

MANPOWERGROUP + O FUTURO DAS COISAS

FUTURO DO TRABALHO:

20 TENDÊNCIAS PARA VOCÊ
E SUA EMPRESA **NAVEGAREM**



MANPOWERGROUP + O FUTURO DAS COISAS

FUTURO DO TRABALHO:

20 TENDÊNCIAS PARA VOCÊ
E SUA EMPRESA **NAVEGAREM**



O FUTURO DAS COISAS
O futuro visível para todos.

ManpowerGroup Brasil e O Futuro das Coisas deram as mãos e cocriaram, a partir de pesquisas e de curadorias intensas, um conteúdo plural e potente para o futuro do trabalho e das pessoas. Este estudo é a materialização do poder da colaboração, da troca e ajuda mútua que, agora, se estende a você.

TIME COLABORATIVO E EM REDE



AMANDA CRISTINA DA SILVA
ANALISTA DE MARKETING DIGITAL SÊNIOR
MANPOWERGROUP BRASIL



ANDRÉA FELGUEIRAS
GERENTE DE MARKETING DIGITAL
E PERFORMANCE
MANPOWERGROUP BRASIL



CAROLINA SANTOS
REDATORA JÚNIOR
MANPOWERGROUP BRASIL



DIEGO FERNANDES DA SILVA
DESIGNER GRÁFICO JÚNIOR
MANPOWERGROUP BRASIL



LÍLIA PORTO
ECONOMISTA | FUNDADORA DO O
FUTURO DAS COISAS
O FUTURO DAS COISAS



MARÍLIA TIPPI
HEAD DE MARKETING
MANPOWERGROUP BRASIL



NATÁLIA MOTA
REDATORA SÊNIOR
MANAS ESCRITAS



PEDRO OLIVEIRA
ANALISTA DE COMUNICAÇÃO E
MARKETING SÊNIOR
MANPOWERGROUP BRASIL



VINICIUS MEZALIRA ROCHA
DESIGNER GRÁFICO JÚNIOR
MANPOWERGROUP BRASIL



NILSON PEREIRA

COUNTRY MANAGER | MANPOWERGROUP BRASIL

Desde o início da pandemia, um novo ritmo nos foi imposto. As tendências que vinham se desenhando foram aceleradas, nos colocando frente a desafios nunca antes imaginados – e que não podemos ignorar. Se há alguns anos as empresas se planejavam para ingressar e imergir na transformação digital em um futuro próximo, agora, planos foram estruturados e executados em questão de meses. As antigas fórmulas foram rasgadas, abrindo espaço para que tomássemos a responsabilidade de criar novas formas de atuar, de evoluir, de prosperar. E, para isso, organizações têm a oportunidade de rever o papel que desempenham, transbordando os limites dos seus territórios para uma presença mais holística e integrada com suas comunidades e com a própria sociedade. Todos os segmentos estão sendo impactados, de uma forma ou de outra, mas, independentemente disso, as empresas e os profissionais precisam avaliar com atenção o cenário em que estão navegando para tomar decisões e realizar ações que

tornarão seus negócios e suas carreiras sustentáveis. Um cenário de rápida automatização, de escassez de talentos, de demandas por novas habilidades e de alta complexidade. Sabemos que são tarefas que exigem muito de todos nós, por isso, preparamos este estudo como um facilitador de caminhos. Um espaço para fomentar reflexões, mas também para despertar soluções. Espero que este material contribua para esse olhar, oferecendo a perspectiva de que, mesmo sem podermos controlar o todo, podemos definir como queremos ser lembrados e como podemos fazer a diferença, de forma positiva, para os próximos capítulos dessa história.

Abraços,

Nilson Pereira

Country Manager do ManpowerGroup Brasil



WILMA DAL COL

DIRETORA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS | MANPOWERGROUP BRASIL

Se pudesse traduzir este período que atravessamos em uma palavra, escolheria o verbo “ressignificar”. Nossos valores, nossas prioridades e nossos objetivos precisaram ser revisitados, de algum modo, em algum nível. “O que é realmente importante?” talvez seja um dos questionamentos que mais habitam nosso interior no último ano e meses. Além disso, estamos sendo provocados a assumir os resultados de nossas ações, a buscar nossos porquês, a mudar a rota e abraçar o novo que se apresenta. Isso também vale para as organizações. Após o embaralho inicial da crise, podemos assentar a ideia de que este é o momento para que essa mudança seja feita de forma mais estruturada. Neste sentido, quando nos perguntamos o que realmente importa, é preciso ter segurança em afirmar que a resposta é: as pessoas. É preciso fortalecer o “H” no RH e, de fato, colocar as pessoas no centro das decisões. A área, mais do que nunca, ocupa uma posição fundamentalmente estratégica para os negócios e, daqui em diante, deverá encabeçar responsabilidades que vão muito além da aquisição e da retenção de

talentos. Uma cultura organizacional forte e consistente será aquela com postura global, conduzindo iniciativas referentes à diversidade, inclusão e equidade; à saúde e ao bem-estar, passando pelo planejamento da força de trabalho, reconfiguração do local de trabalho no modelo híbrido, além de questões éticas e voltadas ao desenvolvimento de competências com caráter de desenvolvimento humano. A ressignificação atinge as raízes mais profundas e certezas cristalizadas. Mas é a disposição para este mergulho que fará com que as empresas possam voltar à superfície mais preparadas para alçar voos mais longos e bem-sucedidos. Desejo que a leitura deste material faça parte dessa (re)construção, proporcionando bons frutos para alimentar sua vida, sua carreira e o seu trabalho. Aproveite.

Abraços,

Wilma Dal Col

Diretora de Gestão Estratégica de Pessoas do ManpowerGroup Brasil



LÍLIA PORTO

ECONOMISTA | FUNDADORA DO O FUTURO DAS COISAS

Vivemos um dos momentos mais complexos da história. Hoje, a incerteza e a sensação de falta de controle são sentimentos que tomam conta das pessoas. Há forças e movimentos emergentes agindo sobre o trabalho e profissões. Engana-se quem acha que falar sobre o futuro do trabalho limita-se a investigar sobre automação, tecnologias exponenciais e trabalho híbrido. Muitos podem estar focando em assuntos e preocupações não tão relevantes e deixando passar despercebidas questões realmente importantes. Novos desafios estão surgindo, como também novos comportamentos. As pessoas estão começando a abrir suas mentes para novas formas de trabalho e evoluindo suas propostas de valor. Cada vez mais vamos buscar um significado maior para tudo o que fazemos. Por outro lado, precisamos de uma requalificação emergencial e as empresas têm papel essencial para auxiliar seus colaboradores a tornarem-se mais resilientes e adaptáveis ao trabalho de hoje e do amanhã, como também um papel imprescindível na construção de uma sociedade mais

equitativa – é hora de elas mostrarem seu verdadeiro papel social para evitar cenários distópicos. O futuro do trabalho se desenha a partir dos anseios da sociedade e a partir dos nossos comportamentos e ações aqui no presente.

Neste material, convidamos você a navegar pelas principais tendências que mapeamos e olhar para alguns assuntos que nascem em outras esferas, mas que criam suas conexões com o universo do trabalho. O diálogo sobre trabalho precisa incluir todo mundo e precisamos ser mais empáticos com quem ainda está preso às ideias do passado. Somos todos potenciais agentes das potenciais mudanças que queremos ver no mundo. E o futuro do trabalho pode ser muito mais promissor do que esperamos.

Lília Porto

Fundadora e pesquisadora do O Futuro das Coisas

SUMÁRIO

MUNDO HOJE	8
PRINCIPAIS DESAFIOS GLOBAIS DO TRABALHO	10
NOVOS OLHARES PARA O TRABALHO	12
TENDÊNCIAS DEMOGRÁFICAS	14
#01 Envelhecimento populacional	15
#02 A ascensão feminina	19
#03 Diversidade, equidade e inclusão	24
#04 Encontro de gerações no ambiente de trabalho	27
TENDÊNCIAS DE ASCENSÃO DAS ESCOLHAS INDIVIDUAIS	31
#05 Mais flexibilidade, autonomia e escolha para os indivíduos	32
#06 Saúde mental tão importante quanto a física	37
#07 Mais Ética e Transparência	40
#08 Aprendizagem intencional	44
TENDÊNCIAS DE NOVAS CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO	47
#09 Escassez de talentos	48
#10 A aceleração das estratégias e gestão de talentos	52
#11 Eliminando Silos	55
REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	58
#12 A evolução da colaboração humano-máquina	59
#13 Toda empresa deve ser uma empresa de tecnologia	63
#14 Tecnologia em prol da gestão do novo bem-estar	66
#15 Mundo híbrido e a onipresença digital	70
OS NOVOS PAPÉIS DAS EMPRESAS	74
#16 Da Neutralidade para o Posicionamento: Organizações precisam se posicionar sobre questões sociais	75
#17 Toda empresa deve ser uma empresa de saúde	79
#18 Catalisando o Desenvolvimento Humano	82
#19 A Nova Contabilidade das Empresas	87
#20 A Liderança do Futuro	90
CONCLUSÃO	94



MUNDO HOJE

QUANTAS LETRAS SÃO CAPAZES DE DEFINIR NOSSO MUNDO E ABARCAR TUDO QUE NOS ATRAVESSA AQUI E AGORA?

Estamos diante da efervescência que acompanha as transições. Vivemos dias paradoxais. Há caos e há esperança. A pandemia provocada pelo novo coronavírus, oficialmente **anunciada** em 11 de março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde, chacoalhou a configuração do que denominávamos de “normal”. Muito mais do que uma crise sanitária, que se estende por 2021 – e que, possivelmente, se estenderá pelos próximos dois a três anos –, o tsunami que veio com um organismo invisível escancarou problemas estruturais em termos sociais, políticos, econômicos e ambientais. O mais provável é que nada, nem ninguém, saia ileso disso.

A filósofa, poeta, psicóloga e psicanalista **Viviane Mosé** traduz bem a dualidade deste tempo:

há um prédio desabando sobre nossas cabeças e, ao mesmo tempo, existe um que está sendo construído. Uma nova ordem mundial já está em curso, nos provocando para a mudança rápida, consciente e atenta para a imprevisibilidade da vida.

Na mesma velocidade em que precisamos nos adaptar – e no esforço de criar uma visão sistêmica como guia para (re)agir –, o mundo **V.U.C.A** sai de cena para dar lugar ao **B.A.N.I.** Esse acrônimo proposto pelo futurista e antropólogo Jamais Cascio traz a fragilidade, a ansiedade, a não-linearidade e a incompreensão como lentes para encararmos o contexto atual e também para que possamos navegar por novas realidades enquanto indivíduos, líderes e organizações.

V.U.C.A.

V	OLATILE	>	VOLÁTIL	A volatilidade indica as mudanças rápidas, com desdobramentos muitas vezes inesperados, dificultando visualizar o que é causa e o que é efeito.
U	NCERTAIN	>	INCERTO	A incerteza vem do desafio de compreender, diante de tamanha agilidade, o que vem a seguir, colocando a nós o desafio de planejar de forma aplicável no mundo real.
C	OMPLEX	>	COMPLEXO	A complexidade mostra que as questões têm profundidade e extensões que não comportam soluções simplistas.
A	MBIGUOUS	>	AMBÍGUO	A ambiguidade reforça a necessidade de não padronizar a realidade. É a percepção de que infinitas possibilidades podem coexistir.

B.A.N.I.

B	RITTLE	>	FRÁGIL	A fragilidade está nos sistemas centralizados, seja em proposta de valor, produtos, gestão, negócio ou modelo de vida. Fácil e subitamente podem ser minados, porque se sustentam em apenas um único ponto.
A	NXIOUS	>	ANSIOSO	A ansiedade cresce e se potencializa à medida que a instabilidade e a incerteza aumentam. Segundo Cascio, "toda escolha parece ser potencialmente desastrosa".
N	ONLINEAR	>	NÃO LINEAR	A não-linearidade significa o descompasso entre ações e seus efeitos no tempo. O que é feito ou não feito agora pode reverberar à frente, e decisões que entendemos como menores podem ter impactos maiores do que imaginamos.
I	NCOMPREHENSIBLE	>	INCOMPREENSÍVEL	Onde existe ausência de linearidade e excesso de informação – inclusive considerando abordagens como big data –, ficamos carentes de uma lógica e enfrentamos a dificuldade de minerar aquilo que nos ajuda a entender o mundo.

Destes quatro pilares, nascem questionamentos legítimos:

- > O que fazemos diante do novo?
- > O que nós precisamos (re)aprender?
- > Como conduzir uma empresa de forma sustentável em meio a tantas incertezas?
- > Enfim, como seguir daqui para frente?

Com este conteúdo que você tem em mãos, esperamos contribuir no apontamento de reflexões e de caminhos possíveis para que você possa, mais do que assistir às transformações, ser agente da mudança, dentro ou fora das empresas, e fazer parte da construção do novo prédio, alicerçada na proposta de um mundo e de relações de trabalho mais justas, prósperas e humanas.



PRINCIPAIS DESAFIOS GLOBAIS DO TRABALHO

DE QUANTOS CHOQUES SÃO FEITAS AS MUDANÇAS?

Mergulhados em um mundo B.A.N.I, adversidades estão presentes a todo momento. Antes mesmo da COVID-19 aparecer, muitas delas já nos acompanhavam. Exemplos são a disparidade de gênero e o abismo social – desde a virada do século XXI, a metade mais pobre da população mundial recebeu apenas 1% do aumento total da riqueza global. A diferença é que, agora, catalisadas pela pandemia, não podemos mais ignorá-las – ainda mais quando intrincadas com os novos desafios que vieram com a crise. Estamos falando de múltiplas esferas, que vão desde fatores coletivos até questões individuais que impactam no presente e no futuro do trabalho.

Em 2019, o Fórum Econômico Mundial (FEM) havia alertado para mudanças iminentes, com destaque para a necessidade urgente de requalificação e do letramento digital, para que as pessoas possam ingressar, atuar e se manter profissionalmente ativas em meio à revolução

tecnológica e à crescente automação. Naquele ano, a CEO da IBM, [Ginni Rometty](#), comentou

“Quando falamos de uma crise de habilidades, realmente acredito que 100% dos empregos vão mudar.”

Enquanto precisamos rever o modelo educacional visando o desenvolvimento de competências mais aderentes ao contexto, em crianças e jovens, também precisamos olhar para o envelhecimento populacional: a faixa etária de 65 anos ou mais é a que mais cresce no mundo, e a taxa de natalidade cai desde o século XX. Esse cenário nos leva ao enfrentamento do **etarismo** – preconceito baseado em estereótipos ligados à idade, que afeta, além de outros aspectos, o acesso de pessoas com mais de 50 anos a oportunidades no mercado.

Já em 2021, o [Relatório de Riscos Globais](#), também anunciado pelo FEM, demonstra a grandeza dos impactos que sentiremos pelos próximos anos. A recessão econômica acarreta uma enorme onda de desemprego e de desigualdade, com mais pessoas migrando para baixo da linha da pobreza, especialmente em países em desenvolvimento, como o Brasil. Por aqui, a previsão é que a taxa de pessoas [desempregadas](#) suba de 13,5% para 14,5%, de acordo com a agência de classificação de risco Austin Rating, que usa como base projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI). Devemos considerar também que o impacto é sentido de forma muito mais intensa por grupos específicos, como mulheres e pessoas negras que, historicamente, são menos favorecidos na oferta e nas condições de trabalho.

Além disso, o relatório aponta para tensões políticas, sociais e ambientais que exigem que pessoas, empresas e governantes assumam novos papéis e responsabilidades para ajudar a redesenhar o futuro e nos tirar da rota de colisão com problemas ainda mais complexos.

Surgem também novas demandas individuais e, mais do que nunca, as pessoas querem flexibilidade para escolher a melhor combinação entre o trabalho remoto e presencial; buscam segurança em seus empregos, sem falar no fator saudabilidade, visto que não apenas o aspecto físico gera preocupação, mas também o mental. Problemas associados à produtividade excessiva combinados com o medo do vírus, o luto, o confinamento e a insegurança quanto ao futuro formam um caldeirão de motivos para o adoe-

cimento psicológico. [Estudos](#), inclusive, indicam que enfermidades dessa ordem serão a próxima pandemia global.

Diante de tantos riscos, rachaduras e chamados, as organizações vão precisar se dedicar a múltiplas jornadas: enquanto olham e solucionam os desafios do dia a dia, devem estar atentas em se reconfigurar para superar barreiras, não apenas por uma questão de sobrevivência em um novo espaço-tempo, mas também – e principalmente – para revisar sua contribuição para as pessoas, dentro e fora de seus times.



NOVOS OLHARES PARA O TRABALHO

QUANDO MUDANÇAS ACONTECEM, QUAIS
MUNDOS SE TORNAM POSSÍVEIS?

Como vimos, a vida como conhecemos está sendo revirada. O modelo econômico que nos trouxe até aqui não oferece respostas suficientes para as provocações que brotam a cada dia. Uma virada de chave para uma abordagem mais humana, descentralizada e coletiva é tarefa para ontem. Nesse sentido, assim como os desafios oriundos da crise influenciam no mundo do trabalho, o novo horizonte que desponta também apresenta novas portas para serem destravadas por empresas e por profissionais.

Modelos econômicos alternativos, como a nova economia, a economia gig e a economia humana, juntamente com a Revolução 4.0 e a automação irreprimível, propõem perspectivas mais flexíveis, autônomas e centradas na valorização do potencial e do capital humano. A combinação **homem-máquina** demandará também uma combinação de **habilidades digitais e socioe-**

mocionais, formando supertimes híbridos. Com a aceleração das transformações, entretanto, o relatório *Future of Jobs 2020*, do Fórum Econômico Mundial, alerta para o fato de que 40% das *core skills* (habilidades essenciais) podem mudar nos próximos cinco anos, colocando as empresas como **catalisadoras da aprendizagem intencional**, ou seja, a aprendizagem para uma mentalidade de crescimento, como forma de ajudar os profissionais a se manterem capacitados. Também a partir da transformação digital e a **ascensão do trabalho remoto e PhyDigital (ambiente físico e digital)**, as companhias precisarão atender a uma **nova hierarquia de necessidades dos seus colaboradores**, colocando **em foco a saúde e o bem-estar**, além de gerenciar diversas modalidades de contratação para compor a força de trabalho, o que leva a uma **outra forma de gestão de talentos e de estilo de liderança**.

HABILIDADES MAIS IMPORTANTES ATÉ 2025

- Pensamento analítico e inovativo
- Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem
- Resolução de problemas complexos
- Pensamento crítico e analítico
- Criatividade, originalidade e iniciativa
- Liderança e influencia social
- Uso e controle de tecnologia
- Design de tecnologia e programação
- Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade
- Raciocínio, solução de problemas e ideação
- Resolução de problemas
- Autogestão
- Trabalhar com pessoas
- Desenvolvimento e uso de tecnologia

Fonte:

These are the top 10 job skills of tomorrow.
Fórum Econômico Mundial, 20/Out/2020.



O Fórum Econômico Mundial aponta que **pensamento crítico e solução de problemas** estão no topo das habilidades previstas para ganhar importância nos próximos cinco anos. Essas duas habilidades têm sido constantes desde o primeiro relatório divulgado em 2016. Habilidades inerentemente “humanas” como criatividade, originalidade, iniciativa e liderança também aumentaram sua relevância. Nessa última lista (2020), apareceram novos itens como autogestão, aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade. Na nossa visão, as três habilidades mais importantes dessa lista são: **aprendizagem intencional, resolução de problemas complexos e pensamento inovativo e criativo.**

Do ponto de vista organizacional, ética, transparência e compromisso com causas sociais e ambientais levarão as empresas a **reverem a contabilidade**, tirando o protagonismo do lucro como indicador de sucesso. Ações focadas na **promoção da diversidade, inclusão e equidade de gênero** e demais grupos, como negros, pessoas LGBTQI+, com deficiência e acima dos 50 anos, serão cada vez mais cobradas pela sociedade, sendo também fator para atração e retenção de profissionais, que devem se comportar **como consumidores** quando escolhem uma marca pela identificação com seus valores e seu posicionamento.

É a partir desses pontos que iremos conversar daqui em diante, para aprofundar nas tendências e esmiuçar informações que vão compor os 20 principais movimentos nos quais precisaremos surfar em 2021 e além. Vamos juntos para esta imersão.

CURIOSIDADE: o termo “gig” está presente em uma peça de Jack Kerouac, em que ele conta sobre um trabalho temporário prestado na ferrovia Southern Pacific, em 1952. É nesta época que a geração “beat” buscava empregos pontuais para ter novas experiências de vida.

TENDÊNCIAS DEMOGRÁFICAS



Neste primeiro bloco, veremos como o envelhecimento populacional, a presença feminina e a diversidade com equidade e inclusão já são – e continuarão sendo – movimentos que merecem a atenção de profissionais e líderes no mundo do trabalho.



#01

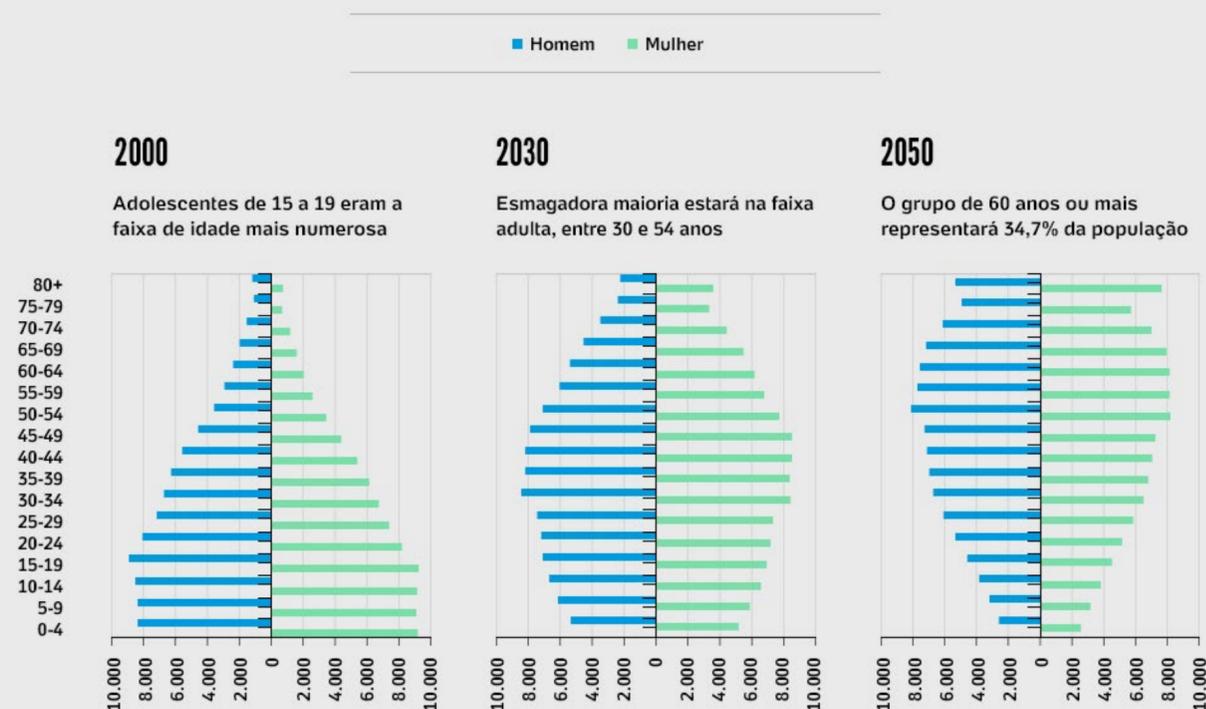
ENVELHECIMENTO POPULACIONAL

Uma das megatendências para o século XXI, o envelhecimento populacional, constitui uma vitória para a humanidade e um oceano de oportunidades para os negócios. Chamada “A Década do Envelhecimento Saudável” pela **Organização das Nações Unidas** – para o período de 2021 a 2030 –, a projeção da ONU é que, em 2050, a **proporção** de pessoas com mais de 60 anos seja de uma para quatro pessoas. Esse marco poderá ser alcançado com a taxa de natalidade caindo desde o século XX e a expectativa de vida aumentando – com maior velocidade em regiões economicamente mais desenvolvidas.

No Brasil, a população acima dos 60 anos de idade **triplicou** nos últimos 50 anos: na década de 1970 eram 5,8% e, em 2020, saltou para 18,8%. A baixa taxa de fecundidade e as questões comportamentais e políticas – como o maior acesso à informação, a cuidados médicos e sanitários, além da seguridade social e da aposentadoria que possibilitam uma garantia de recursos financeiros – contribuem para esse impulso, proporcionando também uma melhor qualidade de vida para as pessoas dessa faixa etária.

O país que envelhece

O Brasil começou o século com mais jovens na base, mas agora terá de lidar com essa mudança de perfil. Logo, os únicos grupos populacionais que irão crescer serão os com mais de 55 anos



Fonte: Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), do estudo "Novo Regime Demográfico – uma nova relação entre população e desenvolvimento?"

Estudos do IBGE apontam que, no Brasil, a população com mais de 50 anos crescerá de forma acelerada nas próximas décadas, **criando um imenso mercado consumidor**, que já movimenta R\$ 1,8 trilhão por ano, segundo **dados** da Harvard Business Review & Locomotiva, e responde por 42% do consumo nacional, compondo a fatia da população com o **maior poder aquisitivo**. Globalmente, essa geração representa **US\$ 15 trilhões**, o equivalente a 50% do total do consumo global. **(Crédito do gráfico: Tab Uol)**

“Estamos falando agora de uma nova fase da vida.”

diz Joseph Coughlin, diretor do AgeLab do Instituto de Tecnologia de Massachusetts.

O cenário de longevidade, muitas vezes, é visto de forma distorcida, como uma ameaça para a economia, pois reduziria a força de trabalho e traria mais custos para os governos. A visão sobre o que é velhice, inclusive, carrega diversas construções sociais que acarretam estereótipos e desembocam no preconceito baseado na idade avançada. No mercado de trabalho, isso é uma realidade que, com a pandemia, se intensificou. A camada de profissionais com mais de 65 anos foi a que teve a maior alta nas **demissões** no primeiro semestre do ano passado, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Muitos foram dispensados por estarem no grupo de risco ou porque, na modalidade do home office, não tiveram suporte para se ajustar à nova dinâmica. Além disso, os vieses discriminatórios ganham força para aqueles que estão em busca de uma oportunidade. De acordo com a psicóloga e especialista em diversidade etária, **Fran Winandy**, “muitos empregadores acreditam que os idosos vão

esperar uma remuneração muito alta ou que terão dificuldades com a tecnologia, mesmo quando eles não têm a expectativa de ganhar o mesmo salário de antes ou tenham plena desenvoltura com as ferramentas digitais”.

Porém, com esta nova fase da vida adulta tendo mais qualidade, pessoas com mais de 60 anos seguirão aptas a trabalhar. A Deloitte criou o termo “dividendo da longevidade”, que propõe a inclusão de profissionais sêniores para aumentar a produtividade econômica. Na Alemanha, país em que mais de 20% da população está acima dos 60 anos, as empresas estão tomando medidas para possibilitar a inclusão desses profissionais, especialmente na indústria. A fábrica da Porsche, em Leipzig, implementou uma **série de cuidados** ergonômicos para ajudar os colaboradores na produção, como prevenção de sobrecarga física. Vale destacar ainda que, mais do que funções operacionais, trabalhadores mais maduros contam com uma ampla experiência, e essa bagagem de conhecimento os permite visualizar mais facilmente riscos, oportunidades e soluções.



O recente **estudo** da FDC (Fundação Dom Cabral) sobre a revolução da Longevidade é dividido em três capítulos – Novos Planos de Vida; Trabalho e Longevidade; e Experiência de Mercado –, e mostra como essa revolução vem transformando o mundo de várias formas, gerando impactos em pessoas, nos negócios e na sociedade. (Download gratuito: [Longevidade FDC](#))

Para se preparar para o contexto do envelhecimento populacional, é preciso que as empresas incluam nas suas políticas o combate à cultura “jovem-cêntrica”, que supervaloriza os mais novos e despreza os mais velhos. Seguindo a previsão do estudo de 2013, realizado pela **PwC e Fundação Getúlio Vargas**, 57% da força de trabalho do país será composta por pessoas com mais de 45 anos, em 2040. Ou seja, além de um fator social, se trata de uma visão estratégica para os negócios.

Se isso é possível? Aos 69 anos, **Joan Burke** se tornou líder global de Recursos Humanos na DocuSign. Convidada pelo CEO da companhia por, segundo ele, trazer as habilidades essenciais para comandar a gestão de pessoas, Joan comenta que “como resultado da pandemia e da mudança do trabalho remoto, temos a oportunidade de contratar um grupo mais amplo de talentos, onde quer que estejam”. Outra iniciativa que representa muito bem as oportunidades com colaboradores maduros é o da companhia aérea GOL, que criou o programa *Experiência na Bagagem* para atrair profissionais com mais de 50 anos para atuar nas áreas de relacionamento com o cliente, em

centros de atendimento e nos aeroportos. O perfil foi definido justamente porque essas pessoas têm um maior repertório para antecipar necessidades e lidar com problemas a partir de uma visão mais empática e global. O que era um projeto experimental ganhou asas e, hoje, os profissionais sêniores são 13% do total de funcionários.

Para as organizações, a lição de casa é estruturar um programa consistente de diversidade e inclusão, partindo de um mapeamento geral do quadro de colaboradores; conscientização e qualificação

da área de Recursos Humanos e lideranças para mitigar a influência dos vieses inconscientes; e investir tanto no desenvolvimento de profissionais sêniores quanto em parcerias com empresas que tenham como foco talentos nessa faixa etária. Outro caminho bastante interessante para fomentar a cultura diversa é criar oportunidades para a interação e cooperação entre as gerações. **Mentorias mútuas ou reversas** – quando um profissional mais jovem orienta um mais maduro, são projetos altamente ricos para ampliar as trocas e estimular a inovação.

Para quebrar estereótipos:

PROFISSIONAIS 50+ ~~NÃO~~



TÊM MAIS ENERGIA

Pessoas da geração *Baby Boomer* se mostraram as mais engajadas, leais e confiantes nas organizações, segundo **relatório da Peakon** sobre trabalho multigeracional.



SÃO CRIATIVOS

Números de empreendedores maduros rompem com a ideia de que essas pessoas estão estagnadas. No Brasil, 650 mil pessoas nessa faixa etária estão atuando com seu próprio negócio, de acordo com o **DataSebrae**.



SE DÃO BEM COM TECNOLOGIA

As pesquisas da **Digital Trends** e **Post Control Marketing** revelam que os *Baby Boomers* usam o LinkedIn com a mesma intensidade que os mais jovens e têm 19% a mais de chance de compartilhar conteúdos nas redes sociais. Além do que, existem diversas formas de capacitar alguém para atuar com ferramentas digitais.



#02

A ASCENSÃO FEMININA

Até 1932, as mulheres não podiam votar no Brasil. Foi somente com a Constituição de 1988, em um passado não tão distante, que foi estabelecida claramente a igualdade de direitos e de deveres entre homens e mulheres. Historicamente, aqui e no mundo, elas buscam o reconhecimento e o respeito nas mais diversas frentes,

seja na educação, na política, no mercado de trabalho, dentro e fora de casa. São elas que, mesmo empregadas, dedicam **8 horas** a mais que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas. Estudam mais – **8,1 anos contra 7,6 dos homens** – e têm **renda 41,5% menor**, segundo dados da ONU.



UM TRABALHO INVISÍVEL

Preparar a comida, limpar a casa, planejar e comprar alimentos, cuidar das roupas, prevenir doenças e cuidar da higiene, educar os filhos, cuidar dos pais idosos. Essas são algumas das tarefas que fazem parte da economia do cuidado, um trabalho invisibilizado e não remunerado, realizado majoritariamente por mulheres e que demanda um esforço equivalente a 11% do PIB, segundo a consultoria **Think Olga**. A pandemia sobrecarregou ainda mais as mulheres, principalmente as mães solo. De forma geral, **números da ONU** mostram que elas têm dedicado cerca de 4 horas diárias às tarefas domésticas e à família, enquanto os homens gastam pouco mais de 1 hora do seu dia nesses cuidados.

A desigualdade de gênero é fruto de uma sociedade pautada no patriarcado e no machismo, que colocam o homem como superior e com mais poder do que a mulher. Nessa lógica, existem comportamentos esperados, criando um determinismo sobre como e o que cada um deve

fazer, ser, realizar – não à toa, a maternidade é erroneamente vista por muitos como uma das principais barreiras na vida profissional das mulheres, uma vez que teriam o “dever natural” de cuidar dos filhos e, por isso, apresentariam uma entrega incompleta à carreira.

“Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado que qualificam o feminino.”

Segundo Simone de Beauvoir. Gênero é um processo de assimilação de condutas, ela dizia.

A previsão do IPEA era de que a presença feminina no mercado de trabalho chegasse a 64,3%, em 2030. Mas, pelo contexto pandêmico, a participação delas atingiu o **menor índice** em 30 anos. Por ocuparem os principais setores afetados pela pandemia, como hotelaria, alimentação e serviços domésticos, foram as mais afetadas pelo desemprego. De acordo com a Organização Mundial do Trabalho (OIT), **13 milhões** de mulheres na América Latina e no Caribe viram seus empregos desaparecerem em 2020. Se somarmos 12 milhões que já eram afetadas pelo desemprego antes da pandemia, no total são 25 milhões de mulheres desempregadas ou fora do mercado de trabalho no momento. No Brasil, entre o 3º trimestre de 2019 e 2020, o contingente de mulheres fora da força de trabalho aumentou **8,6 milhões**, **segundo** o DIEESE. A taxa de desemprego das mulheres negras e não negras cresceu 3,2 e 2,9 pontos percentuais, respectivamente, sendo que a das mulheres negras atingiu a alarmante taxa de **19,8%**.

BRASIL A INSERÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

3º trimestres de 2019 e de 2020

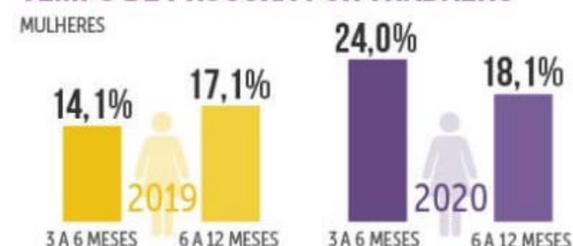
TAXA DE DESOCUPAÇÃO DAS MULHERES



TAXA DE DESOCUPAÇÃO POR COR/RAÇA



TEMPO DE PROCURA POR TRABALHO



MULHERES OCUPADAS



INFORMALIDADE

EXCETO EMPREGO DOMÉSTICO



REDUÇÃO DO EMPREGO DOMÉSTICO



RENDIMENTO MÉDIO POR HORA



ELAS CONTINUAM GANHANDO MENOS



MESMO CARGO, RENDIMENTO MENOR

RENDIMENTO MÉDIO REAL POR HORA DE DIRETORES E GERENTES



MESMO COM ENSINO SUPERIOR, ELAS SEGUEM GANHANDO MENOS



Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) - IBGE
Elaboração: DIEESE

www.dieese.org.br



Estudo da DIEESE compara dados dos terceiros trimestres de 2019 e de 2020. O material apresenta dados das UFs e está dividido em regiões. ([Acesse aqui](#))

Na luta contra a pandemia, são elas as mais impactadas, com maior intensidade, em diversos níveis. Em território nacional, representam 65% entre os mais de seis milhões de profissionais, no setor público e privado, que estão na **linha de frente** no combate ao novo coronavírus, segundo dados do Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde. Logo, as mais expostas. Elas são mais propensas ao afastamento, com 12% em comparação aos 10% para os homens, e são a maioria também nos setores mais afetados, como indica a pesquisa global **“O Futuro dos Trabalhadores, por Trabalhadores: um Próximo Normal melhor para todos”**, do ManpowerGroup.

As mulheres são maioria nos setores mais impactados pela COVID-19²



Organização Internacional do Trabalho (OIT), *COVID-19 and the World of Work*, abril de 2020

Serviços de Hospedagem e Alimentação



Serviços de Administração e Negócios



Artes / Entretenimento – Funções de escritório



Créditos: Pesquisa **O Futuro dos Trabalhadores, por Trabalhadores: um Próximo Normal melhor para todos** do ManpowerGroup.

Outro desafio que as mulheres enfrentam é o modelo *home office* que, muitas vezes, acaba reforçando a desigualdade de gênero, já que o presenteísmo era um critério de avaliação de desempenho e, sem isso, oportunidades de promoção podem se tornar mais inacessíveis para elas.

“O trabalho remoto pode acelerar a desigualdade ao reduzir ainda mais as oportunidades de *networking* presencial.”

Comenta Tomas Chamorro-Premuzic, Cientista-Chefe de Talentos do ManpowerGroup, para artigo da Harvard Business Review.

Mas então, de onde vem a tendência da ascensão feminina? Reflexo deste momento paradoxal, existem forças que podem contribuir para um cenário mais positivo em termos de igualdade de gênero nas empresas. Na luta pela equidade entre homens e mulheres, a **ONU** estabeleceu, em 2021, o tema “Mulheres na Liderança: alcançando um futuro igualitário num mundo de COVID-19”, enquanto, em 2020, foi firmado o **Pacto Global das Nações Unidas** “Equidade é Prioridade”, junto a outras instituições e empresas, sendo 31 delas brasileiras, para aumentar a presença feminina em posições de liderança. No Brasil, para 66% dos executivos, este tema está entre as prioridades da empresa, segundo a pesquisa “Mulheres na Liderança”, realizada por um grupo de veículos de comunicação, entre eles Valor e Marie Claire, em parceria com a ONG Women in Leadership in Latin America.

São vários os dados e pesquisas que apontam que, quanto mais equânimes forem as companhias, melhores seus resultados. Segundo o **relatório** “Mulheres na gestão empresarial: argumentos para uma mudança”, três em cada quatro empresas que investem em equidade de gênero alcançam aumento de 5% a 20% nos lucros. No recorte América Latina, organizações com diversidade entre homens e mulheres são 14% mais capazes de superar os concorrentes no segmento. Outro **estudo do Bank of America** indica que equidade total de gênero tem capacidade de acrescentar 28 trilhões de dólares à economia global.

Da perspectiva político-social, observamos o movimento de ascensão feminina ganhando força. Na **terceira onda**, que teve início nos anos 90, o conceito de Interseccionalidade introduzido por Kimberlé Crenshaw, considera as diferenças de opressões sofridas pelas mulheres, em termos de raça, de classe e de sexualidade, ou seja, uma mulher negra, moradora da periferia recebe um tratamento ainda mais injusto da sociedade do que uma mulher branca, de classe média. Logo, a equidade de gênero é indissociável de questões sociais e econômicas.

A linha da pobreza chega antes para mulheres negras com filhos de até 14 anos



Levantamento da Gênero e Número divulgado no artigo "Um retrato das mães solo na pandemia" mostra as diferenças de realidades para mulheres brancas e negras, expondo o quanto a Interseccionalidade deve ser considerada quando falamos de equidade.



De acordo com a consultoria Indique uma Preta, **apenas 8% das mulheres negras no Brasil ocupam cargo gerencial**, de diretoria ou de sócia-proprietária. Nessa população, menos da metade exerce trabalho remunerado.



As mulheres brasileiras ocupam apenas **19%** dos cargos de gestão nas empresas brasileiras, **26%** das posições de diretoria, **23%** de vice-presidência e **16%** nos conselhos. Apenas **13%** das empresas brasileiras possuem CEOs mulheres, de acordo com a **Pesquisa Panorama Mulher**, realizada pelo INSPER em parceria com a Talenses.

Atualmente, há teóricos que apontam que já vivemos a quarta onda, caracterizada pela abordagem decolonial e **comunitária**, potencializada pelas plataformas digitais como meio de organizar e propagar conhecimento feminista, ou seja, conhecimento sobre as mulheres e a ascensão feminina. Um exemplo claro são as manifestações que ocorreram na América Latina, como o movimento “Ni una menos” (em português, “Nem uma a menos”). Essas visões mais amplas permitem que mais mulheres sejam abraçadas e contempladas na luta por direitos, fortalecendo o feminismo e promovendo também a ascensão feminina.

“Se nossas vidas não importam, produzam sem nós”, foi o mote do movimento. “Não houve um país latino-americano que não aderiu à Greve Geral e ao Paro Internacional de Mulheres. Estávamos todas ligadas nas mesmas questões, crescemos muito com esse diálogo e conseguimos ampliar vozes que não tinham um lugar privilegiado no feminismo.”

Cecília Palmeiro, para a Revista Cult.

As organizações devem, portanto, abraçar a causa com compromisso e respeito às diversas realidades que encontramos na vida das mulheres, criando formas de atrair e desenvolver a presença feminina em sua pluralidade. Entre as **cinco ações efetivas** listadas pelo estudo da Bain & Company, em parceria com o LinkedIn, os benefícios relacionados a uma maior flexibilidade para as mulheres estão no topo das preferên-

Para situar:

Paro Internacional de Mujeres foi o movimento global coordenado em mais de 50 países e coincidindo com o Dia Internacional da Mulher, em 8 de março de 2017 e 2018.

cias. Neste sentido, é fundamental que os profissionais de gestão de pessoas tenham um diálogo com as mulheres da empresa para compreender as suas reais necessidades. Horários flexíveis para conciliar com a maternidade (sem que isso signifique uma cobrança adicional depois) e até mesmo a extensão da licença parental para homens (veja o caso do **Boticário**) são estratégias que contribuem para um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional – além de quebrar com estigmas de que mulheres são as únicas responsáveis pela educação dos filhos e, portanto, menos comprometidas com o trabalho.

"Acreditamos que uma licença mais equânime é caminho certo. Ela é a nossa contribuição para ajudar a romper as barreiras e os estigmas de gênero, transformando o olhar da sociedade."

Artur Grynbaum, vice-presidente do Conselho de Administração do Grupo Boticário.

Destacamos ainda que, com o modelo remoto se firmando no pós-pandemia, é importante que as empresas também reflitam sobre como vão avaliar o desempenho dos colaboradores, observando se há vieses nas interpretações. Tomas Chamorro-Premuzic **recomenda**: “tome medidas ativas para questionar quaisquer suposições enraizadas sobre funções normativas de gênero de pais e mães para que essas normas não influenciem a forma como gerentes e colegas percebem o trabalho remoto de homens e mulheres e o que esperam deles. E o mais importante: aprenda a avaliar os resultados, recompensando as pessoas pela sua contribuição efetiva, e não pelo que querem mostrar que fazem”.



#03

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

Por mais que muitas vezes nossas “bolhas” nos deem a sensação contrária, uma coisa é certa: vivemos em um mundo diverso culturalmente, etnicamente, socialmente. Cada ser humano é único e, portanto, a multiplicidade é inerente à nossa existência.

Os debates sobre diversidade crescem. No YouTube, as **buscas pelo** termo aumentaram 71% em 2018. Vemos movimentos como o **Black Lives Matter** eclodirem na luta pela justiça racial. E, embora essas pautas já venham sendo discutidas nas empresas, ainda há muito para evoluirmos em ações concretas que gerem transformação real.

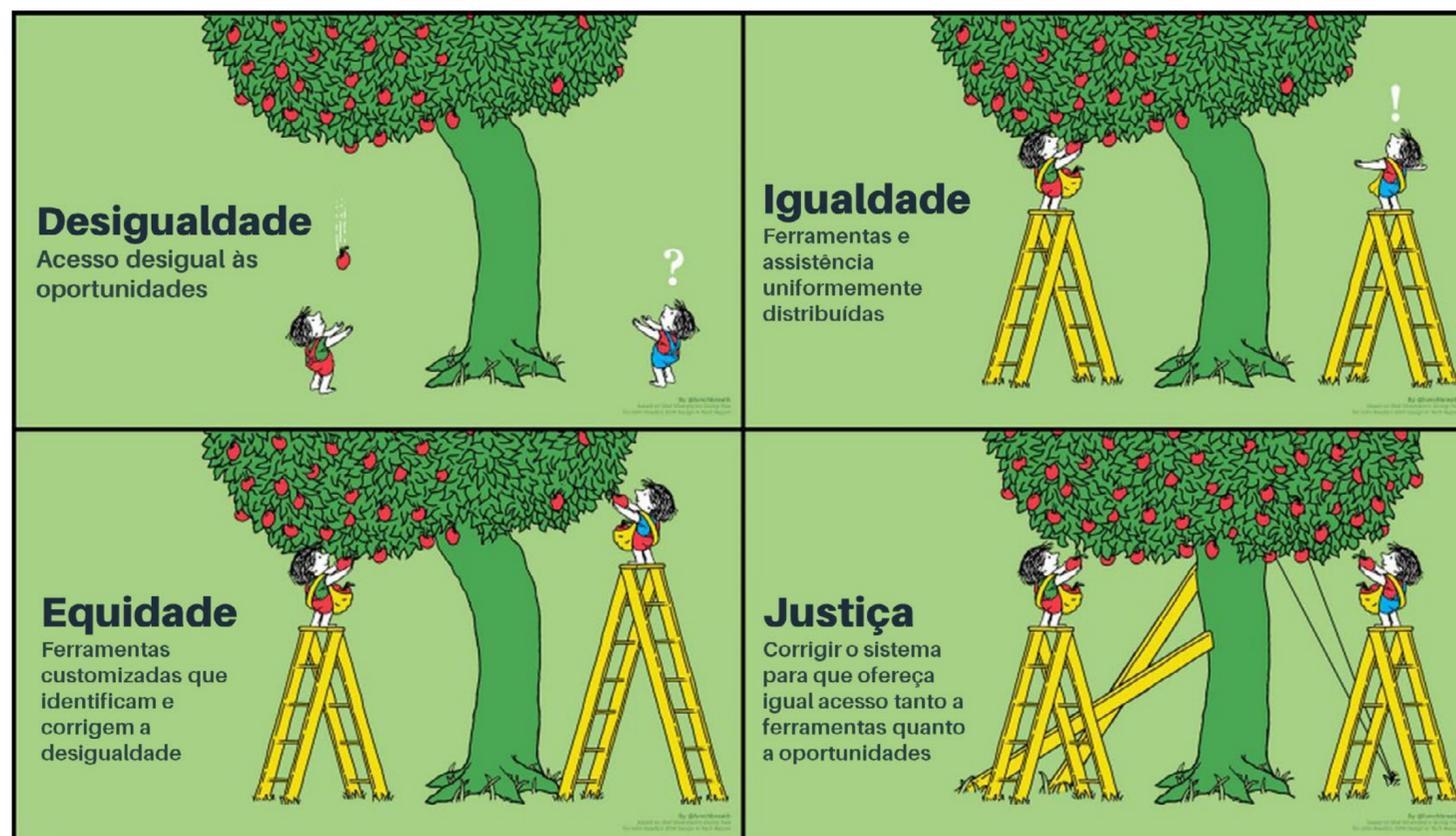
O relatório do IBGE “Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil”, em 2019, apontou que apenas **29,9%** dos cargos gerenciais eram exercidos por pessoas pretas ou pardas. Em funções de liderança, a presença cai para 4,7%, conforme indica o **Instituto Ethos**. Para pessoas trans, o cenário é ainda pior: **90%** encontram na prostituição fonte de renda e subsistência, de

acordo com o levantamento da Associação Nacional de Travestis e Transexuais. Já pessoas com deficiência, os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), de 2018, mostrava que havia **486 mil** deste grupo com empregos formais – o que representa 1% das ocupações no mercado.

Mudar estes números exige que as empresas pensem não somente em diversidade, mas atrelem suas estratégias para garantir a inclusão e a equidade. A primeira, porque não basta ter quantitativamente pessoas de grupos diferentes no quadro de funcionários, é preciso – e fundamental – que todos se sintam pertencentes e reconhecidos no ambiente profissional. A inclusão significa a relação entre todos baseada no respeito mútuo e deve ser incorporada em todos os níveis da organização, dos estagiários ao C-level. A segunda, porque mantém as empresas em constante movimento pela igualdade, ou seja, cria caminhos para que todos possam ter as mesmas condições para prosperar em suas carreiras.

Em 2015, a pesquisa **Diversity Matters**, da McKinsey & Company, já trazia indicadores de que as empresas com diversidade racial, étnica e de gênero tinham maior propensão de alcançar retornos financeiros acima da média em seus respectivos setores. Porém, como diz a Diretora de Diversidade ABRH Brasil, Jorgete Lemos, “inclusão e equidade ainda estão em segundo plano quando o tema é diversidade.” Neste sentido, ela sugere que, além de investir em conscientização do público interno, deve-se adotar uma postura proativa e sustentável em torno do assunto, contribuindo também para o desenvolvimento da sociabilidade, na **1ª Infância** (entre 0 a 6 anos). É nesta fase que nosso cérebro está mais maleável para a formação de nossas habilidades cognitivas e sociais. Assim, teremos adultos preparados para lidar com as diferenças, não só no trabalho, mas ao longo da vida.

De 2015 para cá, novas pesquisas reafirmam a correlação entre diversidade e vantagem competitiva, mas com o novo contexto e a convocação das empresas em termos de responsabilidade social – como veremos mais à frente – é importante que as organizações olhem para essas questões pelas abordagens da criação de valor, do bem-estar dos colaboradores e da inovação.



O conceito de equidade já aparecia na Grécia Antiga, nos escritos de Aristóteles. Para ele, o conceito estava interligado à justiça. No entanto, o equitativo é considerado o mais justo, não de acordo somente com a lei, mas, sim, como uma correção da justiça para que não deixe lacunas sociais – pois deve prever particularidades e diferenças não observadas pelo tratamento generalizado da legislação. A partir disso, podemos compreender que o princípio da equidade exige o reconhecimento das desigualdades existentes entre as pessoas, conferindo a determinados grupos uma proteção especial e particular em face de sua própria vulnerabilidade. (Ilustração: Tony Ruth)

Diversidade, equidade e interseccionalidade ainda são desafios para o futuro do trabalho, e uma das principais dificuldades é articular diferentes grupos. O tema diversidade, por exemplo, permeia a comunicação e as agendas corporativas, mas, muitas vezes, é segmentado, tratado e conduzido por meio de alguns marcadores sociais, como gênero, orientação sexual, etnia, religião, gerações ou pessoas com deficiência, que, ao final, dizem respeito a um ser humano único.

“A pandemia elevou disparidades e tirou da escuridão coisas que ocorrem em comunidades marginalizadas.”

Fannie Glover, diretora de equidade e inclusão do Early Care and Learning Council de Nova York.

O momento atual nos convoca a colocar em prática um plano voltado para construir uma cultura de diversidade, inclusão e equidade. Esse plano irá proteger a sociedade. Aliás, a sociedade (consumidores) tornará mais difícil a vida das empresas que não estão conscientes da importância desses temas.

A seguir, separamos algumas orientações do artigo da **Forbes** para auxiliar você nesse movimento:

Estude: buscar conhecimento sobre o tema, ouvir pessoas diversas e estar aberto a ampliar sua visão sobre o que é diversidade é o primeiro passo.

Sinta-se à vontade para ficar desconfortável: estar com o que é diferente, procurar o desconhecido e aprender com ele. Isso contribui para romper com a síndrome do “como eu” no momento de formar times.

Convide as pessoas para a mesa: a pluralidade de lentes em momentos de tomada de decisão faz com que os benefícios da diversidade se concretizem. Inclua participantes com diferentes experiências e perspectivas nos desafios diários e preze pela representatividade.

Você também pode consultar os pontos-chave que a McKinsey & Company elencou para que as empresas se tornem mais diversas, na página 24 do estudo Diversity Matters. Consulte [aqui](#). A seguir, veja consultorias que podem conectar sua empresa a talentos diversos e implementar uma cultura mais inclusiva e equânime:



A pandemia vem afetando desproporcionalmente a humanidade. Não somos igualmente resilientes como sociedade. O status socioeconômico está fortemente relacionado a todos os tipos de vulnerabilidades, expondo os menos privilegiados a riscos e perigos de maneira desproporcional. Se nos últimos anos, as pautas de diversidade, de equidade e de inclusão foram usadas como discurso de marketing ou de vendas pelas empresas, agora é a hora de fazer valer o real sentido destes conceitos.



#04

ENCONTRO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Boomers e gerações X, Y, Z. Essa categorização é uma forma de organizar as diferentes influências que o contexto social, político, econômico e cultural exerce na leitura de mundo das pessoas, o que impacta, em maior ou menor grau, no que elas esperam e desejam para suas vidas e carreiras. Embora haja divergências sobre a classificação exata dos grupos geracionais e muitos estereótipos possam rondar os comportamentos de cada um deles, as mudanças demográficas fazem com que tenham um ponto de encontro em comum: **o mercado de trabalho**. Ainda que valha reforçar que não basta apontar um intervalo de tempo para

determinar sobre como essas diferentes gerações agem, pensam e o que valorizam, esse olhar geracional pode contribuir para as estratégias das empresas e organizações em termos de gestão e de desenvolvimento humano. Pela primeira vez na história da humanidade, temos quatro gerações compartilhando esse ambiente, e não é necessário aceitar 100% do que pensa e faz cada geração, mas é essencial daqui pra frente permear as relações com um olhar mais empático e de colaboração mútua. Para isso, precisamos de duas características fundamentais: respeito e tolerância. Ambas são inerentes às organizações humanizadas.



O MOTOR DO PIB

Maior fatia da população no Brasil – 34% –, os millennials avançam a toda na força de trabalho

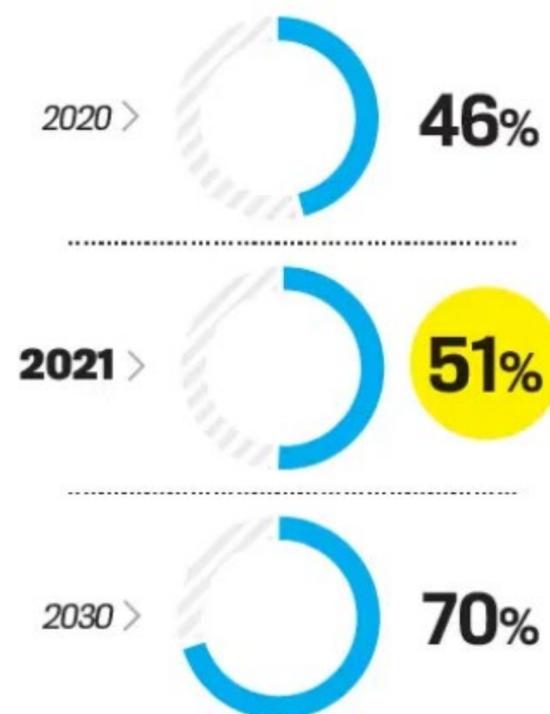


Imagem: Itaú BBA

Envelhecer já não é mais como antigamente. As pessoas estão vivendo mais, precisam trabalhar mais tempo – quer gostem ou não –, estão assumindo novos papéis e recusam-se a ficar inviáveis. A geração *Baby Boomer* (acima dos 55 anos) são aqueles que nasceram depois da Segunda Guerra Mundial e que tinham como foco alcançar estabilidade e segurança na carreira. Hoje, apesar de ser encarada erroneamente como “**de saída**” do mercado, esse grupo ainda é motivado a encontrar empregos que ofereçam oportunidades de crescimento, especialmente o pessoal, dando prioridade máxima para **quem são seus líderes e suas equipes**. Já a geração X, aqueles que têm entre 35 a 54 anos, foram os primeiros a vivenciar os avanços tecnológicos em um mundo que atravessava a Guerra Fria. Essas pessoas representam, muitas vezes, a maior parte do capital intelectual das empresas, mas acabam por serem menos compreendidos diante dos “polos geracionais” – os *boomers* e os *Millennials*. Esta geração (25-34 anos), inclusive, é a principal porta-voz de questões sociais, de equidade e de sustentabilidade, reformulando valores e formas contemporâneas de viver. Atualmente, os *Millennials* são maioria da população do país e 50% da força de trabalho. Em 2030, eles estarão entrando na faixa dos 40/50+ e devem ocupar 70% dos postos de trabalho. E ainda temos a geração Z (18-24 anos), formada pelos nativos digitais que desconhecem o mundo sem a internet, que não fica atrás e já começa a entrar no mercado carregando uma visão tecnológica, amplificando as bandeiras levantadas pelos seus antecessores.

O filme **Um Senhor Estagiário** (2015), aborda o encontro multigeracional. Aos 70 anos, Ben Whittaker (Robert De Niro) leva uma vida monótona e vê o estágio como uma oportunidade de se reinventar. Enfrentando no início o inevitável choque de gerações, logo ele conquista os colegas de trabalho.



Com essa mistura de visões de mundo, além de diferentes perspectivas, podem surgir conflitos e disputas no dia a dia do trabalho e, neste sentido, apostar na cooperação, na aproximação e nas mentorias, é muito importante. Segundo **Mórris Litvak**, fundador e CEO da startup Maturi e coordenador da área de trabalho do Centro Internacional de Longevidade (ILC) no Brasil, esse encontro pode ser uma fonte de fortalecimento, desde que sejam implementadas ações para a integração e colaboração.

Para contribuir nessa direção, a seguir, trazemos os principais insights apresentados na pesquisa **Escassez de Talentos 2020**, do ManpowerGroup, para que líderes e profissionais de gestão de pessoas possam visualizar as expectativas dos grupos e entregar uma melhor experiência na conquista e na retenção de talentos. Veja só.



“Com mais de 65 anos, busco o meu desenvolvimento pessoal para me sentir estimulado, relevante e motivado, e, em menor medida, o desenvolvimento profissional.”

BOOMERS (55-64 E ACIMA DE 65 ANOS)

Interesse por líderes e equipes, aprendizado em tanto

Para esses profissionais, as motivações estão ligadas, especialmente, à remuneração e às pessoas com as quais trabalha. O desenvolvimento profissional fica em segundo plano enquanto o propósito desponta como um atributo relevante para continuarem trabalhando.



“Quero melhorar o desempenho atual e ganhar mais hoje. Gratificação instantânea? Acho que sim!”

GERAÇÃO X (35-54 ANOS)

Para quem se importa: busca por equilíbrio mais latente

Nesta geração, flexibilidade é palavra de ordem, tanto para homens quanto para mulheres, principalmente para aquelas que são mães. Essas pessoas querem mesclar os modelos de trabalho, remoto e presencial, e desejam usufruir de licença parental. A remuneração é um importante fator motivacional, por isso, buscam aprender mais para poder ganhar mais em suas carreiras.



“Para que eu possa buscar um trabalho mais desafiador, ele precisa vir acompanhado de flexibilidade.”

MILLENNIALS (25-34 ANOS)

Flexibilidade é fundamental para ela, e interessante para ele

Este perfil sabe que tem uma ultramaratona profissional pela frente, com a aposentadoria se tornando mais distante. Eles trabalham mais – 73% relatam trabalhar mais do que 40 horas por semana, rompendo com o rótulo de preguiçosos – e pensam sobre carreiras em ondas, com caminhos e ritmos em constante mudança e pausas regulares.

93% dos Millennials veem o constante desenvolvimento de habilidades como uma parte importante de suas futuras carreiras.

Carreiras da Geração Milênio, 2020.



“Quero mais tempo para aprender no trabalho, e coaching sobre o que aprender e quais competências desenvolver.”

GERAÇÃO Z (18-24 ANOS)

Dinheiro é o que mais importa, especialmente para as mulheres

Ambiciosa e ávida por dinheiro e desenvolvimento de carreira, nesta geração, temos expectativas diferentes para homens e mulheres. Elas priorizam a remuneração duas vezes mais do que sua segunda prioridade, que é desenvolver competências. Eles, por sua vez, afirmam que as competências e a carreira importam quase tanto quanto a remuneração.



Ensinar e aprender, a qualquer idade e sempre. Um futuro de valores mais humanos e coletivos é urgente, e ele só pode brotar de laços que prestigiem também a contribuição das pessoas mais experientes. Com isso em mente, foi criada a plataforma **Aprenda com uma Avó**, onde pessoas de mais de 60 anos, de todo o Brasil, dão oficinas online sobre técnicas manuais e saberes que acumularam até hoje. Com afeto e vigor, elas dividem o conhecimento que dominam com as gerações mais novas e potencializam a construção da cultura do século 21. (Foto: Gabriela Lino)

“Para atrair a Geração Z, os empregadores devem estar prontos para adotar uma velocidade de evolução que corresponda ao ambiente externo. Isso significa desenvolver programas robustos de treinamento e liderança.”

Deloitte, Compreendendo a Geração Z no local de trabalho.

Pausa na leitura:

A **pesquisa** “Express Employment Professionals” mostrou que 81% dos *Baby Boomers* estão dispostos a orientar os mais jovens, enquanto – de acordo com o **estudo** da American Association of Retired Persons (AARP) – 79% dos jovens dizem que profissionais mais maduros os ajudam a desenvolver novas habilidades. Ou seja, o encontro multigeracional tem potencial de transformar as organizações que souberem trabalhar a troca e a cooperação. Neste sentido, que tal uma pausa na leitura para assistir ao vídeo da Diretora Estratégia de Gestão de Pessoas, Wilma Dal Col, sobre Mentoria Reversa, e entender como aplicar em seu negócio para fomentar esse cenário?



RH Talks | O que é mentoria reversa e como ela se aplica ao seu negócio?

O que começa a ficar claro é que não são as diferenças entre as gerações que realmente importam, mas **a crença** das pessoas de que essas diferenças existem. A despeito se os mais jovens só querem se comunicar com amigos e colegas de trabalho por texto, e os *Baby Boomers* preferem o telefone, uma análise feita baseada em **20 estudos** – envolvendo quase 20.000 pessoas – revelou pequenas e inconsistentes diferenças nas atitudes no trabalho ao comparar grupos de várias gerações.

Estudos também mostram que as preferências, os valores e as diferenças entre gerações são menores do que imaginamos. **Discursos exclusivos afirmam que uma é melhor do que a outra, mas, na realidade, uma aprende com a outra.** Se os nativos digitais são mais rápidos, a geração anterior tem algo imprescindível que é a paciência e a valorização do tempo de construção. **Portanto, todas as gerações têm contribuições fundamentais e complementares.**

TENDÊNCIAS DE ASCENSÃO DAS ESCOLHAS INDIVIDUAIS

Agora, partiremos para a compreensão da nova hierarquia de necessidades dos trabalhadores; do quanto a saúde e o bem-estar serão ainda mais indispensáveis para a gestão de pessoas; da visão sobre ética e transparência neste novo contexto emergente; e como a aprendizagem intencional se torna mentalidade central para empresas e profissionais.





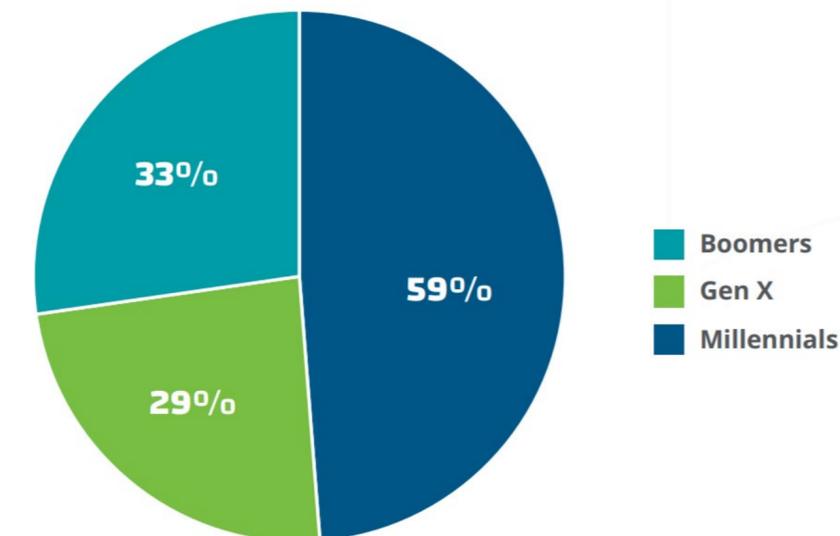
#05

MAIS FLEXIBILIDADE, AUTONOMIA E ESCOLHA PARA OS INDIVÍDUOS

Pense em você antes da pandemia. Quais artigos e serviços você não pensava em comprar ou utilizava pouco e que, agora, se tornaram recorrentes ou desejáveis na sua rotina? Essa pergunta é para ajudar a visualizar que, quando o mundo ao nosso redor se modifica, nossos hábitos e comportamentos também são afetados. No mundo do trabalho, esse paralelo é válido. Muito do que antes era algo esporádico ou distante, hoje, está na lista de prioridades dos profissionais.

Novos comportamentos emergem, como a busca por mais liberdade e por maior flexibilidade nas relações de trabalho. Essa busca encontra ressonância com duas tendências: a expansão do trabalho remoto e da Economia Gig – tendência mundial de empresas que optam pela contratação pontual ou temporária de acordo com a flutuação da demanda. Essas duas tendências também ampliam o mercado de atuação dos **nômades digitais**. Aliás, a mídia reporta constantemente que o principal impulso do nomadismo contemporâneo seja o desejo de fugir das

estruturas coercitivas do ambiente de trabalho, especialmente horários rígidos, presença física e deslocamento diário. **Estudos** começam a notar que o **sonho do nômade** também é muitas vezes expressado como um desejo de ganhar um sentimento simbólico ou generalizado de liberdade, de autonomia e de autodeterminação.



Com os *Millennials* na liderança, a segunda maior geração de nômades digitais são os *Baby Boomers*, o que pode ser uma surpresa para muita gente. (Fonte: [MOB Partners](#))

Veremos que a vontade de ter mais flexibilidade na vida profissional se torna uma necessidade, sendo um dos pontos focais que o ManpowerGroup aponta em sua pesquisa global **“O Futuro dos Trabalhadores, por Trabalhadores: um Próximo Normal melhor para todos”**. O estudo apresenta os anseios das pessoas em relação ao trabalho e uma hierarquia de demandas atualizada. Em um momento de escassez de talentos, é especialmente fundamental que as empresas compreendam e se organizem para atender a essas demandas, de forma que se tornem mais atrativas e obtenham maior engajamento de seus times.

Começemos pela base. A segurança e a saúde cimentam as necessidades dos profissionais, que tendem a compartilhar seus dados com seus empregadores se confiarem que eles agirão com base nas informações disponíveis para tomar a decisão certa em relação a esses assuntos, garantindo políticas rigorosas de prevenção e de cuidado, para que suas famílias também não sejam postas em risco. Confiança de que a empresa irá determinar o trabalho domiciliar em caso de um colaborador apresentar sintomas do novo coronavírus, ou de alguma outra doença, e a comunicação clara sobre todas as medidas que estão sendo tomadas com foco na integridade são fortes expectativas dos profissionais.



Fonte: [Pesquisa Escassez de Talentos, 2020](#).

Na sequência, vemos que a manutenção do emprego é motivo de grande preocupação, ainda mais em uma época de crise econômica global. Na pesquisa, **os profissionais da área de TI são os únicos que não classificam “manter o emprego” como uma grande prioridade**. Neste ponto, líderes têm um papel importante no estabelecimento de uma relação transparente e acolhedora para ajudar aqueles colaboradores que estão temerosos quanto à empregabilidade na organização.

Destacamos também o fato de que, para **43% dos trabalhadores, este momento em que vivemos marca o final do modelo de trabalho no escritório, das 9h às 18h**. A flexibilidade que veio com a jornada remota é algo que a grande maioria das pessoas não quer abrir mão, mesmo após a possibilidade de retorno presencial. Elas esperam conseguir a melhor combinação e equilíbrio entre trabalho e responsabilidades domésticas. Os *Millennials*, por exemplo, se mostraram os mais nervosos e estão menos dispostos a perder a flexibilidade que ganharam, além de quererem evitar o deslocamento para o trabalho. Em contrapartida, os Boomers e a Geração X e Z são mais otimistas, mais voltados para a colaboração presencial e construção de redes para crescer na carreira.

COVID-19: IMPACTO GLOBAL NO TRABALHO:



A maioria prefere 2 a 3 dias por semana no local de trabalho



8 em 10 querem mais equilíbrio entre trabalho e família

Fonte: [O Futuro dos Trabalhadores](#), por [Trabalhadores: um Próximo Normal melhor para todos, 2020](#).

No entanto, é provável que uma análise mais aprofundada evidencie que a força de trabalho está bifurcada: aqueles cujas habilidades são muito requisitadas – estas relacionadas à tecnologia, adaptabilidade, pensamento crítico, entre outras – têm mais benefícios em termos de salário, podem trabalhar remotamente,

evitar o deslocamento até a empresa e ficam em casa em segurança. Já os que atuam a partir de habilidades que estão em declínio precisam sair de casa para trabalhar presencialmente e ficam sujeitos a uma exposição ainda maior, conforme analisado também na pesquisa do ManpowerGroup.

OS PRIVILEGIADOS

Incluem trabalhadores nas áreas de cibersegurança, transformação de negócios, contabilidade, vendas



Maior probabilidade de receberem aumento de salário, mesmo em épocas de desaceleração



Conseguem evitar o deslocamento até o local de trabalho e o maior risco que o transporte público representa



Mais segurança no emprego, com habilidades requisitadas mesmo quando os índices de desemprego aumentam



Maior flexibilidade sobre como e quando trabalhar, combinando trabalho e casa de uma forma que funciona para eles



Veem o escritório como um lugar para socializar, colaborar e dar um tempo na rotina de casa

OS DESFAVORECIDOS

Incluem trabalhadores nos setores de hospitalidade, entretenimento, varejo e supermercados



Maior probabilidade de desemprego, maior risco de afastamento temporário



Mais aliviados / mais necessidade de voltar ao local de trabalho



Mais impactados pela redução da jornada de trabalho e de salário



Mais probabilidade de ter de se deslocar para ir ao trabalho, mais custo, mais risco, menos tempo para si próprio



Menor probabilidade de conseguir trabalhar remotamente – menor flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mais desafios com o cuidado dos filhos



Mais estresse em função da exposição ao vírus, maior preocupação com o risco de infectar a família

Fonte: [O Futuro dos Trabalhadores, por Trabalhadores: um Próximo Normal melhor para todos, 2020.](#)

Se a flexibilidade é uma demanda praticamente unânime, como oferecê-la àqueles que precisam trabalhar presencialmente? As estratégias podem integrar horários de entrada e saída escalonados e horários de trabalho mais flexíveis. De qualquer forma, a melhor maneira de buscar soluções para as prioridades é a abertura para ouvir e captar as percepções dos profissionais.

E para que as empresas possam olhar para essas novas demandas de sua força de trabalho de forma estru-

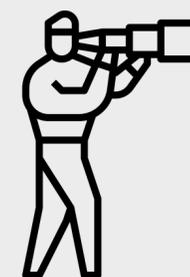
turada e sistêmica, criar canais de feedbacks é primordial – mas não somente. A escuta deve estar ativa em mais direções, portanto, no artigo “[A tecnologia está transformando a análise de pessoas. Isso é uma coisa boa?](#)”, [Tomas Chamorro-Premuzic](#) e [Ian Bailie](#) resgatam a [pesquisa pulse](#) (*survey pulse*) para que seja feito um diagnóstico do momento presente, com regularidade, para entender o nível de satisfação e prestar atenção em informações que apontam para alguma carência sentida pelas equipes.

A Rabobank, multinacional holandesa de serviços financeiros, compartilhou [sete insights](#) sobre como foi o processo de *employee listening* (escuta do colaborador) durante o início da pandemia. Entre os aprendizados, ressaltamos dois: a formulação de hipóteses para serem testadas na pesquisa com os colaboradores, coletando percepções sobre aquilo que a empresa realmente está disposta a fazer – afinal, não adianta realizar uma pesquisa se as informações não forem transformadas em ações; e a atenção às tendências emergentes apontadas pelos funcionários, até mesmo pela velocidade das mudanças. Monitorar tópicos mais relevantes dessas pesquisas e escutas pode ajudar a antecipar possíveis necessidades futuras.

O report “**Re-architecting Work Models**”, da **Deloitte**, aponta novas reconfigurações de trabalho para fazer frente aos desafios que os trabalhadores vêm enfrentando com a pandemia: fadiga do zoom, sentimentos de solidão, trabalho e lazer misturados. O estudo também mostra que a busca por mudanças nos modelos de trabalho, particularmente a escolha de onde o trabalho é realizado, é maior do que em qualquer outro momento da história. Na verdade, 75% das pessoas estão sinalizando uma preferência por um mix de trabalho remoto e presencial. No entanto, acordos flexíveis de trabalho são apenas a ponta do iceberg. As práticas e a filosofia sobre como o trabalho é feito estão mudando. A pandemia desafia as ortodoxias em torno da configuração e flexibilidade. Agora é a hora de redesenhar o trabalho, para possibilitar um leque de escolhas e mais autonomia.

Para isso, mais do que nunca, as empresas precisam gerar confiança, ouvir as pessoas, responder às suas necessidades e ajudar os trabalhadores a priorizar tarefas e recarregar suas energias. Quando o estresse está em alta e a preocupação número 1 nas mentes de muitos profissionais é a perda do emprego, a chave é uma liderança forte, comunicação frequente e transparente e uma cultura adequada para o ambiente híbrido, além de apoio acessível ao bem-estar.

VEJA SÓ:



Sim, ainda temos duas prioridades para conversar: a busca por mais aprendizados e desenvolvimento; e a expectativa por ações voltadas ao bem-estar. Abordaremos cada uma delas a seguir, em tópicos específicos, conectando-as aos outros panoramas.

[Siga com a gente.](#)



#06

SAÚDE MENTAL TÃO IMPORTANTE QUANTO A FÍSICA

O ano era 2018 e a depressão já estava no radar da Organização Mundial da Saúde como a doença mais incapacitante até 2020. No mesmo ano, o tema teve espaço no Fórum Econômico Mundial, prevendo que o chamado “mal do século XXI” teria um impacto significativo para a economia. Estima-se que 300 milhões de pessoas sofram de depressão no mundo. No Brasil, dados anteriores à pandemia já traziam um **aumento** de 34,2%, de 2013 para 2019 e, mais recentemente, o país também foi considerado o **mais ansioso do mundo** e o quinto mais depressivo. Além de aumentar o risco de suicídio, os problemas psicológicos e emocionais ainda podem desencadear comportamentos nocivos, como sedentarismo, consumo de álcool e de drogas e alimentação desequilibrada - fatores que contribuem para o desenvolvimento de outras doenças graves. Uma **análise** realizada pela da McKinsey&Company, com base em dados sobre prescrições, evidencia que o uso de

antidepressivo aumentou em 30% as chances de pessoas receberem um medicamento para diabetes; 50% para câncer; e quase 60% em doenças cardíacas. Ou seja, o bem-estar mental é o cerne de todos os cuidados.

PARA REFLETIR:

Para o filósofo coreano Byung-Chul Han, vivemos na sociedade do desempenho, na qual buscamos, individualmente, sempre a nossa melhor versão, querendo produzir e realizar sempre mais. O resultado é um adoecimento que nos leva à exaustão e à culpa. Sobre este olhar, ele escreveu o livro “**Sociedade do Cansaço**”, em 2010, que aborda como esse *modus operandi* reflete em um esgotamento físico e mental.

Até 2030, a OMS projeta que a depressão será a principal **causa de invalidez**, ultrapassando problemas como doenças cardíacas e neurovasculares. Paralelo aos alertas, o conceito de saúde também foi revisitado, passando do “ser saudável é não estar doente” para um foco cada vez mais preventivo e abrangente, que também inclui o cuidado com o bem-estar emocional, psicológico, financeiro e espiritual. Então, o que levantava uma bandeira amarela se tornou uma grande bandeira vermelha com a chegada da pandemia. A suspensão da vida como conhecíamos, o isolamento, o medo, o desemprego, o luto e a fusão da vida pessoal com a vida profissional formam um caldo ainda mais potente para desencadear problemas psicológicos. Sentimentos de estresse e ansiedade serão um legado da COVID-19, bem como nossas reflexões sobre o valor da saúde, do bem-estar, da família e da comunidade. Por isso, mais do que promover medidas de segurança física, as empresas devem acolher as necessidades emocionais dos seus colaboradores.

“Dado o preço econômico dos transtornos mentais e de uso de substâncias, os empregadores devem estar altamente motivados a investir em saúde comportamental, sob pena de aumentar os custos de saúde e o desgaste de funcionários.”

Fonte: artigo “Saúde mental no local de trabalho: a revolução que se aproxima”, da consultoria McKinsey&Company, em dezembro de 2020.

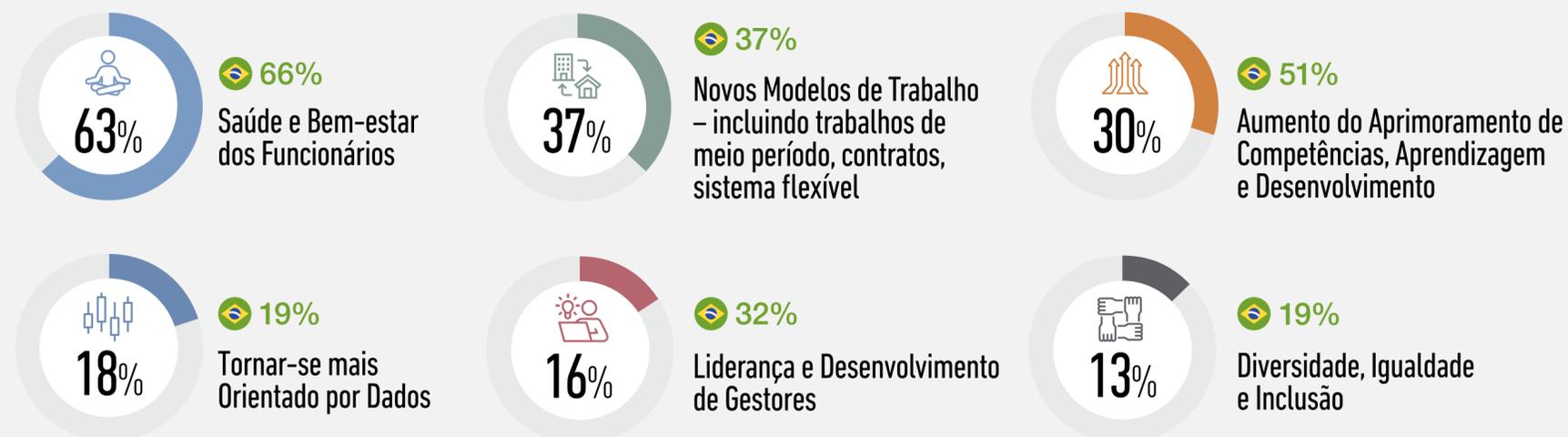
Segundo dados da pesquisa realizada pela FGV-EAESP, para 45,8% dos 464 entrevistados, houve **aumento da carga de trabalho** após o isolamento. Para 34%, foi difícil ou muito difícil manter a motivação, e para 36% foi difícil ou muito difícil seguir

com a mesma produtividade. No caso das mulheres que são mães, **79% afirmaram ter sintomas de ansiedade** pelo desafio imposto de conciliar trabalho, maternidade e tarefas da casa. Agora é hora de repensar a maneira como as pessoas trabalham, são reconhecidas e recompensadas, em especial pais e mães, e particularmente no caso das mulheres, que ainda desempenham a maioria das atividades de cuidado e atividades domésticas em muitos lares.

A boa notícia é que a pesquisa global “**Revolução das Competências**”, do ManpowerGroup, aponta que para 2021 e além, os líderes de RH consideram a saúde

e o bem-estar como prioridade mais importante. No Brasil, o índice é de 66%. Mas como é possível que as organizações atendam a essa necessidade e a expectativa dos profissionais de que haja não só a oferta do cuidado, mas também um incentivo para que possam se dedicar a isso? Idealmente, as empresas devem definir e implementar um sistema de apoio (seja uma linha direta, terapeutas, psicólogos, grupos de apoio, dentre outros) e preparar a liderança para que gestores tenham ferramentas e recursos para lidar com colaboradores que estejam enfrentando algum tipo de questão psicológica e/ou emocional, garantindo uma atmosfera inclusiva e segura.

PRIORIDADES DOS LÍDERES DE RH



Fonte: **O Impacto da Covid-19 sobre a Digitização e as Competências: O Novo Futuro para os Trabalhadores**, do ManpowerGroup, em 2021.

VOCÊ SABIA?

A Rede Brasil do Pacto Global da ONU, a agência de comunicação InPress Porter Novelli, em parceria com a Sociedade Brasileira de Psicologia (SBP), lançaram o movimento **#MenteEmFoco**, o qual convida empresas para assumir um compromisso com a saúde mental de seus colaboradores e agir também para romper com estigmas sociais em torno de distúrbios psicológicos. Ambev, Unilever, Hospital Sírio-Libanês são algumas das que já se juntaram à causa.

O portal Quartz elencou algumas formas de líderes e profissionais de RH tratarem esse novo papel de especialistas em bem-estar. Você pode ver todas [aqui](#), mas destacamos, justamente, o ponto de que não basta disponibilizar benefícios, se os colaboradores não sentem abertura para utilizá-los. Portanto, a primeira orientação é trabalhar a cultura organizacional para que o tema seja explorado sem estigmas. Assim, as pessoas se sentirão estimuladas e à vontade para buscarem ajuda e cuidarem de si mesmas. Neste sentido, é fundamental que os gestores liderem com empatia, abram espaço para a vulnerabilidade e criem um campo psicologicamente seguro para que o time possa dividir este tipo de problema, afinal, a tendência é que as pessoas procurem mais seus líderes do que o próprio RH nesses momentos. Segundo dados publicados pela **Fast Company**, os trabalhadores cujo gestor ouve seus problemas relacionados ao trabalho são 62% menos propensos a ter um esgotamento.

“Cabe aos líderes da empresa promover a conscientização e a ação em saúde mental. Ao falar abertamente sobre saúde mental e respaldar essa conversa com ações significativas, os líderes podem desestigmatizar a doença mental e sinalizar que as pessoas podem e devem ter acesso ao suporte que a empresa oferece.”

Fonte: artigo “Saúde mental no local de trabalho: a revolução que se aproxima”, da consultoria McKinsey&Company, em dezembro de 2020.

Estudos mostram que investir em cuidados com a saúde mental geram retornos reais – pessoais, organizacionais e econômicos. Em 2018, o artigo do *Journal of Occupational and Environmental Medicine* indicou que 86% dos colaboradores disseram ter melhorado seu desempenho no trabalho e apresentaram menor taxa de absenteísmo depois de terem recebido tratamento para depressão. Outro estudo divulgado pela **Harvard Business Review** notou que a cada US \$ 1 gasto no cuidado de pessoas com problemas de saúde mental, US \$ 4 são devolvidos à economia.

As novas escolhas e vivências particulares estão levando as companhias a reverem suas relações com os profissionais. Estar atento aos interesses e demandas dos talentos é não só se alinhar com os novos tempos, mas também trabalhar para construir uma estratégia mais sólida na atração e retenção de talentos. A seguir, veremos outros aspectos que fazem parte desse mesmo movimento.



#07

MAIS ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

Eis mais um paradoxo do nosso tempo. De um lado, está o acesso mais fácil às informações. Com poucos toques e cliques, podemos saber o que está acontecendo em cada canto do mundo. O volume de dados e conteúdo gerado nunca foi tão grande. No entanto, isso também permite que a desinformação possa encontrar espaço entre nós – basta perceber a frequência com que vemos “fake news” por aí. O mundo da hiperinformação desperta também o sentimento de desconfiança. Em que podemos acreditar? Como e em quem confiar?

Em 2017, o TrendWatching apresentava o conceito **Glass Box Brands** – marcas de caixa de vidro. A conectividade alavancou a necessidade

da transparência e está redefinindo o que é uma marca, colocando a cultura corporativa como parte essencial dessa construção. No Brasil, a pesquisa da Accenture Strategy, “**Global Consumer Pulse**”, aponta que 83% das pessoas dão preferência para comprar de marcas que estão alinhadas aos seus valores de vida. As pessoas querem poder saber o máximo sobre como uma empresa atua, e o que era algo “interno” derruba as paredes para se tornar visível para o público.

Um negócio costumava ser uma caixa preta. Agora é uma caixa de vidro.

TrendWatching

À medida que as empresas estão adotando tecnologias emergentes, buscando forças de trabalho alternativas e novos formatos e arranjos na forma de trabalhar, também passam a enfrentar **novos desafios éticos**. Esses desafios são intensificados quando ocorre a interseção entre humanos e tecnologia, em que novas questões – como o impacto nos trabalhadores e na sociedade – sobem ao topo da agenda. Assim, a forma como as empresas irão combinar pessoas e máquinas estará no centro das preocupações éticas daqui pra frente.

A Deloitte divulgou recentemente sua pesquisa anual *Global Human Capital Trends* 2020, na qual 85% dos entrevistados afirmaram acreditar que **o futuro do trabalho gera desafios éticos** – mas apenas 27% disseram possuir em suas empresas políticas e líderes capazes de gerenciar esses desafios. Essa gestão, relacionada à ética e ao futuro do trabalho, cresce em importância: mais da metade dos entrevistados disse que esse era o principal ou um dos principais problemas que as empresas enfrentam, e 66% preveem que será o desafio central nos próximos três anos. No Brasil, a pesquisa **revela** que as empresas brasileiras avaliam que ética no futuro do trabalho é a tendência mais importante. Em segundo lugar, com 93%, vem a tendência de promover um sentimento de pertencimento dos colaboradores.



Report da Deloitte “**Ethical tech: Making ethics a priority in today's digital organization**” aborda por que tornar a tecnologia ética é uma prioridade na organização digital de hoje.

“Acredito que essa crise possa inspirar um movimento em direção a uma liderança mais ética. As pessoas exigirão isso.”

Adam Grant, psicólogo e professor da Wharton School (*The Economist*).

Hoje, somando as tensões sociais com a maior visibilidade dos acontecimentos nas plataformas digitais é formado um contexto de contágio emocional muito potente. Ou seja, um deslize ou uma prática que vai na contramão do que as pessoas consideram aceitável e ético pode se transformar num *post* que viraliza nas redes sociais, repercute e pode gerar impactos profundos na reputação de uma empresa.

É neste sentido que a ética e a transparência entram como diretrizes nucleares para as companhias operarem neste novo contexto automatizado e digital. Com a ascensão das escolhas individuais, os colaboradores compartilham da mentalidade dos consumidores na hora de escolher seus trabalhos. Não à toa, de um tempo para cá, falamos tanto em employer experience e employer branding. A pesquisa **Escassez de Talentos 2020**, do ManpowerGroup, mostra que empresas com propósito e compromisso com as pessoas, com as comunidades em que atuam e com o planeta estão sendo as mais procuradas. Apesar de a geração Y ter 5,3 vezes mais probabilidade de permanecer em um trabalho alinhado ao seu propósito, segundo a **PwC**, essa preocupação não é um jogo apenas dos mais jovens: a pesquisa do ManpowerGroup identificou que profissionais com mais de 65 anos também são movidos por este princípio.



A Natura e a Avon foram reconhecidas entre as empresas mais éticas do mundo em 2021 pelo **Ethisphere Institute**, líder global na definição de padrões para práticas éticas nos negócios. Única brasileira na **lista de 130 empresas globais**, a Natura é destaque pela 11ª vez na categoria Saúde & Beleza. A Avon integra a lista pela primeira vez.

As empresas precisam de um endosso autêntico dos colaboradores. Mesmo aquelas mais robustas podem precisar se posicionar se um ou mais profissionais se pronunciarem sobre um episódio delicado, como aconteceu com os funcionários do Google sobre assédio; Amazon Prime Day sobre condições de trabalho; Twitter, Microsoft e muitas outras sobre a Ação pelo Clima. Comunidades como [Glassdoor](#) e as próprias redes sociais criam espaços para que as percepções sobre os empregos sejam amplificadas, e isso pode impactar positiva ou negativamente a atração de novos e melhores talentos, a depender de como a empresa se posiciona em relação à transparência e à ética, seja na cultura, na produção, na comunicação, nos contratos, nos relacionamentos etc. Ainda de acordo com a pesquisa do ManpowerGroup, os profissionais querem se orgulhar da empresa em que trabalham e do que fazem. Marca forte, reputação sólida, ótimo lugar para trabalhar e uma oportunidade de impactar o mundo estão entre as dez principais razões para se fazer parte de uma organização.

A forma como a vida é mostrada no LinkedIn é tão importante como a forma como ela parece no Instagram, por isso, é importante ser mais do que transparente em relação ao seu porquê – clareza e autenticidade sobre qual é o propósito e o significado da missão de sua empresa, e liderança com o mesmo espírito para conquistar o engajamento do time e fortalecer a marca. Os resultados virão, do lado de dentro e também do lado de fora.

“WALK THE WALK: empresas que atuam com um propósito demonstram autenticidade, são transparentes e responsáveis por tudo o que fazem.”

(Purpose is everything, Deloitte).

FICOU SABENDO?



Timnit Gebru, ex-funcionária do Google, denunciou a empresa por **racismo e censura**. Respeitada por sua pesquisa sobre ética no uso da Inteligência Artificial, fez críticas ao fato de a tecnologia não reconhecer rostos de pessoas negras. No ocorrido, ela argumenta que, durante uma reunião, foi solicitado que retirasse seu nome de um artigo referente ao tema, porque a empresa não estava preparada para a discussão. Ela, então, mandou um e-mail expondo a situação para colegas e o episódio culminou na sua saída da empresa. Na internet, recebeu apoio das pessoas com a [#BelieveBlackWomen](#).

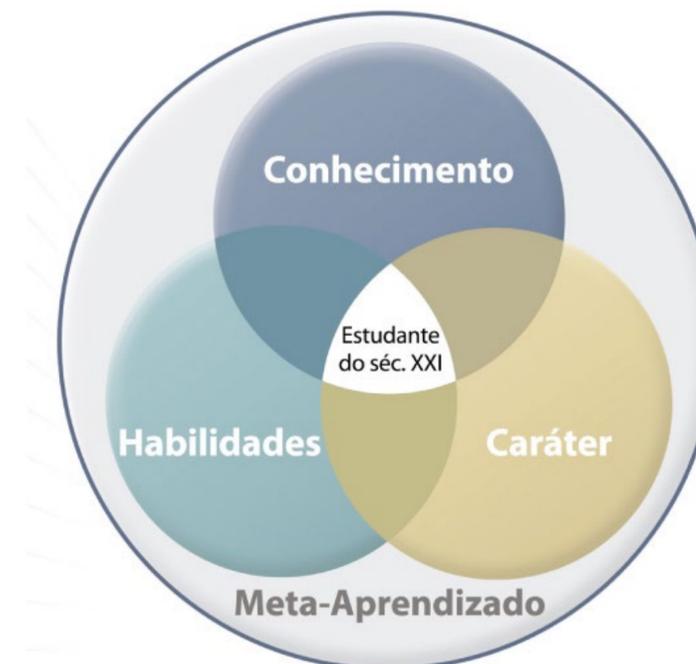


#08

APRENDIZAGEM INTENCIONAL

Vivemos uma verdadeira revolução das competências. No mundo digitalizado, um diploma universitário não significa mais a garantia de emprego, de estabilidade e de valorização. Os modelos educacionais convencionais, moldados para atender a um sistema industrial, responsável por produzir futuros operários, não mais acompanham as transformações geradas pela aceleração sem precedentes da au-

tomação e pelas novas demandas sociais. A tecnologia também impacta a educação, derrubando os muros da sala de aula e expandindo os meios, os formatos e as possibilidades de aprendizagem. A escola e a formação deixam, então, de serem delimitadas por um espaço ou por um período de tempo, abrindo caminho para um ciclo de aprendizado contínuo, fluido e o mais importante: intencional.



O *Center for Curriculum Redesign (CCR)* tem se dedicado a identificar quais são os padrões educacionais para o século XXI. A partir de 32 estruturas, consideradas importantes no mundo inteiro, chegou à **quatro dimensões** de objetivos para a educação do século XXI.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial, até 2022, **42% das competências essenciais** dentro das funções serão alteradas, reflexo de um mundo imprevisível e complexo. Por este caminho, a revolução educacional é urgente, e a responsabilidade passa por indivíduos, instituições de ensino, empresas e poder público – este último com a função primordial de prover **o acesso e o direito de todos à educação de qualidade**. No que toca às organizações, exploraremos mais a fundo este tema no tópico “Catalisando o desenvolvimento humano”, no capítulo sobre Os Novos Papéis das Empresas. Aqui, o recorte será como essa abordagem intencionada **deve ser uma atitude desenvolvida por todas as pessoas a fim de que possam manter a empregabilidade, mas não só, pois também nos provoca a colocar o conhecimento como um atravessador da nossa experiência. Um facilitador para nossa própria transformação.**

A aprendizagem intencional, abraçada pelo conceito mais amplo de aprender ao longo da vida (**lifelong learning**), é aquela que busca em cada vivência e no cotidiano novos conhecimentos e atualizações. A consultoria **McKinsey** aponta que esta é a habilidade mais fundamental a ser aprimorada para o presente e para o futuro. “Aprender é o modo e a mentalidade em que os aprendizes intencionais operam o tempo todo. Embora estejam vivenciando a mesma situação que outra pessoa poderia experimentar, eles aproveitam melhor porque tudo – cada experiência, conversa, encontro e entrega – traz consigo uma oportunidade de se desenvolver e de crescer”.

As experiências e interações do dia a dia oferecem excelentes oportunidades de aprendizado, mas apenas se você intencionalmente tratar cada momento como uma. Os aprendizes intencionais entendem o processo de aprendizagem não como um fluxo separado ou um esforço extra. Em vez disso, é uma forma de comportamento quase inconsciente e reflexiva.

Modalidades de aprendizagem no ambiente de trabalho futuro

MICROLEARNING

Blogs, curadorias, artigos, vídeos, programas de microaprendizagem, on-demand

MACROLEARNING

MOOCs, materiais didáticos, simulações, incluindo Realidade Virtual (VR) e Aumentada (AR)

“UNIVERSITY” LEARNING

Graduação, pós, eventos, inovações, programas de liderança

EXPERIENTIAL LEARNING

Mentoria, dinâmicas, socializações

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

No futuro, a aprendizagem terá destaque no ambiente de trabalho. Lifelong Learning será cada vez mais orgânica, incorporada ao cotidiano com colaboradores atualizando continuamente suas *skills* no fluxo do trabalho, por meio de microaprendizagens. Grupos de trabalho tornar-se-ão ainda mais importantes no futuro como plataforma para a aprendizagem tácita. A Aprendizagem Experiencial – que é o aprender fazendo – ocorre especialmente trabalhando ao lado de outras pessoas. Programas mais longos, em universidades, continuam sendo necessários para desenvolver conhecimentos e competências do zero, mas serão complementados por microaprendizagens, que permitam uma revisão e atualização periódica.

(Fonte: Deloitte Insights)

MENTALIDADE FIXA X MENTALIDADE CONSTRUTIVA

“Eu não sou capaz de fazer uma apresentação em público” x “Eu preciso me preparar melhor para uma apresentação em público”. Essa é a diferença entre a mentalidade fixa, que não abre espaço para mudanças e evoluções, e a construtiva, em que você reconhece onde pode avançar, sendo também um mecanismo de libertação do medo de errar. Essa abordagem é parte do trabalho da psicóloga Carol Dweck e um caminho para adotarmos a aprendizagem intencional. Você pode assistir ao TED Talks sobre o tema [aqui](#).

Aprender a aprender é o grande convite. Como? Exercitar a curiosidade, desde a infância, é o ponto de partida e o que nos mantém motivados a seguir aprendendo. Pesquisas mostram que aprendizados guiados pela curiosidade têm efeitos tão relevantes no **desempenho** intelectual quanto um trabalho com grande esforço. Além disso, quem aprende por estar curioso, **aprende melhor**, e ainda fortalece comportamentos como adaptabilidade e tolerância – tão essenciais para nossa vida em comunidade.

PARA REFLETIR:

Os filósofos Renato Noguera e Marcos Barreto trazem um olhar a partir das culturas Ubuntu e Teko Porã para a educação, propondo a **infancialização** dos seres – não confundir com infantilização. Isso significa olhar para a realidade com encantamento, como um espaço contínuo que permite reformulações e ressignificações, assim como encaramos a vida na infância.

Neste sentido, o aprendizado ao longo da vida e a aprendizagem intencional trazem a possibilidade de que cada pessoa identifique suas necessidades de conhecimento, defina objetivos, busque ferramentas e recursos para aprender e avaliar os resultados. A pesquisa **Global Learner Survey** mostra o aumento do protagonismo, inclusive de brasileiros, em autodirigir sua educação, complementando o ensino formal: 46% dos brasileiros aprenderam sozinhos usando recursos da internet, ao sentirem que precisavam de uma nova habilidade para o trabalho. Entre os meios preferidos estão os cursos rápidos e as plataformas online. Como veremos adiante, as empresas podem contribuir nesse processo, oferecendo novas formas e experiências de aprendizagem para suas equipes de forma mais personalizada e específica.



Como resumo, reforçamos que são as potencialidades humanas que irão incrementar a tecnologia e reduzir a ameaça da substituição das funções pela automação, englobando as *soft skills* tradicionais, tais como a comunicação, a colaboração e a criatividade, além de características humanas únicas, como a empatia, a construção de relacionamento, a **capacidade cognitiva**, a **curiosidade e, claro, o desejo de aprender**.

Seja qualificação ou requalificação, a **microcertificação será uma grande tendência no futuro**, com a possibilidade de escolher temas específicos e já aplicá-los na prática. E, com apoio da tecnologia, será cada vez mais fácil aprender de forma contínua e receber uma certificação. Isso pode acontecer na educação básica ou no ensino superior ou até mesmo de maneira informal em cursos rápidos. Aqui entra o open badge, um distintivo ou medalha digital que comprova o aprendizado em determinada atividade ou a participação em um projeto, além de permitir que a aquisição de uma nova habilidade seja compartilhada em redes sociais. A tecnologia Blockchain garante a veracidade do certificado. (Cortesia da imagem: napratica.org.br)

TENDÊNCIAS DE NOVAS CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO

Chegou a hora de mergulhar em forças que estão rearranjando o mundo do trabalho, desde a escassez de qualificação provocada pela busca de novas habilidades, passando pela aceleração das estratégias de gestão de talentos a partir de novas modalidades de colaboração e, por fim, a interdisciplinaridade que surge com a eliminação dos silos entre as profissões.



#09

ESCASSEZ DE TALENTOS



Pegamos carona no tema anterior em que falamos da revolução das competências para ir adiante e chegar até a escassez de talentos, um fenômeno de escala global que se tornou um dos principais desafios para as empresas, hoje e no futuro. De acordo com a pesquisa **“Escassez de Talentos 2020”**, do ManpowerGroup, **54% das organizações de todo o mundo sentem o impacto da falta de trabalhadores com as qualificações desejadas. Este percentual é o mais alto em dez anos e apenas 18% dos países não relatam este como sendo um obstáculo a ser superado.**

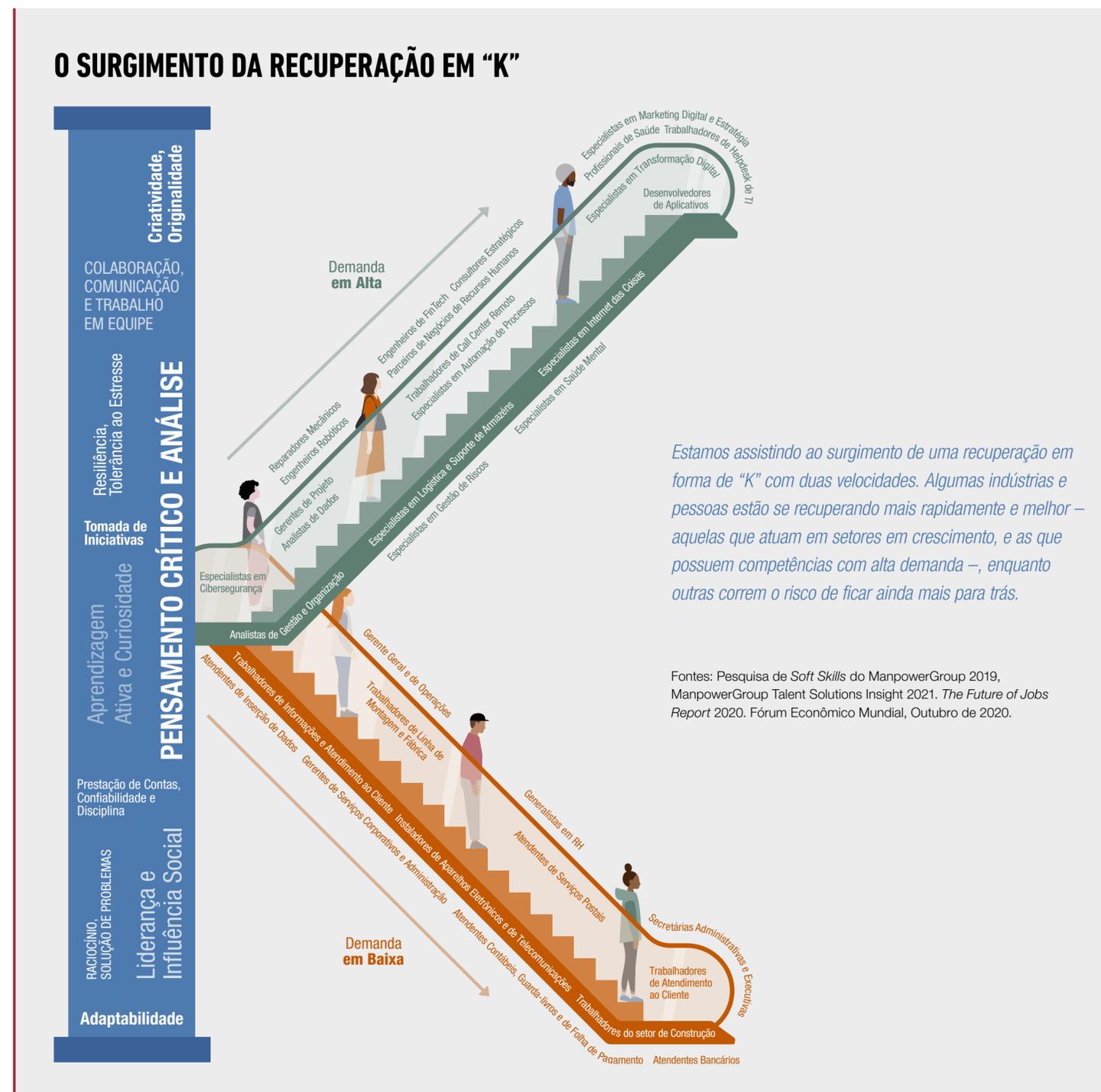
A escassez global de talentos está em nível recorde...



Fonte: **Escassez de Talentos 2020**.

O avanço tecnológico tem protagonismo nessa mudança. Porém, ao contrário do que pode parecer, as empresas que mais estão se digitizando são as que mais criam empregos. No Brasil, 90% dos empregadores em processo de automatização planejam aumentar ou manter seu quadro de colaboradores, segundo o estudo **“Procuram-se humanos: os robôs precisam de você”**. Paradoxalmente, nesse mesmo Brasil, a taxa de **desemprego** pode chegar a 14,5% ainda este ano.

Esse cenário tende a se intensificar visto que a recuperação das atividades vem acontecendo em forma de “K” – em que existe uma demanda em alta e uma demanda em baixa –, conforme apontado pelo relatório do ManpowerGroup, **“Impacto da COVID-19 sobre a Digitização e as Competências”**, em que vemos **habilidades voltadas ao autogerenciamento, ao conhecimento de tecnologia, à resolução de problemas e ao trabalho em conjunto como as categorias mais evidentes nessa reconfiguração**. Algumas indústrias e pessoas estão se recuperando mais rapidamente e melhor – aquelas que atuam em setores em crescimento, e as que possuem competências com alta demanda –, enquanto outras correm o risco de ficar ainda mais para trás.



Soft skills + Tech skills = poder humano

À medida que as organizações se transformam e se tornam digitais rapidamente e em escala, as competências necessárias também mudam. (Fonte: **Reboot da Revolução das Competências: OS 3 R's – Renovar, Requalificar, Recolocar** | ManpowerGroup, 2021)

Um exemplo é o segmento de tecnologia, em que a escassez de talentos é ainda mais grave porque as competências são muito recentes. Se em outros setores há cortes, empresas que buscam profissionais de TI ficam com vagas ociosas, como é o caso da Semantix. "Mesmo contratando uma média de 20 profissionais por mês nos últimos meses, ainda temos mais de 50 oportunidades abertas", afirma gerente de gente e gestão Paula Pervelli. A Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais, relata que são formadas 46 mil pessoas com perfil tecnológico por ano, mas, até 2024, a procura por esses profissionais será de 420 mil. Ou seja, se não houver uma mudança de rota, a previsão será faltar cerca de 260 mil pessoas qualificadas para atuar na área. Como aponta outra pesquisa do ManpowerGroup, sobre a revolução das competências, as organizações mais inovadoras estão formando parcerias com terceiros – meio acadêmico e, até mesmo, concorrentes – para se tornarem criadoras de talentos em tecnologia. Além da área de TI, a indústria nacional também sofre com a falta de profissionais com as competências desejadas: uma em cada cinco empresas relatam esse problema, segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI).

A previsão é que até 2025, cerca de 97 milhões de novos empregos surjam nas áreas de Inteligência Artificial, Economia Verde e Economia de Cuidados, o que demandará desenvolvimento de competências direcionadas para atender a essas oportunidades. De acordo com o relatório *Future of Jobs 2020*, 94% dos líderes de negócios esperam que seus profissionais adquiram novas habilidades – em 2018, esse percentual era de 65% –, mas as empresas podem ser ativas nesse processo: segundo a pesquisa, as organizações pretendem oferecer programas de qualificação e requalificação para cerca de 70% dos empregados até 2025; e 66% dos empregadores esperam obter retorno sobre esse investimento em um ano. Mas, vale lembrar que a janela para o aprendizado se tornou mais curta devido ao ritmo acelerado das transformações. Como parte do estudo, uma análise feita com a Coursera, mostrou que houve crescimento de quatro vezes no número de empresas que disponibilizaram aprendizagem online para seus funcionários. A plataforma também indicou a média de tempo para desenvolver algumas das habilidades mais desejadas hoje e no futuro, o que pode ajudar sua empresa a planejar estratégias de aprendizagem e prever o retorno da requalificação.

TEMPO NECESSÁRIO PARA CONSTRUIR NOVAS HABILIDADES ONLINE PARA OS TRABALHOS DO FUTURO



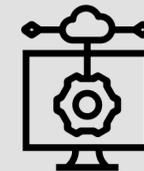
**1-2
MESES**

Pessoas e Cultura,
Redação de Conteúdo,
Vendas e Marketing.



**2-3
MESES**

Desenvolvimento de
Produto e habilidades
ligadas a dados e
Inteligência Artificial.



**4-5
MESES**

Habilidades
relacionadas a Cloud
Computing e Engenharia.

Algumas habilidades levarão apenas um ou dois meses para serem aprendidas, enquanto outras que podem ajudar os profissionais a ingressarem em funções na nuvem e na engenharia levam de quatro a cinco meses. (Fonte: Imagem: Fórum Econômico Mundial).

A escassez de talentos é uma barreira impactante, uma vez que gera entraves para que as empresas inovem, absorvam novas tecnologias e tenham melhores resultados no aperfeiçoamento de produtos e de serviços, afetando diretamente a competitividade no mercado. Para **Shireen Yacoub**, CEO da Edraak for Training & Social Development, vencer esse obstáculo envolve quatro pilares essenciais: a colaboração entre setores público, privado e civil; a expansão da internet como direito humano; o investimento em setores que fortaleçam a qualificação; e a padronização global para implementar programas. A solução precisa de diferentes atores, mas, enquanto empresas, essa é a oportunidade de contribuir para **renovar, requalificar e recolocar profissionais, ajudando-os no desenvolvimento contínuo que combine *tech skills* e *soft skills*.**

Em breve, iremos falar mais sobre isso, no tópico dedicado ao papel das organizações como catalisadoras da aprendizagem e do desenvolvimento humano. Siga aqui.



#10

A ACELERAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E GESTÃO DE TALENTOS

“Quando penso sobre estratégia de negócios e planejamento para o futuro, as organizações que estão à frente da curva começam com o processo de planejamento da força de trabalho.”

Essa afirmação é do Gerente Geral da SAP Fieldglass, Arun Srinivasan, para o mais recente **estudo** da Deloitte e MIT, sobre os novos rumos para a gestão de talentos. Cada vez mais, as empresas estão dependentes de trabalhadores externos, que realizam parte considerável das atividades e têm participação substancial nos resultados. Esse número já chega aos **25% da força de trabalho sendo composta por não funcionários – o que representa a chamada “economia gig”, em que profissionais autônomos se “plugam” temporariamente às empresas para realizar um determinado projeto.**

O movimento ganha força pela combinação de diversos fatores que foram catalisados pelos últimos acontecimentos: a mudança da natureza do trabalho, que sai de uma visão mecanicista para uma abordagem que prioriza a realização de projetos com velocidade, inovação e trabalho em equipe; o aumento de especialistas e profissionais criativos que preferem trabalhar com projetos específicos para várias empresas; a procura dos profissionais por maior flexibilidade e por experiências que contribuam para desenvolvimento de suas habilidades; a tecnologia, que permite não apenas o acesso a profissionais de qualquer lugar, mas também o trabalho colaborativo e em tempo real, a formação de **marketplaces** e startups de talentos; e a imprevisibilidade sobre as habilidades que serão necessárias no futuro, o que leva as empresas a se cercarem de diversas formas de encontrar os profissionais que precisam.

PARA COMPLETAR:

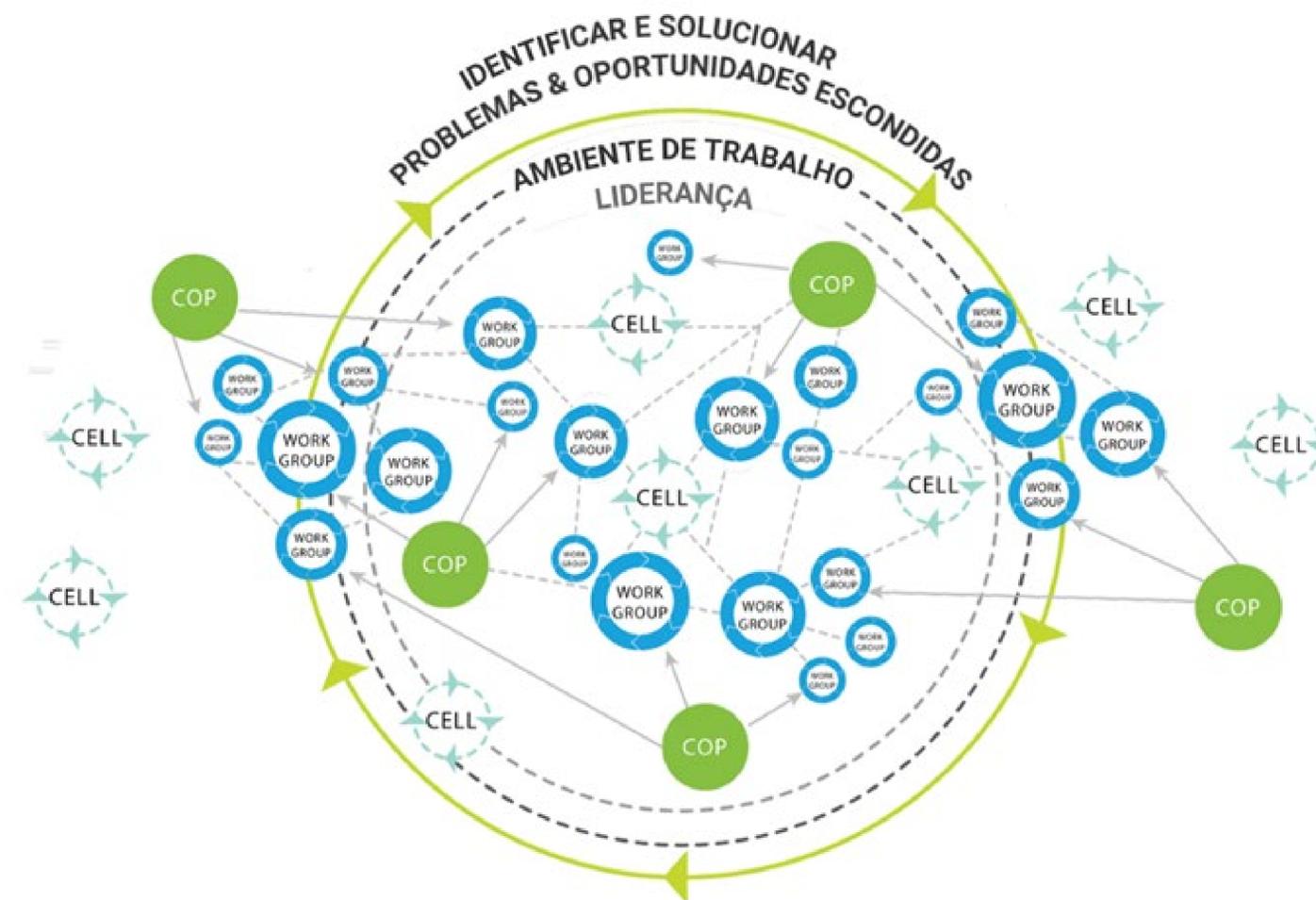
A plataforma **Workana**, que conecta freelancers a empresas na América Latina, observou um aumento de 32% de novos profissionais cadastrados no início da pandemia, em 2020. O levantamento também sinalizou que 50% de todos os entrevistados disseram que não gostariam de voltar a serem empregados, porque, como independentes, podem escolher os projetos que querem trabalhar e manter o trabalho remoto.

Essas novas dinâmicas abrem caminho para que ao invés de criar um pool interno de profissionais, **as empresas foquem na construção de um ecossistema de talentos**. Dentro desse ecossistema, as plataformas online para encontrar profissionais também tendem a crescer: segundo pesquisa da Deloitte **“Workforce Ecosystems”**, 52% dos entrevistados **esperam que suas organizações aumentem o uso dessas ferramentas durante os próximos 18 meses**. Além das ferramentas, a demanda por outsourcing e consultorias especializadas também se apresenta como um complemento ou alternativa, tornando o *match* entre demanda e profissional mais ágil.

Trabalho fluído e colaborativo que se estende além das fronteiras funcionais e organizacionais e que ultrapassam barreiras (Fonte: **A pragmatic pathway for redefining work, Deloitte**)

“Os líderes da próxima geração precisarão pensar como designers de rede e ecossistemas quando se trata de modelos de negócios e talentos.”

Deloitte.



Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

O rearranjo na força de trabalho, que irá combinar trabalhadores internos, externos, temporários, prestadores de serviço, parceiros, consultores, além de bots virtuais e robôs físicos, exige que as empresas façam uma profunda reformulação em toda a estratégia de gestão de talentos: do planejamento, passando pela aquisição, retenção, desenvolvimento, até as formas de avaliação de desempenho e políticas de remunerações e recompensas.

Para isso, a visibilidade é o primeiro passo. Reflita: qual a composição real e total da sua força de trabalho? Quantos são internos e quantos são externos? Quem são essas pessoas? Você poderia acioná-las rapidamente se precisasse? Esses foram alguns dos questionamentos feitos pela **Nike**, em 2020, para que pudessem rever a gestão da força de trabalho. O que é mais comum, entretanto, é que as empresas não tenham uma gestão bem delineada para além dos funcionários permanentes, uma vez que, geralmente, os colaboradores internos ficam sob responsabilidade do RH, e contratos temporários ou freelancers são geridos pelo departamento de compras ou diretamente com gestores. Essa fragmentação impede a percepção e o conhecimento da força de trabalho como um todo.

O RH também precisa ter dados sobre as pessoas, por isso a tendência cada vez maior do People Analytics para tomadas de decisões mais precisas em políticas sobre gestão de pessoas. Utilizado em forma de métricas e análises de dados, People Analytics possibilita uma visão mais estratégica do papel de cada colaborador. Esse mindset abrange diversos ecossistemas de RH – captação, desenvolvimento, remuneração, administração de pessoal, serviços médicos etc).

A formação de um ecossistema de talentos esbarra em questões de cultura organizacional e até mesmo regulatórias, mas, se bem incorporada, traz uma melhor conexão entre a estratégia de negócio com a estratégia de talentos, o que eleva as chances de obter maior vantagem competitiva, que **Arun Srinivasan** menciona. Criar valor para todos os stakeholders, independentemente de onde estão e quem são, analisar as complementaridades necessárias para que o trabalho em conjunto seja mais eficiente em determinado projeto e promover a interdependência para que a colaboração se torne fonte de enriquecimento de qualidade e de inovação são pilares essenciais para fazer dos ecossistemas de talentos o próximo nível da gestão de pessoas.

- Quem somos nós
- Como operamos
- Como crescemos



McKinsey
& Company

A pandemia nos força a reimaginar nosso trabalho e como uma empresa pode atender melhor não apenas os seus clientes, mas também colaboradores e toda a sociedade. A McKinsey examinou **três dimensões** que se reforçam mutuamente e que, juntas, apontam como poderá ser um negócio/empresa pós-pandemia. É preciso começar respondendo estas três perguntas: Quem somos nós? Como operamos? Como vamos crescer? Se a pandemia nos ensina algo, é que pessoas e empresas estão interconectadas e são responsáveis umas pelas outras e pela sociedade, indo muito além dos ganhos de curto prazo.

PARA SE APROFUNDAR:

Você já utilizou a Declaração de Trabalho na sua empresa? O SoW (*statement of work*), impulsionado pela economia gig, vem sendo implementado por empresas em todo o mundo e, em 2020, as pesquisas pelo termo no **Google** atingiram seu pico. Este contrato é feito para projetos individuais e descreve, em detalhes, o ciclo de vida completo de uma entrega. Enquanto profissionais buscam arranjos mais flexíveis, organizações precisam garantir qualidade e agilidade nos trabalhos. O SoW atende a essas necessidades, ajudando as empresas a acessarem habilidades que precisam instantaneamente ao mesmo tempo que promove redução de custos e de riscos. Como diz Kayleigh Kuptz, COO e cofundadora da Deployed, “o trabalho para toda a vida está morto”. É preciso se adequar para o que cresce e ganha cada vez mais vida. Leia o artigo completo [aqui](#).



#11

ELIMINANDO SILOS

A formação de silos entre profissões e áreas acontece por diversos fatores dentro das empresas, mas fundamentalmente se dá pela cultura e hierarquia organizacional. Muitas vezes, a construção de silos começa na própria universidade por não conseguir aliar diversas áreas em suas grades curriculares.

Essa divisão por blocos pode gerar desde desperdício de talentos que não são bem aproveitados em outras áreas até problemas mais graves, como manipulação e sabotagem de metas, devido a uma atmosfera de disputa entre departamentos. Porém, uma transformação já visível em algumas empresas que viraram essa chave é somar forças, apostar na fluidez e aproximar diferentes disciplinas, o que pode fazer as organizações darem um salto na produtividade.

Então, anote aí: colaboração. Esta palavra ainda deverá ser muito aplicada no mundo do trabalho. Mundo no qual o trabalho aparece cada vez mais cooperado, horizontalizado, em rede e de forma plural. Essa nova cara para as atividades profissionais é possível por meio de uma mudança na forma de pensar e de agir.

Na ação, os aliados são as ferramentas virtuais disponíveis hoje, que permitem armazenar, acessar, aprender e compartilhar conhecimento e informações em tempo real. Elas fortalecem a construção coletiva, com maior amplitude de configuração (com colaboradores permanentes, temporários, terceirizados, *freelancers*, consultores etc.) e o estabelecimento de relações baseadas em mais confiança e autonomia entre todos os envolvidos. Valores que fornecem alicerce para uma estrutura mais fluida, de ajuda mútua.

No pensar, surge a abordagem orientada a projetos, mudando a natureza dos trabalhos e fazendo com que os contornos de cargos e de departamentos comecem a dividir espaço com times interdisciplinares e profissionais selecionados por suas habilidades – extrapolando a área de atuação – para criar uma dinâmica diferente, que aproxima, congrega e potencializa talentos na criação de soluções mais consistentes e valiosas.

Esses elementos, juntos, contribuem para que cadeias de comando sejam reduzidas e a troca possa acontecer de forma mais intencional, mas não são suficientes para fazer a colaboração se concretizar e dar frutos. É preciso uma alteração na mentalidade dos profissionais que até aqui atuaram de forma departamentalizada e menos integrada, para que estejam dispostos a operar na lógica da cocriação, seja qual for a especialidade, a localização e o setor, ou a profissão.



Um exemplo é a Neuroarquitetura. O termo refere-se ao estudo da Neurociência aplicada à Arquitetura. Em outras palavras, como o ambiente físico impacta em nosso cérebro. Esse é o futuro das profissões, que não se fecham mais em silos, mas se comunicam e se conectam criando novos conceitos e novas potencialidades. (Cortesia da imagem: [Achademy](#))

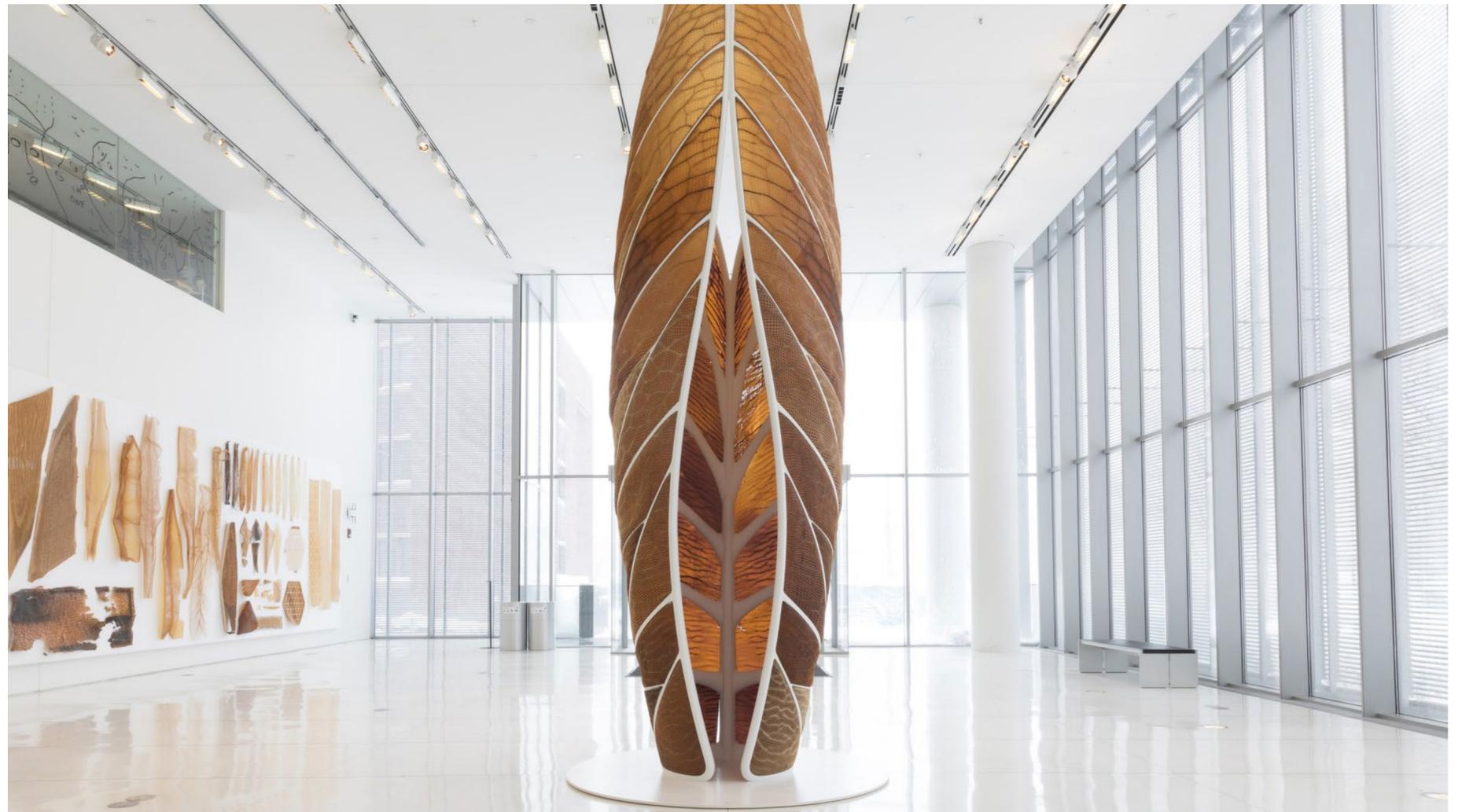
Iniciativas pontuais, como integração de times e ferramentas que melhoram a comunicação são válidas, no entanto, a proposta daqui em diante é ir além e tocar no design organizacional, revendo papéis, responsabilidades, composições, autoridades, limites, incentivos e fluxos de informação. A partir disso, os silos entre as profissões podem ser derrubados. Um exercício que pode ajudar nesta jornada é esquecer o *job description* e focar em times formados por pessoas cujos conhecimentos se complementam e se atravessam para que, em parceria, atuem por um determinado objetivo. Terreno fértil para mais criatividade e para mais inovação.

PARA REPENSAR:

Os sistemas de incentivo também são mecanismos que podem amplificar ou minimizar os esforços de criar uma cultura colaborativista. É preciso atenção e cuidado, pois premiar pelo desempenho da equipe ao qual o colaborador pertence fomenta o fortalecimento dos silos, afinal, entre focar na entrega de forma integral, os profissionais, muito provavelmente, vão priorizar seu próprio grupo.

PARA SE INSPIRAR:

Um caso real do potencial que a mentalidade colaborativa e da abordagem multidisciplinar podem alcançar é a união da ciência, da tecnologia, da arte em um único e incrível projeto: a pesquisadora do MIT Media Lab e designer **Neri Oxman** formulou um processo que cria uma matéria-prima artificial feita de biocompostos, que pode ser moldada e impressa em 3D para dar vida a diversas criações, inclusive construções no estilo de abrigos. Neri talvez não tivesse criado essas inovações se sua equipe no MIT MediaLab não fosse multidisciplinar, formada por engenheiros químicos, cientistas da computação, biólogos e arquitetos; todos trabalhando juntos.



Aquahoja criada pela designer Neri Oxman, construída com pectina de maçã por meio de impressão 3D. (Cortesia: MIT Media Lab)

REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

A evolução da tecnologia transforma nossos meios de viver, de interagir e também de trabalhar. Como vimos até aqui, essa evolução está presente na grande maioria das tendências que deverão impactar o mundo do trabalho e, agora, vamos desbravá-las para entender como deverá se contornar a relação entre homem e máquina; como as empresas vão precisar absorver a tecnologia como cerne da atuação, seja qual for o seu segmento; e como esse novo nível de digitização influencia também na gestão do bem-estar dos colaboradores. Avancemos.



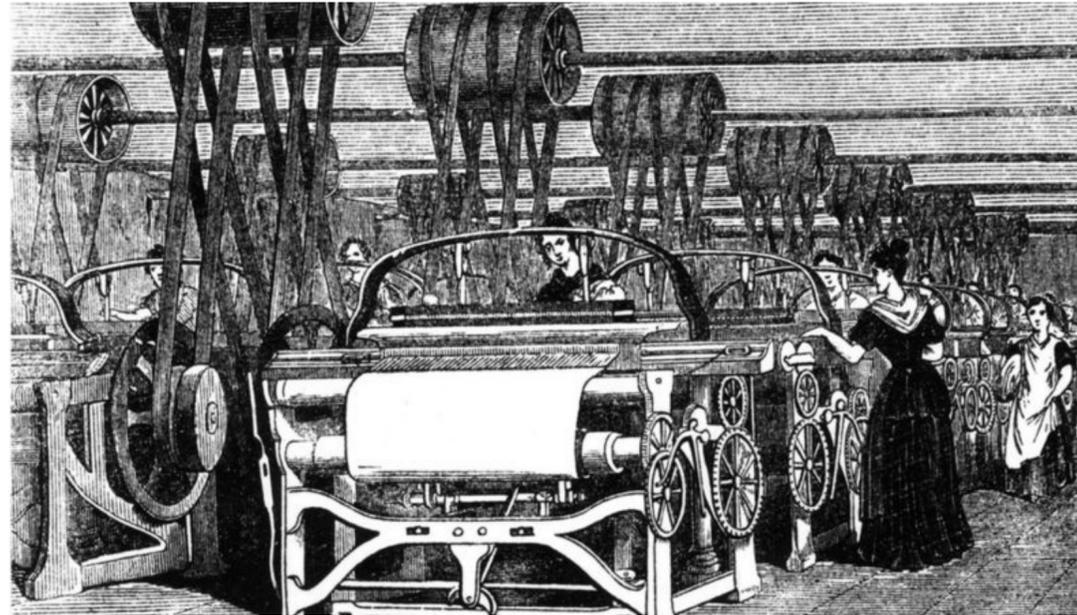


#12

A EVOLUÇÃO DA COLABORAÇÃO HUMANO-MÁQUINA

O fogo, a irrigação, o vapor, a eletricidade. Desde que o mundo é mundo, o homem desenvolve novas ferramentas, instrumentos e técnicas para se relacionar com o ambiente, em um processo de (re)invenção contínua. A **revolução neolítica**, ocorrida há mais de 10 mil anos, mudou para sempre nossa forma de estar aqui, marcando a transição da coleta e da caça para o cultivo e a agricultura. Saltando no tempo, temos a primeira **revolução industrial**, iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, que trouxe a máquina a vapor e acelerou o ritmo de produ-

ção, aumentou o leque de profissões, de mercadorias e de circulação de produtos, enquanto, por outro lado, levou a maior exploração de países colonizados na corrida por matéria-prima. Entre os séculos XIX e XX, a segunda revolução industrial introduziu em nossas vidas o carro, a televisão, o rádio, o avião. Foi na **terceira** onda, depois da Segunda Guerra Mundial, que veio, então, a integração entre ciência e produção: as indústrias que apostaram em robótica, genética, informática, telecomunicações, eletrônica já começavam a se destacar no mercado.



Fonte: HULTON ARCHIVE | Primeira Revolução Industrial e a chegada da máquina a vapor



Fonte: GETTY IMAGES | Na Alemanha, a chanceler Angela Merkel visita uma fábrica de robôs.

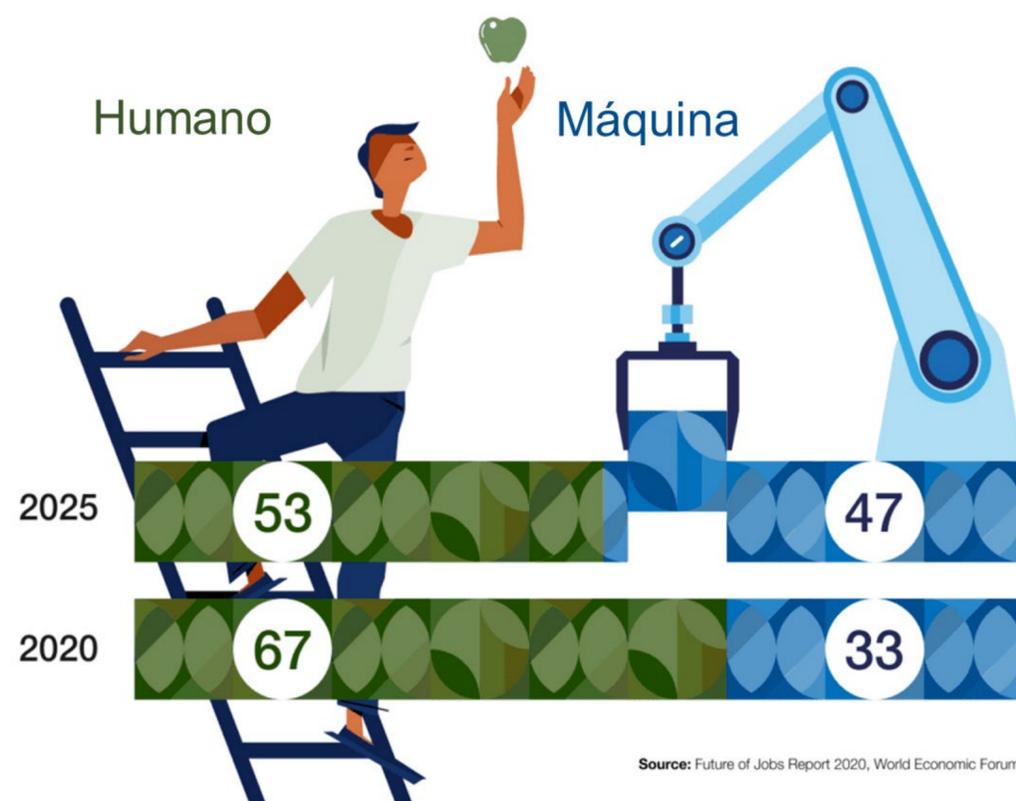
Aterrissando no mundo contemporâneo, atravessamos a **Quarta Revolução Industrial**, na qual experienciamos um encontro entre tecnologias digitais, físicas e biológicas, criando as “**fábricas inteligentes**”, conectadas em rede. Esse entrelace nunca antes visto é profundamente complexo, e ao se desenrolar, não impactará somente o mercado de trabalho, mas conceitos fundamentais para a nossa civilização, como ética e segurança geopolítica. É uma revolução com todas as letras.

"Estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, a transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes."

Klaus Schwab, autor do livro *A Quarta Revolução Industrial*.



Taxa de automação



O Fórum Econômico Mundial projeta que, até 2025, as horas de trabalho realizadas tanto por máquinas quanto por pessoas serão exatamente iguais.

A automação já era uma realidade antes da pandemia, mas o evento colocou o pé no acelerador nessa rota. Segundo a pesquisa “**Reboot da Revolução das Competências**”, do ManpowerGroup, as empresas estão intensificando sua digitalização: 38% no global e 42% no Brasil. No entanto, 17% das empresas no mundo todo (35% no Brasil) suspenderam seus planos de tornarem-se mais digitais. Simultaneamente, mais empregos estão sendo criados do que suprimidos: 86% (90% no Brasil) dos empregadores que estão implementando a automação planejam aumentar ou manter seu quadro de funcionários, em comparação com apenas 11% (7% no Brasil) dos empregadores que pretendem reduzir ou pausar seus planos de automatização. De acordo com as previsões do Fórum Econômico Mundial, esse processo resultará em um aumento líquido de **58 milhões de empregos**.



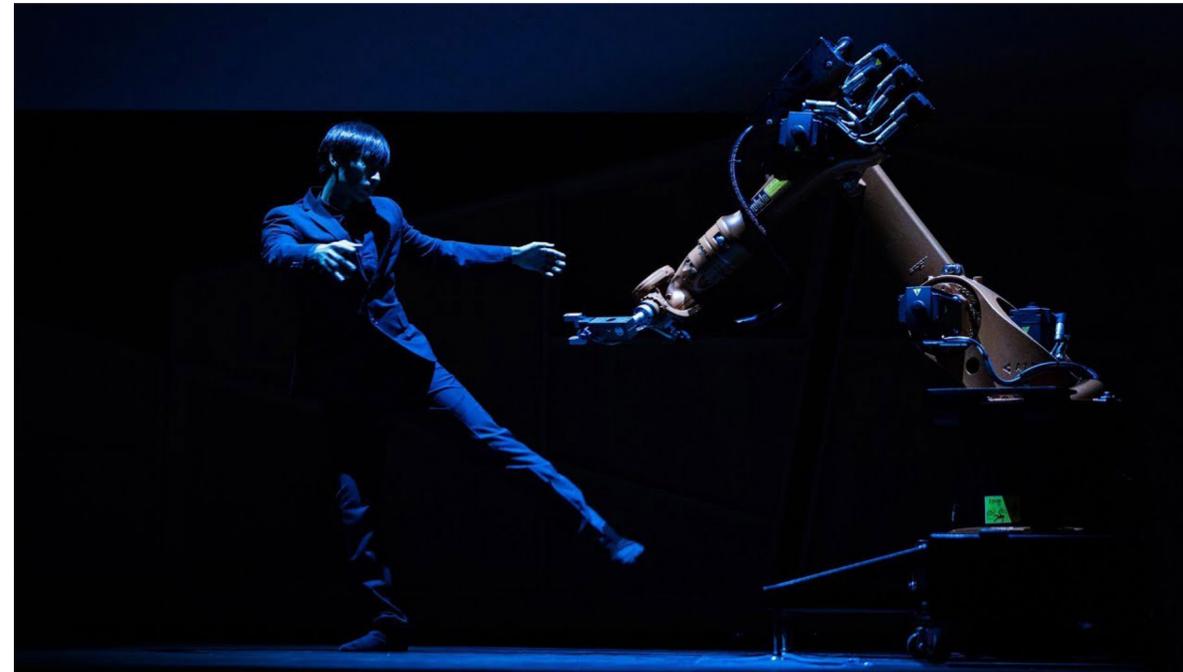
Uma das consequências disso, como vimos, é a mudança nas profissões e nas habilidades que serão necessárias para navegar nesse mar de **inteligência artificial, Internet das Coisas, machine learning e big data** – só para citar algumas das tecnologias com as quais iremos nos deparar mais vezes daqui em diante. Mas, isso não significa dar às máquinas o que é para elas, ou aos humanos, o que é dos humanos. Pelo contrário: **o convite para as empresas é encontrar um “ponto ideal de como as máquinas e os humanos funcionam melhor juntos”**. O verbo aqui é “**combinar**” ao invés de “**isolar**”, unindo as habilidades humanas e as máquinas inteligentes para resolver problemas, obter *insights* e criar novos valores.

“Num futuro próximo, nossos cérebros terão capacidade ampliada. Seremos artificialmente inteligentes. Ou melhor, seremos híbridos.”

Ray Kurzweil, diretor de engenharia do Google.

Como guia para essa nova “**inteligência colaborativa**”, o artigo da *Harvard Business Review* assinado por **H. James Wilson** e **Paul R. Daugherty** traz quais seriam os “papéis *versus* responsabilidades”. Do lado dos humanos, a função é treinar as máquinas para que executem tarefas desejadas; explicar a elas os resultados das ações; e garantir a relação sustentável e segura entre nós e elas. Do lado dos robôs, eles podem nos ajudar a desenvolver habilidades cognitivas; nos auxiliar a interagir com clientes e colaboradores para que, nós humanos, possamos nos dedicar a outras atividades; e a amplificar as nossas capacidades físicas – como, por exemplo, o exoesqueleto vestível usado pelos profissionais da Hyundai, que lhes confere mais resistência e força.

PAUSA NA LEITURA: VAMOS DANÇAR?



Um dueto homem-máquina emocionante. Ao som do violoncelo de Joshua Roman, o engenheiro e coreógrafo Huang Yi criou um *pas de deux* com um braço robótico programado para acompanhar os movimentos da dança. Uma maneira belíssima de apresentar a interação entre o mundo humano e o mundo tecnológico, em harmonia e cooperação. (Assista [aqui](#))

PARA COMPLEMENTAR:

Para exemplificar essa história, trazemos o experimento protagonizado pelo mestre de xadrez, Garry **Kasparov**, e o computador Deep Blue, da IBM. Entre as disputas formadas por times de humanos e máquinas, a conclusão foi que não era o computador mais inteligente ou o mestre dos mestres que vencia, mas, sim, a melhor interação entre os dois mundos. Dez anos depois, em 2000, mais um capítulo aconteceu com a união do novo Campeão Mundial de Xadrez Clássico, Vladimir Kramnik, e o mais evoluído computador-jogador, o AlphaZero. Juntos, eles elevaram o nível e as possibilidades do jogo.

A Quarta Revolução nos provoca a pensar e a estabelecer novas dinâmicas de vida – pessoal e profissional. Para as empresas, a influência dessa profunda transformação toca na composição, no desenvolvimento e na gestão das equipes, e vai além: remexe também nas estratégias de negócio e nos processos corporativos, como veremos na tendência a seguir.



#13

TODA EMPRESA DEVE SER UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

A tecnologia vem transformando radicalmente o modo como trabalhamos, consumimos, nos relacionamos e vivemos. Seu potencial para causar disrupção em mercados milenares nunca foi tão forte como agora. O cenário da pandemia e do distanciamento social forçou a digitização dos negócios. De repente, o digital se tornou básico e acabou se revelando uma questão de sobrevivência. Seja na adoção massiva do *home office* – uma tendência em ascensão – seja na digitização de serviços que sofriam resistências para sair do mundo offline, seja no uso de novas ferramentas que facilitam a vida das pessoas em casa

ou no trabalho. As organizações estão sendo forçadas a migrar para o mundo digital.

Já em 2015, o presidente da Microsoft, **Satya Nadella**, visitou o Brasil para um evento e afirmou categoricamente que “toda empresa, no futuro, será de tecnologia”. Para ele, com a computação em nuvem e a inteligência artificial, as empresas terão um modelo de negócio que orbita nessa lógica. De fato, **tecnologias exponenciais** como o 5G, as máquinas inteligentes, o blockchain, e a realidade estendida, somadas à ascensão do trabalho remoto, tornam esse futuro o presente.

Para as organizações, o digital é uma abordagem integrada que combina software, dados, interfaces e controles para projetar, modelar, simular, analisar, controlar, compartilhar e gerenciar a criação, a entrega e o desempenho de produtos e serviços. Mas, apesar de reconfigurar os sistemas produtivos, a transformação digital não se restringe a isso, se mostrando necessária também em outras frentes. Basta observar: a tecnologia está nas plataformas colaborativas que permitem o trabalho de equipes que estão espalhadas geograficamente; está nos meios de aprendizagem que as empresas podem fornecer para (re)qualificar sua força de trabalho fora do escritório; está na experiência do consumidor, na algoritmização e nas análises de dados para tomadas de decisão e maior personalização; está na inovação e no desenvolvimento de soluções disruptivas. O digital permeará todos os aspectos da organização e, por fim, se tornará a maneira como ela funciona. Assim, cada empresa deve ser uma empresa de tecnologia para poder competir e criar mais valor para clientes, colaboradores e toda a sociedade.

Os 6Ds das organizações exponenciais



Uma empresa que deseja impactar positivamente a vida de milhares de pessoas precisa compreender as características das tecnologias exponenciais e internalizar seu ciclo de crescimento. Para facilitar a compreensão desse ciclo, o futurista Peter Diamandis, fundador da Singularity University, desenvolveu um modelo que chamou de “**6Ds das tecnologias exponenciais**”, que se desenvolve em seis etapas principais: digitização, decepção, ruptura, desmonetização, desmaterialização e democratização. Em seu livro **Bold** (2016), Diamandis sustenta que todo empreendedor deveria compreender a estrutura dos 6Ds, para evitar que sua empresa tenha o mesmo destino trágico da Kodak Eastman Company.

“A área de tecnologia não está mais restrita a resolver problemas com os computadores das empresas. Como cerne da revolução do mundo atual, essa área precisa estar conectada a toda a estratégia de negócio, em sintonia com a organização como um todo. Por isso, além da crescente necessidade de talentos em TI, do letramento digital e das *tech skills*, vemos uma maior valorização de profissionais como CIO e CDO. Eles são responsáveis por unir as pontas e impulsionar a transformação digital de forma estruturada e focada.”

Rodrigo Michelino, Head da Experis Brasil.

PARA DETALHAR:

CIO (Chief Information Officer)

Responsável por planejar as estratégias de tecnologia, alinhando-as às demais áreas da empresa, levando para a diretoria os aspectos e os benefícios para o negócio.

CDO (Chief Data Officer):

Responsável por cruzar e analisar as informações e dados coletados para extrair valor do big data e conduzir, ao lado de pares, a transformação digital.

Segundo o estudo do *Economist*, as organizações consideradas *superstars*, que estavam progredindo rapidamente quanto à automação antes da pandemia, já estão ressurgindo mais fortes. Aquelas que já investem mais em digitização, competências da força de trabalho e inovação, estão aumentando sua participação no mercado, adiantando-se com relação aos concorrentes e beneficiando seus colaboradores e clientes. Na contramão dessas estratégias bem-sucedidas, especialistas falam sobre o “darwinismo tecnológico”, ou seja, aqueles que não conseguirem se adaptar, não irão prosperar. Isso vale para profissionais – e, portanto, abraça também questões éticas e sociais –, mas também pode ser replicado para as empresas que precisam ingressar e/ou se reinventar para se manterem sustentáveis e relevantes em meio à revolução.

A partir dessa nova perspectiva, que carrega o digital de forma intrínseca ao desenvolvimento, as organizações podem potencializar seus resultados, criando “*supertimes*” que combinam o melhor das habilidades humanas e das máquinas inteligentes – como vimos no tópico anterior –, e contar ainda com pessoas dedicadas a pensar o negócio vestindo as lentes da tecnologia.



#14

TECNOLOGIA EM PROL DA GESTÃO DO NOVO BEM-ESTAR

Durante a **CES 2020**, a maior feira de tecnologia do mundo, a área de *health tech* foi a grande estrela da edição, com um incremento de 25% de expositores na categoria saúde e bem-estar. As novidades apresentadas envolveram desde espelhos que analisam o pH da pele até terapia digital. Entre 2018 e 2020, o relatório da consultoria Distrito mostrou que as **startups de saúde** cresceram 118% no Brasil. Dados da Gartner indicam que o volume de gasto previsto para os

wearables – acessórios vestíveis, como os relógios inteligentes que medem a frequência cardíaca, a temperatura, os passos e outras métricas – deve chegar a US\$ 81,5 bilhões, em 2021. Em maio de 2020, Google e Apple lançaram, em parceria, um sistema para **rastreamento** de contato com o novo coronavírus – agora, essa tecnologia estará também nos dispositivos vestíveis. Para qual direção esses eventos nos levam?

A preocupação com o bem-estar vem ganhando mais espaço em nossas vidas, e as soluções para contribuir com essa jornada estão se tornando cada vez mais mensuráveis, rastreáveis, personalizáveis e digitais. Esses movimentos, como os wearables, já começam a fazer parte de rotinas pessoais, mas também podem ser aplicados nas empresas como mecanismos para o acompanhamento da saúde de suas equipes. Como vimos no capítulo “A ascensão das escolhas individuais”, as pessoas querem que as organizações onde trabalham tenham estratégias para garantir a segurança e a saúde. Assim como fazem em seus dispositivos e aplicativos de monitoramento pessoais, elas estão também dispostas a ceder seus dados quando sentem confiança de que os gestores os utilizarão para tomar as melhores decisões – como revela a **pesquisa** “O Futuro dos Trabalhadores, por Trabalhadores: um Próximo Normal melhor para todos”, do ManpowerGroup.



Lumen é um dispositivo portátil que examina o metabolismo do usuário e detecta se está queimando gordura ou carboidratos, auxiliando no processo de perda de peso. O sistema, ligado a um aplicativo, mostra como as refeições e atividades estão afetando o metabolismo da pessoa.

Em 2020, a **KPMG** forneceu aos seus times uma nova companhia: um aplicativo que monitora e gerencia o estado de saúde e as medidas de segurança tomadas. Movida pela crise sanitária da COVID-19, a empresa criou essa solução para que os profissionais insiram seus dados e recebam orientações sobre estarem aptos para irem ao escritório, agendarem uma teleconsulta, visitarem um médico presencialmente, incluindo também um *check* de protocolos para quem está em campo e questionários sobre a adaptação ao *home office*. Essa ferramenta será constantemente atualizada para continuar avaliando o estado de saúde dos funcionários.

A cervejaria **Ambev**, sob o comando da diretora de Diversidade, Inclusão e Saúde Mental, também lançou um aplicativo para gerar relatórios em tempo real sobre o bem-estar dos funcionários. Já a LafargeHolcim, líder mundial em materiais e soluções para construção, criou a Pilar, uma assistente virtual que monitora a saúde e o humor das equipes em home office. Em todos esses exemplos, observamos a **convergência da saúde, da tecnologia e da área de Recursos Humanos, como uma tendência para o mundo do trabalho, contribuindo para as estratégias de gestão de talentos baseada em dados – o People Analytics.**

“Os dados gerados são analisados e geram o que chamados de “people analytics” que são indicadores que nos ajudam a construir uma estrutura de retenção de funcionários, de ganho de produtividade e identificação de melhores práticas. Ressalto aqui que essa análise é feita com base no que determina a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).”

Luciene Magalhães, sócia da KPMG.

Mesmo antes da pandemia, a análise dos dados sobre as pessoas das equipes já era um tema conhecido das organizações que buscavam nas evidências quantitativas, o respaldo para tomar decisões, fazer projeções e antecipar problemas relativos à força de trabalho. Agora, as empresas estão estreitando a relação entre bem-estar e produtividade, com base em novas tecnologias que permitem a coleta de informações para que soluções e planos sejam traçados, até mesmo de forma individualizada. Essa abordagem pode agregar mais valor na experiência dos colaboradores e contribuir na retenção de talentos, diante de um cenário de escassez de habilidades. No entanto, quando falamos de dados pessoais, estamos falando também sobre privacidade.



Voz é o futuro. O relatório “How We Will Pay”, feito em parceria entre PYMNTS e Visa, mostra que a movimentação para o mercado global de interfaces de voz deverá atingir **US\$ 40 bilhões até 2022**. O levantamento estima que, até 2025, cerca de 300 milhões de pessoas no mundo sejam usuários de algum tipo de speaker. Esses assistentes de voz como a Alexa, podem contribuir de diversas formas para a saúde e o bem-estar das pessoas. (Imagem: Getty Images)

“Minha previsão é de que veremos maior crescimento no setor de saúde: desenvolvimentos como vozes sintéticas, capacidade de interpretar nuances emocionais, comportamento preditivo, robótica médica, dispositivos, monitoramento doméstico e interação paciente-cuidador.”

Audrey Arbeeney, CEO da AudioBrain.

Em seu artigo “A tecnologia está transformando a análise de pessoas. Isso é uma coisa boa?”, Tomas Chamorro-Premuzic e Ian Bailie, discutem sobre como a possibilidade de wearables, aplicativos e bots realizarem a gestão do bem-estar pode ser um caminho válido, contanto que essa estratégia seja aplicada com ética e respeito. Afinal, a partir do momento que os dados são de conhecimento de gestores e de organizações, podem ser usados para manipular ou distorcer os objetivos principais. Para os especialistas, a saída mais adequada é as organizações criarem estatutos e governança que estabeleçam o que é permitido e o que não é, para que, assim, possam construir e manter relações transparentes, justas e éticas com seus profissionais.

“Se essas ferramentas se tornarem obrigatórias, sob o pretexto de proteger a saúde da força de trabalho, como os funcionários podem ter certeza de que sua privacidade será protegida e seus dados não serão usados para outros fins? É aqui que os departamentos de RH devem intervir e conduzir uma conversa que trate da confiança dos funcionários, das responsabilidades corporativas e das implicações éticas de qualquer nova tecnologia, encontrando um equilíbrio entre as necessidades do funcionário, do gerente e da empresa.”

Tomas Chamorro-Premuzic e Ian Bailie, para Harvard Business Review.



#15

MUNDO HÍBRIDO E A ONIPRESENÇA DIGITAL

Globalmente, passamos mais de 6 horas e 54 minutos por dia **conectados à internet**. São 3 horas e 24 minutos assistindo a transmissões ou streaming. Segundo os dados do **Digital 2021 Global Overview Report**, do Hootsuite e We Are Social, despendemos 2 horas e 2 minutos em leituras online. Em apenas um minuto, o Google recebe mais de 5 milhões de buscas e 29 milhões de mensagens são enviadas pelo WhatsApp. A inserção das tecnologias em nossa rotina é inegável e inarredável, mas, ao contrário do que se imaginou um dia, o mundo virtual não acabará com o valor e o espaço do mundo físico.

O que acontece, na verdade, é uma grande fusão entre os dois mundos, onde os limites entre digital e real ficam embaçados, nos fazendo experienciar esses universos de forma fluida e sobreposta. Observamos essa combinação no varejo omnichannel – tangibilizado, por exemplo, pela **Amazon Go**: o cliente entra na loja (física) e escaneia um código (digital) para fazer as compras sem precisar esperar na fila ou fazer o pagamento para sair. Simples, fácil, mas nem só virtual, nem só real. **O mundo está *phydigital*, ou seja, físico e digital ao mesmo tempo.**

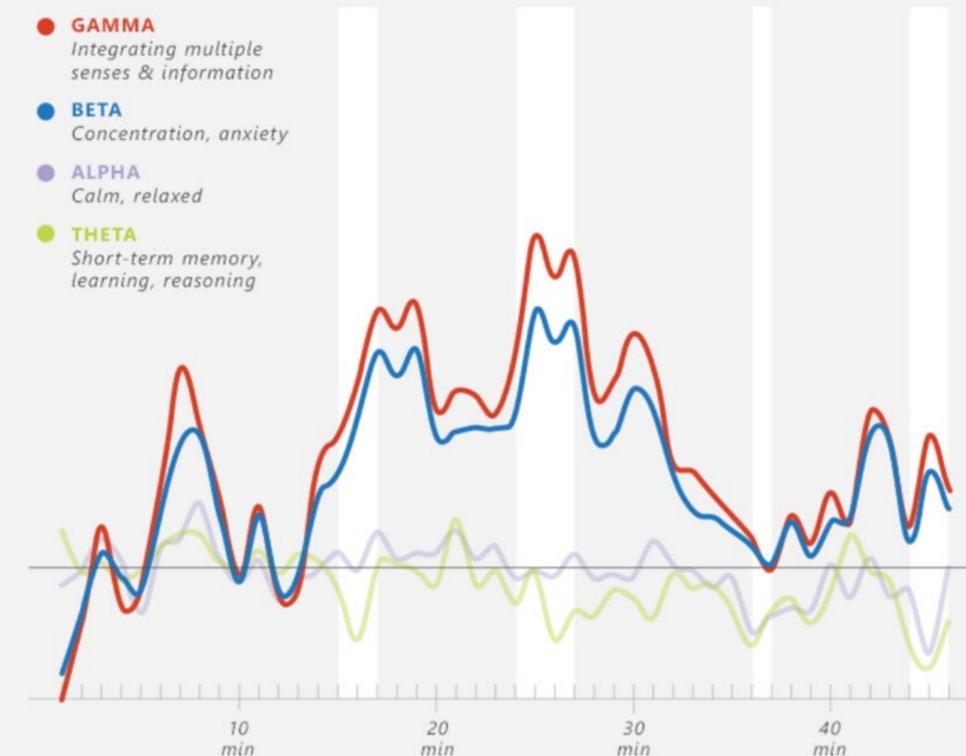


O PhyDigital introduz a mágica do digital nos canais físicos, nas operações e na maneira como uma empresa pode gerenciar seus negócios, flexibilizando e melhorando o atendimento a custos mais baixos. (Crédito da imagem: Silvio Meira)

Transpondo essa visão para o mundo do trabalho, temos um contexto pandêmico que forçou diversas empresas a implementar o trabalho remoto de forma praticamente abrupta e reativa. Essa nova janela, então, tirou – ou melhor, arrancou – o véu e abriu as portas para as pessoas trabalharem de casa, da praia, do coworking ou de onde quiserem, desde que tenham uma conexão com a internet. Neste ponto, nos encontramos novamente com a tendência do nomadismo digital, que deve aumentar impulsionado também pela economia gig, e com o **movimento migratório** dos grandes centros urbanos para locais com menor densidade populacional, como já identificado em alguns lugares dos Estados Unidos e outros países, como a Inglaterra. Além disso, um levantamento divulgado pelo **Wall Street Journal** prevê que entre 19% e 36% de todas as viagens de negócios podem desaparecer, porque as tecnologias eliminam a necessidade do deslocamento geográfico. Portanto, de forma geral, todas as projeções indicam que o modelo remoto deve se consolidar mesmo pós-pandemia, combinado com a possibilidade de os colaboradores irem ao escritório quando desejarem. Este é o modelo híbrido.

Com isso, a preocupação das organizações em fornecer um ambiente ergonômico, lúdico e eficiente dentro dos limites do escritório, se desdobra em outras questões: como criar espaços de trabalhos atraentes se os colaboradores estão espalhados pelo mundo? Como reformular os ambientes físicos para esse novo contexto?

Em uma reunião virtual, devido ao nível mais alto de concentração, a fadiga começa a ocorrer entre 30 a 40 minutos



Fonte: Estudo realizado pela Microsoft, que monitorou a atividade cerebral e batimentos cardíacos de um grupo de pessoas.

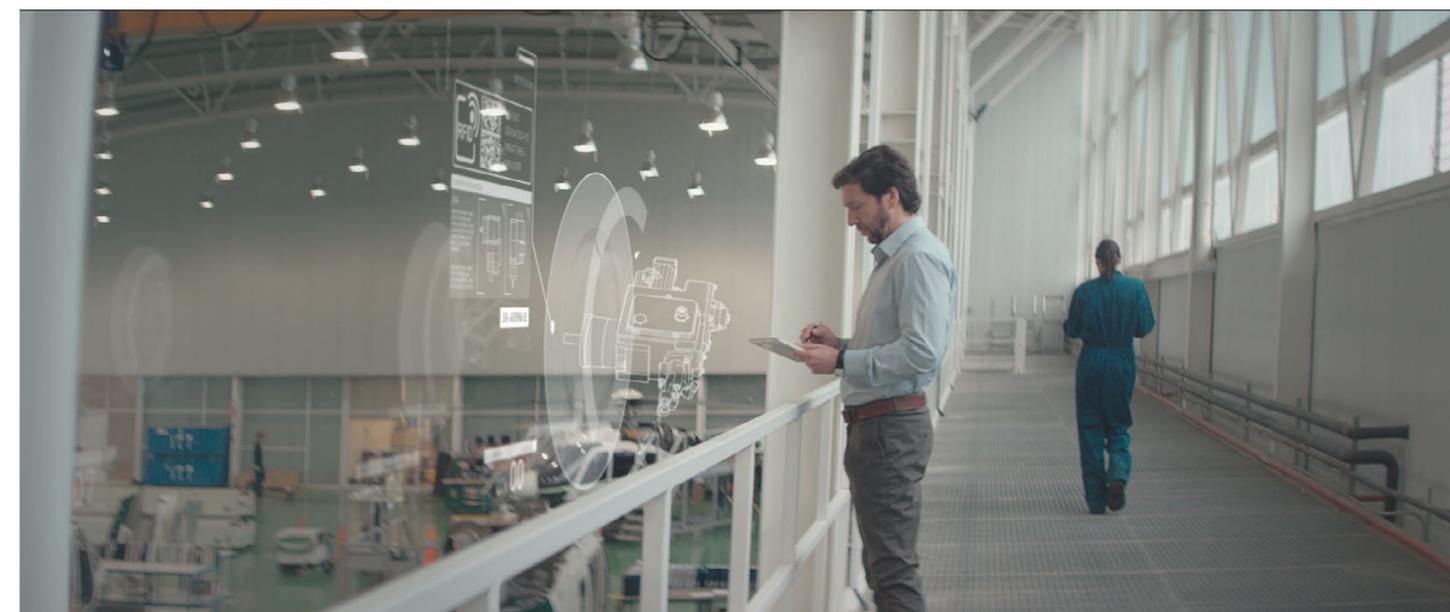
Embora o trabalho remoto tenha suas vantagens, cientistas dos **Laboratórios de Fatores Humanos da Microsoft descobriram** que o cansaço gerado pelo excesso de videoconferências começa a partir dos 30 minutos. Inclusive, esse cansaço já recebeu nome: Zoom fatigue, fazendo referência à empresa estadunidense que fornece serviços de chamadas de vídeo.

Neste sentido, o fenômeno da consumerização ganha força. Isso significa prover experiências de consumo no trabalho, especialmente incorporando novas tecnologias para atrair e reter talentos. Um exemplo do que vinha acontecendo é o uso de dispositivos móveis para acompanhar a força de trabalho em movimento, porém, agora, as possibilidades da consumerização se expandem para além, agregando também inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT) e Realidade Virtual ou Aumentada. Se damos comandos de voz para assistentes virtuais em nossos smartphones para encontrar uma música ou fazer uma pesquisa, imagine perguntar para Siri – ou qualquer outra inteligência – sobre os dados do último relatório?

“Os fluxos de trabalho de IA possuem um potencial imenso para o avanço da experiência da empresa e dos funcionários. Essa fusão do que já está em nossas casas e a aplicação dessa inteligência para trabalhar a tecnologia pode ocorrer nesta próxima década, mas a chave para esse sucesso é a segurança.”

Dean Hager, CEO da Jamf, para a Harvard Business Review.

Antes da pandemia, algumas empresas já iniciavam a consumerização com políticas de Bring Your Own Device (BYOD), em que os funcionários poderiam utilizar seus próprios dispositivos no trabalho, como uma forma de deixá-los mais confortáveis e satisfeitos e, portanto, mais produtivos. Porém, na modalidade remota e com o mundo híbrido, essa visão é superada para um outro nível, que parte da simplicidade, da integração e **da escolha**. É o que defende Dave Wright, diretor de inovação da ServiceNow, em **artigo** para a Harvard Business Review. O terceiro item apontado é o mais significativo, porque para ele “a liberdade de escolher como trabalhamos se tornará o padrão ouro da consumerização empresarial”, ou seja, ao invés de pessoas se adaptarem às ferramentas corporativas, o foco deve ser o inverso, no qual é o colaborador quem decide como quer trabalhar, definindo qual a interface mais o agrada e o favorece seu desempenho.



Tecnologias que podem otimizar o PhyDigital e acrescentar algo à experiência tanto do trabalho quanto do consumo: realidade aumentada e realidade virtual, inteligência artificial (IA), chatbots, wearables, Internet das Coisas (IoT), RFID, pagamento automatizado, códigos QR. Empresas podem mudar a dinâmica do trabalho e da forma de prestar serviços, adicionando novas experiências em seus espaços físicos. (Crédito da imagem: Glassworks London | Fujitsu Brand Film)

Por outro lado, os lugares físicos em que muitos profissionais ainda precisam estar para trabalhar também podem contar com interferências da tecnologia para atuar no modelo *phydigital*, conciliando até a segurança em um ambiente compartilhado. Considere, por exemplo, logins por QR Code acessado do próprio dispositivo do funcionário; uso do smartphone como credencial para abrir portas, dispensado o uso de maçanetas e minimizando o risco de contaminação cruzada; e o contador de pessoas em telas fora de salas, sinalizando se um funcionário pode ou não entrar naquele local.

O que essa tendência nos mostra é que, se em 2020 as empresas “apenas” reagiram a uma nova dinâmica imposta, o segundo ano desse formato em curso é o momento certo para planejar o modelo híbrido de

trabalho, em um esforço intencional para gerar melhores resultados com as equipes, independentemente de onde estiverem e de quem são, além de revisar condutas de segurança de dados, impedindo que a consumerização provoque problemas com vazamento de informações. Se você deseja se aprofundar neste tema e nas estratégias do “*working from anywhere*” (trabalhando de qualquer lugar), recomendamos a leitura complementar do artigo “**Qual é a estratégia de trabalho remoto de longo prazo da sua organização?**” em que os autores discorrem sobre os principais pontos de atenção para as organizações tecerem políticas organizacionais e gerenciamento de práticas que promovam coerência e coesão para o futuro do (fluxo de) trabalho.



O trabalho será híbrido? A Technology Review Brasil, publicações de tecnologia e negócios do mundo, com a chancela do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), produziu uma pesquisa que analisa os efeitos da pandemia que empurrou milhões para trabalhar em casa. [Baixe o relatório aqui.](#)

PARA DESCOBRIR:

A plataforma **Gather** cria espaços virtuais para integrar pessoas, inclusive no trabalho. A interface combina videochamada com um mapa 2D, permitindo que você ande e fale com as outras pessoas ao seu lado. As ferramentas também permitem criar seus próprios espaços interativos personalizados. Empresas podem usar soluções como essa para proporcionarem experiências para seus colaboradores e aproveitar o mundo virtual para compor a vida real.

OS NOVOS PAPÉIS DAS EMPRESAS

Para que muitas das tendências se cumpram e seus benefícios sejam percebidos no mundo real, as organizações devem fazer uma reflexão sobre como assumir uma postura ativa e transformadora. Desde sair da neutralidade em relação às questões políticas, sociais e ambientais, passando por se tornar especialistas em saúde e desenvolvimento humano, revendo até mesmo quais indicadores significam o verdadeiro sucesso da companhia. Vamos lá, chegou a hora.





#16

DA NEUTRALIDADE PARA O POSICIONAMENTO: ORGANIZAÇÕES PRECISAM SE POSICIONAR SOBRE QUESTÕES SOCIAIS

Em maio do ano passado, um homem negro foi morto, sufocado pelos joelhos de um policial branco, enquanto repetia “não consigo respirar”. O assassinato de **George Floyd**, nos Estados Unidos, alavancou uma onda de protestos e inflamou a luta antirracista. As palavras “*Black Lives Matter*” (vidas negras importam) foram pintadas na 16th Street que leva à Casa Branca, mas a mobilização se espalhou pelo mundo – por dias.



Manifestante segura placa caseira que diz “O silêncio branco é uma violência branca” durante marcha em 12 de junho de 2020, na cidade de Nova York. (Foto: Ira L. Black/Corbis/Getty Images)

Em pouco tempo, empresas se manifestaram contra a violência policial que acontece de forma persistente e sistêmica, fundamentada em uma cultura racista e de privilégios de pessoas brancas, em praticamente toda a América. As gigantes Nike, Facebook, Disney e Intel se levantaram prontamente para repudiar o acontecimento e endossar o grito da população. No Brasil, dias antes do caso norte-americano, **João Pedro**, adolescente negro morador do Complexo do Salgueiro, no Rio de Janeiro, foi baleado e morreu durante uma operação policial. **Por aqui, enquanto 79% dos consumidores disseram que querem que empresas e marcas se posicionem em relação a assuntos importantes em áreas como sociedade, cultura, meio ambiente e política, poucas se posicionaram de forma contundente, evidenciando o triste episódio carioca.** Na análise de Paulo Rogério Nunes, empreendedor, consultor de diversidade e autor do livro “Oportunidades Invisíveis”, “algumas empresas que têm subsidiárias aqui repostaram o conteúdo das globais e fizeram algum link com a situação dos jovens que foram assassinados no Brasil nos últimos 15 dias, principalmente o João Pedro, mas em geral as marcas ficaram silenciosas ou omissas a esse tema”.

EMPRESAS DEVEM DISCUTIR ABERTAMENTE SOBRE OS GRANDES PROBLEMAS DA HUMANIDADE

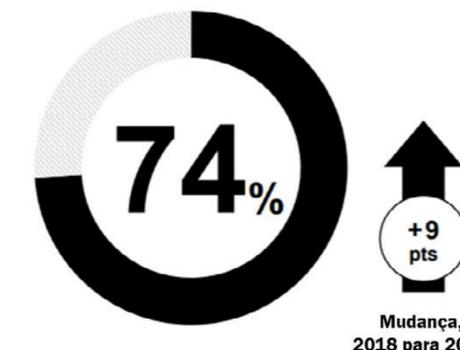
Percentual que concorda

É importante que o CEO da minha empresa **fale sobre um ou mais desses problemas:**



Capacitar para empregos do futuro	84
Impacto da automação nos empregos	81
Uso ético da tecnologia	81
Desigualdade de renda	78
Diversidade	77
Mudanças climáticas	73
Imigração	62

CEOs devem assumir seu papel de liderança na mudança, em vez de esperar que o governo aja



©2020 Edelman Trust Barometer. CEO_ISS. How important is it to you that the CEO or head of the organization you work for speaks out publicly about each of the following issues? 9-point scale; top 4 box, important. Question asked of those who are an employee (Q43/1). Issues is a net of codes 1-7. General population, 28-mkt avg. CEO_AGR. Thinking about CEOs, how strongly do you agree or disagree with the following statement? 9-point scale; top 4 box, agree. Question asked of half of the sample. General population, 25-mkt avg.



Fonte: **Edelman Trust Barometer, 2021.**

Novos valores emergentes, mais coletivos e pautados na igualdade social e racial, além da responsabilidade climática, estão sendo cada vez mais os motores para provocar mudanças na postura das empresas, que serão **cobradas por suas ações – e também pela falta delas.** Na pesquisa “**Global Consumer Pulse**”, da Accenture Strategy, 76% dos entrevistados disseram que suas decisões de compra são influenciadas pelos valores propagados pelas marcas e pelas ações de seus líderes. O estudo **Edelman Trust Barometer 2021** confirma a tendência de que organizações precisam extrapolar os limites dos negócios, encabeçando também as transformações sociais e agindo em relação às questões ambientais.

Voltando ao recorte deste tópico com a luta antirracista, veremos que a necessidade de posicionamento não é uma missão direcionada à comunicação ou ao marketing. Posts nas redes sociais e notas de repúdio não são mais suficientes para comprovar o compromisso das empresas com causas sociais – e as pessoas já sabem disso. A **Nike**, por exemplo, mesmo tendo o jogador Colin Kaepernick estampando suas campanhas em 2018, foi alvo de críticas no ano seguinte, porque somente 10% de seus 3.000 vice-presidentes eram negros. Em contrapartida, uma das marcas que mais se destacou no movimento *#BlackLivesMatters* foi a **Ben & Jerry's**, subsidiária da Unilever: a cultura da companhia é fortemente ativista há anos, apoiando abertamente o casamento homoafetivo e se posicionando contra o dinheiro na política. Quando George Floyd foi brutalmente assassinado, além da mensagem impactante e que mexe em fatos que outras empresas têm receio de tocar, a marca fez um apelo ao presidente Donald Trump para que ele repreendesse seus seguidores supremacistas brancos e ainda acionou o Departamento de Justiça dos EUA para revigo-

rar a Divisão de Direitos Civis e para que instaurasse uma comissão para estudar os efeitos da discriminação racial e recomendar ações. Sob outra perspectiva, agora em território nacional e com a causa LGBTQI+, a **Natura** obteve um pico de valorização na Ibovespa, de 6,7% no dia 29 de julho de 2020, após sua campanha de Dia dos Pais – Pai Presente, em que 14 nomes foram selecionados para a comunicação, entre eles o transexual Thammy Miranda. Para o especialista Bruno Peres, que atuou como líder global na ONU, em Nova Iorque, “a campanha da Natura teve o resultado positivo que vimos, porque a inclusão faz parte da veia administrativa. A Natura tem produtos de inclusão, campanhas dentro do seu quadro. Não adianta uma marca querer surfar a onda sem antes se resolver internamente. Com a campanha, podem vir à tona problemas estruturais, como processos trabalhistas por assédio moral.” Isso nos mostra que o protagonismo das empresas deve seguir um caminho muito mais amplo e significativo, sendo indissociável da transparência com a qual lidam com essas questões internamente.

“Quando ocorre algo de grande magnitude, existe um balanço interno sobre as consequências de se posicionar ou não. Geralmente, não se posicionar é visto como uma estratégia menos arriscada em termos de reputação. Mas, neste caso, sabemos que a neutralidade beneficia o opressor e não a vítima, que tem a vida em jogo.”

Luana Ozemela, economista e diretora da Dima, empresa que conecta o mercado árabe a empresas latinas, com sede no Qatar.

Afinal, pessoas negras, LGBTQI+, com deficiência, mulheres e outros grupos que sofrem hostilidades na sociedade também são alvos dentro das organizações e, estruturalmente, são impedidas de acessar oportunidades e ascender na carreira. Assim, enquanto grupos privilegiados e dominantes se mantiverem neutros e omissos, sem criar estratégias efetivas para diversificar e incluir, continuarão perpetuando violências diárias altamente prejudiciais para construirmos empresas genuinamente plurais e uma sociedade realmente igualitária. Para que a cultura organizacional reflita e seja transparente com os valores da companhia e o comprometimento com as pautas, é a liderança que deve se posicionar primeiro. Separamos aqui as principais recomendações do **MIT Sloan Review** para que gestores possam aplicar no combate ao racismo, mas que, certamente, podem ser úteis para outras causas.

"As pessoas farão com que seja diferente. Quando as pessoas exigem das corporações e dos que estão no poder um padrão mais alto, estabelecem um novo patamar."

Brea Baker, ativista.

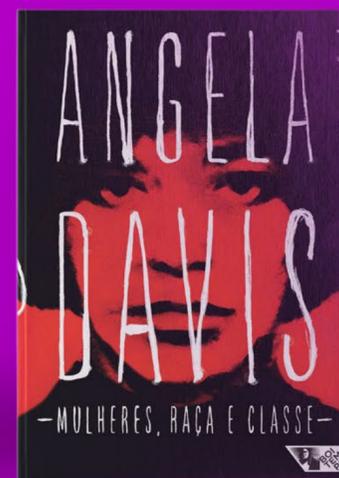
Concluindo: o aumento da tensão social e o maior reconhecimento da desigualdade, especialmente de raça, clamam por mais transparência em torno do capital humano, diversidade e inclusão como chave para a recuperação e o crescimento das organizações. As demandas de colaboradores e clientes para que as empresas se posicionem sobre justiça, mudança climática e outras questões globais continuarão a aumentar. Esse movimento abre espaço para o que falaremos na Tendência 19, sobre a Nova Contabilidade das Empresas, na qual abordaremos os horizontes que despontam para mensurar o valor das empresas no século XXI. Continue com a gente.

PARA LER MAIS SOBRE RACISMO ESTRUTURAL:



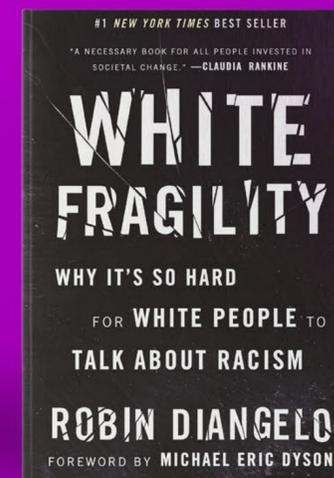
**RACISMO, SEXISMO E
DESIGUALDADE RACIAL**

Sueli Carneiro



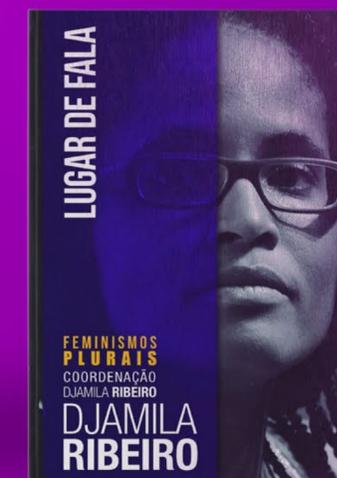
**MULHERES,
RAÇA E CLASSE**

Angela Davis



WHITE FRAGILITY

Robin DiAngelo



LUGAR DE FALA

Djamila Ribeiro



#17

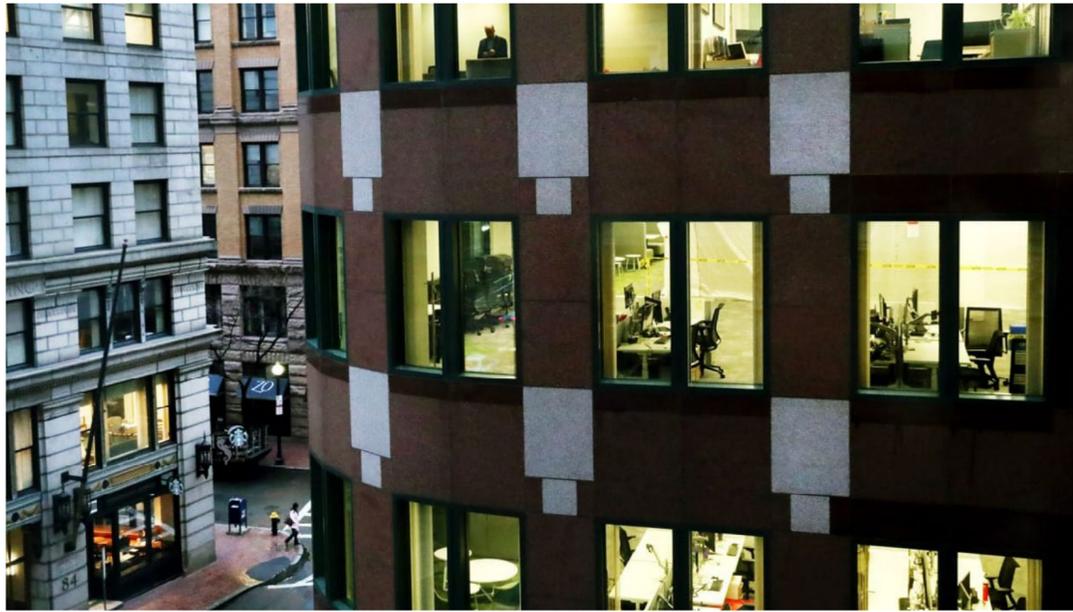
TODA EMPRESA DEVE SER UMA EMPRESA DE SAÚDE

A pandemia continua ativa e, pelo menos no Brasil, bem longe do fim. Previsões de possíveis **cenários** mostram que se a vacinação seguir no ritmo atual, as mortes podem dobrar no segundo semestre de 2021. Até a data deste texto, o mundo já perdeu mais de 3 milhões de vidas. Enquanto países como os Estados Unidos contam com **doses extras** para imunizar toda a população adulta, a Índia vive um colapso sanitário – assim como vemos em solo nacional e em outros países em situações críticas.

Portanto, é inevitável que este evento global, ainda que superado em algum momento, deixe marcas permanentes para nossas vidas, mudando comportamentos, reorganizando prioridades e formando novos parâmetros para nossas decisões. Sobre isto, a pesquisa do **Google**, realizada em outubro de 2020, perguntou aos usuários quais seriam os principais objetivos para 2021. A resposta foi o cuidado com a saúde, com maior prática de atividade física e consultas médicas regulares. Como vimos anteriormente, essa consciência também é um dever de casa

para as empresas, já que este fator deve ser central para todas as experiências daqui em diante – tanto para colaboradores quanto para clientes.

Diante desse desafio colossal e da possibilidade real de futuras pandemias e epidemias, quantas empresas se prepararam ou estão se preparando? Poucas, muito poucas. Talvez ninguém acreditasse que um acontecimento dessa magnitude fosse revirar nossa vida, mas, agora, o fato é que as organizações deverão pensar sua atuação e seu planejamento com o objetivo de se estabelecer como uma empresa que faz parte do ecossistema de saúde, equilibrando a proteção dos colaboradores com o sucesso dos negócios. Com o avanço da COVID-19 e a noção de que não retornaremos ao que éramos antes, muitas empresas, então, estão colocando a saúde no topo de suas agendas, reformulando espaços e criando uma estrutura interna e externa para planejar, direcionar e agir na gestão do bem-estar dos colaboradores, inclusive, já preparados para futuras novas pandemias.



Toda empresa será uma empresa de saúde digital é o título da matéria publicada na **Fast Company**. Os escritórios pós-pandemia possuem tecnologias “contactless” – como por exemplo, portas e persianas que se abrem automaticamente usando sensores de movimento e reconhecimento facial –, estações de higienização, sinalização indicando rotas, e muita automação.

Para mostrar como esse foco em saúde já é uma realidade nas empresas, ainda que incipiente, vamos viajar até **Chicago**, Estados Unidos. A empresa imobiliária **Cushman & Wakefield** criou um conceito de design chamado “6 Feet Office” – você pode assistir a um vídeo [aqui](#) –, o qual propõe melhores práticas, incluindo a reconfiguração do espaço para que os funcionários estejam adequadamente distanciados. Avisos visuais e rotas de caminhada de mão única tornam a circulação mais segura. Sensores rastreiam movimentos dos funcionários por meio de seus celulares, que envia alertas quando as regras dos 6 Feets forem violadas.



Imagem do projeto “6 Feet Office” desenvolvido pela imobiliária **Cushman & Wakefield** para um retorno seguro ao ambiente de trabalho.

Brian Solis, evangelista de inovação global na Salesforce e antropólogo digital, publicou um artigo abordando como as companhias podem se organizar para esse futuro baseado na experiência da saúde. Junto com sua equipe, ele chegou a cinco grandes blocos com uma série de itens em cada para serem verificados pelos líderes a fim de tornar a empresa uma empresa de saúde digital. A seguir, listamos os principais pontos, mas você pode conferir tudo [aqui](#).

Liderança em saúde: sugere a participação de especialistas e até de um Diretor de Saúde para traçar estratégias inovadoras e preventivas na empresa. Além disso, a criação de um time multidisciplinar, com profissionais de tecnologia, medicina, recursos humanos, design etc. para um comitê de “retorno ao ambiente de trabalho”, com gestão de riscos e medidas preventivas.

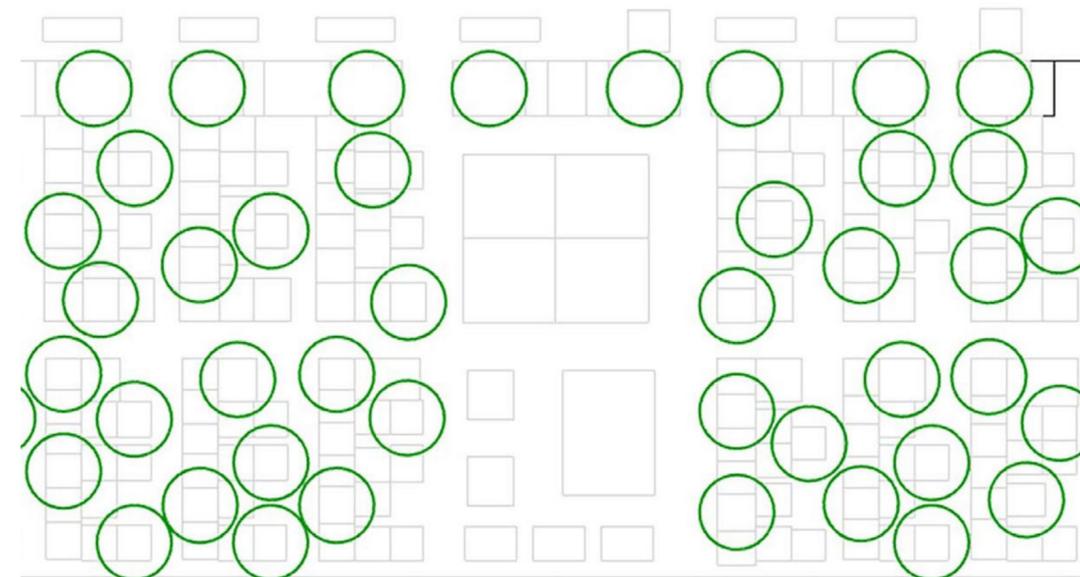
Foco na tecnologia: assim como falamos nas tendências 13, 14 e 15, a coleta de dados, a implementação de ferramentas tecnológicas e a necessidade de profissionais que tenham conhecimento em soluções digitais farão a diferença nos planos e nas ações das empresas preocupadas com a saúde de seus times.

Retorno seguro e planejado: é preciso estipular regras e condutas seguras para serem seguidas no ambiente de trabalho, seja escritório, fábrica ou varejo. Lembre-se de considerar o deslocamento antes e depois do expediente.

Novos fluxos e espaços: repensar a disposição de ambientes, circulação limite de pessoas, limpeza e estabelecer diretrizes para momentos de crise e para colaboradores com teste positivo para infecções.

Gestão do bem-estar: informar, treinar e disponibilizar suporte para que os colaboradores possam se engajar nos protocolos e medidas necessárias, e também para que percebam e valorizem a postura empática da empresa.

Usando algoritmos generativos, a Gensler desenvolveu uma ferramenta de distanciamento físico, a **ReRun™** – a qual usa dados para o planejamento da ocupação no ambiente de trabalho. Usando o layout existente, o ReRun gera rapidamente vários cenários e identifica o plano mais otimizado para uma variedade de condições físicas de distanciamento. À medida que os ambientes começam a ser ocupados, a ferramenta gera cenários que aumentam em densidade, ajudando a criar estratégias de planejamento do retorno dos colaboradores.



Mesmo diante de tantas incertezas para o futuro, a preocupação com a saúde crescerá daqui em diante e será uma premissa para as nossas experiências pessoais e profissionais. Isso criará uma enorme oportunidade para os provedores de soluções para espaços físicos inovarem com produtos e serviços que protejam a saúde das pessoas. Essa proteção será um componente essencial da oferta de uma marca ou empresa. A saúde deverá ser levada em conta em todas as experiências, seja de trabalho ou de consumo. Organizações que assumam esse papel de cuidadoras, com um quê de inovação, tenderão a atrair, reter e engajar talentos para que, com segurança, possam contribuir com mais tranquilidade, engajamento e produtividade em suas atividades.



#18

CATALISANDO O DESENVOLVIMENTO HUMANO

O contexto altamente volátil, incerto e complexo não permite que fiquemos acomodados em nossas habilidades. Nem ao menos podemos prever com exatidão quais serão as competências mais necessárias para interagir em um mundo mais digital e automatizado daqui a alguns anos. O que sabemos é que enfrentamos uma onda de escassez de talentos ao mesmo tempo que o ritmo das transformações nos exige adaptação rápida e constante. Enquanto as pessoas começam a compreender que a aprendizagem intencional e contínua é uma das habilidades mais importantes para o futuro do trabalho, as empresas percebem que precisam de uma força de trabalho composta por aprendizes intencionais, com agilidade para novas tarefas, prontidão e resiliência para períodos de mudança e disrupção. Portanto, além de especialistas em saúde, as organizações e os RHs precisarão atuar como verdadeiros consultores em educação.

Habilidades atualizadas



das habilidades essenciais
irão mudar nos próximos 5 anos

Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.

Cerca de 40% das habilidades do trabalhador médio precisarão ser atualizadas para atender às demandas dos futuros mercados de trabalho. O relatório *Future of Jobs 2020*, do Fórum Econômico Mundial, destaca a crescente urgência de apoiar trabalhadores que estão sendo deslocados ou que estejam em risco ao mesmo tempo em que consigam se qualificar para “os empregos do futuro”. O momento atual exige que líderes empresariais, governamentais e de políticas públicas concentrem esforços para que os trabalhadores possam prosperar na nova economia.

O forte movimento em direção ao trabalho remoto significa que a demanda por colaboração (inclusive, colaboração virtual), trabalho em equipe e outras *soft skills* estarão em alta – ainda que apenas 43% das organizações no Brasil estejam investindo em soft skilling, de acordo com o estudo do ManpowerGroup Brasil – “**Reboot da Revolução das Competências**”. **Porém, se as empresas esperam mudar e evoluir, não podem fazer isso sem que as pessoas mudem e evoluam.** A crise de saúde, econômica e social colocou o RH em uma posição mais crítica do que nunca, uma vez que as empresas tiveram de adotar uma abordagem #PeopleCentric (centrada nas pessoas) e #People-First (pessoas em primeiro lugar), e fortalecer a área em sua estratégia de negócio. Mas o que realmente isso significa? Podemos dizer que vai além de olhar para a resolução das dores das pessoas, mas, sim, buscar obstinadamente o bem-estar e o desenvolvimento delas, tendo como base os valores, o propósito e a missão da organização.

PARA CONHECER:

Muito além de proporcionar aprendizagem para seus próprios times, empresas já estão de olho na construção de futuros talentos. O Facebook, por exemplo, estabeleceu uma parceria com o Conselho Central de Educação Secundária (CBSE), na Índia, para oferecer certificações em ferramentas digitais para crianças. A Apple e IBM lançaram a campanha **Find Something New** que disponibiliza capacitação para americanos que ficaram desempregados com a crise. Essa tendência foi denominada **Brand Academy** pela Wunderman Thompson Intelligence.

Em 2019, a Brightline publicou um **manifesto** para evidenciar essa questão: mesmo que os profissionais sejam o principal ativo em termos de vantagem competitiva, as organizações não os compreendem completamente, deixando tanto de colher benefícios para o negócio quanto, e especialmente, perdendo oportunidades de desenvolver cada um que faz a empresa caminhar e crescer. Portanto, para que as companhias respirem o conceito “pessoas no centro”, é necessário que olhem genuinamente para seus talentos e para seus parceiros se perguntando: **como podemos ajudar a ampliar as oportunidades para que possam alcançar novos patamares e se realizem naquilo que querem ser?** A resposta passa, inevitavelmente, pela cultura de aprendizagem.



Documentário “Professor Polvo” (Netflix, 2020), mostra a amizade de um homem e um polvo, e demonstra como a vida de um ser tão vulnerável pode trazer lições inesquecíveis para os seres humanos, como: 1. **ENTENDIMENTO DO CONTEXTO**: buscar conhecer genuinamente o ambiente; 2. **APRENDIZAGEM INTENCIONAL**: se disponibilizar a aprender com as experiências; 3. **COLOCAR-SE COMO PARTE**: profunda conexão e conhecimento do ambiente. Assista o trailer [aqui](#).

E vejam só: esse também é um desejo – ou melhor, uma necessidade – dos profissionais. A pesquisa do ManpowerGroup, sobre **o que os trabalhadores querem**, enfatiza que as pessoas esperam que o trabalho ofereça variedade, amplie sua experiência e construa conhecimentos e competências. Elas querem a oportunidade de se desenvolver (e ganhar mais) e estão percebendo que precisam prolongar sua vida útil neste mundo do trabalho em rápida mudança.

“Nossa capacidade de aprender é a habilidade mais importante que precisamos para ter sucesso nos empregos de hoje e de amanhã. Como líderes, temos a responsabilidade de viver uma cultura de aprendizagem que promova a mobilidade profissional, proporcione às pessoas trajetórias relevantes, selecionadas e de aprendizagem e as ajude a encontrar tempo para aprender, para que possam realizar seu potencial no seu papel presente e no futuro.”

Michelle Nettles, Chief People & Culture Officer, ManpowerGroup.

Mais do que nunca, os empregadores sabem que precisam melhorar e requalificar sua força de trabalho e muitos deles estão assumindo essa responsabilidade. No entanto, apenas consciência, intenção e até mesmo portais de aprendizagem online não são suficientes. Para atrair e reter os melhores talentos, as empresas precisam se orgulhar de uma cultura de aprendizagem que incentive e engaje toda a sua força de trabalho. Os gestores também precisam compreender como as motivações das pessoas para a aprendizagem variam em função do momento do seu ciclo de vida profissional – um recém-formado e um líder têm necessidades e expectativas distintas, por exemplo – e das outras responsabilidades que precisam equilibrar. Quando o tempo, o dinheiro e a falta de apoio são os maiores obstáculos à aprendizagem, os trabalhadores querem tempo disponível para aprender, resultados rápidos e um retorno pelo investimento desse tempo.

“As pessoas formam o elo entre o design da estratégia e a entrega.”

Manifesto de Pessoas, Brightline.

Para atender a esses anseios, alguns caminhos despontam e outros se fortalecem. O processo de *assessment e coaching* dentro das empresas contribui para melhor identificação dos desejos, objetivos e projetos de vida dos colaboradores, o que permite que as organizações fiquem conscientes e sejam ativas para contribuir nessa jornada de desenvolvimento. Em termos de novos horizontes, vemos a aprendizagem adaptativa, mencionada três vezes consecutivas pelo **Tech Trends Report** do Future Today Institute como um caminho importante para o futuro da educação. Esse modelo educativo consiste na aplicação da inteligência artificial para criar um currículo de acordo com respostas certas e incorretas, avaliando, assim, quais são os desafios de cada pessoa e, portanto, direcionando o aprendizado para o que realmente precisam. A plataforma **Coursera** também utiliza IA, mas, neste caso, para identificar quais habilidades foram assimiladas e qual o nível de domínio alcançado, oferecendo métricas para que alunos, gestores e empresas conheçam os resultados do processo de aprendizagem e entendam qual será o retorno.

Construir jornadas de aprendizagem, no entanto, não se trata “apenas” de uma questão operacional ou tecnológica. A partir do momento em que se coloca em pauta a formação de uma cultura voltada ao aprendizado, empresas precisam agregar comunicação, espaço, recursos, incentivos e liderança. Para ajudar nessa missão, o ManpowerGroup listou seis tópicos que fomentam a iniciativa:

1. COMECE PELO TOPO

O CEO precisa ser o *Chief Learning Officer* e a liderança precisa saciar sua sede de aprendizado também.

2. SEJA CLARO E AUMENTE A CONSCIENTIZAÇÃO

Ajude as pessoas a identificar e compreender quais tipos de aprendiz elas são e como podem aprender melhor.

3. DESTINE TEMPO PARA A APRENDIZAGEM

A falta de tempo ou má gestão dele é a maior barreira a qualificação e requalificação.

4. RESERVE E APLIQUE RECURSOS

Invista em plataformas de aprendizagem e ofertas sob demanda, opções *snackable* (em pequenas doses), “*lunch & learns*” (almoços com conteúdo) e combine treinamento online e digital com aprendizagem presencial.

5. DESENVOLVA CAMINHOS DE APRENDIZAGEM QUE SEJAM RELEVANTES

Associe a aprendizagem em todos os níveis às funções existentes e potenciais das pessoas, alinhada com o que a empresa precisa hoje e amanhã.

6. TENHA CONVERSAS DE CARREIRA

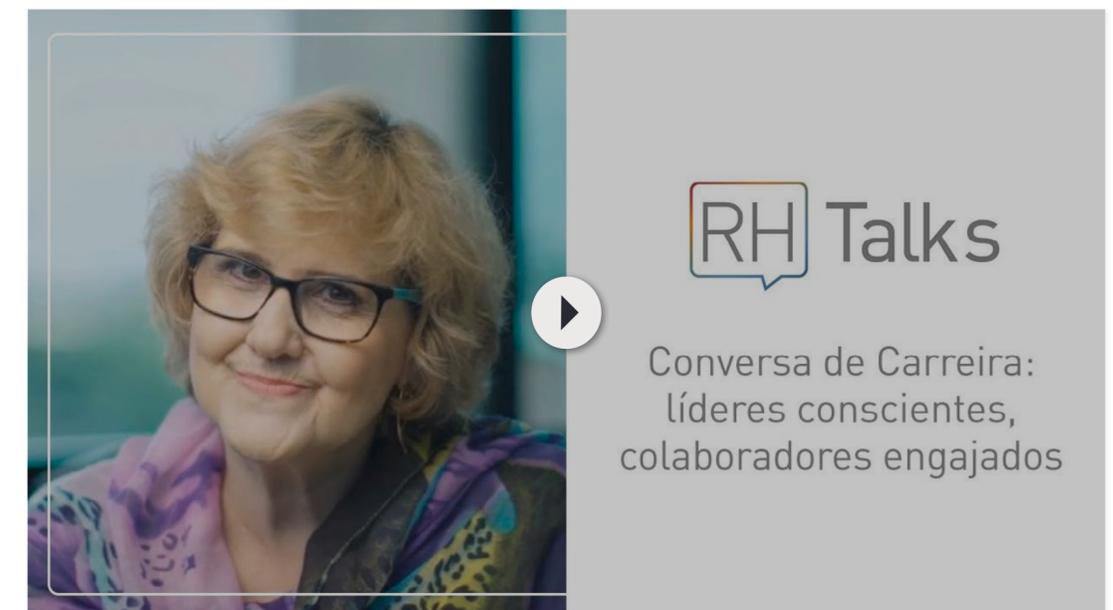
Crie oportunidades de diálogo com as pessoas da empresa, para compreender o que cada uma planeja e deseja em sua jornada profissional. Assim, será possível direcionar o desenvolvimento de habilidades e competências. Lembre-se: a aprendizagem contínua necessita de treinamento constante e de incentivo além da avaliação de desempenho anual.

Ocupar o papel de catalisadoras do desenvolvimento humano é uma grande responsabilidade para as organizações, mas os resultados tendem a ser bastante gratificantes e significativos, uma vez que, ao ser esse agente para a qualificação, amplificação de potências e de pluralidades, e se tornar parceira de realizações individuais, a empresa é capaz de alavancar pessoas. E são pessoas que transformam empresas – e pessoas transformam o mundo.

PARA FAZER UM TESTE:

Aproveite esse momento “transformador” e acesse o portal criado pela Fundação Dom Cabral para medir o índice que ajuda organizações e indivíduos a refletirem sobre seu potencial de transformação diante do cenário atual e futuro. Descubra clicando [aqui](#).

Aproveite também para saber mais sobre como as Conversas de Carreira são poderosas para impulsionar o desenvolvimento das equipes. Neste vídeo, a Diretora Estratégica de Gestão de Pessoas do ManpowerGroup Brasil, Wilma Dal Col, te conta mais.



RH Talks | Conversa de Carreira: líderes conscientes, colaboradores engajados



#19

A NOVA CONTABILIDADE DAS EMPRESAS

O que faz uma empresa ter sucesso? Muitos ainda consideram que o lucro seja o principal indicador de um negócio bem-sucedido. Mas, já em 2006, nascia nos Estados Unidos o movimento chamado “**Sistema B**”, o qual convocava empresas para se alinharem com as responsabilidades sociais e ambientais, criando um selo que chancela o compromisso com essas questões. No Brasil, a Natura foi a principal representante na época em que a iniciativa chegou por aqui. Hoje, são mais de 200 marcas brasileiras que receberam a certificação e mais de **3.800** no mundo. Na evolução deste caminho, o que vem por aí reavalia essa definição e coloca na mesa fatores não financeiros para determinar o valor de uma organização, como veremos a seguir.

Pulando para 2020, o Fórum Econômico Mundial lançou naquele ano o “**Manifesto de Davos 2020**” que traz como premissa para as empresas a vigilância dos direitos humanos em toda a cadeia; a proteção ao meio ambiente; o estímulo à qualificação profissional; a zero tolerância à corrupção; o pagamento de impostos; o uso ético de informações privadas; entre outras pautas. O próprio Klaus Schwab, fundador do encontro, **concorda** que chegou a hora de uma reforma para o capitalismo. Essa postura

tem despertado empresas do mundo todo para o “Capitalismo das Partes Interessadas”, o que significa dizer que a geração de valor da empresa deve ir além do lucro para os acionistas, considerando também os benefícios para funcionários, comunidade local, governo, concorrentes, ONGs, consumidores. Apesar de ser uma discussão mais ampla, essa revisão nos modelos de negócio e na contabilidade das empresas aquece também as tendências em torno do **ESG** (*environmental, social, governance* – inglês para ambientais, sociais e governança corporativa) que atrai cada vez mais a atenção dos executivos para pautas urgentes como proteção da biodiversidade, colaboração entre empresas, e métricas claras sobre o avanço dos resultados relativos aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pela ONU. Como parte das ações do Fórum Econômico Mundial, foi lançado em 2020, o relatório “**Métricas de Capitalismo das Partes Interessadas**”, que define indicadores para a criação de valor sustentável e que podem ser usados pelas organizações para alinharem seus relatórios de desempenho com indicadores ambientais, sociais e de governança (ESG) e rastrear, de forma consistente, suas contribuições para os ODS.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



Estes são os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU para o período de 2016 a 2030. As empresas devem se conectar com essas metas para criar valor, atrair investimentos e, principalmente, impactar positivamente a sociedade e o futuro da humanidade. Sua empresa já tem seus compromissos definidos?

Se antes a lógica do livre mercado, defendida por **Milton Friedman**, Nobel em Economia, e outros economistas liberais ditava as regras e guiava as organizações em torno da maximização do lucro, parece que novos players estão entrando em cena para mudar o rumo das coisas. Adentramos na perspectiva

de “transparência de impacto”, que considera não somente o que a empresa ganhou, mas quais foram suas contribuições – ou não – para a sociedade e para o planeta, já que muitas estão gerando impactos negativos que superam os seus lucros (**EBITDA**). E já existem formas de medir isso: **George Sera-**

feim e sua equipe na Harvard Business School desenvolveram o projeto **Impact-Weighted Accounts Initiative (IWAI)**, que tem como missão criar cálculos e demonstrações contábeis que reflitam o desempenho financeiro, social e ambiental das empresas, mensurando de forma transparente os seus impactos para guiar a tomada de decisões de investidores e de gestores, além de ser um fator na avaliação de crédito, obtenção de recursos e incentivos fiscais do governo e, ainda, pesar na preferência ou repulsa dos consumidores e de profissionais que a empresa quer contratar.

“As empresas que apresentam grandes lucros podem estar gerando imensos impactos negativos na sociedade.”

George Serafeim, Professor de Business Administration de Harvard.

O discurso é claro e está presente logo no **sumário executivo** do relatório “Contas com Ponderação de Impacto” elaborado pelo professor George Serafeim, em conjunto com T. Robert Zochowski e Jen Downing: “Reimaginar o capitalismo é um imperativo. Nós precisamos criar uma forma de capitalismo mais inclusiva e sustentável que beneficie cada pessoa e o planeta. Questões como dano ambiental massivo, crescentes disparidades de renda e riqueza, stress, e depressão nas economias desenvolvidas no meio de um boom econômico, são exemplos de como nosso atual sistema de criar e distribuir valor não faz mais sentido. Precisamos levar em conta no nosso processo de tomada de decisão, as consequências de nossas ações, não somente em relação ao capital financeiro e físico, mas também para os capitais humano, social e ambiental.”

Se isso soa algo distante, é importante destacar que empresas já adotaram essa abordagem, divulgando seus relatórios de impacto ponderado por ações. É o caso do banco ABN Amro Bank, da Danone e da Volvo. Para entender como isso é monetizado na prática, George Serafeim e Ronald Cohen compartilharam no artigo para a **Harvard Business Review** o caso da Intel, no qual creditaram à empresa **US\$ 6,9 bilhões** por remunerar bem os funcionários e por impulsionar economias locais onde operam, mas debitaram US\$ 3,1 bilhões, porque a Intel tinha poucas mulheres em suas equipes, dificultava a ascensão delas na carreira e pela pouca atenção à saúde dos colaboradores.



Utilizando tecnologia de aprendizado de máquina e big data, George Serafeim e sua equipe avaliam produtos e serviços em fatores como: o quão acessíveis são, o impacto que têm na saúde e na segurança e capacidade de reciclagem. (Fonte: **HBR** | Imagem: Martin Barraud/Getty Images)

Contabilizar os impactos da empresa – sociais e ambientais – nos relatórios financeiros faz com que estes sejam quantificáveis e comparáveis, apresentando detalhes necessários para a tomada de decisões de gestores e de investidores, além de permitir uso de ferramentas de análises financeira que favoreçam a análise do desempenho corporativo. E o principal: promove transparência e coloca luz nas responsabilidades das empresas em relação aos problemas enfrentados pela sociedade. Entramos em uma nova era que pode remodelar o capitalismo e mudar para sempre o significado sobre o que é uma empresa de sucesso.



#20

A LIDERANÇA DO FUTURO

As tendências que apresentamos e as questões levantadas até aqui, em grande parte, precisam pulsar nas agendas e nas mentes dos gestores, sejam C-level ou líderes de áreas. Afinal, se estamos falando de um novo mundo do trabalho, automaticamente estamos falando da necessidade de rever o papel e as competências dos que estão e vão estar à frente – e ao lado das pessoas – neste processo. Neste sentido, **a liderança nunca foi tão necessária e tão desafiadora.**

Nestes tempos incertos e altamente estressantes, líderes que assegurem a saúde, o bem-estar e a segurança de suas equipes, são essenciais. A pandemia do novo coronavírus sublinhou o tamanho do impacto da liderança na superação de obstáculos. A primeira-ministra da Nova Zelândia, Jacina Arden, vem sendo bastante elogiada na condução estratégica da pandemia e, segundo o **estudo** dos professores americanos Jacqueline e Milton Mayfield, isso foi possível em função de três atitudes-chave para engajar a população no mesmo objetivo: **“dar direcionamentos”, “criar significado” e “demonstrar empatia”**. **A comunicação transparente, clara e humana, com o respaldo dos dados e de especialistas em saúde, foi determinante para conscientizar e mobilizar as pessoas.** Desde o início da pandemia até aqui, foram **registradas** 26 mortes relacionadas à COVID-19.



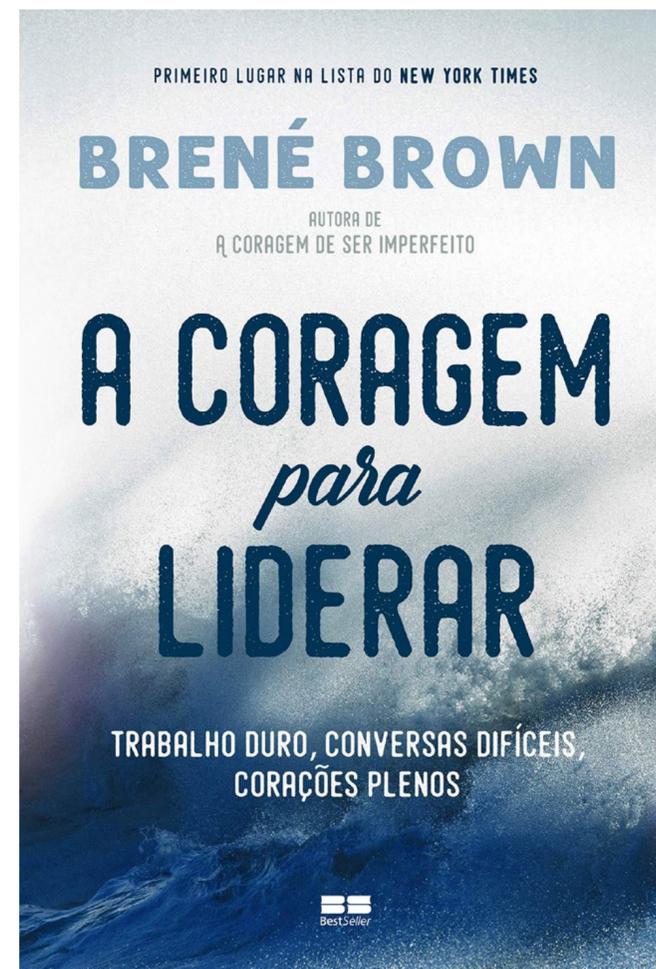
Líderes resilientes transformam mentalidades organizacionais, sabem navegar nas incertezas e investem na construção de confiança para criar uma base sólida para o futuro pós-COVID. (Fonte: [Deloitte](#))

A liderança do futuro é uma liderança mais humana, combinada com o *mindset* digital e a coragem em assumir riscos calculados em um contexto incerto e complexo. **Tomas Chamorro-Premuzic**, cientista-chefe de talentos do ManpowerGroup, em seu **artigo** em parceria com **Amy C. Edmondson**, Professora de Liderança da Novartis na Harvard Business School, discorre sobre o **poder que a vulnerabilidade** tem de transformar a liderança, fortalecer as relações e, assim, gerar melhores resultados para pessoas e negócios. Dizer a verdade, pedir ajuda, se desculpar por um erro, mostrar que a equipe também pode contribuir para o aperfeiçoamento do líder, e desenvolver novas habilidades são algumas das atitudes que formam a liderança vulnerável. Afinal, é importante lembrar que, embora essencial, **quem ocupa essa cadeira não é – e não precisa ser – inabalável, heroico e perfeito**. De acordo com os especialistas, diante de cenários altamente voláteis, líderes devem se adaptar rapidamente e isso requer que estejam cientes de suas limitações e tenham humildade para falar com sinceridade sobre suas fragilidades, criando conexões com seus times, aprendendo com eles e, assim, construir ambientes inclusivos e seguros psicologicamente.

“As lideranças devem enxergar o seu papel em uma organização como de uma pessoa lidando com outras pessoas e guiando-as para um objetivo em comum.”

Wilma Dal Col, Diretora de Gestão Estratégica de Pessoas do ManpowerGroup Brasil.

Neste **livro**, Brené Brown argumenta que líder é uma pessoa que se responsabiliza por reconhecer o potencial nas outras pessoas e em suas ideias e tem a iniciativa de desenvolvê-las. A coragem de liderar não é ter a pretensão de ter sempre as respostas certas, mas mostrar curiosidade e fazer perguntas; é saber que o poder é ilimitado quando compartilhado; é recorrer à vulnerabilidade porque ela é necessária para alcançar bons resultados. Mas a liderança corajosa em uma cultura definida pela escassez, pelo medo e pela incerteza requer o desenvolvimento de habilidades que são profunda e exclusivamente humanas.



Ainda observamos organizações distantes de ter líderes preparados para lidar com os desafios atuais e futuros, especialmente em termos de habilidades socioemocionais e digitais. O primeiro ponto acontece porque muitas delas, no momento de promover e definir lideranças, focam em competências técnicas, desconsiderando se aquele profissional tem conhecimento sobre gestão de pessoas ou deixando de oferecer suporte para que desenvolva tais habilidades – ou seja, não investem na **formação de novos líderes** e em planos de sucessão. O resultado, então, tende a ser negativo, porque as equipes não se sentem motivadas e conectadas com seus gestores, o que implica em uma alta rotatividade de talentos. Então, se você deseja se preparar para ser líder ou tem a missão de preparar líderes, é importante compreender que, na era digital, o papel dessa figura é mais de mentor do que de um professor. A posição de autoridade ainda existe, mas o chefe não é mais o detentor de todo o poder: sua função é abrir espaços e possibilidades de conexão, promovendo a cooperação mútua, com troca de informações e conhecimentos entre todos. Além disso, a **liderança do futuro** deve se alinhar com os valores emergentes, como vimos durante todo este material. Isso significa: trabalhar e engajar pelo propósito; abraçar a diversidade e a inclusão; fomentar a cultura de aprendizagem e fazer parte dela; e conhecer as pessoas que formam a equipe para poder ajudá-las, com empatia, em suas jornadas profissionais.

Já sobre a falta de preparo e de domínio para navegar na era digital, uma pesquisa do MIT em parceria com a Cognizant, revelou que a maioria dos líderes entrevistados (71%) concordou que estão pessoalmente preparados para liderar no novo contexto. Mas, quando questionados se tinham habilidades digitais – como, por exemplo, usar análises e dados para tomar decisões ou usar *machine learning* nas operações –, a porcentagem caiu significativamente. Outro ponto chama a atenção: apesar de 80% dos entrevistados afirmar que as empresas precisam de líderes digitais, apenas 40% acreditam que a companhia tem este tipo de liderança. E ainda, menos de 10% dizem ter líderes com as habilidades necessárias para a organização progredir na nova economia.



9%

Dizem que a organização já tem líderes com as habilidades necessárias para a empresa prosperar na economia digital.



12%

Dizem que os líderes da organização tem o mindset adequado para abraçar as mudanças necessárias para prosperar na economia digital.



13%

Dizem que a organização está preparada para competir na economia digital.

Fonte: MIT | [The New Leadership Playbook for the Digital Age](#)

Essas lacunas nos mostram que enquanto a liderança tradicional tinha como foco a estratégia do negócio, os resultados de desempenho e o lucro dos acionistas, o convite para os líderes do futuro está em adicionar novas camadas à sua atuação, abraçando mudanças e não resistindo a elas. O líder e a líder que guiarão pessoas e organizações para o progresso e o futuro são aqueles e aquelas que têm compromisso genuíno com a sociedade e com o planeta, visão tecnológica e digital e buscam o desenvolvimento humano, se conectando com pessoas na forma de se comunicar, em seus gestos e em suas ações. Liderar é arte e cada líder tem um quadro para ser pintado – em muitas cores.

PARA PROVOCAR:

Tomas Chamorro-Premuzic, psicólogo e autor do livro "*Why So Many Incompetent Men Become Leaders*" ("Por Que Tantos Homens Incompetentes se Tornam Líderes", em tradução livre), considera que, mesmo dizendo que queremos líderes competentes, não nos asseguramos disso e acabamos por valorizar comportamentos narcisistas, carismáticos e confiantes em si mesmos – o que, de acordo com seus estudos ao longo de décadas, são mais comuns entre homens do que mulheres. "Quando uma pessoa parece muito focada em si mesma e interessada em avançar sua própria agenda pessoal – ou é vaidosa e até um tanto iludida –, as pessoas dizem: 'uau, esse cara deve ser um grande líder!'" **Aqui**, ele conta quais são as formas de romper com esse ciclo, e como focar no talento e na competência também pode contribuir para a ascensão feminina em cargos de liderança.

CONCLUSÃO



Projetar o amanhã pode nos trazer sentimentos diversos – até mesmo contraditórios. Expectativas, ansiedade, medo, esperança. Se você chegou até aqui conosco, esperamos ter sido fonte para alimentar o sentimento de empoderamento. De potência. De coragem. Afinal, o futuro é uma construção. O futuro só é conhecido, de fato, quando se torna presente. Então, talvez, ao invés de nos perguntarmos qual futuro queremos, podemos nos questionar em qual presente queremos estar, viver e trabalhar nos próximos anos. Porque, como vimos, o papel das organizações e das pessoas que fazem parte delas está interligado com questões que extrapolam as linhas profissionais. Impactam estruturas sociais, mudanças políticas, como nos relacionamos com o meio ambiente e como afetamos outros indivíduos – estejam perto ou longe de nós. Ou seja, falar do mundo do trabalho é falar também do nosso modo de vida e quais escolhas faremos para ele. Esses 20 temas nos permitem refletir, mas também agir no sentido do que acreditamos e no que podemos fazer para realizar o movimento de transformação, renovação e ampliação de oportunidades significativas para nós e para todos.

Agradecemos sua presença nesta jornada e torcemos por um reencontro em breve para cocriarmos novos presentes que desejamos.

MANPOWERGROUP + O FUTURO DAS COISAS

FUTURO DO TRABALHO:

20 TENDÊNCIAS PARA VOCÊ E SUA EMPRESA NAVEGAREM

PARTICIPE DAS CONVERSAS ONLINE:



ManpowerGroup®



WE POWER THE FUTURE OF WORK



O FUTURO
DAS COISAS

O futuro visível para todos.

