



digitization  
HUMAN SKILLS MACHINE LEARNING  
new ways of working  
AUTOMATION AI VR  
Robots GROWTH  
skilling up INNOVAT

# Procuram-se Humanos: Os Robôs Precisam de Você





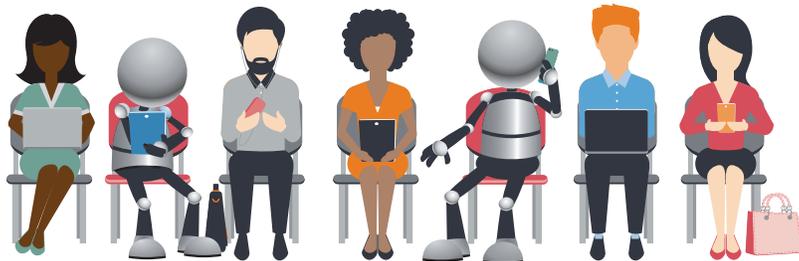
O foco em robôs eliminando empregos está nos distraindo do problema real. Cada vez mais os robôs estão sendo incluídos na força de trabalho, mas os humanos também estão. Durante três anos consecutivos, nossa pesquisa mostrou que a maioria dos empregadores planeja aumentar ou manter o número de funcionários como consequência da automação. A tecnologia está aqui para ficar, e é nossa responsabilidade, como líderes, descobrir como integrar os seres humanos às máquinas.

Temos um papel importante na criação de uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento de talentos. As competências são o caminho para o crescimento e para a sustentabilidade das organizações e dos indivíduos. Por isso, devemos estimular a capacidade de aprendizagem das pessoas e incentivar a aprendizagem contínua para todos os colaboradores, e não apenas para aqueles que acabariam desenvolvendo suas competências de qualquer forma. A aprendizagem não pode ser realizada como no passado. Devemos ajudar as pessoas a entender como trabalhar com a automação e a desenvolver as novas competências necessárias para se integrarem às máquinas. Precisamos de explosões ou ciclos rápidos de aprendizagem para que possamos aproveitar essas oportunidades conforme a tecnologia transforma os mercados.

Este relatório fornece uma visão em tempo real de como a automação está mudando a forma como as organizações operam: contratando mais pessoas, criando mais empregos e melhorando as qualificações para que tenham a força de trabalho que precisam para ter sucesso. Não estamos nos delimitando a um ou ao outro, ou então, humano versus máquina. Estou convencido: organizações e indivíduos podem realmente unir-se às máquinas e colaborar em harmonia para criar uma sociedade mais fortalecida e melhor.

**Jonas Prising,**  
Presidente e CEO, ManpowerGroup

## Procuram-se Humanos: Os Robôs Precisam de Você



Robôs assumindo empregos humanos: o debate da década. Na realidade, o oposto é que parece ser verdade. Nossa pesquisa mostra que **um número recorde de empregadores brasileiros – 81% – planeja aumentar ou manter o número de funcionários como resultado da automação pelo terceiro ano consecutivo.** Em vez de reduzir as oportunidades de emprego, as organizações estão investindo na tecnologia digital, transferindo tarefas a robôs e criando empregos. Ao mesmo tempo, as empresas estão investindo em maiores qualificações para que a sua força de trabalho humana possa desempenhar funções novas e complementares às desempenhadas pelas máquinas.

**A Revolução das Competências está em pleno curso.**

*Um número recorde de empregadores brasileiros – 81% – planeja **aumentar** ou manter o número de funcionários como resultado da **automação***

### PERGUNTAMOS A 19.000 EMPREGADORES EM 44 PAÍSES SOBRE:

- O impacto da automação no crescimento dos empregos em suas organizações nos próximos dois anos
- As funções para as quais planejam aumentar o número de colaboradores e os tipos de habilidades que buscam
- As estratégias de talento que estão sendo implantadas para garantir uma força de trabalho adequada ao futuro



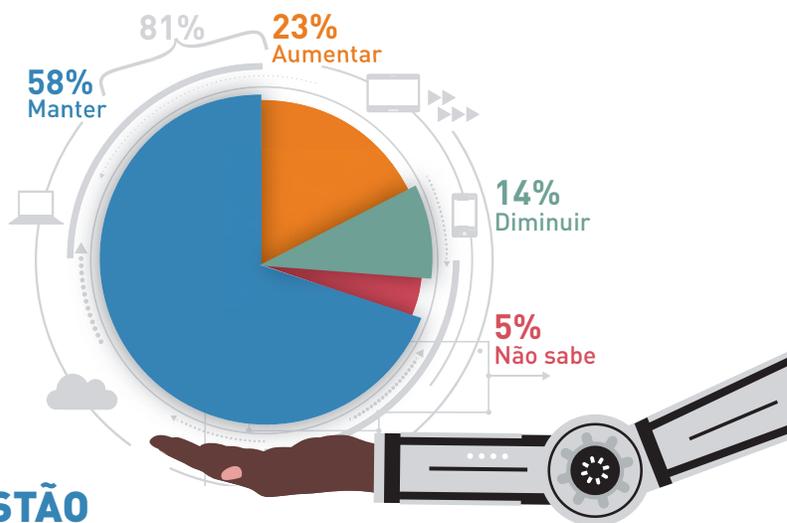
### CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM

é a capacidade e o desejo de crescer rapidamente e de adaptar o seu conjunto de competências para se manter empregável no longo prazo

# OS DESTAQUES

## A AUTOMAÇÃO ESTÁ CRIANDO EMPREGOS – E ESSA TENDÊNCIA VEIO PARA FICAR

Um número recorde de empregadores planeja aumentar ou manter sua força de trabalho como resultado da automação – 81%. Ao mesmo tempo, a porcentagem de empresas que prevê perdas de postos de trabalho é de 14%.



## ...E AS ORGANIZAÇÕES QUE MAIS ESTÃO AUTOMATIZANDO SÃO AS QUE MAIS ESTÃO CRIANDO EMPREGOS

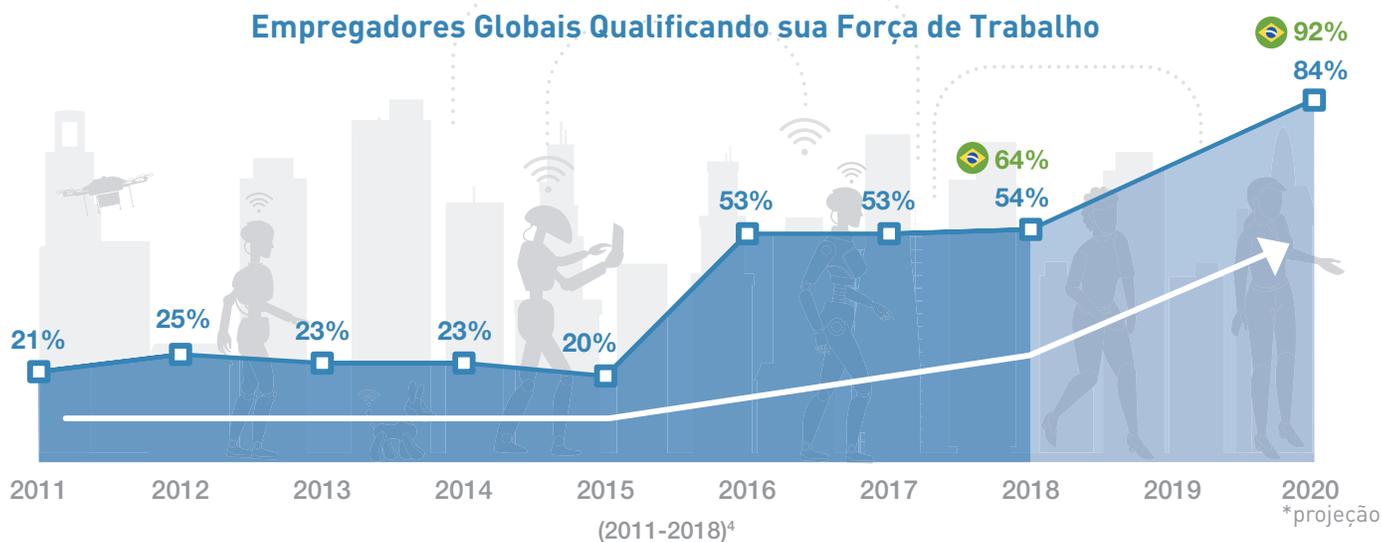
As empresas que estão investindo no digital estão crescendo, e esse crescimento está produzindo mais e novos tipos de empregos. As organizações que já estão automatizando tarefas e progredindo em sua transformação digital também estão mais confiantes em aumentar o número de funcionários. Vinte e quatro por cento dessas empresas afirmam que esperam criar mais empregos nos próximos dois anos. Apenas 12% das que estão automatizando dizem que vão reduzir o número de funcionários, enquanto 3% não têm certeza do que farão no futuro.

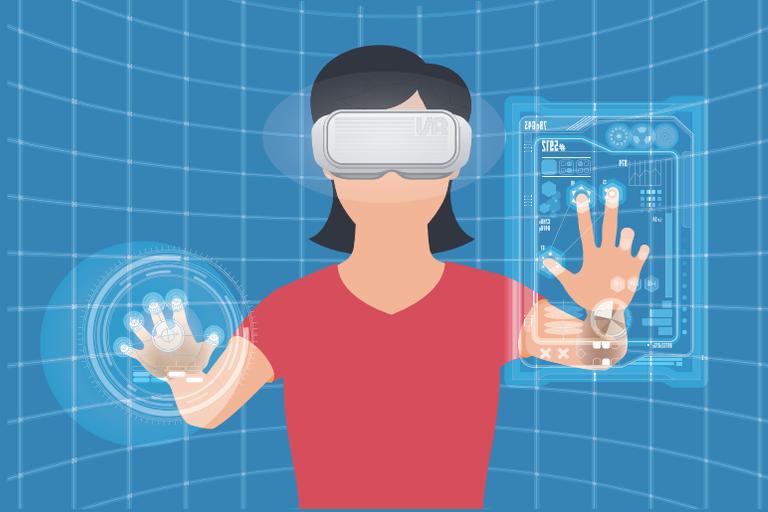
*Dos 41% das empresas que irão automatizar tarefas nos próximos 2 anos, 24% irão criar mais empregos, 6 pontos percentuais a mais do que aquelas que não planejam a automação*

## ...E A QUALIFICAÇÃO ESTÁ EM ALTA: AS EMPRESAS ESTÃO SE TORNANDO CONSTRUTORAS DE TALENTOS

Com a escassez de talentos em alta há 12 anos<sup>3</sup> e novas competências surgindo com tanta rapidez quanto as antigas desaparecem, um número cada vez maior de empresas está planejando desenvolver talentos, prevendo-se que essa tendência aumente até 2020. As empresas estão percebendo que não podem mais esperar encontrar talentos prontos e disponíveis. Oitenta e quatro por cento das organizações esperam melhorar a qualificação de sua força de trabalho até 2020.

### Empregadores Globais Qualificando sua Força de Trabalho





Nas Américas, 28% das empresas esperam um aumento no número de funcionários

## GRANDES ESPERANÇAS PARA A AUTOMAÇÃO

A confiança na automação está crescendo globalmente. Em 35 dos 44 países, mais empresas estão planejando aumentar ou manter ao invés de reduzir sua força de trabalho. Os robôs estão ajudando a aumentar a produtividade e revelando-se fundamentais para o crescimento econômico. Deixar de investir em automação gera o risco de perder oportunidades na criação de faturamento e empregos. Ainda assim, países e regiões estão adotando robôs em níveis muito diferentes: o Sudeste Asiático está superando a Europa e a América do Norte, e a China está superando os Estados Unidos.<sup>5</sup>

## A DEMANDA POR HABILIDADES DIGITAIS ESTÁ CRESCENDO: SAI O VELHO, ENTRA O NOVO

A automação está mudando as competências que as empresas exigem dos trabalhadores, mas a velocidade com que isso está acontecendo nas funções dentro das organizações varia.

A demanda por habilidades de TI está crescendo de maneira significativa e a um ritmo acelerado: 16% das empresas esperam aumentar o número de funcionários na área de TI – cinco vezes mais do que aquelas que esperam uma redução. Ao mesmo tempo, **a disponibilidade de talentos na área de tecnologia é cada vez mais escassa,<sup>6</sup> e o nível de instrução e a experiência que os empregadores exigem em relação ao que está disponível apresenta uma disparidade.** Nos EUA, 86% das vagas de TI exigem um bacharelado em ciência da computação e, ainda assim, apenas 43% dos trabalhadores de TI possuem esse título; 92% dos anúncios de emprego para desenvolvedores Java exigem um diploma, quando apenas 48% dos desenvolvedores o possuem. No Reino Unido, apenas 25%

dos trabalhadores de TI têm um diploma, mas para 46% dos cargos em aberto, ele é um requisito obrigatório.<sup>7</sup>

As áreas de manufatura e produção preveem a maior mudança: 25% dos empregadores afirmam que empregarão mais pessoas no curto prazo, enquanto outros 20% afirmam que empregarão menos pessoas, resultando em um crescimento dos empregos juntamente com uma mudança significativa das competências no segmento.

**O crescimento acontecerá também nos cargos de linha de frente e de atendimento ao cliente, engenharia e gestão, todos os quais exigem habilidades humanas,** como comunicação avançada, negociação, liderança, gestão e adaptabilidade.<sup>8</sup> Em outras funções, os cargos administrativos e de escritório estão diminuindo e o número total na área de Recursos Humanos deve permanecer o mesmo.



*das empresas que planejam aumentar o número de funcionários em cargos de TI dizem que a comunicação é a habilidade profissional mais valorizada<sup>9</sup>*



O ManpowerGroup está lidando com essa lacuna. Trabalhando com clientes como a Microsoft, estamos avaliando os requisitos de cargos, identificando conexões entre habilidades e qualificando pessoas para se tornarem testadores certificados de games em apenas três meses. Paixão por jogos, excelentes habilidades na resolução de problemas e a capacidade de aprender rapidamente são componentes-chave, e até o momento qualificamos mais de 500 pessoas para essas capacidades que estão em alta demanda.

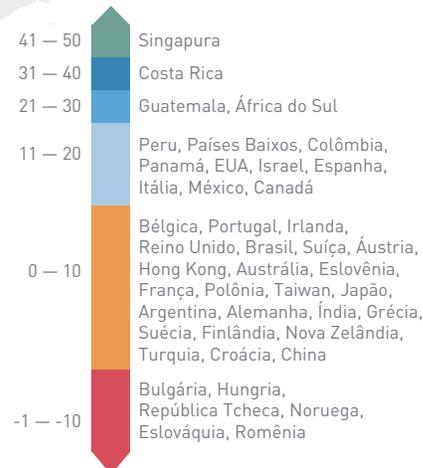
Somente Bulgária, Hungria, República Tcheca, Noruega, Eslováquia e Romênia preveem uma redução no número de funcionários

Dois terços dos empregadores na EMEA (Europa, Oriente Médio e África) não preveem qualquer alteração no número de trabalhadores como consequência da automação

Os setores de Agricultura e Manufatura estão menos confiantes de que a força de trabalho dispõe das competências necessárias para utilizar as novas tecnologias

Os países que estão menos seguros quanto às habilidades técnicas existentes preveem um menor aumento no número de funcionários, com exceção de Singapura

% de empregadores que aumentarão o número de funcionários

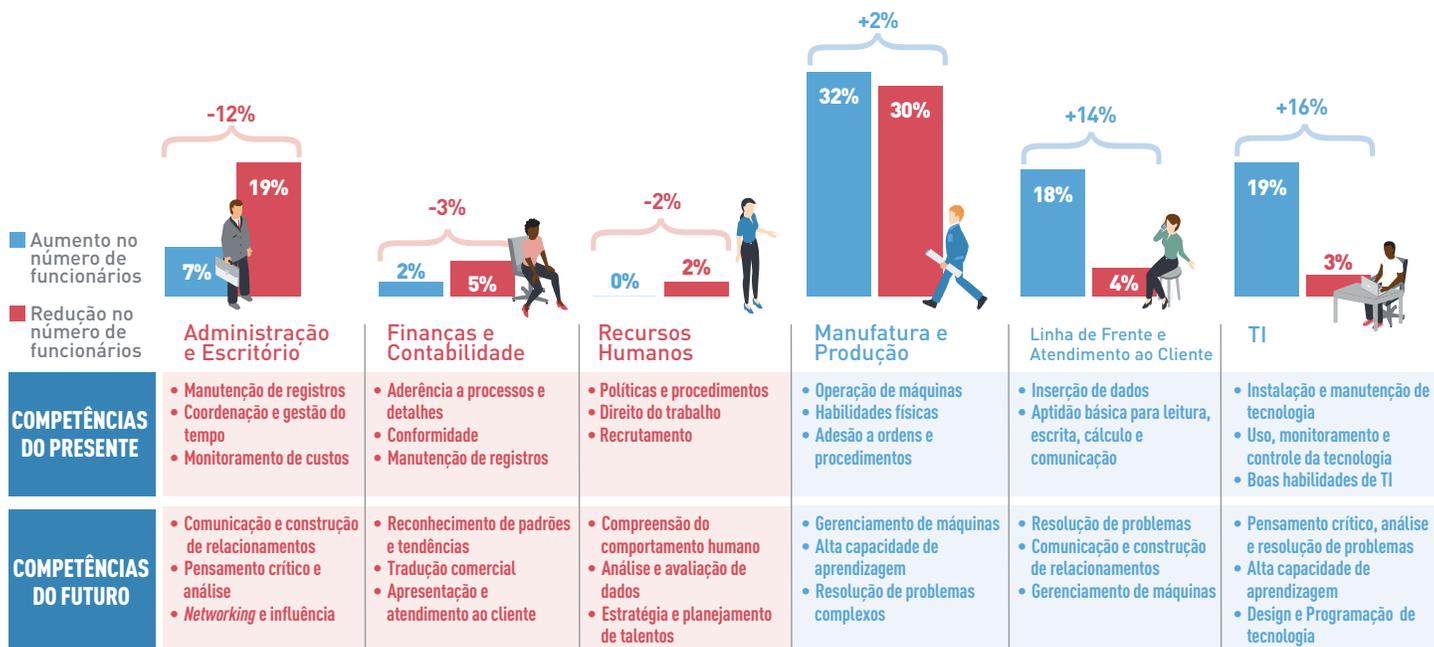


% de empregadores que reduzirão o número de funcionários

## HABILIDADES HUMANAS EM TENDÊNCIA: DIFÍCEIS DE ENCONTRAR, AINDA MAIS DIFÍCEIS DE ENSINAR

A demanda por habilidades tecnológicas e digitais está crescendo em todas as funções.<sup>10</sup> Ainda assim, **os empregadores valorizam cada vez mais as habilidades humanas à medida que a automação cresce e as máquinas se mostram melhores em tarefas rotineiras.** Embora 38% das organizações afirmem que é difícil oferecer treinamento nas habilidades técnicas mais requisitadas, 43% dizem ser ainda mais difícil ensinar as habilidades humanas de que precisam, como pensamento analítico e comunicação. Os candidatos que demonstram competências cognitivas avançadas, criatividade e capacidade para processar informações complexas, além de adaptabilidade e simpatia, podem esperar maior sucesso ao longo das suas carreiras. Até 2030, a procura por habilidades humanas, ou seja, habilidades sociais e emocionais, aumentará em todos os segmentos em 26% nos EUA e 22% na Europa.<sup>11</sup>

### Funções que devem sofrer o maior aumento e a maior redução do número de funcionários nos próximos dois anos no Brasil



# ESTRATÉGIAS DE TALENTO PARA A REVOLUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: FORMAR, COMPRAR, PEGAR EMPRESTADO, MIGRAR

A escassez de talentos está em alta há 12 anos e novas competências surgem com tanta rapidez quanto as antigas desaparecem. Quase todos os empregadores (94%) buscam uma ou mais estratégias de talentos para assegurar as competências de que precisam e as empresas que têm um plano sentem-se mais confiantes em expandir seu número de funcionários do que aquelas que estão hesitantes.



**FORMAR**  
Investir na aprendizagem e no desenvolvimento



**COMPRAR**  
Acessar o mercado para atrair talentos que não podem ser desenvolvidos internamente



**PEGAR EMPRESTADO**  
Cultivar comunidades de talentos para além da organização



**MIGRAR**  
Ajudar as pessoas a mover-se ou avançar para novas funções dentro ou fora da organização

## FORMAR A SOLUÇÃO FORMAR: A CAPACITAÇÃO ESTÁ AUMENTANDO

Cada vez mais as empresas estão planejando desenvolver talentos dentro de sua força de trabalho. Oitenta e quatro por cento planejam melhorar as capacitações dos funcionários até 2020, um aumento exponencial em comparação aos 21% de 2011.<sup>12</sup> **As empresas estão percebendo que não podem mais esperar encontrar talentos prontos, mesmo que estejam dispostas a pagar a mais por isso.**

**84% dos empregadores planejam melhorar a capacitação de sua força de trabalho atual contra 21% em 2011**

## TODOS OS CAMINHOS LEVAM À APRENDIZAGEM

Até 2022, mais da metade (54%) de todos os funcionários precisarão de requalificação e aperfeiçoamento significativos. Dentre esses, espera-se que cerca de 35% necessitem de um treinamento de até seis meses, 9% levarão de seis a 12 meses para se requalificar e 10% exigirão uma capacitação adicional de mais de um ano.<sup>13</sup> A aprendizagem será essencial.

As empresas estão implementando uma variedade de abordagens para lidar com isso. Na América do Norte, os Sistemas de Gerenciamento de Aprendizagem online são os principais meios de treinamento da força de trabalho em escala, fornecendo conteúdo em massa, especialmente para treinamento em integração, conformidade e segurança cibernética.

Mas para realmente competir na Revolução das Competências, **as empresas precisam promover uma cultura de aprendizagem, fornecer orientação profissional e oferecer oportunidades rápidas e especializadas de aperfeiçoamento.** As pessoas precisam saber como se preparar para funções que terão elevado crescimento no futuro e que seus empregadores apoiam sua aprendizagem. O retorno sobre o investimento na qualificação das competências é claro: na América do Norte, os custos com rotatividade e substituição de funcionários podem exceder 30% dos salários,<sup>14</sup> enquanto o custo da formação é inferior a 10% dos salários.<sup>15</sup> Além de oferecer formação interna presencial e online, as empresas estão utilizando recursos externos para fazer isso: 39% estão fazendo parcerias com organizações externas, como escolas, faculdades e órgãos do mercado para construir comunidades de talentos.



As empresas priorizam as estratégias de talentos de forma diferente, dependendo de onde estão em sua jornada digital. As organizações pioneiras – aquelas mais avançadas na automação de tarefas e na expansão do número de funcionários – utilizam as seguintes estratégias, nesta ordem:

1. Automação do trabalho
2. Aumento dos Salários
3. Transferência de talentos desnecessários para outras posições
4. Recrutamento para competências temporárias
5. Recolocação interna
6. Oferecimento de benefícios melhores
7. Aumento da qualificação de funcionários existentes
8. Contratação de novas competências permanentes

A avaliação Digital Evolution Pathway do ManpowerGroup ajuda os líderes a medir a maturidade digital de sua organização em quatro áreas: estratégia, pessoas e cultura, processo e inovação.

Descubra mais em: [www.digipathway.com](http://www.digipathway.com)



# COMPRAR



**79%** dos empregadores planejam adquirir as competências de que precisam, seja pagando preços de mercado mais altos ou melhorando a remuneração dos colaboradores existentes

## A SOLUÇÃO COMPRAR: OS SALÁRIOS ESTÃO AUMENTANDO PARA OS PERFIS QUE TÊM MAIOR PROCURA

Há muito tempo as organizações estão habituadas a gastar mais para encontrar as competências de que precisam, no momento em que precisam delas. Hoje não é mais assim. Nesse mercado de trabalho acirrado, em que as necessidades por competências mudam em uma velocidade jamais vista, os **talentos mais requisitados podem ditar as regras**. Embora se fale muito de estagnação salarial e o crescimento salarial seja difícil para os trabalhadores pouco qualificados, as empresas estão dispostas a pagar mais pelas competências buscadas. Vinte e nove por cento oferecem pacotes salariais mais elevados para resolver problemas de recrutamento e 46%<sup>16</sup> estão pagando mais para atrair e reter os colaboradores existentes. O desafio se apresenta quando essas competências não estão disponíveis. Então, a única opção é desenvolvê-las.

## A SOLUÇÃO PEGAR EMPRESTADO: A PRÓXIMA GERAÇÃO É A PRÓXIMA GRANDE APOSTA

A tecnologia criou **novas formas de trabalho e novas gerações de trabalhadores, que estão cada vez mais confortáveis em trabalhar em meio período, trabalhar com base em contratos ou projetos** e buscando outras formas de trabalho alternativo. Mas eis a questão: 87% dos trabalhadores afirmam estar abertos a essas abordagens de trabalho da próxima geração,<sup>17</sup> mas apenas 32% dos empregadores

oferecem formas alternativas de trabalho. As empresas precisam resolver essa questão para poder atrair trabalhadores da próxima geração, enquanto mantém e motivam aqueles com os quais já contam hoje.

# PEGAR EMPRESTADO



Apenas **32%** das organizações estão abertas a utilizar prestadores de serviço e outras formas de modelos alternativos de trabalho, embora **87%** dos trabalhadores digam que estão abertos a esse modelo de trabalho da próxima geração



# MIGRAR

## A SOLUÇÃO MIGRAR: RECOLOCAR, REALOCAR OU LIBERAR

Mais da metade das organizações (56%) estão ajudando as pessoas a serem transferidas, subirem de cargo ou ocupar novos cargos dentro ou fora da organização como parte de sua estratégia de talentos. Dentre essas organizações, 47% dos empregadores transferem os funcionários dentro da empresa, enquanto 27% ajudam os colaboradores cujas habilidades não são mais adequadas a ocupar cargos fora da organização. **Construir essas pontes requer ferramentas que incluem avaliações, big data e desempenho preditivo para definir competências adjacentes, identificar pontos fortes e ajudar os trabalhadores a criar trilhas de carreira claras.** As empresas precisam tratar os colaboradores de forma justa e com compaixão se suas habilidades não forem mais necessárias.

**56%** dos empregadores criarão vias para que as pessoas sejam realocadas ou mudem para outras empresas até 2020

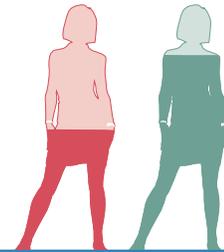
**⚠️ Aviso:** as empresas que não buscam estratégias para a força de trabalho futura não se sentem tão confiantes na criação de novos postos de trabalho no curto prazo quanto as empresas que colocam as medidas em prática.

## E AGORA, E NO FUTURO? AVALIANDO AS COMPETÊNCIAS ATUAIS E AS COMPETÊNCIAS ADJACENTES PARA O FUTURO

As pessoas apresentam um melhor desempenho quando seu cargo é o mais adequado para as suas capacidades naturais e quando os seus pontos fortes são compreendidos. **A avaliação é a forma mais valiosa de compreender o potencial humano e indicar as pessoas ao cargo certo.** É assim que os empregadores podem identificar competências adjacentes: as competências que as pessoas têm que podem ser facilmente adaptadas e aplicadas a novos cargos.

Avaliar as pessoas aumenta a probabilidade de colocar a pessoa certa no cargo certo de 50% para mais de 80% e, ainda assim, **apenas 48%<sup>18</sup> das pessoas já passaram por uma avaliação de suas competências.**<sup>19</sup> Quando as empresas compreenderem seus funcionários e forem capazes de prever seu desempenho, testemunharão um melhor desempenho e colaboradores mais empenhados, produtivos e motivados.

Avaliar as pessoas **aumenta** a probabilidade de **colocar a pessoa certa** no cargo certo de **50% para 80%**



## SOLUÇÕES VENCEDORAS NA REVOLUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS



### OLHANDO PARA O FUTURO DA PRODUÇÃO DIGITAL

Estima-se que o setor de produção dos EUA pode gerar até 2 milhões de novos empregos na próxima década. Ao mesmo tempo, quase 2,7 milhões de trabalhadores do setor de produção devem se aposentar até 2025,<sup>20</sup> enquanto a automação está mudando as competências em ritmo acelerado. Os empregos de hoje são diferentes dos de ontem e serão diferentes daqueles do futuro.

Para encontrar soluções práticas para essa escassez de competências e garantir que esses 2 milhões de empregos não fiquem sem ser preenchidos, o ManpowerGroup reuniu empresas como a Siemens, Microsoft, Caterpillar e GE para criar uma taxonomia reconhecida no mercado que define os cargos de produção digital do futuro. **Essa análise inovadora da força de trabalho, desenvolvida em parceria com o Digital Manufacturing and Design Innovation Institute (DMDII), identifica 165 funções centradas em dados e 20 cargos centrais do futuro.**

Descrições detalhadas incluem tanto as habilidades técnicas quanto as interpessoais necessárias para cargos com maior procura, tais como especialistas em robótica colaborativa, estrategistas de segurança cibernética em produção e profissionais de ética digital corporativa. E como esses são cargos futuros, a análise aprofundada também ajuda as empresas a identificar pessoas com habilidades adjacentes, ou seja, aquelas habilidades que estão conectadas e podem ser facilmente adaptadas, desenvolvidas e aplicadas a esses novos cargos. É dessa forma que as organizações de produção podem obter um pipeline de talentos para fábricas existentes e futuras, colocar novas tecnologias em prática e permanecer globalmente competitivas.

### Cargos de Produção

#### Atualmente

Montador

Técnico

Moldador

Soldador

Criador de moldes de Gesso

Fabricante

Tratador térmico

Inspetor

Maquinista

Operador

#### No futuro<sup>21</sup>

Engenheiro de Produção Digital

Especialista em Sistemas de Manutenção Preditiva

Estrategista de Segurança Cibernética em Produção

Especialista em Robótica Colaborativa

Especialista em Biomimética de Produção Digital

Estrategista de Gestão de Mudanças

Profissional de Ética Digital Corporativa

Especialista em Sistemas de Realidade Virtual

Arquiteto da Experiência do Usuário

Arquiteto de Digital Twins





## UTILIZANDO A IA PARA PREVER AS COMPETÊNCIAS FUTURAS E AVALIAR, MAPEAR E DESENVOLVER TALENTOS

É fundamental que os empregadores compreendam as competências da força de trabalho, as competências das quais ela necessita e como fechar essa lacuna para gerar talentos dentro da organização e desenvolver pessoas para cargos de alto crescimento. Para ajudar as empresas nesse ponto, o ManpowerGroup Itália projetou uma plataforma inovadora de Inteligência Artificial, a Visi-Skill, que combina análise de dados e informações sobre a força de trabalho para ajudar os empregadores a desenvolver seu próprio banco de competências em nuvem.

**A Visi-Skill captura as competências técnicas específicas e os pontos fortes humanos da força de trabalho, analisa os cargos atuais e gera um painel de IA referente às mudanças de competências ao longo do tempo**, projetando a evolução dos cargos para um período de 1 a 3 anos. Cada cargo detalha a proporção de competências necessárias: por exemplo, um cargo de desenvolvedor Java pode exigir 50% de competências de codificação Java, 20% de codificação C#, 10% de design de software e 20% de criatividade. A IA usa a semântica para analisar as pessoas dentro da organização, e/ou os currículos de possíveis candidatos externos cujas competências se alinham mais às demandas atuais e do futuro.

A Visi-Skill foi desenvolvida na Itália e está sendo levada ao Reino Unido, Alemanha, Países Baixos, Espanha, Noruega e Suécia.



## PROJEÇÃO DE TRILHAS DE CARREIRA E CAPACITAÇÃO PARA OS SEGMENTOS EM CRESCIMENTO

Preparar as pessoas para um futuro em que o trabalho será mais digital e terá um ritmo mais acelerado do que nunca exige o aprimoramento das competências dos trabalhadores de forma rápida e em escala. Para ajudar nossos colaboradores mais motivados a acessar empregos significativos e desenvolver carreiras sustentáveis, o MyPath® do ManpowerGroup oferece programas de aprendizado acelerado, treinamento no trabalho, certificação e experiência nos cargos com maior demanda.

### MyPath®



REALIZADOR



SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS



COMUNICADOR



APRENDIZ



JOGADOR EM EQUIPE

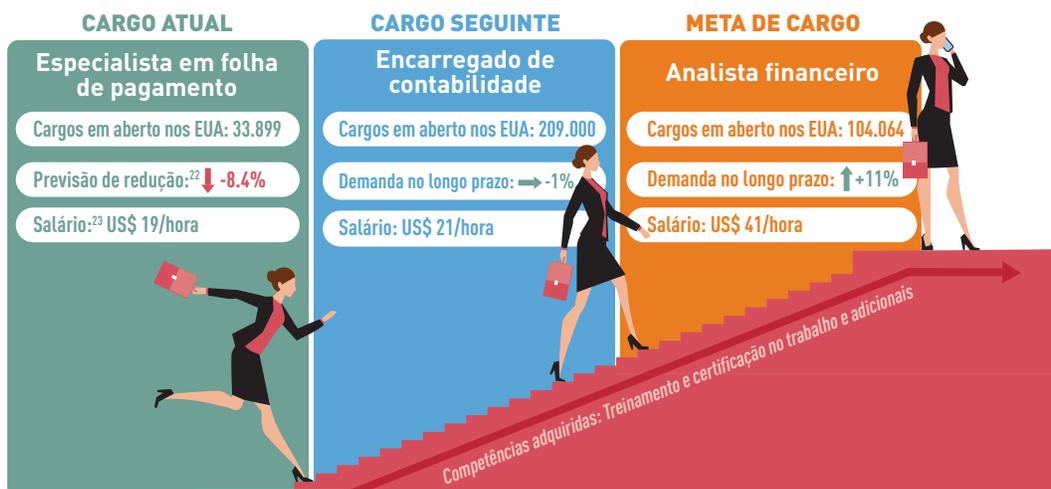


PRODUCER

Ao analisar a demanda atual e futura por cargos específicos, **o MyPath cria trilhas de carreira personalizadas para que nossos colaboradores aprimorem suas competências e progridam em suas carreiras em setores em crescimento**, incluindo TI, produção e operações comerciais. Nos EUA, Agentes de Talento certificados guiam os colaboradores, levando-os do cargo de especialista em folha de pagamento, recebendo US\$ 19/hora, para o cargo de analista financeiro, que recebe US\$ 41/hora, e a outros cargos mais avançados.

Os indivíduos que demonstram habilidades humanas, ou seja, engajamento, colaboração, curiosidade, resolução de problemas, orientação a resultados e excelentes habilidades de comunicação, recebem medalhas de reconhecimento dos empregadores, possibilitando a eles uma maior promoção e progressão na carreira. Essa combinação de aprendizagem por experiência, condecorações e coaching certifica as habilidades técnicas e recompensa os pontos fortes humanos.

O MyPath foi implementado nos EUA e já ajudou mais de 120.000 pessoas a aprimorar suas competências e ganhar outras. Ele foi estendido para setores adicionais na França e na Índia.





Mara Swan, EVP Global Strategy and Talent, ManpowerGroup

## A MELHOR SOLUÇÃO PARA A REVOLUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS: ESTRATÉGIA DE TALENTO 4.0

O papel do RH precisa continuar a evoluir para ajudar as organizações a promover o crescimento e a rentabilidade. Precisamos de uma nova estratégia de talento para ajudar todas as empresas a integrar a automação com as competências humanas.

As empresas precisam ser capazes de se adaptar a ciclos de talentos mais rápidos do que no passado. Elas precisam criar equipes ágeis, multifuncionais e com múltiplas competências, de maneira semelhante ao modo como diversos departamentos de TI já trabalham. Elas precisam usar avaliações de qualidade e dados para prever o desempenho e ter total transparência quanto às competências dos colaboradores. É assim que poderão conhecer as habilidades, os pontos fortes e os estilos dos indivíduos, para além de uma perspectiva que englobe apenas o gestor e o trabalhador. E é dessa forma que eles poderão saber para onde transferir talentos para que as pessoas possam ter um desempenho à altura de seu potencial.

As pessoas precisarão realizar novos trabalhos com novas competências. Isso exigirá uma aprendizagem contínua e é por isso que a capacidade de aprendizagem, ou seja, o desejo e a capacidade de desenvolver continuamente as suas competências, é tão importante. As pessoas com elevada capacidade de aprendizagem poderão desenvolver as competências com maior demanda, ao passo que as pessoas sem essa capacidade terão de ser desenvolvidas no seu trabalho ou ajudadas na transferência para outro local.

As empresas já não podem ser meras consumidoras de trabalho. Elas precisam ser desenvolvedoras de ciclos de talentos, ajudando as pessoas a desenvolver sua resiliência e capacidade de passar de um cargo para outro. Na Revolução das Competências, é dessa forma que as pessoas irão somar-se aos robôs ao invés de serem substituídas por eles.

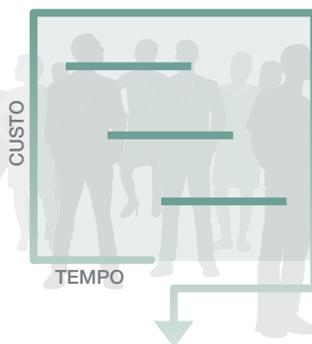
## A EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE TALENTO

### Desenvolvedores de Talentos



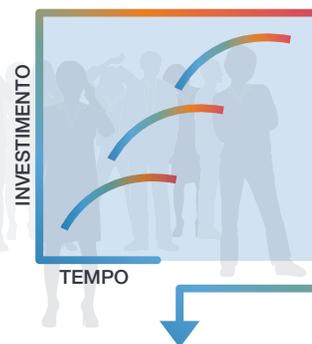
Um ambiente de alto crescimento, altamente estável, em que que as empresas tinham tempo e recursos para desenvolver talentos. Os indivíduos ficavam na mesma organização durante toda a vida, e permaneciam tempo suficiente para proporcionar um forte retorno sobre o investimento.

### Consumidores de Trabalhos

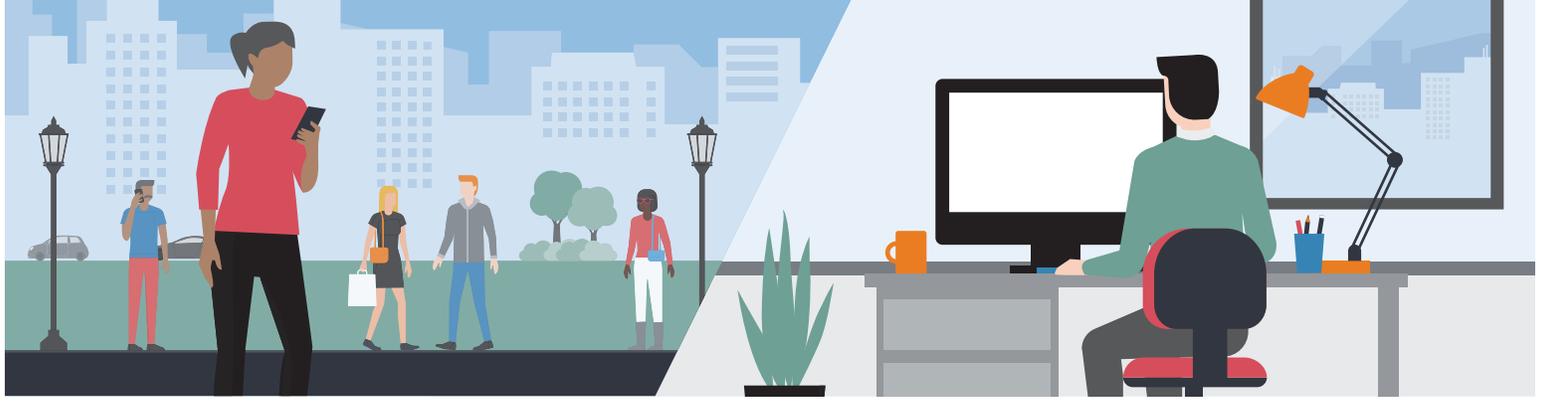


A globalização trouxe **redução de margens e cortes de custos**. As empresas responderam por meio da redução dos custos de mão de obra e do recrutamento just in time. Os salários, que antes eram fixados pelas empresas, são agora fixados pelo mercado, e **assim começou a bifurcação da força de trabalho**. Aqueles com qualificações mais altas desfrutavam de aumentos nos salários, enquanto aqueles com menos qualificações não tinham esse benefício. As empresas tornaram-se consumidoras de talentos e minimizadoras dos custos totais de mão de obra.

### Desenvolvedores de Ciclos de Talentos



Agora, as empresas precisam se ajustar rapidamente ao que está acontecendo no mercado para obter um retorno mais rápido sobre o investimento e crescer. **Os ciclos de talentos estão mais curtos e, por isso, as pessoas precisam se aperfeiçoar em períodos mais curtos**. A formação precisa ter um impacto mais ágil e apresentar um tempo de valorização mais rápido. Mesmo com uma taxa de desemprego baixa, os salários estão aumentando para as pessoas com competências com maior demanda.



## 7 MANEIRAS DE GARANTIR QUE OS HUMANOS POSSAM SE UNIR ÀS MÁQUINAS:

### 1 LEMBRAR QUE A LIDERANÇA IMPORTA

Os executivos precisam ser os promotores da mudança, inovação e cultura para garantir que suas empresas se tornem organizações de aprendizagem em uma era em que as competências mudam em um ritmo acelerado.<sup>24</sup>

### 2



### GARANTIR QUE AS MULHERES SEJAM PARTE DA SOLUÇÃO

As mulheres representam 50% da força de trabalho e, em 2017, qualificaram-se mais do que os homens.<sup>25</sup> Criar uma cultura em que as mulheres possam prosperar é mais importante do que nunca. E o que é mais importante, o que funciona para as mulheres funciona para as outras pessoas também.<sup>26</sup>

### 3 ENTENDER O QUE SUA FORÇA DE TRABALHO QUER



Até 2025, os millennials e a geração Z representarão mais de dois terços da força de trabalho global. As empresas devem responder incorporando modelos de trabalho da próxima geração, incluindo trabalhos por contrato, em meio período e temporários para atrair e reter aqueles com as melhores competências, pois é isso que 87% dos trabalhadores querem.

### 4 CONHECER AS CAPACIDADES DE SEUS COLABORADORES

As organizações precisam usar avaliações, dados limpos e desempenho preditivo para aproveitar talentos da maneira mais eficaz e evitar a criação de “silos de competências”.



### 5 TREINAMENTO PERSONALIZADO

As empresas devem substituir as abordagens de formação generalizadas por estratégias e orientações direcionadas para desenvolver competências críticas e com grande demanda em sua força de trabalho.



### 6 APOSTAR EM COMPETÊNCIAS HUMANAS

As organizações devem aperfeiçoar as estratégias de talentos, levando em conta o fato de que as habilidades humanas são mais difíceis de desenvolver do que as habilidades técnicas.



### 7 PERMITIR QUE OS HUMANOS SE SOMEM À TECNOLOGIA

As empresas devem continuamente melhorar as qualificações dos seus trabalhadores e desenvolver talentos. Elas devem analisar e reavaliar as habilidades que precisam para garantir que o talento humano complemente a automação.



Conforme a tecnologia e a automação se tornam comuns aos negócios, o RH precisa evoluir.

Com escassez de talentos recorde em todo o mundo e os empregadores planejando automatizar tarefas e criar empregos, não é mais uma questão de simplesmente encontrar talentos: precisamos desenvolvê-los.

Uma estratégia de talentos dinâmica irá impulsionar o crescimento futuro, empregando a combinação certa ao formar, comprar, pegar emprestado e migrar talentos. Desenvolver habilidades que são fundamentais para o negócio é como as empresas desenvolverão agilidade organizacional e a resiliência da força de trabalho para o futuro.



ManpowerGroup®

## SOBRE O MANPOWERGROUP

O ManpowerGroup® (NYSE: MAN), empresa líder global em soluções para a força de trabalho, ajuda as organizações a se transformarem em um mundo do trabalho em constante mudança, por meio da busca, avaliação, desenvolvimento e gerenciamento de talentos, que lhes permite prosperar. Desenvolvemos soluções inovadoras para centenas de milhares de organizações todos os anos, fornecendo a elas talentos qualificados ao mesmo tempo em que encontramos empregos significativos e sustentáveis para milhões de pessoas em uma grande variedade de segmentos e envolvendo diversas habilidades. Nossa família de marcas especializadas – Manpower®, Experis®, Right Management® e ManpowerGroup® – cria substancialmente mais valor para candidatos e clientes em 80 países e territórios há 70 anos. Em 2018, o ManpowerGroup foi nomeado uma das Empresas Mais Éticas do Mundo pelo nono ano e uma das Empresas Mais Admiradas pela Fortune pelo décimo sexto ano, confirmando nossa posição como a marca mais confiável e admirada do setor. Veja como o ManpowerGroup está promovendo o futuro do trabalho em: [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com).



ManpowerGroup  
Solutions



Experis  
ManpowerGroup



Manpower®



Right  
Management®  
ManpowerGroup

## SOBRE A PESQUISA

O ManpowerGroup encomendou à Infocorp a realização de pesquisa quantitativa em 2018, avaliando 19.417 empregadores em 6 setores do mercado em 44 países. A pesquisa foi realizada na Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Bulgária, Canadá, China, Colômbia, Costa Rica, Croácia, República Tcheca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Guatemala, Hong Kong, Hungria, Índia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, México, Países Baixos, Nova Zelândia, Noruega, Panamá, Peru, Polônia, Portugal, Romênia, Singapura, Eslováquia, Eslovênia, África do Sul, Espanha, Suécia, Suíça, Taiwan, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos. Análise de dados conduzida por Líderes de Reputação.

## NOTAS DE RODAPÉ

<sup>1, 2, 9, 12, 16</sup> The Skills Revolution, ManpowerGroup, 2017 e Skills Revolution 2.0, ManpowerGroup, 2018

<sup>3, 4, 6</sup> Solving the Talent Shortage, ManpowerGroup, 2018

<sup>5</sup> “Robot Reality Check: They Create Wealth – And Jobs,” Wall Street Journal, 2018

<sup>7, 22</sup> TalentNeuron, Gartner, 2018 and Market Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2018

<sup>8, 10</sup> “Skill Shift: Automation and the future of the workforce,” McKinsey & Company, 2018

<sup>11, 13</sup> Future of Jobs Report, Fórum Econômico Mundial, 2018

<sup>14</sup> “How much does employee turnover cost your business?,” G&A Partners, 2018

<sup>15</sup> Workforce Insights, ManpowerGroup Solutions, 2018

<sup>17</sup> Gig Responsibly: The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2017

<sup>18</sup> The Talent Delusion, Tomas Chamorro-Premuzic, 2017

<sup>19</sup> Human Age Series, ManpowerGroup, 2019

<sup>20</sup> Skills Gap and Future of Work Study, Deloitte Insights and The Manufacturing Institute, 2018

<sup>21</sup> The Digital Workforce Succession in Manufacturing, ManpowerGroup and UI Labs, 2017

<sup>23</sup> Employment Situation Summary, Bureau of Labor Statistics, 2018

<sup>24</sup> From C-Suite to Digital Suite: How to Lead Through Digital Transformation, ManpowerGroup, 2018

<sup>25</sup> “A Record Share of Men are ‘Marrying Up’ Educationally,” Institute for Family Studies, 2017

<sup>26</sup> Seven Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide for Accelerating More Women Into Leadership, ManpowerGroup, 2015

## PARTICIPE DA CONVERSA ONLINE



@ManpowerGroup



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroup