

E-BOOK

O TRABALHO REIMAGINADO

As tendências do futuro do trabalho e os caminhos para o desenvolvimento dos colaboradores

hsm
management

EY Building a better
working world

SUMÁRIO

5

CAPÍTULO 1

THE GREAT REORGANIZATION:
a grande reorganização
nas corporações

[Acesse aqui](#)

17

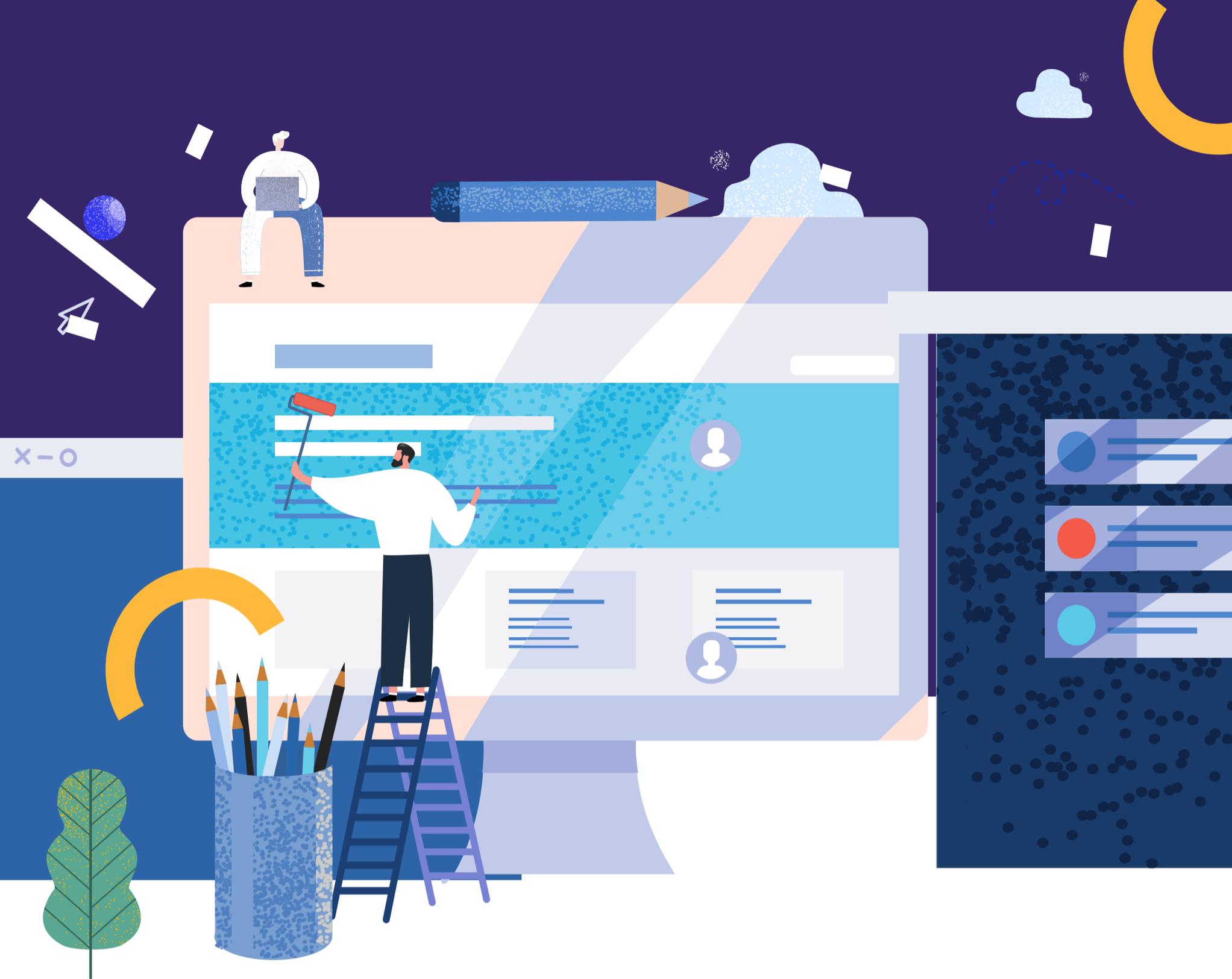
CAPÍTULO 2

**O DESENVOLVIMENTO DOS
PROFISSIONAIS DO FUTURO:**
reskilling, upskilling e
lifelong learning

27

CAPÍTULO 3

**COMO A DIVERSIDADE É INSERIDA
NO NOVO MODELO DE TRABALHO
DAS EMPRESAS**



CARTA - CONVITE

Entre as várias reflexões trazidas pela pandemia de covid-19, uma das principais está relacionada à forma de trabalhar. De repente, pessoas em todo o mundo viram-se refletindo sobre o papel do trabalho em suas vidas. O exercício de considerar se as experiências vividas na empresa valem ou não a pena fez surgir movimentos inesperados, como o Great Resigna-

tion, nos Estados Unidos, nome que batizou a onda de pedidos de demissão.

O cenário atual guarda mais perguntas que respostas. Nenhum novo paradigma foi estabelecido ainda; passado o auge da pandemia, a fase tem sido de experimentos. Uma coisa é certa, entretanto. A discussão entre trabalho remoto versus presencial acabou. O futuro do trabalho, segundo diferentes estudos e especialistas, é o modelo híbrido, que combina os dois.

Nesta publicação produzida pela repórter Ticianá Werneck, apresentaremos um conteúdo exclusivo coproduzido por **HSM Management** e EY Brasil, para os executivos que querem conhecer as tendências do futuro do trabalho e proporcionar a seus colaboradores um caminho de boas experiências e desenvolvimento profissional.

Boa leitura!

Equipe
HSM Management

CAPÍTULO 01

THE GREAT REORGANIZATION:

a grande reorganização nas corporações

O que está por trás do movimento Great Resignation? Será que as empresas mudaram tanto assim durante a pandemia, ou foram as pessoas que passaram a ter outra compreensão do papel que o trabalho desempenha em suas vidas? Ao analisar a lista dos principais motivos para demissão, além de salário, estão questões como cultura tóxica, excesso de pressão, falta de reconhecimento profissional e de flexibilidade.

NOS ESTADOS UNIDOS, MAIS DE 8,5 MILHÕES DE PESSOAS DEIXARAM O EMPREGO ENTRE SETEMBRO E OUTUBRO DE 2021.

Nos Estados Unidos, os mais de 8,5 milhões de norte-americanos que pediram demissão entre setembro e outubro de 2021, sem ter outro trabalho em vista, fizeram o banco Goldman Sachs analisar o fenômeno como uma ameaça ao crescimento da economia local. No Brasil, essa falta de profissionais está mais ligada à mão de obra qualificada. Uma pesquisa da consultoria Robert Half,¹ revelou que 42% das vagas não são preen-

¹ A pesquisa da consultoria Robert Half¹ foi realizada em novembro de 2021, em parceria com a Fundação Dom Cabral, e ouviu 664 recrutadores.

chidas porque os departamentos de recursos humanos não encontram pessoas aptas.

Isso tudo balançou as estruturas das empresas, que agora atravessam outro movimento, dessa vez, conhecido como Great Reorganization. Na lista “to do” dessa reorganização, os líderes e gestores buscam as melhores práticas que ainda estão sendo desenhadas. Quais os novos modelos de trabalho que trazem resultado? Como aprimorar as iniciativas? O que ainda vem pela frente?

Se num primeiro momento todos foram para casa, agora, com o avanço da vacinação, o quadro muda. Os empregadores se questionam sobre o modelo híbrido, testando formatos de equilíbrio entre o remoto e o presencial. Já os empregados não querem abrir mão da flexibilidade que lhes permitiu maior gestão do tempo pessoal. “Estávamos presos a uma rotina baseada em conceitos que não se aplicam mais”, comenta Oliver Kamakura, sócio de people advisory services da EY. É como diz a famosa música do Milton Nascimento, “nada será como antes”.

Então, como endereçar essa agenda de transformação? Diga-se de passagem, uma mudança que já estava em curso e foi catalisada pela pandemia. Uma pesquisa do Institute for the Future of Work² mostrou que a gig economy, entendida superficialmente como a demanda por formas de trabalho flexíveis, alterou a maneira como entendemos a qualidade e a natureza desse processo. Ainda é cedo para medirmos o impacto disso. Com a “gigification” é preciso reestruturar, inclusive, a regulamentação, para dar melhores condições ao colaborador remoto, em termos de turnos e direitos. Isso porque a pesquisa percebeu que, na falta desses combinados, muitos funcionários tornaram-se seus piores algozes, exagerando nas horas dedicadas à empresa ao ceder à pressão e à competição interna por produtividade, abalando, assim, a saúde mental.

Os tempos podem mudar, mas o trabalho vai permanecer sendo fonte de conexão e comunicação. “Retomar as interações é fortalecer a construção do espírito de times, a solução de problemas complexos, a multiplicação da cultura da empresa, entre muitos

² A pesquisa “*The Gigification of Work*” foi realizada no Reino Unido pelo Institute for the Future of Work em maio de 2021.

outros benefícios”, explica Kamakura. “Os modelos estão aí para ser experimentados de acordo com a realidade de cada companhia. Só não dá para ficar parado. O que nos trouxe até aqui não irá nos levar para frente”, acredita.

Muitas empresas vem testando o modelo híbrido: alguns dias presenciais, outros em home office. Neste formato, cada líder costuma ter autonomia para combinar com suas equipes esquemas diferentes, baseados em necessidades específicas. Essa possibilidade de escolha impacta positivamente na qualidade de vida das pessoas, já que o tempo gasto entre os deslocamentos pode, por exemplo, ser dedicado a atividades em casa com a família ou a qualquer outra que traga bem-estar. Além disso, quando é dia de trabalho presencial, as companhias podem aproveitar o momento para criar conexões por meio de reuniões que favoreçam a comunicação e a criação de vínculos entre o time.

É dever do gestor fazer o deslocamento do dia do trabalho presencial valer a pena. É a conclusão da pesquisa *Work Trend Index 2022*³, da Microsoft. Mas apenas 28%

3 O estudo *Work Trend Index 2022*, da Microsoft, “Great expectations: making hybrid work work”, ouviu 31 mil pessoas em 31 países.

dos líderes criaram acordos em relação a quando e por que ir ao escritório. Sim, o papel deste mudou, e quem entender as oportunidades que se encontram em reimaginar essa função conseguirá tirar o que de melhor o modelo híbrido tem a oferecer. Repensar o espaço físico é um caminho. “É preciso desenhar escritórios com versatilidade suficiente para apoiar diferentes perfis. Uma mistura de lugares tranquilos, áreas de colaboração e locais de repouso ajuda a garantir que todos possam estar conectados, engajados e produtivos”, comenta Michael Ford, analista de global workplace services da Microsoft.

A reconstrução do capital social é diferente em um mundo híbrido. Como ficam as trocas e conexões? Menos frequentes, e esse é um ponto de atenção. Segundo o levantamento, 56% dos colaboradores disseram ter feito menos amizades desde o início do remoto, o que os faz sentirem-se mais solitários no trabalho. Sem atenção, esse comportamento pode levar ao reforço de silos organizacionais, a menor produtividade e ao aumento da incidência de burnout. A conclusão é que não dá para se apoiar unicamente no escritório para reavivar o capital social que foi perdido. Os líderes precisam usar as tramas

da organização para reconectar, de forma intencional, colaboradores tanto no modelo híbrido quanto no remoto.

A equação de valor do colaborador em relação a seu trabalho também mudou. Veja o que este profissional australiano do setor energético, ouvido pelos pesquisadores da Microsoft, disse: “Antes, o emprego era parte de minha identidade. Hoje, é algo que eu faço”. E este servidor público do Canadá: “Passei a proteger mais minha família desde a pandemia. O trabalho é importante, mas posso buscar outro. Por outro lado, não consigo encontrar outra família”.

No cerne da mudança de percepção em relação ao trabalho está uma maior valorização do bem-estar, da saúde física e mental, e da vida pessoal. A experiência coletiva vivida durante os dois anos de pandemia reformulou prioridades. O levantamento “*Futuro do Trabalho Reinventado*”, do Gartner, revelou que a pandemia fez 65% dos funcionários repensar o peso que o trabalho tem em suas vidas, já 52% passaram a questionar o propósito de sua rotina nas companhias.

96% DOS LÍDERES DE RH ESTÃO MAIS PRECUPADOS COM O BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS HOJE DO QUE ANTES DA PANDEMIA.

Nesse cenário, regalias como comida grátis e um escritório com mesas de jogos não são mais o que as pessoas valorizam.

E, assim, a lista do que os candidatos procuram em uma nova empresa também mudou. Estão entre os quesitos mais valorizados, além da remuneração: cultura positiva (46%), benefícios de saúde mental/bem-estar (42%), senso de propósito/significado (40%), horário de trabalho flexível (38%). Tem uma palavrinha que, ao ser publicada em um anúncio de vaga no LinkedIn, tem o poder de encantar a geração Z: flexibilidade. A probabilidade de um candidato dessa geração se interessar pela vaga é muito maior (77%) do que entre millennials (30%), por exemplo. Não mais um benefício, mas uma necessidade.

54% DOS FUNCIONÁRIOS CONSIDERARIAM PEDIR DEMISSÃO CASO NÃO FOSSE PERMITIDO UM AMBIENTE DE TRABALHO FLEXÍVEL.

Em tempo, de acordo com o LinkedIn, em março de 2020 apenas uma entre 67 ofertas de vaga mencionava a opção “trabalho remoto”. Hoje, essa relação é de um para sete. As vagas remotas na rede social atraem três vezes mais visualizações que as presenciais.

Na Great Reorganization não existe consenso. Segundo um levantamento da Future Forum Pulse, apenas 30% dos trabalhadores do conhecimento estão indo ao escritório todos os dias. Em paralelo, a implantação do modelo híbrido aumentou 58% pelo mundo. Será que os funcionários estão satisfeitos com esse arranjo? No próximo ano, segundo a Microsoft, 51% dos funcionários em modelo híbrido gostariam de retornar ao trabalho remoto. Já 57% dos que estão em modelo remoto têm a intenção de mudar para o híbrido. Pois é, alguém falou em consenso?

Enquanto isso, os líderes enfrentam o desafio de equalizar essas expectativas com indicadores positivos de resultados num mundo volátil. Se pensarmos na necessidade premente de reter colaboradores em uma época de alta rotatividade, tudo ganha cores mais intensas.

Sem contar os reflexos na produtividade. A pesquisa do Gartner descobriu que um modelo de trabalho centrado na pessoa – com experiências flexíveis, oportunidades intencionais de colaboração e gestão empática – pode aumentar a performance do colaborador em 54%.

Em relação a isso, a Microsoft traz um dado curioso: ao passo que 80% dos colaboradores afirmam ser tão produtivos quanto antes da pandemia, 54% dos líderes temem que a mudança para o trabalho remoto ou híbrido tenha impactado negativamente a produtividade. Ou seja, para os gestores, a pressão está em todos os lados. Entre tantas dúvidas, uma recente pesquisa da EY⁴ trouxe algumas respostas:

- Se a equação de valor do trabalhador mudou, e ele valoriza flexibilidade e bem-estar como nunca antes, essas demandas criam oportunidades para a criação de uma cultura que abraça ambas, entendendo que essa é uma vantagem competitiva.
- A qualificação agressiva pode preencher posições escassas e de alto valor.

4 A pesquisa *The COO Imperative: how do you ensure your workplace is still the right place for your people?* foi realizada pela EY em dezembro de 2021.

- Use a transformação da própria força de trabalho como um motor de mudança.
- É um novo mindset. Segmenta sua força de trabalho em populações-alvo com base em níveis de habilidade, modelos remoto/híbrido/presencial e objetivos de carreira. Reestruturou suas mensagens, termos de emprego, regras de remuneração.
- Combine novos tipos de trabalhadores com novas formas de trabalhar – crie um ecossistema de talentos. Em vez de uma estrutura rígida de tamanho único, crie um mosaico de ambientes – físicos e remotos – de trabalho adequados às habilidades e aspirações dos funcionários, para trazer o melhor de cada um.
- Desenvolva um novo equilíbrio mutuamente benéfico com sua força de trabalho. Ela deseja ser compreendida, e não comandada.

Tudo leva a crer que o Great Reorganization está longe de terminar. Até lá, trabalho não vai faltar para quem escolher desbravar as oportunidades que todo grande momento de transformação oferece.

Repensar o papel do escritório, reconstruir o capital social para uma força de trabalho digital, fortalecer a cultura organizacional em um modelo híbrido e criar novas práticas para o trabalho flexível sustentável são alguns dos temas que aguardam, dos líderes, ações.

CAPÍTULO 2

O DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DO FUTURO:

reskilling, upskilling e
lifelong learning



Como vemos, os líderes de recursos humanos nunca tiveram tantas demandas como agora. Além de suas atribuições tradicionais, estão cada vez mais envolvidos no planejamento estratégico e na tomada de decisões. Estão, mais do que qualquer outro executivo, pesquisando e encontrando maneiras de lidar com a cultura de alto desempenho em ambientes híbridos — o temor é que, com o trabalho pulverizado, a cultura se dilua. Esses líderes estão buscando formas de treinar, engajar e criar conexão e colaboração para uma força de trabalho diversificada e distribuída, que deve, por sua vez, responder com excelência e rapidez a crises em evolução, novos mercados e novas oportunidades.

De fato, o papel do gestor de RH vem passando por uma mudança dramática; é a leitura que a SAP faz em seu relatório “Eight meta-trends impacting human resources.”⁵ Uma das tendências detectadas é tornar viável ao colaborador ter maior autonomia sobre seu processo de aprendizagem, para que este seja possível em qualquer lugar. Quando lembramos que o mundo enfrenta falta de mão de obra capacitada, práticas de upskilling e reskilling, ou qualificação

5 O relatório da SAP ouviu 40 empresas em 2021.

e reciclagem profissional, saltam como estratégias de competitividade.

DE ACORDO COM UMA PESQUISA DO FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 40% DA FORÇA DE TRABALHO VÃO REQUERER INVESTIMENTOS EM UPSKILLING E RESKILLING NUM FUTURO BEM PRÓXIMO.

Investir na requalificação de funcionários é estratégico, afinal, contar com profissionais atualizados traz flexibilidade às organizações para reagir e se adaptar aos movimentos do mercado. É esperado que as empresas ofereçam possibilidades de aprendizado que propiciem uma melhor experiência, mesclando conteúdos nos formatos presencial e on-line por meio da utilização de tecnologias interativas, como realidade virtual, internet das coisas (IoT), inteligência artificial, gaming e ferramentas do metaverso (como avatares).

A ideia, ao permitir que a força de trabalho se aproprie de seu aprendizado e desenvolvimento é que esse processo se integre ao fluxo diário, incutindo a cultura do aprendizado contínuo. Para Kamakura, o aprendizado nunca termina, entendido como lifelong learning.

“EM QUALQUER POSIÇÃO, MANTER-SE EM CONSTANTE APRENDIZADO SOBRE ASSUNTOS DE SUA ÁREA — E TAMBÉM SOBRE TEMAS DIVERSOS — É UM GANHO INTANGÍVEL PARA A CARREIRA”, DIZ KAMAKURA.

Quando os gestores, não apenas do RH, mas de todas as áreas, precisam construir modelos de trabalho para um cenário sem precedentes, significa que qualquer novo conteúdo é uma oportunidade. “Entendemos que, no contexto do trabalho híbrido, a falta de letramento tecnológico é um ponto de dor para muitos líderes, então é preciso assumir isso e se aprofundar. Na linha da complementaridade, eles usam o lifelong learning para continuar entregando valor em sua liderança”, observa ele.

Patrícia Monteiro, diretora de people do Mercado Livre no Brasil, acredita que o papel do novo líder é ser um conector entre o conhecimento e as pessoas, sendo, ele mesmo, um espelho disso. “Ele deve ser capaz de assumir não saber todas as respostas, mas, ao se mostrar aberto a aprender, ir à frente propondo à equipe formas inéditas de acesso ao conhecimento”, analisa. Isso signi-

fica tanto ser capaz de enxergar a necessidade de organizar ciclos de aprendizado como, até mesmo, aguçar a curiosidade dos colaboradores em relação a temas que podem impactar o negócio. “Nós, como líderes, estamos aprendendo com o amanhã”, diz ela, em alusão à falta de fórmulas prontas no pós-pandemia.

Entra nesse novo papel, também, atenção especial às power skills, nome atual das capacidades comportamentais conhecidas como soft skills. A mudança na nomenclatura se deve justamente ao fato de elas, por serem insubstituíveis e difíceis de desenvolver, merecerem um nome mais condizente com seu poder.

“Ser líder num modelo híbrido requer um conjunto novo de competências”, reforça Kamakura. Claro, como já se poderia imaginar, competências requeridas antes podem não ser mais necessárias. A explicação não está apenas nos reflexos da pandemia; está, também, no avanço de tecnologias que eliminam empregos à medida que tarefas operacionais são automatizadas. Com isso, tornam-se power skills muito valorizadas: pensamento crítico, colaboração, comunicação, criatividade, capacidade para resolução de problemas com-

plexos, todas habilidades que, pelo menos no curto e médio prazos, não serão substituídas pela tecnologia.

Entre uma diversidade de desafios sem precedentes com que os líderes se deparam, há outro que merece especial destaque ao se tratar de upskilling e reskilling: como fazer o colaborador, que está em home office e já acumula muitas horas conectado, permanecer interessado na tela do computador para um treinamento sem gerar exaustão digital? Especialistas como Peter Cappelli, da Wharton School, desaconselham o excesso de trabalho remoto por causar impactos na cultura e na capacidade de aprendizagem organizacional.

O estudo da Microsoft revelou a urgência de tornar sustentável o trabalho remoto. Durante dois anos, a empresa captou e analisou trilhões de sinais anônimos de produtividade que mostram o modelo flexível em ação. Nesse período, registrou aumento no tempo das reuniões, dos bate-papos, das jornadas diárias, e de trabalho após o expediente e nos fins de semana. Ao analisar o tempo semanal dedicado a reuniões por um usuário médio do Teams, a Microsoft chegou ao impressionante número de 252% de aumento desde fevereiro de 2020.

É aqui que entra a reinvenção da antiga área de treinamento e desenvolvimento (T&D), que agora conta com uma maior variedade de ferramentas estratégicas para a capacitação dos colaboradores, alinhada com a estratégia organizacional e com a transformação digital. “Nossa pesquisa mostra que, em uma interação on-line, usar avatares faz as pessoas sentirem-se mais engajadas e presentes, pois acessam mais recursos de linguagem corporal e vivenciam uma conversa mais próxima do real”, explica Mar Gonzalez Franco, pesquisador da Microsoft Research. “Tecnologias do metaverso nos aproximam de pessoas que estão longe”, complementa. Quando questionados sobre a propensão a trabalhar em espaços digitais imersivos dentro do metaverso nos próximos dois anos, os colaboradores da geração Z são os mais dispostos, com 51%. O número dessa disposição vai decaindo conforme diminui o ano de nascimento: 48% da geração Y, 37% da geração X e 28% dos boomers disseram topar interagir no metaverso.

Enquanto “aprendemos a aprender” no novo mundo que se desenha, descobertas e oportunidades surgem à medida que avançamos. Apenas os líderes que abordarem essa transição estarão equipados para enxergá-las.

CASO DE SUCESSO: MERCADO LIVRE

Para Monteiro, a reinvenção da área de treinamento passa pela elaboração de novos métodos de cocriação de conhecimento, uso de novas tecnologias, mais parcerias com instituições e mais espaços de aprendizado híbrido. “Isso muda tudo”, resume. Para capacitar seus colaboradores, o Mercado Livre equilibra diferentes etapas de formação, que incluem treinamento formal técnico, espaços para cocriação de conhecimento com discussões, provocações e reflexões em grupo e, por fim, o aprendizado personalizado, em módulos virtuais, presenciais e assíncronos. A chegada da pandemia teve pouco impacto, já que a empresa nasceu bastante inserida no mundo digital. Há, entretanto, preferência pelo presencial quando o tema a ser debatido é cultura organizacional.

No momento, a companhia disponibiliza um catálogo de conhecimento com licenças de instituições de ensino, por meio do qual os líderes são orientados a conversar com suas equipes para identificar oportunidades e definir temas prioritários. Há, também, a opção de customizar treinamentos específicos para atender às necessidades que surgem com a evolução dos negócios.

Quando a pandemia chegou, no início de 2020, Monteiro lembra que a área de educação corporativa precisou de uma pausa para decidir onde colocaria foco. “Optamos, nesse primeiro momento, por focar a liderança por entender que ela é multiplicadora da cultura”, diz a diretora.

Em expansão, a empresa vem dedicando especial atenção às ações de onboarding. No fim de 2021, por exemplo, 78% dos líderes na área de operações tinham menos de um ano na companhia e, muitas vezes, ocupavam sua primeira posição de gestão. Eles tiveram acesso a programas de upskilling aceleradores de aprendizagem que incorporam o “jeito de trabalhar” do Mercado Livre, desenvolvimento emocional, sobretudo com temas como diversidade e inclusão, e segurança psicológica.

Dentre as iniciativas para reskilling, o destaque vai para a plataforma de formação de colaboradores de TI voltada à publicidade digital. A cada momento surgem novos indicadores, novas formas de quantificar. “Essa é uma área tão dinâmica que nos faz criar rotas de conhecimento em ciclos cada vez menores”, diz.

Recentemente, o Mercado Livre reuniu, de forma remota, 900 líderes da América Latina para 25 horas de aprendizado com foco em comportamento. A iniciativa, em parceria com a Stanford University, faz parte de suas práticas de lifelong learning. “Este tipo de treinamento, além de inspirar, ajuda a companhia a atualizar suas práticas e ferramentas de gestão de pessoas e equipes”, esclarece Monteiro. A diretora conta que professores da Stanford e o C-level do Mercado Livre traziam casos reais para a discussão a fim de aprofundar caminhos e estratégias.

No momento, a empresa, dentro de sua cultura de inovação constante (beta contínuo), desenvolve as próprias ferramentas de treinamento em plataformas abertas, que permitem selecionar o melhor formato e conteúdo para cada momento e necessidade da agenda de gestão de pessoas.



CAPÍTULO 3

COMO A DIVERSIDADE É INSERIDA NO NOVO MODELO DE TRABALHO DAS EMPRESAS

A agenda do modelo de trabalho híbrido não impacta apenas questões práticas de produtividade, qualificação, deslocamento ou legislação. Impacta, também, a diversidade, equidade e inclusão (DEI) nas empresas. Quando públicos formados por funcionários 50+, não-brancos, mulheres, mães e pessoas com deficiência que optam pelo trabalho remoto, como fica o acesso deles às oportunidades e como fica a diversidade do ambiente de trabalho presencial? Como assegurar equidade e inclusão em casa?

São respostas das quais, segundo Kamakura, todos os líderes estão atrás. “Vivemos um campo aberto para a criação de soluções para essa nova demanda”, diz. Para ele, não é hora de reagir instintivamente e criar atalhos. Pelo contrário. “É hora de cada empresa fazer um mergulho introspectivo para entender o que faz sentido para sua realidade”, diz.

Glaucimar Peticov, diretora-executiva do Bradesco, está de olho no tema. “Estimulamos o modelo híbrido e a importância do presencial, pois entendemos suas repercussões na forma de uma maior troca e acesso à informação”, analisa. No cenário flexível, o viés de proximidade,

ou seja, a tendência inconsciente de priorizar aqueles que estão fisicamente próximos, torna-se uma ameaça. Apesar de não intencional, quem fica em casa de forma permanente pode acabar excluído de grandes decisões, insights e da construção de importantes relacionamentos, o que reduziria oportunidades de carreira e networking.

Há, assim, uma justificada preocupação de que o viés de proximidade possa levar a desigualdades entre funcionários remotos e presenciais – consolidando, inclusive, desigualdades estruturais mais profundas ao longo de linhas raciais e de gênero.

Basta pensar que mães, mulheres e não-brancos são os grupos que mais valorizam a flexibilidade no trabalho. Segundo dados da pesquisa *Future Forum Pulse*⁶, realizada com trabalhadores do conhecimento, 86% dos latinos/hispânicos e 81% dos asiáticos e negros preferem um modelo híbrido ou completamente remoto, em comparação com 75% dos brancos. Já quando se fala de gênero, 52% das mulheres preferem o trabalho remoto,

6 Realizada pela Future Forum, a pesquisa *Leveling the Playing Field in the Hybrid Workplace* ouviu 10.737 trabalhadores do conhecimento nos EUA, na Austrália, na França, na Alemanha, no Japão e no Reino Unido entre 1 a 30 de novembro de 2021.

contra 46% dos homens – 50% das mães que trabalham preferem o trabalho remoto, em contraste com 43% dos pais que trabalham.

Isso explica a razão pela qual, nessa volta ao presencial, os homens brancos que não são pais são maioria nos escritórios – uma diferença de 17%, segundo o Future Forum. Então, a solução é trazer todo mundo para o escritório? Quem tem essa resposta?

Algo, porém, é certo: os esforços dos líderes devem seguir na direção de construir diretrizes de compartilhamento de informação, bem como sistemas operacionais que propiciem interações constantes entre os trabalhadores remotos e presenciais. Para o executivo líder da Future Forum, Brian Elliott, que está debruçado sobre o tema, um modelo híbrido só pode ser considerado de sucesso se, além de permitir trabalho mais flexível, for inclusivo. “Os líderes devem, intencionalmente, estipular barreiras para garantir que todos os funcionários tenham acesso às mesmas oportunidades e possam participar em igualdade de condições”, diz.

Outro critério que ganha ainda mais importância para

a criação de uma cultura de confiança no contexto do trabalho híbrido é a comunicação. A transparência torna-se uma preocupação ainda maior. O relatório da Future Forum mostrou que, nos EUA, os trabalhadores do conhecimento negros e hispânicos/latinos são mais propensos a citar isso como um problema. E aqui, há um descompasso. Enquanto 72% dos executivos acreditam que estão sendo transparentes, apenas 47% dos funcionários concordam. Essa desconexão tem implicações reais para a experiência e retenção dos funcionários.

O relatório revelou: funcionários que sentem que a empresa não está sendo transparente sobre as novas políticas do trabalho remoto pós-pandemia relatam pontuações de satisfação 20% mais baixas. Eles também são mais de duas vezes mais propensos a procurar uma nova posição.

E nova posição, como vimos no primeiro capítulo, tem a ver com as estruturas das empresas. E isso também esbarra nas políticas de DEI. Em um momento em que se discute o movimento Great Resignation, com escassez de mão de obra em algumas áreas de um lado, há, do outro, grande disponibilidade de profissionais 50+. No Brasil, por exemplo, a Pesquisa Nacional

por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estima que, em 2040, metade da força de trabalho terá mais de 50 anos. Mas entre as empresas que possuem práticas estruturadas de DEI, o pilar etário/geracional recebe a menor das citações (48%). Na lista dos temas com maior prioridade estão gênero e étnico/racial (ambos com 79% de citações), PcD 80%, e LGBTQIA+ 69%. Os dados são do estudo exclusivo *Por que pessoas 50+ não são consideradas como força de trabalho em um país que envelhece?*,⁷ realizado pela EY Brasil e pela Maturi.

O etarismo é definido pela Organização das Nações Unidas (ONU) como: “estereótipos (como pensamos), preconceito (como nos sentimos) e discriminação (como agimos) em relação às pessoas com base em sua idade”. Pesquisas da organização estimam que uma em cada duas pessoas sofre preconceito por idade ao redor do mundo. É, portanto, um desafio global.

7 O estudo foi publicado em junho de 2022. Foram ouvidas 191 empresas de 13 setores, com 43% da amostra em grandes empresas e maior presença de organizações de serviços (25%), saúde (16%) e tecnologia (15%). Em relação ao número de colaboradores, 35% das empresas têm até 1.000 pessoas em suas equipes, enquanto 18% contam com mais de 10 mil pessoas.

O etarismo se apresenta de diversas maneiras no mercado de trabalho: não inclusão de pessoas mais velhas nos processos seletivos ou de aceleração de carreira; políticas de aposentadoria compulsória; desvalorização do profissional que envelhece na organização, tirando responsabilidade ou infantilizando a velhice; entre outros.

Kamakura, da EY, argumenta que o etarismo ainda não vem sendo tratado como deveria. Um dado surpreendente do levantamento EY e Maturi mostra que os próprios líderes (muitos deles com mais de 50 anos) são a principal barreira para o avanço do tema nas organizações. E apesar de haver o reconhecimento do problema, faltam práticas para corrigi-lo: 80% das empresas entrevistadas afirmaram não possuir políticas específicas para combater a discriminação etária em seus processos seletivos.

As empresas que formam a minoria, ou seja, com práticas instauradas de combate ao etarismo, ressaltam os benefícios: ganho de conhecimento (melhoria da gestão de conhecimento), melhoria nas relações interpessoais, complementaridade de times e melhoria no clima organizacional.

De forma geral, quem vai além da discussão sobre DEI e desenvolve ações concretas em diferentes frentes sente o impacto econômico. Para usufruir desses ganhos tão ambicionados, principalmente em tempos instáveis pós-pandemia, não basta apenas criar programas e botá-los para rodar. É preciso que a cultura da diversidade esteja alinhada à cultura da empresa. “É por isso que entendemos DEI como um meio, não um fim. É um processo contínuo”, ensina Peticov, do Bradesco.

CASO DE SUCESSO: BRADESCO

O Bradesco não interrompeu seus projetos de diversidade, equidade e inclusão (DEI) durante o período de isolamento provocado pela pandemia. Tudo continuou com mínimos reflexos, já que esse tema é de alta prioridade para a empresa. “Ouvimos funcionários e ajustamos os programas para um modelo híbrido, com ações acontecendo remota e presencialmente”, explica Peticov. O banco investiu em podcast, campanhas e encontros online.

Assim foi com o grupo de trabalho (GT) de diversidade e inclusão, formado por funcionários de diferentes áreas e senioridades que atuam fortalecendo o tema em suas

atividades e negócios, reunindo-se mensalmente para dialogar sobre estratégias. O mesmo se deu com os grupos de afinidade (GAs), formados por funcionários que atuam voluntariamente na discussão, proposição e consultoria sobre seus respectivos temas: MulheresPraFrente – voltado à equidade de gênero; AfroBra – ligado à inclusão étnico-racial; Somar – relacionado à inclusão da pessoa com deficiência; e DiversiBrad – voltado à inclusão LGBTQIA+.

As iniciativas fazem parte da governança corporativa do Bradesco para gerenciamento de aspectos ESG, incluindo o Comitê de Sustentabilidade e Diversidade, que, por sua vez, reúne alguns dos principais executivos da organização, incluindo o presidente e o presidente do conselho. Na visão da executiva, a presença da alta liderança nas discussões traz um ganho significativo. “Liderança não é posição, é ação”, analisa. O Comitê também media denúncias de preconceito que chegam pelo canal do banco e toma ações corretivas. A diretora conta que cada situação é tratada com cuidado e, independentemente de cargo, pode gerar desligamento.

As trilhas de inclusão e equidade do Bradesco passam pelo mesmo caminho: capacitação. Por meio de uma

parceria com a Faculdade Zumbi dos Palmares, que já dura 17 anos, o banco promove a capacitação de jovens negros, viabilizando, também, a contratação de pessoas migrantes e refugiadas para atuar nas áreas de negócios. A iniciativa conta com a Universidade Corporativa Bradesco (Unibrad), para apoiar no desenvolvimento profissional.

Todos os colaboradores têm acesso à universidade corporativa, inclusive a soluções de educação que endereçam possíveis conflitos geracionais. “Temos quatro gerações trabalhando na mesma agência ou departamento, então estamos de olho nesse tema”, explica. O banco possui orientações internas para a capacitação do grupo, formado por colaboradores 50+, assim como para a valorização da experiência que desenvolveram ao longo das carreiras. Esse recorte é favorecido por um dos principais traços culturais do Bradesco em RH: a carreira interna. É a forma que o banco encontrou de continuar a contar com mão de obra produtiva, engajada e capaz de contribuir para a inovação nos negócios. “Temos plena ciência do ganho gerado por grupos plurais, trocas que não aconteceriam em grupos homogêneos”, comenta a diretora. Por isso, o banco vem, dentro do

modelo de trabalho híbrido, estimulando uma jornada em que pesem mais horas presenciais do que remotas.

São muitas iniciativas de DEI no rol do Bradesco, e todas se unem ao eixo principal, que preza pela ética e valorização da pessoa, seja ela colaborador ou cliente. “Não temos um projeto ‘bala de prata’. Atuamos em diversas e diferentes frentes e todas elas fortalecem nossa cultura, que gira em torno das pessoas e é maleável, ou seja, se adapta ao tempo em que vivemos”, esclarece Peticov.



SOBRE A EY

A EY existe para construir um ambiente melhor para os negócios, ajudando a criar valor no longo prazo para seus clientes e para a sociedade. A EY está presente em mais de 150 países. No Brasil, atua nas áreas de consultoria e auditoria. Confira o site:



SOBRE A REVISTA HSM MANAGEMENT

HSM Management foi lançada em 1997 pela HSM, uma das maiores empresas de educação executiva da América Latina. Tornou-se a publicação de referência em gestão e liderança no Brasil e, hoje, com atuação multiplataformas, completa 25 anos. Nossos conteúdos de lifelong learning te ajudam no reskilling e no upskilling tão necessários para as carreiras do século 21.

