



The Great Realization:

Novas tendências, com maior impacto

Uma imagem do Mundo do Trabalho em 2022



ManpowerGroup®

AS TENDÊNCIAS QUE ALIMENTAM A TRANSFORMAÇÃO NÃO SÃO NOVAS, MAS SÃO CADA VEZ MAIS PREMENTES

Os mercados de trabalho são dinâmicos e mudam por diferentes razões: algumas cíclicas, outras estruturais e, como vimos mais recentemente, também como resultado da pandemia. Acreditamos que a maior parte da disrupção relacionada com a pandemia é transitória, mas o timing de um novo normal é incerto.

- **Esta recuperação é diferente de todas as que alguma vez vimos** - a procura de competências está em níveis recorde em muitos mercados, mas os níveis de desemprego ainda são elevados em muitos desses mercados devido à paralisação voluntária de muitos trabalhadores
- **O crescimento económico desigual continua**, com alguns mercados a recuperar bem, enquanto outros se atrasam, prejudicados pelas variantes da Covid, pelas taxas de vacinação desiguais e pelos desafios nas cadeias de abastecimento, até agora hiper-eficiente.
- **Os testes à implementação de novos modelos de trabalho aumentam**, com o trabalho híbrido e remoto a ampliar a flexibilidade .
- **Os empregadores continuam a procurar soluções flexíveis e estratégicas de gestão do talento**, para responder à atual procura dos seus bens e serviços e fomentar a criação de valor sustentável a longo prazo.

"A recuperação pós-pandémica das contratações continuará forte em 2022, com os empregadores a preverem uma elevada procura de talento em sectores-chave," - Jonas Prising, ManpowerGroup Chairman & CEO.



The Great Realization:

NOVAS TENDÊNCIAS, COM MAIOR IMPACTO

TENDÊNCIA 1 A Redefinição Do Trabalho Pelos Trabalhadores

TENDÊNCIA 2 A Saúde Mental Priorizada

TENDÊNCIA 3 A Dissociação De Escritório E Trabalho Continua

TENDÊNCIA 4 A Cultura Importa

TENDÊNCIA 5 - A Ascensão Do Ativismo

TENDÊNCIA 17 De Net Zero a Net Positive

TENDÊNCIA 18 Gestão Estratégica do Talento

TENDÊNCIA 19 Empresas Emergem Como Mais Confiáveis

TENDÊNCIA 20 Nova Definição De Risco E Resiliência



TENDÊNCIA 6 A Escassez De Talento Está A Impulsionar A Criatividade Dos Empregadores

TENDÊNCIA 7 O Fim do Foco nas Gerações

TENDÊNCIA 8 Da She-Cession à She-Covery

TENDÊNCIA 9 DEIB: Progresso, Não Apenas Promessas

TENDÊNCIA 10 O Futuro Do Trabalho Deve Funcionar Para As Famílias

TENDÊNCIA 11 A Importância Das Competências Humanas

TENDÊNCIA 12 Da Digitalização À Adoção Em Larga Escala

TENDÊNCIA 13 Uma Nova Era De Tecnologia Sustentável

TENDÊNCIA 14 AI para Diversidade & Equidade

TENDÊNCIA 15 Ganhos Salariais São Pagos Pelo Aumento Na Produtividade

TENDÊNCIA 16 Smart People Analytics



As preferências dos trabalhadores

Da Subsistência a Prosperidade no Trabalho



81% esperam que os programas de formação dos seus empregadores os ajudem a manter as suas competências atualizadas.

As Pessoas conquistam mais poder

As Pessoas querem que os empregadores ofereçam mais – que priorizem o bem estar e o propósito, ao mesmo tempo que mantêm os valores básicos de flexibilidade, salário competitivo, boas condições de trabalho e desenvolvimento de competências.

Muitos esperam também uma posição mais forte em temas socioeconómicos – os valores partilhados ganham crescente relevância

TENDÊNCIA #1



Preferências Trabalhadores

| Escassez de Talento | Aceleração Tecnológica | O Reset das Empresas

A REDEFINIÇÃO DO TRABALHO PELOS TRABALHADORES - FLEXIBILIDADE, LOCAL DE TRABALHO E PROPÓSITO

A escolha individual estará ao alcance de muitos - e não apenas de poucos. Pessoas de todas as funções - desde as linhas de produção até ao escritório em casa - exigirão flexibilidade, salários justos e mais autonomia, redefinindo o conceito de "essencial" para o trabalho e para os trabalhadores.

Um maior foco numa agenda orientada por valores, líderes empáticos e uma cultura de confiança tornar-se-ão uma base positiva para atrair e reter talento e comprometer equipas remotas. A proposta de valor do empregador ganha ainda mais importância.

OS 3 FACTORES MAIS IMPORTANTES QUANTO A FLEXIBILIDADE :

- Capacidade de escolher horas de início e fim (45%)
- Mais dias de férias (36%)
- Ter opções de local de trabalho totalmente flexíveis (35%)



Fonte: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021

49% dos trabalhadores mudar-se-iam para uma organização que oferecesse mais opções de bem-estar.

Fonte: Mercer Global Talent Trends 2020-21



What Workers Want | Talent Scarcity | Tech Accelerates | Companies Reset

SAÚDE MENTAL PRIORIZADA – A PREVENÇÃO É MELHOR QUE A CURA

A saúde mental será cada vez mais priorizada, expandindo exponencialmente a saúde e segurança tradicionais. Um movimento de massas para quebrar o estigma do silêncio exigirá que os empregadores sejam explícitos acerca do seu dever crescente de proteção da saúde mental, tal como do rendimento, da empregabilidade e do bem-estar.

São de esperar cada vez mais apelos à ação para a prevenção do esgotamento e reforço da resiliência e bem-estar mental.



3 em 10 trabalhadores querem **mais dias dedicados** à saúde mental para prevenir o **burnout**.

Fonte: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, Dezembro 2021





What Workers Want | Talent Scarcity | Tech Accelerates | Companies Reset

A DISSOCIAÇÃO DE ESCRITÓRIO E TRABALHO CONTINUA

Os modelos de trabalho híbridos e a realização de trabalho, independente da localização física são hoje mais procurados do que nunca, uma vez que o trabalhadores querem manter o lado bom da pandemia e redefinir um novo mundo de trabalho: equilibrando casa e trabalho e valorizando a flexibilidade, interação, colaboração e ligações humanas de uma forma que funcione para eles.

O paradoxo híbrido continuará enquanto praticamos e aperfeiçoamos um nível de flexibilidade que funcione para todos - indivíduos e organizações. Os CHROs enfrentam o próximo grande desafio ao reimaginarem a contratação, o onboarding, e o bem-estar dos trabalhadores no novo mundo do trabalho digital.



4 em 10 querem poder escolher que dias vão trabalhar em remoto e ter a flexibilidade de alterar esses dias cada semana.

Fonte: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021

3 em 4 trabalhadores **querem sentir-se** motivados e encantados **com o seu trabalho.**

7 em 10 acreditam que **o trabalho que** realizam é importante para a **organização** e **querem que as lideranças reconheçam** o seu **contributo.**



Fonte: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021

TENDÊNCIA #4



What Workers Want | Talent Scarcity | Tech Accelerates | Companies Reset

A CULTURA IMPORTA - A ALAVANCA DE ATRACÇÃO E RETENÇÃO QUE “COME A ESTRATÉGIA AO PEQUENO ALMOÇO”

O foco na renovação da cultura da empresa para construir confiança, reter equipas remotas e trazer energia à experiência do colaborador exigirá uma Proposta de Valor do Empregador que traga um sentido de propósito e bem-estar, bem como uma liderança empática para um mundo digital.

Nesta era de escassez de talento, os melhores empregadores vão perceber em primeira mão: sem investir na evolução da cultura da empresa, vão ter dificuldades na execução da sua estratégia e vão precisar de se preparar para perder talento para as empresas que o farão (Edelman).



What Workers Want | Talent Scarcity | Tech Accelerates | Companies Reset

A ASCENSÃO DO ATIVISMO

Aumentam as exigências para o aumento de salários, para o trabalho flexível, para benefícios mais amplos e para a ação climática, estando a ser galvanizados através das redes sociais, com ou sem sindicatos. Em 2021 os trabalhadores levantaram-se, falaram e saíram à rua, em diferentes indústrias e geografias.

Trabalhadores e clientes querem investir o seu tempo e dinheiro em organizações que atuam como *stakeholders*: cidadãos globais, pilares da comunidade e promotores do cuidado ambiental.

64% dos trabalhadores **querem** que o seu trabalho diário **ajude a sociedade.**

2 em 3 trabalhadores **querem** trabalhar para organizações com **valores próximos dos seus.**



Fonte: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021



Escassez de Talento

Das promessas ao progresso



69% dos empregadores não conseguem encontrar as competências de que necessitam - Um máximo de **15** anos.

Quem Detém O Talento Detém O Futuro

As mudanças demográficas, como a diminuição das taxas de natalidade, a quebra na mobilidade e o aumento nas passagens à reforma significam que o talento é escasso.

Os empregadores precisam de ser ainda mais criativos na atração, qualificação, requalificação e retenção de trabalhadores.

Fonte: ManpowerGroup Talent Shortage Survey 2021



Talent Scarcity | What Workers Want | Tech Accelerates | Companies Reset

À ESCASSEZ DE TALENTO ESTÁ A IMPULSIONAR A CRIATIVIDADE DOS EMPREGADORES

A skills revolution está em pleno desenvolvimento. A escassez de talento atinge valores máximos, o aumento dos salários e a corrida à requalificação significam que os mercados de trabalho estão em tensão.

A qualificação, a requalificação tornar-se-ão não negociáveis para indivíduos e organizações, à medida que as funções continuam a exigir mais competências do que anteriormente, tanto em skills técnicas como humanas.

Os empregadores tornar-se-ão cada vez mais criativos e dominarão a arte da flexibilidade - para atrair, reter e requalificar trabalhadores.

58% de todos os trabalhadores vão necessitar de novas competências para poder desempenhar as suas funções.

Fonte: [Gartner](#)



Mais de 30% das empresas planeiam aumentar os salários para poder atrair e comprometer o talento.

1 em 5 empregadores planeiam oferecer mais benefícios, tais como tempo de férias adicional.

Fonte: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021



Talent Scarcity | What Workers Want | Tech Accelerates | Companies Reset

O FIM DO FOCO NAS GERAÇÕES

MENOR RELEVÂNCIA DA SEGMENTAÇÃO POR BOOMER, MILLENNIALS OU GEN Z?

Pessoas de todas as idades exigirão ainda mais personalização e não vão querer ser enquadradas, rotuladas e colocadas umas contra as outras.

Os trabalhadores mais jovens vão aumentar a força de trabalho e, à medida que a inflação aumenta e as poupanças diminuem, os demissionários pós-pandemia provavelmente regressarão ao mundo do trabalho para impulsionar o "gig work boom" em qualquer das diferentes gerações.



As pessoas com menos de **35 anos** vão representar **75%** da força de trabalho em **2030**.

Fonte: Deloitte



TENDÊNCIA #8



Talent Scarcity | What Workers Want | Tech Accelerates | Companies Reset

DA SHE-CESSION À SHE-COVERY

A redução na desigualdade de gênero abrandou de forma abrupta, com as mulheres a abandonarem a força de trabalho a taxas alarmantes.

O êxodo em massa dos sectores tipicamente femininos - educação, saúde e hotelaria e restauração – coincide com o crescimento em sectores como a tecnologia, logística e vendas, onde as mulheres estão sub-representadas.

À medida que as mulheres estão cada vez mais presentes nas carreiras da STEM, serão os empregadores que proporcionarão escolha, flexibilidade e desempenho por encima do presenteísmo que atrairão e manterão os melhores e mais brilhantes candidatos - enquanto lideram a agenda das competências e crescimento.

51% das mulheres são menos otimistas quanto às suas perspectivas de carreira do que antes da pandemia, com **57%** a afirmar que planeiam deixar o seu atual emprego dentro de dois anos

Fonte: [Deloitte Women @ Work Global Outlook 2021](#)





Talent Scarcity | What Workers Want | Tech Accelerates | Companies Reset

DIVERSIDADE, EQUIDADE, INCLUSÃO E PERTENÇA - PROGRESSO, NÃO APENAS PROMESSAS

A contínua polarização por questões de política, raça, identidade e idade significa que as organizações serão cada vez mais solicitadas a tomar posições sobre questões sociais.

Todos os *stakeholders* - investidores, reguladores, clientes e trabalhadores - esperam ainda mais transparência em torno do progresso, e não apenas promessas, e as empresas serão responsabilizadas por isso.

As organizações terão de tomar medidas visíveis no sentido da diversidade, equidade, inclusão e pertença, para que todos possam beneficiar da recuperação económica, avanços tecnológicos e justiça climática.



Mais de 30% das empresas já implementam programas de formação em **D&I**

1 em 5 planeiam implementá-los durante os próximos **seis meses**

Fonte: ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q4 2021



Quase **1 em 4** trabalhadores procuram um empregador que ofereça benefícios tais como licença parental ou de cuidados.

Fonte: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021



Talent Scarcity | What Workers Want | Tech Accelerates | Companies Reset

O FUTURO DO TRABALHO DEVE FUNCIONAR PARA AS FAMÍLIAS

Repensar o futuro do trabalho tem de abranger tanto a família e os cuidados, como a tecnologia, a robótica e o *machine learning*.

Os empregadores que proporcionam aos prestadores de cuidados (homens e mulheres) flexibilidade e foco no desempenho, em vez do presenteísmo, atrairão e manterão os melhores e mais brilhantes trabalhadores.



A Revolução Tecnológica acelera

Da digitalização à adoção generalizada

Mais de **80%** dos empregadores aceleraram a digitalização dos processos em resposta à crise da **COVID-19**

A Revolução Tecnológica Ganhou Um Ritmo Muito Mais Acelerado

O investimento na digitalização aumentou em resultado da pandemia, e tanto os consumidores como os trabalhadores esperam que ela facilite a forma como vivem e trabalham.

Há uma nova urgência para que as organizações capacitem as suas pessoas de modo a poderem traduzir os dados em insights, tomar decisões baseadas em dados e combinar o melhor da aprendizagem humana e do *machine learning* para criar valor.

Fonte: World Economic Forum Future of Jobs Report



HUMAN VS. ROBOT – A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS HUMANAS

À medida que todos os aspectos da vida se tornam mais tecnológicos, devemos reforçar a ligação que as pessoas têm com o trabalho e com os colegas para melhorar a sua produtividade e a criatividade.

Os progressos em Machine Learning e os dados dos trabalhadores permitirão prever o potencial de desempenho futuro, otimizando a correspondência entre indivíduos e as oportunidades ideais, e ajudarão as pessoas a conhecerem-se melhor do que nunca.

Máquinas inteligentes e IA permitirão às pessoas especializarem-se nas suas forças humanas - em empatia e honestidade, julgamento e criatividade, coaching, compaixão e muito mais.



1 em 3 organizações planeiam investir mais em tecnologia/IA , incluindo machine learning, ao longo do próximo ano.

Fonte: [ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022](#)





Talent Accelerates | What Workers Want | Talent Scarcity | Companies Reset

DA DIGITALIZAÇÃO À ADOÇÃO EM LARGA ESCALA

As tecnologias avançadas estão a ter cada vez mais impacto na forma como as empresas transformam modelos de negócio, melhoram as experiências de clientes e trabalhadores e tornam-se mais orientadas para dados. Mas investir e até mesmo implementar tecnologia e inovação é a parte fácil. A transformação liderada apenas pelo digital não é um fator diferenciador.

Contar com as capacidades humanas e dispor da cultura certa em toda a empresa para executar a estratégia são a chave para uma correta adoção da tecnologia, um ROI rápido e uma transformação contínua. Tudo isto é essencial para gerar novas oportunidades de criação de valor.

1 em 5 organizações a nível mundial está a ter dificuldades em encontrar talento tecnológico qualificado, incluindo, gestores de projetos de IT, programadores de software, analistas de cibersegurança e especialistas em IA e machine learning.



Fonte: [ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022](#)

TENDÊNCIA #13



Talent Accelerates | What Workers Want | Talent Scarcity | Companies Reset

UMA NOVA ERA DE TECNOLOGIA SUSTENTÁVEL

Usando tecnologia para reduzir emissões, transformar cadeias de abastecimento e alterar comportamentos. À medida que os gigantes da tecnologia competem para serem os primeiros desenvolver o metaverso, a diluição entre os mundos digital e físico surgirá como uma das mais importantes novas tendências, criando novas oportunidades para reimaginar reuniões híbridas e trabalhar com menos impacto ambiental.

1 em 3 organizações planeia desenvolver capacidades internas em e-commerce e plataformas de comércio digital, big data, cloud computing e IoT.

Fonte: [ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022](#)



TENDÊNCIA #14



Apesar do aumento do investimento em IA nos mais diversos setores, **1 em 5** organizações não consegue encontrar especialistas em IA e *Machine Learning* para preencher as funções que requerem estas competências.

Fonte: [ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022](#)



Talent Accelerates | What Workers Want | Talent Scarcity | Companies Reset

IA PARA AUMENTAR A DIVERSIDADE E REDUZIR AS DESIGUALDADES

Um aumento na compreensão da neurodiversidade significa que a Inteligência Artificial deve ter um filtro de benevolência face ao talento diverso, e não filtrar o atípico. As organizações reconhecerão o valor da combinação do *Machine Learning* e do desempenho preditivo para ajudar as pessoas a conhecerem-se melhor, traçando um caminho de empregabilidade, equidade e crescente prosperidade.



Talent Accelerates | What Workers Want | Talent Scarcity | Companies Reset

WIN-WIN = QUANDO OS GANHOS SALARIAIS SÃO PAGOS PELO AUMENTO NA PRODUTIVIDADE

As organizações procuram equilibrar salários mais elevados com o crescimento da produtividade. E os decisores políticos preferem esta dinâmica porque não existem pressões inflacionistas correntes ou potenciais, na medida em que a capacidade económica se expande. A tecnologia permitirá produzir mais com os fatores de produção existentes ou produzir o mesmo com menos fatores de produção.

As funções de **IT (23%)** e de **Indústria (21%)** serão as que irão **sofrer as alterações mais significativas no número de trabalhadores devido a mais investimentos tecnológicos.**



Fonte: [ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q1 2022](#)



Talent Accelerates | What Workers Want | Talent Scarcity | Companies Reset

A SMART PEOPLE ANALYTICS IRÁ POSSIBILITAR DECISÕES CENTRADAS EM DADOS

Proporcionar aos trabalhadores uma experiência digital contínua e escalável exigirá mudanças na infra-estrutura tecnológica, nas práticas de gestão e nos modelos de relação com trabalhadores e clientes. A analítica de talento estará na base da alavancagem de dados e análises para otimizar a correspondência para uma função e prever o desempenho potencial. Os empregadores terão ainda mais dados para gerir e gerar insights, à medida que se acelera a partilha de dados dos colaboradores e agregação de data lakes.

76% das organizações com mais de **100** trabalhadores apoiam-se em ferramentas de avaliação, como testes de aptidão e de personalidade, para suporte à contratação externa.





As Empresas Fazem Reset

De uma gestão do talento reativa a proactiva



83% das organizações acreditam que precisam de maior rapidez e agilidade para lidar com a mudança.

As Empresas fazem reset

As empresas estão a tornar-se cada vez mais sofisticadas, procurando modelos operacionais mais ágeis, cadeias de abastecimento mais resilientes, bem como parceiros e soluções mais ecológicas e consolidadas, em resposta a uma concorrência acrescida, mais imprevisibilidade e exigências de maior transparência.

Fonte: [Orange Business Services](#)

TENDÊNCIA #17



Companies Reset | What Workers Want | Talent Scarcity | Tech Accelerates

DE NET ZERO A NET POSITIVE

A transparência em torno da ESG, o aumento do capitalismo dos stakeholders e a convergência de normas está a criar uma maior urgência para que as empresas assumam a liderança.

A legislação em torno da ação climática e os compromissos com as emissões net zero são cada vez mais comuns, embora a próxima fronteira seja S - o impacto social das empresas.

2 em 3 organizações reportam a ESG como um foco crucial para a sua organização



6 em 10 empresas estão a vincular os objetivos da ESG ao seu propósito.

Source: Mercer Global Talent Trends 2020-21





Companies Reset | What Workers Want | Talent Scarcity | Tech Accelerates

OTIMIZAÇÃO DO TALENTO ATRAVÉS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Novos modelos operativos e de gestão de pessoas, mais ágeis, emergirão para responder às transformações no mercado - desde as tecnologias digitais até às preferências dos consumidores em mudança.

A capacidade de transformar dados em insights significativos será fundamental para gerir os riscos do capital humano, incluindo a integração responsável dos trabalhadores gig, freelance e contrator.

A consolidação e a resiliência dos fornecedores serão especialmente valorizados para mitigar a incerteza e gerir o risco da força de trabalho.



68% das empresas citam a "**consolidação de fornecedores de staffing**" como **uma estratégia de gestão de talento atualmente implementada na sua organização.**

Fonte: Staffing Industry Analysts (SIA) [2020 Workforce Solutions Buyer Survey](#)



Companies Reset | What Workers Want | Talent Scarcity | Tech Accelerates

EMPRESAS EMERGEM COMO MAIS CONFIÁVEIS

Os empregadores tornam-se a fonte de informação mais confiável - acima do governo e dos meios de comunicação social. A adoção de uma agenda orientada por valores torna-se uma base positiva para atrair e reter talento.

Os trabalhadores exigem cada vez mais uma ação "empática", com expectativas de todos os lados do espectro político de que os CEOs irão liderar o caminho. O papel das empresas continuará a alargar-se a áreas que vão desde a defesa da equidade racial até à promoção da vacinação e do direito de voto.

ManpowerGroup Proprietary Information

7 em 10 trabalhadores dizem que **ter líderes em quem possam confiar é importante para eles.**
2 em 3 querem trabalhar para organizações cujos valores são os mesmos que os seus.



Fonte: ManpowerGroup What Makes Workers Thrive Survey, December 2021



UMA NOVA DEFINIÇÃO DE RISCO E RESILIÊNCIA

A fragilidade da cadeia de abastecimento, exacerbada pelo clima, pela alterações na procura e pela escassez de competências, está colocar a prioridade na gestão do risco.

Os fornecedores mono e as cadeias de abastecimento verticais estão em declínio, e crescem os ecossistemas circulares, em rede, regionais, resilientes e sustentáveis.


A resiliência da cadeia de abastecimento e a consolidação dos fornecedores será muito valorizada para mitigar a incerteza e gerir o risco.


Mais de metade das organizações estão atualmente a avaliar as suas cadeias de fornecimento alargadas (por exemplo, terceiros e subcontratantes) a fim de reduzir os riscos, quase 40% planeiam fazê-lo nos próximos dois anos.



Source: Orange Business Services


SOLUÇÕES MANPOWERGROUP PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CICLO DE TALENTO


 Workforce Consulting & Analytics

 Workforce Management

 Talent Resourcing

 Career Management

 Career Transition

 Attracting Top Talent



Visit www.manpowergroup.com to learn more.