

People Analytics:

Decifrando o novo comportamento do colaborador digital





ÍNDICE

- 01** INTRODUÇÃO
- 02** REFLETINDO SOBRE OS COLABORADORES DO FUTURO
- 03** POR QUE UTILIZAR PEOPLE ANALYTICS É UMA BOA IDEIA
- 04** METODOLOGIA DE ANÁLISE
- 05** QUAIS SÃO AS PRIORIDADES DO CAPITAL HUMANO PARA 2023 E COMO ABORDÁ-LAS?
- 06** A TRANSFORMAÇÃO DO RH: O PODER DOS DADOS
- 07** EVOLUÇÃO RUMO A 2024

01

INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

A esfera dos modelos de trabalho tem passado pelas mudanças mais radicais dos últimos anos, visto que a pandemia e suas consequências socioeconômicas e culturais levaram a um avanço de quatro anos na integração das tecnologias. Houve uma rápida transformação orientada a novas formas de trabalho, integrando elementos como trabalho remoto, reuniões e modelos de trabalho híbridos. Tudo isso tendo em vista o bem-estar dos colaboradores, uma vez que 96,7% buscam diferenciar suas experiências de trabalho de um modelo tradicional, inclusive vislumbrando a possível transição para um ambiente no metaverso em um futuro não tão distante. ¹

Nesse contexto, é de suma importância priorizar ações que permitam construir bases para uma integração bem-sucedida. Conhecer a situação atual e os padrões de trabalho

da organização levará a uma personalização de um plano alinhado às necessidades da empresa em relação à experiência dos colaboradores.

A aplicação das práticas de **People Analytics** não só nos permite coletar dados organizacionais e de RH, mas também transformá-los em informações práticas que ajudem a melhorar os resultados dos negócios, e a tomada de decisões para outras áreas da organização.

Na NTT DATA buscamos modernizar a função do departamento de RH, posicionando os colaboradores como eixo norteador de uma abordagem estratégica, com foco no bem-estar e produtividade para a tomada de decisão, por meio da aplicação prática de People Analytics.





Este relatório tem como objetivo guiar as equipes de RH e todas as áreas de negócios a compreender a relevância da tomada de decisão baseada em dados, promovendo soluções que propiciem uma estratégia orientada para o futuro do trabalho. Nesse sentido, é importante contar com ferramentas

que proporcionem **contexto organizacional** como o Viva Insights, **aliado à experiência consultiva** em People Analytics e indicadores específicos, que nos ajudem a estabelecer uma estratégia alinhada às tendências que definirão as futuras áreas de negócios e seus desafios.



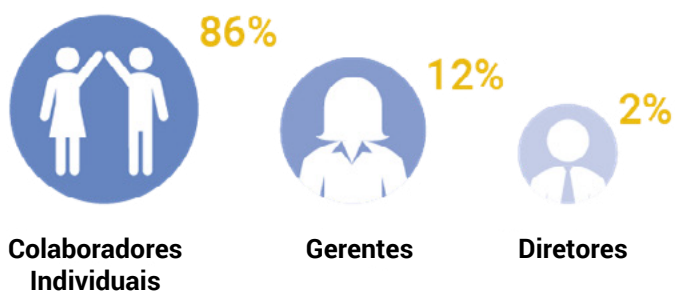
Por meio de uma metodologia de análise personalizada dos padrões de trabalho organizacional baseada no Viva Insights e de um trabalho de consultoria realizado pela NTT DATA, este relatório propõe soluções para os desafios impostos pelas tendências do Capital Humano em 2023.

Para este estudo, analisamos os **padrões de trabalho** dos colaboradores pertencentes a diferentes **organizações** que atuam na **América Latina**, avaliando **3.370 pessoas**.

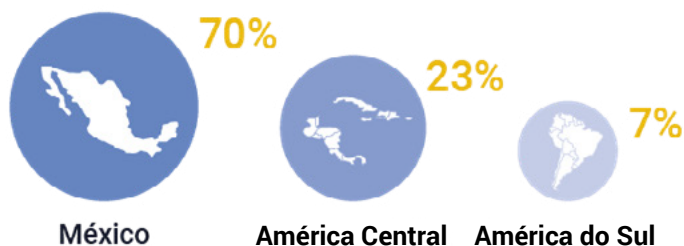
Países participantes



Participação por cargo



Participação por região



Organizações avaliadas

Com colaboradores que atuam em **9 países**

75%
de grandes empresas
e multinacionais

US\$ 6
bilhões em receita
anual em média

02

REFLETINDO SOBRE OS COLABORADORES DO FUTURO



VAMOS COMEÇAR ENTENDENDO OS COLABORADORES DO FUTURO

Em 2021, a NTT DATA realizou uma análise para conhecer o perfil do colaborador do futuro, incluindo os seguintes elementos, os quais os líderes de RH vêm buscando fortalecer e viabilizar nas organizações.

01

Inovador:

Alcança resultados por meio de soluções inovadoras.

02

Flexível e adaptável:

Compreende os outros e se adapta à mudança quando necessário.

03

Equilibrado:

É resiliente e busca equilíbrio emocional.

04

Comunicativo e colaborativo:

Respeita os colegas e é mais colaborativo do que competitivo.

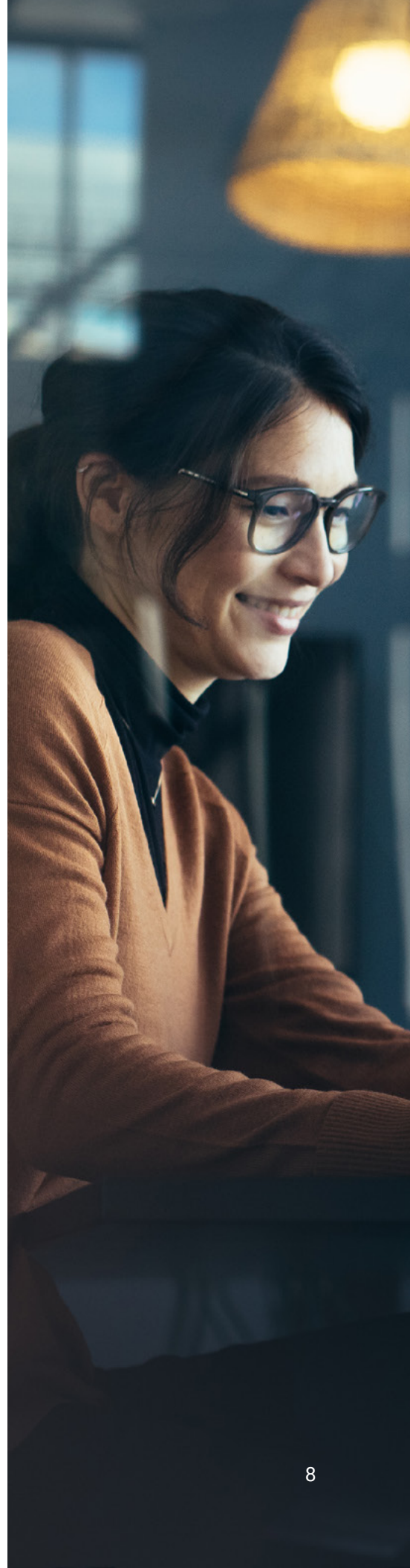
05

Focado nos resultados:

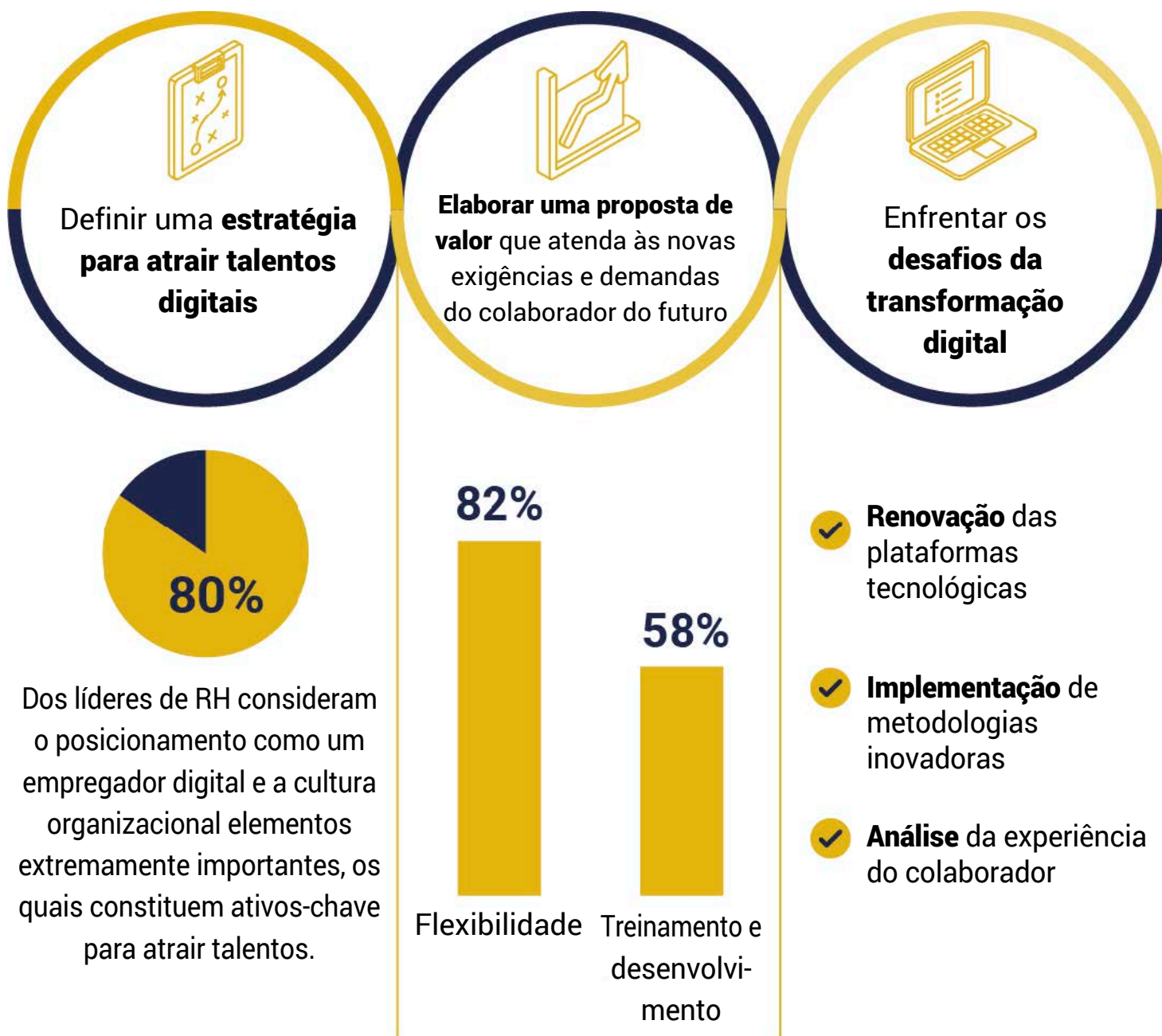
Focado nos resultados, metas e objetivos.

Portanto, o colaborador do futuro é aquele que apresenta um perfil flexível, adapta-se às mudanças e à inovação, se esforça para aprender, e possui habilidades de reflexão e análise sobre o mundo e o mercado em que atua.

2 Professionals of the future. (2021). NTT DATA.

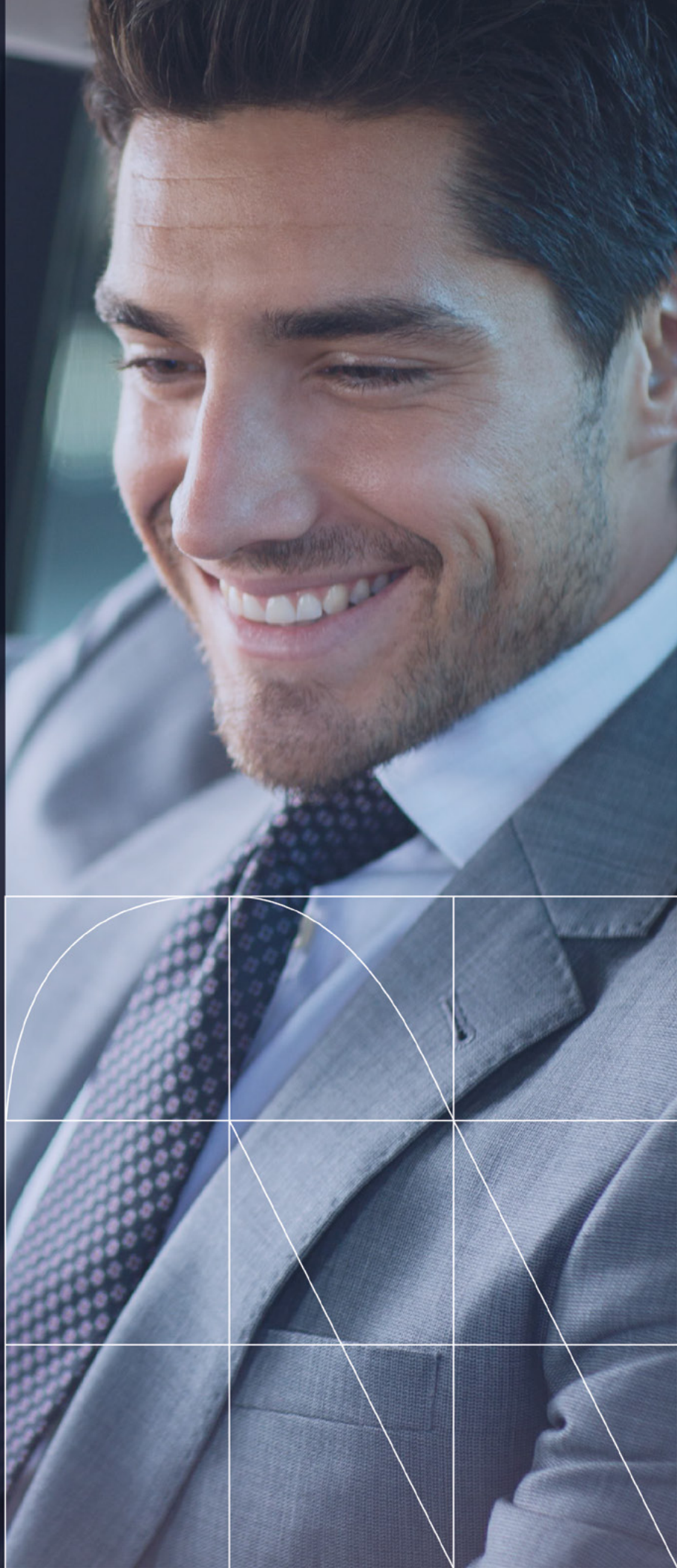


As equipes de Capital Humano enfrentarão o grande desafio de preparar sua organização para um novo perfil profissional, motivo pelo qual devem considerar uma **transformação intrínseca** da função do departamento de RH sob o novo paradigma digital a ser atingido.



03

POR QUE UTILIZAR PEOPLE ANALYTICS É UMA BOA IDEIA





POR QUE UTILIZAR PEOPLE ANALYTICS É UMA BOA IDEIA

Alinhar as necessidades e identificar um método de avaliação permitirá que você esteja preparado para os desafios que foram identificados como fundamentais na concretização dos objetivos pelos Líderes de Recursos Humanos (CHROs).

De acordo com o contexto atual e as mudanças no mercado de trabalho, é de extrema importância atender aos seguintes objetivos:

01

Entender quais são as tendências do Capital Humano em relação ao futuro e as expectativas dos colaboradores para desenvolver estratégias abrangentes que atendam a ambas as necessidades.

02

Observar como, por meio das diversas análises de People Analytics, as ações de uma organização são planejadas e alinhadas com os novos modelos de trabalho e com o colaborador do futuro.

03

Entender como o uso de People Analytics e da plataforma do Viva Insights resolve as necessidades de uma organização por meio da análise de informações sobre padrões de trabalho atuais, com o intuito de promover a produtividade organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

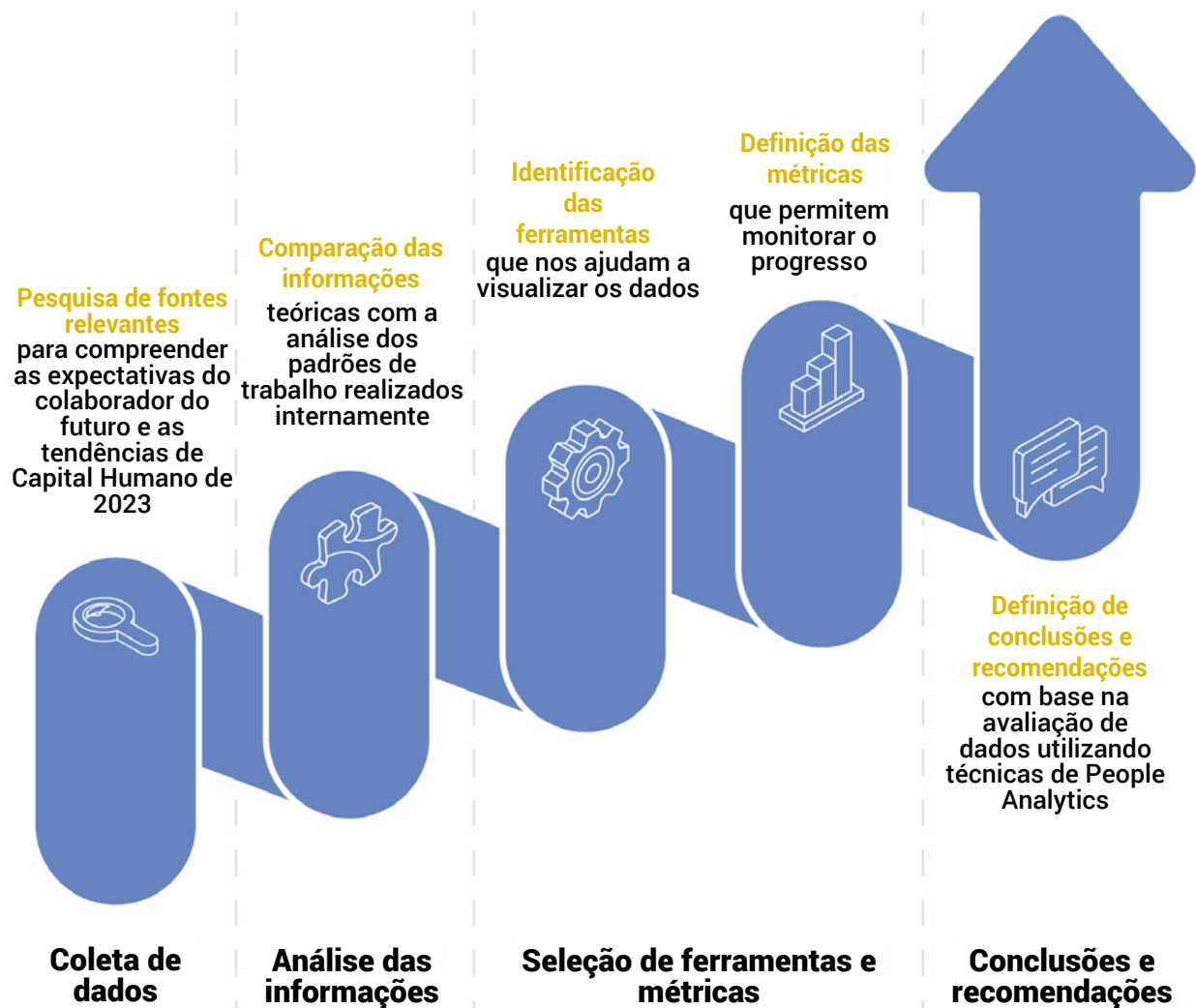
04

METODOLOGIA DE ANÁLISE



METODOLOGIA DE ANÁLISE

Para entender como **monitorar e implementar iniciativas** que promovam o **bem-estar dos colaboradores** e melhorem a produtividade, as seguintes ações foram postas em prática.



Fontes relevantes e ferramentas-chave

Estudos realizados pela NTT DATA usando People Analytics e Viva Insights em 2021-2022 para organizações que atuam na América Latina: nove países e 3.370 colaboradores avaliados.

Estudo "Profesionales del futuro" da NTT DATA em 2021: avaliou os principais líderes da área de RH de 51 empresas de diferentes setores em sete países da América Latina.

Estudo "Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023" publicado pela Gartner em 2022: mais de 800 líderes de RH avaliados, 41% CHROs em 60 países.

Identificação de métricas, indicadores e ferramentas oferecidas pela plataforma Microsoft Viva para dar visibilidade aos padrões de trabalho

05

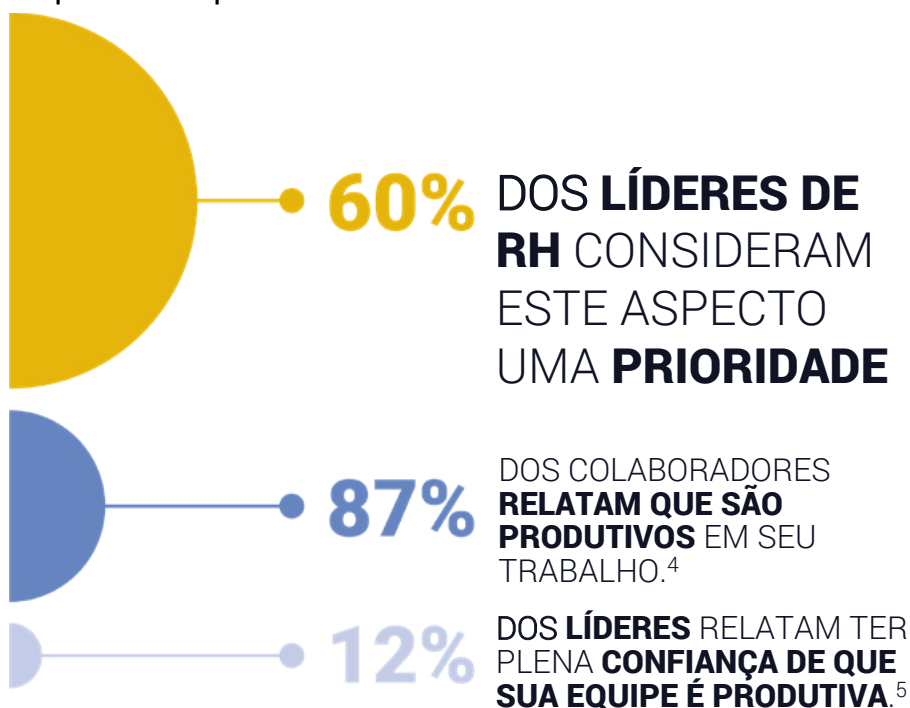
QUAIS SÃO AS PRIORIDADES DO CAPITAL HUMANO PARA 2023 E COMO ABORDÁ-LAS?



1. Eficácia de Líderes e Gerentes

Estamos diante de um ambiente de trabalho que exige redefinir o relacionamento entre líderes e colaboradores por meio de comunicação e feedbacks constantes para que se promova uma fusão entre trabalho e vida, propiciando um equilíbrio voltado ao bem-estar da equipe.

Portanto, é necessário adotar uma liderança centrada no ser humano, também conhecida como “The Human-Centric Leader”. A dinâmica interpessoal no local de trabalho leva os líderes a exibir um comportamento centrado nos colaboradores, que é definido por três características principais: autenticidade, empatia e adaptabilidade.³



³ Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

⁴ Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? (2022). Microsoft.

⁵ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.





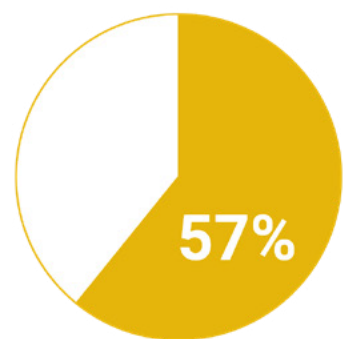
Incentivar a flexibilidade para o bem-estar dos colaboradores

Para alcançar os resultados desejados, os líderes precisam buscar a individualização das formas de trabalho para administrar os fluxos flexíveis e personalizados. A forma como se adaptam às necessidades exclusivas dos membros da equipe é essencial para atingir as metas estabelecidas.

De acordo com a Microsoft, há um risco crescente de o trabalho ser uma prioridade

nos horários das refeições, à noite ou mesmo nos fins de semana.⁶

Nesse sentido, a análise de dados por meio do People Analytics possibilita entender como o trabalho fora do expediente afeta as pessoas da organização, levando ao esgotamento (síndrome de burnout), minando o comprometimento e, em última instância, à fuga de talentos.



De aumento no envio
de mensagens
instantâneas entre
18 h e meia-noite.⁶

+252%

de tempo semanal
gasto em reuniões
no Microsoft Teams
desde fevereiro de
2020.⁷

Dentre os resultados obtidos, destaca-se:

25% Dos colaboradores **trabalham mais de cinco horas** por semana fora do horário de expediente.

52% Dos colaboradores **trabalham de uma a cinco horas** por semana fora do horário de expediente.

23% Dos colaboradores **trabalham de zero a uma hora** por semana fora do horário de expediente.

Monitorar as horas que os colaboradores trabalham fora do horário de expediente não só nos permite verificar a flexibilidade dos modelos de trabalho, mas também saber se essas horas estão levando ao esgotamento e desgaste no trabalho.

⁶ Microsoft Analyzed Data on Its Newly Remote Workforce. (2020). Harvard Business Review.

⁷ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.



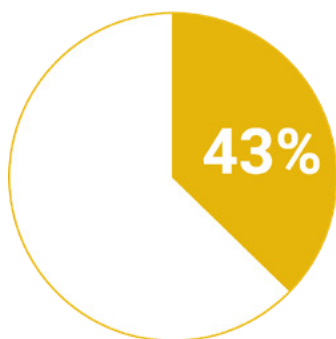
Liderança centrada nas pessoas para o desenvolvimento das equipes

Quando os gerentes se concentram na liderança centrada nas pessoas para atender às necessidades de suas vidas, a empatia se torna fundamental para o desenvolvimento de interesse, respeito e preocupação genuínos com o bem-estar de cada um dos membros da equipe.

Ao gerar uma fusão entre a vida e o trabalho, é necessário passar um tempo com cada um dos colaboradores, o que propicia um nível de compromisso e desempenho no trabalho.



Com as informações fornecidas pelo Viva Insights e pelo aplicativo People Analytics, é possível relacionar os dados para identificar, por exemplo, o tempo de reunião que os gerentes dedicam aos homens e mulheres de suas equipes, a fim de promover planos de ação para promover a diversidade organizacional.

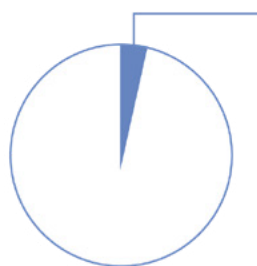


Dos líderes relatam que o **desenvolvimento dos relacionamentos é o maior desafio no trabalho remoto e híbrido.**⁸



Para combater esse desafio: "Em média, um gerente investe **30 minutos a cada três semanas** para estar com cada um de seus colaboradores".⁹

Dentre os resultados obtidos, destaca-se:



Dos colaboradores têm um **relacionamento de coaching** com seu gerente.*

* Passam pelo menos 15 minutos individualmente com seu gerente, o qual está presente em menos de 50% de suas reuniões.

Participar do desenvolvimento dos colaboradores tornou-se mais importante para os líderes, pois aprimorar o tipo de relacionamento com cada um diminui a fuga de talentos e aumenta o comprometimento.

⁸ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.

⁹ What Great Managers Do Daily. (2016). Harvard Business Review



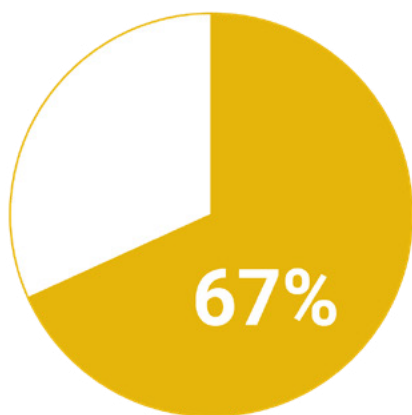
O comportamento de um líder como modelo a ser seguido

À medida que o ambiente de trabalho evolui, a maneira como lideramos deve mudar para nos adaptarmos às necessidades exigidas pelos acontecimentos sociais e políticos que enfrentamos todos os dias. Na busca por redefinir e cultivar uma relação

dinâmica entre os líderes e os membros da equipe, é de extrema importância identificar o tempo investido nesse desenvolvimento. Os gerentes podem aumentar a eficácia na realização de seus trabalhos quando capacitam os colaboradores a tomar decisões e enfrentar novos desafios.



A análise de tempo e frequência permite identificar o nível de envolvimento dos gerentes com os novos colaboradores.



Menos chances de uma desconexão da equipe de trabalho quando um colaborador tem o dobro da quantidade de **reuniões individuais com seu gerente**.¹⁰

Dentre os resultados obtidos, destaca-se:



37%

Dos colaboradores passam **zero minutos** em reuniões individuais com seu gerente por semana.



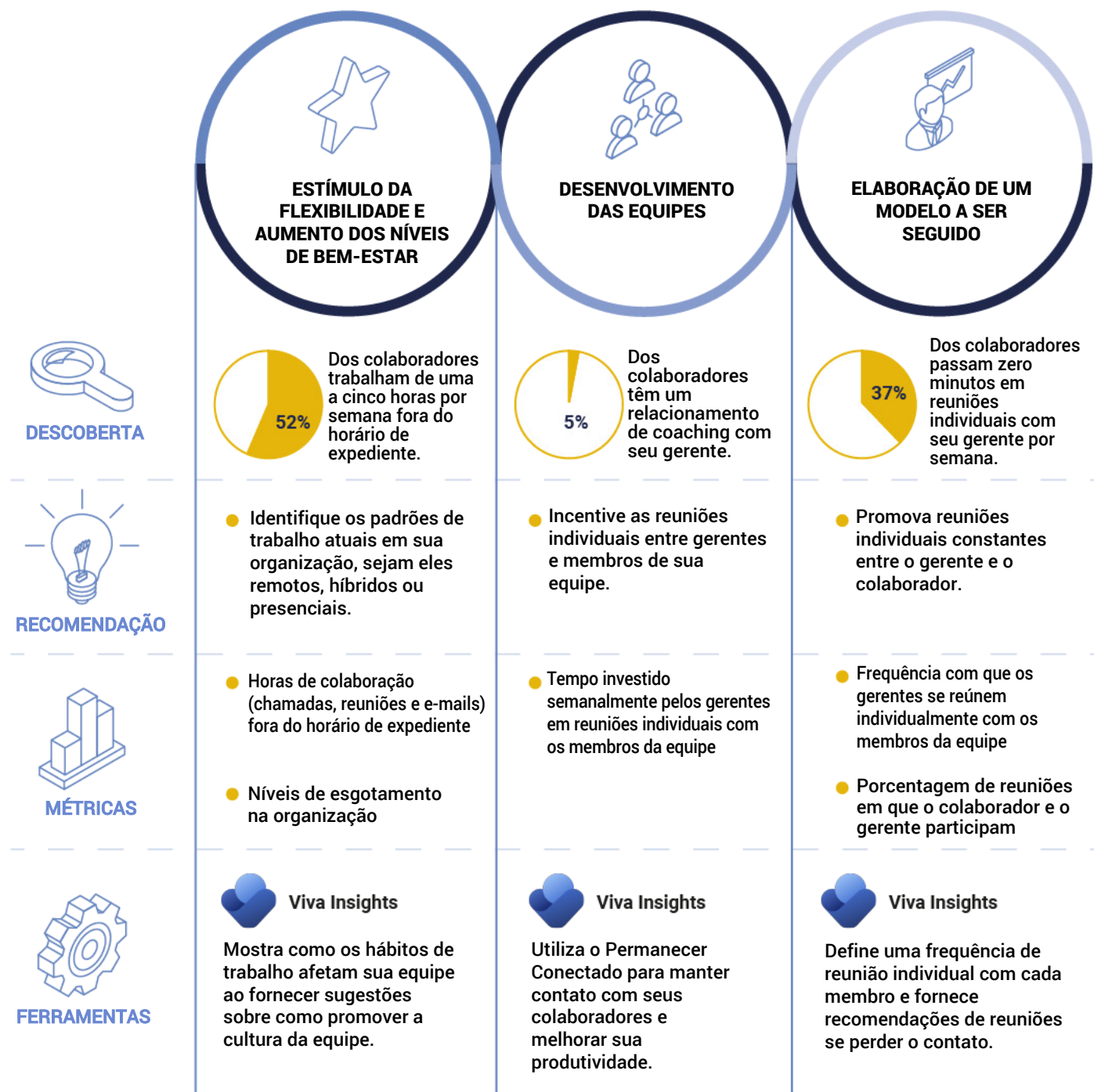
48%

Dos colaboradores passam menos de **30 minutos** em reuniões individuais com seus gerentes por semana.

Quando um líder começa a se concentrar em sua equipe e tem reuniões individuais com cada integrante constantemente, ele estimula a sua autonomia e senso de capacidade.

¹⁰ What Great Managers Do Daily. (2016). Harvard Business Review.

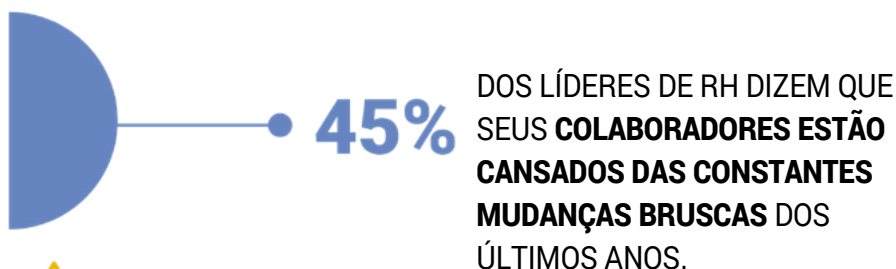
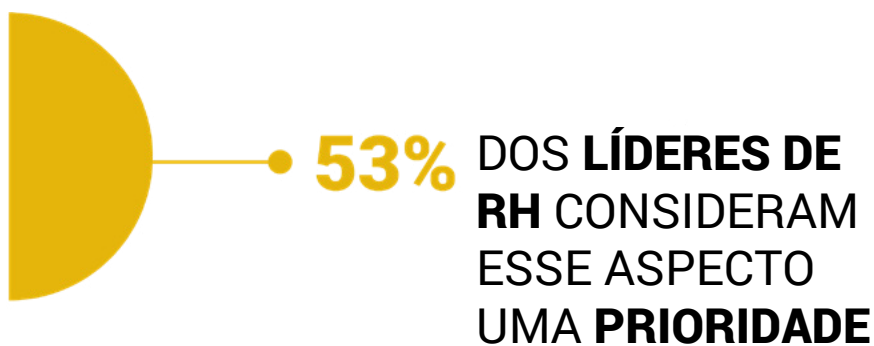
Como podemos melhorar a eficácia de líderes e gerentes?



2. Design Organizacional e Gestão de Mudanças

Depois de anos de transformações bruscas, os colaboradores estão perdendo a vontade de cooperar com mudanças. A alta “fadiga da mudança” e o aumento dos pontos de atrito no trabalho estão correlacionados com uma menor intenção de permanecer na organização.¹¹

Para planejar e implementar transformações organizacionais bem-sucedidas, é fundamental saber como a força de trabalho de uma empresa está preparada para lidar com a resistência à mudança, adotando novas práticas e processos que atendam com agilidade às necessidades específicas da organização.



A alta fadiga de colaboradores por conta de mudanças e o aumento do atrito no trabalho estão correlacionados com uma menor intenção de permanecer na organização.¹¹

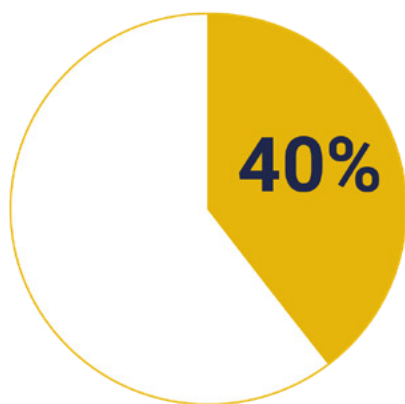
¹¹ Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.



Priorizar o tempo para cocriar decisões de mudança

Para aumentar a capacidade dos colaboradores de abraçar a mudança, as organizações precisam transformar a maneira como a liderança é exercida. A mudança de cima para baixo representa uma abordagem aberta, que envolve ativamente os colaboradores em todas as facetas do processo.¹²

Incluir a força de trabalho ativamente na tomada e definição de decisões de mudança é possível por meio de práticas de reuniões ágeis que permitam a participação de todos. Reuniões curtas com poucos participantes levam a equipe a conceber ideias e tomar decisões com eficácia. No entanto, este é um aspecto cujo monitoramento é insuficiente.



Do tempo dos executivos é usado na tomada de decisões, acreditando-se que a maior parte é mal utilizada.¹³

Dentre os resultados obtidos, destaca-se:



As numerosas reuniões que geralmente são realizadas nas organizações impactam na fadiga coletiva, na tomada de decisões e na perda de dinheiro devido aos custos associados ao planejamento ineficaz das reuniões.

*O número de horas que uma pessoa gasta em reuniões que qualifica como redundantes (mais de três níveis da mesma área), agendadas de forma conflitante (reuniões sobrepostas na agenda do participante) ou com multitarefa (reuniões em que a pessoa enviou dois ou mais e-mails a cada uma hora).

¹² Gartner Cautions HR Leaders That the Risk of Change Fatigue Among Employees has Doubled in 2020. (2022). Gartner.

¹³ To unlock better decision making, Plan Better Meetings. McKinsey & Company.(2021). McKinsey & Company.



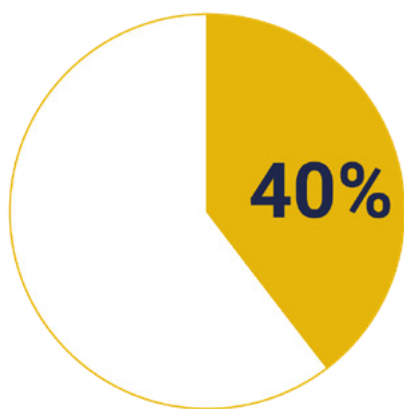
Capacitar os colaboradores para cocriar ideias

Diversos estudos mostraram que os colaboradores tendem, instintivamente, a se opor a iniciativas de mudança, pois interferem nas estruturas e práticas estabelecidas.¹⁴

Falar abertamente sobre a mudança e reorientar as ações de comunicação em conversas abertas incentiva os colaboradores a cocriarem ideias e se envolverem ativamente no planejamento e desenvolvimento da transformação, algo que deve ser feito entre líderes e colaboradores, pois permite desenvolver relacionamentos mais estreitos e de confiança.

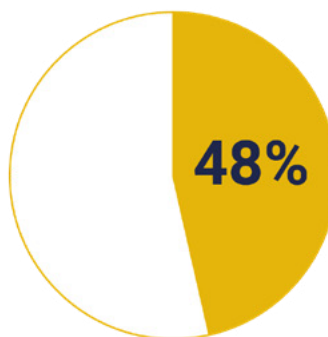


People Analytics nos permite visualizar as reuniões em que o gerente e os membros da equipe participam, o que possibilita avaliar se é pertinente liberar a agenda do líder com a delegação de tarefas e, em um momento posterior, avaliar a eficácia da prática.



Dos colaboradores esperam que o líder do futuro seja um integrador, alguém que trabalhe ao lado de sua equipe.¹⁵

Dentre os resultados obtidos, destaca-se:



Dos colaboradores contam com a presença de seu gerente na maioria de suas reuniões.

Dar aos colaboradores a confiança para criar dentro da própria organização é cada vez mais importante, algo possível quando os gerentes se reúnem com a equipe para orientar no exercício da criatividade.

¹⁴ The Network Secrets of Great Change Agents. (2013). Harvard Business Review.

¹⁵ Professionals of the future. (2021). NTT DATA.



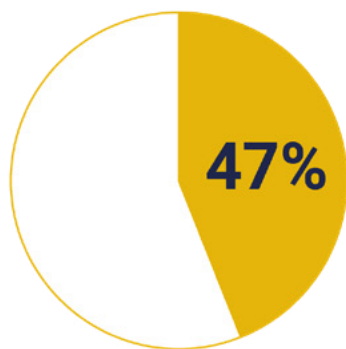
Colaboradores como elementos-chave para identificar agentes de mudança

Redirecionar o foco do planejamento das mudanças para os colaboradores com o objetivo de desenvolver planos de implementação pessoais oferece oportunidades para que se envolvam nas ações de modo proativo, como participantes e tomadores de decisão.

Os agentes de mudança tornam-se centrais para a rede informal da organização, pois, a despeito de sua posição na hierarquia formal, possuem uma

clara vantagem em termos da comunicação e desenvolvimento de equipes dentro da organização.¹⁶

Portanto, é importante haver tempo disponível que possa ser dedicado à inovação e ao desenvolvimento de novas ideias alinhadas tanto com os objetivos pessoais do colaborador quanto com os da organização.



Das organizações atualmente realizam um planejamento das mudanças organizacionais com impacto no comprometimento e na cultura dos colaboradores.¹⁷

74%

No entanto, dos gerentes de negócios relatam não ter influência ou recursos para fazer mudanças para os colaboradores.¹⁸

Dentre os resultados obtidos, destaca-se:



Dos colaboradores podem impulsionar as mudanças com 79% de seus recursos.*

*Recursos: nível de influência calculado com a conectividade que têm em toda a organização.

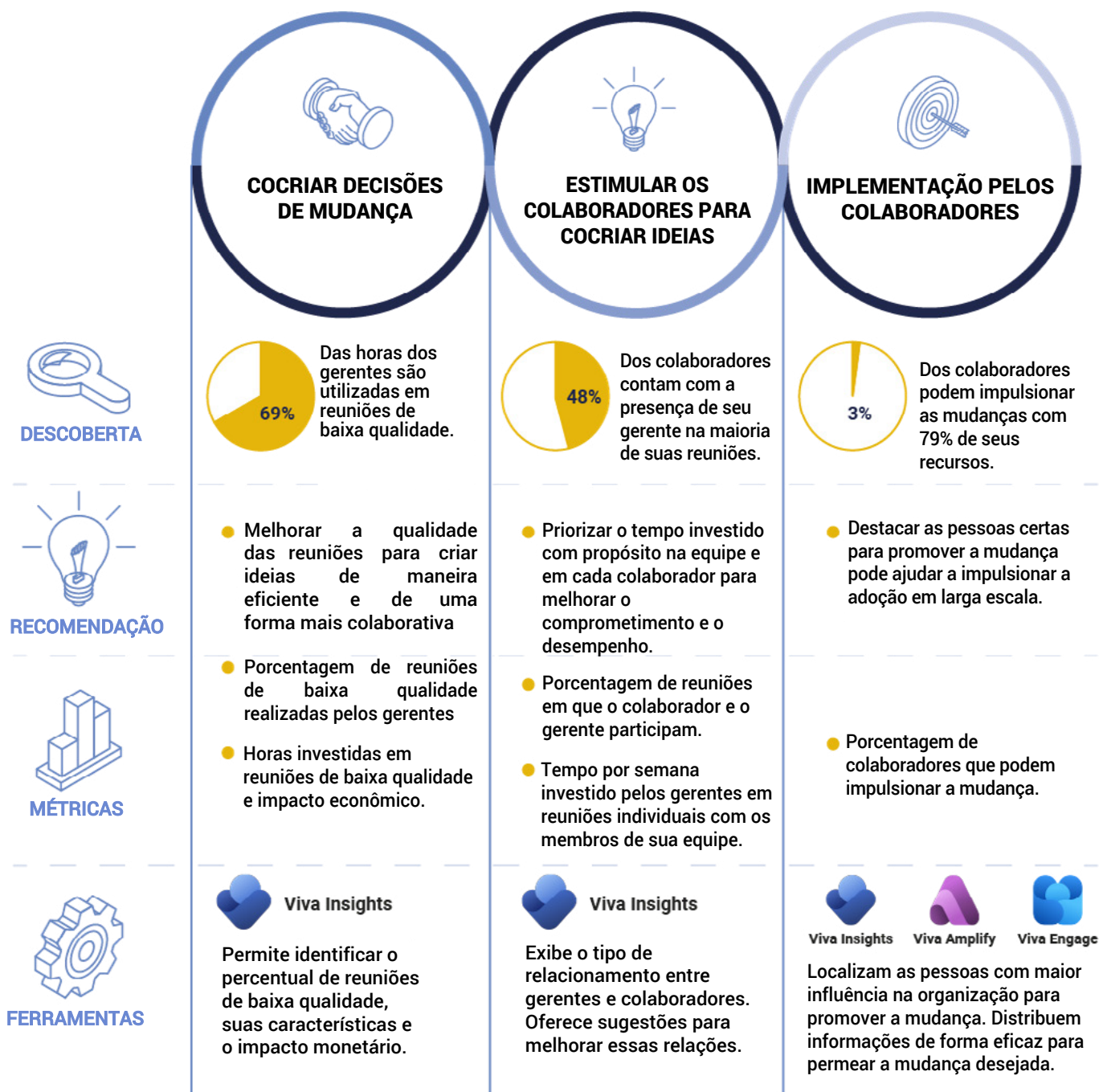
As pessoas mais importantes para que uma mudança seja implementada são os próprios colaboradores. Por isso, promover tais elementos de interação irá facilitar futuros processos de mudança internos.

¹⁶ The Network Secrets of Great Change Agents. (2013). Harvard Business Review.

¹⁷ Change Management & Employee Engagement. (2022). LinkedIn.

¹⁸ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.

Como podemos melhorar o Design Organizacional e a Gestão de Mudanças?



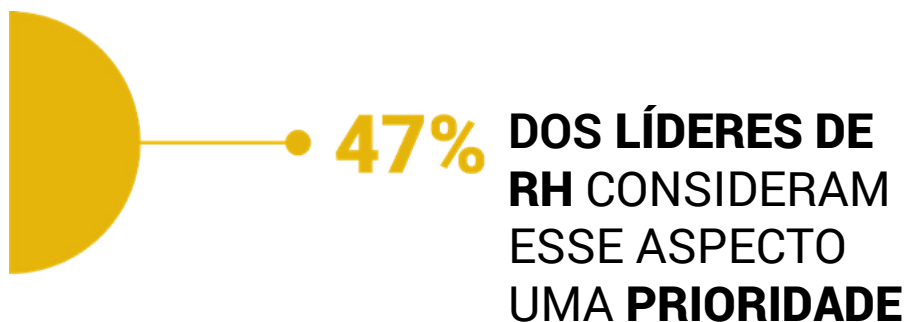
3. Experiência do colaborador

A experiência do colaborador corresponde ao modo como internaliza e interpreta as interações com sua organização, bem como o contexto subjacente a tais interações.¹⁹

Melhorar essa experiência estimula a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, além de evitar a fuga de talentos.

Estudos recentes demonstraram que:

- **3 em cada 4 pessoas** que procuram um novo cargo estão interessadas em posições externas.²⁰



¹⁹ Definition of Employee Experience - Gartner Human Resources Glossary. (2022). Gartner.

²⁰ Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

²¹ Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

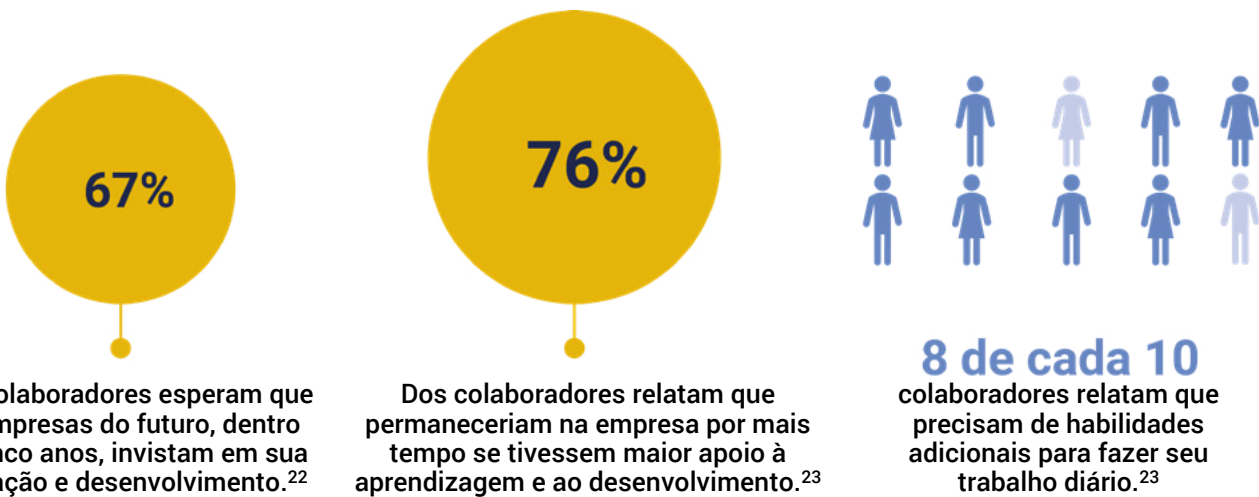




Desenvolvimento da carreira

Compartilhar exemplos de colegas mostrando os diferentes caminhos para o avanço na carreira é um bom ponto de partida para incentivar os colaboradores a explorar novas oportunidades dentro da organização. É neste

aspecto que as redes de contatos dos colaboradores adquirem uma maior relevância, bem como a distribuição de informações em todos os níveis.



Em nossa análise, descobrimos que os colaboradores investem em média:



4 horas por semana fora do horário de expediente em chamadas e e-mails

Os profissionais do futuro buscam organizações que ofereçam uma política de desenvolvimento e esperam que as empresas invistam em sua formação. É por isso que é importante monitorar quanto tempo eles têm para investir nesse objetivo.

²² Professionals of the future. (2021). NTT DATA.

²³ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.



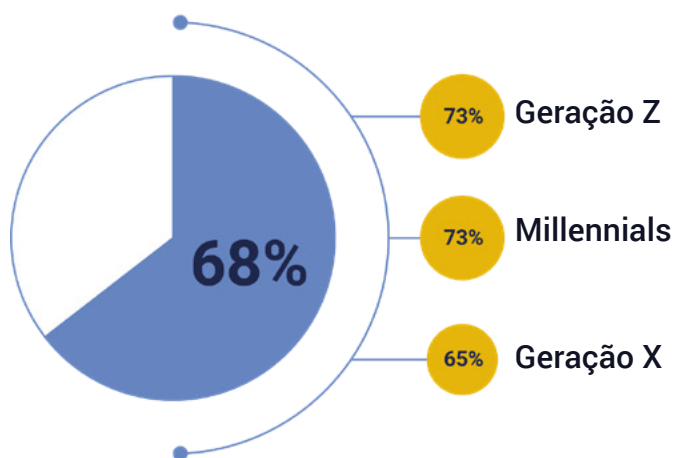
Alcance de metas e trajetória profissional

A oportunidade de experimentar opções de carreira para uma maior compreensão da trajetória que deseja seguir permite visualizar as habilidades necessárias para alcançar a posição desejada.

É por isso que é importante não apenas saber o quão satisfeitos os colaboradores se sentem, mas também garantir que tenham flexibilidade e tempo para aproveitar as ferramentas de desenvolvimento que lhes são oferecidas.

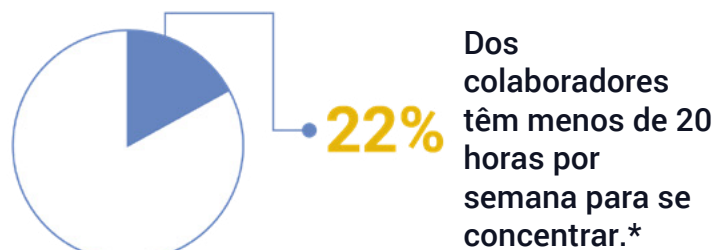


Com a aplicação de People Analytics e as informações fornecidas pelo Viva Insights, é possível correlacionar os dados para identificar as tendências dos grupos geracionais.



Dos colaboradores relatam que ficariam mais tempo em sua empresa se fosse mais fácil mudar de função internamente.²⁵

Dentre os resultados obtidos, destaca-se:



*As horas de concentração são duas ou mais horas consecutivas na agenda de uma pessoa, sem que haja uma reunião dentro do horário comercial definido pela empresa.

Para construir uma trajetória dentro de uma organização, é essencial encontrar oportunidades para se desenvolver internamente; é importante monitorar as cargas horárias atuais para permitir tempo hábil para esse desenvolvimento.

24 Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

25 Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? (2022). Microsoft.

Como podemos melhorar a experiência do colaborador?



PROGRESSO NA MINHA CARREIRA



DESCOBERTA



RECOMENDAÇÃO



MÉTRICAS



FERRAMENTAS

4

Horas por semana, em média, são gastas em e-mails e chamadas fora do horário de expediente.

- Promova planos de desenvolvimento, pois os profissionais do futuro esperam que suas organizações ofereçam uma política de desenvolvimento e invistam em sua formação.
- Horas de colaboração (chamadas, reuniões e e-mails) fora do horário de expediente.
- Horas de colaboração (chamadas, reuniões e e-mails) dentro do horário de expediente.



Viva Learning



Viva Amplify

Ajuda o colaborador a aprender, crescer e se superar, mediante a oferta de programas de desenvolvimento.

Potencializam a distribuição de seus programas para que os colaboradores tenham a oportunidade de crescer.



ALCANÇAR MEUS OBJETIVOS E CONSTRUIR MINHA TRAJETÓRIA



Dos colaboradores têm menos de 20 horas por semana para se concentrar.

- Incentive a priorização do tempo para se concentrar nas atividades operacionais de sua função e/ou desenvolver habilidades.
- Horário semanal disponível na agenda dos colaboradores para foco sem interrupção.



Viva Insights



Viva Goals

Criam planos de foco individuais ou em equipe.

Isso ajuda os colaboradores a definir suas metas para orientar sua trajetória e alcançar objetivos.



4. Recrutamento e Rotatividade

Um dos maiores desafios enfrentados atualmente pelos Recursos Humanos é o alto número de desligamentos das organizações.

Somente nos Estados Unidos, mais de 19 milhões de colaboradores saíram de seus empregos. Atualmente, 40% da força de trabalho está considerando mudar de emprego nos próximos seis meses.²⁶

A estratégia organizacional deve se concentrar em dois aspectos: fazer com que os colaboradores atuais não desejem sair e tornar a organização irresistível.



• **46%** DOS LÍDERES DE RH CONSIDERAM ESSE ASPECTO UMA **PRIORIDADE**



4x

MAIS PROVÁVEL QUE UM COLABORADOR PLANEJE **PERMANECER NA EMPRESA POR PELO MENOS DOIS ANOS** SE TIVER CLAREZA SOBRE SUAS PRIORIDADES DE TRABALHO.²⁷

26 'great attrition' or 'great attraction'? the choice is yours. (2022). McKinsey & Company.
27 Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? (2022). Microsoft.

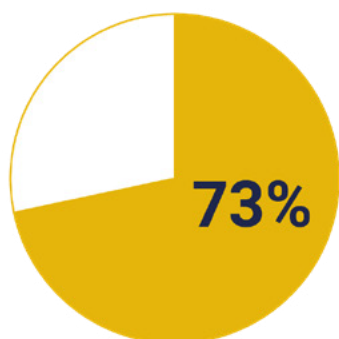
Flexibilidade

Atualmente, uma maneira de tornar uma empresa atrativa para seus colaboradores ou para o mercado de talentos é proporcionar flexibilidade nas formas de trabalhar. Conseguimos identificar as cinco principais vantagens para os colaboradores em relação a essa forma de trabalho.

1. Os tempos de locomoção são evitados.
2. Melhoria no bem-estar.
3. Oportunidade de equilibrar o trabalho com as atividades familiares.
4. Possibilidade de trabalhar com outros membros da equipe presencialmente quando realmente necessário.
5. Sentimento de maior produtividade e conexão com a organização.

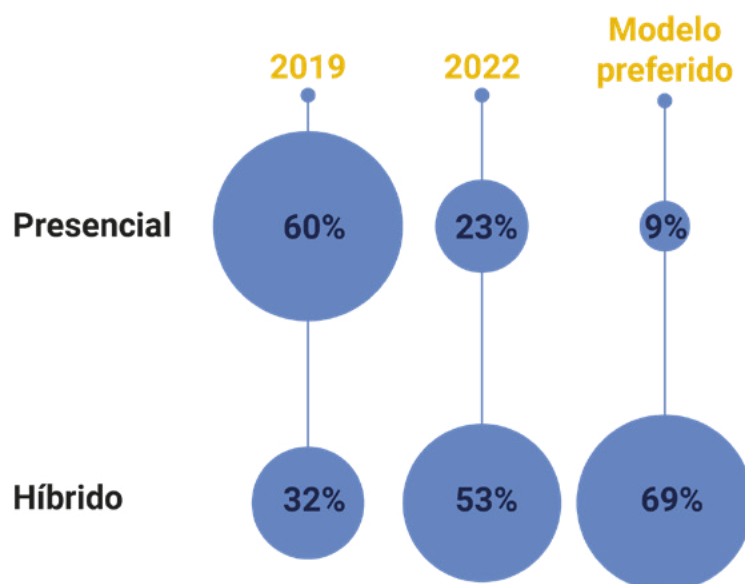


Ao analisar os dados das atividades colaborativas, é possível identificar a produtividade dos diferentes modelos de trabalho.



Dos colaboradores relatam que precisam de uma motivação maior para ir ao escritório do que simplesmente atender às expectativas da empresa.²⁸

Testemunhamos tal evolução nos modelos organizacionais durante os últimos três anos, com uma mudança acelerada em relação a uma maior aceitação do modelo híbrido.



²⁸ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.

²⁹ The future of hybrid work: 5 key questions answered with data. (2022) Gallup

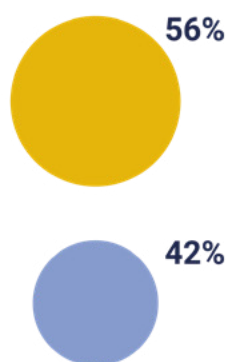
Bem-estar

Um elemento que assumiu grande relevância para as pessoas foi o interesse da empresa no bem-estar do colaborador.

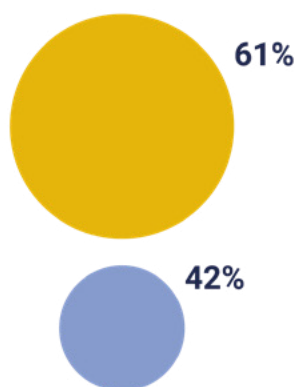
Além disso, os empregadores identificaram que os colaboradores que encontram esses elementos em seu trabalho atual são mais eficazes, engajados e satisfeitos em suas funções.

Saúde das pessoas com responsabilidades versus horas extras³⁰:

Transtornos psicológicos



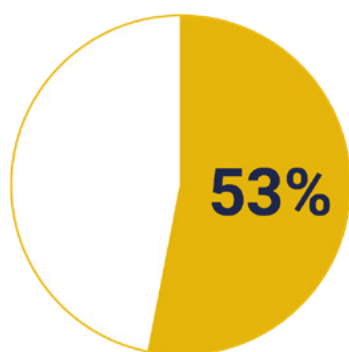
Desgaste emocional



Problemas de saúde física



■ Com responsabilidades no horário de expediente ■ Sem responsabilidades fora do horário de expediente



Dos colaboradores apresentam maior propensão a priorizar a saúde e o bem-estar sobre o trabalho em comparação com o cenário antes da pandemia.³⁰

Dentre os resultados obtidos, identificamos características relevantes nas organizações relacionadas ao bem-estar das pessoas.



4.5

Os colaboradores continuam a trabalhar após o horário de expediente



13%

De alto risco de desencadear Síndrome de Burnout³⁰

Atualmente, os colaboradores estão mais conectados graças à tecnologia, mas a conexão excessiva também pode levar à exaustão e desconexão com o trabalho.

³⁰ 2021 employer health benefits survey - summary of findings. (2021) KFF.

³¹ Out-of-hours work can have a significant impact on employees' physical and mental wellbeing. (2021). News Medical Life Sciences .

Como podemos melhorar o recrutamento e a rotatividade?





5. O futuro do trabalho

São muitos os elementos que indicam que o futuro do trabalho será cada vez mais digital. Em um ambiente de constante mudança, as capacidades de adaptação, equilíbrio e sensibilidade para enfrentar os desafios do mundo profissional passarão a ser fundamentais.

Para estar pronto para o futuro, a experimentação se tornará uma necessidade, o que implica incorporar o elemento da agilidade, além do fortalecimento das habilidades e competências digitais.



• **42%** DOS LÍDERES DE RH CONSIDERAM ESSE ASPECTO UMA **PRIORIDADE**



• **51%** DOS LÍDERES DE RH RELATARAM QUE O **PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO SE LIMITA APENAS À GESTÃO DA EQUIPE.**

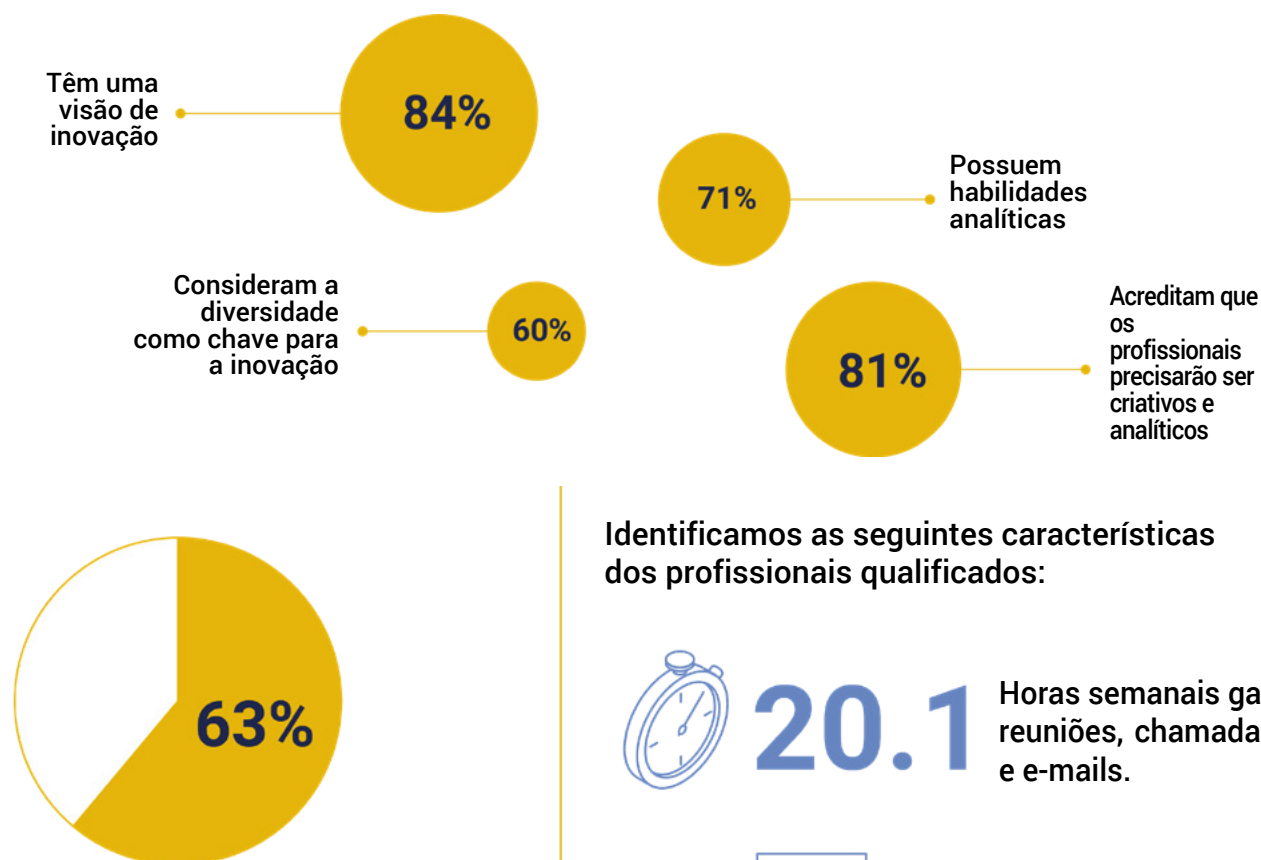
32. Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

Inovação

Dentro de ambientes organizacionais em constante mudança, a necessidade de inovar tornou-se fundamental para que as empresas continuem se adaptando às novas e desafiadoras situações globais que enfrentamos.

Durante 2022, percebemos que muitas empresas tiveram que se adaptar a um novo modelo de negócio.

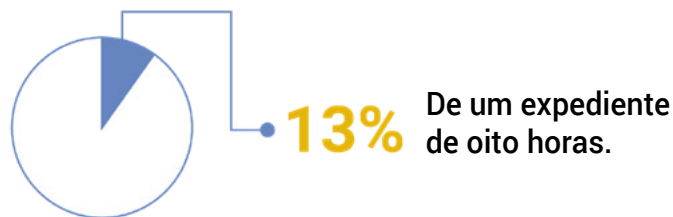
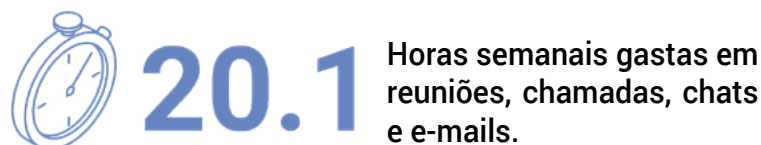
O PERFIL DOS PROFISSIONAIS DO FUTURO QUE TERÃO MAIS SUCESSO³³



Dos profissionais qualificados estão entusiasmados com as oportunidades de emprego que a tecnologia cria.³⁴

Da perspectiva de uma organização, queremos que as pessoas sejam inovadoras, mas não percebemos que enfrentam barreiras em seu próprio trabalho para inovar.

Identificamos as seguintes características dos profissionais qualificados:



Em organizações cada vez menos burocráticas e favoráveis a mudanças ágeis, as equipes têm tempo suficiente em sua agenda para o desenvolvimento de ideias.

³³ Professionals of the future. (2021). NTT DATA.

³⁴ Technology Can Help Unlock a New Future for Frontline Workers. (2022). Microsoft.

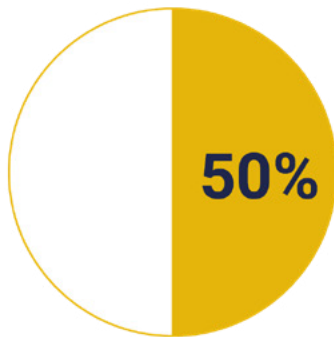
Desenvolvimento de habilidades

Um elemento imprescindível para estar preparado para o futuro do trabalho é ter o autoconhecimento sobre as habilidades e competências digitais que precisamos desenvolver. Por isso, aplicamos o seguinte questionário em realidade aumentada que o ajudará a descobrir seu perfil digital.

No contexto de um ambiente em constante mudança, a equipe da NTT DATA se propôs a construir uma ferramenta que permitisse às pessoas descobrir seu perfil digital, além de oferecer algumas recomendações considerando o desenvolvimento e aprendizado contínuos.



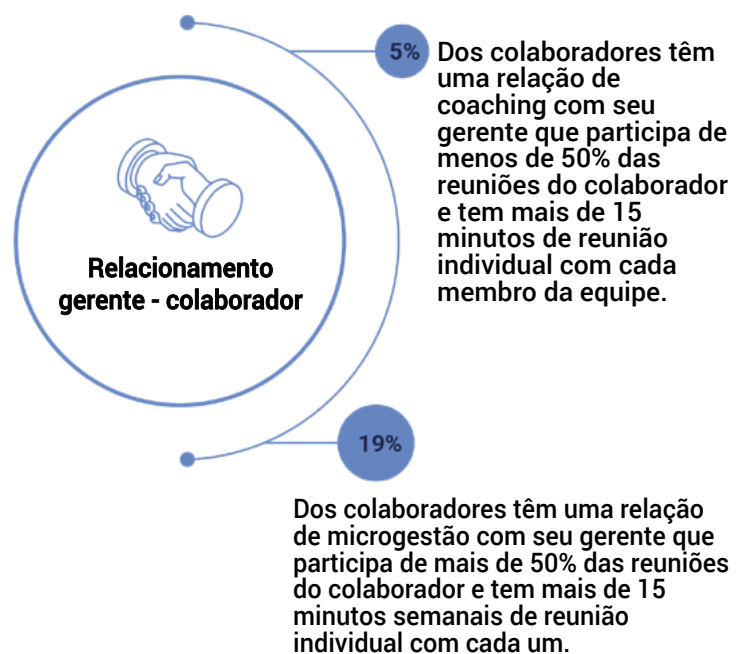
Clique aqui para acessar o
TESTE DE DIGITAL MINDSET



Dos empregos exigirão algum tipo de desenvolvimento de habilidades em dois anos.³⁵

Quando há mais oportunidades de desenvolvimento, os colaboradores exibem maior engajamento e favorecem o desempenho da organização, em especial se houver uma relação de coaching em que o colaborador é autônomo e recebe feedbacks de seu líder.

Dentro de nossos estudos, identificamos as seguintes características:



³⁵ Learning & development trends for 2022 and beyond. (2022) Stratx.

Como podemos melhorar e nos alinhar com o futuro do trabalho?



INVISTA TEMPO PARA INOVAR



ENCORAJE A MUDANÇA DE HABILIDADES



DESCOBERTA

20.1

Horas semanais em reuniões, ligações, chats e e-mails, reservando pouco espaço para inovação.



Dos colaboradores têm uma relação de coaching com seus gerentes.



RECOMENDAÇÃO

- Promova a priorização do tempo para inovar. Os blocos de duas horas de tempo ininterrupto são críticos para uma pessoa concluir o trabalho e desenvolver ideias.

- Estabeleça relações estreitas entre os líderes e os membros de sua equipe, de modo a impulsionar o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores.



MÉTRICAS

- Horas de colaboração (chamadas, reuniões e e-mails) fora do horário de expediente.

- Tipo de relacionamento entre líderes e membros de sua equipe.
 - Tempo investido semanalmente pelos gerentes em reuniões individuais com os membros da equipe.
 - Porcentagem de reuniões em que o colaborador e o gerente participam.



FERRAMENTAS



Viva Insights

Mostra como eles distribuem seu tempo entre as reuniões e as horas de trabalho, permitindo que você identifique estratégias de melhoria para diferentes grupos.



Viva Insights

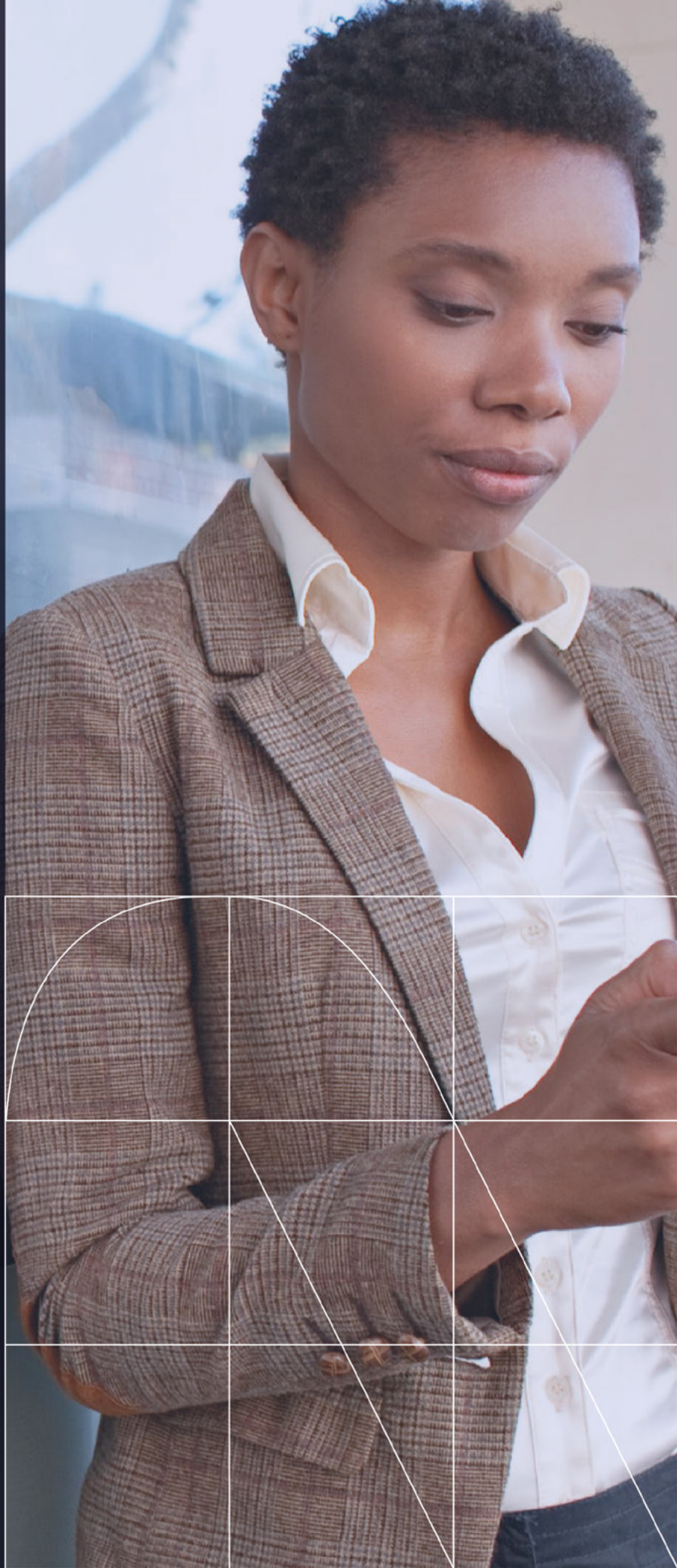


Viva Learning

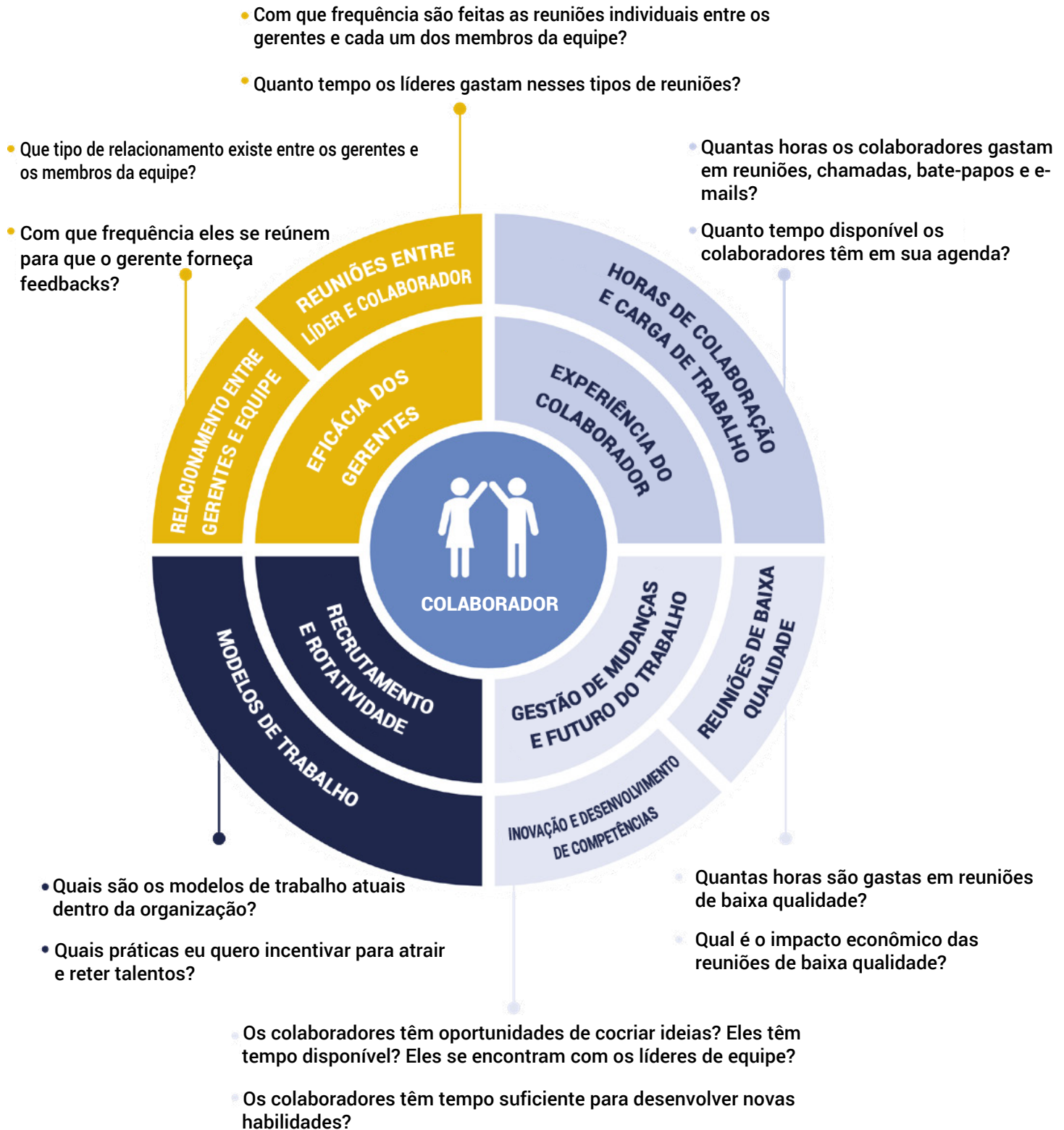
Oferecem aos seus colaboradores um espaço onde eles possam continuar a se preparar para responsabilidades futuras. Quando o desenvolvimento pessoal e profissional está a um clique de distância, fortalece o sentimento de pertencimento à organização.

06

A TRANSFORMAÇÃO DO RH: O PODER DOS DADOS



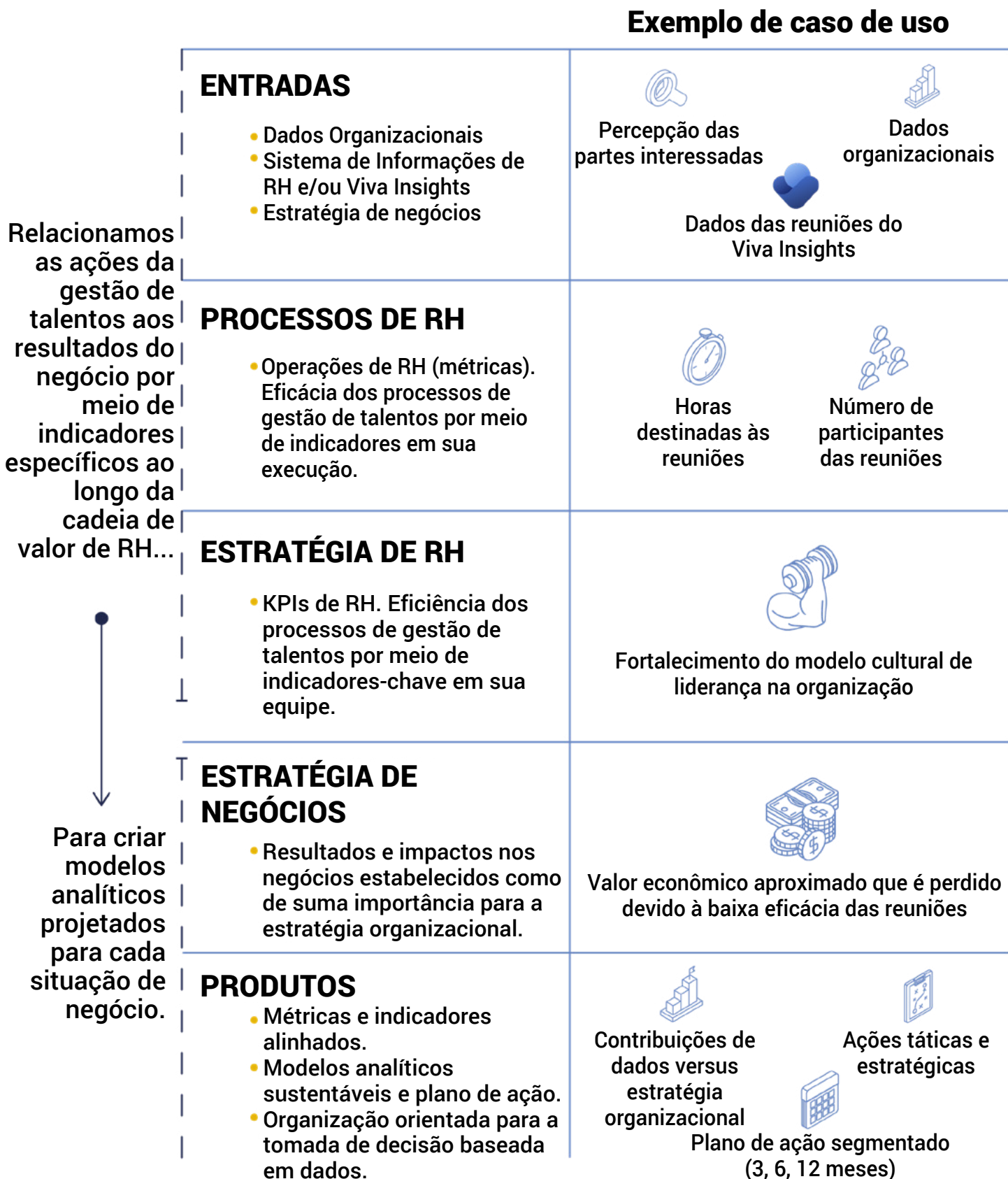
Em suma, para criar uma cultura alinhada com a organização e o negócio, é essencial posicionar o colaborador como eixo norteador da sua abordagem estratégica. Com isso, é possível identificar as áreas de oportunidade com base em um modelo que aborde os pilares a seguir.



Com esse objetivo em vista, a **NTT DATA** possui uma grande variedade de soluções que permitem desenvolver os vários insights obtidos durante o processo de análise de pessoas e impulsionar o aprimoramento da organização.



Na **NTT DATA** utilizamos **People Analytics**, com o qual, por meio da **cadeia de valor de RH**, conectamos a **estratégia de negócio** e construímos uma **solução sob medida**, conforme o exemplo a seguir:



Quando uma **equipe de RH** usa **People Analytics** e **toma decisões baseadas em dados**, ela é capaz de **impulsionar a estratégia de negócios**, aumentar a **produtividade** e melhorar a **experiência dos colaboradores**.

A tomada de decisão baseada em dados oferece diversos benefícios nas diferentes áreas ou equipes da organização, que incluem:



- **Proporciona melhores resultados dos negócios:** a análise pode ser usada para construir o pipeline de talentos, identificar possíveis fugas, definir critérios de retenção e estabelecer os impulsionadores do engajamento dos colaboradores.
- **Facilita o planejamento da força de trabalho:** dá visibilidade às capacidades e competências que permitem avaliar se a organização tem o talento necessário para alcançar sua estratégia de negócios.



- **Aumenta o impacto do RH e melhora sua percepção dos negócios:** ter informações sobre a organização e o comportamento dos colaboradores permitirá consolidar diálogos estratégicos com a equipe C-Level para tomar decisões ágeis, oportunas e bem informadas sobre questões críticas dos negócios relacionadas às pessoas.



- **Melhora a experiência dos colaboradores:** permite a personalização, automação e digitalização dos processos do ciclo de vida de talentos.
- **Pode ser usada para identificar o esgotamento:** a análise de como os colaboradores se comunicam e trabalham pode mitigar ou até mesmo prevenir a fadiga e a Síndrome de Burnout.
- **Permite personalizar programas de treinamento e orientação:** utilização de dados analíticos para recomendar cursos de treinamento relevantes com base nas habilidades, capacidades e objetivos de carreira dos colaboradores.

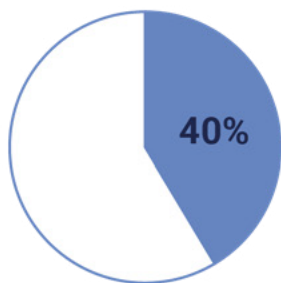
07

EVOLUÇÃO RUMO A 2024



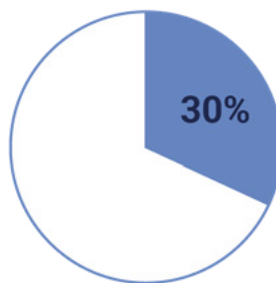
Hoje, as estatísticas **preveem perdas significativas para os negócios** em organizações que não estejam considerando e implementando uma estratégia sólida para o desenvolvimento, produtividade e bem-estar de seus talentos. Por isso, **mensurar o desempenho organizacional do ponto de vista humano** é considerado uma prioridade.

VOLATILIDADE DO EMPREGO



Das organizações reportarão uma perda material de negócios em 2025, o que irá forçar a mudança na estratégia de talentos.³⁶

MÉTRICAS DE VALOR DOS COLABORADORES



Dos investimentos bem-sucedidos terão métricas de valor que serão avaliadas no ROI, dentre elas:

- Bem-estar.
- Esgotamento profissional.
- Satisfação da marca.³⁶

Para nos anteciparmos ao problema, devemos adotar estratégias mensuráveis para implementar e monitorar o talento organizacional a partir da frente de RH



Impulsionar a Resiliência dos Talentos

- Monitorar métricas para ter visibilidade das deficiências em termos do valor dos colaboradores.
- Proteger e possibilitar o bem-estar dos colaboradores.
- Melhorar a agilidade, fomentar a inovação e desenvolver líderes eficazes.
- Adotar um pensamento versátil.



Métricas de Capital Humano

- Aumentar a saúde financeira e o valor dos negócios vinculando as métricas de Capital Humano às finanças.
- Expressar empatia com os colaboradores e tornar o trabalho deles significativo.
- Fortalecer o relacionamento com clientes e fornecedores.
- Avaliar o valor total da empresa além do ROI.



Estratégia com um plano de ação alinhado à organização e ao negócio, situando o colaborador como eixo norteador da iniciativa.

Com a **análise dos padrões de trabalho dos** colaboradores, é possível **vislumbrar as áreas de oportunidade** para adaptar um **plano de ação** de acordo com as necessidades particulares de qualquer organização, considerando os seguintes aspectos:



Elas nos mostram como **obter sucesso** quanto:

- Ao aprimoramento da **experiência dos colaboradores**.
- Ao fortalecimento da **marca empregadora**.
- À construção de uma **força de trabalho resiliente**, que responda efetivamente às mudanças.

Fornece visibilidade **para alinhar as expectativas dos colaboradores com a estratégia de Gestão de Talentos** para:

- Recrutar os melhores talentos.
- Reter atuais colaboradores.
- Proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento.
- Disponibilizar ferramentas para o desenvolvimento profissional.

Eles nos ajudam a **construir um guia para planejar ações** que contribuam para melhorar o **bem-estar e a produtividade** dos colaboradores, com foco nas áreas mais vulneráveis, implementando um plano adaptado à situação.

Ao combinar tais elementos, é possível estabelecer um:

Plano de ação alinhado com a estratégia de negócios estabelecido na tomada de decisão baseada em dados, o qual busca **melhorar a produtividade, a experiência do colaborador e a marca empregadora**.



FALE CONOSCO

Brasil



Flavia Borba

flavia.borba.toledo@
nttdata.com

Chile



Héctor Lira

hector.lirarubio@nttdata.
com

Colômbia



Neyla Barrera

neyla.julissa.barrera.
espinel@nttdata.com

México



Santiago Hernández

santiago.hernandez.
benages@nttdata.com

México &
EUA



Xóchitl Rosas

xrosaspe@nttdata.com

Peru



Regina Quintero

reginaisabel.quinterosalcedo@
nttdata.com



Consulte as referências
escaneando o código QR:



ou clique no botão
abaixo:

Referências