

Tendências Globais de Talentos de 2020

As 4 principais tendências que
estão mudando a maneira de
contratar e reter talentos

LinkedIn Talent Solutions



Índice

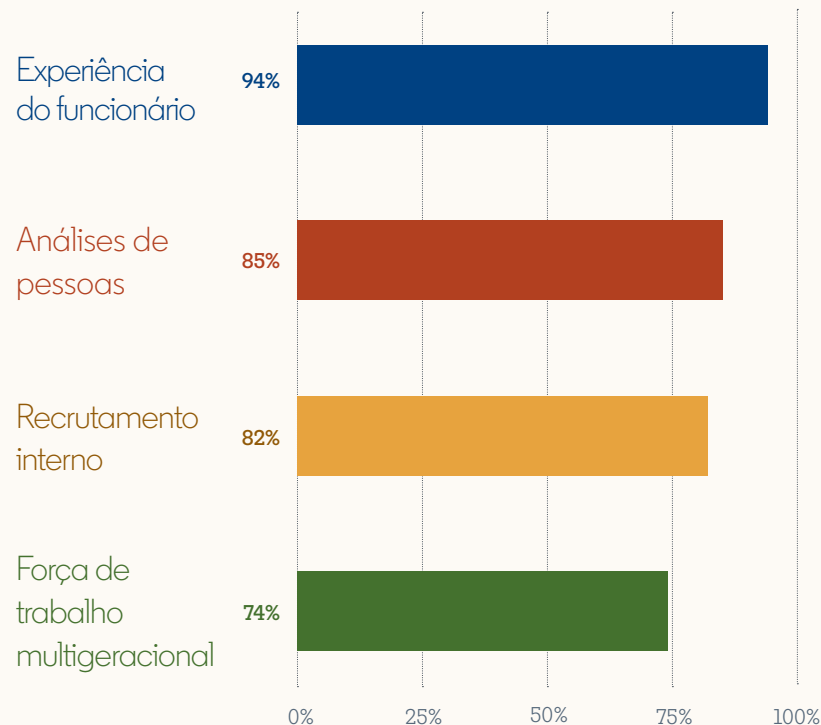
Combinamos resultados de pesquisas junto a mais de 7.000 profissionais de talentos em 35 países, dados do LinkedIn referentes a análises de comportamentos e entrevistas com mais de 40 especialistas para apresentar recomendações estratégicas sobre como agir em relação a essas tendências.

Índice

□	Introdução	4
□	Resumo de 3 minutos	5
■	Experiência do funcionário	7
■	Análises de pessoas	27
■	Recrutamento interno	46
■	Força de trabalho multigeracional	65
□	Considerações finais	87
□	Agradecimentos	88
□	Metodologia	89

As 4 principais tendências que estão mudando a contratação e a retenção de talentos

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



Introdução

4 tendências, 1 tema – empatia

A experiência humana no centro do RH e da contratação.

Ao entrarmos na década de 2020, a empatia reformulará a maneira como os empregadores contratam e retêm talentos. As empresas se empenharão em entender seus talentos melhor do que nunca a fim de melhor atendê-los, e muitas já estão no caminho certo.

No final de 2019, quase 200 CEOs assinaram uma "Declaração sobre o Propósito de uma Empresa." Para eles, em vez de colocar o valor para os acionistas acima de tudo, o objetivo de uma empresa agora inclui investir nos funcionários.

As empresas estão demonstrando mais empatia, não só para atrair candidatos, mas também para reter a força de trabalho em meio a expectativas crescentes do que os empregadores devem aos seus funcionários.

A empatia pode ser vista em cada uma das tendências deste ano: o surgimento da **experiência do funcionário**, com novas maneiras de atender aos funcionários; o desenvolvimento de **análises de pessoas**, com ênfase no entendimento do comportamento humano; a redescoberta do **recrutamento interno**, com foco no avanço das carreiras das pessoas internamente; e o amadurecimento da **força de trabalho multigeracional**, que busca aproveitar os pontos fortes de todos.

Na década de 2020, as pessoas estarão em primeiro lugar.

Experiência do funcionário

As empresas é que estão começando a trabalhar para os funcionários, não o contrário. As equipes de RH estão apostando na experiência do funcionário para melhorar a retenção e a marca do empregador. Além de coletar feedback, elas precisam colaborar ativamente com os funcionários para criar uma experiência que funcione para todos.

77% das empresas concentram-se na experiência dos funcionários para aumentar a retenção.

Análises de pessoas

As análises prometeram revolucionar o recrutamento e o RH há uma década, mas apenas as empresas mais sofisticadas têm colhido frutos. Agora, estamos atingindo um ponto em que os dados estão acessíveis a todos. Entender e aproveitar análises está rapidamente se tornando uma competência obrigatória em RH.

242% de aumento de profissionais de RH com competências de análise de dados nos últimos 5 anos.

Recrutamento interno

Provavelmente, você está ignorando uma fonte de talentos promissores: seus próprios funcionários. Atualmente, a maioria das contratações internas acontece graças a ações dos próprios funcionários. Chegou a hora dos recrutadores criarem um programa formal de contratação interna e trabalharem com aprendizagem e desenvolvimento para desenvolver as competências necessárias para o futuro.

41%

de aumento no tempo dos funcionários em empresas com contratação interna alta em comparação com as demais.

Força de trabalho multigeracional

As aposentadorias mais tardias e a chegada da geração Z estão trazendo às empresas mais diversidade de idade do que nunca. Jovens ou pessoas experientes, todos podem ajudar a provar que um bom trabalho não tem idade. Cabe às empresas ajudar equipes de diversas faixas etárias a descobrir o seu melhor, criando as condições para colaboração e troca de conhecimento.

56%

das empresas dizem que recentemente atualizaram suas políticas para atrair uma força de trabalho multigeracional.

Tendência nº 1

Experiência do funcionário

Sua empresa é que irá trabalhar para os funcionários, não o contrário.

Trabalhar juntos para criar melhores experiências

As empresas estão se colocando no lugar dos funcionários.

O trabalho costumava dizer respeito à conformidade: as empresas adotavam regras e planos e os funcionários os cumpriam. No entanto, à medida que a concorrência por talentos se estreitava e os funcionários se tornavam mais qualificados, o poder passou das instituições aos indivíduos.

Hoje em dia, mais empresas estão considerando tudo o que fazem do ponto de vista da experiência do funcionário (EX). A EX é tudo o que um funcionário observa e sente, e todas as suas interações como parte de uma empresa. É diferente do engajamento dos funcionários. Embora o engajamento seja a meta final (afinal, funcionários engajados são mais comprometidos e produtivos), a EX é um meio de se chegar lá.

96% de profissionais de talentos dizem que a experiência dos funcionários está se tornando mais importante.



"A experiência dos funcionários diz respeito a realizar atividades com e para seus funcionários, não por eles."



Mark Levy

Ex-diretor de experiência de
funcionários da Airbnb e da Allbirds

As 4 leis da experiência do funcionário

Como pensar em todo o processo e torná-lo viável.

O conceito de experiência do funcionário pode parecer complicado: se ela é tudo o que um funcionário vivencia, como é possível cuidar de tudo? Um truque é dividi-la em quatro componentes principais: pessoas, lugares, produtos e processos. Para cada momento-chave ao longo do percurso do emprego, desde a contratação até a saída da empresa, procure entender e otimizar cada fator.



Pessoas

Quem

- Relacionamento com gerentes, equipes e com a administração
- Interações com clientes e fornecedores

Lugares

Onde

- Espaço físico de trabalho
- Opções de trabalho mais flexíveis
- Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal

Produtos

O quê

- Trabalho em si e o quanto é estimulante
- Correspondência entre as tarefas e o nível das competências

Processos

Como

- Regras/normas de como o trabalho é realizado e como é recompensado
- Grau de complexidade nas ferramentas e tecnologias

A experiência do funcionário poderá ser o novo RH

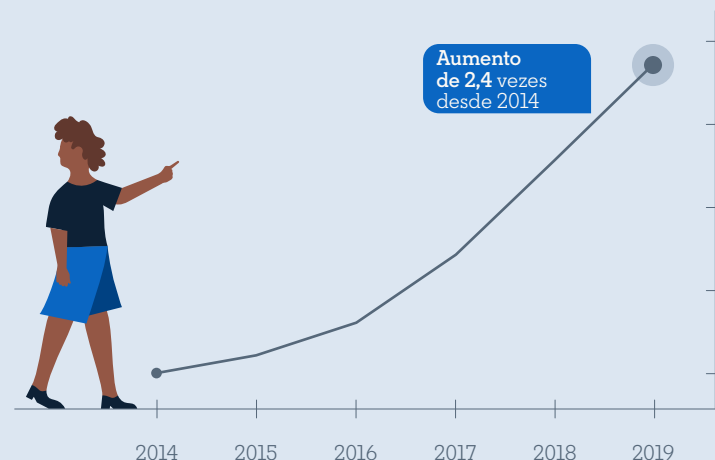
Expandir e atualizar uma tradicional função corporativa.

À medida que as empresas se tornam mais centradas no funcionário, elas criam mais cargos relacionados à experiência do funcionário. As empresas maiores estão contratando pessoal dedicado à EX, enquanto que empresas menores estão substituindo o "Departamento de Recursos Humanos" pelo "Departamento de Experiência do Empregado".

Estas novas funções da EX ainda são responsáveis por tarefas importantes do RH, tais como administração de desempenho, aprendizagem e remuneração, mas também estão incluindo partes da experiência do funcionário, tais como decisões sobre localização de escritórios e tecnologia.

Os cargos que incluem experiência do funcionário estão crescendo rapidamente

Número de usuários do LinkedIn cujos cargos atuais incluem a frase "experiência do funcionário".



Uma ótima experiência gera grandes recompensas

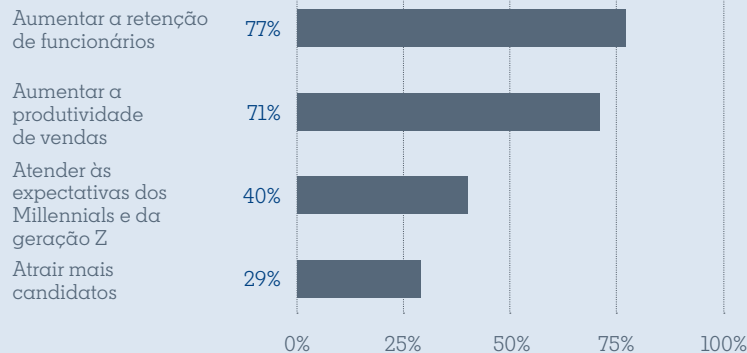
A EX é um investimento que vale a pena pelos seus resultados.

Claro, as empresas não estão promovendo a EX apenas por razões altruístas. As empresas investem em uma melhor experiência de trabalho porque procuram melhores resultados.

Mais de dois terços das empresas dizem se concentrar na EX esperando que seus funcionários sejam mais produtivos. Como veremos na próxima página, isso está acontecendo de fato.

Por que as empresas investem na experiência do funcionário

Porcentagem de profissionais de talento que afirmam estar cada vez mais concentrados na experiência do funcionário pelos seguintes motivos:



E os benefícios são reais

Existe um forte elo entre a EX e o impacto nos negócios.

Embora seja de bom senso pensar que uma ótima experiência do funcionário faz com que ele permaneça mais tempo na empresa, agora temos dados que comprovam isso. Analisamos mais de 1000 empresas e como elas se classificaram nos principais componentes da EX, tais como treinamento e flexibilidade, e depois fizemos a referência cruzada com dados comportamentais dos funcionários do LinkedIn. Os resultados falam por si.

Empresas com alta classificação em:	Viram:*
Remuneração e benefícios	56% menos rotatividade
Treinamento para funcionários	53% menos rotatividade
Missão significativa	49% menos rotatividade
Condições de trabalho flexíveis	Crescimento de mais de 137% no número de funcionários
Gestão aberta e efetiva	Crescimento de mais de 143% no número de funcionários

*em comparação com empresas com classificação pior neste mesmo quesito.

A EX está melhorando, mas ainda não chegou no ápice

Os funcionários têm 50% de chances de ter uma ótima experiência.

Dois-terços (68%) das empresas relatam que a EX melhorou durante os últimos cinco anos, mas apenas a metade dos funcionários diz que a EX é positiva. Considere a gravidade de ter apenas metade dos seus funcionários que acreditam ter uma excelente experiência. Se eles não estiverem prestes a sair da empresa, provavelmente estão com um desempenho bem abaixo das suas capacidades.

68%

afirmam que a EX na sua empresa melhorou nos últimos 5 anos.

Apenas
52%

dos funcionários afirmam que a empresa oferece uma experiência positiva.

O salário é importante, mas só até certo ponto

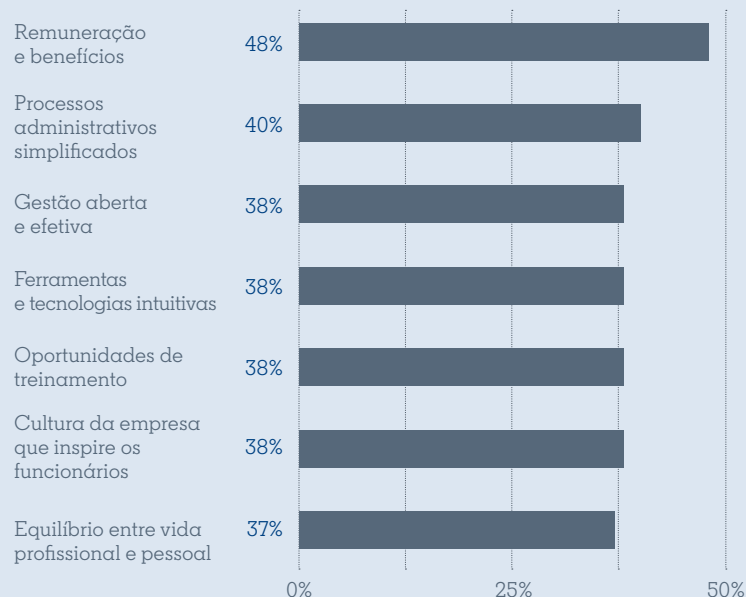
A gestão e as ferramentas precisam de mais atenção.

O fator da EX que mais precisa melhorar é a remuneração, além dos benefícios. No entanto, embora salários abaixo do mercado certamente prejudiquem a experiência dos funcionários, ir muito acima dele diminui a lucratividade.

Mesmo se os salários forem justos, ainda há outras partes da EX que precisam ser melhoradas. E isso inclui não somente a gestão e a cultura, mas também as ferramentas e os processos. Em um mundo no qual é possível pagar contas e comprar sapatos por telefone em uma fração de segundos, espera-se a mesma velocidade e simplicidade no trabalho.

Partes da experiência do funcionário que precisam ser otimizadas

Porcentagem de profissionais de talentos que afirmam que a empresa deve ser melhor em:



A distância entre feedback e ação

Preencher as lacunas é fundamental para o engajamento.

A experiência do funcionário pode ser prejudicada pois, mesmo que as empresas estejam ouvindo os trabalhadores, elas nem sempre agem. De acordo com dados do Glint, funcionários que não acreditam que a empresa aja de acordo com seu feedback têm 7 vezes mais chances de serem desmotivados do que os que acreditam.

Novas ferramentas estão surgindo para ajudar empresas a reduzir a distância entre o feedback e a ação. A tecnologia correta pode ajudar líderes a criar hábitos relacionados a conversas regulares com suas equipes e incentivar ações em todos os níveis da empresa.

1 em cada 3

empresas não implementam regularmente o feedback dos funcionários.



A EX pode ser bastante útil, mas você precisa colocá-la em prática

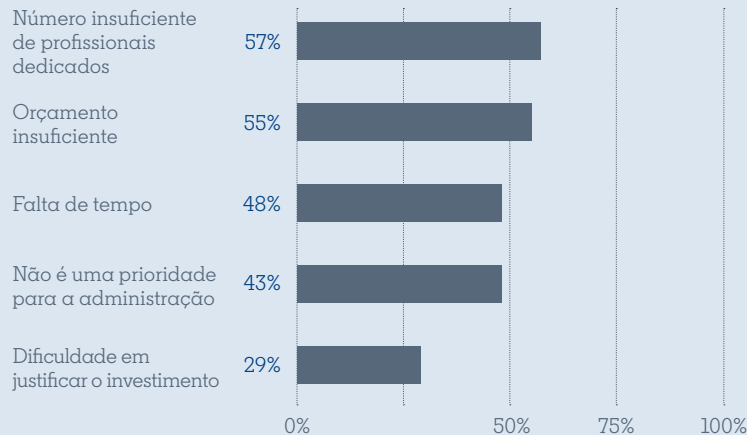
As empresas devem falar menos e fazer mais.

Embora 96% da EX seja importante, ela ainda sofre pela falta de recursos em geral e de recursos humanos. Caso não haja um responsável pela EX, todos precisam assumi-la, começando pela administração. Quando os que estão no comando administram com cuidado e respeito, os funcionários seguem o exemplo.

Uma vez que tenha mais recursos, contratar um profissional dedicado de EX ajudará você a atingir seus objetivos e a alinhar-se com os da empresa. A boa notícia é que esses papéis estão em alta, um sinal de que as empresas estão começando a investir nessa prioridade.

Maiores obstáculos para a experiência do funcionário

Porcentagem de profissionais de talentos que afirmam que os itens a seguir são obstáculos para a experiência do funcionário:



Estudos de caso de experiência do funcionário

Tendências Globais de Talentos do LinkedIn 2020 | Experiência do funcionário



Não existe RH na start-up **Expel**, trata-se apenas da experiência do funcionário

"Acreditamos que se a prioridade é cuidar da nossa equipe, a equipe cuidará de nossos clientes e o resto será resolvido."



Amy Rossi

VP de Experiência do Funcionário na Expel

Oportunidades

Quando a Amy Rossi foi contratada com líder de pessoal na Expel, uma empresa de cibersegurança, ela pensou por muito tempo sobre o nome que daria ao cargo. "Recursos humanos" era antiquado e estigmatizado e não captava o aspecto da trajetória do emprego. Amy viu que seu cargo tinha o poder de criar momentos essenciais nesta trajetória e, por isso, a "experiência do funcionário" fazia mais sentido. Hoje, três anos depois e em pleno crescimento, a Expel está expandindo ainda mais a EX.

Ação

A Amy utiliza quatro elementos para orientar-se. **Os gerentes** podem estimular ou arruinar o trabalho. Por isso, uma das primeiras ações da Amy foi criar a função de aprendizagem e desenvolvimento para preparar melhor seus gestores assim que eles entrassem na empresa. **Os mantras** ajudam a comunicar o que é importante. "Cuidamos dos nossos funcionários", é o que a administração diz e vive o tempo inteiro. Eles chegam até a apoiar funcionários que decidem sair da Expel e, às vezes, os ajudam a encontrar um cargo em outra empresa. As **medições** ajudam a equipe de Amy a avaliar os avanços e detectar possíveis problemas. A equipe consulta periodicamente os funcionários por meio da plataforma de mensagens instantâneas da empresa e compartilha os resultados agregados com os funcionários mensalmente. O investimento em **ferramentas**, processos e sistemas corretos também apoiam o crescimento.

Resultados

Embora esteja no começo, o programa de administração da Expel identificou 12 hábitos de gestores que serão ensinados e reforçados no decorrer do tempo. Os mantras da empresa simplificaram as mensagens internas, ajudando a transformar funcionários em embaixadores da marca. As conversas com funcionários e as medições trimestrais ajudaram a equipe a identificar áreas que, de outra maneira, estariam negligenciadas, como quando a missão da Expel estava se perdendo em meio a comunicações em controle e o ritmo do dia a dia.

A Forrester mede a EX com precisão para eliminar barreiras

"Resolver situações junto com os funcionários é muito mais saudável do que resolver para os funcionários."



Sherri Kottmann

Diretora de pessoas na Forrester

Oportunidades

Apesar da sólida cultura da Forrester e da sua força de trabalho envolvida, a empresa tinha poucos insights sobre o que gerava o engajamento dos funcionários. Sherri Kottmann, diretora de pessoal, usou o Glint para avaliar melhor a experiência do funcionário, fazendo com que a sua equipe entendesse a situação de uma maneira mais imediata e precisa. A equipe descobriu barreiras ocultas ao engajamento de funcionários, uma das quais foi a decepção dos funcionários com a política de licença paternidade da empresa nos EUA. O que antes eram apenas comentários ocasionais se tornou um feedback quantificável.

Ação

Com base em pesquisa do Glint, e com a validação de novos dados de mercado, Sherri desenvolveu um argumento mais forte para melhorar a política de licença paternidade da empresa. A pesquisa também revelou problemas relacionados à experiência das licenças, antes, durante e após a chegada de um filho. Em colaboração com um grupo de funcionários, a equipe de Sherri examinou a experiência da licença paternidade e descobriu uma certa confusão e culpa entre os funcionários que estavam de licença, os colegas que estavam cobrindo a licença e os gestores que administravam a licença. Com isso, a equipe recrutou funcionários para desenvolver iniciativas estruturadas para ações futuras.

Resultado

A empresa melhorou a política de licença, aumentando seu tempo e a remuneração, e padronizou todo o processo. Os funcionários se sentiram ouvidos, envolvidos e orgulhosos de trabalhar em uma empresa que cuidava das pessoas nesse período tão importante para todos. A Forrester busca replicar a abordagem, compartilhando os dados e soluções encontradas com os funcionários para melhorar a experiência dos demais.

Os funcionários da Chalhoub avançam com a ajuda da tecnologia

"A EX não trata apenas de eventos divertidos. Trata-se de fazer as pessoas se sentirem seguras e felizes para poderem dar o melhor de si."



Wassim Eid
Líder de RH no Chalhoub Group

Oportunidades

O Grupo Chalhoub é distribuidor e varejista de marcas de luxo no Oriente Médio e tem mais de 12.500 funcionários. Sabendo que os funcionários são essenciais para proporcionar boas experiências aos clientes, a empresa tomou a decisão estratégica de criar o cargo ligado à experiência de pessoas como parte do RH. As atribuições do novo cargo são entender e redesenhar a experiência dos funcionários em diferentes estágios de seus ciclos de vida com o objetivo de conquistar o coração dos clientes. Uma parte essencial da transformação foi digital.

Ação

A empresa estabeleceu uma parceria com funcionários e start-ups para implementar 8 plataformas digitais. Um exemplo foi a pesquisa rápida com painéis para mostrar aos líderes o que é importante para os funcionários e o que a administração precisa fazer para melhorar. O outro foi o MyChalhoub, um aplicativo interno que conecta funcionários nos vários escritórios em nove países e oferece uma plataforma para compartilhar conquistas, desafios e soluções.

Resultados

As novas plataformas de tecnologia têm sido muito bem recebidas. A taxa de adoção do aplicativo My Chalhoub é de 70%. O sucesso decorre do fato do Chalhoub Group envolver funcionários na tomada de decisões e não implementar a tecnologia apenas pela tecnologia.

5 dicas

para elevar
a experiência
do funcionário

Dica nº 1

Ouçá e aja, e de maneira contínua.

Você ganhará a confiança dos funcionários se agir rapidamente em relação às suas reclamações ou sugestões. A solução aqui é pesquisar com frequência para criar um fluxo contínuo de ação e feedback. Se você não puder agir imediatamente, defina as expectativas com antecedência.

Dica nº 2

Defina a jornada.

Descubra quais são os momentos mais importantes na jornada dos funcionários. Explore experiências e marcos importantes por meio de entrevistas com funcionários, grupos de discussão e pesquisas. A sua EX é única, não é possível encontrar estas respostas em nenhum outro lugar que não seja com seus próprios funcionários.



Dica nº 3

Divida a responsabilidade.

Independentemente do cargo, pense em como envolver os funcionários na identificação e solução de problemas. Fazer com que as pessoas realizem suas tarefas regulares com e para os funcionários exige uma mudança de mentalidade. Você está precisando de uma nova plataforma de aprendizagem? Não basta deixar a área de aprendizagem e desenvolvimento tomar uma decisão. Pergunte aos funcionários como eles gostam de aprender.

Dica nº 4

Comemore as pequenas vitórias.

Em vez de grandes mudanças em sistemas deficientes, tente uma pequena solução e veja os resultados. Perguntas como: "O que você mudaria no seu processo de integração?" ou "Se você pudesse eliminar uma regra, qual seria?" podem ajudar a identificar por onde começar. Não menospreze o poder de pequenas ajustes.

Dica nº 5

Seja transparente.

Mostre onde você está investindo dinheiro e tempo. Compartilhe feedback de maneira transparente e rápida, afinal, os funcionários querem um diálogo de mão dupla. Ser franco gera confiança. Comunique o progresso da empresa e os detalhes dos projetos em andamento, se necessário.

Onde a experiência do funcionário é mais importante

Porcentagem de profissionais de talento que dizem que a experiência do funcionário será "muito importante" ao definir o futuro do RH e do recrutamento.

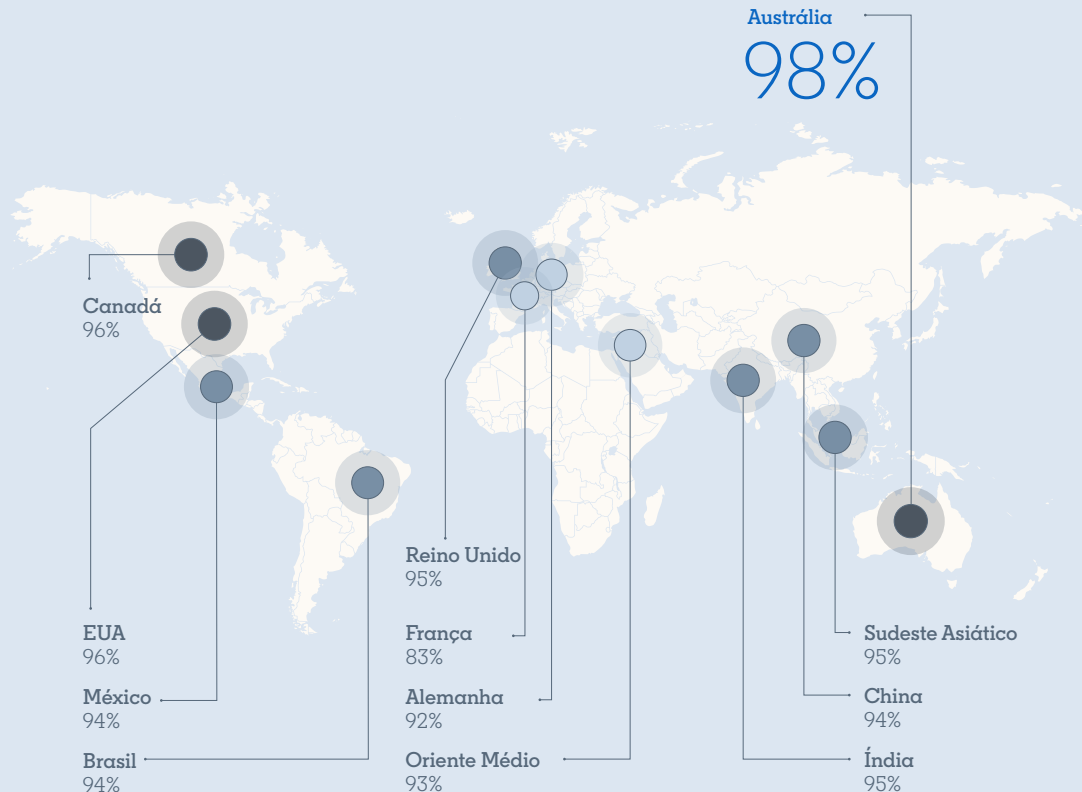
Média mundial:

94%

● Os 3 principais

● Intervalo médio

○ Os 3 menos importantes



Tendência nº 2

Análises de pessoas

Insights relevantes esclarecerão as
decisões sobre talentos em todos os níveis.

Análises relacionadas às pessoas tornam-se a tendência do momento

Antes reservados apenas a empresas maiores, os insights agora estão acessíveis a todos.

Na década passada, a revolução das análises de pessoas foi anunciada como a nova era do RH. O único problema? Apenas um pequeno número de empresas se beneficiou.

Embora algumas empresas lucrem com as análises de pessoas há anos, a maioria delas ainda enfrenta dificuldades com o básico. Mas isso está prestes a mudar.

55%

dos profissionais de talento afirmam que ainda precisam de ajuda para colocar em prática as análises de pessoas mais básicas.

73%

dizem que as análises de pessoas serão uma grande prioridade para a empresa durante os próximos 5 anos.

“A análise de pessoas significa poder dizer aos sócios: ‘Conseguimos responder a quaisquer das suas perguntas se dermos as informações certas no momento certo.’”



Nigel Dias

Diretor de gestão na 3N Strategy



Detalhes sobre análises de pessoas

Como as empresas usam seus dados agora e como planejam utilizá-los no futuro.

As análises de pessoas podem parecer assustadoras quando consideradas como um todo, mas se tornam mais gerenciáveis quando divididas em casos específicos.

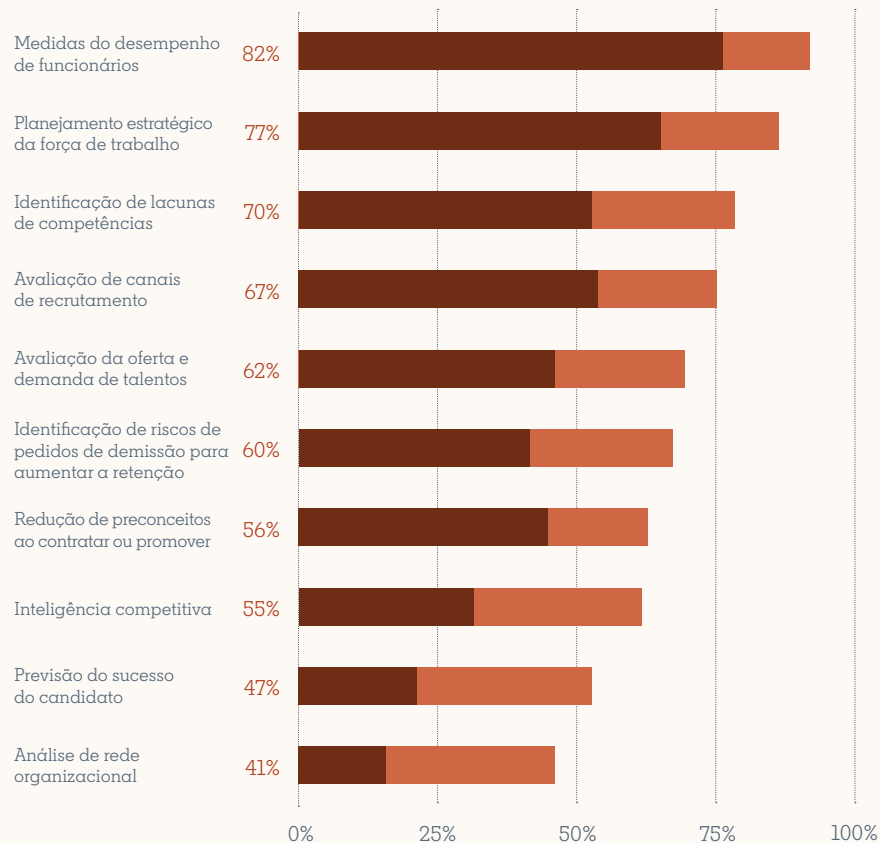
As áreas principais nas quais as empresas estão usando as análises atualmente incluem desempenho de funcionários e planejamento da força de trabalho. Em seguida vêm os processos de recrutamento. As empresas estão aplicando dados para avaliar canais de recrutamento, identificar lacunas de competências e avaliar a oferta e demanda de talentos.

Para valorizar completamente o impacto das análises de pessoas, é importante entender para onde as empresas desejam ir. As principais áreas de crescimento incluem a análise de inteligência competitiva, os riscos de saídas e o sucesso dos candidatos.

Práticas mais conhecidas de análises de pessoas hoje e em 2025

Porcentagem de profissionais de talentos que afirmam que suas empresas já utilizam ou que planejam utilizar essas práticas nos próximos 5 anos.

■ Atualmente em uso ■ Planejado para o futuro



Os dados transformam você em um influenciador

Entender as análises está rapidamente se tornando uma competência indispensável.

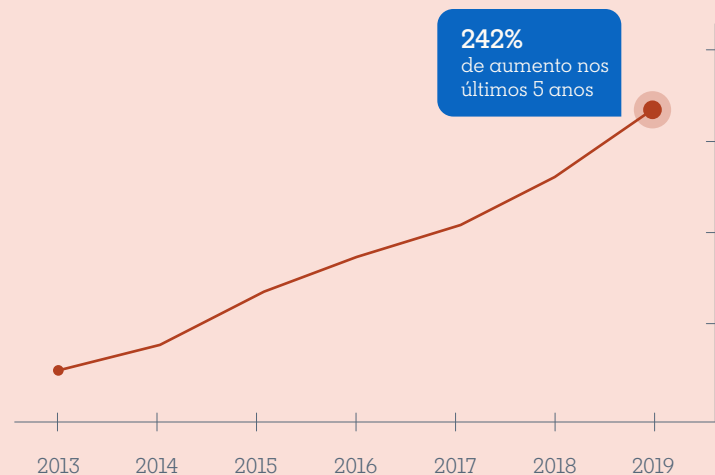
O talento se tornou um fator de sucesso ou fracasso na economia global, o que implica dizer que os profissionais de talento precisam ser mais estratégicos do que nunca.

Obviamente, influenciar a direção da empresa exige mais do que mera intuição, e é aí que entram os dados. Não é de se surpreender que estejamos vendo cada vez mais profissionais de RH com competências de análises de dados.

“Oferecer insights para apoiar a tomada de decisões é o principal objetivo das análises de pessoas”, afirma **David Green**, especialista global no assunto. “Ao trazer dados para a conversa, você pode demonstrar mais confiança em suas recomendações.”

A análise de dados em RH está em alta

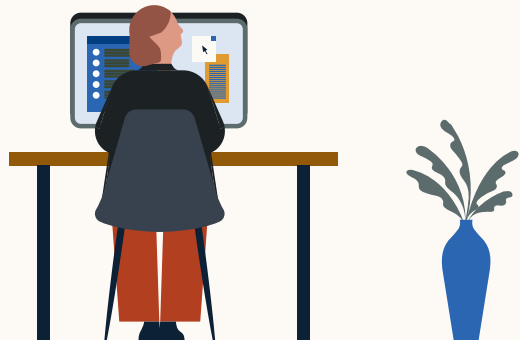
Aumento percentual de profissionais de RH com competências de análises de dados nos últimos 5 anos.



Cinco estágios para dominar a análise de pessoas

Das tarefas mais básicas até as mais avançadas.

Dominar as análises de pessoas envolve alcançar os cinco níveis à direita. Muitos conseguem superar o primeiro ou os dois primeiros, mas enfrentam dificuldades quando se trata de tirar conclusões e agir.



Coletar
dados de maneira organizada.

Prepare-se para investir tempo, pois as informações de RH normalmente estão espalhadas em vários sistemas de recrutamento, aprendizagem, conformidade e muito mais.

Manter
dados claros e precisos sobre pessoas.

A mágica da organização dos seus dados inclui o desenvolvimento de um dicionário de dados e a configuração da governança de dados.

Analisar
dados para obter insights relevantes.

Extrair as informações corretas dos seus dados é o ponto de partida de qualquer projeto bem-sucedido.

Agir
em relação os insights para resolver problemas.

A ação começa em identificar onde você está e onde gostaria de estar, além de dar o primeiro passo.

Aproveitar
os insights preditivos para conseguir uma vantagem competitiva.

Evolua sua prática com especialistas dedicados e técnicas avançadas, tais como modelos multidimensionais.

Muitas empresas estão começando de forma consistente

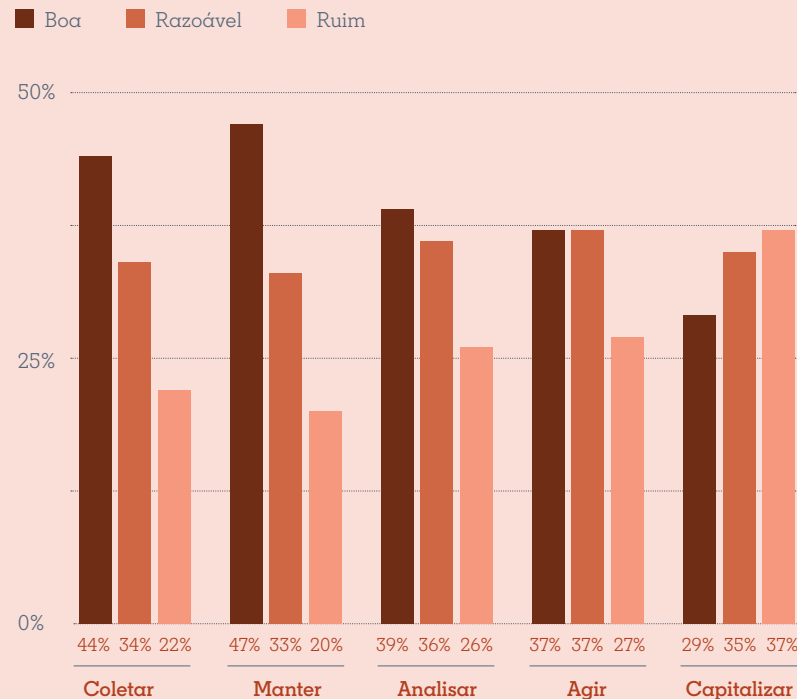
O maior obstáculo é aproveitar os insights.

Quase metade das empresas procuram manter dados limpos e precisos, uma base essencial para qualquer prática de análises de pessoas. No entanto, observamos uma queda no desempenho na fase de análise de dados, onde apenas 39% das empresas conseguem tirar conclusões relevantes de seus dados.

Há uma queda semelhante na transição de "agir" (ou seja, resolver problemas existentes com insights) a "capitalizar" (tirar proveito de novas oportunidades com insights). Por exemplo, muitas empresas podem se sentir à vontade para agir após um aumento na rotatividade, mas menos empresas conseguiriam contratar proativamente antes de um aumento da demanda.

Como as empresas avaliam o desempenho de análises dos seus próprios funcionários

Porcentagem de profissionais de talentos que classificam sua própria empresa como boa, razoável ou ruim nas seguintes etapas do domínio das análises de pessoas.



Não subestime a governança de dados, a privacidade e a segurança

Tome bastante cuidado para evitar riscos maiores.

Na pressa de aproveitar as análises de pessoas, é super importante ter cuidado com os dados dos seus funcionários. Ter dados traz riscos, sejam aqueles relacionados a responsabilidades jurídicas, a ataques cibernéticos ou a decisões erradas que podem destruir a confiança.

Etapas principais para manter a confiança e a transparência:

Etapa 1

Envolva os funcionários como partes interessadas.

Crie políticas transparentes que expliquem os benefícios da coleta e análise de dados para o trabalho e as carreiras dos funcionários.

Etapa 2

Saiba onde ficam os dados do seu pessoal.

Mapeie o fluxo dos dados que entram e saem dos sistemas, incluindo mecanismos de análises, e use ferramentas como um dicionário de dados. A documentação é essencial para o controle da qualidade.

Etapa 3

Faça disso um esforço multi-funcional.

Para avaliar melhor os riscos e responder a quaisquer problemas de maneira holística, verifique se a governança de dados envolve os departamentos de TI, o RH e o jurídico.

"Se gerarmos confiança e usarmos os dados pessoais de maneira ética, poderemos agregar valor significativo, tanto para a empresa quanto para as pessoas que trabalham nela."



David Green

Especialista global de análises de pessoas

3 estratégias para iniciar nas análises de pessoas



Estratégia 1

Iniciar um piloto

Um piloto pequeno, mas focado, pode comprovar o valor das análises e ajudar você a ganhar mais adesão na sua empresa. Antes de iniciar, ajude a liderança a encontrar um problema que todos achem que vale a pena estudar.

Uma ideia: identificar razões para a rotatividade é um objetivo conhecido, com um ROI claro. “Um projeto de análises que se concentre em rotatividade normalmente se paga muito rapidamente”, aponta o analista global do setor, Josh Bersin.

Busque aliados e estabeleça um plano.

Identifique um apoiador executivo e colegas que possam contribuir com conhecimentos. Procure fazer com que os envolvidos compartilhem uma visão comum sobre a importância do projeto e o que o tornará um sucesso. Defina um cronograma com metas e prazos claros.

Colete e analise dados relevantes.

Verifique se você tem dados e tipos de dados suficientes para extrair insights estatisticamente significativos. Trabalhe com os envolvidos para tirar conclusões detalhadas. A visualização dos dados em tabelas e gráficos ajuda a dar vida à história.

Compartilhe seus resultados e suas recomendações.

Apresente suas conclusões e próximas etapas. Avalie os custos associados às suas recomendações e aos benefícios esperados. Depois de demonstrar valor e conquistar a confiança dos líderes, crie um caso de negócios para conseguir maior investimento.

Estratégia 2

Resolver qualquer problema com nossa tabela de seis etapas

Ao começar a trabalhar com análises de pessoas que incluem muitos envolvidos, consulte essa matriz do LinkedIn sobre o assunto para estruturar seu fluxo de trabalho.

	Pergunta	Ação a ser tomada	Envolvido responsável
Identificar	Qual é o problema da empresa que estamos tentando resolver?	Crie uma descrição do problema, proponha uma hipótese, garanta a conformidade legal.	Equipe de negócios
Medir	Qual é a prioridade estratégica da questão?	Avalie a gravidade do problema e defina o que constituirá o sucesso.	Equipe de análises de pessoas e negócios
Planejar	Qual é o nosso plano para insights e ação?	Verifique as análises anteriores, o tipo de plano e a coleta de dados.	Equipe de análises de pessoas e negócios
Analisar	Quais são os resultados das nossas análises?	Encontre insights práticos e garanta que estão estatisticamente corretos.	Equipe de análises de pessoas
Comunicar	O que recomendamos e como?	Escolha a maneira certa para transmitir resultados e recomendações, desenvolva um plano para avaliar o impacto.	Equipe de análises de pessoas e negócios
Acompanhar	Qual o impacto das ações tomadas?	Monitore os resultados após a intervenção e compartilhe quaisquer descobertas importantes.	Equipe de análises de pessoas e negócios

Estratégia 3

Usar análises para o planejamento da força de trabalho

Planejar as necessidades futuras da força de trabalho é um dos usos mais conhecidos das análises. Para uma maior abrangência, siga estas dicas de **Ross Sparkman**, autor de “Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth.” (Planejamento estratégico da força de trabalho: desenvolvimento de estratégias de talentos otimizadas para o crescimento futuro)

Estime a demanda futura da empresa.

Avalie o mercado externo de talentos.

Faça recomendações.

Primeiro, você precisa avaliar quantas novas contratações e reposições serão necessárias nos próximos meses ou anos. Reúna o maior número de dados sobre a rotatividade atual e trabalhe com estrategistas de negócios para entender onde e como o crescimento ocorrerá.

Exemplos de dados: Taxas de rotatividade e de aposentadoria, correlações históricas entre a força de trabalho e a produção, restrições de custo e feedback dos gerentes locais.

Depois de avaliar as necessidades futuras, é hora de estudar o panorama externo para encontrar os melhores lugares e descobrir as competências necessárias, diversidade, nível de experiência e outros fatores.

Potenciais fontes de dados: Ferramentas de RH do seu setor (como o LinkedIn), relatórios de governos e de macro tendências, tais como população, educação e migração.

Como a empresa encontrará o talento do qual precisa? Sua recomendação pode ser tão simples quanto segmentar uma região geográfica específica para o recrutamento. Mesmo se a análise demonstrar que as necessidades da sua empresa são incompatíveis com o cenário de talentos, é hora de ser criativo.

Soluções possíveis: Abra uma filial em um local diferente. Use o planejamento e a remuneração para lidar com a rotatividade. Monte um programa de treinamento interno para criar uma força de trabalho com as habilidades necessárias.

Estudos de caso em análises de pessoas

Tendências Globais de Talentos 2020 do LinkedIn | Análises de pessoas



A **Discovery** criou um painel para prever a rotatividade

"Com a aprendizagem de máquina, avança-se constantemente a um estágio de maior precisão e é possível mergulhar em outros experimentos que se deseja executar."



Tswelo Kodisang

Diretor de pessoal na Discovery Limited

Oportunidades

A Discovery Limited, empresa internacional de serviços financeiros com sede em Sandton, África do Sul, investiu em análises para evitar a rotatividade dos seus 16.000 funcionários.

Ação

A partir de 2017, a empresa começou a desenvolver um "painel de capital humano", captando dados sobre a estrutura empresarial, número de funcionários, demografia, recrutamento, retenção, engajamento, diversidade e inclusão, bem-estar, remuneração e muito mais. O painel apresentou estatísticas, como níveis de rotatividade dos melhores funcionários com habilidades essenciais, tendências demográficas, além dos custos de rotatividade e recrutamento.

Resultados

Hoje em dia, a empresa tem um modelo estatístico para prever a rotatividade. Agora, com esses dados, a administração da empresa pode modificar sua estratégia de engajamento dos funcionários e trabalhar preventivamente com aqueles que potencialmente podem sair da empresa. Os níveis de rotatividade diminuíram de mais de 16% a menos de 12%, gerando uma economia de custos. O modelo usa a aprendizagem de máquina para melhorar a precisão a cada novo fluxo de dados, aumentando a confiança dos negócios e inspirando mais líderes a usar os dados do painel.

A E.ON utiliza perfis para analisar a experiência dos candidatos e funcionários

“Pelo que aprendemos até aqui, essa experiência nos apresenta os dados certos para tornar nossos processos de pessoal eficientes e eficazes. Acima de tudo, podemos nos concentrar nos pontos fracos relevantes e priorizar nossos projetos de acordo com as necessidades dos candidatos e funcionários.”



Jamina Kleine

Líder global do projeto de RH para transformação cultural digital na E.ON

Oportunidades

A E.ON é uma empresa privada de fornecimento de energia com sede em Essen, na Alemanha, e com cerca de 75.000 funcionários. Para apoiar as mudanças em andamento, a empresa buscou analisar a experiência de diferentes grupos-alvo, conforme eles participavam dos processos de recrutamento, integração e aprendizagem.

Ação

A empresa está testando uma série de processos e de perfis baseados na geração dos funcionários (como a geração Z ou Millennial), no tipo de cargo (colaborador individual ou executivo) e no departamento (engenharia, vendas, etc.). Usando a escuta digital, a E.ON coleta feedback nos pontos de contato mais importantes de cada processo.

Resultados

Os diferentes perfis revelam insights específicos para tornar os processos de candidatos e funcionários mais eficientes. Eles trazem à tona os maiores pontos fracos para cada grupo-alvo e permitem um sistema de feedback contínuo para avaliação e otimização contínuas. Por exemplo, essa análise de perfis mostrou que, acima de tudo, a experiência do usuário com ferramentas digitais deve ser aprimorada para facilitar e agilizar o processo para candidatos e funcionários.

A plataforma de reconhecimento da Globant apresenta análises sobre influenciadores culturais

“A nossa ferramenta nos dá muitas informações sobre quais filiais estão mais conectadas e podemos ver como o feedback e o reconhecimento se relacionam.”



Guillermo Willi
Diretor de Pessoas na Globant

Oportunidades

A Globant, uma empresa internacional de serviços de TI e tecnologia de software com sede em Buenos Aires, está usando a análise da rede organizacional para entender como os funcionários interagem e se conectam entre equipes e regiões geográficas. Com mais de 11.000 funcionários espalhados por 17 países diferentes, era importante saber mais sobre como as equipes interagem para impulsionar a retenção e ajudar a cultura a prosperar.

Ação

A empresa criou um programa piloto de uma plataforma de reconhecimento ponto-a-ponto, chamada StarMeUp OS, que permite aos colegas enviar classificações por estrelas para reconhecer colegas de trabalho por realizações alinhadas aos valores da empresa. A plataforma permite que a empresa identifique influenciadores positivos dentro da empresa e tenha uma visão mais precisa e mensurável de como as equipes colaboram.

Resultado

A Globant viu que os funcionários que enviam ou recebem mais estrelas têm uma chance 6x maior de permanecer na empresa. Pessoas que enviam e recebem muitas estrelas se revelam como fortes influenciadores, que podem atuar como "embaixadores culturais" quando a Globant abre um escritório em um novo país. A plataforma de estrelas foi considerada tão bem-sucedida que a Globant agora a comercializa para outras empresas.

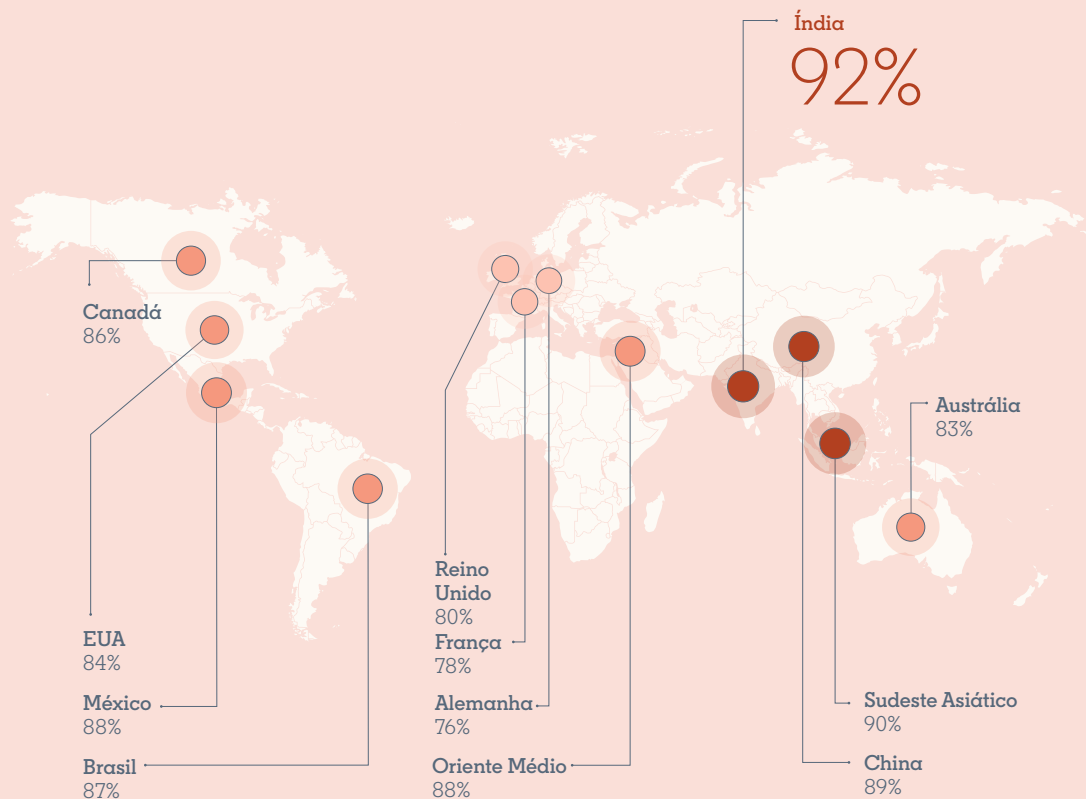
Onde as análises de pessoas são mais importantes

Porcentagem de profissionais de talento que dizem que as análises de pessoas serão "muito importantes" na formação do futuro do RH e do recrutamento.

Média mundial

85%

- Os 3 mais importantes
- Intervalo médio
- Os 3 menos importantes



Tendência 3

Recrutamento interno

Seu próximo funcionário já faz parte da sua empresa, basta você encontrá-lo.

O renascimento da contratação interna

Os profissionais de talento estão redescobrimdo uma fonte de talentos importante.

As empresas costumavam preencher cargos promovendo seu próprio pessoal, transferindo funcionários ao longo da carreira de forma permanente. Nas últimas décadas, elas começaram a contratar talentos de outras empresas. Os funcionários que vinham de fora já estavam treinados e eram mais fáceis de recrutar porque trocavam de empregador para chegar à frente.

Hoje, o recrutamento interno está voltando gradualmente. As mudanças de cargos nas empresas (por meio de promoções, transferências ou movimentações laterais) aumentaram 10% nos últimos cinco anos, de acordo com dados do LinkedIn.

Por quê? As empresas estão redescobrimdo que vale a pena recrutar seu próprio pessoal. O aprendizado no local de trabalho também está ajudando a desenvolver habilidades internamente e, por isso, há menos necessidade de importá-las de outros lugares.

73%

dizem que o recrutamento interno é cada vez mais importante para a empresa

10%

de aumento nas contratações internas desde 2015.



"Apesar de todo o esforço em conhecer o mercado externo de talentos, a ironia é que não damos a devida importância para o talento que está na nossa frente."



Chuck Edward

Diretor de recrutamento na Microsoft

O benefício: os funcionários ficam na empresa por mais tempo e começam a produzir mais rapidamente

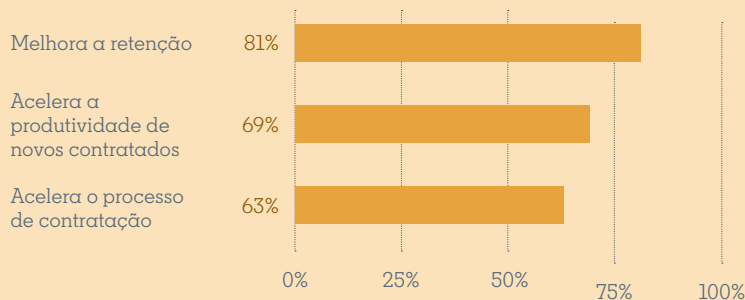
A economia de custos com o recrutamento interno é considerável.

O benefício mais mencionado do recrutamento interno é a melhor retenção de funcionários. Ao promover ou transferir funcionários a cargos mais adequados, o empregador aumenta a motivação, cria uma experiência mais positiva e os incentiva a permanecer. O impacto no resultado final é enorme, pois o custo de rotatividade de funcionários devido à falta de oportunidades de carreira é de US\$ 49 milhões por ano para uma empresa de tamanho médio.¹

As contratações internas também aumentam mais rapidamente do que as contratações externas. Não é necessário treinar funcionários do zero, já que eles já estão familiarizados com os sistemas, processos e cultura da empresa. O conhecimento organizacional deles também é um grande trunfo. Ao maximizar as contratações internas, as empresas evitam custos desnecessários para criar tudo do zero.

Por que o recrutamento interno é importante

Porcentagem de profissionais de talento que concordam que o recrutamento interno oferece os seguintes benefícios:



Permanência 41% maior

em empresas com contratação interna elevada, em comparação com as de pouca contratação interna.

Atualmente, a mobilidade interna é estimulada pelos funcionários

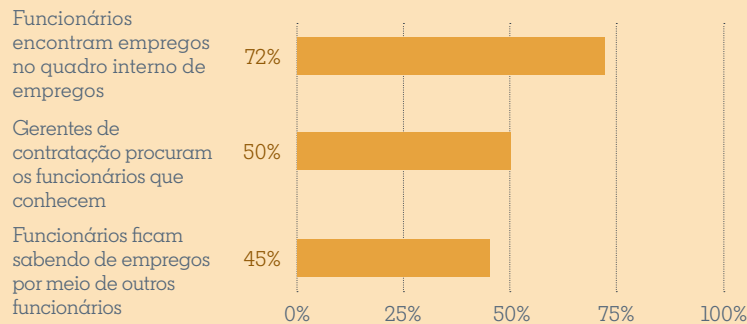
As equipes de recrutamento são muito passivas.

Por mais promissor que o recrutamento interno seja para a empresa, pouquíssimas têm um processo organizado. Os profissionais de talento relatam que a maioria das mudanças internas acontece quando um funcionário procura proativamente uma oportunidade ou um gerente de contratação procura um colega que eles conhecem.

Em poucas palavras, é algo circunstancial. Chegou a hora dos recrutadores assumirem um papel mais ativo e intencional na contratação interna.

Principais maneiras de recrutar candidatos internos

Porcentagem de profissionais de talentos que dizem que os candidatos internos são normalmente identificados pelas seguintes maneiras.



Contradições do recrutamento interno

Gerentes que se apegam ao talento podem se prejudicar.

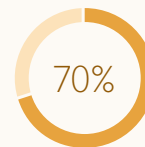
A maioria dos profissionais de talentos (65%) reconhece que a sua empresa precisa melhorar o recrutamento interno. Qual é o maior obstáculo no seu caminho? Os próprios gerentes que, compreensivelmente, não querem perder seus melhores talentos. O problema é que, se esses profissionais não puderem mudar de equipe internamente, é mais provável que saiam da empresa.

Outro desafio importante é que a contratação interna dificulta a diversificação da força de trabalho. Ironicamente, por não se ter uma prática formal de recrutamento interno, a diversidade fica ainda mais prejudicada. Quando as contratações internas acontecem organicamente e sem estrutura, é mais provável que os funcionários confiem em redes casuais, que podem apenas consolidar grupos e preconceitos existentes.

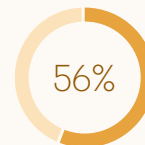
As três principais barreiras ao recrutamento interno

Porcentagem de profissionais de talentos que citam itens a seguir como obstáculos para o recrutamento interno.

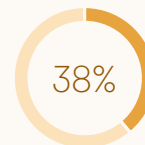
Gerentes não querem abrir mão de bons talentos



Falta de candidatos internos qualificados



Dificuldade em diversificar a força de trabalho



“Ninguém ‘é dono’ de um funcionário. Se alguém estiver contratando alguém da sua equipe, não se trata de um roubo e sim de dois gerentes que estão colaborando para o sucesso da empresa.”



Chuck Edward

Diretor de recrutamento na Microsoft

Desenvolvimento de um programa de recrutamento interno

Formalizar os processos internos de contratação para obter melhores resultados.

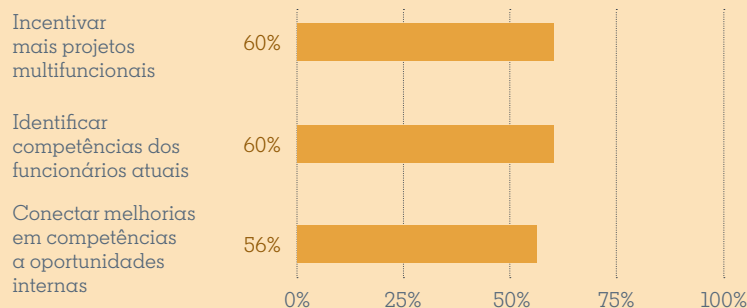
Na maioria das empresas, as contratações internas ocorrem independentemente de haver ou não um programa estratégico. A diferença é que, quando a contratação interna acontece informalmente por meio de referências pessoais, os resultados geralmente são piores.

Um estudo baseado em 11.000 contratações internas publicado na [Harvard Business Review](#) revelou que os funcionários contratados por meio de recomendações informais baseadas em relacionamentos pessoais apresentaram desempenho inferior aos contratados por processos mais formais.

Para evitar essas armadilhas, as empresas precisam implementar ou aprimorar seus programas. De acordo com a nossa pesquisa, os elementos-chave desse programa incluem ter mais projetos multifuncionais, definir as competências dos funcionários atuais e conectar melhorias em competências a oportunidades.

Principais maneiras de melhorar o recrutamento interno

Porcentagem de profissionais de talento que mencionam as seguintes maneiras de melhorar o recrutamento interno.



O recrutamento e a A&D (aprendizagem e desenvolvimento) formam a nova dobradinha

As empresas só têm a ganhar com uma colaboração mais estreita.

Hoje em dia, poucas equipes de aquisição de talentos e L&D colaboram para corrigir as lacunas nas habilidades empresariais. Ao trabalhar em silos, os recrutadores optam por contratações externas, em vez da opção de baixo custo do recrutamento interno aliado a novas qualificações. Enquanto isso, os líderes de A&D criam programas de aprendizagem que nem sempre estão vinculados a funções ou necessidades específicas. Essas ineficiências começarão a desaparecer à medida que as empresas buscam parcerias mais estreitas entre Recrutamento e A&D.

A parceria com A&D permite que você direcione a aprendizagem em conjunto para que os funcionários desenvolvam habilidades nas funções necessárias e de seu interesse. Ela também representa uma vitória para os funcionários, pois investir no desenvolvimento ajuda a retê-los. A maioria dos funcionários afirma que permaneceria na empresa por mais tempo se houvesse mais oportunidades de desenvolvimento de competências.

Profissionais de A&D:

23%

afirmam que fazem parceria com o recrutamento para identificar lacunas de competências e cargos difíceis de preencher.

Funcionários:

73%

afirmam que ficariam na empresa se houvesse mais oportunidades de desenvolver competências.²

6 dicas para melhorar o recrutamento

Dica nº 1

Adote um enfoque proativo.

Hoje, a maioria das contratações internas é iniciada pela contratação de gerentes ou funcionários. Os recrutadores deveriam desempenhar um papel mais importante. Ser chamado por um recrutador interno também pode ser uma ferramenta de retenção, independentemente de o funcionário ser transferido ou não. É um sinal que indica que o funcionário é respeitado e valorizado.

Dica nº 2

Formalize o processo para ter maior diversidade.

Movimentos internos orgânicos geralmente acontecem pelas redes e relacionamentos existentes, o que pode desestimular a diversidade. O recrutamento interno deve ser estruturado e proativo em vez de depender de que os próprios funcionários encontrem oportunidades por conta própria.



Dica nº 3

Estabeleça parcerias com o setor de aprendizado e desenvolvimento.

Se você treinar funcionários para as competências necessárias no futuro, em vez de selecionar candidatos com habilidades fixas, terá uma variedade maior de candidatos para escolher. Trabalhe com seus colegas de aprendizado e desenvolvimento para identificar competências ausentes e oportunidades de aprimoramento.

Dica nº 4

Não busque a perfeição.

Normalmente, nem as contratações externas nem as internas oferecem 100% das competências e experiências necessárias. Esteja preparado para treinar e apoiar seus talentos à medida que eles forem transferidos para novos cargos. "Ninguém está inteiramente preparado para o próximo trabalho", diz Chuck Edward, da Microsoft. "Difícultar isso ainda mais não seria realista."

Dica nº 5

Comprove as vantagens.

Dê aos gestores boas razões para abandonar seus melhores funcionários. Use dados e histórias para enfatizar como tais transferências representam algo positivo para a sua empresa e, por fim, para o próprio gestor e a sua equipe. Considere tornar o recrutamento interno parte da avaliação de desempenho, como oferecer incentivos relacionados a salário e promoção.

Dica nº 6

Ofereça aos funcionários uma ótima experiência como candidatos.

Toda candidatura merece uma resposta bem-educada, mesmo que seja uma rejeição padronizada. Proporcione uma boa experiência mesmo para quem não for contratado. Um gestor de contratações pode inclusive discutir oportunidades de desenvolvimento para que os candidatos se preparem melhor para a próxima vez.



Estudos de caso em recrutamento interno



A **AT&T** investe em novas habilidades para aumentar o talento interno

"Candidatos internos que concluíram o treinamento como parte de nossas iniciativas de qualificação estão muito mais propensos a conseguir um novo emprego na empresa e a ter um crescimento na carreira."



Jason Oliver

Vice-presidente, operações acadêmicas da AT&T

Oportunidades

A AT&T estima uma enorme demanda de funcionários com habilidades em áreas emergentes, como engenharia de software e redes, ciência de dados, inteligência artificial, realidade aumentada e automação. Um investimento maciço em novos treinamentos para seus 250.000 funcionários é o certo a fazer ao criar uma força de trabalho relevante e móvel internamente.

Ação

A cada ano, a AT&T investe cerca de US\$ 200 milhões em programas de treinamento interno e US\$ 24 milhões em assistência com matrículas. A empresa oferece várias opções de treinamento, desde mini-treinamentos em vídeo até novos cursos de certificação. Uma plataforma proprietária de inteligência de carreira ajuda a capacitar os funcionários a assumir o controle de seu próprio desenvolvimento e carreiras, dando insights sobre como os papéis da empresa evoluíram, com a oportunidade de criar um caminho de aprendizado para o cargo desejado. Os funcionários também têm acesso a dados sobre cargos e salários para poder tomar decisões informadas sobre quais habilidades desenvolver e adicionar aos seus perfis de competência.

Resultado

Nos últimos dois anos, os funcionários concluíram 2,7 milhões de cursos e concluíram 4 milhões de horas de treinamento. Ao nomear a AT&T para a lista das "100 Melhores Empresas para se Trabalhar" em 2017, a Fortune Magazine disse que as iniciativas da empresa "talvez sejam o programa de reciclagem mais ambicioso da história corporativa dos Estados Unidos". Funcionários que participam do programa têm duas vezes mais chances de conseguir um novo cargo na AT&T e quatro vezes mais de receber uma promoção. À medida que mais funcionários atualizarem seus perfis em plataformas de inteligência de carreira, supervisores da AT&T conseguem encontrar funcionários com habilidades relevantes e identificar rapidamente excelentes candidatos internos para cargos disponíveis.

A nova plataforma da **Schneider Electric** permite uma excelente visibilidade das mudanças na cultura

“A maioria das plataformas de desenvolvimento de carreira e mobilidade de talentos combina as oportunidades com suas experiências anteriores. O Open Talent Market também se concentra em suas ambições e aspirações, permitindo que você seja o dono de sua carreira.”



Andrew Saidy

Vice-presidente de digitalização
de talentos na Schneider Electric

Oportunidades

A Schneider Electric descobriu que 47% dos funcionários que saíam da empresa diziam que não encontravam oportunidades internas atraentes. Com 144.000 funcionários no mundo inteiro e sede na França, a líder em energia da Fortune 500 precisava de um programa de mobilidade interna realmente efetivo.

Ação

A nova plataforma de IA da empresa, a Open Talent Market, visa criar uma cultura mais flexível de compartilhamento interno de talentos. Os funcionários primeiro atualizam seus perfis com habilidades, competências e ambições futuras, depois recebem sugestões para cargos de período integral, projetos/tarefas em meio período, oportunidades de orientação e treinamento. A plataforma incentiva os funcionários a avaliar e pormenorizar competências, compartilhar declarações de objetivos e metas e promover tais competências aos gestores de contratações. Os gestores, que já bloquearam a mobilidade de seus funcionários, são incentivados a reconhecer e apoiar o surgimento de uma nova "economia de demanda" interna.

Resultado

Após uma série de pilotos em rápida expansão, mais de 60% dos funcionários já se inscreveram no sistema nas áreas de teste. Além de inglês e francês, a empresa também disponibilizará a plataforma em mandarim e espanhol e espera realizar uma implantação global até o final de 2020. Espera-se que o Open Talent Market diminua a rotatividade, aumente o engajamento, a satisfação e a produtividade dos funcionários e melhore as novas qualificações e a reciclagem dos funcionários.

○ National Aviation Service

cultiva líderes internamente

"Inclusão e igualdade de oportunidades são parte essencial da nossa cultura, e funcionários de longa data formam a base para nossas operações e expansão bem-sucedidas nos mercados emergentes."



Rabah Bu Hamdan

Diretor geral de RH na National Aviation Services

Oportunidades

A National Aviation Services (NAS) é a fornecedora de serviços de aviação que mais cresce nos mercados emergentes, com mais de 9.000 funcionários, representando 65 nacionalidades espalhadas pelo Oriente Médio, África e Sul da Ásia. Sediada no Kuwait, a empresa reconheceu o valor da contratação interna para aumentar o moral e o engajamento, reduzir a rotatividade, criar continuidade operacional e reduzir custos.

Ação

A empresa desenvolveu uma estratégia interna de contratação focada na retenção de talentos diversos. Além de manter um banco de dados com as competências de cada funcionário, a empresa criou o programa Future Leader para incentivar a mobilidade interna. O NAS usa o processo de gestão de desempenho para que funcionários de alto desempenho e potencial possam se inscrever em um programa abrangente de treinamento que inclui desenvolvimento de liderança, cursos de aviação e projetos. Isso os prepara para movimentos laterais e promoções.

Resultado

O Programa Future Leader estimula maior diversidade de gênero e cultural em níveis empresariais ao desenvolver um conjunto maior de candidatos. Além disso, o programa reduziu o tempo e os custos de contratação. O rastreamento cuidadoso do processo permite que a empresa faça comparações de procedimentos e estatísticas com os concorrentes e com a dinâmica geral do mercado. Vários líderes importantes conseguiram avançar rapidamente aos cargos de gerente geral e diretor de departamento, além das funções de nível gerencial, de supervisão e gerais de equipe.

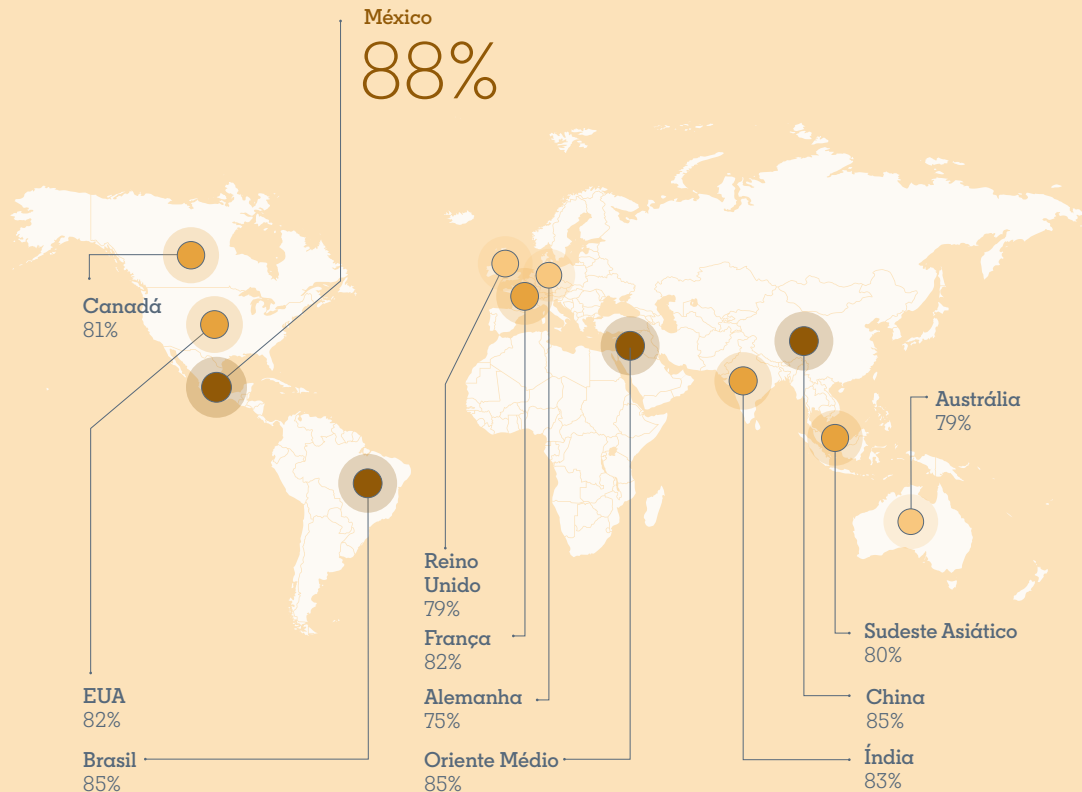
Onde o recrutamento interno é mais importante

Porcentagem de profissionais de talento que dizem que a experiência do funcionário será "muito importante" na formação do futuro do RH e do recrutamento.

Média mundial:

82%

- Os 3 mais importantes
- Intervalo médio
- Os 3 menos importantes



Tendência nº 4

Força de trabalho multigeracional

Da geração Z aos baby boomers e além
deles, excelentes talentos não envelhecem.

A nova fronteira de diversidade em termos de idade

As empresas inclusivas podem se beneficiar.

Há dois fatores que estão revolucionando a diversidade geracional nas empresas: a expectativa de vida elevada e a incorporação da geração Z no mercado de trabalho.

Para atrair e manter todas as faixas etárias, algumas empresas estão se tornando criativas, criando novas carreiras, benefícios flexíveis e maneiras para que as gerações compartilhem conhecimento. Mas isso segue sendo exceção. E, apesar do entusiasmo gerado pela diversidade de idades, ainda existem conflitos entre gerações.

Este é um bom momento para as empresas ajudarem equipes de diversas idades a descobrirem o que há de melhor. Jovens, idosos e todos os demais podem ajudar a provar que o bom trabalho não tem idade.

89% de profissionais de talentos afirmam que uma força de trabalho multigeracional torna a empresa mais bem-sucedida.



"As empresas que investem tempo em eliminar estereótipos e mitos podem cultivar mais confiança, trabalho em equipe, comunicação e abertura para liberar o potencial de todas as gerações."



Jason Dorsey

Autor e especialista em gerações

Panorâmica de gerações

Os quatro grupos compõem a maior parte da força de trabalho atual.

Outras gerações no mundo inteiro

O modelo tradicional da geração Z é marcado pela influência ocidental. Muitos países têm gerações únicas, como a geração dos **“Nascidos Livres” na África do Sul** (nascida após a queda do apartheid) e a **Geração Pioneira de Cingapura** (nascida antes de 1949 nos primeiros anos do país).

2012

Geração Z

Idades atuais:
De 7 a 22 anos

10% da
força de
trabalho*

1997

Geração do milênio

Idades atuais:
De 23 a 38 anos

40% da
força de
trabalho*

1981

Geração X

Idades atuais:
De 39 a 54 anos

33% da
força de
trabalho*

1965

Baby boomers

Idades atuais:
De 55 a 73 anos

15% da
força de
trabalho*

1946

* Dados estimados da pesquisa do LinkedIn. 2% são mais velhos que os baby boomers

Pontos fortes em diferentes conjuntos de competências

Da tecnologia aos negócios e ao setor imobiliário.

Cada geração tem seus pontos fortes. A geração Z tem mais pessoas com competências de programação em Python do que qualquer outra geração. Os funcionários mais antigos tendem a ter mais competências em negócios e no setor imobiliário. Novas pesquisas do LinkedIn Learning também mostram que **todas as gerações estão investindo tempo para adquirir novas competências.**

Lembre-se também de que há diversos pontos fortes em cada grupo. Embora entender as tendências e características das gerações possa ser útil, é importante tratar cada pessoa como um indivíduo que pode ou não se encaixar na definição de sua geração.

Competências em todas as idades

As competências de cada geração em maior proporção em comparação com outras gerações, a partir de dados do LinkedIn.

Geração Z

1. Python
2. Linguagem CSS
3. Adobe Premiere Pro

Geração X

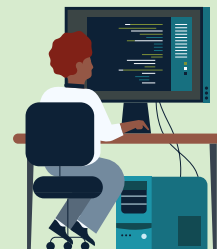
1. Gestão de vendas
2. Desenvolvimento de novos negócios
3. Gestão de programas

Millennials

1. Adobe Photoshop
2. Análise de dados
3. AutoCAD

Baby boomers

1. Enfermagem
2. Casas de repouso
3. Imóveis para investimentos



Enquanto a geração Z quer capacitação, os baby boomers buscam um propósito

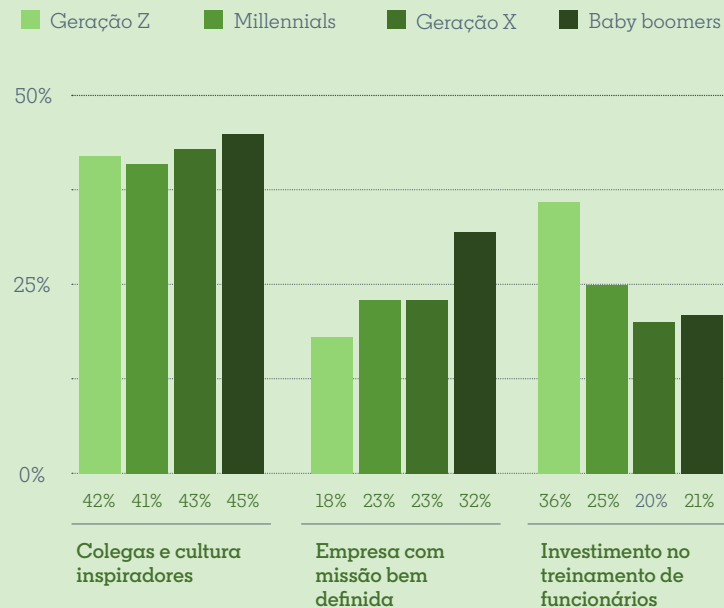
Todos gostam de colegas inspirados.

As gerações têm mais semelhanças do que diferenças quando se trata do que elas valorizam no trabalho. Todos gostam de benefícios e boas remunerações, equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal e uma cultura positiva de trabalho. Depois disso, cada geração mostra diferenças sutis, dando pistas para suas atitudes gerais.

Embora todas as gerações valorizem empresas com missões bem definidas, para os baby boomers isso é prioridade. Já na geração Z, 36% consideram o treinamento o fator mais importante ao procurar um novo emprego.

O que as gerações priorizam em um trabalho

Porcentagem de pessoas que selecionaram os seguintes fatores ao considerar um novo emprego:



Os recrutadores estão de olho nos Millennials e na geração Z

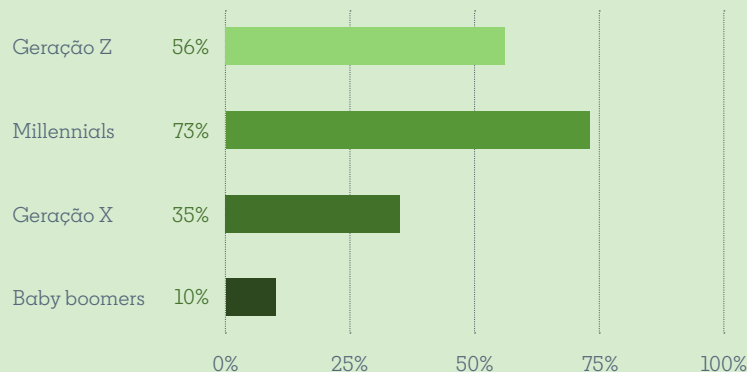
A atenção com funcionários mais jovens reflete as tendências demográficas.

A geração do milênio e a geração Z compõem aproximadamente a metade da população mundial e, como acabaram de entrar no mercado de trabalho, faz sentido que as empresas dediquem mais atenção a elas.

Alguns recrutadores podem olhar para este gráfico e ver um tesouro escondido: os funcionários mais velhos são um rico conjunto de talentos, com competências e experiência nos negócios valiosas. Vire a página para saber como algumas empresas estão aproveitando a experiência desses talentos.

Enfoque no recrutamento até 2025

Porcentagem de profissionais de talento que afirmam que sua empresa planeja focar seu recrutamento em uma geração específica nos próximos 5 anos.



56%

das empresas afirmam ter atualizado suas políticas para atrair uma força de trabalho multigeracional.

Algumas empresas estão aproveitando os talentos mais velhos

Elas não estão deixando o conhecimento sair da empresa.

A ideia de que as pessoas deveriam se aposentar aos 65 anos corresponde à expectativa de vida média de anos atrás. Mas estamos em outros tempos.

Algumas empresas estão desenvolvendo “estratégias de longevidade” para aproveitar que os trabalhadores mais experientes continuam buscando diferentes oportunidades e propósitos. Em troca, os trabalhadores mais velhos oferecem sua experiência, profissionalismo e uma ética no trabalho marcante.

A Pfizer ganhou as manchetes com um estagiário de 70 anos.

A CVS Health tem um programa chamado “**Talent is Ageless (o talento não envelhece)**.” A Hewlett Packard Enterprise oferece um programa **de reinício de carreira**. Em inglês, inclusive, foi criado o termo “returnships”, que descreve estas iniciativas que convidam as pessoas a voltar da aposentadoria ou de outras interrupções na carreira.



É menos provável que trabalhadores mais jovens tenham cargos de período integral

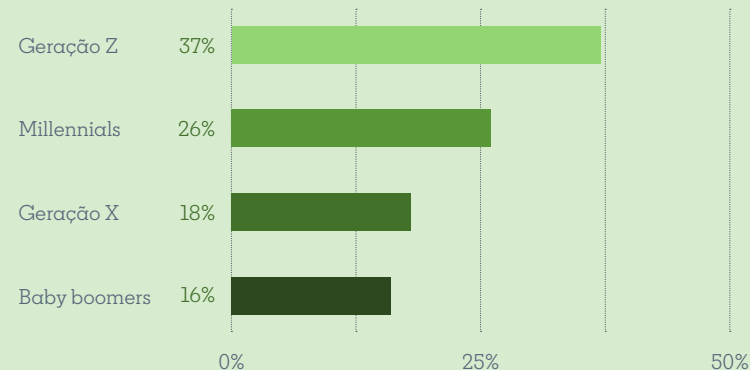
Trabalhos em meio período e por contrato mais comuns para a geração Z.

Muitos trabalhadores da Geração Z são estudantes ou recentemente conquistaram seu primeiro emprego. Portanto, faz sentido que eles tenham uma probabilidade 135% maior que os baby boomers de trabalhar em meio período ou por contrato.

Estes números também podem indicar o fato de que mais empresas estão optando por empregar mão-de-obra contratada ou trabalhadores da "economia de empregos temporários" para atender rapidamente a condições ágeis. Os baby boomers e a geração X estão na força de trabalho há mais tempo e tendem a ter mais estabilidade, em funções de período integral.

Trabalho em meio período ou contrato temporário

Porcentagem de cada geração que trabalha em meio período ou em contrato temporário, de acordo com os dados do LinkedIn.



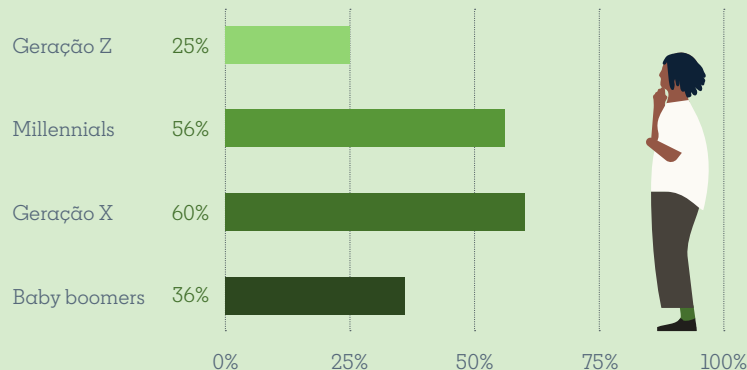
Retenção: a Geração X e os Millennials em destaque

Essa atenção reflete a necessidade contínua de talentos experientes.

À medida que mais baby boomers se aposentam ou encurtam suas carreiras, as empresas precisarão de profissionais experientes, em meio de carreira, para manter o conhecimento institucional. Profissionais da geração do milênio, já mais preparados, poderão cumprir esse papel. E a Geração X, famosa por estar entre as explosões populacionais que definem os baby boomers e os Millennials, poderá se destacar.

Prioridade das estratégias de retenção até 2025

Porcentagem de pessoas que afirmam que sua empresa planeja focar sua estratégia de retenção em uma geração específica nos próximos 5 anos.



Como as gerações permanecem ou não nas empresas

Enquanto os baby boomers ficam mais tempo na empresa, os Millennials gostam de mudanças.

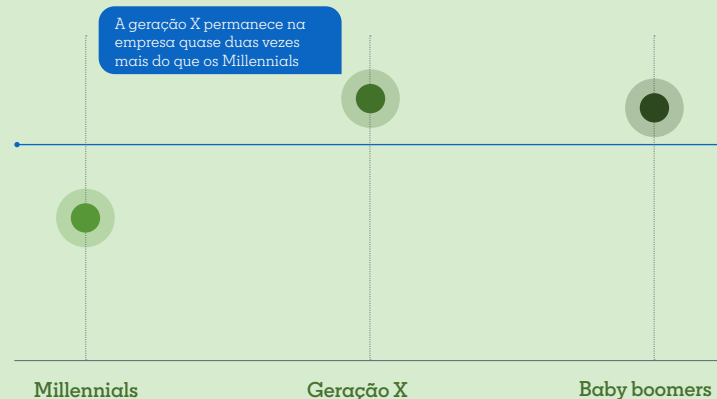
Não é de surpreender que o tempo na empresa aumente com a experiência. É mais provável que os trabalhadores que tiveram mais tempo para progredir na carreira tenham encontrado seu lugar ao sol, onde a remuneração e o próprio trabalho são satisfatórios.

Os baby boomers permanecem 18% a mais na empresa do que a média e para a geração X, esse percentual sobe para 22%, gerando maior estabilidade. Seu tempo médio na empresa é quase o dobro dos Millennials, que é 34% mais baixa do que a média.

Tempo na empresa por geração

Tempo médio na empresa de cada geração em comparação à média geral, de acordo com dados agregados do LinkedIn. Devido ao seu pouco tempo no mercado de trabalho, a geração Z não foi incluída.

• Tempo médio na empresa (mediana)



Retenha os Millennials com remuneração, os boomers com desafios

As oportunidades de avanço na carreira são importantes para os Millennials e para a geração X.

Para conter a rotatividade, vale a pena entender as principais razões pelas quais diferentes gerações saem do emprego. Os Millennials estão no início de carreira, pagando financiamento e economizando para a aposentadoria e a educação dos filhos. Não é de se surpreender que eles mencionem a remuneração e os benefícios como o principal motivo para mudar de emprego.

Os baby boomers buscam causar mais impacto, se adequar ao trabalho e, acima de tudo, mais desafios. Portanto, pense duas vezes na próxima vez que você descartar alguém com mais de 55 anos e achar que a pessoa está pronta para se aposentar. A geração X está no meio e quer mais desafios (razão número 1) e mais remuneração (razão número 2).

Por que os funcionários saem da empresa

As três principais razões pelas quais os funcionários saem da empresa, por geração, de acordo com a pesquisa do LinkedIn. A geração Z não foi incluída pelo tamanho de amostra limitado.

Millennials

1. Melhores remunerações e benefícios
2. Mais oportunidades de avanço na carreira
3. Mais desafios

Geração X

1. Mais desafios
2. Melhores remuneração e benefícios
3. Mais oportunidades de avanço na carreira

Baby boomers

1. Mais desafios
2. Adequação às competências e aos interesses do candidato
3. Maior impacto



*De acordo com a Pesquisa de mudança de emprego do LinkedIn, em abril de 2017.

Observe estes aspectos para que todos fiquem satisfeitos

Os líderes precisam buscar o entendimento.

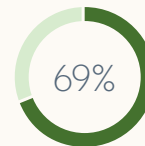
Os contrastes geracionais podem ser fontes de energia, criatividade e inovação, ou podem ser fonte de atrito.

Embora a mídia goste de discutir conflitos geracionais, os líderes de empresas têm a responsabilidade de superá-los, promovendo mais respeito, inclusão e colaboração. Conversas claras e orientadas à solução dos problemas são especialmente importantes.

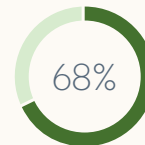
Principais conflitos entre as gerações

Porcentagem das pessoas que afirmam que diferenças geracionais são desafios significativos para sua empresa nessas áreas.

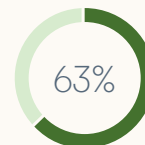
Estilo de gestão



Expectativas de equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal



Estilo de comunicação



5 dicas

para aproveitar
ao máximo a força
de trabalho
multigeracional

Dica nº 1

Não coloque ninguém em uma caixa.

Embora entender as tendências e características geracionais possa ser útil, é importante tratar cada pessoa como um indivíduo único, que pode ou não se encaixar no molde da sua geração. Trabalhadores mais experientes geralmente recorrem a décadas de vivência para tomar decisões mais metódicas e cuidadosas, mas o funcionário com mais de 60 anos também pode ser a pessoa mais ágil, criativa, irreverente e criativa da equipe.

Dica nº 2

Procure o conhecimento em todos os lugares.

Pergunte aos funcionários com quem eles se aconselham, além do chefe. Certos funcionários podem se revelar como conselheiros natos, com conhecimentos específicos que podem ser aproveitados por um público ainda maior. "Nem sempre serão os funcionários com mais idade", assinala **Chip Conley**, fundador da Modern Elder Academy.



Dica nº 3

Todos querem que seu trabalho seja significativo.

Ter um forte propósito faz com que as pessoas se sintam parte de algo útil, independentemente da idade, cargo ou responsabilidade. A mídia social aumentou a pressão para que todos se destaquem. Fazer parte de uma missão maior ajuda a aliviar a tensão de mudar o mundo sozinho.

Dica nº 4

Promova interações informais entre gerações.

Todos tendem a fazer contato com pessoas de perfis semelhantes. Não custa lembrar aos funcionários a importância de se conversar com outras gerações em congressos, eventos de networking ou até mesmo na cafeteria ou a caminho do trabalho. Geralmente, escolhas conscientes abrem novas perspectivas.

Dica nº 5

Crie um ambiente onde todos possam compartilhar seus conhecimentos.

É comum ou justificável que funcionários mais experientes, preocupados com a redução no número de empregos e com a terceirização, se sintam ameaçados por gerações mais jovens. Já os mais jovens podem se sentir inseguros ao compartilhar conselhos com colegas mais experientes. Frequentemente, procura-se acumular conhecimento em vez de compartilhá-lo. É importante criar um ambiente seguro onde todos possam compartilhar aprendizados importantes.

Estudos de caso na força de trabalho multi- geracional

Tendências Globais de Talentos do LinkedIn 2020 | Força de trabalho multigeracional



A Humana aumenta o engajamento com funcionários de gerações variadas

"A GenUs está promovendo diferentes tipos de conversas e aumentando a conscientização da nossa força de trabalho multigeracional."



Maria Hughes

Diretora de inclusão e diversidade da Humana

Oportunidades

A Humana, empresa de seguros de saúde dos EUA, com sede em Kentucky e cerca de 40.000 funcionários, percebeu a crescente diversidade etária da sua força de trabalho e buscou romper as barreiras de geração. A Humana também reconheceu que uma força de trabalho com equipes de diversas gerações poderia prestar melhores serviços para um número crescente de clientes mais experientes.

Ação

Em 2018, a Humana adicionou a Rede GenUs ao grupo de recursos para funcionários com o objetivo de ouvir e incentivar o trabalho em equipe entre as diferentes gerações. O grupo está aberto a todos os funcionários e se reúne para conversar informalmente sobre a colaboração entre as gerações, bem como sobre programas formais com palestrantes externos, como Chip Conley, fundador da Modern Elder Academy, e Donna Butts, diretora executiva da Generations United. O grupo de recursos também ajuda os associados a encontrar mentores com habilidades e insights para compartilhar, como funcionários mais antigos que oferecem conselhos aos mais jovens ou vice-versa.

Resultados

O Grupo GenUs de recursos em rede (NRG) começou com 15 funcionários e se tornou um dos NRGs de crescimento mais rápido na empresa, com 1.200 participantes já nos primeiros meses. Os participantes do GenUs gostam de ter um ambiente seguro e favorável para levantar questões para discussão. E, como participantes de outros grupos, eles têm médias de engajamento significativamente mais altas do que a força de trabalho como um todo. Como o nível de entusiasmo do grupo é alto, a Humana está fazendo mais pesquisas para entender e reforçar esse sucesso.

A Virgin Austrália apoia a diversidade com opções de trabalho flexíveis

"Estamos convencidos de que a diversidade é capaz de criar uma empresa mais inovadora, atenciosa e focada no cliente."



Lucinda Gemmell
Diretora de pessoal e cultura
da Virgin Austrália

Oportunidades

A Virgin Austrália é a maior empresa aérea a usar a marca Virgin. Sediada em Brisbane, a empresa queria garantir que sua força de trabalho fosse representativa das comunidades nas quais opera, representando inclusive várias gerações. A empresa também queria atrair e reter talentos em um setor altamente competitivo, que requer competências muito específicas.

Ação

A empresa reavaliou as políticas e decidiu atualizar o recrutamento e a retenção, oferecendo muitas opções de trabalho flexível. Os líderes acreditavam que a oferta de mais opções expandiria o pool de candidatos com idades variadas. Exemplos para membros da equipe não operacional incluem uma quinzena de nove dias, inícios ou terminos em horários variados e meio dia ganho a cada semana de trabalho. Os pedidos especiais de flexibilidade no horário são vistos pela ótica do "por que não?" e não do "por que?" Os associados da equipe operacional também podem aproveitar a flexibilidade, que inclui o compartilhamento de cargos, oportunidades de trabalho em meio período e escolha de escalas.

Resultados

A empresa espera que políticas atualizadas levem a uma maior diversidade na retenção e no recrutamento. A empresa também correlaciona opções flexíveis para o equilíbrio entre saúde, satisfação e vida profissional, gerando resultados comerciais positivos, como aumento da produtividade, retenção de funcionários e uma excelente marca empregadora. A Virgin Austrália ganhou vários prêmios, inclusive uma classificação de cinco estrelas da Airline Passenger Experience Association.

Nas empresas da **Estée Lauder**, a orientação reversa promove a inovação estratégica

"O programa de mentores reversos nos ajudou a manter o ritmo do que está acontecendo fora da nossa própria empresa e nos inspirou a criar e inovar de novas maneiras."



Ana Tereza Guimarães

Diretora executivo, iniciativas de gerenciamento
executivo na Estée Lauder

Oportunidades

Os Millennials e a geração Z são altamente conectadas com as questões de beleza e são alguns dos consumidores mais ávidos do setor. Para criar e comercializar produtos relevantes para estes consumidores, as empresas da Estée Lauder queriam garantir que os executivos tivessem as ferramentas necessárias para acompanhar os valores, estilos de vida e comportamentos da próxima geração.

Ação

Há quatro anos, a empresa criou um programa de mentoria reversa, que une talentos de alto desempenho das gerações do milênio e Z com executivos para se manterem atualizados sobre as preferências digitais, de mídias sociais e de compras desses consumidores. A primeira atividade foi um dia de imersão no varejo para mentores e mentorados compararem ideias ao fazerem compras juntos. Atualmente, o programa se expandiu e tem duas facetas: mentoria individual regular e conselho consultor, ambos compostos por funcionários das gerações do milênio e Z, que trabalham em projetos estratégicos para marcas, regiões e funções na empresa como um todo.

Resultados

O programa agora tem mais de 470 participantes, com 300 executivos em mais de 22 países, inclusive Reino Unido, Canadá e Japão. Os conselhos de consulta de mentores reversos trabalharam em 120 projetos estratégicos e agora se reúnem em sessões anuais globais, nas quais trabalham em projetos estratégicos de negócios para uma determinada marca ou região e participam de sessões de desenvolvimento profissional.

Onde a força de trabalho multigeracional é mais importante

Porcentagem de profissionais de talentos que dizem que a experiência do funcionário será "muito importante" na formação do futuro do RH e do recrutamento.

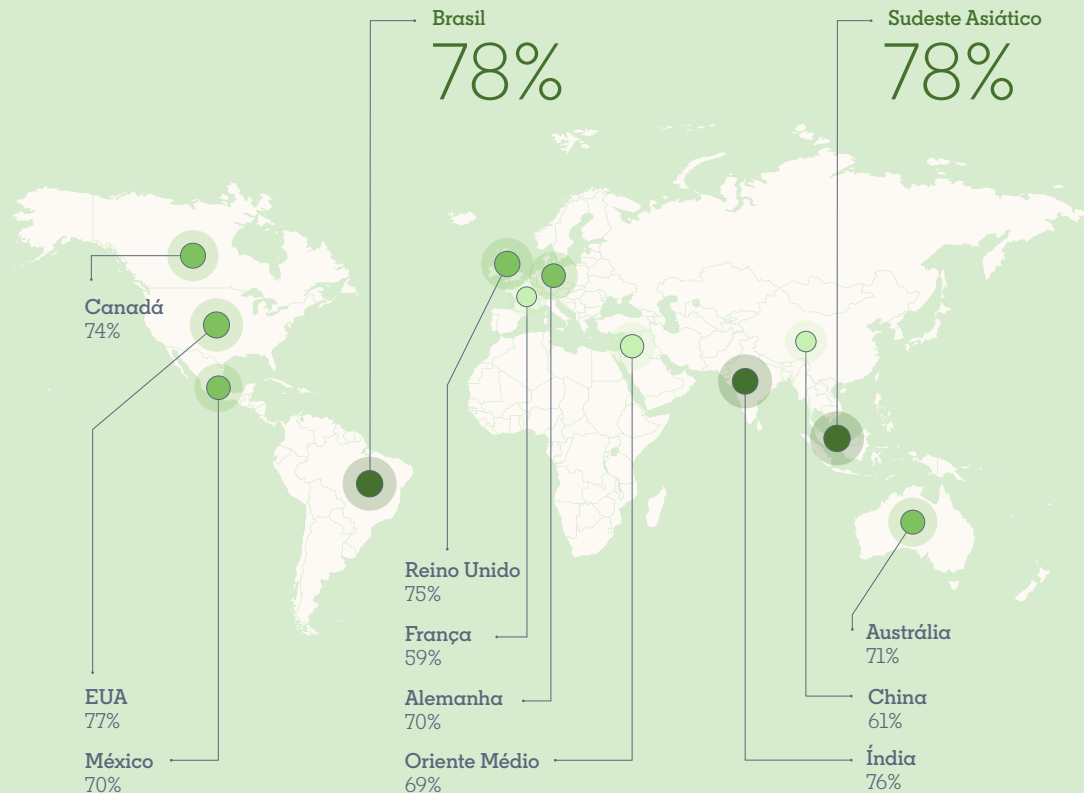
Média mundial:

70%

● Os 3 países mais importantes

● Intervalo médio

○ Os 3 menos importantes



Considerações finais

Como as principais tendências de 2020 estão transformando o RH e a contratação.

A tendência:

O passado:

O futuro:

Experiência do funcionário

- Ordens de cima para baixo
- Funcionários em conformidade com regras rígidas

- Foco no funcionário
- Empregadores e funcionários criam a experiência ideal em conjunto

Análises de pessoas

- Decisões tomadas por instinto e intuição
- O RH segue ordens em vez de fazer recomendações

- Sistemas analíticos podem ajudar a resolver qualquer questão
- O RH usa insights para decisões estratégicas

Recrutamento interno

- Os empregadores buscavam novas competências fora da empresa
- O talento busca oportunidades externas

- Empregadores investem em qualificações e reciclagens
- O talento pode se mover lateralmente ou verticalmente

Força de trabalho multigeracional

- Aposentar-se aos 65 anos
- Abordagens isoladas restringem equipes de diversas idades

- Funcionários trabalham pelo tempo desejado ou necessário
- Empresas promovem trabalho em equipe entre gerações

Agradecimentos

Este relatório contém informações de entrevistas com vários líderes de recrutamento no mundo inteiro, a quem devemos nossos sinceros agradecimentos, incluindo:

Amy Rossi da Expel
Ana Tereza Guimarães da Estée Lauder
Andrew Saidy da Schneider Electric
Bronwyn Conway da RPS Austrália Ásia-Pacífico
Chip Conley da Modern Elder Academy
Chuck Edward da Microsoft
David Green da Insight222
David Stillman da GenZGuru
Debbie Foley da Shell
Diane Johnson Flynn da ReBoot Accel
Drew Goldberg do Moxie Communications Group
Guillermo Willi da Globant
Jamina Kleine da E.ON
Janine Yancey da Emtrain
Jason Dorsey, autor e pesquisador
Jason Oliver da AT&T
John Palmer da AT&T
John Vlastelica da Recruiting Toolbox Inc.
Jonah Stillman da GenZGuru
Jorge Aisa Dreyfus da Sage
Josh Bersin consultor de análises globais
Katherine Laggos da Raise
Kelly Monahan da Accenture
Lindsey Pollak autor
Lucinda Gemmell da Virgin Australia
Maria Hughes da Humana
Marjan Panah do McCann Worldgroup

Mark Levy, Ex-diretor na Airbnb e na Allbirds
Nancy Ryan Donahue da McKinsey
Nicholas Pearce da Northwestern University
Nicola Beck do Grupo Chalhoub
Nigel Dias da 3n Estratégia
Rabah Bu Hamdan da National Aviation Services
Rita Newman do ANZ Bank
Sherri Kottman da Forrester
Tanuj Poddar da eClerx
Tenia Davis, da HBR Consulting
Tina Mylon da Schneider Electric
Tswelo Kodisang da Discovery Limited
Ute Neher da Deutsche Telekom
Valeria Gladsztein da Henkel

Autores

Pesquisa/dados

Colleen Dye
Mike Chanler
Jay Lykens

Dados comportamentais

Deanne Tockey
Ludishya Rajakumar
Sam Bass
Jacqueline Barrett

Design

Elli Matejka
Franny Robertson
Jared Freeden

Gestão de projetos

Mi Han

Editorial

Greg Lewis
Anne McSilver
Kate Reilly
Maria Ignatova

Metodologias

Pesquisa

Entrevistamos 7.089 profissionais de talentos e gestores de contratações, que se identificaram como profissionais de talentos que trabalham em um departamento de RH ou AT ou gestores de contratações com autoridade sobre as decisões de contratação em sua equipe. Os participantes da pesquisa são usuários do LinkedIn, selecionados com base nos dados de perfil e contatados por e-mail entre 24 de agosto e 24 de setembro de 2017.

Insights comportamentais

Os insights comportamentais deste relatório foram gerados a partir dos bilhões de dados criados por mais de 660 milhões de usuários do LinkedIn em mais de 200 países. Estas análises foram realizadas de maio a dezembro de 2019.

A experiência do funcionário

O crescimento do número de cargos de experiência do funcionário foi determinado pela análise do número de usuários com cargos que continham as palavras-chave “experiência do funcionário” em 10 idiomas, com o controle do crescimento da plataforma ao longo do tempo. As diferenças entre as empresas com classificação alta (melhores 10%) e ruim (piores 10%) para várias propostas de valor do empregador foram determinadas por avaliações de empresas com referência cruzada da Pesquisa de Geração de Talentos de 2018 do LinkedIn, com dados do LinkedIn sobre a rotatividade da empresa (calculada pelo número de funcionários que saíram nos 12 meses anteriores dividido pelo número médio anual de funcionários da empresa) e o crescimento dos funcionários (alteração no número de funcionários da empresa em relação ao ano anterior).

Análises de pessoas

O crescimento de profissionais de RH com competências em análises de dados foi determinado pela análise do percentual de profissionais de RH em 2014 e 2019, com competências relacionadas à análise de dados listadas em seus perfis do LinkedIn.

Recrutamento interno

Contratações internas são definidas como mudanças de cargos dentro de uma empresa, inclusive promoções e movimentos laterais. A porcentagem de contratações internas representa a participação de mudanças internas em todas as mudanças de emprego listadas no LinkedIn. O tempo de casa dos funcionários em empresas com contratação interna “alta” e “baixa” foi calculado como o tempo médio de funcionários em empresas no 25º percentil superior para contratação interna em comparação com empresas no 25º percentil inferior.

Força de trabalho multigeracional

A idade do funcionário é inferida com base em informações educacionais e outros dados informados pelos próprios membros em perfis públicos do LinkedIn. Membros cuja idade não conseguimos deduzir com confiança, com base em informações completas do perfil, foram excluídos desta análise. As principais competências de cada geração são aquelas nas quais uma geração teve a maior proporção de usuários com essa competência quando comparada a outras gerações, com base nas competências listadas no perfil do LinkedIn ou inferidas de outras informações relatadas pelos próprios usuários. As porcentagens de cada geração que priorizam várias propostas de valor do empregador ao considerar um novo emprego são derivadas de respostas da Pesquisa de Geração de Talentos de 2018 do LinkedIn. O tempo na empresa dos funcionários foi calculado como o tempo mediano dos funcionários por geração ao longo da duração do emprego de um usuário e com base em informações incluídas em perfis públicos do LinkedIn. Este cálculo exclui estudantes e inclui apenas usuários com pelo menos 5 anos de experiência profissional total.

Notas

1. Mary Baker. [“Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool.”](#) Gartner. 30 de outubro de 2018.
2. JR Keller. [“The Best Way to Hire from Inside Your Company.”](#) Harvard Business Review. 1 de junho de 2015.
3. Survey data from LinkedIn's 2020 Workforce Learning Report. (A ser lançado em fevereiro de 2020.)
4. According to [Pew Research](#), the endpoint for Gen Z has not yet been officially set.
5. Johnny Wood. [“Generation Z will outnumber Millennials this year.”](#) World Economic Forum. 23 de agosto de 2018
6. LinkedIn's [“The Future of Recruiting: 7 Ways Your Role Will Change.”](#) 2019.
7. LinkedIn's Job Switchers Survey. Abril de 2017

Fontes

Experiência do funcionário

- Lucy Adams. [“The Disruptive HR Guide to Creating Your Employee Experience.”](#) RH disruptivo. 27 de novembro de 2018.
- Manoj Agarwal. [“5 maneiras pela qual a tecnologia está transformando a experiência dos funcionários.”](#) Técnico em RH. 10 de abril de 2019.
- Peter Cappelli e Anna Tavis. [“HR Goes Agile.”](#) Harvard Business Review. 2018.
- Naina Dhir, Jonathan Emmett e Mahin Samadani. [“Employee Experience: Essential to Compete.”](#) Blog da McKinsey & Company. 12 de março de 2018
- Jeanne Meister. [“The Future Of Work: Airbnb CHRO Becomes Chief Employee Experience Officer.”](#) Forbes. 21 de julho de 2015.
- Jacob Morgan. [“Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little.”](#) Harvard Business Review. 10 de março de 2017.
- [“Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans.’”](#) Business Roundtable. 19 de agosto de 2019.
- [“The Employee Experience Index.”](#) Thought Leadership White Paper. IBM Analytics. 2016.

Análises de pessoas

- Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz e Erica Volini. [“People data: How far is too far? 2018 Global Human Capital Trends.”](#) Deloitte. 28 de março de 2018.
- Josh Bersin. [“People Analytics: Here With A Vengeance.”](#) Josh Bersin. 19 de dezembro de 2017.
- Roy Maurer. [“Recruiters Struggle with Predictive Data Analytics.”](#) SHRM. 21 de setembro de 2018.
- Natalie McCullough e Chantrelle Nielsen. [“How People Analytics Can Help You Change Process, Culture, and Strategy.”](#) Harvard Business Review. 17 de maio de 2018.
- Frank Moreno. [“Is Collecting the Data Taking Too Long? Here's Help.”](#) TLNT Talent Management & HR. 16 de dezembro de 2016.
- Ross Sparkman. [“Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth.”](#) Kogan Page. 2018.
- Erica Titchener. [“Unlocking the mystery of HR data.”](#) HRZone. 4 de janeiro de 2019.
- Erik van Vulpen. [“Get Started In HR Analytics In 5 Easy Steps.”](#) TLNT Talent Management & HR. 17 de outubro de 2018.
- Erik van Vulpen. [“15 HR Analytics Case Studies with Business Impact.”](#) AIHR Analytics.

Fontes

Recrutamento interno

Mary Baker. “[Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool.](#)” Gartner. 30 de outubro de 2018.

Peter Capelli. “[Your Approach to Hiring is All Wrong.](#)” Harvard Business Review. Junho de 2019

Erica Volini et al. “[Talent mobility: Winning the war on the home front.](#)” Deloitte. 11 de abril de 2019

“[Internal Recruiting: What, Why, How And When.](#)” Blog da Paycor. 4 de outubro de 2019.

“[Recruiting Internally and Externally.](#)” Society for Human Resource Management Toolkit.

Força de trabalho multigeracional

Victoria Ahl. “[The Story of This 70-year-old Intern May Be The Next Hot Trend in Recruiting.](#)” Blog de Talentos do LinkedIn. 8 de maio de 2017.

“[Benefits and Challenges of a Multigenerational Workforce.](#)” Connecticut Business & Industry Association. 8 de agosto de 2018.

Josh Bersin e Tomas Chamorro-Premuzic. “[The Case for Hiring Older Workers.](#)” Harvard Business Review. 26 de setembro de 2019.

Tomas Chamorro-Premuzic. “[The Case For Boosting Cognitive Diversity In Organizations.](#)” Forbes. 3 de setembro de 2018.

D.P. Costanza, JM Texugo, R.L. Fraser, J.B. Severt, e P.A. Gade. “[Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis.](#)” Journal of Business and Psychology. 2012.

“[2018 Employee Experience Report](#)” Udemy for Business. 2018.

Tammy Erickson. “[Generations Around the Globe.](#)” Harvard Business Review. 4 de abril de 2011

“[Generational Conflict at Work: Separating Fact From Fiction.](#)” SHRM Foundation.

“[Gendered Ageism: Trend Brief.](#)” Catalyst. 17 de outubro de 2019.

“[Global Report Randstad Workmonitor Q2 2018: impact of a multi-generational workforce.](#)” Randstad Workmonitor. Junho de 2018

Governo da Singapura. “[Pioneer Generation Package.](#)” 2019.

Riia O'Donnell. “[Recruiting in a multigenerational labor pool requires a wide net.](#)” HR Dive. 1 de fevereiro de 2018

“[Potential Benefits of a Multigenerational Workforce.](#)” Paychex, Inc. 2016.

Matt Rosenberg. “[Generational Names in the United States.](#)” ThoughtCo. 4 de dezembro de 2019.

Prepare-se para o futuro com o LinkedIn

Trabalhe de forma mais produtiva em todas as etapas do processo de contratação. Encontre e atraia os candidatos certos, construa sua marca e tome decisões de talento ainda mais inteligentes com as Soluções de Talentos do LinkedIn.

Solicite uma demonstração



Experimente os produtos de recrutamento e contratação do LinkedIn

Planejar

Responda às perguntas mais difíceis sobre talentos com informações baseadas em dados.

- [Talent Insights](#)

Encontrar

Pesquise, conecte e gerencie os melhores candidatos em um só lugar.

- [LinkedIn Recruiter](#)
- [Calendário do LinkedIn](#)

Anunciar

Anuncie vagas no LinkedIn para atrair candidatos que você não encontra em nenhum outro lugar.

- [Anuncie uma vaga](#)
- [Saiba mais sobre o LinkedIn Jobs](#)

Atrair

Divulgue a cultura da sua empresa e as vagas em destaque com anúncios direcionados.

- [Career Pages](#)
- [Recruitment Ads](#)
- [Pipeline Builder](#)

LinkedIn Talent Solutions