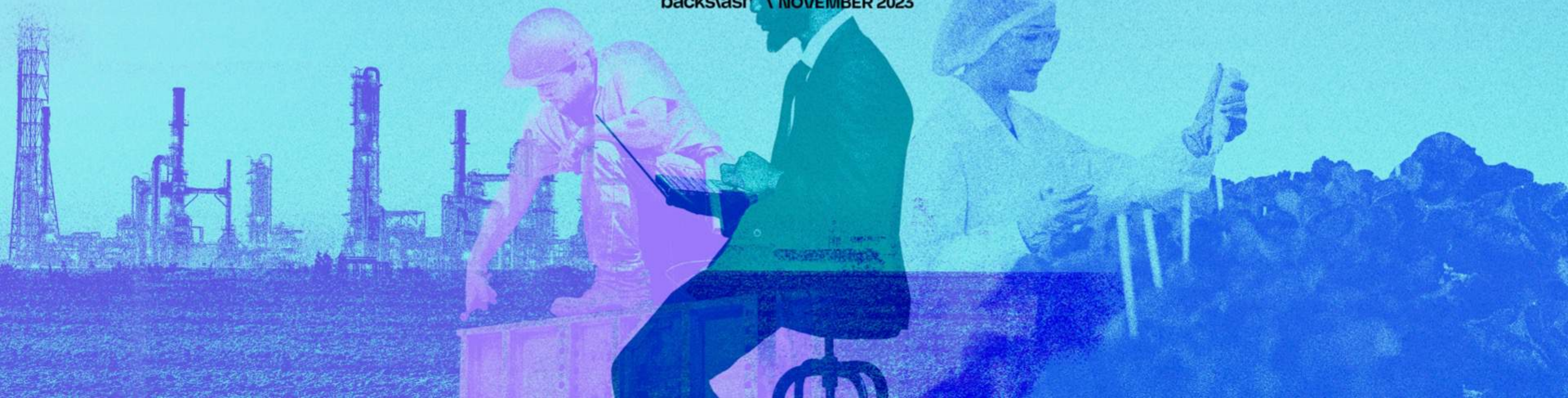


FUTURE OF EMPLOYEE EXPERIENCE

backslash \ NOVEMBER 2023



BEM-VINDO AO *F*UTURO

Bem-vindo ao ‘Future of’, uma série de relatórios que explora o que vem – e, principalmente, o que *precisa vir* – a seguir em categorias que não podem ser ignoradas.

No Backslash, acreditamos que a cultura é a maior oportunidade e ameaça às empresas hoje. Com o apoio de mais de 300 spotters de cultura, observamos de perto e analisamos os desenvolvimentos mundiais para que a TBWA e nossos clientes possam entender melhor e se preparar para as mudanças.

O relatório a seguir lança mão da inteligência cultural para identificar oportunidades de melhorar a experiência dos funcionários. Oportunidades que não apenas afetam a forma como um empregador se comunica, mas que apontam para formas específicas de atrair e reter os melhores talentos – abrangendo desde ferramentas de TI até proteções contra as alterações climáticas.

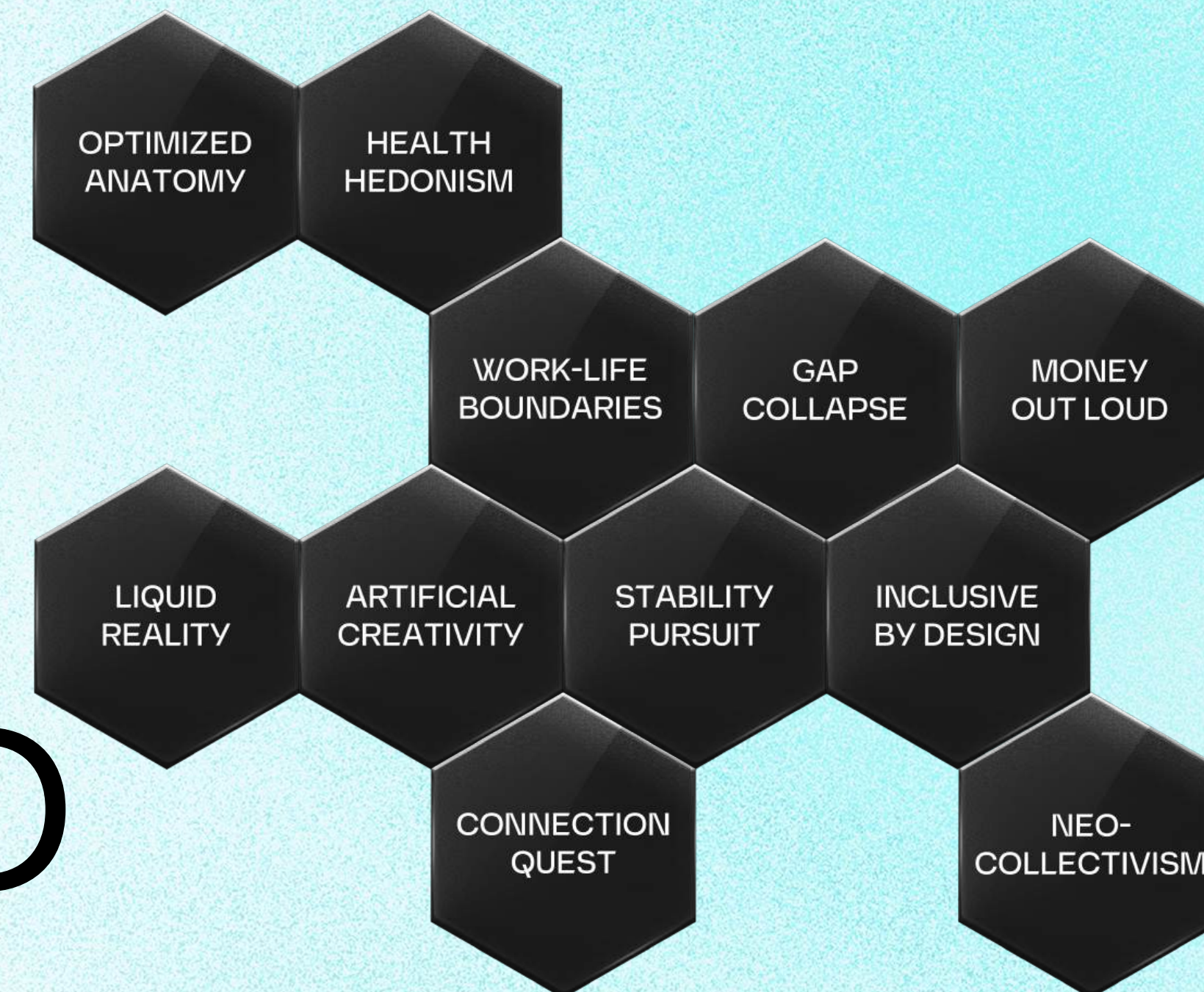
METODOLOGIA

Este relatório nasceu de meses de pesquisa qualitativa e quantitativa aprofundada, ideação estratégica e colaboração entre 42 spotters (observadores) de cultura de 23 escritórios globais da TBWA. Nossos spotters trazem a experiência obtida trabalhando em alguns dos maiores empregadores do mundo, como McDonald’s, Hilton e Apple.

Este é um relatório de pesquisa independente da TBWA. Nenhuma das entidades ou indivíduos aqui mencionados endossou ou de alguma forma participou deste relatório.

EDGES
MOLDANDO
O

FUTURO DA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO



O que é um Edge?

Edge / [edʒ] / substantivo

Uma mudança cultural significativa que tem escala e longevidade suficientes para impulsionar uma marca em direção a uma maior participação no futuro.

Consulte o Apêndice para ver as definições completas de Edge.

PREFÁCIO

De ponta a ponta, da assistência à demissão, da atração ao engajamento e à retenção, as experiências dos funcionários evoluíram drasticamente nos últimos anos. Muito antes dos enormes problemas da pandemia, os trabalhadores já reagiam ao aumento do ritmo e à diminuição da previsibilidade dos desenvolvimentos do mercado com as novas exigências e mudanças de comportamento dos clientes, e com ciclos de feedback e atualização mais curtos.

Estes ecossistemas altamente digitalizados e interligados exigem uma maior capacidade de resposta das empresas, colocando pressão e nova ênfase nos colaboradores. Afinal, os talentos é que descobrem, aprendem e utilizam os novos e sofisticados aplicativos e ferramentas. Agora são os trabalhadores que elaboram prompts eficazes para se beneficiar dos ajudantes tagarelas da IA. Os funcionários estão na frente dos clientes e das telas, por trás do conteúdo e das cortinas.

Os funcionários têm muito que enfrentar. Durante este longo período de fluxo e transformação, eles estão tentando reconhecer e responder a circunstâncias desconhecidas para se ajustarem ao hoje e se prepararem para o amanhã. Há urgência e oportunidade para aprimorar as experiências dos talentos em quatro áreas principais ao buscar continuamente novas habilidades; integrar o apoio cultural e se beneficiar de ferramentas atualizadas; promover uma ampla flexibilidade operacional e de local de trabalho; e adaptar-se às convulsões sociais, econômicas e ambientais.

O talento é central e essencial para a capacidade de qualquer organização de alcançar uma trajetória atualizada com crescimento e sucesso sustentados. À medida que as competências tecnológicas são rapidamente aprendidas, também são elevadas as power skills (anteriormente “soft skills”). Práticas aprimoradas de empatia dos gestores e dos funcionários nutrem os ambientes, os relacionamentos e as interações de que precisam para trabalhar juntos no novo ritmo, com sua batida acelerada.

Os funcionários precisam de elasticidade e opcionalidade para avançar em condições operacionais desconhecidas – especialmente conforme experimentam tecnologias emergentes. Com novos aplicativos adotados, as tarefas diárias e os resultados dos talentos são alterados, ao mesmo tempo atualizando os produtos que precisam desenvolver e entregar.

Nos novos ambientes de trabalho, o contexto de cada funcionário é diferente: seu apreço pelo trabalho, preocupações com a insegurança de renda, preferências de trabalho e sensibilidades de saúde mental. Para promover um forte desempenho individual e de equipe, os gestores precisam ver cada indivíduo como um criador a fim de reconhecer e melhorar o seu valor único e suas contribuições à equipe.

A visão das futuras experiências dos funcionários é atraente, com mais autonomia e flexibilidade sobre nosso trabalho, quer esse trabalho aconteça em casa, no escritório ou num depósito. Estamos nos tornando mais autoconscientes e empáticos com os outros. Nossas poderosas ferramentas tecnológicas estão se tornando mais intuitivas e pessoalmente benéficas.

Precisamos desenvolver uma comunidade intencional para apoiar os funcionários em todas as suas situações de trabalho locais. Precisamos de treinamento e qualificação. Precisamos de resiliência conforme nos adaptamos continuamente a novas condições. Precisamos ser proativos para atingir os padrões mais elevados que não param de subir.

Para as empresas que cocriam experiências inovadoras, integradas e inclusivas para os funcionários, o futuro é seu – seja como ele for – amanhã e mais além.



A. Sophie Wade

Especialista em inovação na força de trabalho, palestrante, instrutora, apresentadora do [Transforming Work Podcast](#) e autora de [Empathy Works: The Key to Competitive Advantage in the New Era of Work](#).

TRABALHO X CULTURA

MÍDIA E ENTRETENIMENTO

Jogos de *tycoon* no Roblox

As crianças de hoje estão aparecendo no Roblox prontas para trabalhar. Um dos gêneros mais populares da plataforma são os jogos de *tycoon*, onde os usuários constroem seus próprios negócios do zero. Quer você queira administrar um aeroporto ou se tornar um YouTuber famoso, existe um jogo de *tycoon* para todas as ambições.

Recrutamento no TikTok

Os influenciadores do TikTok não estão apenas ensinando danças; agora eles estão ajudando a recrutar novos talentos. Esses TikTokers cuidadosamente selecionados são pagos para postar vídeos divulgando uma determinada empresa e explicando por que alguém iria gostar de trabalhar lá.

Trabalho: O Que Fazemos o Dia Todo

Nesta docussérie da Netflix lançada recentemente, Barack Obama explora o significado do trabalho em uma época de rápidas mudanças. Desde trabalhadores temporários conciliando vários empregos até CEOs avaliando o impacto da automação, o programa humaniza as dificuldades do trabalhador moderno.

A vantagem *gamer*

Adicione “*gamer*” ao seu currículo. Num estudo de 2023, a empresa de recrutamento Randstad concluiu que plataformas populares de jogos melhoram competências interpessoais essenciais, como liderança e trabalho em equipe, características muito procuradas pelos empregadores.¹

LINGUAGEM

Festas de demissão

Pessoas na China não estão se demitindo silenciosamente; elas estão saindo com tudo. #ResignationParty tem 170 mil visualizações em Xiaohongshu, com usuários comemorando descaradamente o fim de um trabalho tóxico ou insatisfatório.

Dublê de corpo

Sente falta de trabalhar na presença de outras pessoas? Experimente o *body doubling*. Os participantes dizem que a tendência – que envolve participar de uma videochamada com outros desconhecidos enquanto trabalham em silêncio – ajuda a mantê-los motivados durante os dias de trabalho remoto. É especialmente popular entre pessoas com TDAH.

Lazy Girl Job

Embora nos orgulhássemos de cargos prestigiosos e hiperambiciosos no passado, agora estamos glorificando empregos livres de estresse que nos permitem colocar a vida em primeiro lugar. Mas não se deixe enganar pelo nome. O #LazyGirlJob não tem nada a ver com preguiça; trata-se de aceitar que sua produtividade não define seu valor.

Coffee badging

A mais recente estratégia de resistência envolve ir ao escritório apenas o tempo suficiente para tomar um café e conversar e depois voltar para casa para terminar o trabalho. Mas à medida que os empregadores intensificam suas táticas de vigilância, talvez você não consiga se safar fazendo *coffee badging* por muito mais tempo.

DISRUPTORES

Michelle Lee

Como líder do Play Lab da IDEO, Lee está ajudando os funcionários a repensar o trabalho diário, enfatizando a curiosidade e a exploração em vez das tarefas. Nas palavras dela: “o lúdico abre possibilidades.”

Mia Perdomo e Andrea de la Piedra García

Mia Perdomo e Andrea de la Piedra García estão diversificando locais de trabalho em toda a América Latina com a Aequales, uma consultoria que fornece às empresas as ferramentas para eliminar as disparidades de gênero.

IA

Conheça seu novo colega de trabalho. À medida que a IA generativa penetra cada vez mais em todos os setores e em todo tipo de função, aprender como trabalhar com ela se tornará uma formação essencial. Pense menos “homem versus máquina” e mais “homem e máquina”.

Mauro Repacci

Mauro Repacci quer provar que a vida de nômade digital não é só para jovens solteiros. Com a sua empresa, Boundless Life, Repacci liga famílias a uma rede global de comunidades onde podem viver e trabalhar, enquanto seus filhos continuam os seus estudos num programa educacional flexível.

ESTILO

Uniformes neutros de gênero

De companhias aéreas a bancos, cada vez mais empregadores estão flexibilizando seus códigos de vestimenta e implementando uniformes neutros em termos de gênero a fim de promover a inclusão.

#Officewear

Os visuais de escritório estão na moda no TikTok, onde #officewear acumulou mais de 250 milhões de visualizações. Quer você goste do estilo gótico corporativo ou de um visual mais “power casual”, a rede social oferece inspiração para todos.

Acessórios de refrigeração

Com o aumento das temperaturas, tecidos inteligentes que resfriam o corpo, capacetes de segurança com ventiladores embutidos e wearables que detectam o estresse térmico estão se tornando acessórios essenciais para quem trabalha ao ar livre.

Vestuário de trabalho para todos

Carhartt e Dickies – originalmente marcas de roupas de trabalho para operários – há muito mantêm seu prestígio cultural como um visual descolado fora de serviço. Ambas as marcas são frequentemente usadas por *rappers* e modelos, provando que roupas clássicas e duráveis são apreciadas por pessoas de todas as profissões.

QUATRO OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO EM RESUMO

1. APRIMORAMENTO CONSTANTE

O caminho da formação para o trabalho já não é tão simples. À medida que o ritmo da inovação acelera e as instituições de ensino tradicionais tentam não ficar para trás, os empregadores serão cada vez mais chamados a preparar as pessoas para os empregos de amanhã. O aprimoramento de habilidades é mais essencial do que nunca e exigirá uma abordagem em constante evolução e “sempre em beta”.

Página 07

2. NECESSIDADES DA NOVA ERA

Os dias de atrair talentos apenas com diferenciais chamativos e declarações de missão bem elaboradas estão chegando ao fim. Agora, à medida que as pessoas tiram os óculos cor-de-rosa e se tornam realistas sobre o papel do trabalho nas suas vidas, os empregadores serão obrigados a reinvestir no que realmente importa. Desde ferramentas de TI até intervalos incorporados, as necessidades do local de trabalho precisam de uma revisão radical.

Página 16

3. FUTUROS FLEX

A flexibilidade está deixando de ser um diferencial e passando a ser uma expectativa. Conforme os funcionários descentralizam o trabalho das suas vidas, as empresas serão forçadas a adotar uma abordagem mais matizada à flexibilidade, reconsiderando não apenas onde trabalhamos, mas também como os horários são definidos, como os benefícios são estruturados e como somos remunerados. E, contrariamente às antigas suposições, essas ofertas personalizadas não se limitarão ao público de colarinho branco.

Página 25

4. GESTÃO DA TURBULÊNCIA

Das mudanças climáticas à IA e ao envelhecimento da população, forças importantes certamente transformarão o trabalho. Mas enquanto alguns empregadores evitam enfrentar esses desafios, outros os encaram como uma oportunidade para mudar o trabalho para melhor. As organizações mais resilientes serão aquelas que protegem proativamente a sua força de trabalho face à turbulência.

Página 34

APRIMORAMENTO CONSTANTE

O caminho da formação para o trabalho já não é tão simples. À medida que o ritmo da inovação acelera e as instituições de ensino tradicionais tentam não ficar para trás, os empregadores serão cada vez mais chamados a preparar as pessoas para os empregos de amanhã. O aprimoramento de habilidades é mais essencial do que nunca e exigirá uma abordagem em constante evolução e “sempre em beta”.





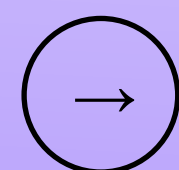
“O que era uma guerra por talentos está se tornando cada vez mais uma guerra por competências. As empresas estão se concentrando muito mais em **‘Quais são as competências que precisamos?’** em vez de identificar oportunidades específicas, elas estão buscando resolver carências de competências específicas.”

Mark Elliott,
CFO da Mercer

A rápida inovação está exigindo que os empregadores assumam um papel mais ativo como educadores.

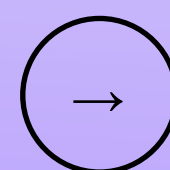


IMPULSIONANDO A MUDANÇA



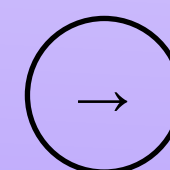
A IA está ampliando a lacuna global de competências

O Fórum Econômico Mundial prevê que 44% das competências dos trabalhadores sofrerão disrupção entre 2023 e 2028 – um aumento de nove pontos percentuais em relação à sua última projeção de cinco anos.²



O medo de se tornar obsoleto está se intensificando

Oito em cada dez funcionários em todo o mundo temem não ter as competências necessárias para avançar nas suas carreiras, enquanto 70% temem não ter a formação necessária.³



A estabilidade está subindo na lista de desejos dos trabalhadores

Globalmente, 48% dos adultos afirmam que “ter um emprego estável e à prova do futuro” está subindo em importância em comparação com o ano anterior, ocupando a posição mais elevada entre 39 mudanças culturais.⁴

PONTO DE ENTRADA 1

EDUCAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Os empregadores estão se tornando os novos educadores. À medida que a IA ameaça os cargos de nível inicial e as universidades perdem o seu encanto, os novos trabalhadores esperarão que os empregadores os treinem para as funções do futuro.

Não há dúvida de que é um momento difícil para entrar no mercado de trabalho. Os cargos de nível inicial padrão estão sendo dissolvidos pelas mãos da IA, e até os empregos que imaginávamos imunes à influência da tecnologia, como os do campo criativo, estão se mostrando ameaçados. “Quanto mais eu estudo o poder inovador e disruptivo da IA e de outras tecnologias, mais percebo que não há uma carreira ‘segura’ ou ‘estável’ para a minha geração”, afirma Jackie Berardo, uma pesquisadora da Meta que pertence à geração Z.

“Com a IA, é concebível que os alunos agora aprendam competências na faculdade que estarão obsoletas quando se formarem.”

Chris Hyams,
CEO da Indeed

Ao longo das últimas décadas, uma graduação de quatro anos normalmente era vista como a resposta a tais preocupações. Mas isso mudou. De acordo com uma pesquisa recente da Gallup, a porcentagem de trabalhadores com formação universitária que têm FOBO (*fear of becoming obsolete*, ou medo de se tornar obsoleto) saltou de 8% em 2017 para 20% este ano,⁵ o que os coloca num nível quase igual ao daqueles que não têm formação universitária. A conclusão? Um diploma não é exatamente a rede de segurança infalível que antes se pensava que fosse. Ao mesmo tempo, os salários não estão acompanhando as mensalidades, tornando o ensino superior mais difícil de vender em algumas partes do mundo. Nos EUA, quatro milhões a menos de adolescentes se matricularam na faculdade em 2022 em comparação a 2012,⁶ e estadunidenses de todas as gerações concordam que ir para a faculdade hoje “não vale o custo financeiro”.⁷ Um sentimento semelhante está aflorando no Reino Unido, onde o primeiro-ministro britânico, Rishi Sunak, revelou planos para reprimir diplomas universitários “enganosos” que não levam a perspectivas de emprego decentes.

Educação no trabalho

Não são apenas os trabalhadores que estão questionando a necessidade de graduações de quatro anos. Com 77% das empresas globalmente relatando carências de talentos⁸ – o valor mais alto em 17 anos – um número maior delas está deixando de exigir diplomas universitários e passando para a contratação baseada em competências. No entanto, para que esse modelo seja realmente eficaz, os empregadores precisam se comprometer a preencher as lacunas de competências com educação interna. Isso inclui programas de aprendiz e de credenciais alternativas e treinamento no trabalho que prepara os novos trabalhadores para o sucesso.

Um exemplo positivo disso vem da empresa de desenvolvimento de software Techtonic, que lançou o primeiro programa de aprendiz de programação aprovado pelo Departamento do Trabalho dos EUA. Os participantes se inscrevem para ingressar no programa e, se selecionados, a empresa os treina e também os paga desde o primeiro dia. Depois do período de treinamento, os participantes são acompanhados por um membro sênior da equipe para trabalhar no projeto de um cliente e, em seguida, são contratados pela Techtonic ou por um de seus clientes.

Ofertas semelhantes estão se tornando mais comuns em setores de colarinho branco, com grandes empregadores como McDonald’s, Amazon, Accenture, JPMorgan Chase, IBM e Delta expandindo seus programas de treinamento interno. Os benefícios desses sistemas vão em ambos os sentidos. Os trabalhadores obtêm uma via mais confiável e direta para o mundo profissional, e os empregadores podem treinar pessoas em relação às competências de que necessitam, quando as necessitam. Também derruba barreiras a carreiras bem remuneradas para pessoas que não têm condições de ir para a faculdade.

Colaborações entre faculdades e empresas

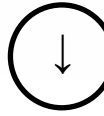
Mesmo com mais empresas preenchendo carências na educação, o fato é que as universidades não vão desaparecer num futuro próximo. Então, como as empresas podem garantir que essas instituições acompanhem a velocidade da inovação e capacitem os alunos para as carreiras do futuro? Uma maneira é estabelecer colaborações mais estreitas. Basta ver como o Roblox fez parceria com a Parsons School of Design para lançar um curso focado em moda digital – um segmento que deverá valer US\$ 2,5 bilhões até 2028.⁹ Esse pode muito bem se tornar o novo modelo no futuro, com os empregadores trabalhando lado a lado com as universidades para elaborar currículos à medida que as tendências se revelam. Com algumas universidades já começando a oferecer diplomas em influência – a principal aspiração profissional da geração Z –, nada está fora de questão.

Em última análise, o futuro não consiste em diretamente trocar os diplomas universitários pela educação dirigida pelas empresas. Consiste em desafiar o status quo e reconhecer que não há um caminho único e ideal para o emprego. A geração Z já chegou a essa conclusão por conta própria. Cabe agora aos empregadores seguir o exemplo.

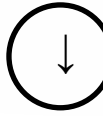
E SE...



A educação dirigida pelo empregador trouxesse de volta carreiras de longo prazo em uma única empresa, oferecendo oportunidades de crescimento contínuo para uma força de trabalho que busca estabilidade?



As empresas trabalhassem com universidades para treinar estudantes em novas tecnologias à medida que elas surgem, reduzindo o desfasamento entre a inovação e o ensino superior?



Os concorrentes combinassem seus recursos para lançar programas de treinamento amplamente relevantes, garantindo que os alunos estejam preparados para o sucesso não apenas em uma empresa, mas dentro do setor como um todo?



PONTO DE
ENTRADA 2

SOFT UPSKILLING



As *soft skills*, ou competências interpessoais, antes consideradas um requisito básico, estão se tornando o maior ativo do trabalhador. À medida que o poderio técnico da IA atinge novos patamares, são coisas como liderança, inteligência social e comunicação eficaz que ajudarão os humanos a se destacar.

Uma velha suposição nos diz que os trabalhadores em STEM não precisam ser bons com as pessoas. Contanto que consigam resolver a equação ou desenvolver o código, pensava-se, quem se importa se conseguirão cativar o público ou motivar seus colegas? Mas quando a IA consegue realizar as partes técnicas do seu trabalho melhor, com mais rapidez e por um custo menor do que eles – como está ficando cada vez mais evidente –, essas competências humanas podem acabar sendo tudo o que resta.

Os dados mostram que as coisas já estão caminhando nessa direção. Embora as competências de STEM fossem consideradas o requisito mais importante na força de trabalho em 2016, um novo estudo global da IBM descobriu que os executivos de hoje as classificam como a competência menos importante em 2023.¹⁰ A gestão do tempo e a capacidade de priorizar tornaram-se as competências críticas mais importantes, seguidas pela capacidade de trabalhar em ambientes de equipe e comunicar-se de forma eficaz.

É claro que os funcionários de STEM ainda serão vitais (afinal, precisaremos de pessoas para treinar e gerenciar esses sistemas de IA), mas o que está mudando é que estamos descartando a narrativa “Exatas vs. Humanas”. A realidade é que os futuros funcionários necessitarão tanto de conhecimentos técnicos quanto de competências sociocognitivas para prosperar, algo que a Deloitte chama de mudança para uma força de trabalho “STEMpática”.

“As máquinas se tornarão muito boas em ser máquinas nos próximos anos, por isso precisamos ser extremamente bons em ser humanos novamente.”

Liselotte Lyngsø, sócia-fundadora da Future Navigator

O guia profissional da geração Z

Embora se presumisse que um certo nível de habilidades interpessoais fosse aprendido antes de entrar no mercado de trabalho, mais empregadores estão notando que os novos funcionários de hoje precisam de uma ajudinha extra nessa área. E não é um problema exclusivo do STEM, nem é inteiramente culpa da geração Z. Com a pandemia obrigando o ensino escolar e os estágios on-line, muitos membros da geração Z estão entrando no mercado de trabalho com pouca ou nenhuma experiência de trabalho presencial ou num escritório. Os projetos em grupo na universidade destinados a ensinar a colaboração aconteceram exclusivamente em documentos digitais, e os códigos de vestimenta se limitavam ao que era visível no Zoom.

Para tratar essas deficiências, mais empregadores estão oferecendo treinamento em competências interpessoais para novos recrutas. As quatro grandes empresas de contabilidade Deloitte, PwC, Ernst & Young e KPMG adicionaram aulas sobre como fazer apresentações presenciais e participar de reuniões presenciais; e a empresa de consultoria global Protiviti recentemente expandiu seu processo de integração para incluir oficinas sobre como falar em público por improvisação e como iniciar uma conversa. “A maioria das lacunas tem a ver com o que chamo de *power skills*, muitas vezes vistas como *soft skills* – a capacidade de conversar, fazer contato visual, apertar a mão ou comer em uma mesa com várias pessoas; os tipos de coisas que indicam uma sociedade que é social”, afirma Kaye Monk-Morgan, presidente e CEO do Kansas Leadership Center. No Japão, algumas empresas estão até oferecendo sessões de treinamento de sorriso para ajudar os seus funcionários a aperfeiçoar o sorriso depois de três anos de uso de máscara na pandemia.

Software de habilidades interpessoais

Olhando para o futuro, talvez possamos (ironicamente) ver a tecnologia oferecendo orientação também. O Zoom acaba de anunciar um novo assistente com IA, o AI Companion, que dará aos usuários feedback em tempo real sobre suas habilidades de conversação e apresentação em reuniões. E na Arábia Saudita, jovens estão utilizando *soft skills* aprendidas em jogos para conseguir o seu primeiro emprego. Até médicos estão usando o ChatGPT para se comunicar com os pacientes de forma mais compassiva, provando que não são apenas os funcionários de nível júnior que podem melhorar suas competências interpessoais.

Voltando a ser humano

Apesar de toda a conversa sobre a tecnologia tornar os trabalhadores obsoletos, há também algo a ser dito sobre a IA forçar uma apreciação renovada das características que são exclusivamente humanas. Características como curiosidade, confiança, liderança, autoconsciência e inteligência emocional. “Você pode pedir ao ChatGPT para traduzir coisas para todos os idiomas imagináveis”, diz Alex Schwartz, cofundador da The Disrupted Workforce, “mas ele não consegue entender as pessoas”. Pelo menos, não por enquanto.

Com pesquisas sugerindo que mais de 30% dos novos empregos bem remunerados serão de natureza social e “essencialmente humanos”¹¹, experiências e ferramentas que desenvolvem competências interpessoais centrais se tornarão inestimáveis.

E SE...



Os estudantes universitários pudessem personalizar seus cursos, permitindo uma combinação personalizada de competências de Exatas e Humanas?



O ensino médio e superior oferecessem cursos de treinamento em habilidades interpessoais e desenvolvimento profissional, ajudando os jovens a ingressar no primeiro emprego com mais confiança?



Funções em que há interação com o cliente, como garçom, vendedor e recepcionista, fossem reconhecidas como treinamento essencial para o mundo profissional?



PONTO DE
ENTRADA 3

COACH DE TRABALHO VIRTUAL

É verdade que a IA generativa está rapidamente gerando uma demanda por novas competências. Mas e se a IAGen também pudesse ajudar os trabalhadores a obter essas novas competências de forma mais rápida e eficaz? Aqui, exploramos como os coaches de trabalho virtuais vão revolucionar o jeito como as empresas aprimoram as competências de sua força de trabalho.

Desde sua chegada, o ChatGPT provocou uma onda de pânico no mundo da educação. Algumas escolas não tardaram em proibir a tecnologia, alegando receio de que ela seja usada para colar, enquanto outras adotaram uma abordagem mais ousada – e, acreditamos, mais sábia –, ensinando aos alunos como trabalhar *com ela*. Agora é hora dos empregadores tomarem nota. Em vez de ignorar nossa nova realidade, as empresas deveriam explorar como a IAGen pode ajudar seus funcionários a se tornarem mais inteligentes, mais rápido. Imagine, por exemplo, se todos tivessem seu próprio coach pessoal de trabalho por IA que lhes ensinasse as competências mais recentes, desenvolvesse planos de aprendizagem individualizados e fornecesse feedback construtivo ao longo do caminho. Quando programados de acordo com os processos específicos e a propriedade intelectual de uma empresa, esses mentores de chatbot poderiam permitir um upskilling personalizado sob demanda.

Upskilling como essencial

Esse novo caso de uso da IA surge em um momento em que aumenta a demanda por programas de qualificação e requalificação. Até recentemente, o upskilling era basicamente sinônimo de sucesso no setor tecnológico. Mas como todas as empresas passaram a ser empresas de tecnologia, as oportunidades de aprendizagem contínua estão se tornando essenciais para trabalhadores de todas as áreas. Inclusive, 65% dos funcionários em todo o mundo afirmam que provavelmente deixarão seu empregador por não haver oportunidades suficientes para o desenvolvimento de competências ou progressão na carreira. Esse número salta para 74% para a geração Z e os millennials.³

“76% dos funcionários em todo o mundo teriam maior probabilidade de permanecer em uma empresa que oferece treinamento contínuo.”

TalentLMS e SHRM,
“The State of L&D in 2022”

Esse tipo de educação é igualmente importante para os trabalhadores com salários mais baixos. Em Singapura, por exemplo, mais de 60% dos trabalhadores do setor de alimentação estão considerando abandonar a indústria “num futuro próximo”, motivados principalmente pela falta de treinamento e desenvolvimento de competências.¹²

Aprendizagem personalizada com o ChatGPT

Tal como acontece com a maioria das coisas, as maiores barreiras à oferta de programas de aprimoramento de competências são tempo e dinheiro. Mas é aí que a IA generativa pode fazer a diferença. Com uma ferramenta de aprendizagem semelhante ao ChatGPT, softwares caros e programas de treinamento dedicados podem ser substituídos por uma solução única e dimensionável que esteja disponível para cada funcionário a cada minuto do dia. E a economia de recursos é apenas uma das diversas vantagens. Além de tornar o aprendizado mais divertido e interativo, um coach de trabalho virtual também permitiria uma personalização muito maior, adaptando-se a diferentes estilos de aprendizagem e fornecendo planos de aula personalizados com base nos objetivos específicos de cada funcionário. Assim, embora uma pessoa prefira aprender por meio de memes (sim, isso existe), outra pode optar por cursos em áudio com testes integrados periódicos.

Para aqueles que buscam orientação profissional mais geral, os coaches ChatGPT também podem ajudar as pessoas a descobrir no que são boas e no que precisam melhorar. Pense nisso como um conselheiro de carreira pessoal. No caso dos trabalhadores do setor de alimentação de Singapura, isso pode significar explicar as várias trajetórias profissionais dentro do segmento (algo que um terço afirma desconhecer)¹² e delinear claramente os próximos passos para ajudar alguém a subir na escala salarial. A IA também poderia avaliar seus pontos fortes para determinar se seriam mais adequados para uma função futura como gerente de restaurante ou analista de estoque.

Facilitado por IA, respaldado por humanos

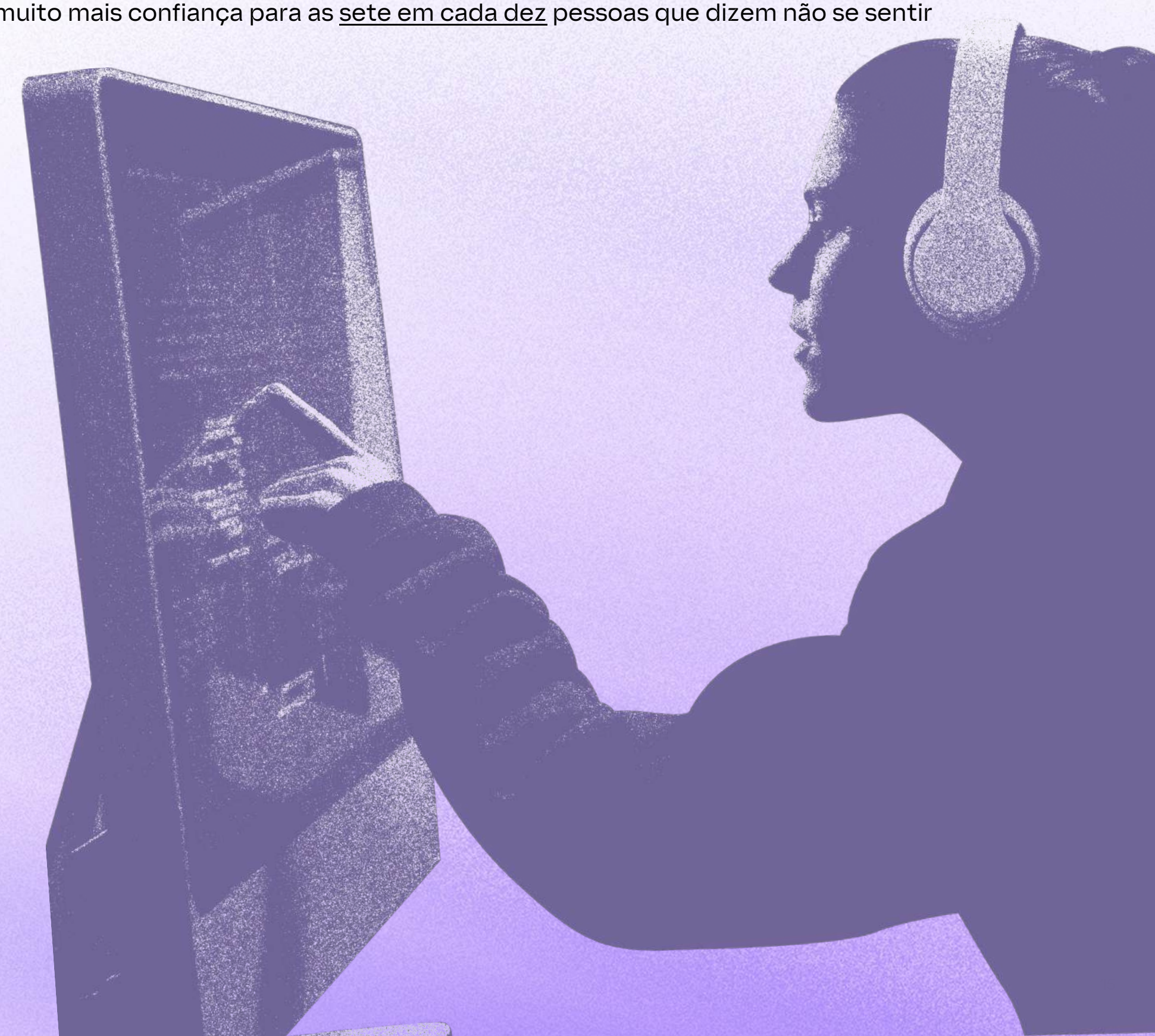
É importante observar que esses coaches de IA não conseguem – nem deveriam – substituir totalmente a orientação humana. No final das contas, o reconhecimento e a orientação de líderes reais sempre serão mais motivadores do que um tapinha nas costas virtual de uma máquina. E, mais do que isso, encontros periódicos serão essenciais para gerar debates saudáveis e matizados sobre os temas ensinados – algo que a IA nem sempre possibilita. Os melhores modelos combinarão um currículo baseado em IA com o apoio humano contínuo.

Revolução educacional

Com gigantes do e-learning como Khan Academy e DuoLingo lançando tutores com tecnologia GPT-4, a educação já está caminhando nessa direção. Os empregadores que aderirem à revolução poderão treinar os trabalhadores em novas competências tão rapidamente quanto necessário, dando muito mais confiança para as sete em cada dez pessoas que dizem não se sentir preparadas para o futuro do trabalho.³

E SE...

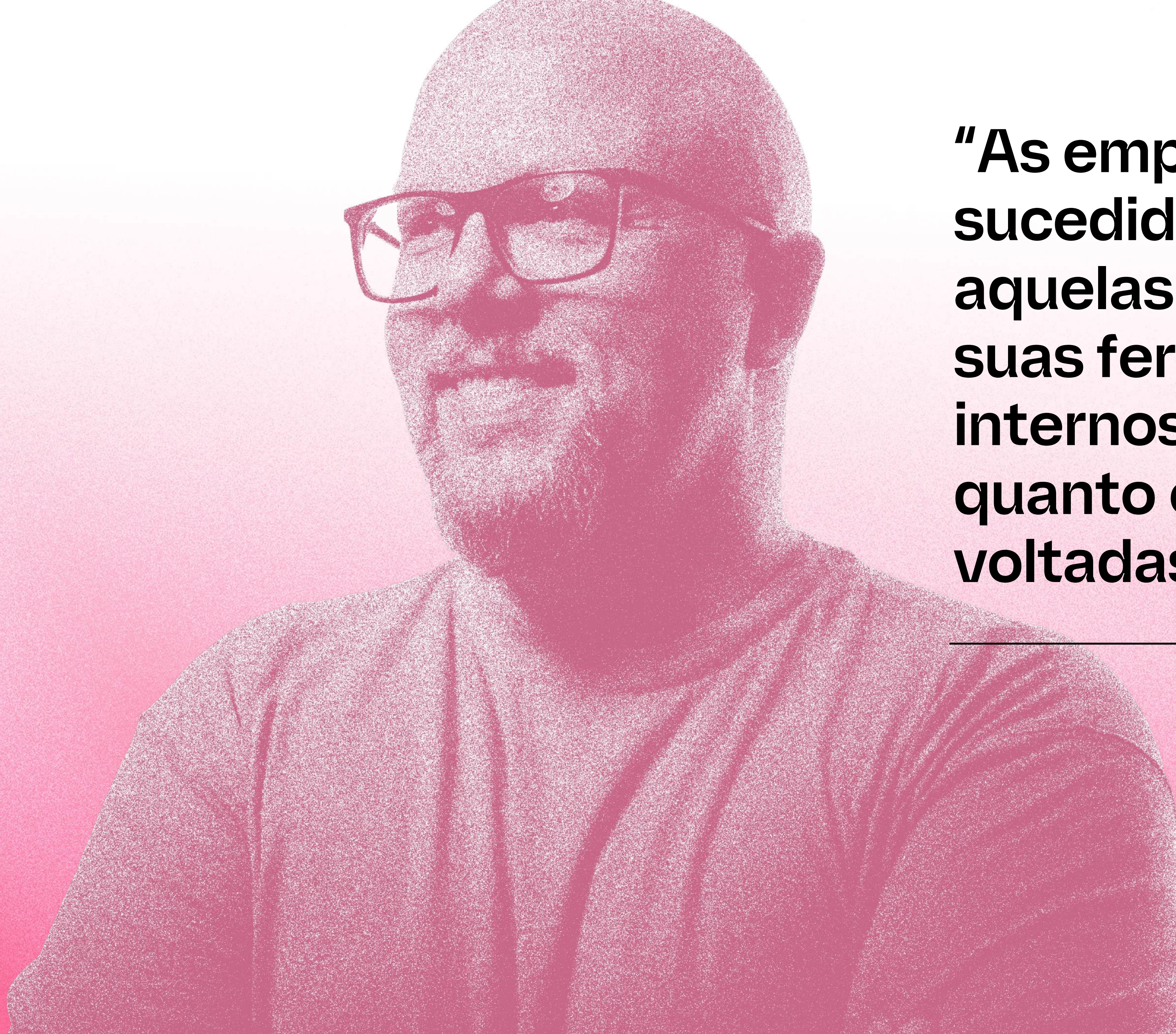
- **Coaches de IA eliminassem a adivinhação no planejamento de carreira, ajudando as pessoas a identificar seus pontos fortes e delineando claramente os próximos passos para conseguir o emprego dos sonhos?**
- **Programas de qualificação baseados em IA possibilitassem uma abordagem menos subjetiva e mais precisa às avaliações dos funcionários, fornecendo aos gerentes um resumo quantificado do progresso de alguém?**



NECESSIDADES DA NOVA ERA

Os dias de atrair talentos apenas com diferenciais chamativos e declarações de missão bem elaboradas estão chegando ao fim. Agora, à medida que as pessoas tiram os óculos cor-de-rosa e se tornam realistas sobre o papel do trabalho nas suas vidas, os empregadores serão obrigados a reinvestir no que realmente importa. Desde ferramentas de TI até intervalos incorporados, as necessidades do local de trabalho precisam de uma revisão radical.



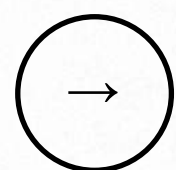


**"As empresas mais bem
sucedidas do futuro serão
aquelas que investirem nas
suas ferramentas e recursos
internos tão cuidadosamente
quanto em suas interfaces
voltadas ao cliente.**

Kalle Ryan, líder executivo, INSIDE by TBWA

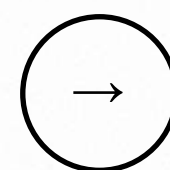
Coisas essenciais antes esquecidas estão subindo para o topo da lista de desejos dos funcionários.

IMPULSIONANDO A MUDANÇA



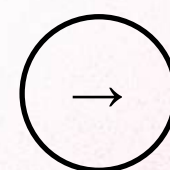
O talento está cada vez mais cansado de promessas vazias

38% dos trabalhadores em todo o mundo não confiam que sua organização colocará os interesses dos funcionários à frente dos lucros.¹³



As demandas por limites entre vida profissional e pessoal estão se intensificando

72% de todos os adultos dizem que é importante estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, e 42% dizem que a sua importância está aumentando em comparação com o ano passado.⁴



Ferramentas de produtividade são a nova necessidade no local de trabalho

87% dos funcionários globais acreditam que a busca da transformação digital é mais importante agora do que nunca. Mais especificamente, eles querem soluções que automatizem tarefas para que possam se concentrar no trabalho que importa.¹⁴

PONTO DE ENTRADA 1

ELIMINANDO A ROTINA DIÁRIA

A TI está ficando descentralizada. Munidos de *software low code* e ferramentas de IA generativa, os funcionários estão tomando a transformação digital em suas próprias mãos e automatizando as partes mais monótonas de seu trabalho. As melhores soluções de produtividade do futuro serão altamente personalizadas e feitas pelos funcionários.

Quando se trata de atrair talentos, os empregadores de colarinho branco tendem a ostentar coisas chamativas como máquinas de chope e mesas de pingue-pongue. Mas o que não se ouve com frequência nas entrevistas ou nas campanhas de recrutamento é o tipo de ferramenta digital que eles utilizam no dia a dia. E acontece que é com isso que os trabalhadores de hoje realmente se importam. Entre os membros da geração Z, 70% afirmam que mudariam de emprego para ter acesso a ferramentas melhores para aumentar a produtividade, assim como 52% dos membros da geração X e 37% dos boomers.¹⁵

A ênfase em software da geração Z reflete o modo como as relações com o trabalho estão evoluindo. Na época em que o trabalho era um marcador de identidade, os funcionários queriam coisas “cool” ligadas a estilo de vida que dissessem algo sobre eles. Agora, à medida que os funcionários mais jovens adotam uma abordagem mais transacional ao trabalho, faz sentido que eles estejam priorizando ferramentas práticas que os ajudem a realizar o trabalho mais rapidamente, para que possam voltar à vida real. Melhor tecnologia empresarial está se tornando sinônimo de melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

TI descentralizada

Então, que tipos de ferramenta tecnológica os funcionários de escritório desejam exatamente? Você terá que perguntar a eles. Embora as necessidades precisas variem amplamente de acordo com o setor, a organização e o cargo, uma queixa recorrente é que as pessoas que de fato fazem o trabalho normalmente não têm voz em relação às soluções digitais. Uma pesquisa global da Microsoft confirma isso. Embora 84% dos decisores empresariais considerem os projetos de transformação digital uma prioridade máxima, 61% dos funcionários afirmam que eles não são uma parte importante desse processo.¹⁴

Os empregadores podem resolver isso adotando uma abordagem mais descentralizada à TI. Em vez de deixar todas as decisões digitais para gestores seniores e líderes de TI, eles deveriam criar um ciclo de feedback contínuo que envolvesse pessoas de todos os departamentos. Só então as empresas poderão ter uma noção real do que está desperdiçando o tempo dos seus funcionários e o que lhes causa mais dor de cabeça no dia a dia.

Citizen development

Escutar os funcionários é apenas o primeiro passo. O segundo passo é de fato lhes dar a capacidade de criar suas próprias soluções de produtividade, algo que está se tornando cada vez mais comum, graças ao aumento das opções de software *low code* e *no code*. Como os nomes sugerem, são ferramentas que permitem às equipes automatizar tarefas repetitivas ou criar seus próprios aplicativos com pouca ou nenhuma programação. Isso pode incluir coisas como alertar imediatamente a próxima pessoa que precisa revisar um documento, automatizar um processo de faturamento ou produzir relatórios semanais no Excel. A chave aqui é garantir que o software básico seja utilizável em todos os departamentos e continue funcionando sempre que for atualizado – considerações que podem exigir alguma supervisão dos profissionais de TI.

77% dos trabalhadores gostariam de ter mais acesso a ferramentas ou plataformas *low code* para desenvolver soluções digitais que os ajudem a atingir seus objetivos.¹⁴

Microsoft

Esse tipo de desenvolvimento cidadão em breve se tornará ainda mais fácil e comum, graças à IA generativa. O ChatGPT não apenas consegue detectar hábitos de perda de tempo e recomendar ferramentas e táticas para aumentar a produtividade, mas também pode ajudá-lo a escrever o código de computador necessário para desenvolver essas ferramentas de TI e automatizar tarefas você mesmo. Pense nisso como seu concierge de TI pessoal.

“Normalmente, os trabalhadores são a parte recebedora da transformação digital”, explica Emily He, vice-presidente corporativa de aplicativos de negócios da Microsoft. “Mas entramos numa nova fase, em que eles estão assumindo o controle.” Essa abordagem “faça você mesmo” acelerará significativamente os processos de TI, essencialmente eliminando a necessidade de esperar por aprovações do topo ou entrar em uma longa fila de solicitações.

Indo além do corriqueiro

A preocupação óbvia – e compreensível – aqui é que a automação acabe com empregos de colarinho branco. Mas se for abordada corretamente e acompanhada de treinamento adequado, ela tem a capacidade de fazer algo muito mais poderoso: eliminar os aspectos do trabalho das pessoas que elas mais abominam. Mais *citizen development* (ou desenvolvimento cidadão, em português) significa que os profissionais de TI ficarão livres para se concentrar em projetos complexos que exigem verdadeiro conhecimento técnico. E, no caso de todos os outros, menos tarefas tediosas levarão a um moral mais elevado e a um trabalho mais gratificante. Basta ver como o Walmart está implementando um assistente de IA para resumir documentos e acelerar projetos para seus 50 mil funcionários corporativos.

Talvez o melhor de tudo é que as empresas que adotarem esse tipo de democratização da TI atrairão naturalmente funcionários ambiciosos e motivados a resolver problemas reais. A tecnologia não precisa ser uma ameaça a todo o trabalho. Pode ser apenas uma ameaça às partes chatas.

E SE...



As campanhas de recrutamento destacassem o software da empresa, posicionando ferramentas tecnológicas que economizam tempo como um novo e excelente benefício?



Os novos funcionários fossem ensinados a programar suas próprias soluções de TI, assegurando que todos tivessem as ferramentas e o conhecimento para simplificar seus fluxos de trabalho?

PONTO DE
ENTRADA 2

LIMITES INTEGRADOS

Há muito tempo, os empregadores tratam o descanso como um band-aid para o burnout. Você chegou ao seu limite máximo? Tire um dia de folga. Sentindo-se sobrecarregado? Experimente um pouco de ioga. Mas à medida que os trabalhadores abandonam a cultura de correria desenfreada, os limites já não podem ser um último recurso. Em vez disso, eles precisarão ser incorporados de forma proativa às programações diárias, às políticas de folga e aos planos de carreira em geral.

Nenhum outro grupo exigiu limites como a geração Z. Depois de testemunhar as gerações anteriores dando tudo de si ao trabalho e receber pouco em troca, os novos funcionários estão se recusando a tratar o esgotamento como uma medalha de honra. Inclusive, em uma [pesquisa de 2023](#), formandos apontaram o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como a sua preocupação número um em relação ao mercado de trabalho.¹⁶ Esse sentimento é especialmente evidente na China, onde estudantes universitários estão tirando [fotografias de formatura em estilo zumbi](#) que refletem seu desejo de “[ficar deitado](#)” e deixar para trás a tóxica cultura de trabalho 996.

Com os trabalhadores deixando claro que sua saúde mental está em primeiro lugar, soluções superficiais de bem-estar não serão mais suficientes. Em vez de cochilos no escritório, por exemplo, e se os empregadores reestruturassem o trabalho de uma forma que realmente permitisse que as pessoas descansassem o suficiente em casa? Esse é o tipo de mudança de mentalidade que estabelecerá o padrão para limites saudáveis entre vida profissional e pessoal no futuro.

Descanso garantido

No dia a dia, integrar limites significa criar uma cultura na qual o encerramento antecipado não é apenas permitido, mas encorajado – uma tática que está se tornando cada vez mais comum entre empregadores que pretendem atrair jovens talentos. Em março de 2023, mais de [1.400](#) vagas de emprego no Reino Unido mencionavam “sextas-feiras com saída antecipada” como um benefício.¹⁷ Outras empresas, como o fornecedor chinês de streaming de vídeo Leshi, estão implementando [quartas-feiras de meio expediente](#) para ajudar os funcionários a recarregar as energias no meio da semana.

Talvez o exemplo mais extremo venha da startup indiana de tecnologia SoftGrid. Todos os dias, os funcionários da SoftGrid recebem uma notificação para fazer logoff 10 minutos antes do término do dia de trabalho. Então, às 19h, seus computadores são desligados automaticamente. Embora provavelmente não seja viável para todos os tipos de empresa, a jogada da SoftGrid sinaliza uma oportunidade para reforçar os limites por meio da tecnologia da empresa. Em vez de monitorar quando os funcionários estão off-line, por exemplo, e se os sistemas alertassem os gerentes quando os membros de sua equipe fazem horas extras demais? Ou, para quem não trabalha no escritório, e se o software de horários permitisse que os funcionários definissem seus próprios horários de intervalo, algo que já é comum para trabalhadores remotos?

Fazendo a folga valer

Para além do trabalho em si, os empregadores também estão repensando algo igualmente importante: o tempo livre do trabalho. E, ao contrário do que se poderia supor, é tão bom para os empregadores quanto para os funcionários. Um estudo da Ernst & Young mostrou que para cada 10 horas adicionais de férias que os funcionários tiravam, seu desempenho no final do ano melhorava 8%.¹⁸ As empresas que incentivam o tempo livre também retêm talentos por mais tempo, o que mantém baixos os gastos por rotatividade.

“Descanso não é ausência de desempenho. É parte do desempenho. Como pensar em descanso não para recarregar as energias depois de esgotados, mas para garantir que nossos funcionários permaneçam carregados ao longo do tempo?

Brent Cassell,
VP de
Consultoria da
Gartner

Apesar dos claros benefícios de duas vias, a realidade é que os estressores do local de trabalho moderno muitas vezes impedem que as férias sejam tão rejuvenescedoras quanto deveriam ser. Um fator importante? A pressão para acompanhar todos os e-mails e mensagens que não param só porque você está ausente. De acordo com uma pesquisa recente da Fishbowl by Glassdoor, 54% dos profissionais dizem que não conseguem se desligar totalmente do trabalho quando tiram folga remunerada.¹⁹ Reconhecendo o problema, empregadores como a PwC e o Spotify começaram a implementar paralisações de uma semana para toda a empresa, na esperança de que todos possam desfrutar de um reset coletivo. Uma experiência ainda mais inovadora está sendo realizada pela empresa indiana de tecnologia Dream11, que obriga os funcionários a pagar uma taxa de 1 lakh (US\$ 1.200) se entrarem em contato com os colegas de trabalho que estão de licença.

Carreiras fraturadas

Além do período de férias, as empresas também deveriam reestruturar os planos de carreira para permitir intervalos incorporados, desmascarando a ideia de que o descanso tem de esperar até a aposentadoria. Isso pode incluir encorajar licenças sabáticas para desenvolvimento pessoal e profissional (um benefício cada vez mais popular), promover pausas de viagem e até mesmo oferecer licença para avós a funcionários mais velhos que não querem perder tempo de qualidade com a família.

O mais importante é que as empresas considerem essas pausas como uma decisão inteligente de carreira em vez de arriscada, especialmente considerando que 60% das pessoas ainda pensam que há um estigma negativo associado a um período de interrupção no trabalho.²⁰ A recente adição do recurso de pausa na carreira no LinkedIn é uma ótimo primeiro passo para normalizar o tempo afastado do trabalho.

Limites promovidos pelo empregador

Todas essas mudanças marcam uma grande transformação na maneira como abordamos os limites entre a vida pessoal e profissional. Eles estão passando de promovidos pelos funcionários a promovidos pelos empregadores, de reativos a proativos e de algo que é conquistado ao longo do tempo a algo que é dado automaticamente. Porque, em última análise, os funcionários merecem muito mais do que um dia único de bem-estar. Eles merecem empregos que não prejudiquem sua saúde mental.

E SE...



As licenças sabáticas se tornassem uma oferta padrão em todos os setores e cargos, permitindo às pessoas dar um reset periodicamente, em vez de esperar até a aposentadoria?



Para os empregados assalariados, cada hora extra trabalhada pudesse mais tarde ser resgatada como duas horas de folga?



As pausas fossem incorporadas automaticamente nos cronogramas dos projetos, garantindo que prazos agressivos não sejam desculpa para o excesso de trabalho?

PONTO DE
ENTRADA 3

PERTENÇA NO LOCAL DE TRABALHO



A diversidade, equidade e inclusão (DEI) não é uma obrigação burocrática, e certamente não é uma jogada de relações públicas. É um compromisso contínuo de criar um ambiente de trabalho que faça com que todos se sintam valorizados e respeitados. À medida que superamos o tokenismo, a DEI se tornará uma responsabilidade comum incorporada aos processos centrais de negócios.

Em 2020, as empresas em todo o mundo gastaram cerca de US\$ 7,5 bilhões em iniciativas ligadas à diversidade, equidade e inclusão, e esse número tem crescido todos os anos desde então, com expectativas de que duplicará para US\$ 15,4 bilhões até 2026.²¹ Mas, apesar desse aumento nos gastos, várias empresas estão ainda tendo dificuldades para obter resultados reais.

Em muitos casos, o problema é que as iniciativas de DEI estão sendo tratadas como um projeto separado e não essencial, que fica à margem. Treinamentos obrigatórios não recorrentes sobre diversidade, programas que começam e terminam na fase de contratação e metas ambiciosas de longo prazo desprovidas de quaisquer planos de curto prazo são maneiras comuns como os empregadores simplesmente riscam esse item da lista de afazeres e seguem em frente. Infelizmente, é muito mais fácil encontrar exemplos de promessas vazias do que estudos de caso de sucesso.

Para superar essa abordagem performativa e progredir de verdade, as empresas precisarão projetar para DEI em todos os níveis. Isso significa integrar as metas de DEI nas atividades centrais de negócios e distribuir responsabilidades entre todos os funcionários, em vez de designá-las a um único grupo. Em outras palavras, as iniciativas de DEI devem ser tratadas como qualquer outro produto da empresa, com verificações periódicas, métricas de sucesso claras e responsabilidade compartilhada.

Diversidade, equidade e pertença

Essa abordagem mais integrada exigirá que a DEI vá além do processo de contratação. Embora a ênfase em atrair candidatos diversos seja crucial, não pode parar por aí. O próximo – e talvez ainda mais importante – passo é garantir que as pessoas que você contratou realmente se sintam pertencentes. Caso contrário, elas irão embora tão rápido quanto chegaram. Basta ver como as mulheres líderes estão abandonando suas empresas no ritmo mais elevado dos últimos anos.²² Ou como apenas 24% das mulheres e minorias étnicas em cargos tecnológicos têm um senso de pertença no trabalho, apesar de 75% dos executivos acreditarem no contrário.²³

Dizer às pessoas que elas podem ser totalmente elas mesmas no trabalho é uma coisa. Mas, se a cultura, o ambiente físico e as políticas da empresa não refletirem isso, tudo logo parecerá superficial. Uma forma de os empregadores cumprirem sua promessa é iniciar um diálogo mais aberto durante o processo de integração, tendo o cuidado de escutar e compreender as necessidades únicas de cada pessoa. E, embora possa não ser possível satisfazer todas as necessidades de cada funcionário, pode pelo menos ajudar os empregadores a identificar as maiores carências a resolver primeiro.

“No início, olhamos para a diversidade através das lentes de gênero e raça. Agora, as empresas estão começando a compreender o valor da diversidade de perspectivas, experiências, conjuntos de competências etc. como fontes essenciais de inovação e solução de problemas.”

Rema Spelman,
Gerente de Diversidade, Equidade
e Inclusão da TBWA\Worldwide

Em termos de design do local de trabalho, isso pode significar fornecer ventiladores de mesa para mulheres na menopausa ou espaços silenciosos para funcionários neurodivergentes. Em termos de vestuário de trabalho, pode significar flexibilizar os códigos de vestimenta e oferecer uniformes inclusivos para todos os gêneros – uma tendência crescente entre as companhias aéreas. E, em termos de políticas da empresa, pode significar reconsiderar a forma como as ordens de retorno ao escritório terão um impacto desproporcional sobre os pais, cuidadores e pessoas com deficiência. As diferenças religiosas – um tema do qual os empregadores historicamente se esquivam – também estão se tornando uma consideração maior. Um líder global nesse domínio é a Accenture, que oferece políticas de férias inclusivas e formação em letramento religioso.

Dividindo o fardo

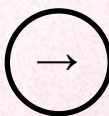
Projetar para a inclusão também significa expandir as iniciativas de DEI para além dos grupos de recursos de funcionários e das conversas a portas fechadas, tornando-as parte da cultura geral da empresa. Com demasiada frequência, espera-se que as comunidades marginalizadas assumam a maior parte do trabalho de DEI, seja conscientizando todos os outros ou assumindo a responsabilidade tácita de representar todo o seu grupo demográfico. Mas, ao atribuir uma função a todos os funcionários, as empresas podem transformar a DEI numa prioridade compartilhada, com benefícios compartilhados. Os programas de mentoria intercultural são excelentes para isso, assim como uma maior transparência em relação aos problemas que podem ser solucionados em conjunto. Por exemplo, já pensou se as empresas enviassem relatórios de progresso de DEI com a mesma frequência com que enviam relatórios de vendas e receitas, reconhecendo abertamente as áreas a melhorar e dando a cada equipe uma lista clara dos próximos passos?

Em última análise, uma empresa pode gastar todo o seu orçamento de RP promovendo comunicações de DEI e formulando uma declaração de missão com as palavras certas. Mas a verdadeira prova do sucesso residirá na sua capacidade de não apenas contratar talentos diversificados, mas também de promover um ambiente que os faça querer permanecer. E esse tipo de defesa dos funcionários não pode ser forjada.

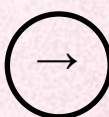
E SE...



Cada projeto – tanto interno quanto externo – tivesse metas mensuráveis de DEI incorporadas, da integração de funcionários ao design de produtos e o atendimento ao cliente?



As iniciativas de DEI fossem incentivadas por meio de bônus e aumentos por mérito?

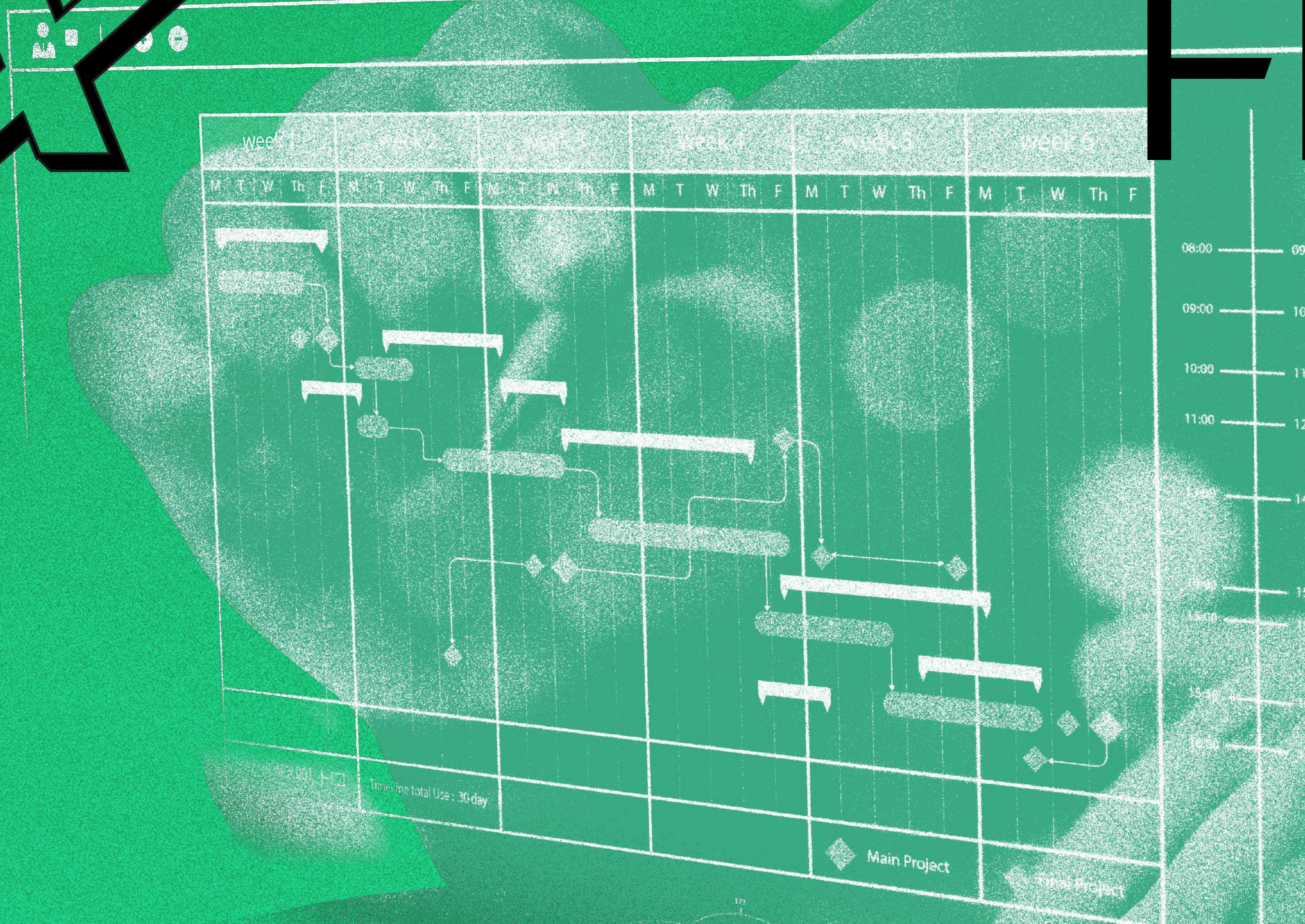


Os gerentes fossem consistentemente treinados em como formar e liderar equipes diversificadas de maneira eficaz, criando uma cultura de pertença de cima para baixo?



FUTUROS FLEX

A flexibilidade está deixando de ser um diferencial e passando a ser uma expectativa. Conforme os funcionários descentralizam o trabalho das suas vidas, as empresas serão forçadas a adotar uma abordagem mais matizada à flexibilidade, reconsiderando não apenas onde trabalhamos, mas também como os horários são definidos, como os benefícios são estruturados e como somos remunerados. E, contrariamente às antigas suposições, essas ofertas personalizadas não se limitarão ao público de colarinho branco.



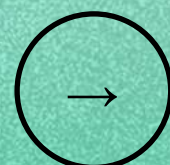


“O equilíbrio é um conceito velho e cansado, que precisa ser aposentado. As gerações mais jovens estão forçando a conversa a ir aonde deve ir, que é como todos os funcionários podem conciliar trabalho e vida pessoal.”

Cali Williams Yost,
estrategista de transformação de trabalho

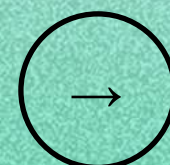
Depois de décadas estruturando nossas vidas em torno do trabalho, estamos finalmente fazendo o trabalho trabalhar em prol de nossas vidas.

IMPULSIONANDO A MUDANÇA



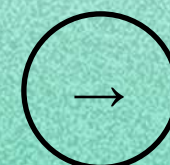
Novos funcionários estão colocando a flexibilidade em primeiro lugar

75% dos membros da geração Z dizem que priorizariam um trabalho com flexibilidade em detrimento de um com salário mais alto.²⁴



Ofertas personalizadas estão se tornando um aspecto central da DEI no local de trabalho

A personalização de benefícios e planos de remuneração está crescendo à medida que os empregadores buscam aumentar a retenção de funcionários.



Governos estão dando às pessoas mais voz em relação a seus padrões de trabalho

A recém-aprovada Lei do Trabalho Flexível do Reino Unido concederá aos funcionários o direito de solicitar trabalho flexível desde o primeiro dia de um novo emprego, e os empregadores são obrigados a fornecer um motivo antes da rejeição. Conforme a concorrência por talentos aquece globalmente, em breve poderemos ver mais países seguirem o exemplo.

PONTO DE ENTRADA 1



EXPEDIENTE FLUIDO

A ideia de uma semana de trabalho padrão em todo o país poderá em breve parecer arcaica, com a cultura clamando por uma abordagem mais fluida. Desde dias de trabalho reduzidos a horários controlados pelos funcionários, o futuro consistirá em encaixar o trabalho nas nossas vidas.

Embora grande parte da luta pela flexibilidade se concentre em *onde* as pessoas trabalham – um tema que ainda causa sérias tensões entre trabalhadores e empregadores –, quando e por quanto tempo as pessoas trabalham também está sendo reavaliado de forma significativa, com um número crescente de empresas dando a seus funcionários mais poder sobre seus horários.

Um exemplo notável vem da agência de software australiana Code Heroes. Depois de um teste bem-sucedido, a empresa recentemente mudou de uma jornada de trabalho rígida de oito horas para uma jornada mais fluida de seis horas. O horário principal é das 9h às 13h, quando todos trabalham, depois os funcionários têm liberdade para fazer as duas horas de trabalho restantes quando quiserem. O melhor de tudo é que seus salários são os mesmos de quando trabalhavam oito horas – uma vantagem que ajudou a pequena empresa a roubar talentos de gigantes da tecnologia.

A mudança para horários mais curtos e flexíveis está sendo suscitada por uma percepção maior de que mais tempo nem sempre significa mais produtividade. Os funcionários da Code Heroes, por exemplo, relatam realizar 15% mais trabalho em seis horas do que em oito.²⁵ Pesquisas externas também confirmam isso. De acordo com estudos realizados pelo Future of Work Research Center da Teesside University International Business School, as pessoas que trabalham oito horas são produtivas no máximo dois terços do dia.²⁵

Flexibilidade aos colarinhos azuis

Talvez a mudança mais notável seja que a flexibilidade – há muito considerada um privilégio dos colarinhos brancos – também está chegando ao trabalho fora do escritório. E por um bom motivo. Dados recentes confirmam que 46% dos trabalhadores que não trabalham no escritório consideram a flexibilidade igual ou mais importante que a remuneração (semelhante a 54% dos trabalhadores de colarinho branco).²⁶ Mas, embora o talento de colarinho branco dê prioridade à flexibilidade em termos de local, estudos mostram que os trabalhadores de colarinho azul e cinza priorizam a flexibilidade em termos de horários de trabalho e número de horas trabalhadas.²⁶ Felizmente, os empregadores estão começando a tomar nota. Na Alemanha, a varejista de bricolagem Hornbach concedeu recentemente aos seus 11.000 funcionários total autonomia sobre quando trabalham. Por meio de um portal on-line, todos, desde gestores de escritório a trabalhadores de depósito, podem ajustar seus horários regularmente conforme preferiram trabalhar em período integral ou meio período, ou em turnos mais longos para criar uma semana de quatro dias.

Na mesma linha, a empresa britânica de construção Sir Robert McAlpine está realizando dois testes diferentes de trabalho flexível. Em uma localidade, os trabalhadores têm a opção de trabalhar mais horas de segunda a quinta-feira, para que possam sair na hora do almoço na sexta-feira. E, em outro local, os trabalhadores têm um dia “flex” que podem tirar a cada três semanas. Para garantir que isso não interfira nos fluxos de trabalho, cada funcionário tem um “flex buddy” que supervisiona suas principais responsabilidades durante sua ausência.

Embora ainda haja um longo caminho a percorrer – apenas 24% daqueles que não trabalham em escritório registraram um aumento da flexibilidade desde o início da pandemia, em comparação com 52% dos trabalhadores do conhecimento –, a flexibilidade pode muito bem ser a próxima fronteira para os empregos de colarinho azul.²⁶

Dois em cada cinco trabalhadores de colarinho azul em todo o mundo acreditam que seus empregos podem ser flexíveis, mas seus empregadores não estão se esforçando o suficiente para acomodar suas necessidades.²⁷

A experimentação aguarda

É evidente que nos afastamos cada vez mais da ideia de que o trabalho está no centro das nossas vidas. Em vez de estabelecer um horário rígido e presumir que os funcionários se virarão, será cada vez mais esperado que as empresas afrouxem as regras sobre quando e quanto as pessoas trabalham – dando-lhes a liberdade de realizar o trabalho nos seus próprios termos.

Pesquisa
Workmonitor
2023 da
Randstad

A realidade, porém, é que o horário de trabalho não pode ser totalmente livre. Há muitos casos em que horários incompatíveis atrapalham processos e prejudicam os resultados financeiros, o que significa que as empresas precisarão testar diferentes formatos para descobrir o que funciona para elas.

Ao mesmo tempo, precisaremos estabelecer novos sistemas que consigam dar aos empregadores a confiança necessária para começarem a medir o trabalho por resultados em vez de por horas. Pense em novas tecnologias que meçam a produtividade tanto qualitativa como quantitativamente, novas métricas de desempenho baseadas em resultados e novas formas de responsabilizar os trabalhadores. Para que uma maior flexibilidade e menos horas de trabalho se tornem a norma, os empregadores precisarão de provas sólidas de que isso os beneficia muito além da fase de recrutamento.

E SE...

- **As empresas com trabalhadores de colarinho azul se tornassem líderes em experiências de trabalho flexível, refutando a suposição de que a flexibilidade é apenas para trabalhos de escritório?**
- **Os trabalhadores do conhecimento ficassem on-line ao mesmo tempo durante metade do dia e, depois, ficassem livres para fazer o resto do trabalho quando quisessem, dando-lhes autonomia e ao mesmo tempo criando consistência em prol da colaboração?**
- **A produtividade fosse medida por resultados qualitativos e quantitativos em vez de horas, derrubando a ideia de que mais tempo significa mais produtividade?**

BENEFÍCIOS PERSONALIZADOS

Os benefícios dos funcionários estão quebrados. Não apenas 85% dos funcionários os consideram confusos, mas mais de dois terços não utilizam seus benefícios porque eles não são adaptados às suas necessidades.²⁸ À medida que confrontamos o fato de que um único pacote não pode funcionar para todos, os empregadores passarão de benefícios padronizados para um menu de ofertas totalmente personalizável.

Pense nas diferenças entre você e um colega de trabalho. Qualquer colega de trabalho. Vocês provavelmente têm passatempos diferentes, situações familiares diferentes, definições diferentes de autocuidado. Por que, então, as empresas presumiriam que um só pacote de benefícios poderia satisfazer todos os seus funcionários?

Quando dizemos benefícios, não estamos falando de benefícios exigidos por lei. Estamos falando sobre os “extras” não obrigatórios, como descontos em academias, almoços servidos, subsídios para adoção de animais de estimação e assim por diante. Embora esses tipos de benefícios tenham se tornado uma forma cada vez mais comum de atrair talentos, eles também levaram muitos empregadores a um poço sem fundo de noites de pizza semanais e cadeiras de massagem no escritório – todas coisas ótimas, mas provavelmente não o uso mais eficiente ou vantajoso dos fundos da empresa.

“Se o objetivo dos benefícios aos funcionários é mantê-los felizes e saudáveis, somente a pessoa pode saber o que realmente deseja e precisa.”

Ally Fekaiki,
fundador da Juno

De vantagens intermináveis a ofertas personalizadas

Em vez de gastar dinheiro em ofertas genéricas que são suficientemente boas para todos, mas excelentes para ninguém individualmente, cada vez mais empregadores estão começando a permitir que os trabalhadores decidam o que constitui um benefício significativo para eles. “Os benefícios devem ser utilitários. As pessoas podem não querer que as suas bebidas sejam levadas num carrinho às sextas-feiras, mas ainda precisam levar os filhos à escola, dormir bem e cuidar da sua saúde mental”, observa Ally Fekaiki, fundador da empresa de benefícios flexíveis Juno.

Pode parecer complicado e caro dar liberdade aos funcionários em relação a seus benefícios, mas há um número crescente de plataformas que tornam isso viável. Entre os líderes estão a Forma, a Level e a Juno. As três têm pequenas diferenças, mas a ideia básica é que os funcionários recebam fundos por meio de um cartão de débito para gastar em produtos e serviços como desejarem. Isso inclui coisas que você poderia esperar, como sessões de terapia, aconselhamento nutricional e vales-transporte, bem como ofertas menos comuns, como assistência para cuidados geriátricos, apoio ao planejamento de morte e tratamentos de fertilidade. Novas opções também podem ser acrescentadas de acordo com as solicitações dos funcionários, tornando-o um menu totalmente personalizável e em constante expansão.

Embora a vantagem para os funcionários seja bastante clara, as empresas que utilizam essas plataformas também se beneficiam da facilidade de uma plataforma centralizada, administração reduzida, capacidade de expansão global e menos dinheiro desperdiçado. Como afirma o líder de conteúdo da Juno: “O orçamento para bem-estar e saúde mental dos funcionários pode ser alocado em um só lugar e nunca ser desperdiçado em aulas de ioga não utilizadas ou caixas de verduras genéricas”. Isso é especialmente importante em tempos econômicos difíceis, quando os empregadores são frequentemente forçados a retirar certas benesses.

O crescimento global dessas plataformas comprova que os empregadores estão entendendo o recado. A Forma arrecadou US\$ 40 milhões em financiamento série B no ano passado, enquanto a londrina Juno angariou US\$ 4 milhões depois de ver o número de usuários aumentar dez vezes desde 2021.

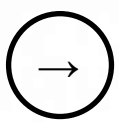
65% dos funcionários valorizam a escolha dos seus próprios benefícios, mas apenas 36% sentem que têm voz em relação a seus benefícios.²⁹

PeopleKeep

Projetando para a inclusão

Inerente a esse clamor por benefícios que priorizam os funcionários está uma maior inclusão. Criar benefícios para a maioria inevitavelmente deixará algumas pessoas de fora, mas criar permitindo a escolha individual reconhece o fato de que as necessidades de saúde e os hábitos de vida variam de acordo com a raça, o sexo, a idade e o local. E à medida que a força de trabalho se torna cada vez mais diversificada, planos de tamanho único já não serão suficientes.

E SE...



Houvesse um ciclo regular de feedback que permitisse que as opções de benefícios evoluíssem e se expandissem continuamente de acordo com as necessidades dos funcionários?



As empresas trabalhassem com grupos marginalizados e sub-representados para solucionar carências nos benefícios?



PONTO DE ENTRADA 3

A person wearing a helmet and a backpack, sitting on a bicycle and looking at a smartphone. The image is in black and white with a high-contrast, grainy texture.

PAGAMENTO ADAPTATIVO

Flexibilidade não se refere apenas a quando e onde você trabalha. Ela também se estende à forma como você é pago, com mais empregadores adotando agora uma abordagem personalizada à remuneração dos trabalhadores. Porque se as necessidades e ambições financeiras variam de trabalhador para trabalhador, o mesmo deve acontecer com as práticas salariais.

A ascensão de práticas salariais flexíveis está sendo impulsionada por uma mudança cultural muito maior em direção à transparência em relação ao dinheiro. Em suma, quanto mais à vontade nos sentirmos para discutir nossas dificuldades financeiras, mais perto estaremos de encontrar soluções práticas. E a realidade é que essas soluções serão diferentes para cada pessoa. Isso significa que os empregadores serão obrigados a adotar uma abordagem muito mais matizada à inovação salarial, olhando para além de um único número e repensando detalhes como a rapidez com que os trabalhadores são efetivamente pagos e como os pacotes de remuneração podem ser personalizados para se adequarem aos seus objetivos pessoais.

Garantias aos *gig workers*

Nos últimos anos, o movimento pela transparência salarial levou a grandes saltos na igualdade salarial para trabalhadores horistas e assalariados. Para os *gig workers*, no entanto, o pagamento costuma variar conforme a demanda, tornando difícil prever quanto você ganhará num determinado dia. É aí que entra o aplicativo Solo. Por meio de parcerias com quase 20 grandes plataformas de trabalho, o novo recurso Smart Schedule do aplicativo extrai dados históricos para prever quanto os trabalhadores ganharão em diferentes momentos. Eles podem então usar essas informações para planejar sua agenda de uma forma que maximize os ganhos em seus diversos empregos. A melhor parte? Se você acabar ganhando menos do que o previsto pelo aplicativo, o Solo pagará a diferença.

Confrontadas com acusações contínuas de exploração dos trabalhadores, as plataformas individuais estão seguindo uma direção semelhante. O Lyft recentemente seguiu o exemplo do Uber com o lançamento de um recurso que permite aos motoristas ver os detalhes de pagamento antes de aceitar uma solicitação. E, em junho, o DoorDash anunciou que começaria a dar aos seus entregadores a opção de receber uma taxa fixa por hora, em vez de ganhar por pedido – em última análise, dando-lhes maior controle sobre quando e como ganham.

Pagamento instantâneo

Para os milhões de trabalhadores que vivem de salário em salário, outro problema é que os ciclos fixos de pagamento não se alinham com a natureza em tempo real das despesas pessoais. Mas e se você pudesse ser pago sob demanda? Essa é a ideia por trás do earned wage access (EWA), um modelo cada vez mais popular em que os funcionários são pagos no final de cada turno, em vez de mensalmente ou quinzenalmente. Para os trabalhadores, é uma forma de obter segurança financeira e poder pagar as contas em dia. Para um número crescente de empresas – incluindo Target, Walmart e McDonald’s –, é uma forma de incentivar os funcionários a permanecerem. De acordo com um estudo do Mercator Advisory Group, a permanência média dos funcionários do varejo aumentou 24% ao usar o EWA.³⁰

87% da geração Z e 84% dos millennials dizem que teriam mais interesse em se candidatar a um emprego que pague no mesmo dia em que trabalham.³¹

Instant

Embora o pagamento instantâneo seja atualmente voltado para trabalhadores horistas e autônomos, a plataforma de EWA Instant Financial afirma que o benefício também está começando a despertar maior interesse de empresas com trabalhadores assalariados. E por um bom motivo. 87% da geração Z e 84% dos millennials dizem que teriam mais interesse em se candidatar a um emprego que pague no mesmo dia em que trabalham,³¹ o que faz sentido considerando as expectativas estabelecidas pela atual cultura sob demanda. Se você pode enviar dinheiro para seus amigos instantaneamente via Venmo, por que os empregadores não deveriam poder fazer o mesmo?

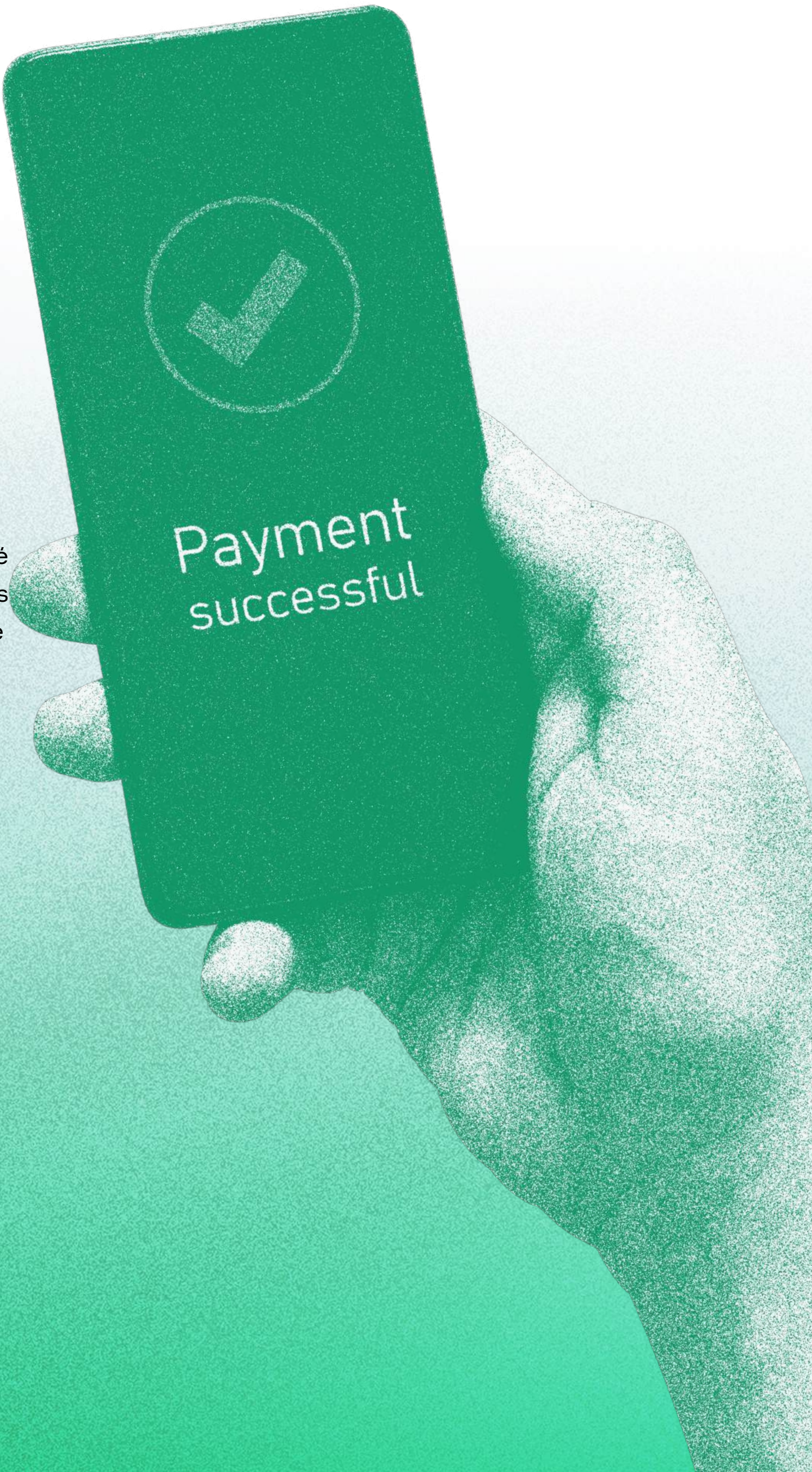
Remuneração personalizada

No futuro, essas práticas salariais flexíveis abrirão caminho para uma nova era de capacitação financeira no local de trabalho. Imagine, por exemplo, se houvesse uma espécie de menu remuneratório que permitisse aos funcionários atuais e futuros personalizar seu pacote de remuneração de acordo com suas prioridades. Na prática, isso pode significar dar às pessoas a oportunidade de escolher entre o montante de dinheiro que querem e a participação acionária que desejam. Assim, embora um funcionário que pretenda comprar uma casa em breve possa optar mais por dinheiro, um funcionário mais jovem, sem grandes despesas no futuro próximo, poderá optar por uma maior participação acionária na esperança de um retorno maior no futuro.

Para ajudar os trabalhadores a tomar essas decisões, as empresas poderiam até oferecer um consultor financeiro pessoal. Com os tempos econômicos instáveis à frente, termos de pagamento personalizados serão um diferencial importante na atração e retenção de talentos.

E SE...

- As negociações salariais começassem com uma conversa aberta sobre objetivos e desafios financeiros pessoais?
- Os empregadores oferecessem um menu remuneratório que permitisse aos trabalhadores escolher a combinação ideal de benefícios, dinheiro e participação acionária?
- Todos os aplicativos mostrassem ao trabalhador não apenas o pagamento previsto, mas também o lucro previsto, contabilizando as despesas pessoais, como custos de transporte, desgaste de equipamentos e seguro?



TURBULÊNCIA À GESTÃO DA

Das mudanças climáticas à IA e ao envelhecimento da população, forças importantes certamente transformarão o trabalho. Mas enquanto alguns empregadores evitam enfrentar esses desafios, outros os encaram como uma oportunidade para mudar o trabalho para melhor. As organizações mais resilientes serão aquelas que protegem proativamente a sua força de trabalho face à turbulência.



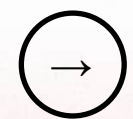


"O futuro do trabalho não está nas tendências tecnológicas. Está nas tendências da humanidade."

Jacob Morgan,
The Employee Experience Advantage

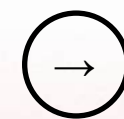
As maiores ameaças ao futuro do trabalho estão se tornando a maior vantagem competitiva dos empregadores.

IMPULSIONANDO A MUDANÇA



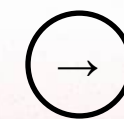
O aumento das temperaturas está prejudicando a produtividade e colocando os trabalhadores em risco

Até 2030, prevê-se que uma perda anual equivalente a mais de 2% do total de horas de trabalho em todo o mundo, seja pelo calor excessivo para trabalhar ou porque as pessoas precisam trabalhar num ritmo mais lento.³²



Os pontos demográficos estratégicos do mundo estão mudando rapidamente

Embora as principais economias estejam envelhecendo rapidamente, muitos países de baixa renda terão em breve enormes forças de trabalho em idade ativa pela primeira vez.



A IA está substituindo alguns empregos, mas criando milhões de outros

Quase metade dos gestores de contratação pretende contratar mais freelancers e funcionários em tempo integral para acomodar a crescente capacidade de trabalho mental e criativo acelerada pela IA.³³

PONTO DE
ENTRADA 1

PROTEÇÕES CONTRA O CALOR

A mudança climática é oficialmente uma questão trabalhista. Com o aumento das temperaturas, os trabalhadores ao ar livre estão precisando suportar o calor extremo – por vezes à custa de suas vidas. E com a expectativa de que as temperaturas recordes continuem, proteções contra o calor no local de trabalho se tornarão ainda mais essenciais.

Quase todas as empresas hoje dirão que as alterações climáticas são uma prioridade. No entanto, muito menos empresas estão dispostas a falar sobre como estão protegendo seus funcionários de um dos impactos mais perigosos das alterações climáticas: o calor extremo. Para colocar as coisas em perspectiva, o secretário-geral da ONU, António Guterres, declarou recentemente que passamos do aquecimento global para “a era da ebulição global” depois de julho ter sido confirmado como o mês mais quente já registrado no mundo. Isso não só está causando estragos na economia – com perdas de produtividade dos trabalhadores devido ao calor extremo que custam às nações centenas de bilhões de dólares –, mas muito mais alarmante é o fato de estar ameaçando a vida de milhões de trabalhadores.³⁴

O impacto do calor também não é distribuído uniformemente. Os empregos ao ar livre – como motoristas de entregas, mineiros de carvão, trabalhadores da construção civil, agricultores, paisagistas etc. – são todos papéis que tendem a ser preenchidos por um percentual mais elevado de migrantes e minorias. O calor também afeta desproporcionalmente os trabalhadores mais velhos em países como o Japão, onde mais de um terço dos trabalhadores da construção têm agora mais de 55 anos.³⁵ E, em escala global, ele representa maiores riscos para áreas climaticamente vulneráveis do Oriente Médio, da África e da Ásia, onde se projeta que as temperaturas excederão “o limite máximo de sobrevivência” até 2100.³⁶ O trabalho ao ar livre nessas condições será impossível.

Os 20% dos trabalhadores com salários mais baixos sofrem cinco vezes mais lesões relacionadas com o calor do que os 20% dos trabalhadores com salários mais elevados.³⁷

Public Citizen

A conscientização esquent

A boa notícia é que a conscientização está aumentando. Os governos da Índia, do Japão, do Qatar e dos EUA recentemente implementaram planos de ação para o aquecimento. Empreendedores e inovadores também estão prestando mais atenção, com a Exposição de Medidas Contra o Calor Extremo deste ano em Tóquio focada especificamente em soluções para trabalhadores em altas temperaturas. E funcionários em todo o mundo estão cada vez mais se manifestando e exigindo mudanças. Os trabalhadores sindicalizados na Acrópole de Atenas votaram recentemente pela greve durante as quatro horas mais quentes de cada dia; motoristas de ônibus e coletores de lixo na Itália ameaçam abandonar seus empregos se não forem implementadas proteções térmicas; e, nos EUA, motoristas de entregas da Amazon e da UPS protestaram contra condições de trabalho inseguras devido ao calor insuportável.

Mas, apesar desses sinais sutis de progresso, a realidade é que muitos países ainda estão longe de estar preparados para lidar com esse novo normal. E sem proteções adequadas impostas em nível governamental, caberá aos empregadores aplicar suas próprias diretrizes de segurança da maneira que acharem adequado.

Reestruturação do trabalho em função do clima

A ação imediata dos empregadores pode fazer uma diferença real. Num nível básico, as empresas deveriam fornecer ferramentas que tornem o calor mais tolerável no dia a dia. Pense em uniformes feitos de tecidos que resfriam o corpo, capacetes de segurança com ventiladores embutidos, muita sombra e água fresca, ventiladores externos de grande porte e wearables que alertam as pessoas quando está quente demais para trabalhar. Uma empresa bem posicionada para ajudar é a TechNiche, do Reino Unido, que forneceu vestuário de trabalho com refrigeração inteligente a 150 mil trabalhadores da construção civil para a Copa do Mundo do Qatar.

Mas, para além dessas melhorias incrementais, as empresas também precisam pensar em como reestruturar completamente o trabalho para condições meteorológicas extremas. No setor agrícola, por exemplo, mais agricultores estão mudando para a colheita noturna, a fim de evitar trabalhar nas horas mais quentes do dia. Outras mudanças podem incluir pausas obrigatórias em áreas com sombra ou ar condicionado, treinar as pessoas para ficarem atentas a sinais de estresse térmico em seus colegas de trabalho e, o mais importante, elaborar um plano de contingência para o crescente número de dias em que simplesmente estará quente demais para trabalhar. James Lanier, sócio-gerente da empresa de gestão de resíduos Ryland Environmental, diz que, se as tendências climáticas continuarem, ele até consideraria aumentar a automação para que os coletores de lixo da empresa pudessem passar mais tempo na cabine com ar condicionado, em vez de fora. Para que todas essas ideias sejam devidamente testadas e implementadas, é muito provável que Diretor de Calor se torne um cargo comum dentro das organizações, como está acontecendo em cidades de todo o mundo.

Acabando com a desigualdade térmica

As consequências da não implementação destas medidas são grandes demais para serem ignoradas. Ainda mais vidas serão perdidas, os custos com cuidados de saúde continuarão subindo junto com o aumento das doenças ligadas ao calor e haverá ações judiciais contra qualquer empresa que não leve as proteções contra o calor a sério. Mas as empresas que assumirem a liderança no desenvolvimento de planos de ação para o aquecimento darão um passo crucial para acabar com a disparidade entre aqueles que trabalham ao ar livre e aqueles que têm o luxo de um escritório com ar condicionado. As proteções contra o calor agora são direitos essenciais dos trabalhadores.

E SE...



Os concorrentes se unissem para criar planos de ação para o aquecimento para todo o setor, compartilhando dados e aprendizados para elaborar diretrizes abrangentes?



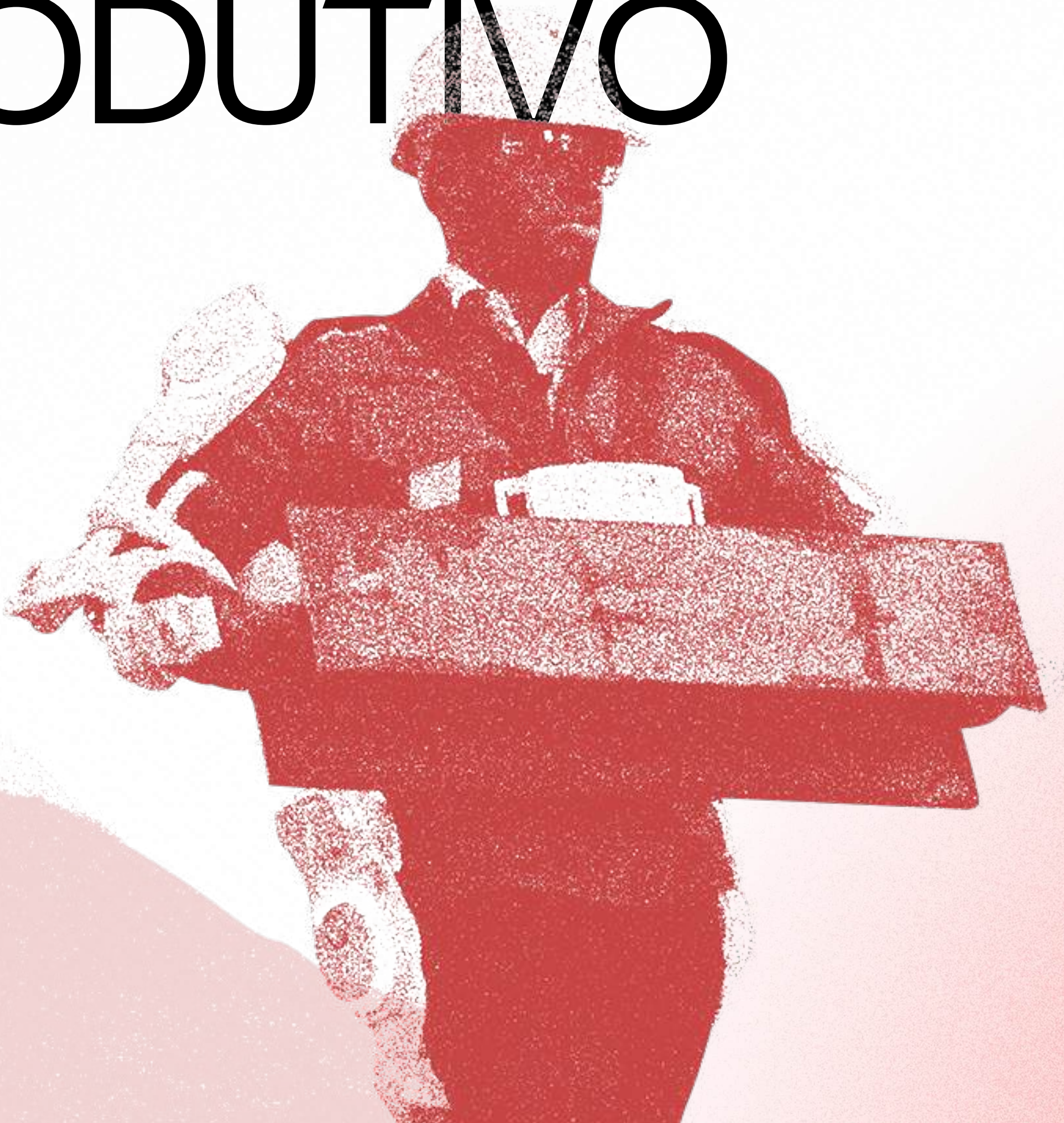
As empresas promovessem suas estratégias de proteção térmica tanto quanto promovem suas iniciativas de sustentabilidade, trazendo a visibilidade necessária para um problema escondido?



Diretor de Calor se tornasse uma função essencial nas empresas que empregam trabalhadores vulneráveis às condições climáticas?



ENVELHECIMENTO PRODUTIVO



Antes esquecidos, os trabalhadores mais velhos estão constituindo uma parcela maior da força de trabalho – não dando às empresas outra escolha senão prestar atenção às suas necessidades. De programas de qualificação a reformulações do local de trabalho, o planejamento para a longevidade dos trabalhadores agora é essencial.

Quando se trata de se planejar para o futuro, os empregadores tendem a se concentrar nos jovens que estão entrando no mercado de trabalho. A realidade, porém, é que o futuro parece cada vez mais grisalho. Trabalhadores com 55 anos ou mais preencherão mais 150 milhões de empregos mundialmente até 2030, ultrapassando 25% da força de trabalho nos países de alta renda.³⁸ A tendência também está presente nos países de baixa e média renda. A população acima de 65 anos da China deve duplicar até 2050, e a proporção de trabalhadores com mais de 55 anos no Brasil está se aproximando dos 15%.³⁸

Ao mesmo tempo, as pessoas estão vivendo mais tempo do que nunca, o que significa que sua vida profissional também está aumentando. Veja o aumento global da “desaposentadoria”, em que aposentados regressam ao trabalho, quer por necessidade financeira, quer simplesmente para se manterem ocupados.

No entanto, apesar dessa mudança muito clara, priorizar os trabalhadores mais velhos ainda está longe de ser a norma. Um estudo mundial de 2020 concluiu que menos de 4% das organizações têm programas em vigor para integrar trabalhadores mais velhos em seu sistema de talentos, com apenas 27% afirmando ser “muito provável” que considerem fazê-lo no futuro.³⁹ Isso precisa mudar.

“A verdade incômoda é que a discriminação no trabalho relacionada à idade é generalizada. A realidade demográfica alcançará essa atitude em breve.”

**Bain &
Company**

Compreendendo as motivações geracionais

A definição de funções para uma força de trabalho em envelhecimento começa com a compreensão de suas motivações. E, ao contrário da maioria dos demais trabalhadores, uma boa remuneração não é a sua principal prioridade. Uma pesquisa global mostra que, por volta dos 60 anos, um trabalho interessante se torna o atributo número um, e tanto a autonomia como a flexibilidade também aumentam significativamente em importância.³⁸ Em outras palavras, eles querem fazer um trabalho que seja gratificante e a liberdade de fazê-lo quando e como quiserem.

Com isso em mente, os empregadores podem considerar adicionar funções mais fracionárias ou de meio período que permitam aos trabalhadores mais velhos controlar seus próprios horários. Ou, considerando que viajar é uma prioridade para muitas pessoas que se aproximam da aposentadoria, que tal se as empresas globais desenvolvessem um programa para trabalhadores com mais de 55 anos viverem e trabalharem em vários países diferentes, contrariando a ideia de que as viagens têm que esperar até depois da aposentadoria?

Em termos do desejo de “trabalho interessante”, as empresas também devem considerar aproveitar a perspectiva daqueles com mais de 55 anos para apresentar inovações orientadas para a sua faixa etária. Afinal, o envelhecimento da população também significa o envelhecimento da base de clientes, e quem compreende melhor as necessidades das gerações mais velhas do que as próprias gerações mais velhas? Com a procura por produtos e serviços voltados aos mais velhos prestes a explodir, isso seria benéfico para ambas as partes.

Solucionando a defasagem de competências

Manter os trabalhadores mais velhos não apenas aptos para os empregos de amanhã, mas também altamente empenhados neles, também exigirá programas de melhoria de competências personalizados. Uma empresa que lidera pelo exemplo é a empresa global de tecnologia Atos. Em 2021, a empresa lançou um programa chamado *Bridging the Generation Skills Gap* (“Eliminando a disparidade geracional de competências”, em tradução livre), voltado para os seus 21.000 funcionários com mais de 50 anos. Os funcionários definem metas pessoais e decidem quais cursos e certificações os beneficiariam – tudo fornecido gratuitamente.

Outra abordagem é focar em um dos maiores motivos pelos quais as pessoas deixam o mercado de trabalho antes de estarem prontas: a frustração com as novas tecnologias. Estudos mostram que quanto mais rapidamente uma empresa instala novos softwares, mais rapidamente perde trabalhadores mais velhos.⁴⁰ Mas não precisa ser assim. Além de treinamentos em competências digitais, as empresas também podem explorar programas de mentoria intergeracionais que unem trabalhadores mais velhos e mais jovens. Isso permitiria que os nativos digitais mais jovens transmitissem suas dicas tecnológicas, enquanto os trabalhadores mais velhos poderiam compartilhar sua experiência ou realizar treinamentos em liderança.

Abordando realidades físicas

A requalificação é especialmente importante para funcionários mais velhos que precisam sair de funções fisicamente desgastantes. Um caixa de 60 anos pode não se sentir mais confortável em ficar em pé por várias horas consecutivas, por exemplo, mas sua experiência em interagir com os clientes pode torná-lo um candidato perfeito para uma função de atendimento ao cliente.

Para os trabalhadores que não podem ou não querem abandonar o trabalho físico, existem outras formas de reduzir o risco de lesões. No Japão, onde as pessoas com mais de 55 anos se aproximarão de 40% da força de trabalho até 2031,³⁸ trabalhadores mais velhos estão usando exoesqueletos para permanecerem no mercado de trabalho por mais tempo. Outras soluções podem incluir adaptações ergonômicas no local de trabalho para funcionários mais velhos (pense em ajustes nos assentos ou pisos mais macios) ou a instituição de programas de bem-estar focados no envelhecimento saudável.

Um novo apreço pelo envelhecimento

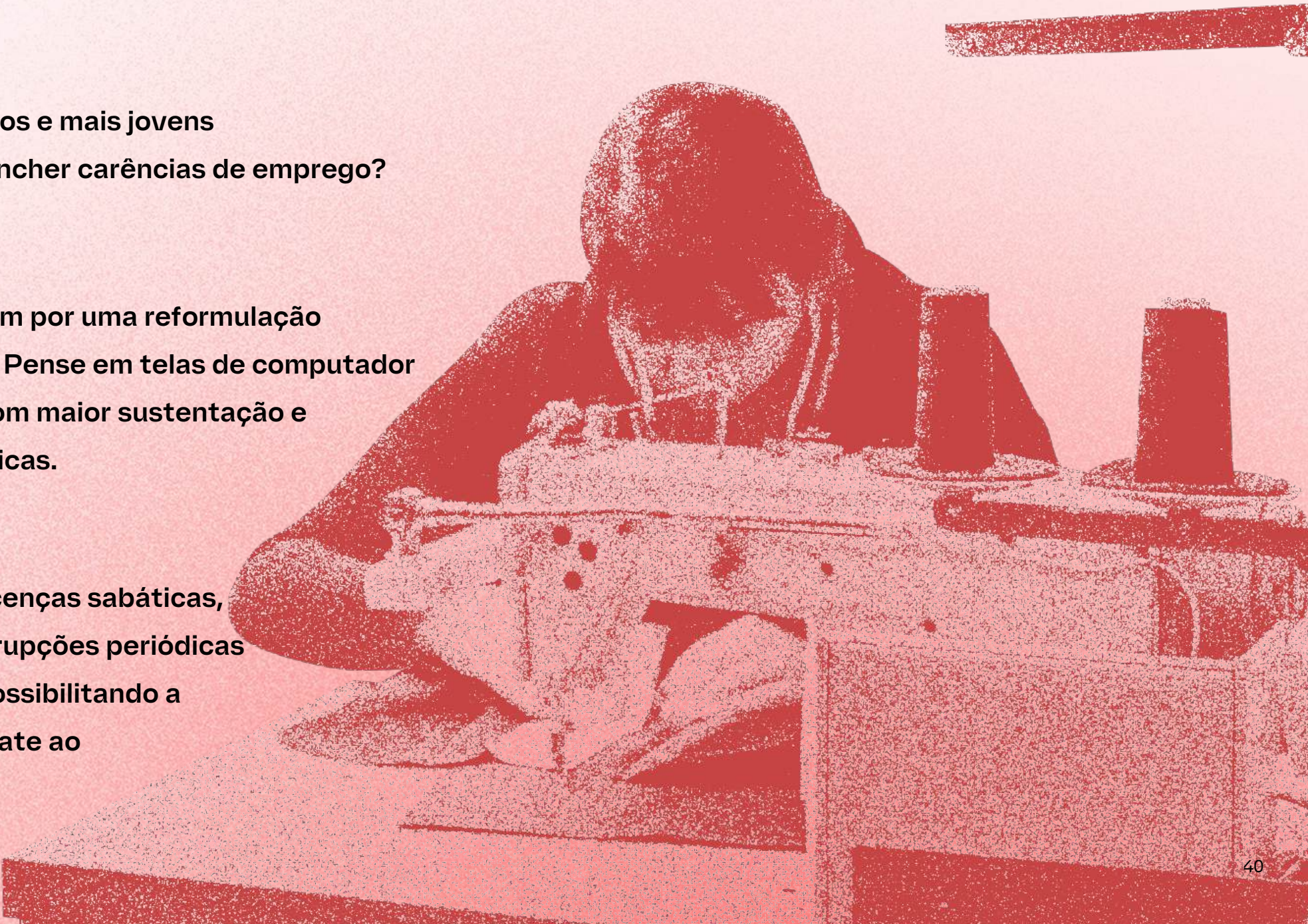
Aumentar a longevidade da força de trabalho exigirá uma abordagem holística em relação ao envelhecimento, levando em conta todas as formas como as necessidades mentais, emocionais e físicas evoluem com o passar do tempo. E, embora as soluções em si sejam quase ilimitadas, a principal lição é que desconsiderar os trabalhadores mais velhos já não é uma opção. As empresas que transformarem as competências deles numa vantagem competitiva estarão mais aptas a permanecer no mercado por muito tempo.

E SE...

→ **Empresas nos países mais velhos e mais jovens trabalhassem juntas para preencher carências de emprego?**

→ **Os locais de trabalho passassem por uma reformulação pensando no envelhecimento? Pense em telas de computador mais fáceis de ler, uniformes com maior sustentação e estações de trabalho ergonômicas.**

→ **As empresas incorporassem licenças sabáticas, intervalos para viagens e interrupções periódicas na carreira dos funcionários, possibilitando a longevidade por meio do combate ao esgotamento?**



HUMANOS DE FOLGA



E se a IA, em vez de roubar os empregos humanos, pudesse tornar o trabalho mais humano novamente, assumindo tarefas indesejáveis, prevenindo o esgotamento e permitindo-nos passar um pouco mais de tempo fora do trabalho? Aqui, exploramos como plataformas com IA e dublês digitais poderiam permitir que homem e máquina existissem em harmonia.

O pânico com a possibilidade de a IA tomar nossos empregos não é novidade. Mas enquanto os receios do passado se centravam na automatização de tarefas específicas, os trabalhadores de hoje estão sendo forçados a enfrentar algo muito mais assustador: um futuro em que humanos totalmente virtuais substituirão talentos de carne e osso.

Embora pareça coisa de filme de ficção científica, os indícios estão aumentando. Empresas estão contratando estagiários de IA com rostos falsos e nomes reais; os atores de Hollywood estão em greve contra o uso de atores gerados por IA em seu lugar; metahumanos estão atuando como âncoras de noticiários e comunicadores governamentais; e alguns estão prevendo que nem os CEOs estarão a salvo da revolução robótica. Ao mesmo tempo, um grupo crescente de artistas, autores e programadores está processando empresas de tecnologia por treinarem IA com seu trabalho sem crédito ou pagamento.

As desvantagens desses desenvolvimentos estão bem documentadas, desde a perda de empregos até preocupações relativas à privacidade e debates éticos muito maiores. Mas e se explorássemos um desfecho mais otimista, em que os humanos vencem e não somos escravos da IA, mas sim o contrário?

Creator economy da IA

Uma forma de pintar um quadro mais positivo é examinar todas as maneiras como a IA ensinará novas fontes de renda independente. Pense nisso como a *creator economy* 2.0, em que você pode licenciar seus talentos para a IA, possuir esses insumos e lucrar com os resultados para sempre. Por exemplo, os artistas poderiam enviar seus trabalhos para geradores de imagens de IA, como a Ascendent Art, que promete pagar royalties às pessoas que ajudarem a treinar seus modelos; os cantores poderiam licenciar suas vozes como clones de IA por meio de plataformas como a Myvox; e os criadores poderiam criar tênis virtuais por meio da comunidade .SWOOSH da Nike e receber uma fatia das vendas. Assim como as redes sociais oferecem hoje um fluxo sólido de renda para milhões de criadores, essas plataformas de IA – se desenvolvidas com as proteções adequadas – poderiam permitir que as pessoas gerassem renda passiva e, ao mesmo tempo, se tornassem coproprietárias e cocriadoras do futuro de uma empresa.

A força de trabalho líquida

Indo um passo adiante, imagine se um trabalhador do conhecimento tivesse um dublê digital para trabalhar em seu lugar. Em outras palavras, não estaríamos apenas licenciando nossa arte ou nossas vozes. Estaríamos licenciando nossa inteligência real para uma inteligência artificial que pensa como nós e age como nós, apenas centenas de vezes mais eficientemente.

“Muito em breve, qualquer pessoa poderá ter um gêmeo virtual para uso profissional que poderá entregar conteúdo em seu nome, falar em qualquer idioma e aumentar sua produtividade de maneiras antes inimagináveis.”

Oren Aharon, CEO e fundador da Hour One

De modo semelhante ao que acontece com os funcionários hoje, esses gêmeos de IA poderiam ser modelados para fluxos de trabalho e clientes específicos e ser treinados usando informações de propriedade da empresa. A supervisão e a resolução criativa de problemas por humanos continuariam a ser necessárias, é claro, mas, se criado de forma bem pensada, um sistema assim poderia liberar as pessoas para buscarem um trabalho que seja essencialmente humano. Isso pode incluir trabalhos qualificados realizados com as mãos, como carpintaria, fisioterapia e até produção de queijo artesanal, bem como trabalhos que dependem de uma conexão pessoal e face a face, como ensino, hospitalidade, terapia e cuidado. Assim, em vez de utilizar robôs para cuidar dos idosos, por exemplo, todos podemos passar um pouco mais de tempo cuidando uns dos outros. E em vez de trabalhar num emprego durante 40 horas por semana, poderíamos contribuir para vários projetos – sejam remunerados ou simplesmente por prazer – que se alinhem com nossos variados interesses.

IA de propriedade do funcionário

Uma importante ressalva é que os indivíduos devem manter total propriedade e controle sobre seu avatar de trabalho. Caso contrário, poderíamos muito bem entrar numa situação em que toda inteligência seja de domínio público, o que significa que as empresas já não teriam incentivo para pagar às pessoas pelas suas ideias e as pessoas não teriam incentivo para elaborá-las.

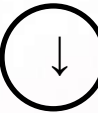
Além da propriedade, outras grandes questões permanecem. Como os empregadores definiriam o preço das horas de trabalho humano versus as horas trabalhadas pelo seu dublê digital? Quando os funcionários deixarem uma empresa, eles ganharão direitos autorais pela IA que ajudaram a treinar? Como esses dublês digitais funcionarão em conjunto quando são modelados com base em diferentes opiniões e formas de pensar?

Assim como é crucial examinar os potenciais lados obscuros de uma força de trabalho impulsionada pela IA, também devemos a nós mesmos explorar um futuro mais brilhante no qual humanos e máquinas coexistam e colaborem para o bem. Só então poderemos começar a lançar as bases para chegar lá.

E SE...



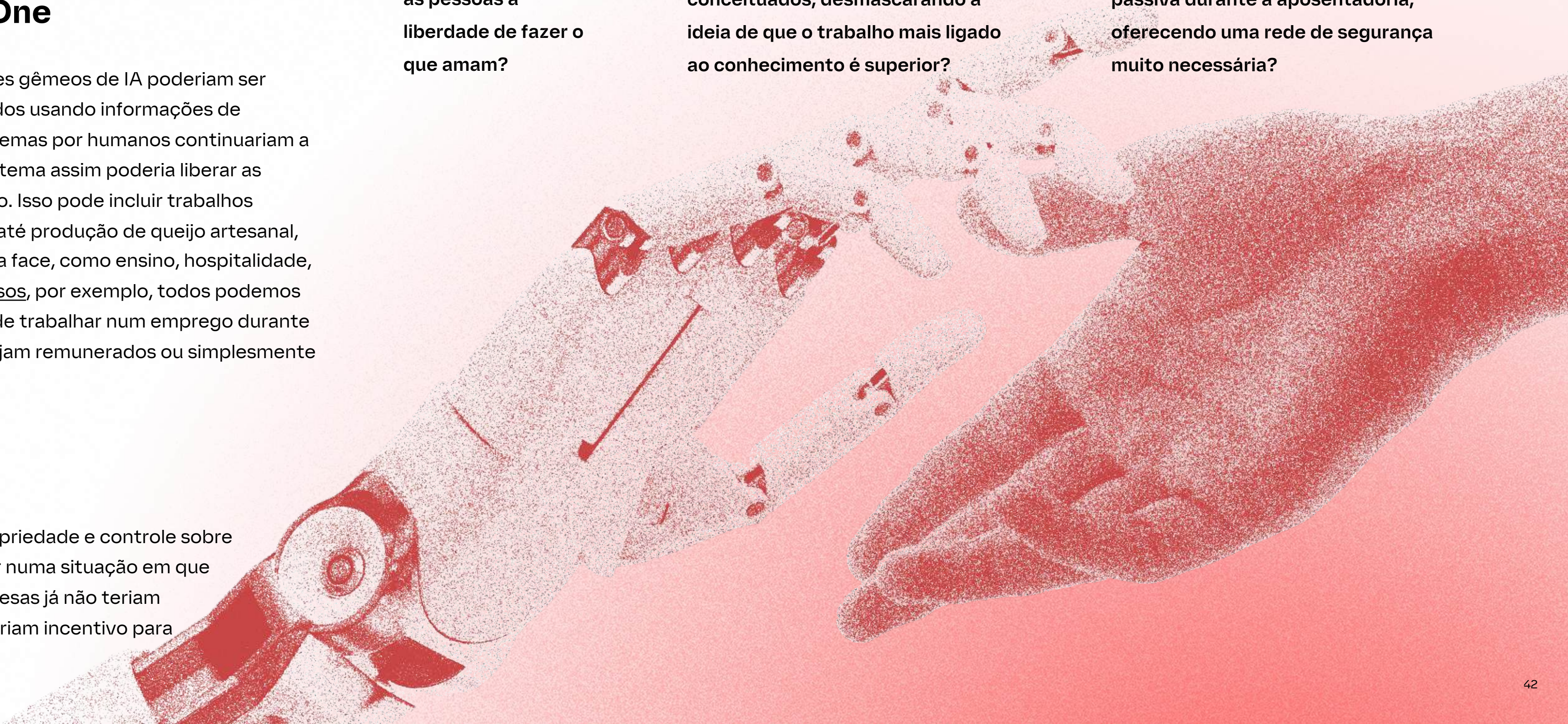
A renda gerada por dublês digitais desse às pessoas a liberdade de fazer o que amam?



Empregos que exigem um toque físico e humano se tornassem mais conceituados, desmascarando a ideia de que o trabalho mais ligado ao conhecimento é superior?



Plataformas de IA permitissem que as pessoas ganhassem uma renda passiva durante a aposentadoria, oferecendo uma rede de segurança muito necessária?



O TIME

ESTRATÉGIA DO BACKSLASH

Cecelia Girr \ Diretora de Estratégia Cultural \ Editora
Skyler Hubler \ Estrategista Cultural Sênior \ Redatora
Madison Poulter \ Estrategista Cultural
Johnny Thai \ Estrategista Cultural Júnior

OPERAÇÕES E PRODUÇÃO DO BACKSLASH

Dana Fors \ Diretora de Operações
Derrick DeBlasis \ Produtor
Jason Lauckner \ Produtor \ Editor

DESIGN

Bruno Regalo \ Diretor de Design
Monica Gelbecke \ Diretora de Marca, Design
Alessandra Horn \ Gerente de Manufatura
Thiago Matsunaga \ Diretor Adjunto de Design Digital
Gabriel Menezes \ Supervisor de Design

TBWA\WORLDWIDE

Troy Ruhanen \ Presidente e CEO
Agathe Guerrier \ Diretora Global de Estratégia
Alyson Stevens \ Chefe de Inteligência Conectada
Faye Raincock \ Chefe Global de Comunicação
Asheden Hill \ Diretor Global de Comunicação
Michael Horn \ Chefe Global de Produto de Dados
Aliah Berman \ Diretora Global de Diversidade

COLABORADORES

ÁFRICA + ORIENTE MÉDIO

Aneeta Aby, TBWA\RAAD
Ekta Parsotam, TBWA\South Africa

EUROPA

Laora Mastari, TBWA\Brussels
Anaëlle Villaseñor, TBWA\Corporate
Moritz Kleiser, TBWA\Heimat
Sebastian Holm, TBWA\Helsinki
Francesca Corbia, TBWA\Italia
Warren Dell, TBWA\London
Peter Kormanyos, TBWA\Neboko
Josephine Boom, TBWA\Neboko
Lea Rivoire, TBWA\Paris
Maria Fernanda Arce, TBWA\Worldwide
Clara Burki, TBWA\Zurich

AMÉRICA DO NORTE

Sam Cescau, TBWA\Chiat\Day NY
Hannah Schweitzer, TBWA\Chiat\Day LA
Kurt Jansen, GMR Marketing
Kelly Davis, TBWA\Worldwide
Rema Spelman, TBWA\Worldwide
Sam Nipius, TBWA\Juniper Park

AMÉRICA LATINA

Elizabeth Valencia, Teran\TBWA

EUROPA

Matthew Moran, TBWA\Worldwide \ NEXT
Charlotte Huntley, TBWA\Worldwide \ NEXT

NORTE DA ÁSIA

Patrycja Sojka, TBWA\Hakuhodo
Yee Ching Wong, TBWA\Hong Kong
Rui Pu, TBWA\China

SUL E SUDESTE DA ÁSIA

Emmanuel Sabbagh, TBWA\Asia
Sekar Kalishawanny, TBWA\Indonesia
Vhina Gopal, TBWA\Kuala Lumpur
Jin Wong, TBWA\Singapore
Cecilia Tsang, TBWA\Singapore
Ryan Chong, TBWA\Singapore

EDGES MOLDANDO O FUTURO DA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO

ARTIFICIAL CREATIVITY

A criatividade está passando por uma revolução causada pela IA. Saltos gigantescos na progressão e na disponibilidade de ferramentas de IA generativa estão levando a uma evolução das aplicações puramente lógicas e orientadas a tarefas para resultados mais engenhosos e que antes eram impossíveis. À medida que a IA penetra cada vez mais nos setores criativos, guerras culturais em torno da propriedade, do valor e das definições de criatividade “real” vão ocorrer. Diga adeus ao processo criativo de hoje.

CONNECTION QUEST

Estamos simultaneamente mais conectados e mais isolados do que nunca. Em um mundo que não é mais feito para facilitar as interações face a face, empresas estão agindo para preencher esse vazio com novos espaços sociais, conceitos comunitários e aplicativos para companhia intencional. A economia da conexão está em alta, e nosso bem-estar coletivo está em jogo.

GAP COLLAPSE

A luta contra a desigualdade está se tornando mais matizada. Não se trata mais apenas da disparidade de riqueza – a disparidade climática, de saúde e educacional e a exclusão digital estão expondo as consequências reais do aumento da desigualdade. E os direitos humanos estão em jogo. Na corrida para reequilibrar a balança, desbloquear o acesso é a próxima grande oportunidade de mercado.

HEALTH HEDONISM

O setor de saúde ora estéril está buscando inspiração no lado prazeroso do bem-estar, dando início a uma abordagem mais holística e hiperpersonalizada. À medida que o bem-estar se funde com a beleza, o entretenimento, a moda e muito mais, os rituais diários passarão por uma reformulação de autocuidado. Quem disse que a jornada para uma saúde melhor não pode ser prazerosa?

INCLUSIVE BY DESIGN

A inclusão não é uma caixa de seleção, é uma forma de *design thinking*. Com as expectativas em torno da inclusão disparando, os consumidores hipercríticos farejarão o tokenismo e exporão promessas vazias. A inclusão legítima requer um plano inteiramente novo, construindo sistemas, leis, espaços, produtos e experiências para serem acessíveis de baixo para cima. Um futuro mais justo nos aguarda.

LIQUID REALITY

É o fim da realidade que conhecemos. Da mídia sintética à ascensão da virtualização de tudo, a tecnologia do metaverso está inaugurando uma era em que on-line e off-line se confundem cada vez mais. À medida que os limites do nosso mundo físico são destruídos, novas possibilidades de autoexpressão e imersão mais profunda surgirão.

EDGES MOLDANDO O FUTURO DA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO

MONEY
OUT LOUD

O dinheiro está sendo tirado da lista dos assuntos que não se discutem. Da transparência salarial à terapia financeira, a cultura está se tornando franca em relação ao papel que o dinheiro desempenha em nossas vidas. O fim do sigilo marcará o início de uma abordagem mais sincera, igualitária e holística para todas as questões financeiras.

NEO-
COLLECTIVISM

Uma ênfase renovada no coletivismo está redistribuindo o poder em grande escala. Percebendo que o individualismo só pode nos levar até certo ponto, marcas e organizações estão abrindo mão do controle e convidando a participação na forma de descentralização, financiamento coletivo e cocriação. O futuro pertence a todos nós.

OPTIMIZED
ANATOMY

Um desejo de controle está fazendo com que tomemos a biologia em nossas próprias mãos. De intervenções para doenças a ferramentas de altíssima tecnologia, uma categoria crescente de tratamentos e produtos está ajudando as pessoas a buscar uma versão mais saudável, inteligente e jovem de si mesmas. No ramo da auto-otimização, nenhum upgrade está fora de alcance.

STABILITY
PURSUIT

Com forças disruptivas tornando mais difícil prever os empregos de amanhã, a estabilidade está em alta demanda. Os trabalhadores estão em busca de empresas que invistam em seu futuro, enquanto os empregadores buscam atrair e reter talentos com vantagens práticas e oportunidades de qualificação. O novo emprego dos sonhos é aquele que seja à prova de futuro.

WORK-LIFE
BOUNDARIES

Uma força de trabalho esgotada está colocando a vida em primeiro lugar. À medida que os funcionários reavaliam sua relação com o trabalho, a crescente demanda por limites claros e melhores proteções estimulará um movimento trabalhista moderno. Trabalhar para viver é a nova mentalidade, e a flexibilidade é a nova expectativa.

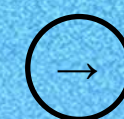
FONTES

1. Randstad, ["fortnite, warzone and league of legends best games to develop professional skills,"](#) fevereiro de 2023. 2. Fórum Econômico Mundial, ["Future of Jobs Report"](#), maio de 2023. 3. Workplace Intelligence, ["Upskilling Study,"](#) outubro de 2022. 4. Pesquisa exclusiva da TBWA, "The Disruption Index", abril de 2023. 5. Gallup, ["More U.S. Workers Fear Technology Making Their Jobs Obsolete,"](#) setembro de 2023. 6. Fórum Econômico Mundial, ["US college enrollment is dropping, can this be reversed?"](#), janeiro de 2023. 7. Insider, ["The Great College Pricing Sham,"](#) setembro de 2023. 8. Manpower Group, "The Talent Shortage," 2023. 9. ReportLinker, ["Global Digital Clothing Market Size, Share & Industry Trends Analysis Report By Transaction, By Technology, By Application, By Regional Outlook and Forecast, 2022 - 2028"](#), março de 2023. 10. IBM, [Augmented work for an automated, AI-driven world](#), agosto de 2023. 11. Deloitte, ["Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age"](#), 2016. 12. NTUC Learning Hub, ["Industry Insights Report 2023: Food Services,"](#) abril de 2023. 13. Workforce Institute at UKG, ["Trust in the Modern Workplace,"](#) 2021. 14. Microsoft, ["Worklab: Four Ways Leaders Can Empower People for How Work Gets Done"](#), janeiro de 2023. 15. Adobe, ["Future of Time Report,"](#) agosto de 2021. 16. A.Team, ["College Grads Survey,"](#) março de 2023. 17. Adzuna, ["The 10 coolest work perks on offer right now,"](#) abril de 2023. 18. EY, [Internal Study](#), 2006. 19. Glassdoor, ["1 in 2 Professionals Can't Fully Unplug on Their Vacation,"](#) julho de 2022. 20. Censuswide on behalf of LinkedIn, [Global Internal Survey](#), janeiro de 2022. 21. Global Industry Analysts Inc., ["Diversity and Inclusion \(D&I\) - Global Market Trajectory & Analytics"](#), novembro de 2021. 22. Lean In, ["Women in the Workplace,"](#) 2022. 23. Capgemini Research Institute, ["The Key to Designing Inclusive Tech: Creating diverse and inclusive tech teams,"](#) agosto de 2021. 24. Deloitte, ["Global 2022 Gen Z and Millennial Survey,"](#) 2022. 25. Worklife, ["Why shorter days, not weeks, could be the answer to work-life balance,"](#) abril de 2023. 26. Randstad, ["flexibility:what it mean to non-office workers"](#), abril de 2023. 27. Randstad, ["2023 Workmonitor Pulse Survey](#), 2023. 28. Business Solver, ["2023 Benefits Insights Report,"](#) 2023. 29. PeopleKeep, ["Benefits Survey Report Part One,"](#) 2022. 30. Mercator Advisory Group, ["Modernizing Payroll Through Earned Wage Access: A Focus on Employee Tenure,"](#) março de 2021. 31. Instant, ["The 2022 Study Wages and Wellbeing,"](#) 2022. 32. International Labor Organization, ["Working on a Warmer Planet,"](#) 2019. 33. Upwork, ["Generative AI Disconnect,"](#) 2023. 34. Atlantic Council, ["Extreme Heat: The Economic and Social Consequences for the United States,"](#) 2021. 35. The Japan Times, ["In Japan, extreme heat and an aging population are a deadly mix"](#), julho de 2023. 36. Science Advances, ["The emergence of heat and humidity too severe for human tolerance,"](#) maio de 2020. 37. Public Citizen, ["Hot Take – Urgent Heat Crisis For Workers,"](#) maio de 2023. 38. Bain & Company, ["Better with Age: The Rising Importance of Older Workers"](#), julho de 2023. 39. AARP, ["Global Insights on the Multigenerational Workforce,"](#) agosto de 2020. 40. [National Bureau of Economic Research](#), 2021.

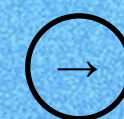
OBRIGADO
OBRIGADO

backslash

Por meio de um híbrido dinâmico de estratégia, dados e jornalismo, o Backslash transforma as histórias de hoje nas oportunidades de amanhã.



Saiba mais em
backslash.com



Em caso de perguntas, fale com
dana.fors@tbwaworld.com

OBRIGADO