

O Futuro do Trabalho: Produtivo em qualquer lugar



**Trabalho é o que
você faz, não
aonde você vai**



O trabalho **reinventado**

Temos a oportunidade de redesenhar a experiência de trabalho para suportar o crescimento de indivíduos e de empresas através da reinvenção de todos os aspectos de onde, como e por que trabalhamos.

Empresas que desenham e oferecem experiências relevantes e personalizadas para seus talentos serão bem-sucedidas, permitindo ainda que as pessoas desfrutem e utilizem todo o seu potencial humano.



Executivos estão diante de questões **sem precedentes**

- Como decidimos que colaboradores devem continuar trabalhando remotamente, e como garantir que suas necessidades e preferências são consideradas?
- O que fazer para não perder nossa cultura e conexão enquanto estamos num modelo híbrido de trabalho?
- Como potencializamos rapidamente que trabalho é feito, por quem e mensuramos o progresso ao longo do tempo?
- Como transicionamos nosso modelo operacional para atender às nossas necessidades e, ao mesmo tempo, criar valor 360°?
- Como ajustar minha presença física e presença geográfica?
- Que políticas de RH precisaremos ajustar uma vez que as expectativas da força de trabalho vão além do escritório e entram em casa?



O trabalho mudou para sempre

Estamos todos pensando:

Como o trabalho vai funcionar no futuro?

Nunca voltaremos aos modelos de trabalho de antes. Mas para onde vamos, então?

É menos sobre um lugar.

E mais sobre o potencial das pessoas.



A maioria dos funcionários quer que o futuro do trabalho seja híbrido.

69% dos trabalhadores brasileiros (83% dos globais) disseram, em nosso estudo, que um modelo híbrido seria ideal. O futuro do trabalho será caracterizado pela complexidade e gestão das diferenças. As organizações lutarão para fornecer modelos de trabalho que satisfaçam as necessidades de todos os trabalhadores, o tempo todo.

Políticas de RH foram construídas em torno de trabalhadores presenciais.

As políticas de RH e o apoio à liderança têm servido em grande parte aos trabalhadores no local de trabalho (90% da força de trabalho global estavam no local de trabalho antes do COVID), mas novos segmentos de trabalhadores estão emergindo agora.

Com os recursos certos, as pessoas podem ser produtivas em qualquer lugar.

Um importante segmento da força de trabalho está surgindo: um grupo de pessoas que podem ser produtivas e saudáveis em qualquer lugar, estejam elas remotas, presenciais ou ambas.

O crescimento dos negócios num mundo incerto depende de uma força de trabalho saudável e produtiva.

Apenas 37% das empresas em alto crescimento no Brasil (63% no global) já permitem modelos de força de trabalho produtiva em qualquer lugar.

"Produtivo em qualquer lugar" não descreve pessoas livres de insatisfação ou estressores.

Quase 1 em cada 5 trabalhadores no Brasil relata sentir apenas frustração com o trabalho de hoje (1 em cada 3 no global). Mas, surpreendentemente, os indivíduos mais saudáveis e efetivos não são aqueles que não sentem estresse ou sentimentos negativos no trabalho, mas sim aqueles que têm os melhores recursos.

A localização não deve mais ser o foco para os líderes.

Ao lhes oferecer os recursos certos, os trabalhadores podem ser saudáveis e produtivos — onde quer que trabalhem.

Como o Brasil está se saindo em comparação com dados globais?

**Como as pessoas
no Brasil estão se
sentindo em relação
ao trabalho?**

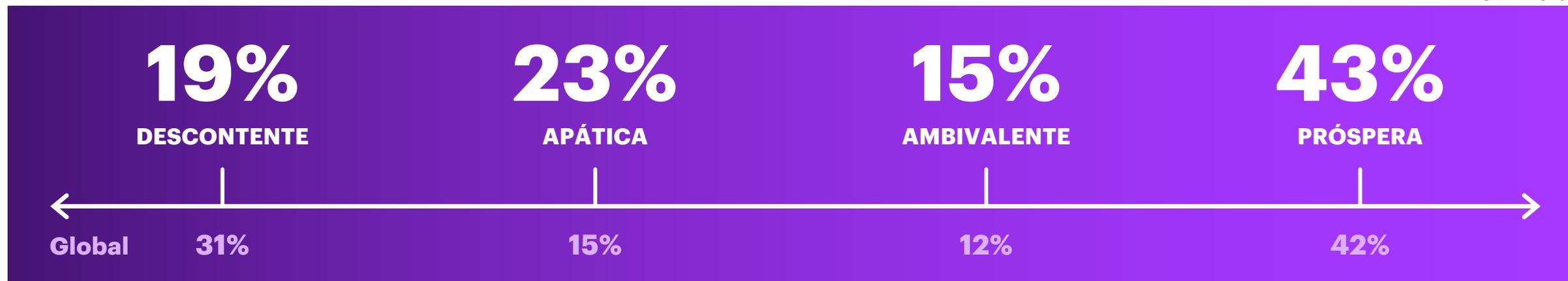


Mentalidades dos trabalhadores no Brasil

Nossa pesquisa encontrou quatro mentalidades que os trabalhadores estão experimentando para o futuro do trabalho. Os trabalhadores híbridos são mais propensos a prosperar, enquanto os trabalhadores atuando no local de trabalho são mais propensos a ficar insatisfeitos. **Nossa amostra global de força de trabalho encontrou 42% das pessoas prosperando; no entanto, o Brasil relata mais otimismo e menos fadiga em suas forças de trabalho.**

Pessimista

Otimista



Fadiga

Energia

Definições das Mentalidades:

Descontente: Falta de satisfação com status ou situação senso-atual; **falta de contentamento;** de reclamação; insatisfação; aspiração inquieta por melhoras.

Apática: Ter ou mostrar pouco ou nenhum interesse, preocupação ou emoção; **apático** é usado para descrever pessoas com falta de interesse ou preocupação com as coisas, sentir-se **desconectado**.

Ambivalente*: Ter sentimentos mistos ou ideias contraditórias sobre algo; pessoas ambivalentes não se alinham a nenhuma mentalidade, por isso são **incapazes de se sentir satisfeitas ou insatisfeitas** com sua empresa. *É calculado pelo percentual de funcionários que não se encaixam em nenhuma mentalidade calculada, de modo que eles são o percentual restante que não se encaixa numa mentalidade calculada nos dados.

Próspera: Crescer vigorosamente e **florescer;** para prosperar; para **progredir, ir em frente ou realizar um objetivo** apesar ou por causa das circunstâncias.

**Onde as pessoas
querem trabalhar?**



As pessoas querem que o futuro do trabalho seja **híbrido***

Trabalhadores se saem melhor em ambientes híbridos

Aqueles que tinham um modelo de trabalho híbrido durante a COVID-19 tinham **melhor saúde mental, relações de trabalho mais fortes** e eram mais propensos a se sentir no seu melhor como resultado de trabalhar para suas organizações.

Eles também experimentaram **menos burnout do que aqueles que trabalharam inteiramente presencialmente** ou totalmente remoto.

*Híbrido: A capacidade de trabalhar remotamente entre 25% e 75% do tempo.

67%

da amostra do Brasil já estavam trabalhando em um modelo híbrido durante COVID-19

Global:

58%

69%

Identificaram um modelo híbrido como sendo ideal no futuro

83%

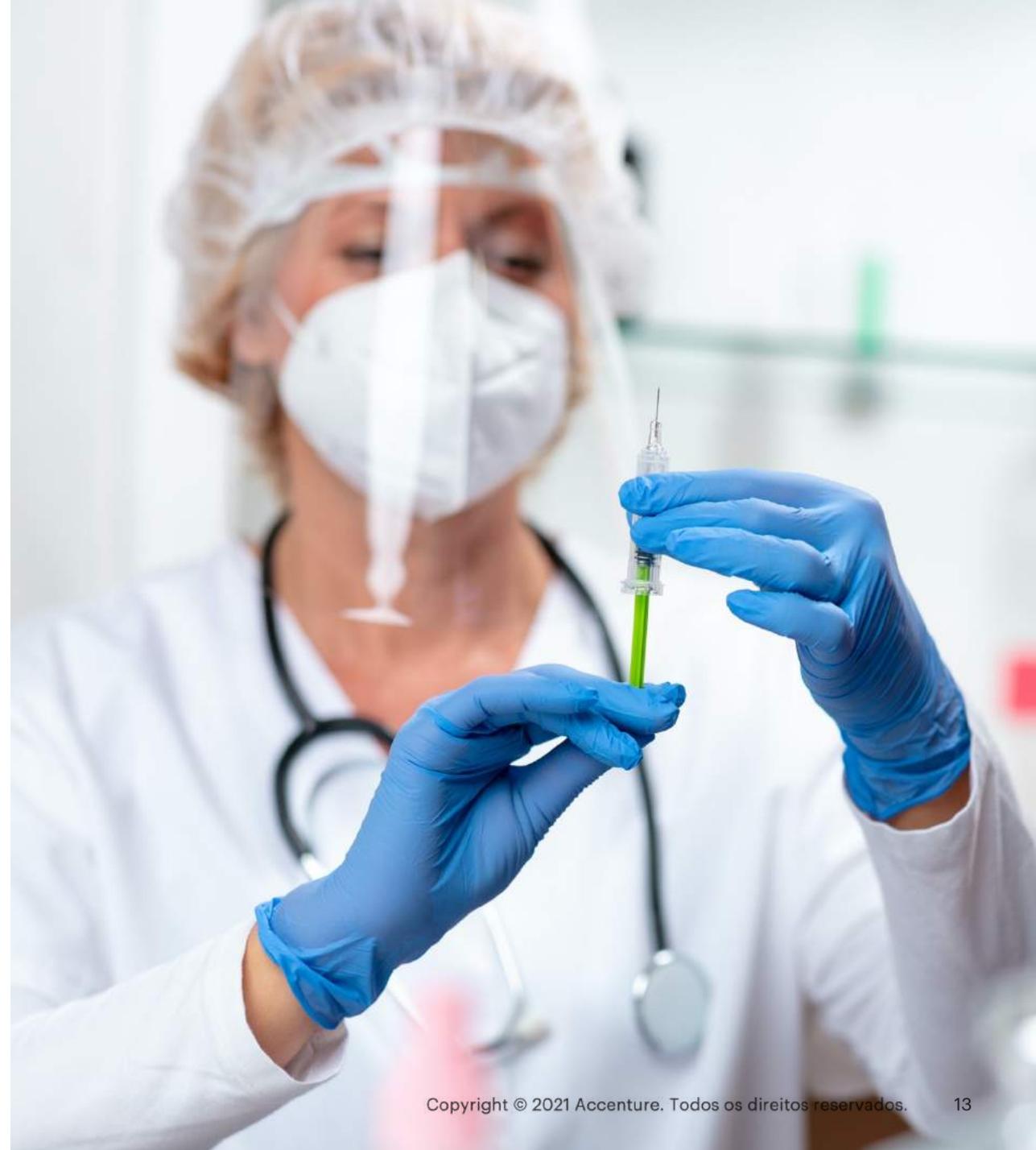
Mas **híbrido** não é possível para todos

Aproximadamente 20% (25% no global) de nossa amostra do Brasil trabalharam no local de trabalho o tempo todo durante a pandemia, e é provável que permaneçam presencialmente no futuro próximo.

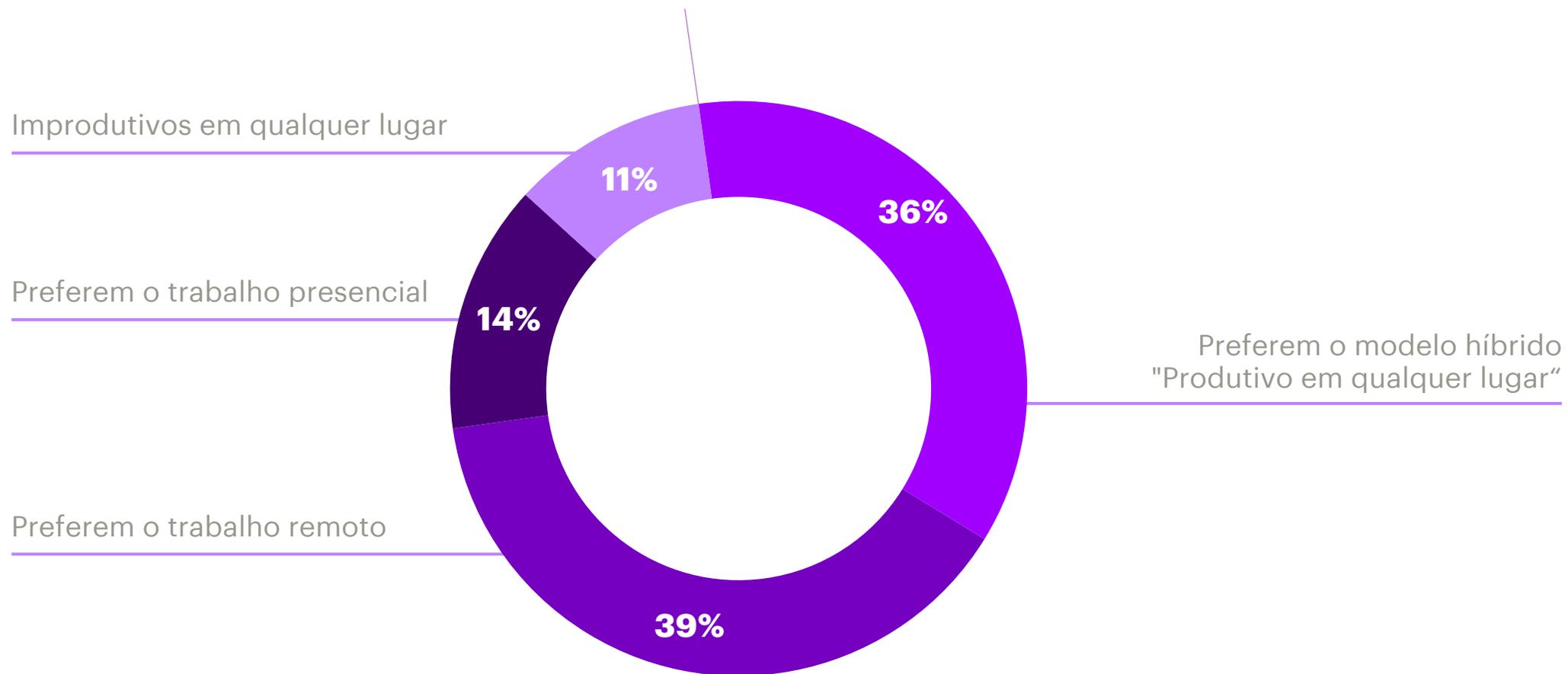
Esses trabalhadores, em geral, estavam nas indústrias de saúde e varejo, em níveis organizacionais mais baixos e trabalhando para empresas menores e mais locais.

Na busca por otimizar o trabalho remoto, devemos também reimaginar o trabalho presencial e fornecer recursos para permitir que as pessoas sejam saudáveis e produtivas.

N=740 para o Brasil, Estudo Futuro do Trabalho 2021



A força de trabalho no Brasil prefere um modelo híbrido ou remoto. Alguns (11%) estão lutando para serem produtivos em qualquer lugar, enquanto 14% estão procurando retornar ao local de trabalho.



**Por que as pessoas
gostam do modelo
híbrido?**

**É o melhor de
ambos os mundos**



Por que as pessoas **querem trabalhar presencialmente** no Brasil?

Espaço diferenciado

Precisam de um espaço não tradicional para ter ideias e inovar

Tecnologia

Acesso mais fácil à tecnologia no local de trabalho do que em casa

Colegas

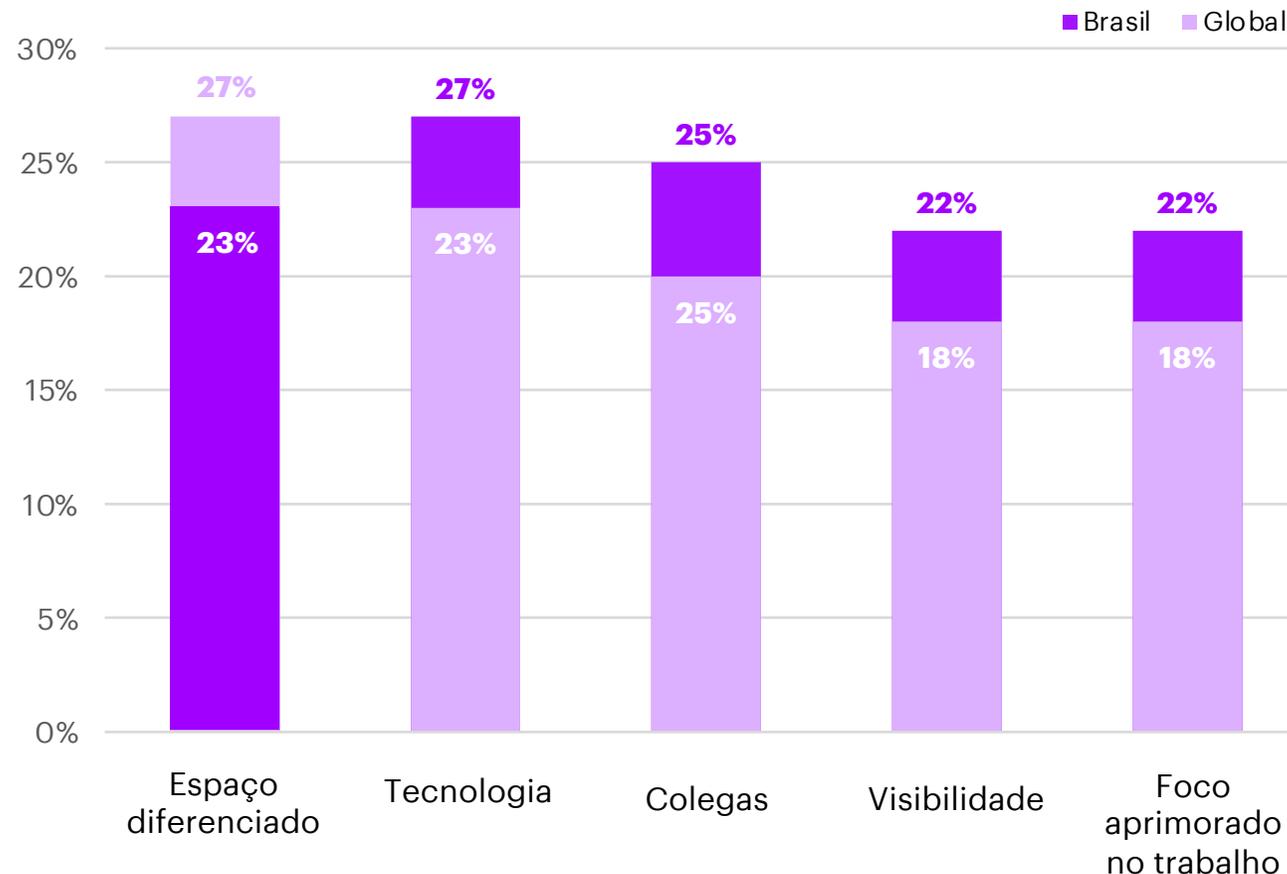
Colaboração com colegas em configurações presenciais

Visibilidade

Maior visibilidade para os líderes

Melhor foco no trabalho

Maior capacidade de se concentrar no local de trabalho



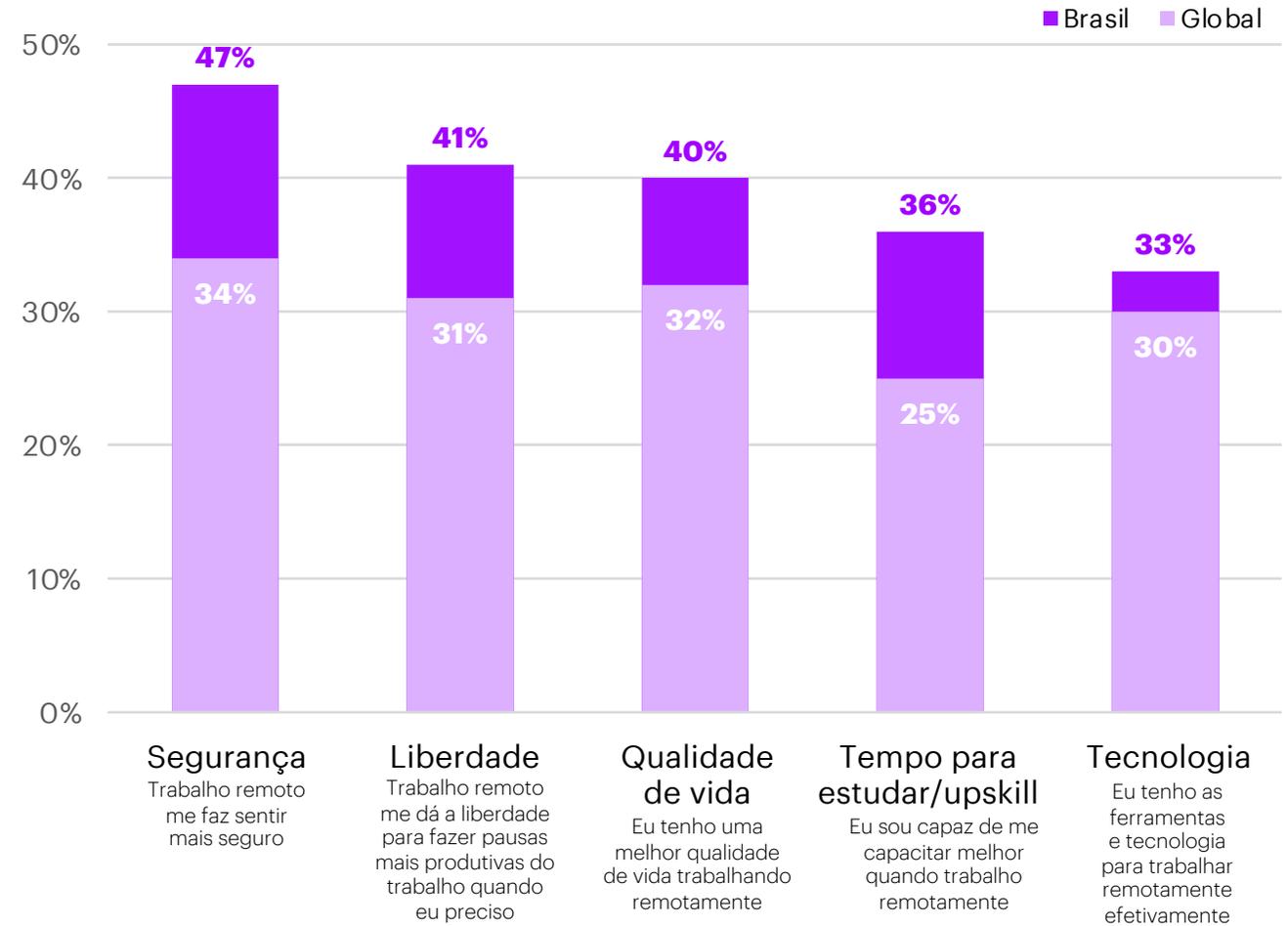
Por que as pessoas **querem trabalho remoto no Brasil?**

No Brasil, há uma clara mudança de preferência, com profissionais optando por trabalhar em casa.

Essa mudança está muito relacionada à busca por se sentir mais protegido, seguro, uma vez que logo antes da pesquisa, o Brasil estava no epicentro da pandemia de Covid (março de 2021).

Os brasileiros buscam deixar os grandes centros e voltar para cidades menores, onde encontram um ambiente mais saudável e menor custo de vida.

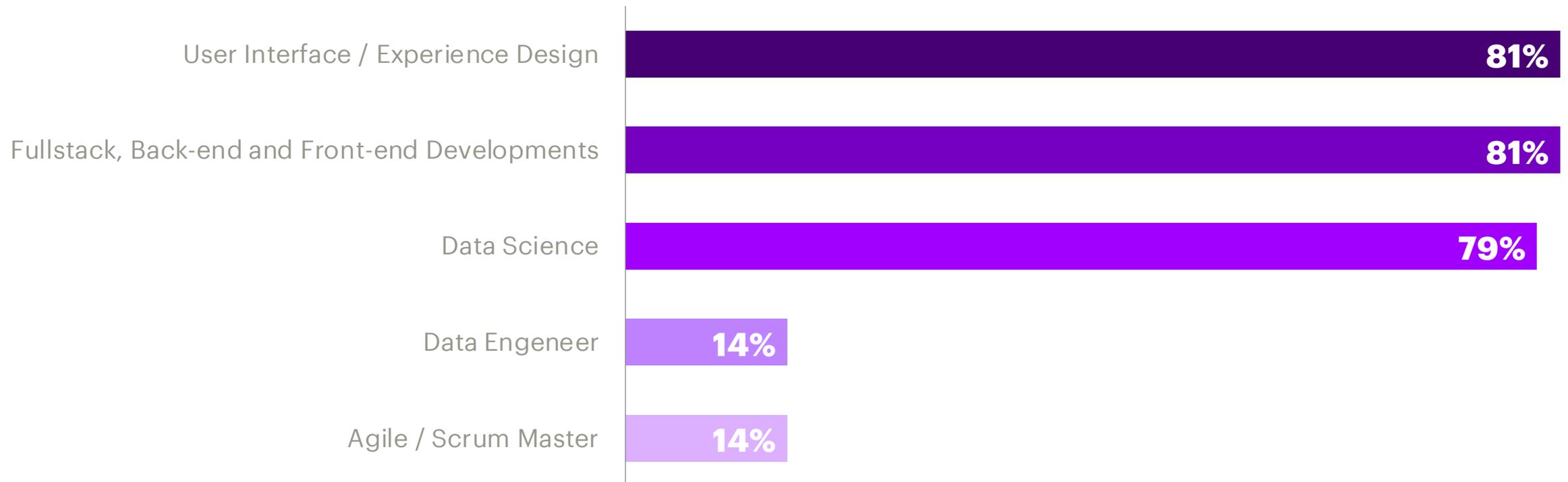
Os colaboradores desejam um modelo de trabalho flexível, que considere mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que seja mais produtivo e mais ágil no dia a dia.



Habilidades digitais continuam a ser altamente procuradas

De acordo com dados da pesquisa Willis Towers Watson 2020 – High Tech Compensation Survey – Brazil, as funções que apresentaram aumento significativo no total de headcount de 2019 para 2020 são:

Funções mais “aquecidas” em alta tecnologia com crescimento significativo em posições
(aumento de vagas reportado nos níveis profissionais)



An aerial photograph of a suburban neighborhood. The image shows several houses with different roof colors (brown, grey, blue), green lawns, and trees with yellow and green foliage. A road with several cars is visible in the center. The entire image is framed by a thick purple border.

O que funciona para o presencial pode não funcionar para o remoto – e vice-versa

**"Onde você quer trabalhar?"
pode ser a pergunta errada.**



Uma pergunta melhor a se fazer é "O que libera o potencial humano, permitindo que uma pessoa seja saudável e produtiva, independentemente de onde ela trabalhe?"

Fizemos essa pergunta a mais de 9 mil trabalhadores globais e ~750 trabalhadores no Brasil

Queríamos entender o que levaria as pessoas a serem produtivas, saudáveis e efetivas em situações de trabalho híbrido.



Global	Brasil	
40%	36%	dizem que elas poderiam ser produtivas trabalhando presencial ou remotamente
8%	11%	dizem que elas estão desconectadas, frustradas e ineficientes

O que separa os dois grupos? **Não é o estresse.** Pessoas produtivas relatam tanto ou mais burnout, fadiga e frustrações do que as outras.



O que elas têm são **recursos**, tanto no nível individual quanto organizacional, que as colocam no seu melhor. É por isso que elas podem ser produtivas em qualquer lugar.



**Por que algumas
pessoas são
produtivas em
qualquer lugar?**

Elas têm recursos para serem **saudáveis e produtivas**

Pessoas que percebem que podem ser produtivas em qualquer lugar têm mais recursos pessoais e organizacionais do que aquelas que não podem ser produtivas em qualquer lugar.

Recursos pessoais	Brasil	Global
Autonomia no trabalho	3.8	3.8
Saúde mental positiva	3.8	3.7
Desejo de se capacitar	4.0	3.8
Alto nível de habilidades digitais	3.1	3.0
Fortes laços sociais no trabalho	3.8	3.7
Equilíbrio entre vida e trabalho	3.7	3.6

Recursos organizacionais	Brasil	Global
Organização é ágil	3.9	3.9
Organização é inteligente	3.7	3.7
Organização tem políticas de saúde	3.8	3.8
Organização apoia vacinação	3.8	3.8
Organização é digitalmente madura	3.9	3.9
Liderança favorável	3.6 ↓	3.6

Os trabalhadores brasileiros produtivos em qualquer lugar valorizam as **oportunidades de aprendizagem e autonomia**. O Brasil é digitalmente maduro e tem agilidade organizacional; no entanto, apresenta pontuação marginalmente menor no apoio à Liderança

Um olhar mais atento aos **12 recursos-chave**

1 Autonomia no trabalho:

Em que medida as pessoas sentem que as expectativas em relação ao seu desempenho são realistas, dada a liberdade de gerenciar seu próprio tempo e o feedback contínuo que recebem para melhorar seu trabalho.

2 Saúde mental positiva:

Até que ponto o trabalho das pessoas, seus colegas e a organização têm ajudado para que elas se sintam mais positivas.

3 Desejo de se capacitar:

Até que ponto as pessoas querem oportunidades de aprendizagem, como treinamentos virtuais, mentoria e coaching peer-to-peer, bem como aprender com colegas altamente qualificados.

4 Alto nível de habilidades digitais:

Nível de habilidades em tecnologias emergentes como analytics, cloud computing, segurança cibernética, robótica, realidade virtual e ferramentas de colaboração digital.

5 Fortes laços sociais no trabalho:

Até que ponto as pessoas se sentem conectadas aos outros e incluídas como parte de uma forte rede social no trabalho.

6 Balanço na vida-trabalho:

Em que medida as pessoas sentem que seu trabalho aumenta sua energia e humor para seguir as atividades de suas vidas pessoais.

Um olhar mais atento aos **12 recursos-chave**

7 Organização é ágil:

Até que ponto indivíduos e equipas entendem completamente seu papel nos objetivos gerais, e existem planos de ação disponíveis para resolver questões inesperadas.

8 Organização é inteligente:

A organização possui políticas e tecnologias que podem ser adaptadas de forma inteligente para manter os trabalhadores seguros numa crise (por exemplo, tecnologias sem toque, sistemas inteligentes de rastreamento e emissão de relatórios, treinamentos específicos para o trabalho mais seguro frente à COVID-19).

9 Organização tem políticas de saúde:

Até que ponto a organização tem adotado políticas como limpeza de rotina e desinfecção de espaços de trabalho, restringido o número de funcionários no escritório e garantido políticas flexíveis de licença médica.

10 Organização apoia a vacinação:

Até que ponto os empregadores fornecem informações confiáveis e factuais sobre a vacinação contra a COVID-19 e removem barreiras para obter a vacina.

11 Organização é digitalmente madura:

Até que ponto a organização tem uma forte visão digital que é claramente comunicada e endossada através de treinamentos, oportunidades de upskilling. Ferramentas digitais estão disponíveis para impulsionar a inovação, colaboração e mobilidade dos colaboradores.

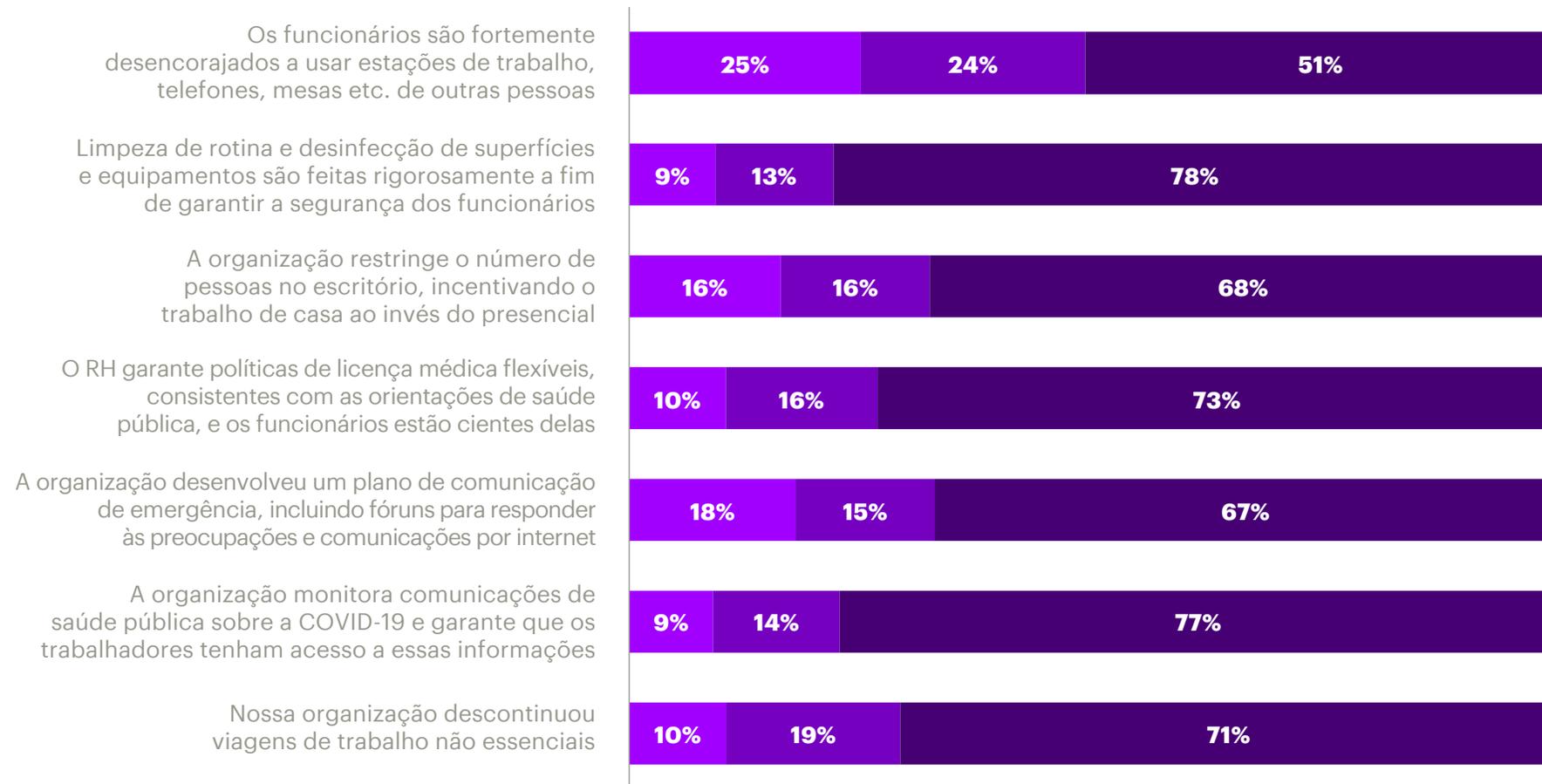
12 Liderança favorável:

Até que ponto os líderes organizacionais são ouvintes ativos que demonstram cuidado e consideração pelo bem-estar, produtividade e desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Ninguém sabe exatamente como será o futuro, mas sabemos o que os colaboradores precisam para prosperar em qualquer lugar. Os líderes podem começar redefinindo políticas de trabalho e fortalecendo as relações entre colaboradores e empregadores.

Políticas de saúde no trabalho no Brasil

■ Discordo (1-2) ■ Neutro (3) ■ Concordo (4-5)



3,81

Pontuação de segurança geral

3,88

Pontuação de segurança no Brasil

Habilitação de trabalho remoto no Brasil: Estudos de caso

A segurança é a principal razão pela qual os trabalhadores no Brasil preferem o trabalho remoto. O país sofre de uma sobrecarga de casos de COVID-19 e um colapso dos sistemas de saúde. Os casos têm aumentado constantemente desde janeiro, superando meio milhão de mortes desde o ano passado.

Isso levou as empresas a manter seus funcionários afastados. Mesmo as empresas que tinham a maioria de seus funcionários no escritório começaram a pedir que sua força de trabalho estivesse em casa. Por exemplo, o Banco Santander Brasil SA tinha quase 65% de seus funcionários de volta em seus escritórios até fevereiro de 2021. Mas, com o aumento dos casos e a pressão dos trabalhadores e das autoridades de saúde, o banco voltou sua força de trabalho para o modo remoto.

Enquanto os trabalhadores no Brasil preferem se mudar para cidades pequenas para uma melhor qualidade de vida, as cidades menores não têm infraestrutura adequada como conectividade de internet de alta velocidade e infraestrutura básica de cuidados de saúde. Na realidade, a transição para a vida em cidades pequenas pode ser muito desafiadora.

Um estudo da Oxford Economics e da SHRM em parceria com a SAP mostra que apenas 28% das organizações dizem que a maioria de seus colaboradores pode trabalhar remotamente e ter a tecnologia e o ambiente necessários para fazê-lo efetivamente.

Os trabalhadores no Brasil preferem a liberdade de trabalhar remotamente. Um estudo de 2020 do Centro de Retrospectiva Avançada da Duke University descobriu que 82% dos funcionários públicos no Brasil gostariam de trabalhar pelo menos um dia por semana remotamente.

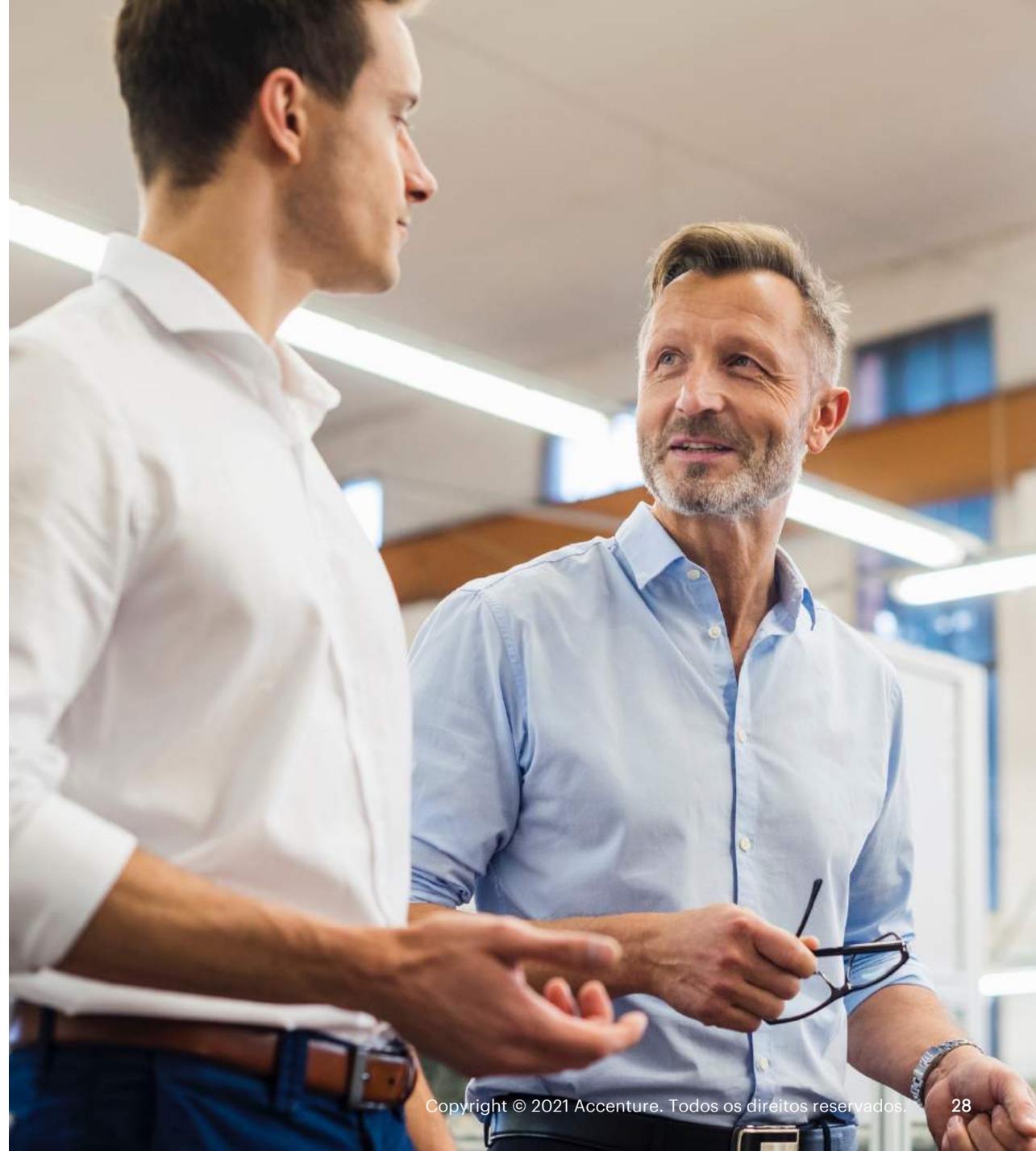
Empresas como Banco BMG e CI&T anunciaram o trabalho remoto para seus funcionários até o final do ano. TIM, terceira maior operadora de telecomunicações do país, disse que 98% de seus funcionários querem trabalhar em casa pelo menos uma vez por semana após a crise; e 90% gostariam de adotar a modalidade duas vezes por semana ou mais.

Os trabalhadores gostariam de melhorar o tempo adicional à sua disposição. Uma pesquisa da Degreed mostrou que quase 50% dos brasileiros concordaram que a pandemia acelerou a necessidade de adquirir novas habilidades. 62% deles disseram que se seu empregador não investir em sua habilidade, eles deixarão o trabalho. Mas o Brasil está entre os três países mais ricos do mundo com incompatibilidade de habilidades.

É hora de **repensar** como apoiar melhor os trabalhadores em todos os lugares

O trabalho não pode mais ser visto como uma transação ou separado simplesmente em termos de local ou remoto.

Novos modelos híbridos emergentes estão exigindo que os líderes gerenciem diferenças e complexidades.





**O futuro do trabalho
começa hoje**

Por onde as empresas podem **começar**?

Ninguém sabe exatamente como será o futuro, mas sabemos o que os colaboradores precisam para prosperar em qualquer lugar. Os líderes podem começar redefinindo políticas de trabalho e fortalecendo as relações entre colaboradores e empregadores.

Acelere o RH moderno	Desenvolva uma estratégia que garanta que os colaboradores estejam no seu melhor à medida que transitam para novos espaços de trabalho, equipes e papéis. O objetivo é lidar com as novas complexidades que surgirem para desbloquear a engenhosidade humana.
Redesenhe o trabalho com as pessoas no centro	Não existe um modelo único, por isso, as organizações devem responder às necessidades de todos os tipos de colaboradores. Organizações que apoiam a segurança psicológica e física promoverão a confiança.
Construa a fluência digital	Organizações digitalmente fluentes têm maior crescimento e são melhores lugares para trabalhar. Construir a fluência digital em todos os níveis, projetando habilidades personalizadas e caminhos de aprendizagem que atendem a diferentes necessidades.
Lidere com humanidade	Líderes responsáveis criam ambientes nos quais o Conselho, CEO e C-Level garantem que os colaboradores estão no seu melhor. Eles constroem uma cultura de experimentação e melhoria contínua.

Sobre a Metodologia de Pesquisa

A Accenture Research fez uma pesquisa durante o mês de março de 2021 com 9.326 trabalhadores nos seguintes países: Austrália, Brasil, Canadá, China, França, Alemanha, Japão, Cingapura, Suécia, Reino Unido e EUA; e dos seguintes setores: bancos/seguros/mercado de capitais, alta tecnologia, varejo, bens de consumo e serviços, setor público, saúde, comunicações e mídia, utilities, energia e ciências da vida. Extensas análises de cluster estatístico e regressão foram concluídas para determinar mentalidades da força de trabalho e quais recursos foram necessários para que as pessoas se sentissem saudáveis e produtivas remotamente, no local ou em modelos híbridos.

A análise da pesquisa foi realizada da seguinte forma:

1. Clusters de mão-de-obra: Os trabalhadores foram classificados em quatro clusters distintos com base em suas respostas a itens em produtividade e escalas de saúde. Os trabalhadores "somente produtividade no local" foram aqueles que alcançaram uma pontuação média de 3,5 ou mais na escala de produtividade no local e inferior a um score médio de 3,49 na escala de produtividade remota. "Trabalhadores de produtividade remota" foram classificados como aqueles que alcançaram uma pontuação média de 3,5 ou maior na escala de produtividade remota e inferior a 3,49 na escala de produtividade no local. Os "trabalhadores produtivos em qualquer lugar (híbridos) foram classificados com base em scores médios de 3,5 ou mais em escalas de produtividade remotas e no local. Por fim, o "grupo não produtivo" foi aquele que obteve nota abaixo de 3,49 em ambas as escalas de produtividade.

2. A mentalidade da força de trabalho foi derivada após avaliar os sentimentos da força de trabalho em mais de 140 perguntas e agrupada em 4 mentalidades primárias usando análise de fatores e testes de confiabilidade.

3. Para entender melhor o que estava impulsionando a produtividade e a saúde dos trabalhadores em locais locais in loco e remoto, fizemos uma análise hierárquica de regressão de 18 variáveis organizacionais, controlando diferenças individuais como idade, posse, indústria, geografia, gênero. Os resultados relatados são aqueles que foram estaticamente significativos onde a produtividade regrediu sobre os recursos organizacionais.

4. Em seguida, fizemos um teste ANOVA para determinar as diferenças nos recursos de nível organizacional experimentados entre nossos clusters de força de trabalho, focando de perto as diferenças em nosso grupo produtivo em qualquer lugar e aqueles que achavam que não poderiam ser produtivos no local ou remotamente. Diferenças estatisticamente significativas entre as 18 variáveis testadas são relatadas.

5. Finalmente, avaliamos as percepções do desempenho da empresa e das pontuações correlacionadas da Net Better Off (ver Cuidado para fazer melhor relatório) e clusters de força de trabalho com crescimento de receita de 3 anos.



PAULA SALOMÃO

Talent & Organization | Human Potential
paula.salomao@accenture.com

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, com liderança nas capacidades de digital, cloud e segurança da informação. Combinando experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations – impulsionados pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes do mundo. Nossos 569 mil profissionais cumprem a promessa da tecnologia e da criatividade humana todos os dias, atendendo a clientes em mais de 120 países. Nós abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado com nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades. Visite-nos em www.accenture.com.br

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research molda tendências e cria insights baseados em dados sobre os problemas mais relevantes enfrentados pelas organizações globais. Por meio da combinação do poder de técnicas de pesquisa inovadoras com um profundo conhecimento das indústrias de nossos clientes, nossa equipe de 300 pesquisadores e analistas abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e análises todos os anos. Nossos estudos instigantes – baseados em dados proprietários e parcerias com organizações de ponta como MIT e Harvard – orientam nossas inovações e nos permitem transformar teorias e novas ideias em soluções reais para nossos clientes. Acesse mais informações em www.accenture.com/research.