



# Construção de negócios mais resilientes de dentro para fora

Como fortalecer sua organização usando dados e o desenvolvimento da força de trabalho



# Sumário

Introdução .....	3
Cenário imprevisível da atualidade .....	4
Nutrir os talentos internos .....	6
Cultivar a criatividade e a colaboração .....	9
Otimizar novas maneiras de trabalhar .....	13
Crie sua vantagem de dentro para fora .....	15

# Introdução

Qualquer empresa tem dificuldade de responder a choques econômicos, sociais e culturais. Mas algumas se saem melhor do que outras.

Essas empresas são ágeis e conseguem se adaptar mais facilmente em meio a incertezas. Elas têm obsessão por trabalhar de novas maneiras, com dados e tecnologias inteligentes, e por repensar constantemente seus serviços, operações e produtos. E têm conhecimentos internos e resiliência para isso.

Uma nova pesquisa global da AWS revela que, quando a situação fica difícil, as empresas mais resilientes não se fiam em direções externas, como seguir cegamente tendências do setor ou concorrentes. Na verdade, elas encontram respostas olhando para dentro. Isso nos diz que elas associam tecnologia e habilidades humanas para se adaptar e colaborar, envolvem os funcionários e melhoram a eficiência. E isso nos mostra como elas criam a estrutura, os processos e a cultura que lhes dão força interior; essas empresas estão investindo nos funcionários e desenvolvendo suas habilidades, bem como criando uma cultura fundamentada no aprendizado contínuo.

Aqui, aprenderemos mais sobre como essas empresas resilientes são capazes de:

- Nutrir os talentos internos.
- Cultivar a criatividade e a colaboração.
- Otimizar novas maneiras de trabalhar.



## Sobre a pesquisa

Os dados deste relatório provêm de uma pesquisa global encomendada pela AWS e conduzida pela FT Longitude em maio de 2022.

Foram entrevistadas 500 pessoas dos setores automotivo, industrial, de serviços financeiros, de mídia e entretenimento, de saúde, de tecnologia e de telecomunicações,

residentes nos seguintes países: Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, China, Espanha, EUA, França, Índia, Itália, México, Reino Unido e Singapura.

Além dessa pesquisa quantitativa, em junho de 2022, a FT Longitude conduziu quatro entrevistas qualitativas aprofundadas com Maureen Lonergan e Ian Wilson, da AWS, Suren Pillay e Daleen Pretorius, da Absa, e Jack Berkowitz, da ADP. Agradecemos a todos pelos insights.

# Cenário imprevisível da atualidade

A maioria das organizações não está preparada para se adaptar em tempos de incerteza.

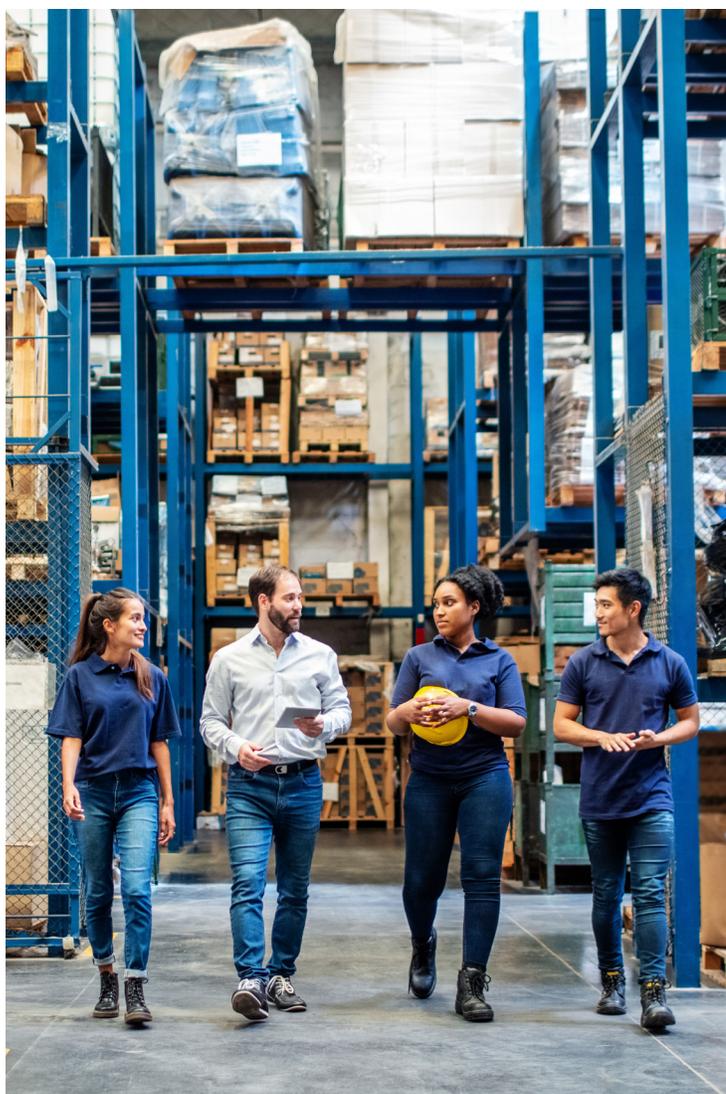
Entrevistamos 500 líderes de negócios em uma série de setores a respeito de como eles abordam questões como dados da força de trabalho, treinamento e desenvolvimento e criatividade e inovação. Para ter mais detalhes e ampliar o contexto, também conduzimos entrevistas aprofundadas com especialistas em RH, dados e tecnologia da AWS, Absa e ADP.

A pesquisa revela que somente um terço dos líderes acredita ter preparo para enfrentar uma variedade de desafios empresariais, como mudanças climáticas, crime cibernético e escassez de talentos.

Como a imprevisibilidade do cenário de negócios global tende a continuar, as organizações precisarão de bases mais sólidas. Isso significa descobrir novas maneiras de trabalhar, formar novos tipos de talento e extrair maior valor dos dados.

## Uma organização resiliente conhece seus próprios números

Para aumentar a confiança no futuro e criar uma estratégia que elas possam implementar não apenas em condições favoráveis, mas também durante turbulências, as empresas devem garantir que as informações internas sejam precisas, abrangentes e acessíveis.



# 28%

dos líderes de negócios afirmam que estão preparados para mudanças geopolíticas

# 32%

estão preparados para cumprir metas de sustentabilidade

Mas a maioria das organizações que pesquisamos descreve o uso de dados da força de trabalho (dados relacionados à performance, ao envolvimento e às habilidades dos funcionários) como limitado ou nem um pouco desenvolvido (61%). Somente 4% delas afirmam ser significativamente avançado, enquanto 39% dizem que sua estratégia é avançada ou acentuadamente avançada, e essas empresas estão vendo os benefícios (consulte o gráfico abaixo).

A probabilidade de estarem preparadas para cumprir metas de sustentabilidade (63% em comparação a 35% das empresas com estratégias de dados limitadas) é significativamente maior, além de estarem auferindo os maiores ganhos com o aprimoramento de valores internos

essenciais: elas são mais propensas a atender aos novos padrões de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) (60% versus 46%) e a criar uma cultura de aprendizado contínuo (66% versus 47%).

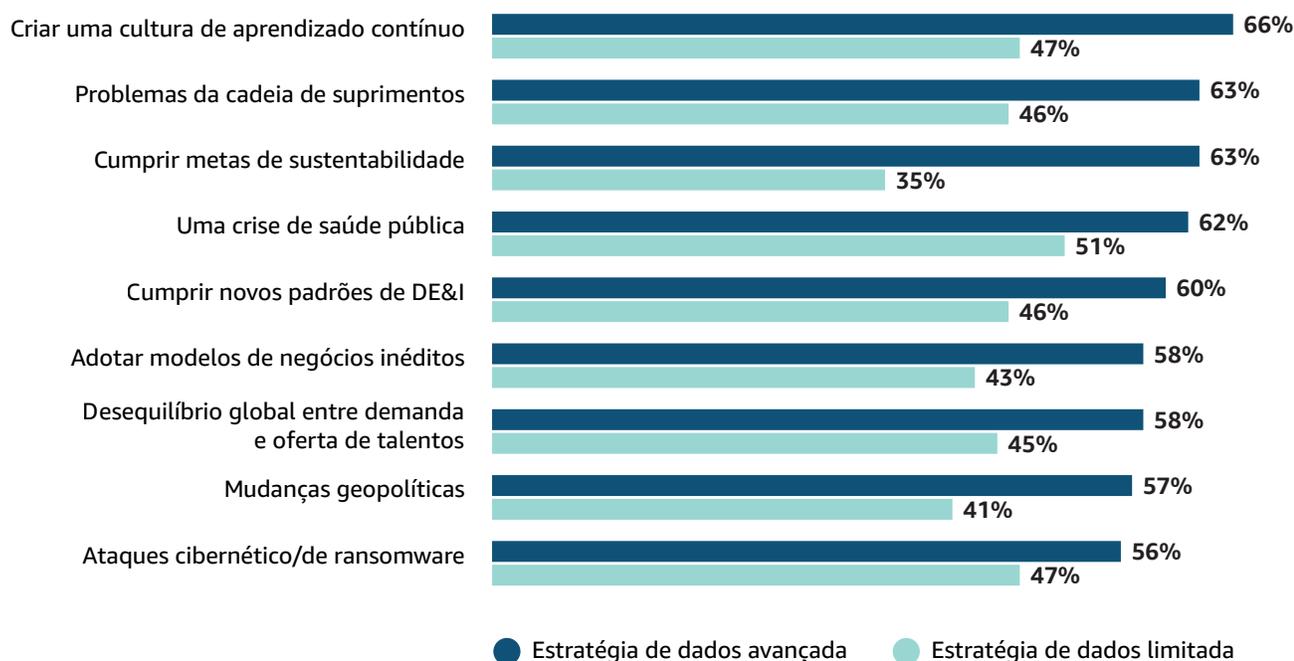
Este relatório examinará por que as organizações que investem em uma estratégia avançada de dados da força de trabalho no presente criarão uma vantagem competitiva à medida que desenvolverem seus talentos, promoverem a colaboração na empresa de modo geral e inovarem para o futuro.

# 61%

dos líderes de negócios dizem que o uso de dados da força de trabalho é limitado ou ainda não desenvolvido

## Estratégias de dados avançadas oferecem confiança às empresas

*P: Até que ponto sua organização está preparada para cada um dos itens a seguir? (Quatro principais em uma escala de 1 a 10)*





## Nutrir os talentos internos

Os líderes de negócios acreditam que desenvolver o potencial dentro da organização em vez de contar com talentos externos é vital. Mais de dois terços (67%) afirmam que aprimorar as habilidades dos funcionários é a melhor maneira de lidar com a escassez de talentos atual. E esses líderes sabem que, para fazer isso de modo efetivo, eles precisam de dados: 55% dizem que identificar oportunidades de desenvolvimento entre os funcionários é um dos usos mais eficazes dos dados da força de trabalho.

Isso ganhará uma importância ainda maior à proporção dos desafios do mercado de trabalho. Uma pesquisa recente da PwC constatou que um entre cinco trabalhadores pretende sair do emprego este ano.<sup>1</sup>

Segundo Maureen Lonergan, VP do AWS Training and Certification, as condições atuais tornaram as organizações mais conscientes da acentuada escassez de habilidades. “(O déficit de habilidades) já era ruim na pandemia. Agora que as pessoas estão optando por sair ou mudar de emprego em números recordes, tornou-se ainda mais importante que as empresas avaliem as necessidades de seus funcionários”, afirma ela. “E elas também precisam planejar com antecedência. Como a tecnologia está avançando muito rapidamente, o treinamento tornou-se um imperativo empresarial estratégico.”

# 67%

dos líderes de negócios afirmam que aprimorar as habilidades dos funcionários é a melhor maneira de lidar com a escassez de talentos atual

<sup>1</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2022/global-workforce-hopes-and-fears-survey-2022.html>

## As empresas podem aprender a prever as necessidades de talentos

Os líderes de RH agora têm acesso a uma variedade crescente de análises. Mas eles têm habilidades, estratégia e filosofia para explorá-las?

“As grandes organizações adorariam poder estimar, classificar e avaliar com precisão as habilidades e competências específicas dos funcionários”, diz Ian Wilson, VP de Recursos Humanos da AWS. “Mas elas enfrentam muitos desafios ao tentar conseguir isso.”

Por quê? Em nossa pesquisa, 38% dos líderes de negócios afirmam que os dados em silos sobre os funcionários são o maior obstáculo ao desenvolvimento e/ou à retenção de talentos. E 58% dizem que precisam ser mais eficazes no uso dos dados para mapear e identificar necessidades de habilidades futuras; 41% estão pretendendo recrutar talentos em ciência de dados para funções de RH nos próximos 12 meses para abordar o déficit de habilidades em análise de dados.

Segundo Wilson, para preencher funções mais depressa e de maneira mais precisa, os recrutadores poderiam usar análises de dados individuais mais detalhadas desde o princípio. “Um dos trabalhos mais interessantes que já vi está relacionado a como as organizações usam a análise de habilidades e competências para atender proativamente a oportunidades individuais”, afirma ele. “Seriam necessários muitos dados para fazer isso apropriadamente. Como podemos conhecer suficientemente os atributos de um indivíduo com alta confiança?”

De acordo com Jack Berkowitz, Chief Data Officer da ADP, os profissionais de RH precisam de uma formação mais abrangente em análise de dados. Mas também é necessário haver maior entendimento principalmente

## Déficit de receita decrescente

Nossa pesquisa demonstra que as empresas com as receitas mais altas são mais propensas a ter introduzido algumas iniciativas de gestão da força de trabalho.

### Já implementaram treinamento em habilidades digitais em v grande escala:

Receitas de USD 1 bilhão ou mais

39%

De USD 250 milhões a USD 999 milhões

20%

De USD 50 milhões a USD 249 milhões

21%

### Já implementaram a integração de fontes de dados da força de trabalho para saber sobre capacidade e produtividade:

Receitas de USD 1 bilhão ou mais

39%

Receitas de USD 1 bilhão ou mais

28%

De USD 50 milhões a USD 249 milhões

28%

Mas as respostas em todos os grupos de receita foram muito semelhantes quando perguntamos se havia planos de implementação para o próximo ano. Portanto, essa é uma lacuna que podemos esperar estreitar.

sobre o verdadeiro valor dos dados dos funcionários. “É preciso elevar a consciência entre os altos executivos de que as pessoas são a empresa, e não unidades de produção”, afirma ele. “Quando fazemos a transição para uma cultura orientada pelo conhecimento, vemos que as pessoas têm importância.”

## A cultura de aprendizado mantém as pessoas próximas

Metade dos entrevistados admite ainda não ter estabelecido uma cultura de aprendizado contínuo. Mas posicionar o aprendizado no centro das experiências dos trabalhadores é vital para cultivar a inovação e melhorar a retenção.

“As empresas que criam uma cultura de aprendizado estão passando a seguinte mensagem: ‘Estamos investindo em você, e vamos lhe dar tempo para isso. Você é importante para nós’”, ressalta Lonergan, da AWS. “Estudos demonstram que esse tipo de cultura ajudará muito as empresas a melhorar o recrutamento, a retenção e a produtividade.”

As empresas pelo menos reconhecem a importância de treinar os funcionários em novas tecnologias: 62% implementaram treinamento em habilidades digitais em grande escala ou estão pretendendo fazê-lo no próximo ano.

O provedor de serviços financeiros [Absa](#) é uma dessas empresas. Ela criou uma iniciativa de incubadora de habilidades para apoiar sua jornada de transformação digital e, desde março de 2021, mais de 4,5 mil funcionários receberam treinamento formal em habilidades de nuvem.

“Quando resolvemos fazer isso, os números eram extremamente baixos, mas miramos nossos propósitos com teleobjetivas. Agora temos um total de 2,5 mil em nossa comunidade de nuvem”, diz Daleen Pretorius, diretora de Plataformas (Nuvem) da Absa.



**“As empresas que criam uma cultura de aprendizado estão passando a seguinte mensagem: ‘Estamos investindo em você, e vamos lhe dar tempo para isso.’”**

**Maureen Lonergan,**  
VP do AWS Training and Certification



## Cultivar a criatividade e a colaboração

Alguns líderes de negócios conhecem a importância de estimular a inovação dentro da organização: 37% acreditam que recompensar os funcionários por gerar ideias proativas oferecerá a eles um ganho de agilidade significativo.

Mas nem sempre é fácil para os funcionários se envolverem no processo de geração de ideias. Para fazerem sugestões de melhorias processuais ou mesmo proporem produtos inéditos, eles precisam de livre acesso a insights de negócios. Isso significa que eles precisam de acesso aos dados.

Segundo Suren Pillay, CTO da Absa, a empresa passou por uma experiência no passado em que os empregados registravam soluções para problemas ou preocupações comuns, mas as armazenavam em um sistema não imediatamente acessível para todos os colegas. Agora ela investiu na criação de bases de

# 41%

das empresas  
recrutarão talentos  
em ciência de dados  
para funções de RH no  
próximo ano

# 37%

dos líderes acreditam  
que recompensar  
os funcionários por  
gerar ideias proativas  
oferecerá a eles um  
ganho de agilidade

conhecimentos pesquisáveis. “Investimos muito tempo e energia para publicar nossas estratégias, nossos artigos de base de conhecimento etc. A visão por trás disso é tal que qualquer informação de conhecimento geral deve estar disponível para todos os membros da equipe por meio de uma única pesquisa e dois cliques.”

Nossos entrevistados consideram a possibilidade de trocar dados como a maneira mais eficaz de aumentar a criatividade e inovação. E o centro de excelência de dados e análise e a democratização dos dados são classificados por nossos líderes de negócios como os meios mais eficazes para aumentar a colaboração.

A [ADP](#), provedora global de soluções de gerenciamento de capital humano baseadas na nuvem, criou recentemente o ADP DEI Dashboard, que usa a ciência de dados e inteligência artificial para revelar insights e tendências das organizações sobre diversidade. Por meio da entrada de dados sobre pessoas-chave, as empresas podem compará-los com os dos concorrentes e com suas próprias metas estabelecidas.

[Jack Berkowitz](#), da ADP, afirma que o Dashboard foi criado por causa do número crescente de solicitações de dados de DE&I recebidas de seus clientes, revelando alta demanda. “Tudo isso foi motivado por nossas equipes que observaram a entrada de tíquetes de serviço nos pedindo para extrair determinados dados”, explica ele. “Não foi simplesmente que tivemos a ideia de que deveríamos criar um produto para a diversidade. Sabíamos exatamente como ele deveria ser criado e como deveria ser exibido.”

## O livre acesso a dados do local de trabalho promove a criatividade

*P: Quais são os meios mais eficazes para aumentar a criatividade e inovação dentro da organização?*

**48%**

Possibilidade de trocar dados facilmente entre as equipes

**42%**

Planos de desenvolvimento personalizados para os funcionários

**37%**

Tempo de concentração dedicado à criatividade e inovação

**35%**

Identificação de oportunidades para recrutar uma força de trabalho mais diversificada

**34%**

Ferramentas virtuais e tecnologia

**45%**

dos líderes de negócios concordam que um centro de excelência de dados e análise é o meio mais eficaz para aumentar a colaboração

## Os dados preparam as empresas para as tendências

O acesso a dados da força de trabalho também possibilita que as equipes de RH tomem decisões essenciais sobre gestão de talentos no momento certo. “Eu gostaria de entender quais são as tendências diárias para toda equipe na empresa”, diz Wilson, da AWS. “Não é suficiente ter respostas em nível de empresa. Isso deve ocorrer dia após dia, para que possamos tomar conhecimento em tempo e a medida apropriada.”

Segundo os líderes de negócios de nossa pesquisa, eles estão utilizando dados da força de trabalho de três maneiras principais para:

# 55%

Identificar possíveis oportunidades de desenvolvimento entre os funcionários

# 52%

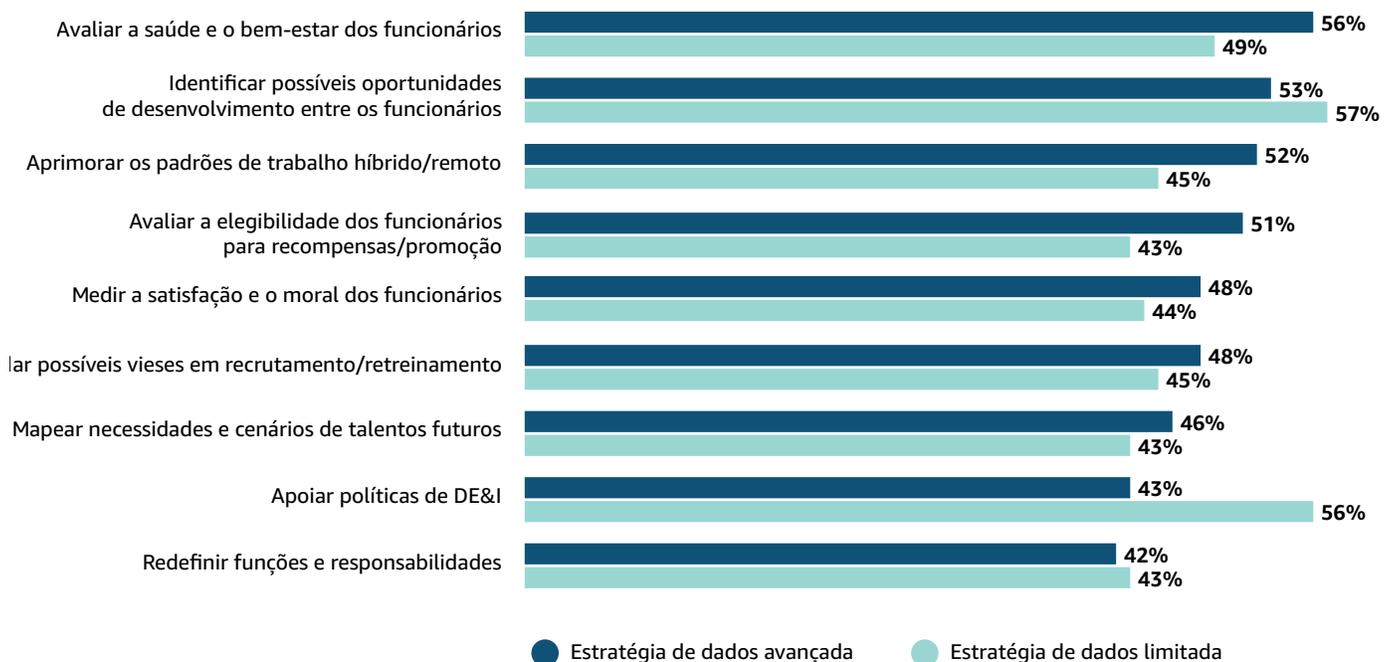
Avaliar a saúde e o bem-estar dos funcionários.

# 51%

Apoiar políticas de DE&I

## Os dados estão ajudando as organizações a entender o cenário de talentos

*P: Até que ponto sua organização é eficaz para utilizar os dados da força de trabalho das formas a seguir?*



**“ Observamos um pequeno aumento na demanda de contratação nove meses antes de qualquer pessoa perceber que o Great Resignation ocorreria.”**

**Jack Berkowitz,**  
Chief Data Officer da ADP

Mas isso depende de quanto uma estratégia de dados é desenvolvida. Muitas empresas tendem a se concentrar principalmente em DE&I e no desenvolvimento dos funcionários. Aquelas com estratégias mais avançadas também priorizam essas áreas, embora abordem uma variedade maior de iniciativas de talentos.

Berkowitz relata que os dados da força de trabalho possibilitaram que a ADP se preparasse para o “Great Resignation” (fenômeno em que um número recorde de pessoas deixou voluntariamente seus empregos) tanto internamente quanto em nome dos clientes. “Observamos um pequeno aumento na demanda de contratação nove meses antes de qualquer pessoa perceber que o Great Resignation ocorreria”, afirma ele. “Com base nisso, estávamos aptos a reposicionar, reter e organizar nossa equipe para apoiar nossos clientes, tanto no processo de contratação quanto de gestão de mudanças deles.”



## Otimizar novas maneiras de trabalhar

Como as abordagens sobre trabalho continuam mudando, as organizações precisam se concentrar em manter os canais de comunicação abertos para promover a colaboração. Muitas vezes, a inovação ocorre mais depressa e com maior frequência quando as pessoas compartilham ideias.

“As empresas precisam se tornar criativas e ser mais propositadas no sentido de promover um ambiente de aprendizado e engajamento”, diz Lonergan, da AWS. “Mais do que nunca, ter sucesso se resume a investir nas pessoas e na cultura.”

Embora cada colega experimente seu próprio dia de trabalho, todos precisam trabalhar em direção a um objetivo comum. Quase metade (49%) dos líderes de negócios afirma que comunicar uma visão estratégica compartilhada em toda a empresa é o que produzirá o maior impacto positivo sobre a agilidade organizacional.

Nossa pesquisa mostra que as organizações sabem que a inovação está em risco: 46% afirmam que sua estratégia de trabalho híbrido concentra-se mais em recapturar a cultura e criatividade do que em promover a produtividade e eficiência. E mais de um terço dos entrevistados (36%) diz que a cultura do local de trabalho deles foi enfraquecida por uma mudança para o trabalho híbrido/remoto.

# 46%

das estratégias de trabalho híbrido das empresas concentram-se mais em recapturar a cultura e criatividade da organização do que em promover a produtividade e eficiência

**“Ter sucesso se resume a investir nas pessoas e na cultura.”**

**Maureen Lonergan,**  
VP do AWS Training and Certification

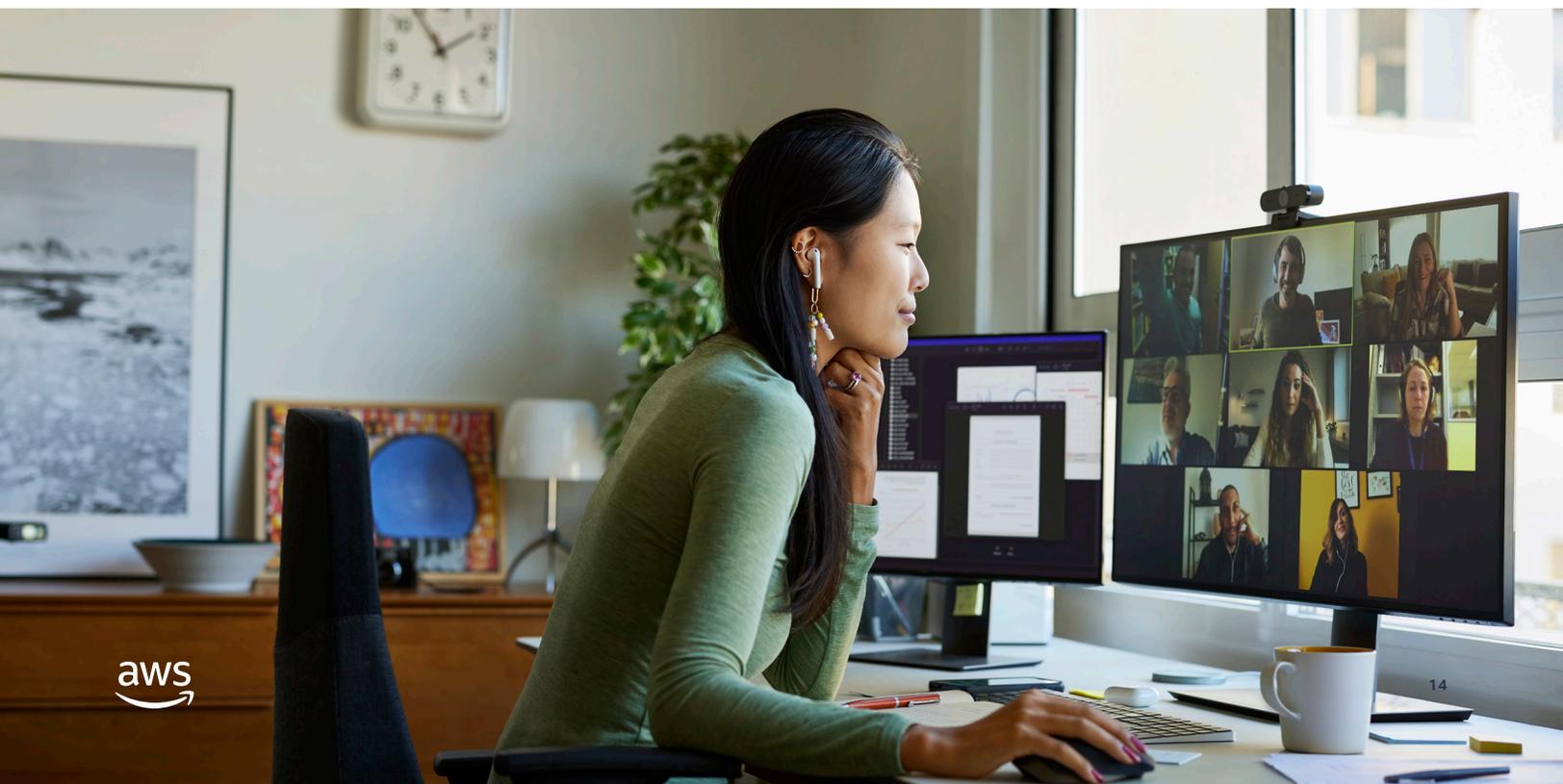
## Os líderes precisam combinar insight e instinto

De acordo com Berkowitz, as organizações precisam monitorar quaisquer mudanças no sentimento dos funcionários e adaptar as políticas do local de trabalho. “Criamos um sistema para nossos clientes usarem em que de fato podemos monitorar o surgimento de variantes da COVID-19 em diferentes regiões e, depois, perguntar às pessoas como elas estão se sentindo em relação a ir trabalhar”, diz ele. “Os dados não dizem necessariamente o que fazer, mas oferecem essa indicação, e você pode então aplicar sua expertise a isso.”

Nossa pesquisa indica que as empresas sabem que elas deveriam estar usando os dados da força de trabalho para tomar decisões sobre práticas de trabalho, mas se elas estão ou não fazendo isso não está tão claro. Quase metade (47%) diz estar usando eficazmente os dados da força de trabalho para aprimorar padrões de trabalho híbrido/remoto. Mas 37% delas admitem que as decisões sobre novas práticas de trabalho híbrido baseiam-se no instinto da liderança, e não em insights de dados.

Segundo Pillay, da Absa, para os líderes é cômodo permitir que suas preferências ou necessidades pessoais influenciem as decisões sobre práticas de trabalho, mesmo quando há dados disponíveis. “Por exemplo, mais tempo em reuniões pode parecer melhor para alguns, mas na verdade, quando examinamos métricas holísticas, em vez de métricas de vaidade, começamos a ver que, quanto mais tempo passamos em reuniões, geralmente mais as outras métricas de produtividade começam a cair.

“Sempre haverá a necessidade de uma abordagem meio mista. Os dados são um ótimo veículo para formular hipóteses. Eles não nos oferecem a resposta final.”



# Crie sua vantagem de dentro para fora

Foram anos imprevisíveis. Agora as organizações precisam investir na preparação futura de sua força de trabalho e de suas estratégias de negócios para estarem prontas para o que quer que venha a seguir.

Nossa pesquisa demonstra que uma estratégia avançada de dados da força de trabalho (investir agora em treinamento e ferramentas de gerenciamento de dados) é uma etapa indispensável e aquela que criará vantagem competitiva. Mas apenas 4% dos líderes de negócios descrevem a estratégia deles como avançada, o que indica que a maior parte das empresas ainda está descobrindo o melhor caminho a seguir.

Se você estiver no grupo da maioria, poderá começar a pensar em seus dados organizacionais de duas maneiras:

- Os dados que ajudam seus funcionários a colaborar, inovar e tomar decisões melhores
- Os dados que ajudam sua empresa a atrair, reter, desenvolver e gerenciar talentos.

Você pode criar resiliência aprendendo o que esses dois filamentos de dados podem fazer para sua estratégia e adotar uma abordagem proativa para explorar os insights que eles geram. Isso significa criar uma cultura de aprendizado contínuo, de compartilhamento de dados e de investimento no desenvolvimento das pessoas.

Se conseguir entender exatamente o que toda equipe em sua organização está alcançando, e o que elas têm potencial para alcançar, com as oportunidades e os treinamentos corretos, você construirá uma base sólida e flexível que protege sua organização contra as mudanças e os choques externos que estão por vir.



# 37%

dos líderes de negócios admitem que as decisões sobre novas práticas de trabalho híbrido baseiam-se no instinto da liderança, e não em insights de dados



**A Amazon Web Services (AWS)** é a plataforma de nuvem mais abrangente e amplamente adotada do mundo, oferecendo, globalmente, mais de 200 serviços avançados de datacenter. Milhões de clientes, inclusive as startups de mais rápido crescimento, as maiores empresas e os mais importantes órgãos governamentais, usam a AWS para reduzir os custos, aumentar a agilidade e inovar mais depressa.