo total de agosto de 2017 a agosto de 2018.

Transparência salarial

Realizamos uma pesquisa no conteúdo do LinkedIn (incluindo artigos, publicações e atualizações) publicados por usuários e empresas que mencionaram “transparência salarial” e tópicos relacionados ou semelhantes com palavras-chave em diversos idiomas. A taxa de crescimento refere-se ao aumento do conteúdo sobre transparência salarial como parte do conteúdo total de setembro de 2014 a agosto de 2018.

Fontes e observações

1. Os participantes da pesquisa foram questionados sobre uma definição um pouco mais ampla da transparência que também incluiu o compartilhamento de métricas de diversidade ("compartilhamento de faixas salariais e estatísticas de diversidade com candidatos, funcionários e/ou o público").
2. Irving Wladawsky-Berger. "Automation and the Changing Demand for Workforce Skills" *TheWall Street Journal*. 12 de outubro de 2018. | Fonte
3. Iris Bohnet. "How to Take the Bias Out of Interviews." ("Como eliminar o preconceito das entrevistas.") *Harvard Business Review*. 18 de abril de 2016 | Fonte
4. Dica de John Vlastelica, fundador da empresa de consultoria de atração de talentos Recruiting Toolbox.
5. Gregory Lewis. "Why Unconscious Bias Training Doesn't Work—5 Ways to Actually Make aDifference." ("Por que treinamentos sobre preconceito inconsciente não funcionam - 5 maneiras de fazer a diferença de fato." *Blog de talentos do LinkedIn*. 17 de julho de 2017 | Fonte
6. Nicholas Bloom e John Roberts. "A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better." ("Um experimento sobre trabalhar em casa demonstra que profissionais com altos desempenhos o preferem".) *Harvard Business Review*. domingo, 23 de janeiro de 2005 | Fonte
7. Com base na pesquisa anual de Proposta de Valor do Empregador, com mais de 350.000 usuários do LinkedIn do mundo inteiro
8. Nicole Spector. "Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?" ("Por que as grandes empresas estão chamando seus funcionários remotos de volta ao escritório?" *NBC News*. quinta-feira, 27 de julho de 2017 | Fonte
9. Klint Finley. "Why Workplace Instant Messaging is Hot Again." ("Por que as mensagens instantâneas no local de trabalho estão em alta novamente?") *Wired*. 22 de dezembro de 2017 | Fonte
10. "A flexible future is here, but companies have a long way to go." ("Um futuro flexível já é umarealidade, mas as empresas ainda têm um longo caminho a percorrer.") *Werk*. | Fonte
11. Kristen Jacobs. "Sodexo Goes With the FLOW When It Comes To Workplace Flexibility." ("ASodexo segue o FLOW - Flexibility Optimizes Work ou A flexibilidade otimiza o trabalho - quando se trata de flexibilidade no local de trabalho.") *Blog de Carreiras da Sodexo nos EUA*. 21de junho de 2017 | Fonte
12. "Work Flexibility at Dell." ("Flexibilidade no trabalho na Dell.") *Dell Careers*. | Fonte
13. "2020 Legacy of Good Plan." ("Legado de um bom plano para 2020".) *Dell*. | Fonte e "Work Flexibility at Dell." *Dell Careers*. | Fonte
14. Elyse Shaw, M.A., Ariane Hegewisch, M.Phil., Cynthia Hess, Ph.D. "Sexual Harassment and Assault at Work: Understanding the Costs." ("Assédio sexual e agressão no trabalho: entende seus custos.") *Pesquisa do Institute for Women's Policy*. segunda-feira, 15 de outubro de 2018. | Fonte
15. Chloe Hart, Alison Dahl Crossley, Shelley Correll. "Study: When Leaders Take Sexual Harassment Seriously, So Do Employees." ("Estudo: Quando os líderes leva o assédio sexual a sério, os empregados também o fazem. " *Harvard Business Review*. sexta-feira, 14 de dezembro de 2018. | Fonte
16. Os seguintes cursos do LinkedIn Learning podem ajudar a reforçar as melhores práticas: Preventing Harassment in the Workplace, Dealing with Harassment at Work, and Creating aPositive and Healthy Work Environment (em inglês).
17. Teresa Perez. "Most People (Still) Have No Idea Whether They're Paid Fairly." ("A maioria das pessoas (ainda) não sabem se são pagas de maneira justa.") *Payscale*. segunda-feira, 11 de dezembro de 2017. | Fonte
18. Talene M. Carter, Martyn Redfern, Lewis Gayle. "Pay equity across the globe." ("Igualdade nos pagamento em todo o mundo.") *Willis Towers Watson*. 9 de outubro de 2018. | Fonte
19. "Salaries at Buffer." ("Salários na Buffer.") | Fonte e Courtney Seiter. "The 10 Buffer Values and How We Act on Them Every Day." ("Os 10 valores de buffer e como eles fazem parte do nosso dia a dia.") *Blog público da Buffer* 19 de abril de 2016 | Fonte e Leo Widrich. "Introducing the Public Buffer Revenue Dashboard: Our Real-Time Numbers for Monthly Revenue, Paying Customers and More." ("Apresentamos o painel público de receitas da Buffer: nossos números sobre receita mensal, pagamento a clientes e muito mais em tempo real".) *Blog público da Buffer* 23 de agosto de 2017. | Fonte e Courtney Seiter. "Building a More Inclusive Startup: Introducing the Diversity Dashboard." *Blog público da Buffer* sexta-feira, 26 de junho de 2015. | Fonte e Joel Gascoigne. "Tough News: We've Made 10 Layoffs. How We Got Here, the Financial Details and How We're Moving Forward." *Blog público da Buffer* quarta-feira, 22 de junho de 2016. | Fonte
20. Vickie Elmer. "After disclosing employee salaries, Buffer was inundated with resumes." *Quartz*. 24 de janeiro de 2014. | Fonte
21. "Starbucks announces 100 percent gender, racial pay equity for U.S partners, sets global commitment". *Starbucks Newsroom*. 21 de março de 2018. | Fonte

Autores

Dados

Mike Chanler
Gerente Sênior de Pesquisa de Mercado

Colleen Dye
Pesquisadora Associada Sênior

Catherine Coppinger
Gerente do Programa de Estatísticas

Gina Nieh
Analista de Informações

Tudor Maris
Analista de Informações

Design

Ben Keyser
Designer Sênior
Estúdio de criação

Kaelin McGill
Supervisor
Estúdio de criação

Editorial

Greg Lewis
Gerente de Marketing de Conteúdo

Kate Reilly
Escritora e Estrategista de Conteúdo

Jared Smith
Gerente Sênior de Marketing de Conteúdo

Maria Ignatova
Diretora de Liderança Inovadora

Sobre as Soluções de Talentos do LinkedIn

Nossos produtos ajudam você a encontrar e interagir com os candidatos certos, construir sua marca e, até mesmo, a tomar decisões mais inteligentes com dados e insights do LinkedIn.

Visite o nosso site

Faça parte da rede do LinkedIn

LinkedIn SOLUÇÕES DE TALENTOS