

# Os oito movimentos críticos para Líderes de Talento entregarem valor em 2023



Por Stephanie Peskett, David Bernal, Lisa Sprenkle, Michael Lehman, Lynn Collins, Lianne Yee, Jim Perry, Jerry Connor, Larisa Balleani, Andrew Burns, Brad Chambers.

Em um início de 2023 permeado por uma onda de incertezas econômicas, turbulências políticas e impactos prolongados da pandemia, os responsáveis de talento e desenvolvimento, junto a seus pares, estão trabalhando para preparar seus líderes e suas equipes para sobreviverem e, mais importante, prosperarem no novo ano.

Estamos observando oito movimentos críticos de alto impacto em liderança, talento e desenvolvimento emergindo como prioridade para os executivos em 2023. Além disso, identificamos pontos críticos nos quais os líderes de alta performance causam maior impacto para transformar suas organizações.

Empresas inovadoras estão se empenhando ainda mais em:

1. Realizar investimentos arrojados em habilidades essenciais de liderança adaptadas para capacitar a empresa a enfrentar cenários de incertezas econômicas, impulsionar crescimento e para garantir a continuidade do negócio.
2. Acelerar o pipeline de talentos para entregar resultados para a empresa mesmo em momentos com menos recursos disponíveis.
3. Ampliar a cultura de aprendizado para ajudar as pessoas a se adaptarem às constantes mudanças no ambiente de mercado

Para fazer a diferença em sua organização, fique atento aos oito movimentos abaixo.

## Os movimentos críticos

Prioridades	Tendencia
<p><b>Realizar investimentos arrojados em habilidades essenciais de liderança adaptados para capacitar a equipe a enfrentar cenários de incertezas econômicas, impulsionar o crescimento e para garantir a continuidade do negócio</b></p>	 <p>1. Desenvolver as capacidades dos líderes da linha de frente para preencher as lacunas que a Covid-19 deixou e para gerar valor em escala</p>
	 <p>2. Criação de líderes 'CHANGE READY' de nível intermediário para conduzir o negócio em condições econômicas diversas, para gerir a lucratividade e preparar para o próximo estágio de crescimento</p>
	 <p>3. Assegurar a continuidade do negócio em meio a cenários econômicos instáveis, com proatividade, planejamento sistemático de sucessão e onboarding de CEO e de C-Level</p>
<p><b>Acelerar o pipeline de talentos para entregar resultados para a empresa mesmo em momentos com menos recursos disponíveis</b></p>	 <p>4. Incorporar estrutura e linguagem de liderança focada no colaborador, de forma a estabelecer o nível de desempenho esperado durante os desafios de mercado de 2023</p>
	 <p>5. Implementar uma abordagem de seleção e desenvolvimento de pessoas de alto potencial que reflita a velocidade e agilidade necessária ao mercado</p>
	 <p>6. Expandir um processo de seleção de candidatos externos para ter sucesso na "guerra" por talentos</p>
<p><b>Ampliar a cultura de aprendizado para ajudar as pessoas a se adaptarem às constantes mudanças no ambiente de mercado</b></p>	 <p>7. Aprimorar a sua cultura através do desenvolvimento significativo das pessoas em torno das capacidades, valores e comportamentos em escala. Incorporar para alcançar um impacto consistente, demonstrando um retorno real para o investimento pessoal</p>
	 <p>8. Criar um ecossistema de aprendizagem para sua equipe adaptar-se rapidamente às mudanças de circunstâncias, democratizando e personalizando a escala de aprendizado</p>

# Explore ainda mais os movimentos



## 1. Desenvolver as capacidades dos líderes da linha de frente para preencher as lacunas que a Covid-19 deixou e para gerar valor em escala

### O que não está funcionando atualmente

As expectativas dos líderes da linha de frente – que são a maioria dos líderes dentro da organização – expandiram significativamente. A Covid-19 deixou grandes déficits nas capacidades desses líderes e eles continuam sendo os líderes com menor desenvolvimento profissional na empresa. Os breves “eventos de aprendizagem” utilizados durante a pandemia deixaram lacunas nas suas capacidades.

### Como “GREAT” se parece

Responsáveis pelo desenvolvimento de liderança devem considerar todas as forças internas e externas que impactam os líderes da linha de frente. A melhor abordagem para o desenvolvimento de líderes de linha de frente é a holística, que aproveita a combinação entre pesquisas e metodologias para oferecer uma modalidade multidisciplinar de experiência de aprendizado. Nós pensamos diferente sobre o desenvolvimento de talento de liderança. O desenvolvimento de liderança começa com uma perspectiva madura do negócio, que ocorre em momentos específicos de liderança, o que requer uma mudança fundamental de mindset para transformar comportamentos. A jornada de aprendizado deve ser imersiva, flexível, integrada e deve ser apoiada.

### Uma empresa que indicou o caminho

Uma companhia de Óleo e Gás da Fortune 500 embarcou em uma iniciativa ambiciosa para preparar 3.000 de seus gerentes para liderar o futuro da organização. A organização procurou uma abordagem de aprendizado escalável, flexível e satisfatória, com o objetivo de integrar tanto liderança de pessoas quanto de negócios. Para isso, gerentes identificaram habilidades e resultados críticos. Em uma jornada multidisciplinar única de quatro meses, os gerentes experienciaram aplicações no trabalho, pods, workshops e simulações. Todas as atividades de desenvolvimento foram alinhadas com a estratégia organizacional e com os resultados essenciais relacionados ao trabalho. Como resultado, foi observada uma melhoria nas capacidades de gestão com impactos no negócio demonstrados na::

- Maior geração de caixa
- Redução de custos e simplificação de processos
- Melhoria na entrega de projetos
- Melhor implementação de soluções tecnológicas

De	A
Líderes da linha de frente fazendo o que os outros faziam antes deles	Líderes da linha de frente de toda a empresa são capazes de transformar o negócio de dentro criaram sucessivamente capacidades e acumularam conhecimento ao longo dos anos.



## 2. Criação de líderes 'CHANGE READY' de nível intermediário para conduzir o negócio em condições econômicas diversas, para gerir a lucratividade e preparar para o próximo estágio de crescimento

### O que não está funcionando atualmente

Líderes de líderes estão posicionados no centro da organização e têm o maior potencial de impacto na cultura e nos resultados do negócio. Eles assumem muitas funções e se sentem pressionados pelos executivos a terem sucesso nos desafios da empresa e nos objetivos operacionais, enquanto recebem resistência de seus times. Ainda assim, eles têm pouco suporte em como ter sucesso nessa posição complexa, o que coloca esses líderes de grande valor em maior risco de burnout e de saída da empresa.

### Como "GREAT" se parece

Ser um líder moderno hoje não é sobre ser perfeito, mas sim estar preparado para mudanças (CHANGE READY). Conforme os líderes assumem mais e mais responsabilidades, navegar pelo mundo deles se torna mais complexo. Nossa abordagem para o desenvolvimento desses líderes alavanca cinco tributos chave que refletem o mindset e as habilidades necessárias para ser altamente eficaz nessa posição. O melhor desenvolvimento de liderança é holístico que foca igualmente no lado humano e no lado corporativo. Elevar conexões irá verdadeiramente revelar líderes efetivos. Líderes modernos devem atuar em suas posições com curiosidade e com proatividade explorar múltiplos cenários futuros para que se sintam gradativamente mais confortáveis com riscos e experimentações..

### Uma empresa que indicou o caminho

Um grande ecossistema de comércio e pagamento na América Latina estava crescendo exponencialmente, com expectativas para que seu time dobrasse de tamanho nos próximos cinco anos. A maioria dos seus gerentes eram líderes 'de primeira viagem', enfrentando desafios típicos de novos líderes em um ambiente de mudanças. A organização começou sua jornada de desenvolvimento com um grande engajamento dos stakeholders e contribuições da equipe de liderança para diagnosticar a origem dos desafios. Com essa estruturação, a organização criou uma abordagem customizada para mudança. Isso incluiu uma simulação customizada modelando as funções de um líder, uma avaliação customizada para estabelecer expectativas e coaching personalizado. A mudança foi liderada por meio do suporte e orientação da liderança. Como resultado, a organização experienciou um desenvolvimento significativo no trabalho. 49 dos 480 participantes foram promovidos no ano seguinte, 75% dos supervisores foram avaliados como "acima da média" na qualidade de seus feedbacks e 16% relataram uma melhoria no entendimento do processo de avaliação. 14% das equipes reportaram uma melhoria no sentimento de suporte pelos seus colegas de equipe. Além disso, em uma certificação do país chamada "Great Place to Work", a companhia saltou da quarta para terceira colocação.

De	A
Líderes de nível médio que resolvem muitos problemas e são experts em operações focando apenas em suas equipes imediatas	Líderes intermediários responsáveis por avançar com o progresso com uma visão sistêmica. Eles navegam pela incerteza com habilidade, construindo conexões profundas dentro e fora da empresa, moldando a cultura e impulsionando o negócio em direção ao sucesso do cliente no futuro.



### 3. Se assegurar da continuidade do negócio através de cenários econômicos instáveis, com proatividade, planejamento sistemático de sucessão de nível CEO e C-Level e onboarding dos mesmos

#### O que não está funcionando atualmente

O caminho para o sucesso de CEOs e C-levels é difícil, mesmo assim muitos conselheiros e líderes deixam o processo de sucessão do topo da empresa ao acaso, com processos e abordagens mal projetados. Eles agravam o problema com onboardings insuficientes, que não garantem o sucesso nessa posição de alto risco. Com os Baby Boomers se aposentando, as chances de sucesso são cada vez mais incertas.

#### Como "GREAT" se parece

Um rigoroso processo de sucessão de C-levels se inicia com insights sobre as estratégias da empresa e as necessidades futuras, além de um perfil de sucesso que cria e deixa mais claro os critérios para seleção. O perfil de sucesso e um framework de avaliação guiam a procura e o acesso aos candidatos, tanto internamente quanto externamente. O resultado é uma lista pequena de líderes preparados para uma posição de C-level com clareza das forças para se alavancar e lacunas para preencher antes de estar pronto para tomar a posição. Passar de grande executivo para administrador do crescimento da empresa, conduzindo os valores dos acionistas e defendendo a cultura organizacional, é um grande passo até mesmo para o líder mais experiente. Bons processos de sucessão de C-levels incluem um investimento no desenvolvimento individual de líderes C-level e a transição deles para a posição, o que potencialmente pode incluir um coaching de desenvolvimento do executivo anterior à promoção, assim como um coaching durante o período crítico de transição..

#### Uma empresa que indicou o caminho

Um candidato a CEO – uma das três opções – era muito bem reconhecido como líder pela organização, pelo CEO e pelo conselho. Suas habilidades de liderança e seu amplo sucesso dentro da empresa fez dele o favorito para a vaga. No entanto, o CEO atual identificou obstáculos que poderiam inviabilizar uma candidatura antes vista como forte. Como uma pessoa que sempre focou em aprender, ele aproveitou a oportunidade para trabalhar com um coach para rapidamente voltar à disputa. Uma avaliação forneceu dados úteis nas lacunas do líder para o processo de coaching. Ele trabalhou em um plano de ação para ajudar a construir confiança, articular e comunicar sua visão para a empresa, além de se conectar mais profundamente com a companhia. Atualmente, o líder foi capaz de realizar pequenas mudanças em seus comportamentos que obtiveram um grande impacto em uma velocidade impressionante, resultando na oferta à posição de CEO com um suporte ainda maior do que ele acreditou ser possível. Ele, desde então, entregou resultados de crescimento e mudanças organizacionais para posicionar a empresa para a próxima fase de crescimento e inovação..

De	A
Processo de seleção arriscado e transição sem preparação	Uma transição C-level clara e planejada que reduz o risco e cria valor para conselhos, acionistas, clientes e funcionários. Continuidade constrói confiança e cria tranquilidade em um cenário de incertezas econômicas.



## 4. Incorporar estrutura e linguagem de liderança focada no colaborador, de forma a estabelecer o nível de desempenho esperado durante os desafios de mercado de 2023

### O que não está funcionando atualmente

Equipes de RH bem-intencionadas ou consultores externos utilizam abordagens genéricas e as integram ao sistema e processos de RH sem contribuição ou consciência das pessoas que são mais impactadas – os colaboradores. O foco é o que a abordagem diz e não como ela vai habilitar os líderes a agir de maneira diferente, particularmente em tempos de desafios.

### Como "GREAT" se parece

A criação e a implementação de um framework de liderança dentro de uma organização que define como os líderes podem se comportar no trabalho para obterem sucesso, requer três componentes críticos

- **Cocriar** – A autoria é posse. Líderes são donos do que eles criam. Isso resulta em um framework único para o negócio, para os valores e para as estratégias, o que é preferível a uma biblioteca de competências.
- **Ativar** – Uma mudança em informação não leva a uma mudança em comportamento. Fazer com que o framework de liderança se torne tangível e real é a chave para os funcionários de todos os níveis sentirem a mudança ocorrer, entender como eles podem contribuir e experienciar, colocando as mudanças em prática no dia a dia.
- **Incorporar** – Um framework de liderança deve impulsionar a estratégia de talento e ser incorporado no ciclo de vida do talento

### Uma empresa que indicou o caminho

Uma empresa de varejo de tecnologia buscou construir um novo framework de liderança para suportar a nova estratégia para sua próxima fase – mudando de grande crescimento para grande crescimento e maturidade. Para isso, a organização queria que essa mudança atingisse todos os níveis. Para começar, os C-levels criaram um conjunto de expectativas de liderança, o que serviu como uma base de framework, definindo as capacidades críticas e os momentos mais importantes que eram alinhados com um modo mais maduro de operação. Os top 200 líderes da organização experienciaram o framework através de uma simulação para praticar os novos comportamentos em um ambiente seguro. A organização incorporou o framework em seu sistema de gerenciamento de performance de líderes para apoiar o pipeline de talentos. Os feedbacks dos C-levels incluíram: "Nós agora temos um framework de liderança mostrando como nós queremos liderar em nossa própria linguagem. Isso vai permitir acabar com hábitos antigos que limitavam nosso sucesso e começar a fazer mudanças que nós queremos fazer". Líderes de todos os níveis falaram, "Finalmente eu vejo o que significa liderar aqui. Eu percebi como eu devo pensar e agir em momentos críticos de liderança."

#### De

Um framework de liderança desconectado com os líderes que ele deveria suportar.

#### A

Um framework de liderança incorporado, de propriedade dos indivíduos que permite à organização a construir uma sucessão de talentos e a fornecer um guia em tempos de incerteza



## 5. Implementar uma abordagem de seleção e desenvolvimento de pessoas de alto potencial que reflita a velocidade necessária do mercado

### O que não está funcionando atualmente

Enquanto a importância da identificação e desenvolvimento de talentos de grande potencial tem aumentado, os dados sugerem um baixo sucesso nessa identificação e na sucessão de talentos, com falhas em cada passo do processo. As organizações são frequentemente incapazes de cumprir exigências de longo prazo através de um efetivo gerenciamento de talentos de grande potencial. O banco de talentos tem uma qualidade baixa e a cobertura de posições-chave e sucessão estão muitas vezes atrasadas, especialmente no atual estado do mercado de talentos..

### Como "GREAT" se parece

Um processo de seleção de talentos de alto potencial e desenvolvimento de sucesso requer quatro passos críticos:

1. **Identificação:** Garantir que o talento certo seja identificado, incorporando o pensamento a longo prazo e um diagnóstico do banco de talentos e das posições para a identificação do talento.
2. **Avaliação:** Garantir que as capacidades certas estão no centro da abordagem, incorporando uma avaliação que inclui vários métodos junto com uma simulação relacionada com a função e o ambiente.
3. **Aceleração da preparação:** Foco no objetivo final, fornecendo um desenvolvimento focado para acelerar a preparação baseado nos insights da avaliação.
4. **Monitoramento contínuo e abordagem flexível para desenvolvimento:** Continue a monitorar o crescimento, a disposição e a preparação para posições futuras fornecendo aprendizados à medida que as necessidades do talento mudam e as lacunas se revelam. Reavalie, crie novas prioridades e engaje os líderes nas novas atividades de desenvolvimento até eles estarem prontos para o próximo passo e, assim, identificar a pessoa certa para ajudar o talento a se preparar de novo para a posição futura.

### Uma empresa que indicou o caminho

Uma empresa de bens de consumo em rápido crescimento tinha objetivos ambiciosos para seu crescimento e lucratividade futuros pensando em mercados de alto crescimento. A organização precisava construir um canal de contratação de gerentes para preencher essa posição crítica e difícil de recrutar, essencial para a execução da estratégia de crescimento de longo prazo. A organização adotou uma estratégia de três fases para construir esse canal. A primeira fase definiu o que é esperado de um gerente para o futuro, construiu potencial e desenvolveu uma consciência de como os gerentes estavam se saindo com relação às expectativas. Através de um desenvolvimento personalizado, líderes foram capazes de realizar mudanças-chave para reagir. Na segunda fase, a organização construiu um network global de gerentes e potenciais gerentes, o que permitiu aprendizado, colaboração e conexão. Líderes foram municiados com abordagens práticas para desenvolver suas habilidades de Liderança de Equipe e de Liderança de Negócio, permitindo inspirarem ação, extraírem o melhor dos outros, liderarem o negócio no dia a dia, e se planejarem para o futuro. Na terceira fase os insights da experiência foram usados para formar sucessores de alto potencial para escritórios maiores e para novas aquisições.

De	A
Uma iniciativa de identificação e desenvolvimento.	Uma estratégia de talentos que capacita a próxima geração de líderes com um critério de identificação transparente, capacidade de liderança e uma alta precisão em preparação e adequação. Experiências de desenvolvimento ponderadas e alinhadas com estratégias, o que inclui coaching para gerar crescimento significativo mesmo em tempos de turbulência.



## 6. Realizar um processo de seleção de candidatos externos para ter sucesso na "guerra" por talentos

### O que não está funcionando atualmente

As organizações despendem tempo e recursos para implementar avaliações genéricas de seleção de talentos que produzem resultados ruins. Ao mesmo tempo otimizam suas ferramentas de recrutamento de talentos para as necessidades do negócio (o que realmente deveria ser feito), porém excluem a experiência do candidato. Isso é um aviso de que "bom o bastante é bom o bastante" para líderes da organização e candidatos, resultando em resultados de recrutamento abaixo da excelência.

### Como "GREAT" se parece I

A decisão de contratação tem duas direções. Tanto a organização quanto os candidatos buscam as informações críticas necessárias para tomar a melhor decisão possível. Para alcançar isso as organizações devem focar na contextualização e experiência do candidato. Isso começa com uma avaliação que captura a pessoa como um todo, de uma maneira que pareça realístico e relevante para o candidato e para o contexto do trabalho. O onboarding e o sucesso do candidato são partes da aquisição de talentos. Permitir que os funcionários performem nos seus máximos requer aprendizado vindo do processo de recrutamento, além da necessidade de municiar os colaboradores com ferramentas, conhecimento e suporte para assim terem um impacto maior. .

#### Uma empresa que indicou o caminho

Uma organização de serviços financeiros estava tendo dificuldades para reter talentos de alta performance e procurou lançar um processo de recrutamento engajador, permitindo que os candidatos experienciassem a realidade da vaga durante o processo para, assim, permitir aos candidatos tomarem a decisão com mais informações. Ao mesmo tempo, a companhia queria coletar insights valiosos dos candidatos para tomar a melhor decisão possível. Eles alcançaram o objetivo alavancando uma avaliação customizada virtual e individual, o que avaliou as capacidades críticas necessárias para o sucesso no trabalho em uma simulação que espelhou a realidade da posição. A avaliação facilitou o envolvimento de stakeholders e tomadores de decisão para se ter o suporte para a decisão de avaliação e feedback. Os resultados foram:

- Milhões de dólares em uma produtividade maior e mensurável entre os candidatos selecionados
- Redução da rotatividade de funcionários, traduzido em USD36K de custos de treinamento economizados
- Aumento da percepção dos candidatos e entendimento do negócio, reforçando o sucesso nos resultados do recrutamento

De	A
Comprar uma avaliação simples de pré-contratação para reunir informações sobre os candidatos.	Uma experiência de avaliação cocriada que ensina o candidato a realidade da posição e fornece insights das capacidades do candidato alinhadas com a posição. Uma experiência digital que permite escala e "intimidade do candidato com a marca" de uma só vez.





## 7. Aprimorar a sua cultura através do desenvolvimento significativo das pessoas em torno das capacidades, valores e comportamentos em escala. Incorporar para alcançar um impacto consistente, demonstrando um retorno real para o investimento pessoal

### O que não está funcionando atualmente

Poucas organizações alinham a abordagem para incorporar sua cultura de uma maneira sistêmica - como valores, propósitos e expectativas de liderança. Ao invés disso, desenvolvem uma ou outra atividade que inclui a cultura. Atividades desconectadas não levam à mudança. Falar sobre os valores não permite vivê-los nas decisões do dia a dia. A mudança não ocorre quando nós "vendemos e falamos".

### Como "GREAT" se parece

Quando você engaja e inspira pessoas com uma nova maneira de ser e fazer, você cria um movimento acelerado de mudança. É o trabalho de executivos C-level que une a todos em torno do "No que somos melhores juntos e o que todos nós queremos", e então planeja uma visão convincente para chegar lá. Aprender com experiências que focam em maximizar o efeito cascata por toda a organização leva a mudanças pessoais em escala sem precedentes. Considere, "o que irá, fundamentalmente, despertar o mindset e as capacidades das pessoas?". Boas organizações sabem que se as pessoas podem se unir, colaborar e fazer um trabalho de coaching entre elas, todos saem ganhando. Comece com esse mindset deliberadamente e escale isso para criar uma onda de mudanças rápidas..

### Uma empresa que indicou o caminho

Uma companhia global de manufatura lançou uma nova estratégia para sustentar seu crescimento e manter sua viabilidade a longo prazo. A organização construiu a nova estratégia em torno dos objetivos e dos obstáculos que precisava superar em três categorias: segurança, novo crescimento e performance. A organização identificou coaching como a única competência que transcende seus silos e reforçar os três pilares estratégicos. Em uma iniciativa promovida pelo time executivo e moldado pelos líderes de toda organização, a empresa trabalhou para construir a competência de coaching em mais de 2.000 líderes. Em uma localidade de manufatura, o eNPS aumentou em 14 pontos, o engajamento aumentou 15% para líderes e 16% para seus reportes diretos em um período de 12 meses. Houve um aumento da maturidade de segurança, da eficiência operacional e dos níveis de produção mesmo após 12 meses da experiência inicial.

De	A
Aprendizados e mudanças que são alinhados verticalmente pelo orçamento e função ao invés das necessidades das pessoas e da organização.	Aprender com experiências que realmente destravam as capacidades e o mindset das pessoas através da "formação de equipe, coaching, colaboração" para levar a mudanças pessoais em escala sem precedentes.



## 8. Criar um ecossistema de aprendizagem para sua equipe adaptar-se rapidamente às mudanças de circunstâncias, democratizando e personalizando a escala de aprendizado

### O que não está funcionando atualmente

As soluções atuais de aprendizado se provam constantemente ineficazes, tanto no formato, quanto no método. Além do conteúdo falhar em engajar, também não entrega o que promete. É necessário desenvolver um processo de aprendizado estruturado, o que demanda uma experiência holística, efetiva para os líderes, que escala, engaja e que não seja limitada pelos recursos corporativos disponíveis.

### Como "GREAT" se parece

Nós acreditamos no poder e no potencial para democratizar e personalizar o aprendizado em momentos de necessidade para todos os níveis de uma organização. Isso significa que aprendizado não deveria ser confundido com treinamento e atividades pontuais. Aprendizado é uma prática constante e muitas vezes ocorre no fluxo de trabalho. O futuro do aprendizado é um ecossistema que mistura puxar e empurrar e atrai líderes para se apaixonarem e abraçarem o aprendizado. A mudança de um aprendizado esporádico e reativo, para um contínuo e ágil, é o que nos espera no futuro..

### Uma empresa que indicou o caminho

Uma grande organização de Óleo e Gás precisava simplificar e melhorar a experiência de aprendizado de seus funcionários e ao mesmo tempo reduzir os gastos criando uma estratégia de aprendizado que sincronizava o desenvolvimento por toda a empresa. Os líderes de negócio da organização criaram um framework, aproveitando as necessidades dos funcionários, os dados e as opiniões de diferentes grupos da empresa. O resultado englobou três principais pilares, os quais as pessoas adoraram e se inspiraram. O framework foi suportado por soluções de aprendizado mais amplos com conteúdos atualizados em 16 funcionalidades e 15 países pelo mundo.

De	A
Oferecer apenas uma abordagem lenta e robotizada ou eventos de aprendizados esporádicos, demandados pelos funcionários.	Uma abordagem de aprendizado totalmente adaptável e ágil, quando e aonde for mais necessário.

# Tome uma atitude agora

Enquanto seguimos sob incertezas em 2023, sabemos que não é a hora de mudar para o modo sobrevivência. Como um líder de talento estratégico, essa é a oportunidade para ter a certeza que sua companhia emerja sobre a crise, mais resiliente do que nunca, com uma estratégia clara, rica em valor e com um grande impacto nas pessoas. Utilize esses movimentos críticos para guiar suas prioridades e otimizar seus investimentos – você vai ver que estará fora da curva quando olhar para trás nesse ano.

