



RH pós pandemia modo on

Live 1 - Jornada Digital de RH 2021

[Clique aqui e tenha acesso à gravação!](#)

Senha de acesso: G!Nx8+6Y).

13 de setembro de 2021

Brasil

welcome to brighter



Agenda

01

Boas-vindas e introdução

02

Jornada Digital de RH 2021

03

Diversidade e Inclusão

04

EX - Employee Experience

05

HR Transformation

06

Bate-papo

Sejam

bem-vind@s

Você compartilhou:

Você já começou a executar os planos de transformação digital?

Você já está planejando os próximos anos?

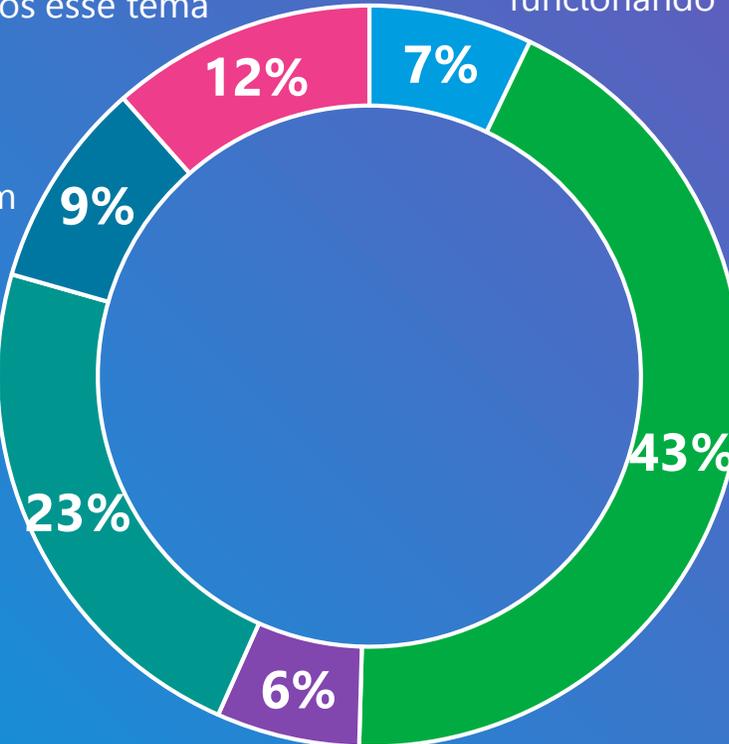


Não e por enquanto não
trabalharemos esse tema

Sim e já está
funcionando 100%

Não, mas
começaremos em
breve

Sim, mas ainda
estamos no
comecinho



Sim, mas tivemos que
pausar devido a
outras prioridades

Continuidade dos negócios

Você acha que a sua empresa estava preparada com um plano de continuidade dos negócios?

52% Sim

32% Não

16% Não tem certeza



66%

dos profissionais acreditam que a empresa estava razoavelmente preparada

Participe!

10 minutos para responder



Jornada Digital de RH 2021



- 01** **RH pós pandemia - modo on**
Live de abertura - hoje
- 02** **Como remunerar "tech/digital"**
Semana 1 – de 20/09 a 24/09
- 03** **RH: fonte da transformação digital**
Semana 2 – de 27/09 a 01/10
- 04** **Experiência del@s**
Semana 3 – de 04/10 a 08/10
- 05** **"Work anywhere" e a remuneração**
Semana 4 – de 11/10 a 15/10
- 06** **Remuneração e tendências para 2022 (TRS)**
Live de fechamento – 20/10

Diversidade Equidade Inclusão



Accelerating Organizational Diversity, Equity & Inclusion

Carolina Zillig (ela/dela)
Líder de Workforce Products

Mariana Rego (ela/dela)
Product Owner Workforce Products



Diversidade, Equidade e Inclusão

Mulheres

LGBTQIA+

Idade

Status
socioeconômico

Pessoas com
deficiência

Raça/Etnia

É hora de preencher a lacuna
“dizer / fazer” na diversidade,
equidade e inclusão.

Como envolver as organizações na DEI

Diversidade

Evoluir em representatividade

Nossa força de trabalho representa a diversidade da nossa sociedade?

Qual é a nossa meta de 5 a 10 anos para aumentar a presença de grupos sub-representados?

Olhar objetivo

Equidade

Garantir acesso a oportunidades iguais

Estamos seguros de que nossos funcionários recebem recompensas equitativas por seu trabalho e tem oportunidades iguais para o desenvolvimento?

Olhar do negócio

Inclusão

Incentivar o pertencimento

A nossa cultura, ambiente e experiência transmitem um sentimento de pertencimento, autenticidade e confiança?

Olhar do empregado

Números

+70%

De empresas ainda não tem a estratégia de **benefícios inclusivos**.

Custo

É a **principal barreira** para implementar a estratégia.

57%

Não oferece **auxílio físico para PCDs** – ex.: cadeira de rodas e andador.
Motivo: custo.

82%

Considera que o fator mais determinante para desenvolver a estratégia de benefícios inclusivos é para **atrair e reter talentos**.

+50%

Não oferece programa de **desenvolvimento de carreira** para os grupos sub-representados.

+53%

Ainda não começou a trabalhar com o tema DEI.

44%

Não tem **estratégia de equidade de gênero** para 2022.



Uma abordagem baseada em evidências para a estratégia de DEI estabelece uma cultura de responsabilidade individual e organizacional em todos os níveis

Gestão da Mudança e Comunicação



Diagnóstico

Baseie sua estratégia em evidências, dados e análises



Engajamento

Crie líderes e força de trabalho alinhados e comprometidos



Ação

Integre DEI em políticas, práticas e programas



Responsabilidade

Estabeleça metas, avalie o progresso e compartilhe de forma transparente

Embaixadores de DEI e Governança (ex: transformação do RH, comitês de DEI, etc)

Jornada de implementação do DEI



As organizações externamente...

...**dizem** que defendem:



...mas internamente

não resolvem equidade de:



É hora de preencher a lacuna “dizer / fazer” na diversidade, equidade e inclusão.

Diversidade, Equidade e Inclusão

Mulheres

LGBTQIA+

Idade

**Status
socioeconômico**

**Pessoas com
deficiência**

Raça/Etnia



Equidade de Gênero

Definir o problema

Apresentamos os pontos para liderança



Primeiro Passo

Estamos preocupados com o Gender na empresas, não só em remuneração, e agora?



Buscando Ajuda

Buscar parcerias



Dados

E o GAP de remuneração?
Precisamos fazer um levantamento!



Por que?

Identificar possíveis causas
Propor solução



Solução

Implantar, acompanhar e analisar os resultados

Os GAPs de remuneração são os dados reais, não são a causa. Precisamos atacar no problema raiz para colocar um fim nesse ciclo.

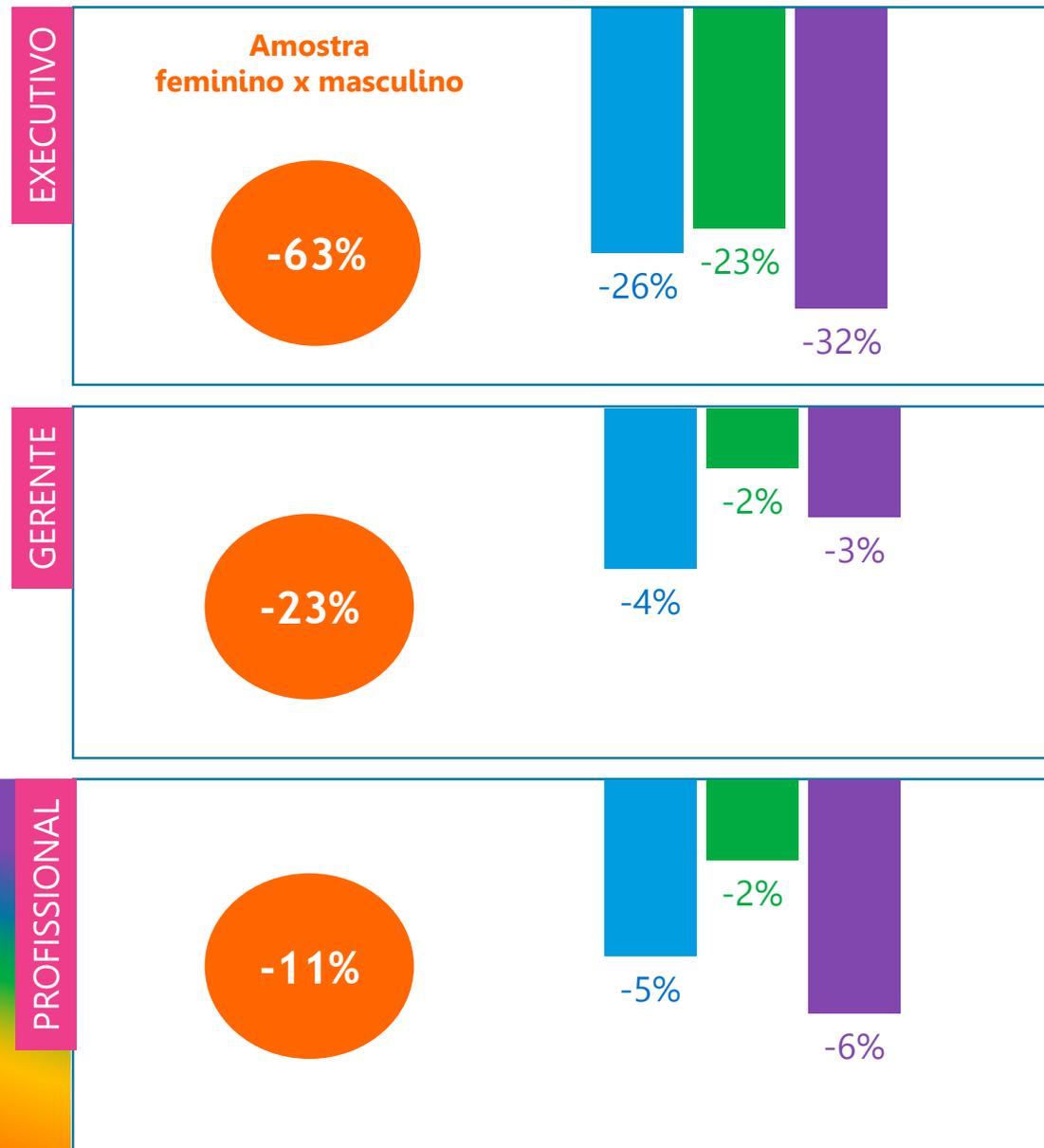
Equidade de Gênero

Evolução dos últimos 3 anos, por tempo de trabalho
Mercado Geral



■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

Diferença salário base anual
feminino em relação ao masculino



Como?

Dashboard – Visão geral

Escolha se você quer os resultados da empresa como um todo ou por unidade de negócio

Revisar

Nível interno	Título interno	% de diferença Mulheres (Mediana)	Diferença na remuneração
B	Office Service Partner	100,82%	3.612
E	Culture & Learning Planner	98,61%	-6.020
E	IT Support Specialist	90,93%	-41.538
F	Architect	102,85%	16.706
F	Business Analyst	117,20%	92.859
F	Concept Description Specialist	93,09%	-40.936
F	Customer Fulfilment & Customer Enga	117,44%	86.237
F	Solution Owner	100,09%	602

Ajuste total Budget

BRL 226.352

Distribuição por gênero - Todos

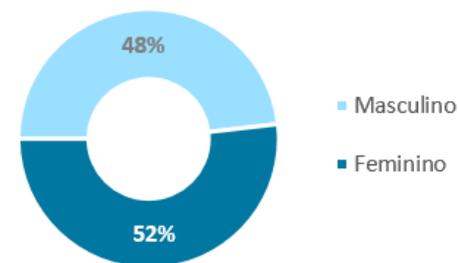
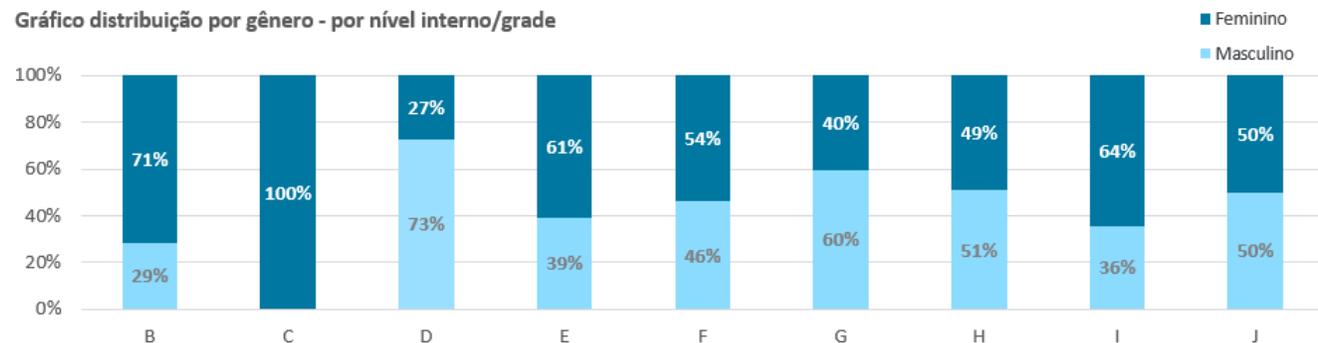


Gráfico distribuição por gênero - por nível interno/grade



Resumo		Total
Distribuição de Gênero	Masculino	146
	Feminino	157
Equal Job	Diferença justificada	-10
	Revisar	11
Cargos dominados por mulheres	Diferença justificada	485
	Revisar	387

Desligamentos durante a pandemia

70% dos desligamentos realizados durante a pandemia foram do gênero masculino e +60% feitos de forma **involuntária**

30% dos desligamentos realizados durante a pandemia foram do gênero feminino e +65% feitos de forma **voluntária**

Lições aprendidas



plano de comunicação e execução proativa com frequência



Treinamento online para falar sobre o tema, deve ser um complemento



focar na jornada completa (pré - contratação, promoção e retenção)



diversidade e inclusão não é uma prioridade só do RH



não contar apenas com grupos de funcionários sub-representados para liderar e implementar a estratégia de DEI



avaliar a força de trabalho caracterizando os resultados, não é mais efetivo olhar apenas o resultado geral



Começar hoje!



Employee Experience

A habilidade de colocar as
pessoas no centro da estratégia

Stéfani Guerrero (ela/dela)
Engagement & Employee Experience Leader

Rafael Ricarte (ele/dele)
Líder de Produtos de Carreira



Bem-vindo à economia da experiência

As preferências estão mudando...

4x Os gastos do consumidor em experiências já ultrapassaram os gastos em mercadorias¹.

67% da vantagem competitiva das empresas é baseada na experiência que fornecem aos seus clientes²

80% dos clientes trocam de marca por uma má experiência²





**Por que a
experiência
do
funcionário é
importante?**



A Experiência do Funcionário gera **resultados de negócios**



A Experiência do Funcionário é **multidimensional**



A Experiência do Funcionário exige **uma mudança de mentalidade** na forma pela qual o RH atua



Comece **ouvindo seu pessoal** sobre suas expectativas e pontos críticos

Melhores experiências geram resultados

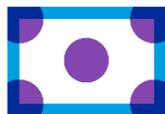
Atração e Retenção de melhores talentos



maior engajamento

7x

inovação¹



2x

mais rentável²

40%

menos turnover



2x

satisfação do cliente¹



7x

melhor marca

Source: ¹MIT Sloan School of Management, *Building Business Value with Employee Experience*, 2017 ²Jacob Morgan, *The Employee Experience Advantage*, 2017 / 2018

O que é a experiência do funcionário?

É a intersecção das expectativas de um **funcionário**, suas interações e conexões com o **ambiente** e os **eventos** que moldam sua jornada dentro de uma organização.

Ambiente

Ambiente

Os pontos de contato, moldados por interações dentro da organização

Cultura, pessoas e líderes, trabalho, programas e processos, local de trabalho / tecnologia

Eventos da vida, eventos da carreira, eventos da organização

Eventos

A sequência de momentos na jornada de um funcionário, com e sem script

Funcionário

Minhas expectativas, moldadas por quem eu sou e pelo que valorizo

Employee Experience



As empresas que excedem suas metas de desempenho têm 3 vezes mais probabilidade de ter a experiência do funcionário no centro de sua estratégia de pessoas

Jornada do funcionário

Momentos importantes
emocionalmente
carregados, momentos na
jornada de um funcionário
que tem um enorme
impacto nos resultados



Entender e Construir a jornada de ponta a ponta



Sarah

Marketing de produto

“Estou focada em construir minha carreira e equilibrá-la com minha família”

JUNTA-SE A XYZ CO.

Designada para minha equipe e primeiro projeto!

OFFSITE INCRÍVEL

Essa empresa vai a lugares incríveis!

TEM UM BEBÊ

Confusa com a política de licença maternidade

NOVA OPORTUNIDADE

Ansiosa para aplicar minhas habilidades a uma nova função

NAVEGANDO NA MINHA CARREIRA

Wow, realmente tenho muitas oportunidades dentro na minha própria empresa!

INSCRITA EM BENEFÍCIOS

Demorou um pouco para descobrir!

ESTOU PERDIDA

Ugh! Não consigo encontrar o que preciso para realizar meu trabalho

VOLTOU AO TRABALHO

Estressante e sobrecarregada

Navegar na experiência pelas lentes de um funcionário divide os silos no RH e nas funções



Pin People

Frederico Lacerda
CEO da Pin People



A Pin People ajuda empresas a engajar e reter as melhores pessoas ao melhorar a Experiência do Colaborador

Candidate XP

Onboarding XP

Journey XP

Offboarding XP



Trilhas de Jornada Customizadas



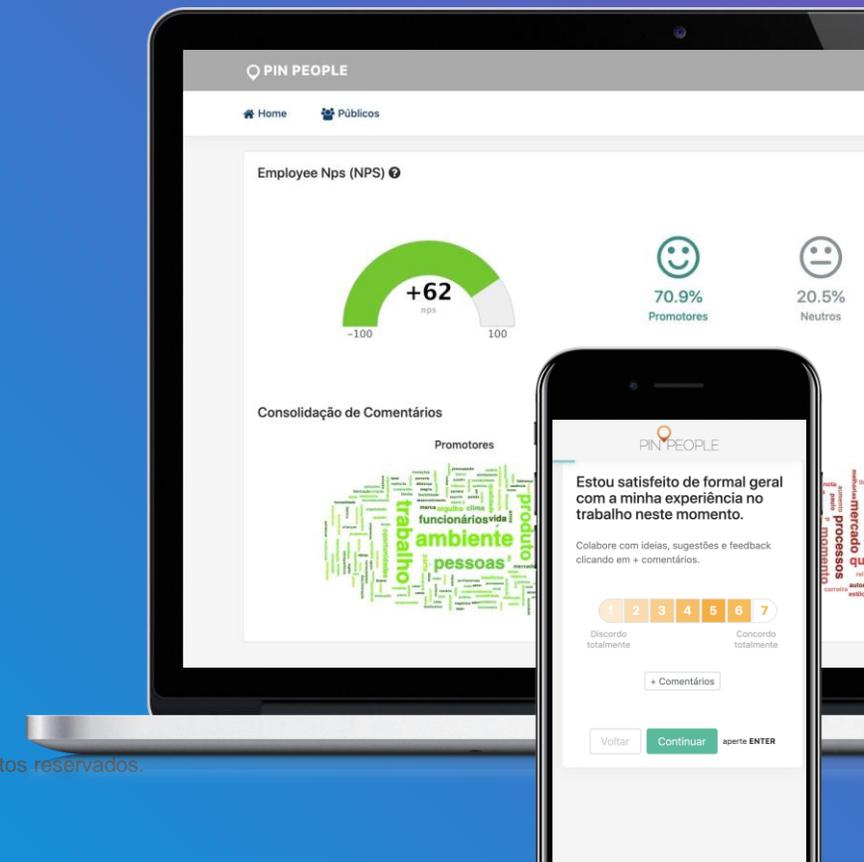
Automação de Comunicação



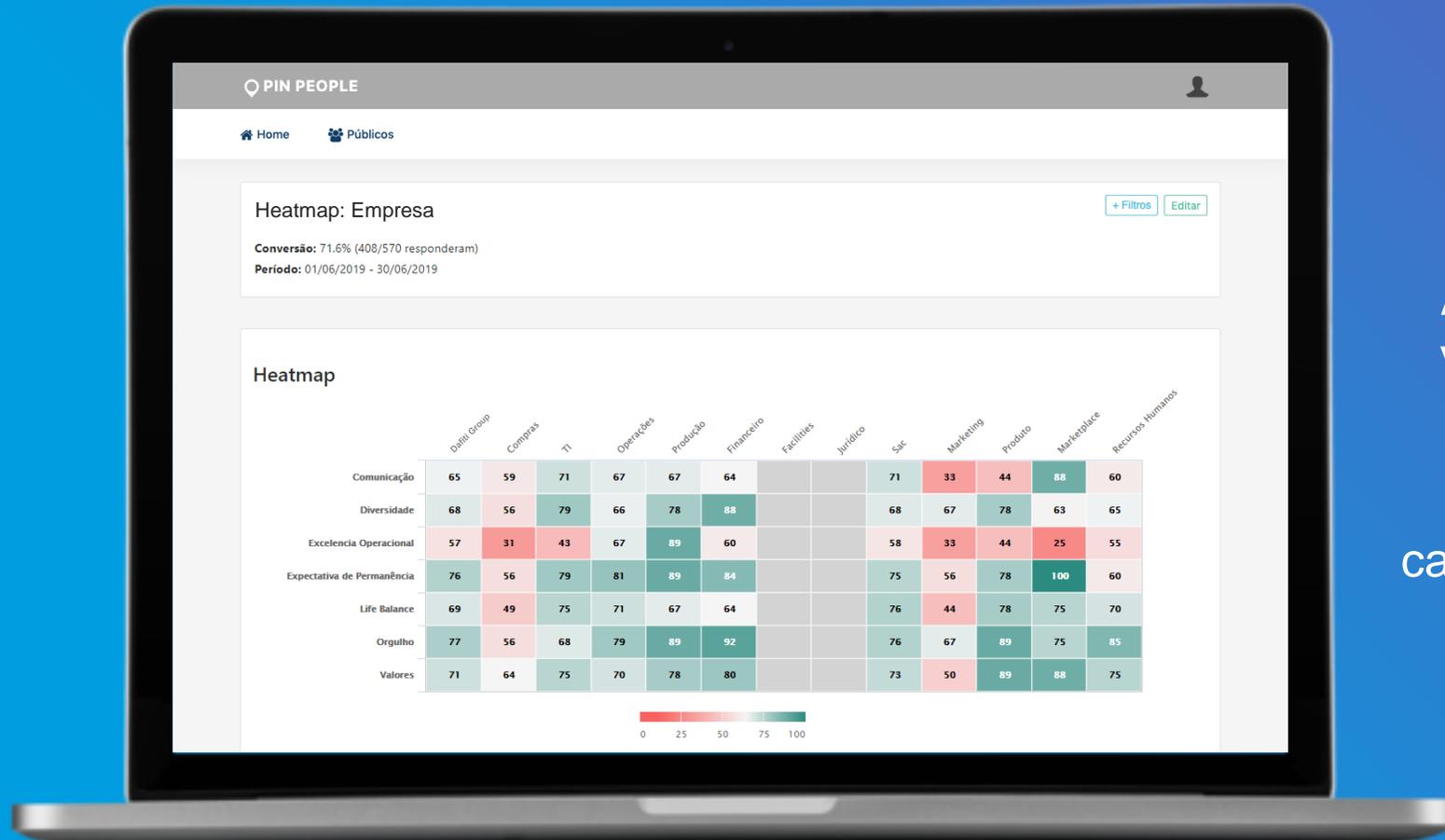
Pesquisas de Experiência Automatizadas



Insights e Analytics em Tempo Real

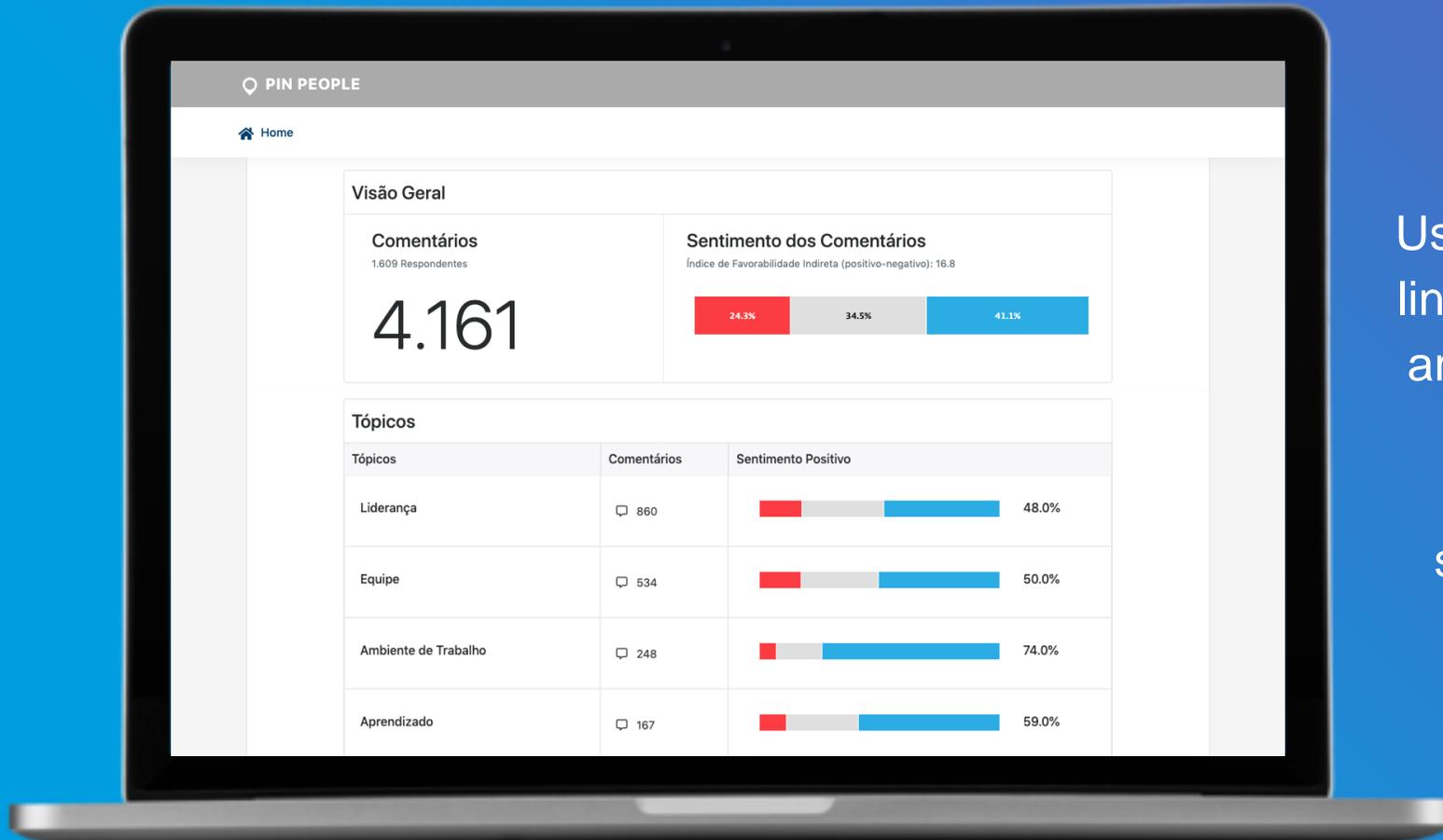


Uma plataforma de analytics poderosa para analisar dados de forma estratificada e extrair insights para tomada de ação



Heatmap:
Atue mais estrategicamente.
Visualize todos os drivers da
experiência e compare por
áreas/tempo de
casa/geração/gênero/região etc.

Uma plataforma de analytics poderosa para analisar dados de forma estratificada e extrair insights para tomada de ação



Análise de Sentimento: Usando NLP (processamento de linguagem natural) e inteligência artificial, classificamos todos os comentários qualitativos e trazemos uma análise de sentimento (positivo; neutro e negativo).

O que torna uma estratégia de EX excelente?

Os funcionários que concordam que suas habilidades e interesses únicos são compreendidos pela empresa:



Impactos positivos em EX

- Engajamento e**
- Produtividade**

Crescimento do Negócio

62% das empresas usam ferramentas de feedback contínuo

MEDIR
experiências por meio de escuta contínua e análise de dados

Grandes estratégias de EX têm esses componentes

DESENHAR
melhores experiências dos funcionários que causam impacto

HABILITAR
Soluções por meio de processos de RH e transformação digital

53% das empresas usam análises para identificar impulsionadores-chave de engajamento



Empática

"Me apoia se importando comigo e com o que importa na minha vida"



Enriquecedora

"Me ajude a ter um impacto e cumprir meu propósito pessoal ou profissional"



Envolvente

"Me ajude a sentir que pertencço e posso contribuir por completo para o trabalho"



Eficiente

"Tornar simples e fácil encontrar o que eu preciso, quando eu preciso"



Que tipo de experiência as pessoas desejam viver?

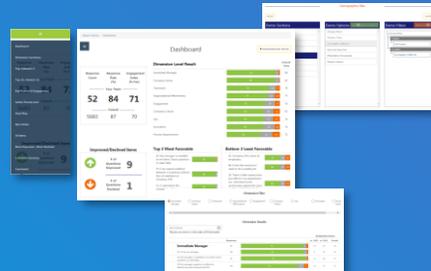
Plataformas

Sirotá

RELATÓRIOS GERADOS



DASHBOARDS PARA LÍDERES



PLANOS DE AÇÃO



BIBLIOTECA DE MELHORES PRÁTICAS



Allegro

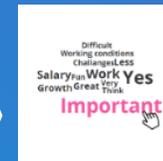
RELATÓRIO DE RESULTADOS



BIBLIOTECA DE MELHORES PRÁTICAS



Salário Emocional



MATRIZ RETENÇÃO - IMPORTÂNCIA X SATISFAÇÃO



AIAS VALORIZAM

Remesh

RESULTADOS EM TEMPO REAL



APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DE RESULTADOS



PinPeople

GESTÃO DA EXPERIÊNCIA

- Candidate XP
- Onboarding XP
- Journey XP
- Offboarding XP
- Trilhas de Jornada Customizadas
- Automação de Comunicação
- Pesquisas de Experiência Automatizadas
- Insights e Analytics em Tempo Real

ANÁLISE DE IMPACTO E CORRELAÇÃO



INSIGHTS EM TEMPO REAL



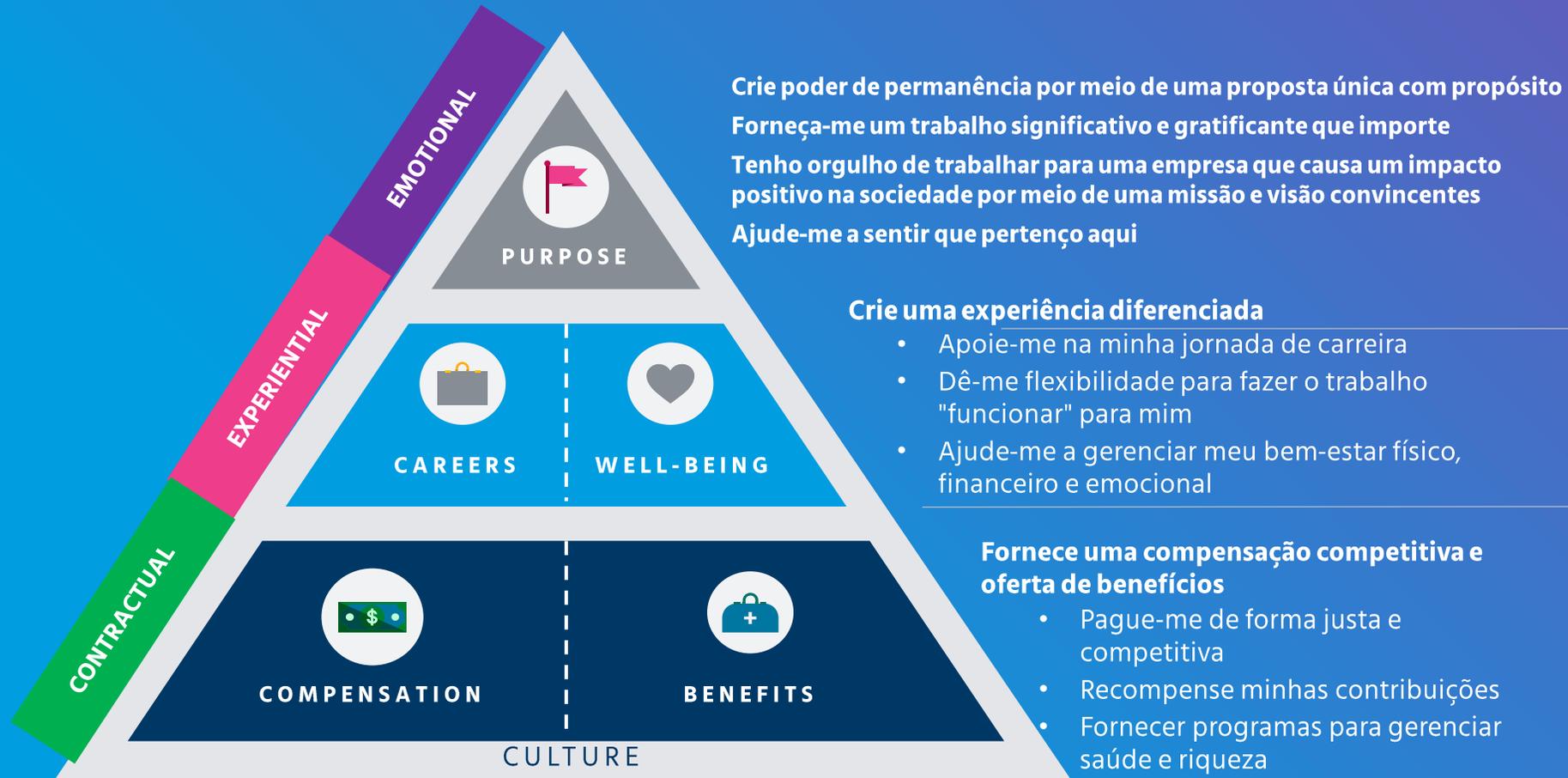
EVP

Salário

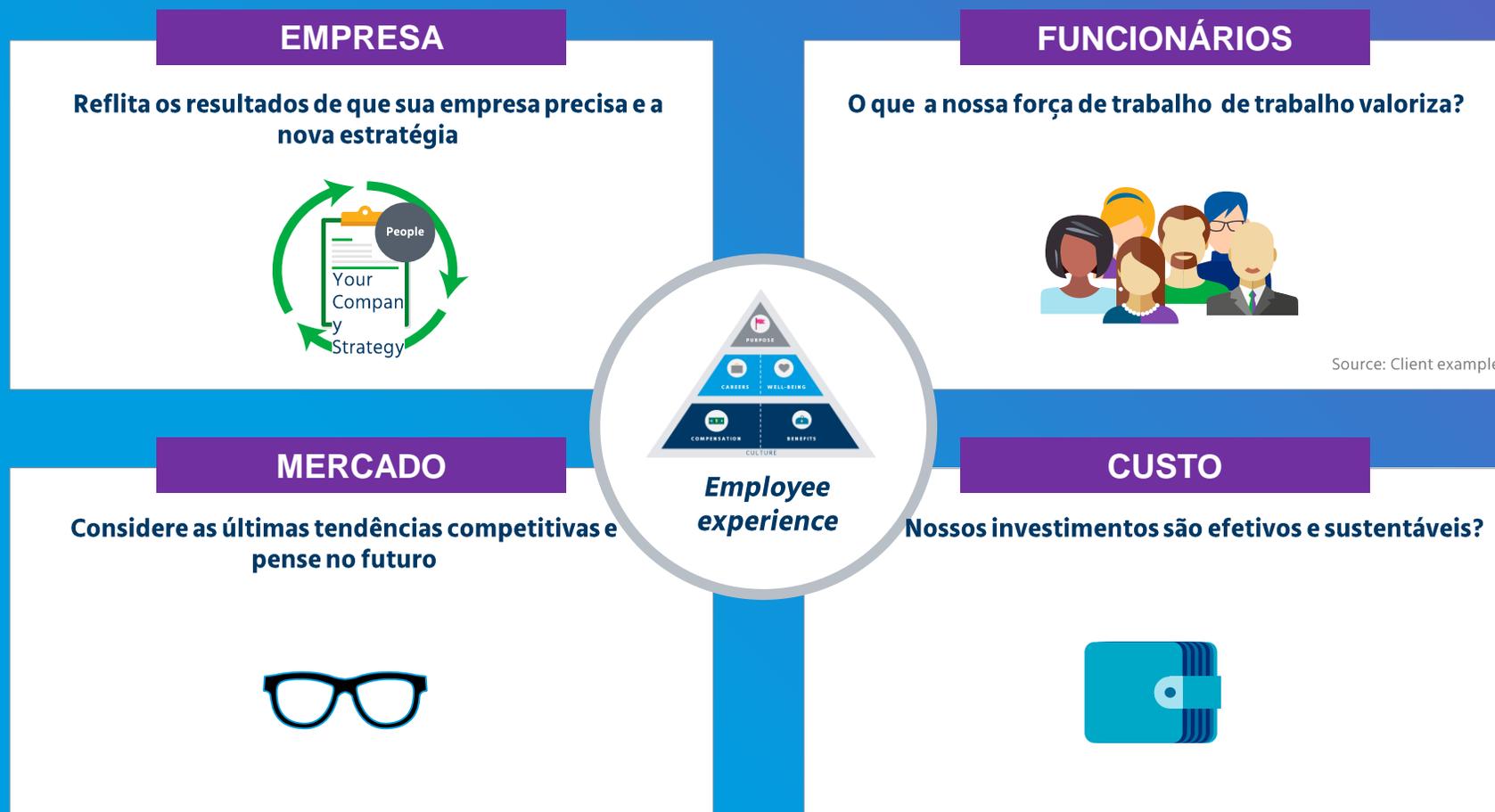
Emocional



Uma abordagem holística para EX



Estratégia de EVP - combina quatro perspectivas



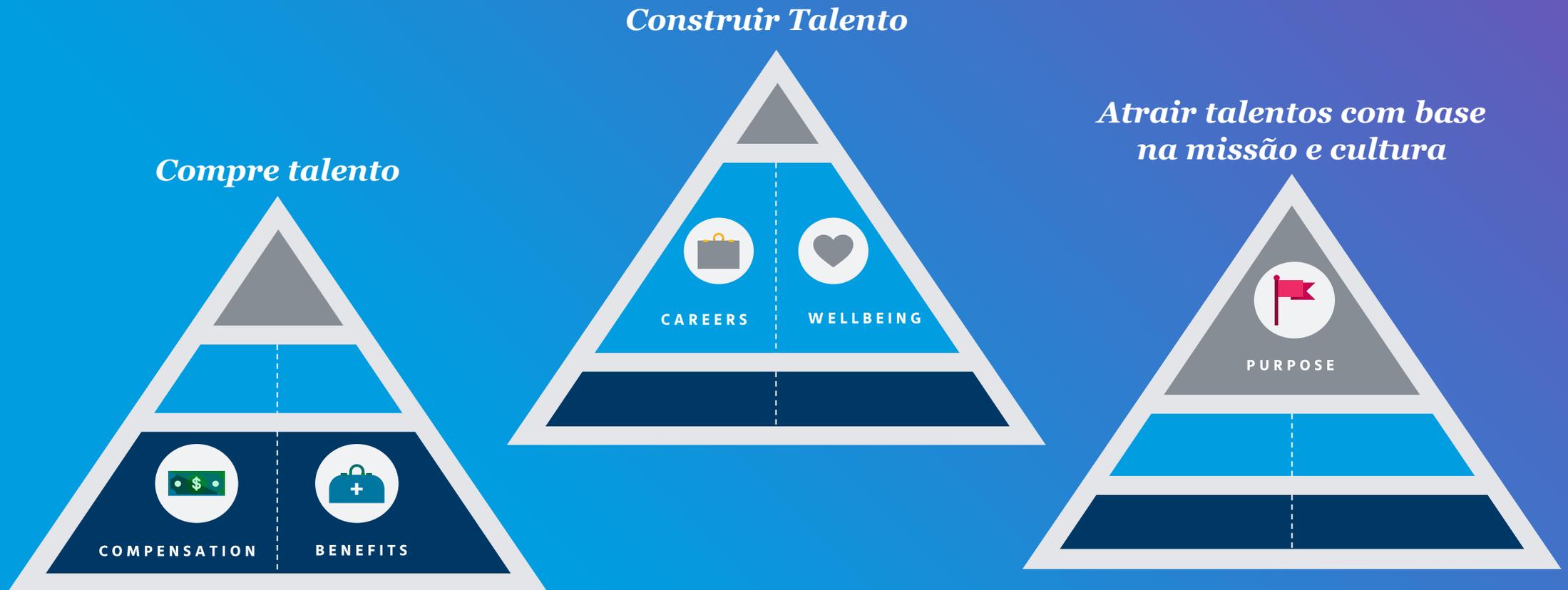
Para otimizar recompensas para o que os funcionários mais valorizam

Globalmente, as percepções de nossas pesquisas de engajamento mostram que 1 em cada 3 funcionários diz que está satisfeito com seus empregadores, mas ainda está pensando em sair.

Os locais de trabalho do setor de tecnologia valorizam as pessoas e pensam cuidadosamente sobre como criar experiências que atendam a todas as necessidades de seus funcionários. Para otimizar cuidadosamente os programas de recompensas, eles são mais propensos a:

- Entenda melhor suas preferências de força de trabalho e inclua a voz de seus funcionários ao projetar programas de pessoal,
- Oferecem uma série de benefícios que atendem às necessidades individuais e exclusivas de sua força de trabalho e apoiam a cultura cuidadosamente selecionada.

O foco no futuro requer uma estrutura flexível



Um tamanho não serve para todos

Personalizada

Descubra as preferências exclusivas de sua força de trabalho

Priorização

Entenda as principais preocupações de cada segmento de funcionários

Ação direcionada

Adapte as ofertas para atender às diversas prioridades da força de trabalho

ROI

Garanta o valor máximo das pessoas que praticam investimentos



Começar hoje!





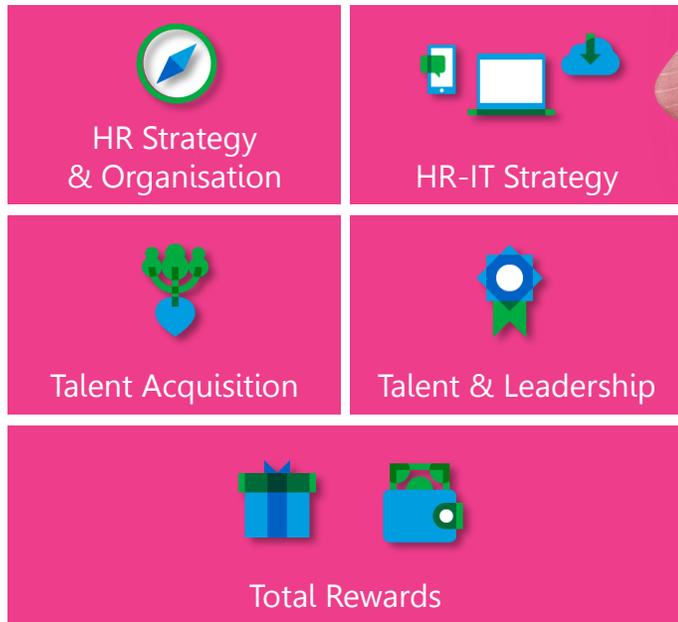
Boldly shape the future of HR

hr transformation

Nelson Bravo (ele/dele)
Líder de Carreira da Mercer RJ

Rafael Ricarte (ele/dele)
Líder de Produtos de Carreira

HR transformation

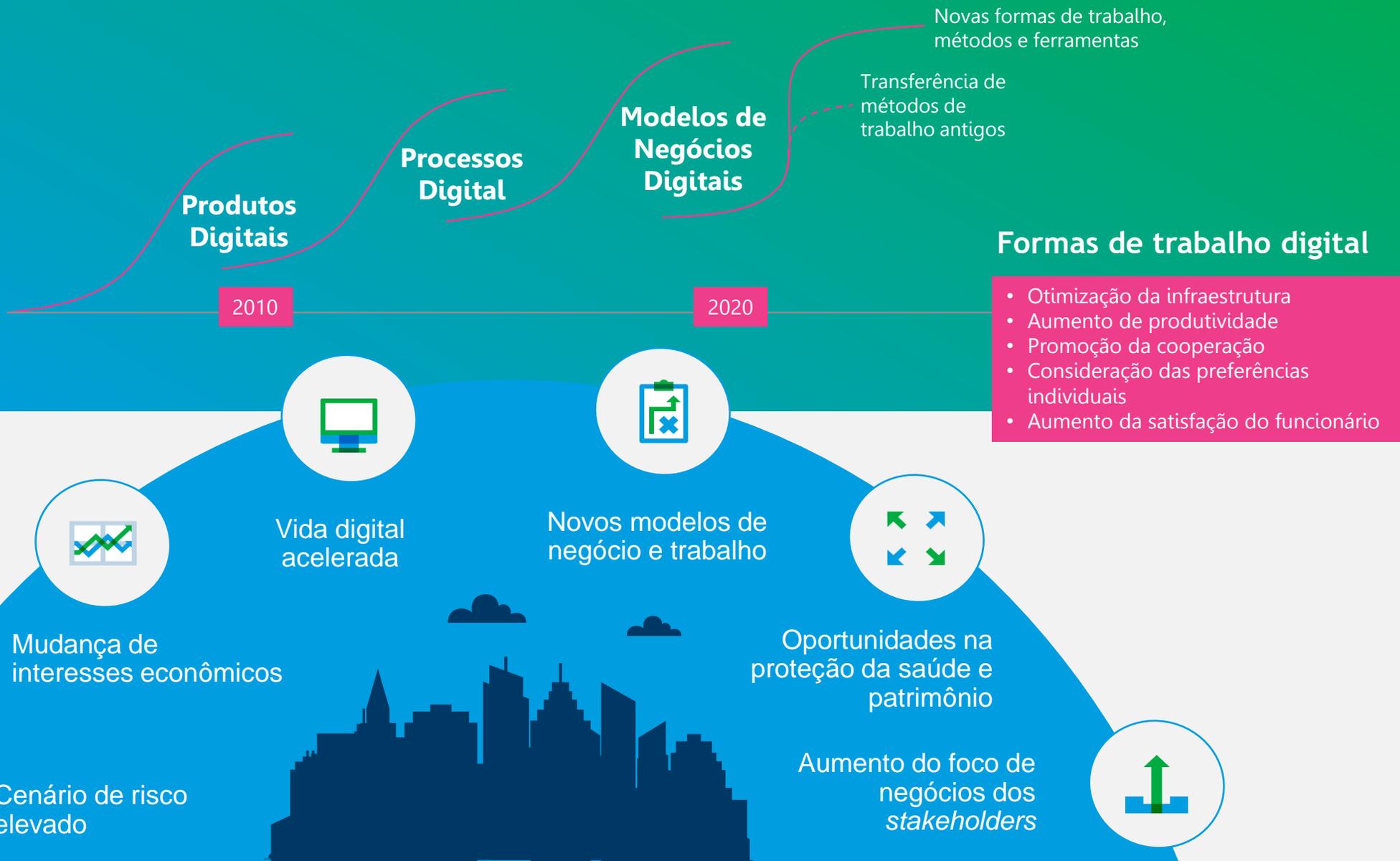


Business transformation



A pandemia impulsionou a adoção de novas formas de trabalho

Após três ondas de digitalização de uma perspectiva de negócios, a crise da Covid-19 acelerou enormemente o trabalho virtual. Transferir velhas formas de trabalho não é explorar seu potencial. Novas abordagens aumentam a produtividade e a satisfação dos funcionários.



Conceito de remuneração total

ITEM	OBJETIVO	PROFISSIONAL	ACIONISTA
REMUNERAÇÃO FIXA	Reconhecer e refletir o valor do cargo internamente (empresa) e externamente (mercado)	Manutenção	Manutenção
INCENTIVO DE CURTO PRAZO	Premiar o alcance e superação de metas da empresa, área e individuais, alinhadas ao orçamento, planejamento estratégico e concorrência	Investimento	Performance Passada
INCENTIVO DE LONGO PRAZO	Reforçar a retenção dos funcionários chave e alinhar interesses com acionistas na criação de valor para o negócio de forma sustentável e no longo prazo	Probabilidade de construção de patrimônio	Perenidade do Negócio
BENEFÍCIOS	Complementar benefícios da assistência social, obtendo as vantagens tributárias para o funcionário e a empresa	Qualidade de Vida	Manutenção
INTANGÍVEL	Cultura e Clima Organizacional	Propósito e Valores	Engajamento



Novas formas de reconhecimento e formatos dos ciclos de remuneração passam a fazer parte da estratégia ágil das empresas



Aumento salarial por fórmula

- O aumento é definido por regras e fórmulas objetivas em políticas. Ex: Tempo de casa, certificação, número de subordinados, etc



Avaliação 180/360 graus

- Pares, gestores e subordinados fazem avaliação de performance. Gestor faz a calibração e decide o resultado (% aumento) final.



Validação final do comitê

- Gestor recebe as avaliações e indica o % de aumento porém é o comitê que decide de forma colegiada.



Team-Set Salaries definido pelo time

- O % aumento salarial é definido pelo time de forma colaborativa sem calibração do gestor



- Transparente, simples e objetivo

- Colaborativo, padronizado pela justiça do gestor, autonomia do gestor e dentro do orçamento

- Colaborativo, padronizado pelo justiça do comitê e dentro do orçamento

- Colaborativo, transparente, simples e padronizado pela justiça do time e dentro do orçamento



- Processo limitado e engessado. Os parâmetros definidos no passado podem não ser prioridades agora, inclusive os % podem estar fora do orçamento

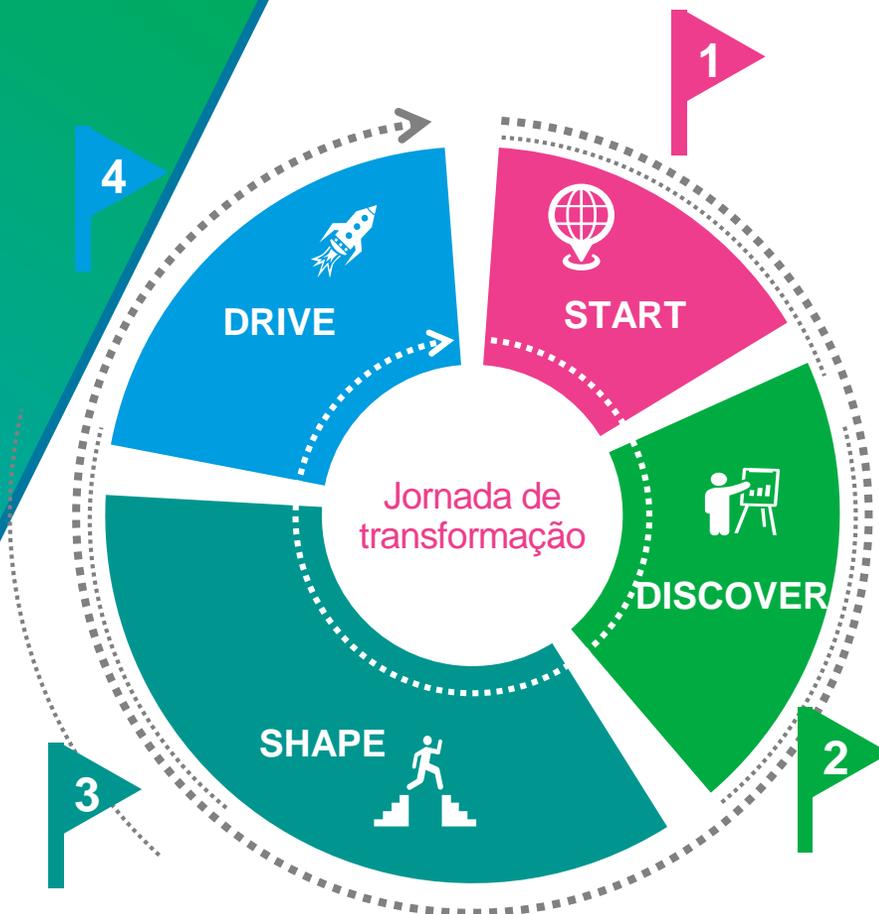
- Subjetivo e não transparente o processo fortalece a hierarquia. Alto investimento de tempo e recursos

- Subjetivo e não transparente o processo resulta em alto senso de injustiça pois é difícil ver o todo

- Gestor perde força. Times que trabalham em silos isolados participam de avaliações separas

Jornada de transformação

- 1 START**
Configure e dê o pontapé inicial do projeto
- 2 DISCOVER**
Análise da sua situação atual
- 3 SHAPE**
Definição do seu futuro portfólio de serviços de RH e modelo de interação target
- 4 DRIVE**
Desenvolvimento de um roteiro descomplicado



Alinhando-se com os objetivos do projeto da transformação

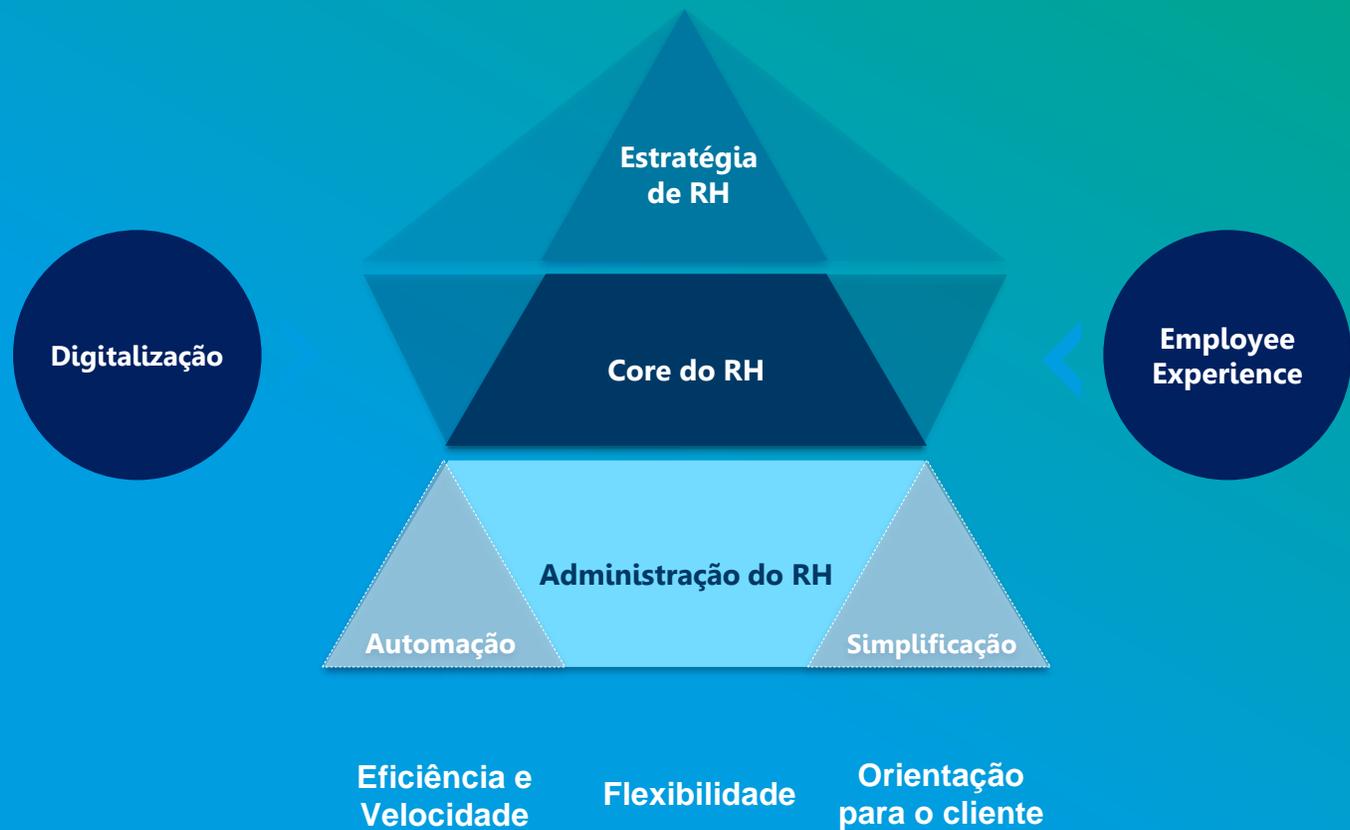
OBJETIVOS DO PROJETO		
ATRAIR E RETER EMPREGADOS CERTOS	ADAPTAR ESTRUTURAS	POSSIBILITAR A TRANSFORMAÇÃO
ALAVANCAR EMPLOYER BRAND	ESTRUTURAS DE BENCHMARK PARA APOIAR A TOMADA DE DECISÕES	MUDANÇA NAS COMPETÊNCIAS DO EMPREGADO
RESPONDER ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS	REALIZE O POTENCIAL DE REDUÇÃO DE COMPLEXIDADE	IMPULSIONE A CULTURA DE DESEMPENHO
ATRAIR E RETER BONS TALENTOS	REAGIR A UMA ESTRUTURA JURÍDICA MAIS COMPLEXA	DESIGN WORK

DESCRIÇÃO

- Traduza as prioridades de seu pessoal em iniciativas e metas de pessoal-chave
- Os objetivos do projeto referem-se a alcançar um resultado desejado
- Eles serão usados como uma medida para o cumprimento da meta
- Portanto, os objetivos do projeto devem ser formulados de forma clara e concreta
- O grau de conclusão deve ser verificável e mensurável
- Ao definir as metas do projeto, é essencial garantir que todas as metas possam ser alcançadas dentro do prazo e orçamento planejados

Estrutura de transformação

Impulsionando a transformação de RH



A tecnologia está avançando rapidamente, se tornando mais barata e mudando o novo normal, permitindo um nível de automação nunca antes visto

Formas ágeis de trabalhar introduzidas por empresas digitais e ampliada por empresas tradicionais, permitem que as pessoas entreguem produtos/serviços de trabalho com mais rapidez, eficácia e flexibilidade

A orientação da jornada do produto/cliente da organização já foi aproveitada com sucesso por várias empresas e são cruciais para a adoção

Começar hoje!

Today / As-Is

Tomorrow / To-Be



A arquitetura de cargos fornece a espinha dorsal estratégica que liga os processos de RH para criar uma experiência do funcionário consistente... como isso funciona na prática?



Uma Arquitetura de Cargos harmonizada e orientada para o futuro apóia a estratégia de negócios e atende às tendências de mercado e às necessidades internas

Estrutura

- Desenvolver/alinhar **famílias de cargos, competências e responsabilidades** em toda a organização
- Defina **experiências críticas, conhecimentos e habilidades** necessárias para a progressão na carreira

Transparência

- Identifique **planos de carreira** flexíveis não apenas dentro das funções, mas em toda a organização
- Capacite os gerentes para apoiar os funcionários por meio de **conversas eficazes**

Eficiência

- Capacite os empregados a **gerenciar ativamente** suas escolhas de carreira
- Sustentar sua estrutura de carreira e ancorar **processos de RH mais amplos**

Por que é importante?

Arquitetura de Cargos Construindo a base para uma gestão eficaz da força de trabalho

Uma arquitetura de cargos sólida fornece uma estrutura consistente e transparente para planos de carreira e planos de desenvolvimento para todos os funcionários da organização.

É a base para uma estrutura de cargos e posições em toda a empresa para executar programas de remuneração bem-sucedidos.

Uma arquitetura de cargos permite que as organizações planejem, retenham e desenvolvam estrategicamente sua força de trabalho.

Principais razões para as organizações investirem em uma arquitetura de cargos



Eficácia: Para oferecer uma experiência contínua ao funcionário de atividades de aprendizagem e plano de carreira e sucessão transparente e sustentável; Garantindo uma remuneração justa e eficaz.



Benefícios: Para aproveitar o valor total de um sistema de nuvem de RH. Uma arquitetura de cargos sólida permite que os gerentes de RH liberem a funcionalidade de um sistema de gestão de RH integrado e forneçam análises preditivas de pessoas para os negócios - um passo importante em direção ao planejamento estratégico da força de trabalho.



Mudanças na organização: Para gerenciar mudanças após o crescimento de M&A, spin-off ou outras atividades de mudança organizacional de forma rápida e eficiente. Uma arquitetura de cargos sólida permite que o RH forneça à empresa a configuração mais eficaz do futuro da organização com base em um número ideal de níveis, trilhas de carreira impactantes e consistência nas avaliações de trabalho

Mercer JAT

Ferramenta para arquitetura de cargos

O Mercer Job Architecture Tool (JAT) permite que você construa a arquitetura de cargos da sua empresa com **uma ferramenta online fácil de usar**.

A inteligência integrada fornece automaticamente famílias, níveis e descrições de cargos relevantes para mais de 25.000 posições da biblioteca de cargos da Mercer.

Benefícios da ferramenta JAT



Acesso rápido e fácil aos dados



Online



Validação em tempo real



Interface amigável



Dinâmica



Com o Mercer JAT
você maximiza sua
eficiência e
minimiza esforços,
custos e o risco de
perder dados
valiosos.



Com Mercer JAT:

**Acesso a dados digitais
personalizável para as
necessidades do cliente**

**Acesso online central
para todos os usuários
à versão mais recente**

**Validação consistente
em tempo real do
progresso do trabalho**

**Ferramenta online
intuitiva, com ajuda
e guia do usuário**

**Arquitetura de cargos
dinâmica**

Sem Mercer JAT:

Dados fornecidos em um
arquivo de dados enorme e
complexo

Colaboração off-line via
e-mail e documentos

O cliente deve esperar
que a Mercer valide a
entrada de dados

Precisa trabalhar com
os treinamentos de
dados necessários

Rede estática de
arquitetura de cargos



Negócio	Talentos	Custo e eficiência	Planejamento de força de trabalho
<p>Estrutura esclareça a estrutura organizacional e funções e responsabilidades individuais</p>	<p>Marca e atração Aumente a atração/marca de talento, oferecendo um programa de carreira atraente</p>	<p>Tecnologia/hris melhore a funcionalidade e administração de HRIS</p>	<p>Otimize indicadores garante que o número de funcionários em diferentes níveis / famílias / fluxos atenda às necessidades de negócios</p>
<p>M&A Integre ou alinhe as estruturas de cargos/carreiras das organizações adquirentes e adquiridas</p>	<p>Desenvolvimento promova habilidades e competências aprimoradas, esclarecendo o nível/ expectativas de trabalho</p>	<p>Proliferação de título consolide cargos estreitos e inconsistentes</p>	<p>Diversidade e inclusão promove o tratamento legal e cultural eficaz dos segmentos da força de trabalho</p>
<p>Modernização Atualize cargos e responsabilidades de trabalho para atender aos novos requisitos e estratégia de negócios</p>	<p>Retenção mostre aos funcionários o compromisso da organização com a progressão de suas carreiras</p>	<p>Inflação de título Garante que os títulos e recompensas associadas sejam justificados pelo conteúdo/valor do trabalho e alinhados ao mercado</p>	<p>Análises manage workforce structure and movement by fact and real-time reporting</p>
<p>Excelência Funcional Atualize o desempenho dos profissionais em TI, finanças, RH ou outras funções</p>	<p>Progressão permite maior mobilidade da força de trabalho, sucessão e banco de talentos</p>	<p>Compliance evita o risco legal associado a CLT, equidade salarial ou outras leis trabalhistas</p>	<p>Força de trabalho futura projete a força de trabalho futura de forma mais sistemática e rigorosa</p>

Bate-Papo

Carolina Zillig (ela/dela)
Líder de Workforce Products

Joaquim Patto (ele/dele)
Diretor

Mariana Rego (ela/dela)
Product Owner Workforce Products

Nelson Bravo (ele/dele)
Líder de Carreira da Mercer RJ

Rafael Ricarte (ele/dele)
Líder de Produtos de Carreira

Stéfani Guerrero (ela/dela)
Engagement & Employee Experience Leader

