



A EVOLUÇÃO DO TRABALHO

A NATUREZA INCONSTANTE DO AMBIENTE DE TRABALHO GLOBAL



A more human resource.™



A more human resource.™

RESUMO EXECUTIVO

O ambiente de trabalho do futuro começa a ser construído agora. Mudanças na tecnologia, na cultura e na economia afetam o modo como as pessoas de todos os níveis trabalham no mundo inteiro. Essas mudanças atingem tanto a maneira como os funcionários interagem quanto as ferramentas que eles usam para trabalhar. Embora essas mudanças possam variar entre regiões geográficas, setores ou cargos, não há dúvida de que os empregadores e os funcionários precisam se adaptar tão rápido quanto elas ocorrem.

Para entender como as novas tendências vem afetando o ambiente de trabalho, o ADP Research Institute® (ADP RI) realizou um estudo qualitativo e quantitativo com empregadores e funcionários em quatro importantes regiões: América do Norte, Europa, América Latina e Ásia-Pacífico. Essa pesquisa trouxe insights não apenas para o entendimento das tendências emergentes do ambiente de trabalho, mas também das necessidades dos funcionários. Essa abordagem apresenta uma visão de mais longo prazo do que simplesmente revisar o desenvolvimento de tendências, e ainda aborda a nova fronteira do ambiente de trabalho global.

- Nesse estudo com profissionais predominantemente brancos, funcionários do mundo todo se sentem positivos de um modo geral no que diz respeito às tendências de local de trabalho, incluindo as emergentes e aquelas previstas para o futuro. Na região da Ásia-Pacífico, por exemplo, onde a população é mais jovem e o crescimento ocupacional é rápido, os funcionários estão totalmente preparados para aderir às inovações. Isso é particularmente verdadeiro para questões como maior liberdade e os funcionários definindo os próprios cronogramas de trabalho. Na América Latina, os funcionários também estão abertos para as tendências, mas revezes econômicos e crescimento lento impediram muitas empresas de adotá-las no mesmo ritmo que outras partes do mundo.
- Embora a maioria dos funcionários neste estudo mantenha-se positiva quanto ao futuro, há algumas tendências que são percebidas de maneira negativa, especialmente aquelas que podem ameaçar a estabilidade do indivíduo, como a automação em substituição a determinados cargos.
- Entre todas as organizações pesquisadas, as mais propensas a adaptarem-se a tendências específicas do ambiente de trabalho são as corporações multinacionais, as que estão no mercado há menos de 20 anos e as localizadas na região da Ásia-Pacífico.
- Em termos de onde os funcionários percebem o maior impacto no ambiente de trabalho, a maioria dos entrevistados acredita que serão mais afetados pela rápida mudança da tecnologia e a globalização.
- Resultados do estudo mostram que os empregadores pensam no prazo mais longo – uma dinâmica que será explorada com mais detalhes neste artigo –, enquanto os funcionários tendem a pensar no prazo mais curto.

Entender as várias perspectivas sobre as tendências no ambiente de trabalho e como elas afetam os funcionários – desde a geração do milênio na Europa até os altos executivos na América do Norte – é o foco deste artigo. Além disso, entendendo as perspectivas das pessoas, os líderes de negócio e os departamentos de recursos humanos (RH) poderão estar mais bem equipados para permanecer na vanguarda das tendências no ambiente de trabalho.



A more human resource.™

INTRODUÇÃO

Mudanças tecnológicas e culturais sempre promoveram o avanço do ambiente de trabalho, e agora ocorre uma transformação global com um ritmo ainda mais acelerado. Essa mudança da maré baseada no trabalho varia entre regiões, cargos e setores. Porém, o efeito dominó dos rápidos avanços na tecnologia e mudanças em massa, como concorrência globalizada, comunicação corporativa e mobilidade de talentos, está causando um impacto significativo sobre o modo como as pessoas vivem e trabalham no mundo todo. A tecnologia, que talvez seja o principal fator de mudança da civilização, introduziu nova flexibilidade para empregadores e funcionários, permitindo que funcionários em alguns cargos tenham um maior senso de liberdade, que os empregadores tenham um maior grau de eficiência e que ambos tenham maior conexão, sem as limitações tradicionais de horário e local.

Ambientes de trabalho modernos destacam-se pelo forte contraste com o tempo em que o trabalho ocorria durante horários definidos em um local comum. Hoje, muitos funcionários exercem mais controle e têm maior autonomia sobre as condições dos seus locais de trabalho, tendo mais liberdade para decidir como, quando e onde eles trabalham. Entre outras grandes mudanças estão o fato de que cada vez mais tarefas estão sendo substituídas por máquinas, o talento agora está sendo percebido por lentes locais e globais e as trajetórias de carreira individuais de hoje tendem a não ser lineares. Somado a isso, a força de trabalho atual é cada vez mais conduzida por uma busca por significado ou por fazer trabalho relevante, em vez de simplesmente receber um contracheque com bons benefícios.

Essas são apenas algumas maneiras como a mão de obra global está evoluindo. Essas mudanças oferecem uma lente útil para interpretar muitos aspectos do futuro. Como essas tendências continuarão a mudar ao longo do tempo? Quem serão os mais afetados por elas? Quais têm maior probabilidade de ocorrer?

Para responder a essas perguntas e prever com precisão como será o ambiente de trabalho do futuro, é preciso considerar os funcionários. Embora as necessidades possam variar conforme fatores ambientais, setor ou acesso a ferramentas como computadores, elas tendem a persistir ao longo do tempo e aplicam-se à maioria dos trabalhadores, independentemente do cargo ou local. Por exemplo, o termo "estabilidade no trabalho" costumava ser definido como um contracheque regular com bons benefícios, com o funcionário dedicando-se à empresa por mais de 20 anos e ansiando por uma grande festa de aposentadoria e uma remuneração que cuidasse dele após a aposentadoria. Com as mudanças atuais no ambiente de trabalho e na mentalidade do funcionário, a definição de estabilidade agora é considerada em termos da rede profissional de cada indivíduo e sua capacidade de aproveitar essa rede para encontrar uma nova colocação e desenvolver uma carreira longa e variada. Uma perspectiva centrada em necessidades permite uma visão de prazo mais longo do futuro, ao mesmo tempo colocando as pessoas que serão afetadas por essas mudanças no centro do foco.

Os empregadores precisam mudar conforme as necessidades dos funcionários mudam. Embora os departamentos de TI já tenham encontrado novas maneiras de atender às necessidades dinâmicas dos funcionários e à mudança no ambiente de trabalho global, os departamentos de RH ainda precisam alcançar esse ritmo. Apesar de o departamento de RH ter adotado a capacidade de procurar globalmente os melhores talentos, ele ainda tem dificuldades para integrar novos funcionários globais. Além disso, à medida que as organizações oferecem mais flexibilidade aos seus funcionários e contratados que podem trabalhar a distância, em casa ou em outros locais, os departamentos de RH não se atualizaram com novos programas e serviços para garantir que as equipes continuem sempre conectadas.



A more human resource.™

O ADP Research Institute realizou este estudo para ajudar os departamentos de RH e os empregadores a entender as tendências do ambiente de trabalho para adquirir, desenvolver e reter talentos. Por fim, uma visão que coloca as necessidades dos funcionários em primeiro lugar oferece uma plataforma mais estável com a qual podem abrir caminho para o futuro. Lançar luz sobre esse caminho é crucial para empresas e indivíduos inovarem e criarem estratégias, maximizando os benefícios do futuro para os funcionários afetados por essas mudanças. Este artigo (1) abordará para onde o ambiente de trabalho está se dirigindo e (2) ilustrará como as organizações podem aproveitar esse estado futuro na tomada de decisão para atender às necessidades dos funcionários hoje, ao mesmo tempo prevendo as tendências de amanhã.



A more human resource.™

METODOLOGIA

O ADP Research Institute realizou um estudo original qualitativo e quantitativo inovador com empregadores e funcionários do mundo todo. Durante todo o estudo, grande ênfase foi dada para integrar diferentes perspectivas e apresentar uma visão bem acabada de como o ambiente de trabalho global está mudando e continuará mudando no futuro. Alguns dos principais públicos analisados incluem:

- Pessoas que moram e trabalham nas quatro principais regiões desenvolvidas do mundo, especialmente os mercados emergentes da América Latina e Ásia-Pacífico, para entender como diferentes regiões percebem e/ou conduzem as ações para mudança.
- Pesquisamos empregadores e funcionários para explorar a extensão da diferença de perspectiva entre os dois lados.
- Uma amostragem de faixas etárias, incluindo jovens da geração milênio (definidos neste estudo como indivíduos entre 18 e 34 anos que trabalham há menos de cinco anos e estão em cargos de níveis júnior a intermediário); profissionais com conhecimento de carreira (indivíduos com mais de 30 anos que trabalham há cinco anos ou mais e estão em cargos de níveis júnior a intermediário) e Altos Executivos (indivíduos em cargos de nível sênior, não importa o número de anos de experiência) para entender como as necessidades humanas manifestam-se de maneiras diferentes conforme o tempo de carreira ou o cargo de uma pessoa.
- Funcionários de empresas menores (250 a <1.000 funcionários) e empresas maiores (>1.000 funcionários) para avaliar como o porte de cada empresa afeta a evolução das tendências.
- Funcionários administrativos e não administrativos para avaliar como as tendências e as necessidades individuais diferem conforme o tipo de trabalho que uma pessoa realiza. [Observe que este estudo pesquisou 90% de funcionários administrativos e 10% de funcionários não administrativos, cuja amostra forneceu uma base clara da qual deriva insights importantes.]

No início deste estudo, foi realizada uma ampla revisão das pesquisas existentes sobre o futuro do trabalho, bem como discussões qualitativas interativas com empregadores e funcionários do mundo todo. Isso ajudou a criar a base para entender todo o conjunto de tendências do ambiente de trabalho que já estão ocorrendo ou que estão começando a tomar forma. Também apresentou um insight inicial sobre as necessidades humanas mais profundas que conduzem muitas dessas tendências.

Para aproveitar esse entendimento inicial, foi lançada uma pesquisa quantitativa de escala integral para discernir a extensão em que determinadas tendências estão acontecendo hoje ou devem acontecer no futuro, como as tendências afetarão os indivíduos e a conexão entre cada tendência e as necessidades humanas mais profundas entre cada um dos públicos.

O seguinte reflete as especificações do estudo para trabalho quantitativo:

- Uma pesquisa on-line de 15 minutos foi realizada de 16 de abril até 5 de maio de 2015; o ADP Research não foi identificado como o patrocinador do estudo.
- A mostra foi de 2.403 entrevistas nas quatro regiões (América do Norte, Europa, América Latina e Ásia Pacífico).
- O estudo foi traduzido para o idioma nativo de cada país.
- O perfil dos entrevistados incluiu homens e mulheres de 18 anos ou mais, com um emprego em turno integral ou parcial em empresa com 250 funcionários ou mais.
- Os países pesquisados estão: Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Reino Unido, França, Alemanha, Holanda, Austrália, China, Índia e Singapura.



A more human resource.™

O QUE ESTÁ CONDUZINDO AS TENDÊNCIAS GLOBAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Este estudo examinou 19 tendências que estão começando a transformar o ambiente de trabalho global (vide Tabela 1) que podem ser classificadas em cinco necessidades abrangentes com as quais funcionários do mundo todo se identificam de uma maneira ou outra.

Tabela 1: Tendências do ambiente de trabalho refletem as necessidades da força de trabalho

Cada uma dessas 19 tendências do ambiente de trabalho reflete uma necessidade humana básica que abrange todas as demografias de funcionários pesquisadas.

Os funcionários poderão trabalhar remotamente em qualquer lugar do mundo.	As pessoas optarão por dedicar seu tempo trabalhando em atividades que sejam de interesse pessoal ou tenham um impacto mais amplo sobre a sociedade.	Departamentos e hierarquia deixarão de existir.	Os funcionários trabalharão em qualquer lugar em que suas habilidades sejam úteis, em vez de permanecerem fiéis a uma empresa.	A necessidade dos funcionários de mudar de função constantemente exigirá aprender novas habilidades com rapidez.	A tecnologia permitirá conexões pessoais mais profundas transpondo barreiras de distância e tempo.	Uma idade de aposentadoria padrão deixará de existir; a escolha da aposentadoria será da própria pessoa.
Os funcionários farão todo o trabalho usando um dispositivo móvel.	Os funcionários contarão principalmente com autoatendimento e/ou informações da Internet para solucionar problemas e realizar o trabalho.	As empresas procurarão os melhores talentos globalmente.	As organizações assumirão mais riscos para acompanhar o ritmo das mudanças.	As organizações utilizarão tecnologia para medir e aprimorar o bem-estar dos funcionários.	A mídia social se tornará a plataforma de trabalho de colaboração.	
Os funcionários definirão o próprio cronograma de trabalho de acordo com o que for conveniente e eficaz para eles.	Os funcionários serão remunerados em tempo real de acordo com suas contribuições profissionais (atingir um marco do projeto etc.).	As empresas contratarão funcionários exclusivamente com base em cada projeto (pouco ou nenhum funcionário permanente em período integral).	As pessoas usarão tecnologia para aprender qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar.	A tecnologia (como sensores em tempo real) permitirá que as organizações ajustem proativamente o desempenho de indivíduos e equipes.	Automação, máquinas inteligentes e inteligência artificial substituirão pessoas para trabalho repetitivo.	

Já as cinco necessidades básicas apontadas pelo estudo foram:

Liberdade

As pessoas querem a liberdade para aproveitar a vida. Elas querem controle e flexibilidade para trabalhar quando, onde e como quiserem. Esse desejo é demonstrado pela maior variedade de escolhas que os funcionários estão exigindo e se beneficiando sobre definir seus próprios cronogramas de trabalho e trabalhar remotamente em casa ou em uma cidade, estado ou país diferente daquele em que o empregador está localizado. Essa liberdade de escolha foi amplamente concedida aos funcionários quando viável graças à maior capacidade de trabalho usando um dispositivo móvel ou laptop.



A more human resource.™

Conhecimento

As pessoas querem acesso aos recursos, ferramentas e informações necessários para trabalhar. E desejam o tempo para aprender novas habilidades enquanto ainda realizam seus trabalhos. Embora a tecnologia permita aos funcionários realizar grande parte do trabalho em um tempo igual ou menor do que antes, os empregadores têm expectativas maiores quanto aos funcionários concluírem o trabalho com mais rapidez do que era possível antes. Avanços tecnológicos e recursos globais permitem aos funcionários aproveitar esses recursos rapidamente para aprender coisas novas, solucionar problemas e manter o trabalho em andamento. Esse aprendizado sob demanda ajuda os funcionários a desenvolver novas habilidades rapidamente para que possam atender às necessidades do empregador com várias competências.

Estabilidade

O nível maior de interconexão tecnológica permite às empresas expandir a pesquisa globalmente para funcionários e prestadores de serviço. Para funcionários, isso também pode ser considerado como fonte de estabilidade, no sentido de que suas habilidades podem ser desejáveis para empresas multinacionais em que há um conjunto muito maior de trabalho em potencial do que simplesmente os trabalhos disponíveis no local geográfico em que eles moram. À medida que as pessoas se ajustam a uma definição mais fluida de "trajetória de carreira" e que a iniciativa de buscar globalmente os melhores talentos aumenta, as pessoas perceberão que têm uma gama de oportunidades mais ampla disponível.

Autogestão

A tecnologia permitirá mais independência para os funcionários gerenciarem sua produtividade e desempenho, enquanto também recebem feedback e reconhecimento em tempo real. Isso eliminará barreiras à colaboração e ajudará a redefinir o relacionamento entre funcionários e seus gerentes. Avanços recentes em automação, máquinas inteligentes e inteligência artificial estão começando a substituir pessoas em trabalhos repetitivos. No futuro, porém, a produtividade das pessoas será aprimorada fazendo uma parceria eficaz com essas máquinas inteligentes. Com a tecnologia necessária para ajudar a gerir e manter indivíduos e equipes, um ambiente de trabalho em que departamentos e hierarquias deixem de existir pode não ser uma ideia absurda. Nesse tipo de local de trabalho do futuro, as pessoas estarão livres para focar mais em trabalho, em vez de gerenciar outras pessoas ou ser gerenciada.

Significado

Os trabalhadores de hoje estão cada vez mais motivados a trabalhar por mais que apenas receber um contracheque. Os funcionários buscam amplamente trabalhar em projetos que façam sentido para eles, que causem um impacto positivo na sociedade e que beneficiem o bem-estar das pessoas. Embora avanços na tecnologia tenham possibilitado a alguns trabalhadores escolher quando, onde e como trabalharão, essas mudanças também tornaram mais fácil para alguns escolher trabalhos que atendam mais que apenas necessidades financeiras. Organizações e departamentos de RH que reconhecem essa necessidade passam a envolver mais seus funcionários em sua missão. Ao reconhecer que cada um oferece uma contribuição significativa para o sucesso da empresa, os funcionários passam a sentir que seu trabalho tem um significado pessoal.

As pessoas não querem apenas trabalhar para organizações que definam metas alinhadas aos seus anseios e ofereçam um senso mais profundo de significado e objetivo de vida, elas também querem que os empregadores demonstrem compromisso com quem trabalha para eles. Organizações como o Google colocaram essa ideia em prática atribuindo 20% do tempo de cada funcionário para trabalhar em qualquer



A more human resource.™

atividade de gosto pessoal.¹ Esse é apenas um exemplo de como uma organização pode demonstrar que se preocupa com seus funcionários, o que pode tornar as pessoas mais motivadas e conectadas com o trabalho.

O DESAFIO DA MUDANÇA RÁPIDA

O ambiente de trabalho está mudando rapidamente. Muitos concordam que essas mudanças estão sendo conduzidas por jovens da geração milênio, que recentemente atingiram a idade adulta e estão influenciando cada faceta da cultura ocupacional – desde exigir maior liberdade para escolher os próprios cronogramas e locais de trabalho, até promover mais colaboração em um campo de atuação uniforme para introduzir inovações. Esse é especialmente o caso da região da Ásia-Pacífico, em que a população ativa tende a ser mais jovem e os funcionários aderem às mudanças.

Porém, há desafios quando o cenário muda rapidamente. Por exemplo, inteligência artificial e máquinas inteligentes estão substituindo pessoas em trabalhos repetitivos. As empresas também estão começando a encontrar maneiras de aproveitar novas tecnologias para ampliar o trabalho de pessoas em funções que exigem mais habilidades. A automação poderia ameaçar cerca de 50% da força de trabalho, incluindo funções administrativas, de escritório e de produção². Essa é uma preocupação especialmente na Ásia, onde um elemento fundamental para melhorar o padrão de vida é colocar as pessoas para trabalhar. O fato de que a automação limita isso, ou restringe os salários que levam a maior prosperidade, pode ser percebido como um risco para a região.

O lado positivo da automação é que ela pode liberar mais pessoas para trabalhar em projetos criativos e interessantes.³ Com plataformas sociais como o Google Hangouts, LinkedIn e software interno, como o SocialBlue da IBM (anteriormente conhecido como Beehive), novas tecnologias facilitam a colaboração e conexão de pessoas no mundo todo. As pessoas estão cada vez mais trabalhando remotamente em casa ou em espaços cooperativos, escolhendo horas que levam em conta seu cronograma, em vez do tradicional horário das 9h às 17h. Os empregadores estão começando a entremear sentido na vida laboral cotidiana. A General Motors, por exemplo, criou um programa de "plena atenção" para seus funcionários para facilitar a energia positiva e reduzir o estresse no ambiente de trabalho.⁴

De acordo com a pesquisa, todas essas transformações no ambiente de trabalho podem ser agrupadas em três áreas principais, que continuarão passando por grandes mudanças na próxima década e no futuro:

- Tecnologia
- Globalização
- Estrutura de trabalho

Tabela 2: Emoções associadas a cada tendência

¹ <http://www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4>, Abril de 2015

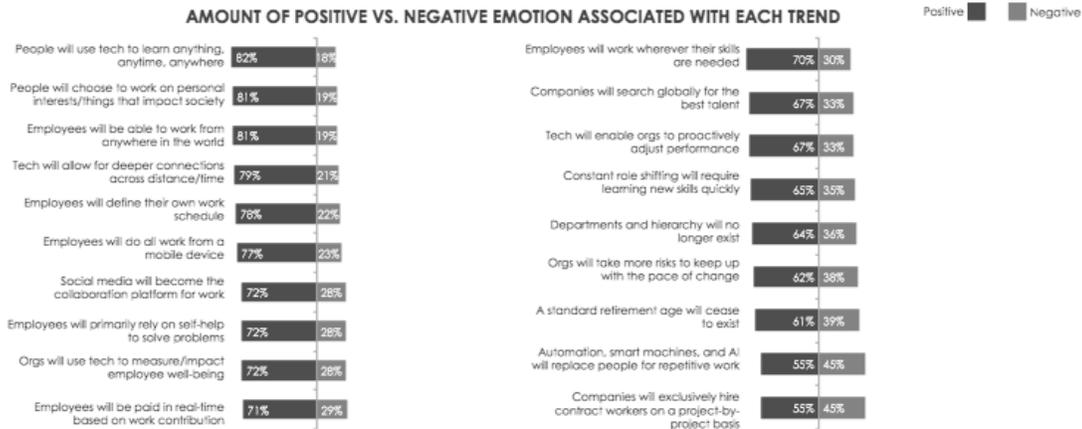
² CNN Money, *Smarter robots put 50% of jobs at risk*, novembro de 2015

³ Fortune, *3 Workplace Trends for 2015 and Beyond*, dezembro de 2014

⁴ Alternet, *How the Mindfulness Movement Went Mainstream – And the Backlash That Came With It*, janeiro de 2015



A more human resource.™



Em geral, a maioria das novas tendências no ambiente de trabalho é percebida positivamente, com mais de 50% de emoções positivas relacionadas a cada tendência (vide Tabela 2). Isso é particularmente verdadeiro para tendências que criam maior flexibilidade para os funcionários, como poder aprender sob demanda, trabalhar em projetos que sejam pessoalmente importantes ou que beneficiem a sociedade, ou oferecer mais opções quanto a quando e onde trabalhar. Tendências que tiveram a classificação mais baixa de emoção positiva foram as que mais afetaram a segurança no trabalho, como a automação e máquinas inteligentes substituírem pessoas e a tendência de empresas contratarem prestadores de serviço de acordo com o projeto.

Esses sentimentos, porém, variam entre as regiões e entre empregadores e funcionários. Em termos regionais, a Europa continua sendo a mais cuidadosa no que diz respeito a muitas das mudanças, enquanto a América Latina e a Ásia-Pacífico são otimistas sobre fazer alterações no ambiente de trabalho. Além de sentimentos culturais, algumas regiões, como a América do Norte, estão mais bem posicionadas para acolher o futuro do que uma região como a América Latina, que, embora empolgada, também está passando por transformações políticas e econômicas que podem prejudicar o crescimento rápido.

Com tantas mudanças acontecendo no ambiente de trabalho de uma só vez, certamente haverá dificuldades crescentes. Os empregadores e os funcionários no mundo todo compartilham várias preocupações:

- Como garantimos que sistemas, programas e ferramentas permaneçam constantemente atualizados em um mundo em que a tecnologia evolui com tanta rapidez?
- Como podemos melhorar o compartilhamento de conhecimento em um ambiente de trabalho cada vez mais global que pode mudar e se transformar com frequência?
- Como é um plano ou uma trajetória de carreira pessoal quando se espera que as pessoas mudem de emprego várias vezes ao longo da vida?
- Com tecnologia e máquinas inteligentes levando a uma expectativa de que cada pessoa poderá fazer mais trabalho em menos tempo, como garantimos que as pessoas não fiquem sobrecarregadas?
- Como podemos criar um verdadeiro senso de "equipe" quando a maioria das pessoas trabalha remotamente seguindo seu próprio cronograma?

Porém, de acordo com a pesquisa, empregadores e funcionários têm sentimentos ambíguos sobre muitas dessas tendências. Na maior parte, os funcionários tendem a analisar no curto prazo, enquanto os



A more human resource.™

empregadores analisam no longo prazo. Portanto, o foco dos funcionários é muito mais no dia a dia, o que tem implicações relacionadas a como os gerentes conduzem suas equipes.

Em uma área em que empregadores e funcionários têm percepções diferentes, os funcionários acreditam que as tendências de buscar os melhores talentos globalmente, mudar constantemente de função e usar a tecnologia para aprender qualquer tópico estão todas acontecendo agora. A pesquisa descobriu que os empregadores, por outro lado, tendem a pensar que essas tendências, junto à extinção dos departamentos e das hierarquias, estão um pouco além no futuro. Essas não são as únicas diferenças. Enquanto os funcionários tendem a ter sentimentos mais negativos sobre a ameaça da automação, trabalho com contrato de exclusividade e falta de uma aposentadoria financeiramente segura, os empregadores analisam essas tendências de forma mais favorável. Isso provavelmente é porque essas tendências os ajudarão a realizar seu trabalho com mais eficiência e qualidade. Porém, pode fazer com que os funcionários sintam que a fidelidade oferecida ao empregador não está sendo retribuída.

Tabela 3: Impactos pessoais das tendências



Há tendências que podem revolucionar não apenas a realidade do trabalho das pessoas no nível individual (vide Tabela 3), como o local de trabalho como um todo. A tendência que se acredita ter o maior impacto globalmente é a capacidade de usar a tecnologia a qualquer momento, em qualquer lugar. Embora a tecnologia atualmente desempenhe um papel crucial no trabalho da maioria das pessoas no nível global, a habilidade de usá-la para aprender sob demanda ajudará as pessoas a obter as informações necessárias exatamente quando precisarem, sem depender de um paradigma de treinamento baseado em pessoa. Uma mudança como essa terá implicações para departamentos de RH mais centrados em pessoas à medida que se afastam do treinamento humano para entremear aprendizado de tecnologia sob demanda nas suas ofertas de benefícios.

Outra tendência considerada como grande impacto pessoal é a constante necessidade de mudar de função. No que se refere à necessidade de estabilidade, trocar constantemente de funções seria uma grande mudança em relação ao modo como as pessoas trabalham hoje e trabalhavam no passado, quando as funções permaneciam as mesmas de um projeto para outro.

Por fim, acredita-se que trabalhar remotamente em qualquer lugar do mundo tenha um grande impacto sobre a vida das pessoas. Embora essa tendência já seja uma realidade, trabalhar em qualquer lugar certamente



A more human resource.™

mudará a maneira de interação, colaboração e comunicação das pessoas. Também muda como as empresas administrarão seus funcionários.

Relacionado a isso, de acordo com alguns, uma tendência que exerce menos impacto, é o uso da mídia social como uma plataforma de colaboração para o trabalho. Sua utilização é bastante ampla no mundo; porém, as pessoas estão inseguras sobre como ela pode ser útil no âmbito profissional. Embora as plataformas de mídia social tenham evoluído para incluir mais o mundo profissional, os ambientes de trabalho têm dificuldade de desenvolver uma estratégia comercial internacional neste sentido.

Empregadores e funcionários também estão propensos a pensar que a tendência de dissolver departamentos individuais e uma estrutura hierárquica terá pouco impacto sobre seu trabalho, possivelmente porque não acreditam que essa tendência se concretizará. Há sinais de que a organização hierárquica das empresas pode desaparecer amplamente devido ao fato da tecnologia conectar as pessoas em todos os níveis de uma organização, bem como ao crescente compartilhamento de informações com um público mais amplo e com públicos mais jovens. Na região da Ásia-Pacífico, porém, um afastamento da estrutura hierárquica pode não acontecer tão rapidamente devido a normas sociais e culturais. Países como Índia e China respeitam a hierarquia e a burocracia resultante, assim, afastar-se dessas normas levará tempo⁵.

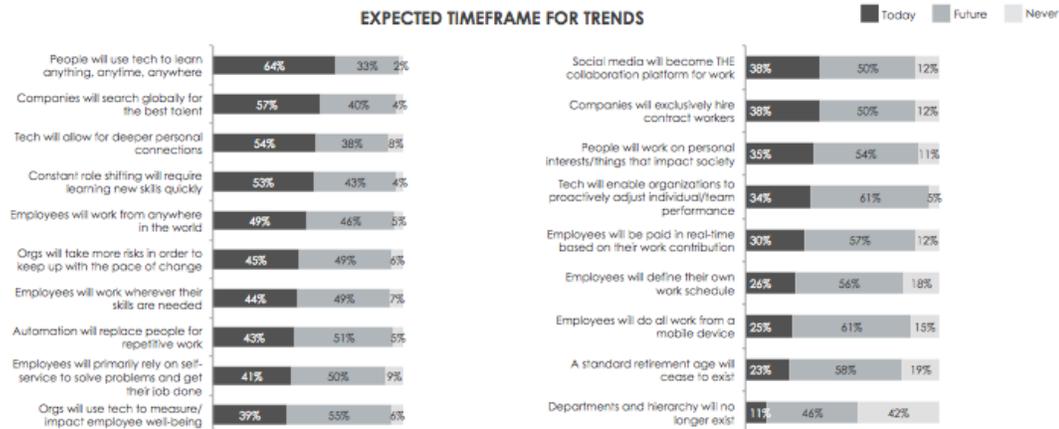
Os resultados da pesquisa mostraram outras duas tendências que, na opinião dos entrevistados, terá pouco impacto pessoal sobre eles. Uma é a tendência de permitir que os funcionários trabalhem em projetos de interesse pessoal. Muitas empresas ainda são muito orientadas a resultados financeiros e ainda precisam cultivar as necessidades dos funcionários de trabalho orientado pela paixão e pelos interesses pessoais. A outra tendência é a dos funcionários realizarem todo o trabalho em um dispositivo móvel. Os entrevistados na América do Norte e na Europa acreditam especialmente que essa tendência terá muito pouco impacto sobre seu trabalho, pois veem essa perspectiva como estando um pouco adiante no futuro e que provavelmente não será materializada. No entanto, economias emergentes nas regiões da Ásia-Pacífico e América Latina têm uma penetração maior de dispositivos móveis do que de Internet, assim, acredita-se que essa tendência poderá afetá-los bastante.

Tabela 4: Período esperado para tendências

⁵ Huffington Post, *5 Trends Shaping the Future of Work*, setembro de 2014



A more human resource.™



Os entrevistados da nossa pesquisa apresentaram percepções variadas de quando essas tendências serão materializadas no ambiente de trabalho (consulte Tabela 4). Muitas das tendências que os funcionários acreditam já estar acontecendo, especialmente na América do Norte, Europa e América Latina, são relacionadas a tecnologia e possíveis graças à ela. As tendências no local de trabalho, que já estão sendo observadas, incluem uso de tecnologia para aprender sobre qualquer tópico, em qualquer lugar, uso da tecnologia para permitir conexões pessoais mais profundas no tempo e no espaço, habilidade de pesquisar globalmente para recrutar talentos e necessidade de aprender novas habilidades rapidamente.

As tendências projetadas para ocorrer logo, também estão centralizadas em tecnologia. Elas incluem as organizações assumirem mais riscos para acompanhar o ritmo acelerado da mudança; usar a tecnologia para medir o impacto do bem-estar dos funcionários, ajustando o desempenho proativamente; e contar cada vez mais com o autoatendimento para solucionar problemas.

Há tendências que as pessoas, especialmente os empregadores, acreditam estar um pouco mais além no futuro. Esse é o caso de tendências que enfatizam a liberdade e a flexibilidade para os funcionários trabalharem da maneira mais adequada. Essas tendências incluem as pessoas definirem os próprios cronogramas de trabalho, idade padrão de aposentadoria se tornará algo do passado e habilidade de trabalhar em atividades de interesse pessoal. Cada uma das possibilidades dessas tendências representa um obstáculo do sentimento atual sobre o trabalho ser um empreendimento unicamente voltado para o dinheiro. Outras tendências importantes percebidas como estando no futuro incluem as pessoas realizarem a maior parte do trabalho em um dispositivo móvel como uma ferramenta de colaboração on-line e as empresas contratarem exclusivamente prestadores de serviço para os trabalhos.

Algumas organizações estão mais propensas do que outras a acolher esses tipos de mudanças. Por pura necessidade, corporações multinacionais precisarão manter-se atualizadas com as mudanças tecnológicas, bem como outras mudanças que afetem a realização de negócios globalmente ou o próprio recrutamento, contratação e administração de talentos globais. As empresas que estão no negócio há menos de 20 anos têm maior probabilidade de adaptação a mudanças no ambiente de trabalho, possivelmente por terem sistemas mais novos e menos processos estabelecidos. Na região da Ásia-Pacífico, muitas organizações estão bem posicionadas para aproveitar muitas das tendências emergentes no ambiente de trabalho, uma vez que contam com uma força de trabalho mais jovem e mais apta a adaptar-se rapidamente às novas maneiras de trabalhar. Entender as nuances regionais em mais profundidade aperfeiçoará a função que departamentos e empresas de RH podem desempenhar em ajudar a acompanhar a natureza em constante evolução do ambiente de trabalho.

PERSPECTIVAS DIVERGENTES



A more human resource.™

Empregadores vs. funcionários

Uma importante dinâmica na maneira como as tendências no ambiente de trabalho se manifestam é a relação entre empregadores e funcionários – com perspectiva racional e emocional. Há uma forte mentalidade "nós vs. eles" que persiste entre esses dois grupos. Em geral, os funcionários não acreditam que os empregadores atenderão as suas necessidades em constante evolução no ambiente de trabalho.

Como mencionado anteriormente, a pesquisa descobriu que os funcionários têm uma visão de prazo mais curto do momento em que as tendências se concretizarão. Muitas tendências que os funcionários já percebem como estando acontecendo ao seu redor hoje, são tendências que os empregadores acreditam que só ocorrerão em alguns anos, como:

- As pessoas usarem tecnologia para aprender qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar;
- As empresas procurarem os melhores talentos globalmente;
- Os funcionários precisarem mudar de função constantemente, exigindo que aprendam novas habilidades com rapidez;
- Os funcionários trabalharem remotamente em qualquer lugar do mundo;
- As organizações assumirem mais riscos para acompanhar o ritmo das mudanças.

Muitos funcionários não estão convencidos de que suas empresas se adaptarão às novas tendências, e eles tendem a culpar a liderança por estar muito receosa de assumir os riscos a fazer tais mudanças. As tendências nas quais os funcionários estão mais propensos a acreditar que sua organização *não* se adaptará são:

- Os departamentos e hierarquia não existirem mais;
- Os funcionários definirem os próprios cronogramas de trabalho;
- Os funcionários trabalharem em qualquer lugar em que suas habilidades sejam úteis, em vez de permanecerem fiéis a uma empresa;
Automação, máquinas inteligentes e inteligência artificial substituírem pessoas para trabalho repetitivo;
- As pessoas dedicarem tempo para trabalhar em atividades de seu interesse.

Os empregadores, porém, estão altamente inclinados a acreditar que se adaptarão à maioria dessas mesmas tendências. Uma vez que os funcionários estão céticos de que a empresa se adaptará, eles têm uma probabilidade muito menor do que os empregadores de esperarem ser afetados por essas mudanças. Os funcionários que têm longas carreiras à frente ou que estão em cargos com menos poder podem sofrer mais ansiedade e medo com as mudanças no ambiente de trabalho, além de estarem preocupados de como isso poderá afetar seu provento e seu sucesso futuro.

A pesquisa sugere que jovens da geração milênio e profissionais com conhecimento de carreira (funcionários que estão no mercado entre 5 e 15 anos) sentem-se mais negativos sobre as seguintes tendências no mercado de trabalho:

- Empresas contratarem exclusivamente prestadores de serviço de acordo com projeto;
- Automação, máquinas inteligentes e inteligência artificial substituírem pessoas para trabalho repetitivo.

Além disso, profissionais com conhecimento de carreira também perceberam as seguintes tendências de maneira negativa:



A more human resource.™

- A extinção da idade de aposentadoria padrão;
- As organizações assumirem mais riscos para acompanhar o ritmo das mudanças;
- Os funcionários mudarem de funções, o que requer aprender novas habilidades com rapidez;
- As empresas procurarem os melhores talentos globalmente;
- A tecnologia permitir que as organizações ajustem proativamente o desempenho de indivíduos e equipes.

Por outro lado, a pesquisa descobriu que os empregadores, provavelmente, sentem-se mais seguros com a perspectiva de mudanças no ambiente de trabalho, porque eles estão mais próximos da aposentadoria ou porque, na função de alto executivos, estão em cargos com mais poder ou controle. Os empregadores, portanto, tiveram uma visão muito mais positiva sobre as mudanças futuras, especialmente aquelas que os funcionários acreditam que podem afetá-los negativamente.

DIFERENÇAS REGIONAIS

América do Norte

As percepções e os sentimentos dos empregadores e dos funcionários na América do Norte geralmente são consistentes com a visão global. Há apenas alguns leves desvios ao analisar a América do Norte especificamente.

No âmbito global, as seguintes percepções estão presentes principalmente entre profissionais com conhecimento de carreira; na América do Norte, estão presentes entre jovens da geração milênio:

- A crença de que as empresas não se adaptarão a funcionários trabalhando em qualquer lugar em que suas habilidades sejam úteis, em vez de permanecerem fiéis a uma empresa;
- O sentimento negativo quanto as empresas procurarem os melhores talentos globalmente.

No mundo todo, embora tanto os jovens da geração milênio quanto profissionais com conhecimento de carreira tenham muito mais probabilidade de terem um sentimento negativo sobre os seguintes itens, na América do Norte, as diferenças se aplicam em:



A more human resource.™

- Profissionais com conhecimento de carreira têm, mais que os jovens da geração milênio, um sentimento negativo com relação às empresas contratarem exclusivamente prestadores de serviços;
- Os jovens da geração milênio têm, mais que os profissionais com conhecimento de carreira, um sentimento negativo quanto à automação substituir pessoas para trabalhos repetitivos.

Europa

As percepções e os sentimentos dos empregadores e dos funcionários na Europa também geralmente são consistentes com a visão global. Porém, há alguns desvios ao analisar especificamente a Europa.

A crença de que outras empresas já estão buscando globalmente os melhores talentos, mas que a empresa em que eles trabalham não se adaptará a essa tendência, está presente principalmente entre os jovens da geração milênio.

Ao contrário de como os empregadores se sentem em um nível global, os empregadores na Europa não têm muita probabilidade de acreditarem que as organizações irão se adaptar para permitir que os funcionários definam os próprios cronogramas de trabalho ou para usar a automação para substituir pessoas em tarefas repetitivas.

Globalmente, tanto jovens da geração milênio quanto profissionais com conhecimento de carreira têm muito mais probabilidade de terem sentimentos negativos sobre as empresas contratarem exclusivamente prestadores de serviço. Na Europa, essa percepção é mais forte entre profissionais com conhecimento de carreira do que entre os jovens da geração milênio.



A more human resource.™

América Latina

As percepções e os sentimentos dos empregadores e dos funcionários na América Latina costumam ser consistentes com a visão global, sendo observados os seguintes desvios ao analisar especificamente a América Latina.

Globalmente, um sentimento negativo quanto às seguintes tendências prevalece principalmente em profissionais com conhecimento de carreira; na América Latina, o sentimento negativo prevalece principalmente nos jovens da geração milênio:

- Os funcionários precisarem aprender novas habilidades com rapidez para mudar de função constantemente;
- As empresas procurarem os melhores talentos globalmente;
- A tecnologia permitir que as organizações sejam proativas no ajuste de desempenho de indivíduos e equipes.

No mundo todo, são principalmente os profissionais com conhecimento de carreira que acreditam que muitas tendências já estão ocorrendo. Porém, na América Latina, tanto profissionais com conhecimento de carreira quanto jovens da geração milênio acreditam que as seguintes tendências já estão ocorrendo:

- A crença de que as organizações já estão assumindo mais riscos para acompanhar o ritmo da mudança (manifestando um sentimento negativo quanto a essa tendência);
- A crença de que as organizações não irão se adaptar a funcionários trabalhando em qualquer lugar em que suas habilidades sejam úteis, em vez de permanecerem fiéis a uma empresa.

Ásia-Pacífico

A região da Ásia-Pacífico é a mais singular no que se refere às percepções e aos sentimentos quanto às tendências no ambiente de trabalho pelos empregadores e os funcionários.

No mundo todo, as seguintes tendências estão presentes principalmente entre os profissionais com conhecimento de carreira; na Ásia-Pacífico, elas estão presentes principalmente entre os jovens da geração milênio:

- A crença de que outras empresas já estão buscando globalmente os melhores talentos, mas que a organização em que trabalham *não* se adaptará a essa tendência;
- A crença de que as organizações *não* eliminarão departamentos e hierarquia;
- A crença de que as organizações *não* se adaptarão para permitir que os funcionários definam os próprios cronogramas de trabalho;
- Sentimento negativo quanto as organizações assumirem mais riscos para acompanhar o ritmo da mudança;
- Sentimento negativo com relação aos funcionários precisarem aprender novas habilidades com rapidez para mudar de função constantemente.

Enquanto globalmente as seguintes tendências são predominantes entre os profissionais com conhecimento de carreira, na Ásia-Pacífico elas estão presentes tanto entre profissionais com conhecimento de carreira quanto entre jovens da geração milênio:



A more human resource.™

- A crença de que os funcionários já podem trabalhar de qualquer lugar do mundo;
- Sentimento negativo quanto às organizações usarem a tecnologia para ajustar proativamente o desempenho de indivíduos e equipes.

Ao contrário do modo como os empregadores se sentem no nível global, os empregadores pesquisados na região da Ásia-Pacífico não acreditam que os funcionários trabalharão em muitas funções diferentes ao longo da carreira, indo para qualquer lugar em que suas habilidades sejam úteis, em vez de permanecerem fiéis a uma empresa.



A more human resource.™

ANÁLISE DETALHADA POR REGIÃO

AMÉRICA DO NORTE: ADERINDO À MUDANÇA

Embora as fontes mais recentes de crescimento global, como a China, estejam desacelerando, as economias norte-americanas estão posicionadas para acelerar em um futuro próximo com impacto contínuo sobre o ambiente de trabalho. A região possui grandes vantagens, como um clima de negócios relativamente liberalizado, uma forte cultura de inovação e empreendedorismo, mercado de capital ágil, pequenas empresas que podem criar e capitalizar sobre os avanços tecnológicos e uma cultura de startups adequada a adaptar-se ao futuro⁶.

O sistema bancário do Canadá, por exemplo, mostrou estar entre os mais sólidos do mundo e seu setor de petróleo e gás continua forte, embora tenha sido desafiado pela recente crise em seus preços. Setores em toda a região, incluindo energia, fabricação avançada, biociências e tecnologia da informação, estão prosperando⁷. Por fim, projeta-se que o aumento do emprego vá permanecer estável, o que pode apoiar e financiar muitas tendências emergentes do ambiente de trabalho, como automação e uso da tecnologia para o bem-estar.

Embora esse panorama pareça principalmente positivo para o futuro do ambiente de trabalho, a região é um pouco desafiada por uma população que está envelhecendo e que, como na Europa, permanece resistente a muitas dessas possíveis mudanças e temerosa do seu impacto. Mesmo assim, as populações mais jovens e a atitude de colocar a inovação em primeiro lugar historicamente tenderam a colocar a América do Norte na vanguarda da mudança. Dessa forma, embora a região vá continuar avançando, a intensidade da mudança não será tão forte quanto em outras partes do mundo.

A pesquisa sugere que devido a isso, os norte-americanos têm menor probabilidade de acreditar que serão afetados pela mudança no ambiente de trabalho. As pessoas em geral demonstraram um sentimento positivo com relação às tendências apresentadas pelo estudo, especialmente aquelas relacionadas a uma maior escolha de quando e onde trabalhar e maior acesso às informações necessárias para fazer mais em menos tempo. Em geral, este estudo mostrou que as pessoas nos EUA estão mais receptivas e empolgadas com as mudanças no ambiente de trabalho, enquanto as pessoas no Canadá estão um pouco mais reservadas.

Liberdade

Empregadores e funcionários na América do Norte acreditam que já estão bem encaminhados para terem maior controle e flexibilidade para trabalhar quando, onde e como quiserem. Aqueles que ainda não foram afetados pela capacidade de definir o próprio cronograma, trabalhar remotamente em qualquer lugar ou trabalhar mais usando dispositivos móveis acreditam que serão afetados por essas mudanças dentro dos próximos cinco anos. A maioria das pessoas na América do Norte está empolgada com esse tipo de mudança porque deseja fortemente ter essa maior flexibilidade e está bastante confiante de que as organizações continuarão a se adaptar (vide Tabela 5). São principalmente os profissionais nos EUA que estão mais empolgados com essas mudanças; as pessoas no Canadá não compartilham do mesmo nível de positividade.

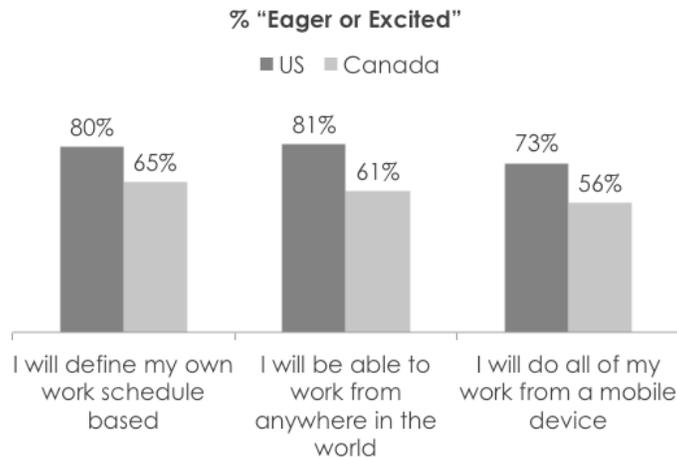
⁶ ForeignPolicy.com, *North America: the Next Great Emerging Market?*, junho de 2015

⁷ ForeignPolicy.com, *North America: the Next Great Emerging Market?*, junho de 2015



A more human resource.™

Tabela 5



Os níveis mais altos de empolgação quanto a ter mais opções de cronograma e local de trabalho observados nos EUA talvez sejam o resultado natural das mudanças econômicas e culturais que estão ocorrendo lá há algum tempo. As atitudes e as aspirações de homens e mulheres, jovens da geração milênio, estão convergindo, sendo que ambos dão alto valor ao equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional. Empresas que demonstram valorizar os funcionários como pessoas com vida plena, não apenas funcionários, terão maior probabilidade de reter e promover talentos.⁸ Além disso, os preços crescentes de moradia estão fazendo as pessoas saírem das grandes cidades que há muito tempo são centros importantes de trabalho, como Nova York, Los Angeles e San Francisco. Conforme mais pessoas saem dessas cidades e novos moradores em potencial são repelidos devido a um custo de vida que parece inviável, as empresas terão de encontrar maneiras de preencher suas vagas com profissionais remotos.⁹

Conhecimento

Alinhado com o sentimento geral das pessoas em outras regiões, os norte-americanos acreditam que essencialmente já têm acesso às pessoas, ferramentas e informações necessárias para trabalhar e, no geral, acreditam ter tempo para aprender novas habilidades enquanto ainda realizam o trabalho diário (vide Tabela 6). Assim, muitas pessoas já estão sentindo um impacto positivo de poder conectar-se com sua rede profissional global e aprender sob demanda por meio da tecnologia (vide Tabela 7).

⁸ Business Value Exchange, *Marvelous Millennials Don't Turn Generation Y Into A Commodity*, maio de 2015

⁹ Bloomberg News, *These Are The Top 20 Cities Americans Are Ditching*, julho de 2015

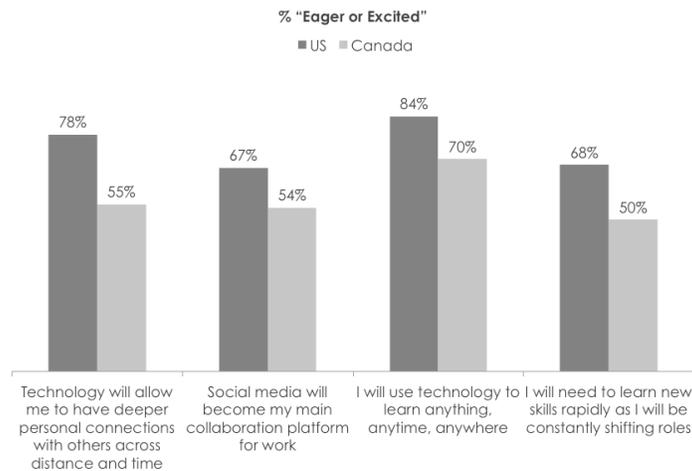


A more human resource.™

Tabela 6



Tabela 7



Embora aproximadamente dois terços dos norte-americanos no estudo estejam empolgados com as oportunidades de crescimento que derivam de um ambiente de trabalho que exige o rápido aprendizado de novas habilidades, as pessoas ainda sentem um elemento de pressão e estresse relacionado a isso (conforme observado em todas as regiões). As empresas estão adotando práticas únicas para combater o estresse sentido pelos funcionários e para ajudá-los a ver o aprendizado contínuo como algo positivo. No ano passado, uma empresa chamada Udacity fez parceria com empresas de tecnologia para criar cursos on-line voltados para ensinar um conjunto distinto de habilidades técnicas altamente valorizadas, incluindo programação de dispositivos móveis, análise de dados e desenvolvimento web. Os alunos que concluem esses cursos recebem um "nanodegree" (nanodiploma), uma credencial da Udacity criada em parceria com Google, AT&T e outras empresas para se tornar uma nova forma de certificação no ambiente de trabalho¹⁰.

¹⁰ New York Times, *Udacity Says It Can Teach Tech Skills To Millions*, setembro de 2015



A more human resource.™

Pode-se esperar que surja cada vez mais esse tipo de abordagem de aprendizado no trabalho nos próximos anos.

Estabilidade

Embora certamente não na extensão observada na Europa, a estabilidade é uma preocupação para pessoas na América do Norte, especialmente para homens mais velhos e mulheres de todas as idades. Muitas pessoas acreditam que as empresas já estão procurando globalmente os melhores talentos e começando a adotar mais contrato de prestadores de serviço por projeto. Isso gera um grau de incerteza quanto à estabilidade no emprego no longo prazo, algo observado em todas as regiões, ainda mais prevalente nos EUA e na Europa (vide Tabelas 8 e 9). A maioria das pessoas na América do Norte, porém, continua empolgada com as oportunidades que virão de um ambiente de trabalho mais global com menos expectativas de que os funcionários permaneçam em um emprego ou em uma empresa por um longo período.

Tabela 8

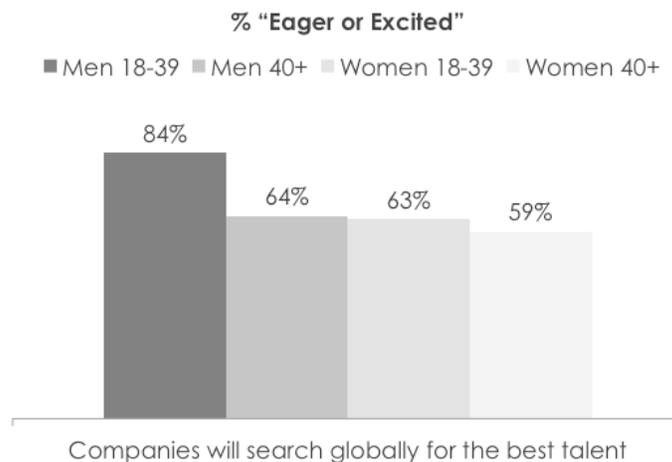
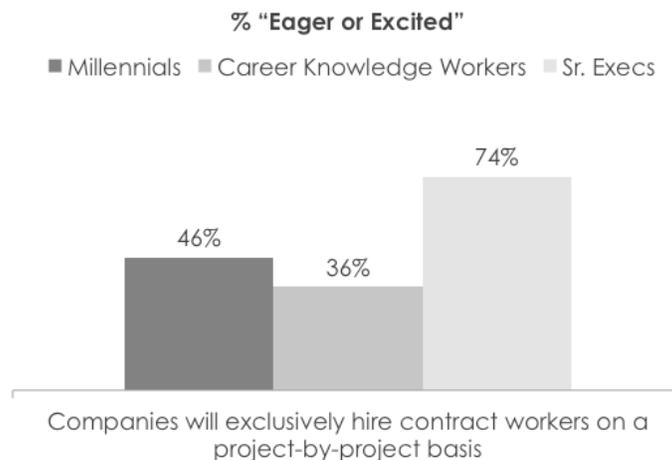


Tabela 9



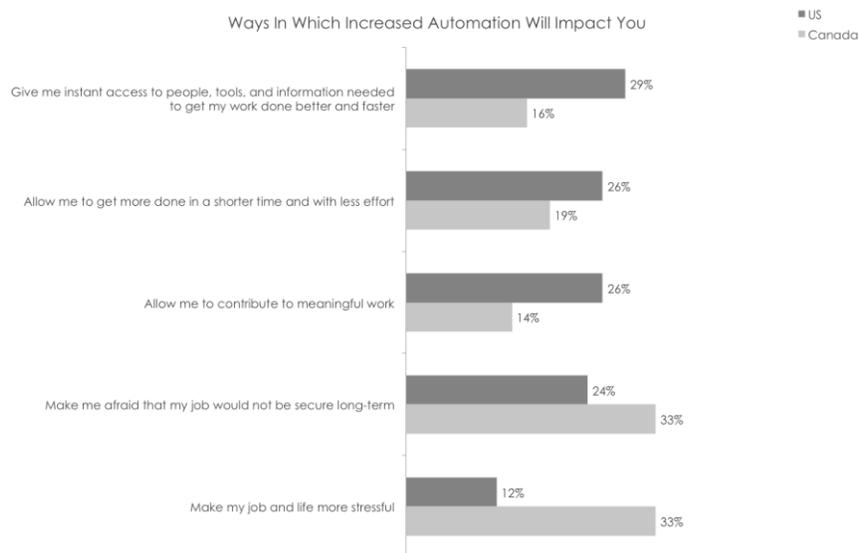


A more human resource.™

Autogestão

Acredita-se que a tecnologia que permite mais independência para os profissionais gerenciarem sua produtividade e desempenho, e ao mesmo tempo receber feedback e reconhecimento em tempo real, está bem encaminhada na curva de adoção na América do Norte. Se isso já não tiver acontecido, as pessoas acreditam que dentro dos próximos três anos o trabalho repetitivo será realizado por automação e máquinas inteligentes, e que ferramentas tecnológicas serão usadas pelas organizações para monitorar e ajustar o desempenho de indivíduos e equipes. Há muita ansiedade quanto as ferramentas que ajudarão as pessoas a gerenciar melhor o tempo e o rendimento. Embora a maioria das pessoas esteja empolgada com um aumento na automação, há menos empolgação quanto a essa tendência em comparação a outras do ambiente de trabalho na América do Norte. Embora as pessoas nos EUA possam ver alguns benefícios de ampliar seu trabalho com máquinas inteligentes, os indivíduos no Canadá estão mais preocupados quanto ao potencial impacto negativo de ter menor estabilidade no emprego (vide Tabela 10).

Tabela 10

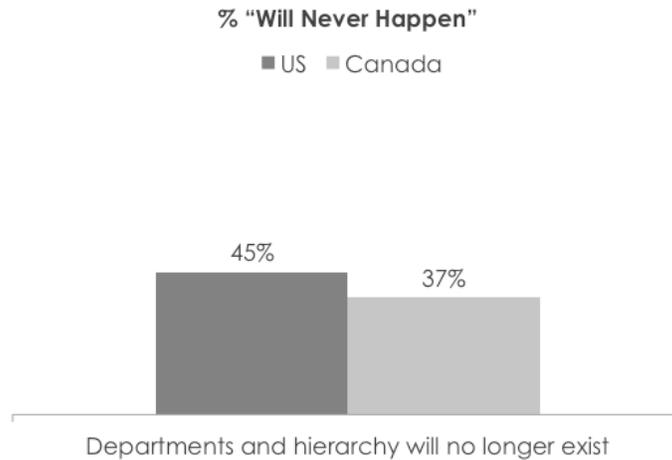


Conforme observado na América Latina e na Europa, muitos norte-americanos acreditam que a estrutura corporativa de ter vários departamentos e uma hierarquia definida sempre existirá no ambiente de trabalho – especialmente as pessoas nos EUA (vide Tabela 11). Se essa mudança fosse acontecer, a maioria dos norte-americanos teria sentimentos positivos com relação a ela, mas apenas cerca de metade dos entrevistados nessa região acredita que as empresas irão se adaptar ao que poderia ser percebido como uma falta de estrutura. Os canadenses têm mais esperança de que essa mudança aconteça no futuro, pois acreditam que uma redução na hierarquia os ajudaria a manter um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Tabela 11



A more human resource.™



Significado

Uma vez que muitos norte-americanos já estão gravitando em torno de oportunidades que alinham suas habilidades à crescente necessidade de se sentir útil, as empresas na região estão começando a se adaptar usando cada vez mais ferramentas e tecnologia para melhorar o bem-estar dos funcionários e ajudar as pessoas a levarem uma vida saudável e com sentido (vide Tabela 12). Isso é especialmente verdade nos EUA em comparação ao Canadá. As pessoas na América do Norte estão empolgadas com o aumento das oportunidades para contribuir para um trabalho importante em empresas que demonstre um maior compromisso com seus funcionários.

Tabela 12



O setor de petróleo e gás natural oferece um exemplo de como os empregadores podem usar a tecnologia para ajudar os funcionários a manterem seu bem-estar para continuar contribuindo para um trabalho



A more human resource.™

importante. A Baker Hughes, uma grande empreiteira de serviços de perfuração de petróleo e gás baseada no Texas, está desenvolvendo uma nova tecnologia de capacete inteligente com sensores para rastrear as estatísticas vitais dos usuários (frequência cardíaca, níveis de oxigênio, níveis de glicose no sangue) para fins de segurança. Esse tipo de tecnologia poderia ser usado em muitas funções diferentes para ajudar a garantir que os profissionais façam o seu melhor e para ajudar as pessoas a aprender a melhorar o próprio bem-estar¹¹.

EUROPA: A VISÃO DO "VELHO MUNDO"

Como uma região, a Europa tende a estar mais apreensiva quanto às mudanças em comparação ao restante do mundo. Nosso estudo mostra que isso se deve à clara divisão que muitos europeus têm entre trabalho e lazer (e o medo associado de que novas tendências possam ameaçar isso), bem como a resistência à mudança que é característica de grande parte da população em envelhecimento na região. A Alemanha, por exemplo, desfruta atualmente de um horário comercial mais curto que muitos dos seus colegas europeus, mas também tem a maior produtividade.¹² Isso se deve ao horário comercial ser um momento de foco e orientação intensos. O governo alemão está inclusive considerando proibir e-mails de trabalho após as 18h¹³.

Grande parte da Europa tem uma mentalidade de "trabalhar para viver". Como a Alemanha, a população ativa na Holanda planeja cuidadosamente suas vidas pessoal e profissional, mas sua abordagem progressiva aos negócios deixa-a bem equipada para assumir as tarefas do ambiente de trabalho do futuro.¹⁴ Por outro lado, a população ativa no Reino Unido trabalha muitas horas, e mais de um quarto da população relata não estar satisfeita com o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, especialmente aqueles com carreiras exigentes, como nas áreas de finanças, saúde, direito e ensino.¹⁵

Ironicamente, embora haja o medo da mudança na região, muitos países europeus estão adotando inovações e até mesmo liderando nas áreas de tecnologia e educação. Com isso, inevitavelmente, estão desenvolvendo uma força de trabalho para o futuro. A França está na vanguarda da tecnologia digital e de big data. Tanto a França quanto o Reino Unido são usuários ávidos de mídia social.¹⁶ A Alemanha, a potência da Europa, continuará sendo um líder em exportações para países asiáticos em desenvolvimento. Por fim, o modo como a região utiliza essas ferramentas e se adapta ao seu crescimento será essencial.

Como já mencionado, as pessoas na Europa em geral são as mais apreensivas quanto às mudanças no ambiente de trabalho que já estão acontecendo ou que devem acontecer nos próximos anos. Medo ou ansiedade é especialmente forte em relação a tendências que possam reduzir a estabilidade profissional ou financeira. Além disso, os europeus sentem-se um pouco ameaçados com o aumento da concorrência por empregos com pessoas na Ásia-Pacífico e América Latina. Eles acreditam que essa concorrência pode alterar um estilo de vida estabelecido há muito tempo de poder trabalhar horas razoáveis e tirar folga para gozar férias e passar tempo com a família.

Liberdade

¹¹ Tractica White Paper, *Enterprise Wearable Technology Case Studies*, 3º trimestre de 2015

¹² Huffington Post, *Why Germans work fewer hours, but produce more: A study in culture*, novembro de 2014

¹³ Huffington Post, *Germany to consider ban on late-night work emails*, setembro de 2014

¹⁴ The Guardian, *Going Dutch: why the country is leading the way on sustainable business*, setembro de 2013

¹⁵ *Independente*, *Um quarto dos profissionais do Reino Unido está insatisfeito com o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional*, descobre pesquisa

¹⁶ *Gouvernement.Fr*, *9 things you didn't know about France and #digitaltechnology*, março de 2015



A more human resource.™

O estudo mostra que, alinhada com outras regiões, a maioria dos Europeus acredita que as pessoas já podem trabalhar em qualquer lugar do mundo ou poderão fazer isso nos próximos cinco anos. Embora três quartos dos entrevistados da pesquisa na Europa esperem ser afetados por essa opção crescente de local de trabalho, a maioria espera apenas ser "um pouco" afetada. Isso está mais relacionado ao modo como seus colegas norte-americanos veem essa tendência e é muito diferente de como ela é percebida na Ásia-Pacífico e na América Latina, onde se espera que haja um impacto maior pela opção crescente de local de trabalho.

Há uma opinião mista na Europa com relação a se as pessoas poderão ou não definir os próprios cronogramas de trabalho ou fazer todo o trabalho usando um dispositivo móvel (vide Tabela 13). Embora quase um quarto dos europeus acredite que essas mudanças nunca acontecerão, aproximadamente a mesma proporção de pessoas acredita que essas mudanças já estão acontecendo. Menos europeus esperam ser afetados por essa tendência em comparação àqueles em outras regiões, especialmente na Alemanha.

Tabela 13

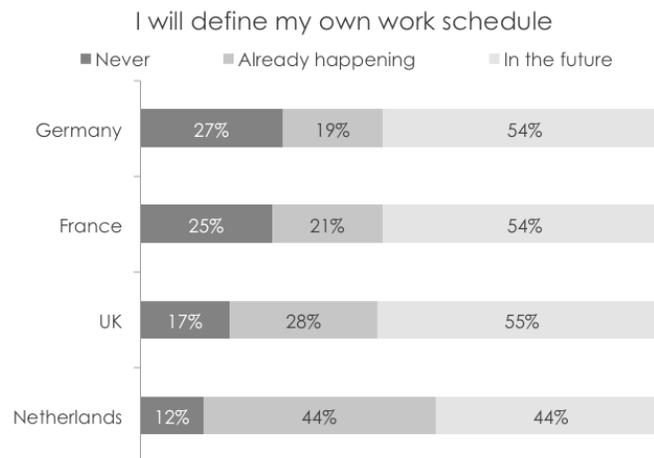
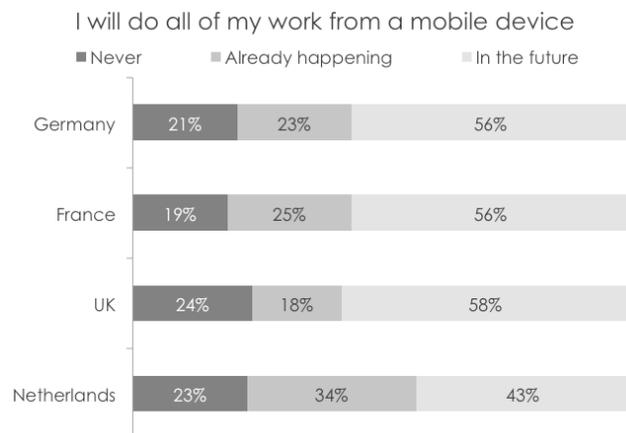


Tabela 14





A more human resource.™

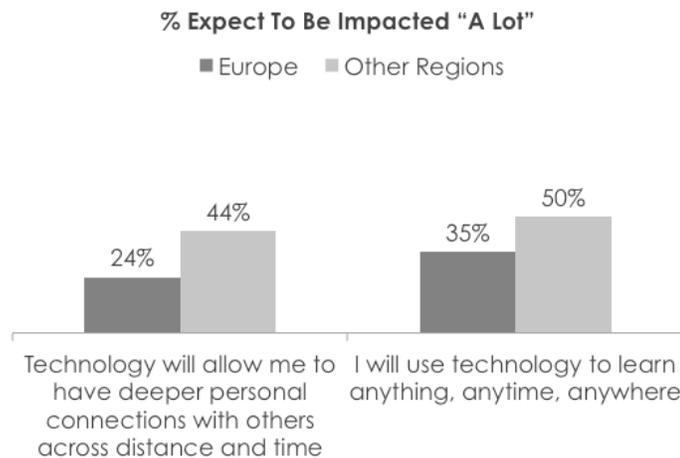
Embora a maioria dos europeus entrevistados esteja ansiosa ou empolgada de ter mais opções de local de trabalho e cronogramas – além de poder realizar todo o trabalho usando um dispositivo móvel – seu nível de empolgação ainda é o menor entre todas as regiões. A maioria acredita que as empresas irão se adaptar a oferecer mais opções em termos de local de trabalho e habilidade de trabalhar usando um dispositivo móvel, mas há mais ceticismo no que se refere a definir o próprio cronograma de trabalho, especialmente no Reino Unido (vide Tabela 14).

Independentemente de como as pessoas na Europa se sentem quanto a essas mudanças, as novas tecnologias afetarão muito a forma e o local em que o trabalho é feito. A adoção acelerada de tecnologias móveis e a migração para a computação em nuvem proporcionarão um ponto de transição para um espaço de escritório "vazio" ou "enxuto". A proliferação de armazenamentos de dados permitirá às corporações centralizar a computação em grandes infraestruturas externas ou aproveitar serviços de nuvem de maneira dinâmica para a capacidade de computação necessária (por exemplo, Amazon Cloud)¹⁷.

Conhecimento

No estudo, a maioria dos europeus acredita que a tecnologia já permite conexões pessoais mais profundas com outras pessoas, ultrapassando barreiras de tempo e distância, além de permitir que aprendam sobre qualquer tópico, a qualquer hora, em qualquer lugar. Uma vez que muitos profissionais já se adaptaram a essas mudanças, o nível de impacto e empolgação sentido pelos europeus é um pouco menor em comparação ao de profissionais de outras regiões (vide Tabela 15).

Tabela 15



¹⁷ Intel Labs White Paper, *The Future of Knowledge Work*, outubro de 2012



A more human resource.™

Embora a maioria dos entrevistados na Europa acredite que a mídia social será usada como uma ferramenta colaborativa para trabalho em algum ponto no futuro, uma proporção considerável é cética quanto a essa mudança vir a ocorrer algum dia (vide Tabela 16). Esse ceticismo leva a uma empolgação um pouco menor quanto à possibilidade de usar a mídia social para colaborar para o trabalho entre os europeus quando comparada com a de outras regiões (vide Tabela 17).

Tabela 16

Social media will become my main collaboration platform for work

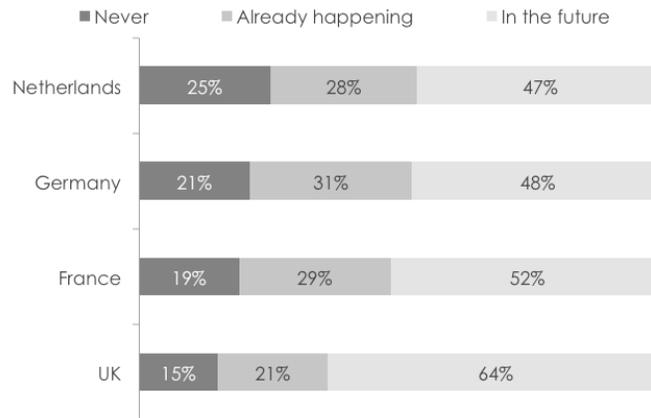
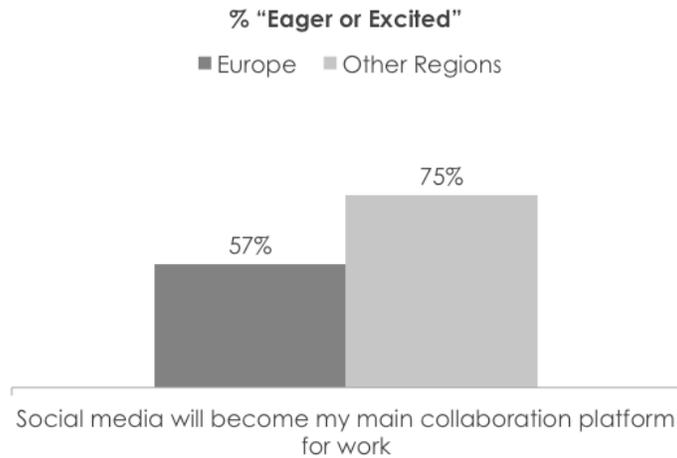


Tabela 17



Com o maior acesso às pessoas, ferramentas e informações necessárias para concluir o trabalho em menos tempo e com menos esforço, há também uma maior expectativa dos empregadores de que os funcionários poderão aprender novas habilidades rapidamente para transitarem com tranquilidade entre funções. Isso levará a novas abordagens quanto à educação. Desde a infância a educação deve preparar os estudantes adequadamente para a vida e a carreira em um século XXI focado em tecnologia. Na França, na Alemanha e no Reino Unido, estudantes mais jovens estão sendo preparados como uma geração de empreendedores, uma vez que o currículo foca nos quatro "Cs": Comunicação, Criatividade, pensamento Crítico e Colaboração.

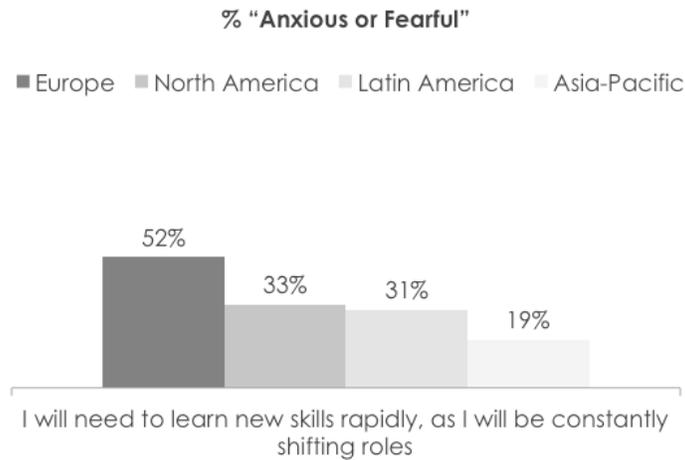


A more human resource.™

Essas habilidades serão fundamentais para trabalhar em equipe e a estrutura proativa nos ambientes de trabalho modernos terá equipes mais uniformes compostas por pessoas capazes de pensar sobre as questões a partir de uma variedade de perspectivas¹⁸.

No estudo, mais da metade dos europeus demonstra ansiedade ou medo quando pensa na necessidade de aprender novas habilidades rapidamente para mudanças constantes de função (vide Tabela 18). Essa emoção diferencia fortemente os europeus das pessoas em outras regiões do mundo, onde o sentimento predominante é positivo. A ideia de ter que aprender constantemente novas habilidades e transitar tranquilamente entre funções traz preocupações aos europeus de que eles terão mais estresse no trabalho e na vida e que, se não conseguirem manter o mesmo nível dos colegas em um pool de talentos cada vez mais global, terão menos estabilidade profissional no longo prazo.

Tabela 18



Estabilidade

A necessidade de estabilidade já é uma grande preocupação na Europa. A maioria das pessoas acredita que já aconteceu uma mudança para buscar globalmente os melhores talentos e que outra mudança, para contratar exclusivamente profissionais de acordo com o projeto, ocorrerá no futuro (vide Tabela 19). Embora os europeus tenham demonstrado o menor índice de emoção positiva quanto a essas mudanças em comparação a outras regiões, eles não acreditam que serão pessoalmente afetados por elas tanto quanto as pessoas na América Latina ou na Ásia-Pacífico serão (vide Tabela 20). Porém, espera-se mais impacto na França e na Holanda, especialmente quanto a mudança para contratação apenas de prestadores de serviço.

¹⁸ Singularity Hub, *Finland's Latest Educational Move Will Produce A Generation of Entrepreneurs*, abril de 2015



A more human resource.™

Tabela 19



Tabela 20



As preocupações dos europeus quanto à estabilidade profissional no longo prazo e ao impacto percebido sobre seus níveis de estresse no trabalho e em casa têm algum mérito. De modo muito semelhante a como reconhecemos centros globais de conhecimento na economia industrial tradicional (por exemplo, moda de Paris ou Milão, tapetes do Oriente Médio, produtos eletrônicos do Japão), centros de especialização baseados em conhecimento estão começando a tomar forma.¹⁹ Logo, carências de mão de obra capacitada específica provavelmente forçarão as empresas a aproveitar uma porcentagem maior de profissionais de várias origens, incluindo conjuntos de contratos, colaborações acadêmicas, desafios de inovação abertos e crowd-sourcing.²⁰ A reação inicial dos europeus ao constatar essas mudanças no horizonte é muito emocional. Os empregadores devem estar cientes desse nível maior de preocupação e ansiedade para ajudar os profissionais na Europa nessa transição.

¹⁹ Cognizant White Paper, *The Future of Work: A New Approach To Productivity And Competitive Advantage*, dezembro de 2010

²⁰ Intel Labs White Paper, *The Future of Knowledge Work*, outubro de 2012

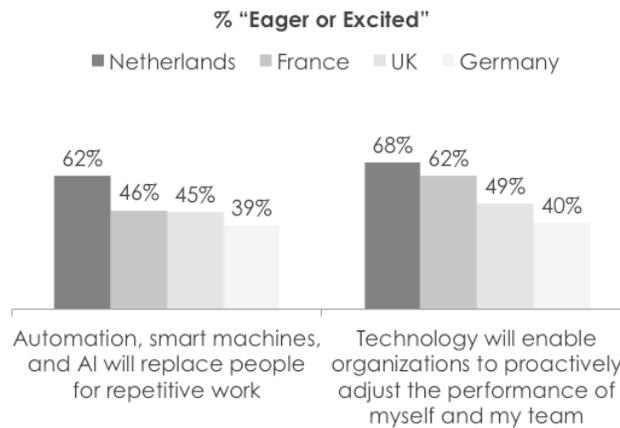


A more human resource.™

Autogestão

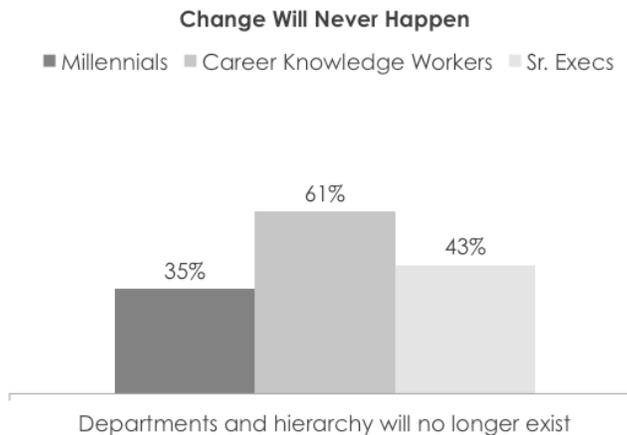
Nosso estudo mostrou que a maioria dos profissionais na Europa acredita que algumas das mudanças que permitirão a autogestão já estão acontecendo ou acontecerão nos próximos três anos. A maioria acredita que será pessoalmente afetada por um aumento no uso de automação e tecnologia para ajudar as organizações a ajustarem o desempenho de indivíduos e equipes. Porém, apenas aproximadamente metade dos entrevistados na Europa está empolgada com essas mudanças devido a temores relacionados à estabilidade profissional de longo prazo e a um aumento no estresse (vide Tabela 21). No entanto, a ansiedade relacionada a essas questões não é tão pronunciada na Holanda e na França.

Tabela 21



Ainda mais do que em outras regiões, os profissionais na Europa estão bastante céticos quanto a eliminação de departamentos e hierarquias nas organizações (vide Tabela 22). Isso é especialmente verdade entre profissionais com conhecimento de carreira. Os europeus geralmente estariam ansiosos por trabalhar em um ambiente sem hierarquia, embora alguns acreditem que isso traria mais estresse à sua vida.

Tabela 22



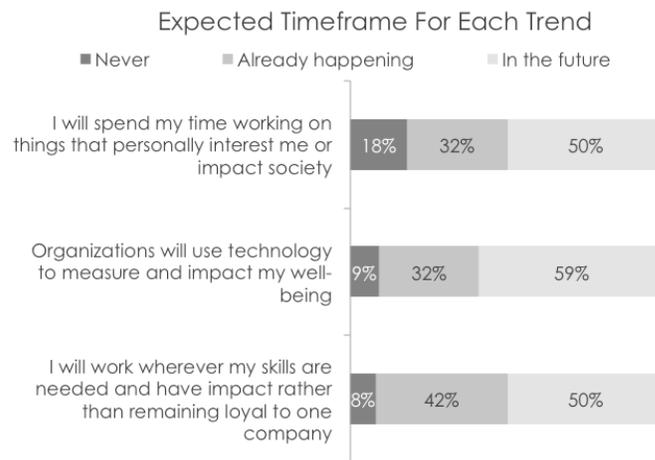
Significado



A more human resource.™

A maioria dos entrevistados na Europa acredita que já está acontecendo uma mudança no sentido de buscar um trabalho que dê um significado maior à vida das pessoas, bem como trabalhar para empresas que se preocupam com as pessoas que trabalham para elas. A maioria dos entrevistados acredita que essas tendências continuarão nos próximos cinco anos (vide Tabela 23). Além do modo como os europeus se sentem em relação a essas tendências no ambiente de trabalho, a maioria espera ser afetada por essas mudanças, mas em um grau menor que pessoas de outras regiões. Embora os europeus estejam muito empolgados em poder escolher um trabalho que seja do seu interesse pessoal e beneficie a sociedade, eles estão menos empolgados que outras regiões com relação a mudar de trabalho com frequência em busca de um sentido. Além disso, os europeus estão menos empolgados que os profissionais de outras regiões quanto ao fato das empresas aproveitarem tecnologias para ajudar as pessoas a manterem o próprio bem-estar (vide Tabela 23).

Tabela 23



AMÉRICA LATINA: ESPERANÇOSA, MAS CÉTICA

Embora a América Latina parecesse estar particularmente bem posicionada para o crescimento na última década, o declínio contínuo no crescimento econômico nos últimos anos, especialmente no Brasil, representa um desafio à região no momento. Antes as referências econômicas da região, o Brasil e a Argentina, testemunharam ritmos lentos no crescimento, amplamente devido à redução nos preços de commodities, à economia chinesa desacelerada e à redução nos investimentos, que afetaram a infraestrutura de tecnologia e a adoção de tendências no ambiente de trabalho.

Porém, a região não é toda caracterizada por um panorama pobre. Apenas na última década, a América Latina conseguiu tirar mais de 70 milhões de pessoas da pobreza, ao mesmo tempo expandindo a classe média em mais de 50%.²¹ Serviços de educação, infraestrutura, segurança e saúde de maior qualidade passaram a fazer parte das principais demandas da classe média em ascensão na América Latina. O Chile, por exemplo, um país empreendedor e globalmente integrado, está preparado para tornar-se o centro de tecnologia da região, com startups florescendo e um setor de exportações crescente.²² De modo similar, o México está emergindo como o líder econômico da América Latina.²³ A fabricação no México continua sendo um ponto forte no país.

²¹ Worldbank.Org, *Latin America Overview*, 2015

²² Stanford.edu, *Technology trends in Latin America*

²³ CNN Money, *Mexico is Latin America's success story as Brazil stumbles*, setembro de 2015



A more human resource.™

Além disso, a proximidade única do México com os EUA opera a favor do país. O peso desvalorizado torna as exportações mais competitivas, e o México é auxiliado por tecnologia importada. Projeta-se que empresas como Ford e Coca-Cola continuem prosperando na região, junto a outros setores que contribuem para expandir o emprego e a contratação.²⁴ Mesmo em lugares como o Brasil, onde houve uma desaceleração da economia, os profissionais continuam recebendo vários benefícios e desfrutam de muitas proteções trabalhistas.

Assim, embora a região como um todo cresça lentamente em comparação ao restante do mundo, as mudanças ainda estão facilitando o crescimento para o futuro e os sentimentos dos profissionais refletem isso. Os entrevistados do estudo estão empolgados com o maior senso de compreensão e liberdade a ser conquistado com os rápidos avanços na tecnologia e locais de trabalho flexíveis. Em comparação a outras regiões, aquelas na América Latina geralmente têm maior probabilidade de sofrer um forte impacto pelas mudanças no ambiente de trabalho. Embora quase dois terços das pessoas acreditem que as organizações na região devem se adaptar às mudanças nas necessidades dos funcionários, os profissionais da América Latina estão mais céticos quanto às empresas mudarem conforme o tempo passa. Os países da região tendem a compartilhar visões semelhantes sobre o futuro no ambiente de trabalho. Porém, quando há diferenças, normalmente é o México que mostra mais empolgação quanto às mudanças futuras e mais confiança de que as organizações irão se adaptar.

Liberdade

Mais da metade dos entrevistados na América Latina acredita que os profissionais já podem escolher trabalhar remotamente em qualquer lugar do mundo, e (junto com a Ásia-Pacífico) estão muito mais propensos que os profissionais da América do Norte e da Europa a sentirem um grande impacto desta tendência. É interessante notar que os sentimentos são mais ambíguos quando se trata da possibilidade de as pessoas escolherem ou não os próprios cronogramas de trabalho. A grosso modo, a proporção de latino-americanos que acredita que já pode fazer isso é aproximadamente a mesma que acredita que isso nunca acontecerá (vide Tabelas 24 e 25). Os latino-americanos estão, de um modo geral, empolgados com a perspectiva de escolher o próprio cronograma, especialmente no Brasil, embora eles sejam os que menos acreditam, dentro da região, que as organizações permitirão essa liberdade. Esse ceticismo é especialmente verdadeiro para os jovens da geração milênio na região. Em geral, os profissionais no México estão mais empolgados com a maior opção de local e cronograma em comparação a outros países latino-americanos.

Tabela 24

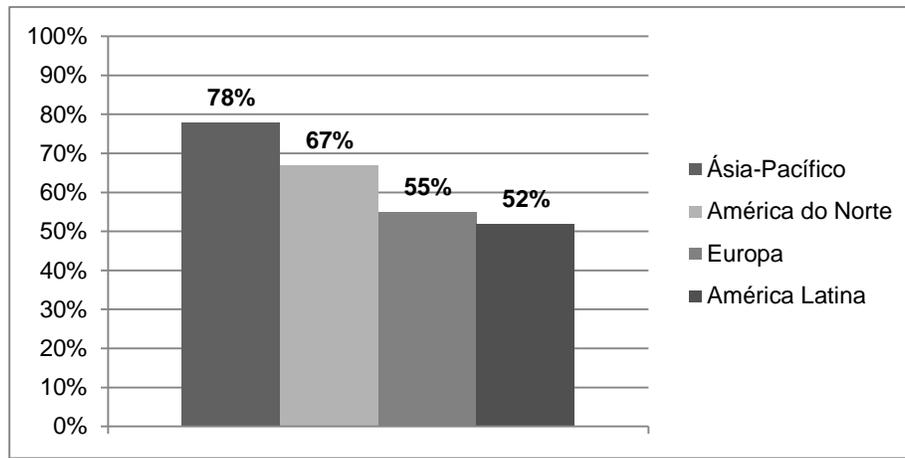


²⁴ Forbes, Expert Opinion: How Stable Is Mexico's Economy, setembro de 2015



A more human resource.™

Tabela 25



Muitos dos entrevistados na América Latina acreditam que realizar todo o trabalho em um dispositivo móvel já é uma realidade ou será nos próximos três anos. Embora as pessoas na região estejam muito mais ávidas e empolgadas com essa mudança do que os profissionais na América do Norte e na Europa, elas ainda estão muito menos empolgadas do que as pessoas na região da Ásia-Pacífico. Uma queda no nível de empolgação provavelmente se deve ao ceticismo quanto à adaptação das organizações em permitirem que os funcionários trabalhem em um dispositivo móvel. Além disso, em locais como o Brasil, em que o uso do telefone celular é universal, a adoção do smartphone ainda está em expansão.

Conhecimento

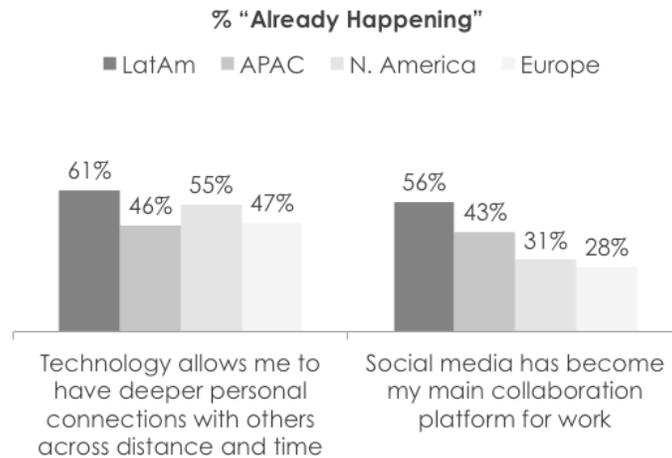
A maioria das pessoas na América Latina – muito mais que em outras regiões – acredita que a tecnologia já está criando oportunidades para conexões mais profundas, transpondo barreiras de distância e tempo (vide Tabela 26). Isso pode não ser muito surpreendente, dado que países como Costa Rica declararam o acesso à Internet um direito humano fundamental.²⁵ O interessante é que os latino-americanos também estão significativamente mais propensos que as pessoas de outras regiões a acreditar que a mídia social já se tornou uma plataforma de colaboração para o trabalho, especialmente entre os jovens da geração milênio. Assim, a região latino-americana tem mais probabilidade que outras regiões de sentir-se pessoalmente afetada por essas mudanças. Embora as pessoas na América Latina geralmente estejam um pouco mais empolgadas com essas mudanças que as pessoas na região da Ásia-Pacífico, os mexicanos estão particularmente ávidos para aproveitá-las.

²⁵ Relatório de segurança da McAfee e Intel Security, *Intel Security: Safeguarding the Future of Digital Australia in 2025*, 2014



A more human resource.™

Tabela 26



Junto com os norte-americanos, os latino-americanos têm muito mais probabilidade de acreditar que já podem aprender sob demanda (vide Tabela 27). De modo similar aos profissionais na região da Ásia-Pacífico, os latino-americanos esperam sentir um impacto muito mais forte dessa habilidade que as pessoas de outras regiões. Os brasileiros estão menos empolgados com o aprendizado sob demanda do que profissionais de outros países da América Latina.

Tabela 27



Com o aumento da capacidade de aprender novas habilidades e obter informações rapidamente usando plataformas tecnológicas melhores, aumenta também a expectativa por parte dos empregadores de que os funcionários sejam capazes de mudar de função constantemente. Essa é uma expectativa que mais da metade dos latino-americanos acredita já ser realidade, e um quarto acredita que mudar de função constantemente será a norma nos próximos três anos. Como as pessoas de todas as outras regiões, quase todos na América Latina esperam sentir um forte impacto dessa mudança de expectativa.





A more human resource.™

Estabilidade

Nosso estudo mostra que os latino-americanos, junto com os europeus, têm maior probabilidade do que as pessoas de outras regiões (especialmente Ásia-Pacífico) de acreditar que as empresas já estão procurando globalmente os melhores talentos. E como em todas as outras regiões, os latino-americanos acreditam que uma mudança para contratar exclusivamente prestadores de serviço é algo que acontecerá, mas provavelmente não nos próximos três a cinco anos. O México é a única exceção. A maioria das pessoas no país já está percebendo a contratação de prestadores de serviço, provavelmente graças à economia em expansão, que é amplamente baseada na fabricação (vide Tabela 28). Em muitos casos, as empresas preferem contratar pessoas por tarefa, em vez de pagar aos funcionários um salário por um longo período. Os latino-americanos têm maior probabilidade que os demais de acreditar que serão pessoalmente afetados por essas alterações, embora superem por uma margem pequena as pessoas da região da Ásia-Pacífico nesse aspecto. A maioria está empolgada com a possibilidade de competir globalmente por trabalhos e prestar serviços, especialmente no Brasil, onde a economia está começando a desacelerar e a prestação de serviços oferece novas oportunidades (vide Tabela 29).

Tabela 28

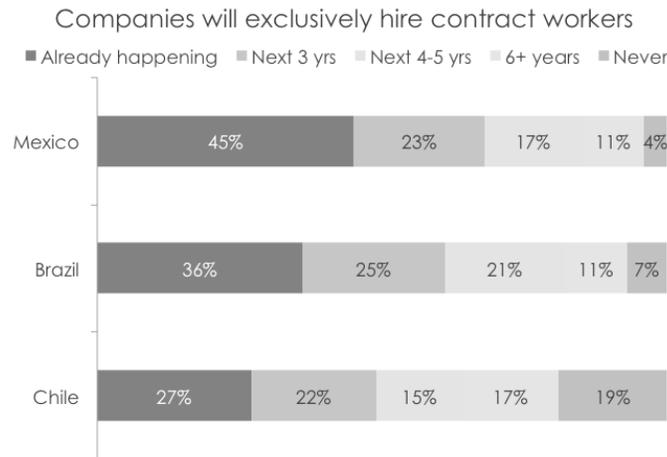
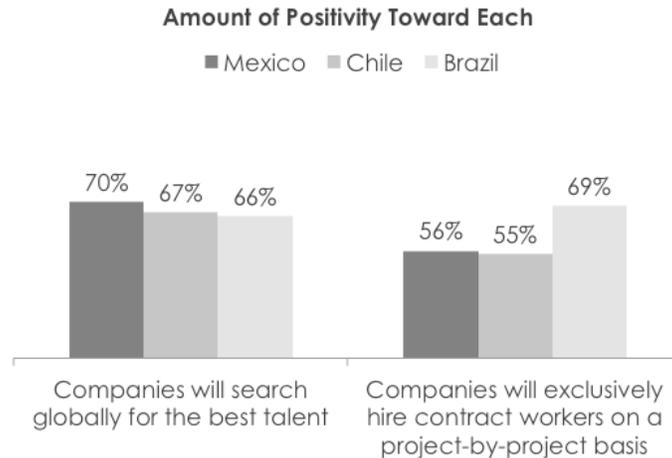


Tabela 29



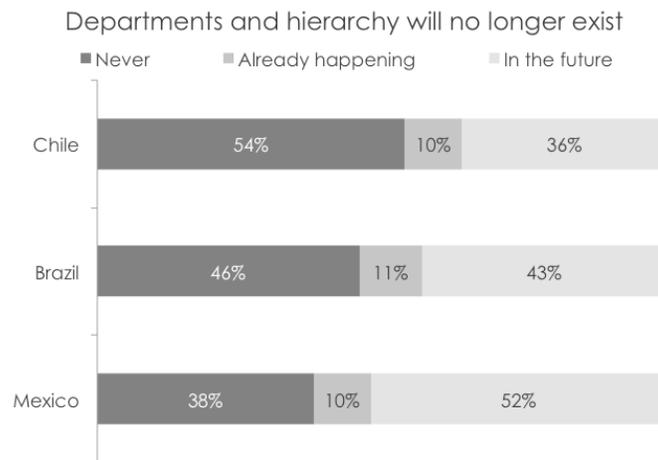


A more human resource.™

Autogestão

Alinhados aos norte-americanos e aos europeus, cerca de metade dos latino-americanos acredita que departamentos e hierarquias sempre existirão, embora os mexicanos estejam levemente mais propensos a acreditar que essa estrutura poderá não existir em algum ponto no futuro (vide Tabela 30). Embora a maioria dos latino-americanos tenha sentimentos positivos com relação à possibilidade dessa mudança no ambiente de trabalho, a região é a menos propensa a acreditar que as empresas irão se adaptar a essa mudança.

Tabela 30



A América Latina tem a maior probabilidade entre todas as regiões de acreditar que as organizações já estão sendo proativas no uso da tecnologia para ajustar o desempenho das pessoas e das equipes. Isso é especialmente verdade no Chile, onde quase todos se sentem ou acreditam que se sentirão pessoalmente afetados por isso. Embora apenas cerca de dois terços dos latino-americanos estejam empolgados com o uso desse tipo de tecnologia, as pessoas geralmente acreditam que ela será útil para ajudá-los a produzir mais em menos tempo ou com menos esforço.

De modo similar a como os norte-americanos e os europeus se sentem, cerca de metade dos latino-americanos acredita que automação, máquinas inteligentes e inteligência artificial já estão substituindo pessoas em trabalhos repetitivos. Os latino-americanos, porém, têm muito mais probabilidade do que aqueles de outras regiões de acreditar que serão pessoalmente afetados por essa mudança. Isso pode resultar em ansiedade ou medo com relação à estabilidade no emprego no longo prazo para cerca de metade dos latino-americanos.

Significado

Como ocorre em outras regiões, cerca de um terço dos latino-americanos acredita que as pessoas já estão escolhendo trabalhar em áreas que sejam do seu interesse pessoal ou que beneficiarão a sociedade. Um quarto das pessoas acredita que isso será amplamente disseminado nos próximos três anos. Embora os latino-americanos tenham maior probabilidade que as pessoas de outras regiões de acreditar que serão pessoalmente afetados por essa mudança, eles têm menos propensão a acreditar que as organizações irão se adaptar o que torna mais difícil para eles perceberem um benefício (vide Tabela 31).

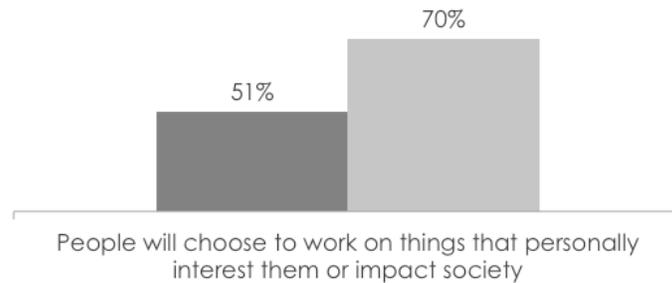
Tabela 31



A more human resource.™

Companies "Definitely" or "Probably" Will Adapt

■ Latin America ■ Other Regions

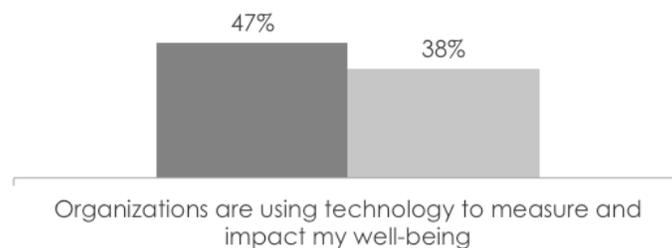


Mais de dois terços dos latino-americanos, especialmente homens, acreditam que as organizações já estão usando a tecnologia para medir e aprimorar o bem-estar dos seus funcionários ou farão isso nos próximos três anos (vide Tabela 32). A maioria acredita que será pessoalmente afetada por essa mudança e está empolgada com isso, especialmente os jovens da geração milênio.

Tabela 32

% "Already Happening"

■ Males ■ Females



Embora muitos latino-americanos acreditem que as pessoas já estão começando a trabalhar onde quer que suas habilidades sejam necessárias, em vez de permanecerem fiéis a uma empresa, essa região (junto com a Ásia-Pacífico) está mais propensa do que outras a acreditar que isso não será amplamente difundido nos próximos três anos. Os latino-americanos, assim como as pessoas na Ásia-Pacífico, estão mais inclinados que os norte-americanos e os europeus a acreditar que serão pessoalmente afetados por essa tendência e estão empolgados com a perspectiva.



A more human resource.™

Contudo, os latino-americanos têm menos probabilidade de acreditar que as empresas irão se adaptar de bom grado a um ambiente assim, embora os mexicanos estejam levemente mais propensos a acreditar que as empresas mudarão.

ÁSIA-PACÍFICO: OS JOVENS E OS INQUIETOS

Atualmente, a Ásia-Pacífico é definida por um crescimento econômico rápido e contínuo e por grandes populações de jovens profissionais. Isso torna a região não apenas empolgada com as mudanças no ambiente de trabalho, como também amplamente bem equipada para lidar com elas. Na última década, e até antes disso, a China liderou o crescimento regional, mas o crescimento do país provavelmente começará a diminuir no próximo ano conforme ocorre uma mudança para um modelo mais dominado pelo consumo e por serviços domésticos. É mais provável que essa mudança afete o ambiente de trabalho na região e no mundo todo. A Índia está avançando para assumir a liderança no lugar da China como o país de mais rápido crescimento da região, com grandes investimentos contínuos nos setores de ciência, tecnologia e telecomunicações. Mesmo com a desaceleração do crescimento econômico da China, os países em desenvolvimento da Ásia-Pacífico continuarão proporcionando a taxa de crescimento mais alta e rápida do mundo nos próximos 10 anos, o que afetará muito a maneira como o trabalho ocorre na região. Apenas em Singapura, onde quase todos os cidadãos têm um smartphone, a infraestrutura de alta tecnologia continuará evoluindo.²⁶ De modo similar, o crescimento dos setores de biotecnologia, fabricação e mineração na Austrália continuarão inovando em contraste com muitas das tendências mencionadas neste estudo²⁷.

Assim, não é surpresa o fato de que as pessoas e as organizações na região da Ásia-Pacífico estão particularmente bem posicionadas para se adaptarem a esse rápido crescimento no ambiente de trabalho. Essa região é a mais empolgada com as mudanças no ambiente de trabalho, e as pessoas têm uma probabilidade ainda maior de acreditarem que serão afetadas positivamente pela mudança do que as pessoas de outras regiões. Em particular, as pessoas na Ásia-Pacífico estão empolgadas com crescimento tecnológico e em ter mais opções pessoais, o que lhes proporcionará maior liberdade, sentido e capacidade de autogestão. É interessante as pessoas na Ásia-Pacífico enxergarem esse tipo de futuro, uma vez que serão necessárias mudanças significativas em muitos países para que ele se concretize. Hierarquias rígidas, conglomerados familiares e culturas tradicionais que afetam as regras de negócios são forças ambientais que favoreceriam que a situação atual permanecesse dominante no futuro.²⁸

Liberdade

A maioria das pessoas entrevistadas na região da Ásia-Pacífico acredita que a habilidade de trabalhar remotamente em qualquer lugar do mundo, de definir os próprios cronogramas e de trabalhar usando um dispositivo móvel são tendências que já estão ocorrendo ou ocorrerão nos próximos três a cinco anos (vide Tabela 33). Quase todos os entrevistados esperam ser afetados por essas mudanças e estão ansiosos e empolgados com essa perspectiva (vide Tabela 34).

²⁶ TodayOnline, *Smartphone penetration in Singapore the highest globally: Survey*, fevereiro de 2015

²⁷ BusinessInsider, *6 trends that will define the workplace in 2015*, janeiro de 2015

²⁸ WorldBank.org, *East Asia Pacific Economic Update*, outubro de 2015



A more human resource.™

Tabela 33

"Poderei trabalhar remotamente em qualquer lugar do mundo."

Já está acontecendo

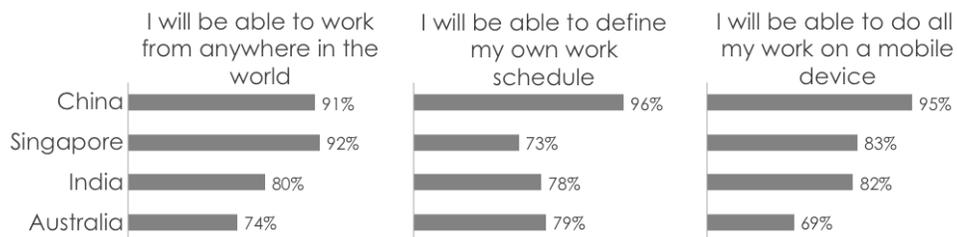
Austrália
Índia
Singapura

Acontecerá nos próximos três anos

China

Ao contrário de outras regiões, os profissionais com conhecimento de carreira e os altos executivos da região Ásia-Pacífico têm maior probabilidade que os jovens da geração milênio de acreditar que maior liberdade já está sendo concedida aos profissionais e que as empresas irão se adaptar e encarar isso de maneira muito positiva. As empresas que estão no ramo há menos de 20 anos têm maior probabilidade de se adaptarem a dar mais liberdade às pessoas, pois, como mostram os dados deste estudo, essas organizações foram desenvolvidas com base em sistemas modernos de TI/conectividade que possibilitam uma maior coordenação entre distância e tempo.

Tabela 34: Nível de avidez ou empolgação quanto a várias tendências relacionadas à liberdade:



A demanda de maior escolha e mobilidade entre as pessoas da Ásia-Pacífico não deve ser surpresa. No Japão, pessoas mais jovens não se identificam com o funcionário corporativo antes prevalente que era ardorosamente devotado ao seu empregador. Isso ajuda a demonstrar a diferença de atitude no trabalho entre pessoas mais velhas no Japão que eram criadas para acreditar que o tempo pessoal deveria ser sacrificado pelo bem da empresa, e as mais jovens, que dão mais importância à conquista de um equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional.²⁹ Em toda a Ásia-Pacífico, a juventude da população (especialmente em mercados como Indonésia e Filipinas) é um importante diferencial comparado a outras partes do mundo. Essas populações mais jovens já estão e continuarão expandindo os limites de como a mobilidade pode afetar todos os aspectos da vida³⁰.

²⁹ Japan Times, *Almost 30% of Young People Don't Want To Work For A Company*, agosto de 2015

³⁰ McKinsey & Company, *Microsoft's ASEAN Experience*, agosto de 2015



A more human resource.™

Outro fator que sem dúvida forçará os empregadores a acomodar o desejo dos funcionários de mais flexibilidade serão as mudanças na oferta e procura de mão de obra. Até 2030, muitos países na Ásia-Pacífico (incluindo China, Austrália e Coreia do Sul) enfrentarão escassez de mão de obra com habilidades específicas, enquanto outras regiões (como os EUA e a África do Sul) terão um excedente de mão de obra com habilidades específicas.³¹ Dessa forma, os empregadores recorrerão ao uso dos avanços tecnológicos para recrutar e gerenciar uma força de trabalho global.³² O legado da arbitragem de mão de obra da América do Norte e da Europa para a Ásia-Pacífico continuará afetando o modo como os países gerenciam essa escassez. Conforme os custos de mão de obra aumentam em países como a China, empresas multinacionais estão explorando novos mercados em que o custo permanece baixo. Operar mais fábricas remotas na região da Ásia-Pacífico aumentará a necessidade de mobilidade de talento do país de origem para gerenciar operações, o que exigirá mais flexibilidade na maneira e local em que as pessoas trabalham.

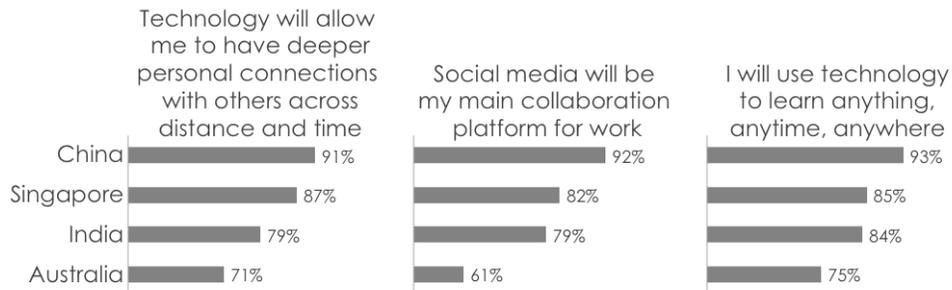
Conhecimento

A maioria das pessoas na Ásia-Pacífico acredita que já tem mais acesso a pessoas, ferramentas e informações necessárias para trabalhar (vide Tabela 35). Elas já estão sendo afetadas por essas mudanças e estão muito empolgadas com elas (vide Tabela 36), embora a expectativa crescente de contribuir de várias maneiras é vista de modo ligeiramente menos positivo.

Tabela 35

"A tecnologia já me permite ter conexões pessoais mais profundas com os outros, transpondo barreiras de distância e tempo."	"Eu já uso a tecnologia para aprender qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar."
65% Singapura	73% Singapura
56% Austrália	68% Austrália
47% Índia	55% Índia
45% China	52% China

Tabela 36: Nível de avidez ou empolgação quanto a várias tendências relacionadas ao conhecimento:



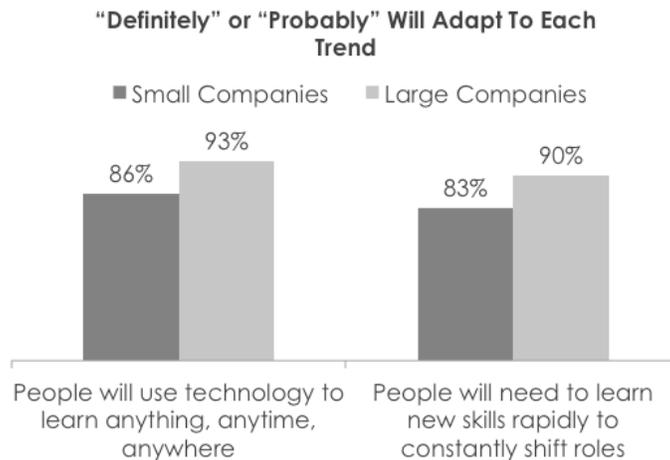
³¹ Boston Consulting Group, *The Global Workforce Crisis*, julho de 2014
³² Intel Labs, *The Future of Knowledge Work*, outubro de 2012



A more human resource.™

Os países na Ásia-Pacífico estão na vanguarda de promover o aprendizado sob demanda por meio da tecnologia no futuro. Empresas maiores e com mais recursos têm maior probabilidade de se adaptarem e investir em tecnologia, dando aos funcionários mais acesso às pessoas, ferramentas e informações necessárias para realizar mais trabalho em menos tempo (vide Tabela 37). Como se pode esperar, os altos executivos estão promovendo a necessidade das pessoas aprenderem mais rapidamente e contribuir de várias maneiras.

Tabela 37



Um exemplo de como a Ásia-Pacífico começou a estabelecer um precedente para promover o aprendizado sob demanda e acesso mais eficiente a informações pode ser encontrado na divisão de ar-condicionados da Mitsubishi Electric. A empresa usa a tecnologia de óculos de AR (Augmented Reality, realidade ampliada) para mostrar instruções dentro do campo de visão dos técnicos evitando que eles carreguem para todo lugar manuais de centenas de modelos de ar-condicionado.³³

Estabilidade

A habilidade possibilitada pela tecnologia de procurar talentos globalmente e contratar prestadores de serviços, em vez de funcionários de longo prazo, é amplamente percebida como uma realidade pelas pessoas na Ásia-Pacífico. Embora as pessoas, especialmente altos executivos, sejam bastante positivas com relação à capacidade de competir por trabalhos no mundo todo, há emoções mais ambíguas relacionadas a um aumento na contratação apenas de prestadores de serviço, especialmente entre homens mais velhos e jovens da geração milênio de ambos os sexos (vide Tabela 38). Os entrevistados da Ásia-Pacífico acreditam que, no futuro, as pessoas terão as próprias "marcas" e venderão suas habilidades às empresas que precisarem delas. Isso pode levar a um mundo em que os profissionais se vejam como membros de uma rede específica de habilidades ou profissionais, em vez de um funcionário de uma empresa específica³⁴.

³³ Tractica, *Enterprise Wearable Technology Case Studies*, 3º trimestre de 2015

³⁴ Pricewaterhouse Coopers Report, *The Future of Work: A Journey to 2022*, 2014



A more human resource.™

Tabela 38

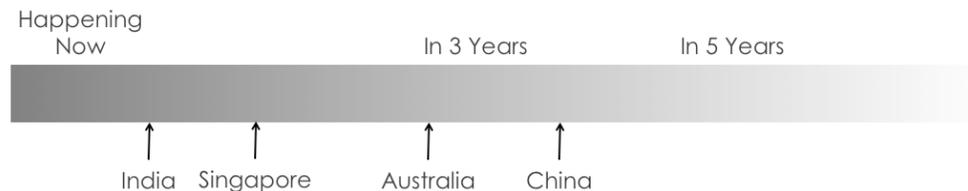


Autogestão

Acredita-se que a tecnologia necessária para permitir que os profissionais tenham mais independência, gerenciem melhor sua produtividade e desempenho e recebam feedback e reconhecimento em tempo real (por meio de sensores de produtividade, máquinas inteligentes automatizadas, etc.) já exista ou existirá nos próximos três a cinco anos (vide Tabela 39).

Tabela 39

“Technology will enable organizations to proactively adjust the performance of myself and my team”



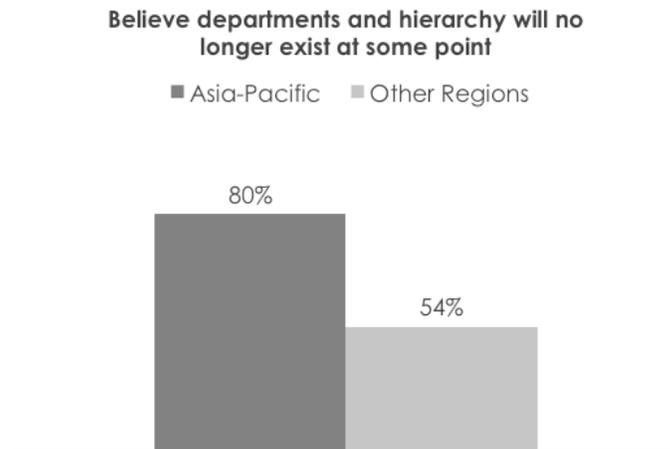
Ao contrário de outras regiões, a maioria das pessoas na Ásia-Pacífico acredita que a estrutura atual com muitos departamentos e uma hierarquia distinta se dissolverá em algum momento no futuro (vide Tabela 40). Essa é uma estatística interessante, pois muitos países na Ásia-Pacífico são mais hierárquicos em termos culturais do que os países europeus e norte-americanos. Algumas pessoas acreditam que essa mudança ocorrerá em apenas três anos. Os chineses estão muito empolgados com uma mudança para a redução da hierarquia. Para alguns, uma diminuição na fé no Partido Comunista, hierárquico entre os mais ricos, e uma classe média em rápida expansão provavelmente está gerando essa empolgação. Muitos desses indivíduos não acreditam na ideologia do Estado, mas a acatam. Muitos chineses prósperos estão adquirindo ativos, propriedades e contas bancárias em outros países e enviando seus filhos para universidades ocidentais.³⁵

³⁵ Revista Financial Times, *How Long Can The Communist Party Survive In China?*, setembro de 2013



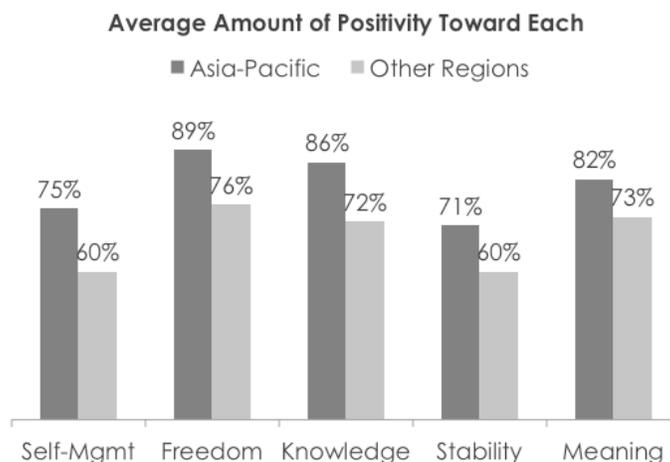
A more human resource.™

Tabela 40



Embora a maioria das pessoas esteja empolgada com o impacto que essas mudanças terão sobre elas, e embora esses sentimentos de empolgação sejam muito maiores no nível da positividade observada no restante do mundo, a Ásia-Pacífico não está tão empolgada com a autogestão quanto com relação a outras mudanças (vide Tabela 41). Isso pode ser porque as pessoas não têm certeza de exatamente como navegar em um ambiente de trabalho em que dependam mais da tecnologia e de máquinas inteligentes para aprimorar seu trabalho e dependam menos de uma hierarquia definida para determinar suas funções.

Tabela 41



No entanto, há muitos exemplos de autogestão já em andamento na Ásia-Pacífico. A Deep Knowledge Ventures, uma empresa de capital de risco em Hong Kong, designou um algoritmo de tomada de decisão para seu conselho diretor.³⁶ As delegacias de polícia na China podem começar a usar robôs para orientação de tráfego. A fábrica da Royal Enfield Motors Ltd. na Índia substituiu pintores por robôs que podem fazer o trabalho dos profissionais a uma velocidade quase quatro vezes mais rápida, usando menos tinta e sem

³⁶ McKinsey Quarterly, *Manager and Machine: The New Leadership Equation*, setembro de 2014



A more human resource.™

cometer nenhum erro.³⁷ A InfoBeans, uma empresa indiana, usa um sistema de software chamado Buddy para analisar exatamente como os funcionários estão utilizando seu tempo para ajudar a eliminar distrações e reduzir o número de reuniões desnecessárias.

Significado

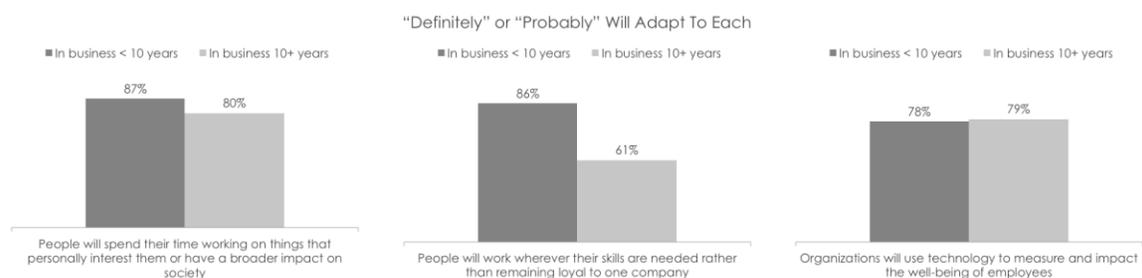
Em toda a região da Ásia-Pacífico, os tradicionais valores culturais de contribuir para o bem maior agora estão coincidindo com as tendências globais entre a geração mais jovem. O ambiente de trabalho da Ásia-Pacífico pode ser afetado por essa mudança global mais ampla dessas três maneiras:

- As pessoas podem gravitar para oportunidades que atendam à sua necessidade de sentido
- As empresas precisarão adaptar as metas da organização para refletir a necessidade maior de sentido
- Enquanto se adaptam às necessidades das pessoas de contribuir para um trabalho que tenha sentido, as empresas também deverão começar a focar no bem-estar dos funcionários

A grande maioria das pessoas na Ásia-Pacífico está empolgada em poder trabalhar em algo que tenha um sentido pessoal. A maioria também está empolgada em poder procurar trabalho em organizações que demonstram um compromisso com o bem-estar dos funcionários.

Empresas menores e mais jovens na região também têm maior probabilidade de se adaptarem a alinhar as metas da organização com os aspectos que dão sentido para as pessoas (vide Tabela 42). Empresas mais estabelecidas e antigas têm menor probabilidade de se adaptarem e devem sofrer um maior impacto com essa mudança. Altos executivos em toda a Ásia-Pacífico, particularmente aqueles que trabalham para empresas maiores, têm mais probabilidade de se adaptarem ao uso da tecnologia para medir e promover o bem-estar dos funcionários.

Tabela 42



³⁷ Bloomberg, *India Robot Invasion Undercuts Modi's Quest to Put Poor to Work*, agosto de 2015



A more human resource.™

CONCLUSÃO

As descobertas neste artigo ajudam a indicar para os departamentos de RH e para as empresas as soluções, hoje e no longo prazo, que podem beneficiar tanto empregadores quanto funcionários. Ao entender as necessidades dos profissionais ao redor do mundo, é possível desenvolver estratégias para ajudar as pessoas a conviver com as mudanças no ambiente de trabalho e ajudá-las a se sentirem equipadas para aderir a tais mudanças. Embora o ritmo da mudança possa variar entre as regiões e os setores, podemos esperar que evoluções rápidas na tecnologia infiltrem-se e afetem os profissionais em quase todas as regiões do mundo.

Todas as necessidades básicas do ambiente de trabalho discutidas neste artigo provavelmente transformarão a realidade profissional das pessoas em um futuro não tão distante, mas as seguintes necessidades e suas respectivas tendências no ambiente de trabalho representam áreas ricas de investigação de como ajudar a atender cada uma delas. Ao explorar as seguintes áreas quanto a essas necessidades e tendências em particular, os líderes de RH podem começar a entender como essas mudanças podem ser abordadas para promover uma força de trabalho mais produtiva, satisfeita e bem-sucedida.

A necessidade no ambiente de trabalho mais universal e abrangente – a necessidade de liberdade – sem dúvida aumentou o desejo dos profissionais do mundo todo de definir os próprios cronogramas, trabalhar remotamente em qualquer lugar que quiserem e fazer a maior parte do trabalho usando um dispositivo móvel. Embora os funcionários desejem ter mais liberdade, os empregadores precisam encontrar uma maneira de responsabilizar as pessoas pelo próprio trabalho. Assim, pode haver uma desconexão entre o desejo dos funcionários de liberdade e o que pode ser viável em termos de eficiência. **Por um lado, os empregadores podem oferecer uma remuneração menor que proporcione maior liberdade. Por outro,** os empregadores que oferecerem maior liberdade aos funcionários poderão reconhecer os benefícios – como ter funcionários mais felizes, dedicados e satisfeitos, bem como o benefício adicional de desfrutar de um pool de talentos sustentável.

Por fim, a maior liberdade no ambiente de trabalho provavelmente será concedida mais a profissionais em cargos administrativos do que em cargos de produção, o que pode criar uma disparidade ainda maior entre esses dois grupos. Para ajudar as pessoas a incorporarem a liberdade na carreira ao longo do tempo, os empregadores devem considerar como ajudar os funcionários a contornar uma necessidade de flexibilidade com relação a cronograma, local e trabalho em dispositivo móvel.

Como o conceito de liberdade no ambiente de trabalho pode ser oferecido àqueles que realizam trabalhos manuais ou prestam serviços? Como os empregadores podem equilibrar cronogramas de trabalho de modo que as contribuições dos funcionários possam ser distribuídas de maneira equilibrada e justa? Como a colaboração pode ocorrer de maneira eficiente entre pessoas com cronogramas de trabalho diferentes? Como as ferramentas de colaboração podem ser utilizadas para ajudar as equipes a sentirem que estão trabalhando juntas em tempo real? Com relação ao local, todos os tipos de trabalhos em diferentes setores podem ser realizados remotamente? Como "trabalhar remotamente em casa" aumenta a produtividade para empregadores e funcionários? Além disso, flexibilidade no ambiente de trabalho e trabalhar remotamente em qualquer lugar impõem preocupações quanto à segurança dos dados corporativos. Como a habilidade de trabalhar "em qualquer lugar" afeta a estabilidade? Por fim, como os empregadores garantem a segurança dos dados quando o trabalho é feito exclusivamente usando um dispositivo móvel?



A more human resource.™

Ao pensar na necessidade de conhecimento no ambiente de trabalho, o modo como os empregadores e os funcionários acumulam conhecimento está mudando rapidamente devido ao aumento das ferramentas e plataformas disponíveis às pessoas para uso no trabalho. Talvez a mais universal dessas ferramentas seja a mídia social, que hoje é amplamente usada para comunicação pessoal. Já há uma tendência do uso da mídia social para a gestão de clientes e parceiros, bem como uma maior tendência ao uso de plataformas de interesse especial do setor externas ao empregador, mas aprovadas por ele para uso pelos seus funcionários. Considerando isso, como as plataformas de mídia social atuais podem ser aproveitadas para aumentar a colaboração cotidiana entre as equipes? Além disso, regras referentes a informações proprietárias tornar-se-ão importantes e precisarão ser gerenciadas, o que impõe a questão de quem gerenciará essas informações para atender melhor às necessidades da organização e de seus funcionários.

Com relação à necessidade de estabilidade – a mais associada aos atuais temores no ambiente de trabalho – os profissionais precisam entender como poderão permanecer relevantes ao longo do tempo. Com a concorrência por trabalho avançando para um nível global, será importante entender exatamente o que isso significa para os funcionários individuais. Embora a competição no ambiente de trabalho esteja certamente avançando para se tornar mundial, os empregadores precisarão entender como incutir a cultura na busca global e, talvez mais importante, se isso poderá ser facilitado para minimizar os temores dos funcionários quanto à crescente concorrência.

Argumenta-se que a necessidade do ambiente de trabalho de maior impacto sobre as tendências atuais pode ser a da autogestão. Essa necessidade é cada vez mais importante, especialmente com relação a tendências como automação, que pode acabar substituindo um grande número de pessoas que realiza trabalho repetitivo, bem como para alguns trabalhos que exigem decisões complexas envolvendo um pensamento mais crítico. Conseqüentemente, haverá menos empregos disponíveis para funcionários individuais, enquanto o impacto sobre os lucros da empresa poderá ser grande em relação ao aumento de produtividade e redução de custos. De uma perspectiva mais positiva para o funcionário, porém, a autogestão pode possibilitar o crescimento e aprendizado dos indivíduos. Para navegar nesses extremos opostos, os empregadores devem considerar o seguinte: Como os empregadores retêm funcionários em um clima de incerteza, ao mesmo tempo mantendo-os produtivos? Como as iniciativas como novas leis sobre automação ou oferta e procura de mão de obra moldarão o que os empregadores podem fazer com essa tendência? Como os empregadores podem realmente se adaptar por completo à automação? Os departamentos e as hierarquias podem ser realmente reduzidos, descontinuados ou abandonados?

Por fim, a necessidade de sentido certamente evoluiu ao longo dos anos. Hoje, os mais jovens da geração milênio enfatizam mais a busca de sentido na carreira do que as gerações anteriores, que tendiam a buscar um sentido fora do trabalho. Com essa diferença de geração em mente, as questões a serem consideradas antes de implementar iniciativas para proporcionar um ambiente de trabalho com mais sentido incluem: como os empregadores podem manter a nova Geração Z (indivíduos pós-geração milênio que ainda não estão no mercado de trabalho) envolvida conforme as gerações empregadas atualmente avançam na carreira? Os indivíduos da Geração Z e os jovens da geração milênio exigirão um modelo de negócios diferente? Em caso positivo, como será esse modelo?



A more human resource.™

As considerações acima proporcionam uma plataforma útil para as empresas e os empregadores entenderem como as necessidades dos funcionários estão conduzindo as tendências no ambiente de trabalho. Ao alinhar o paradigma de trabalho da organização com as necessidades básicas da sua mão de obra, em vez de insistir que os funcionários se enquadrem no molde corporativo, os empregadores podem prever melhor como a cultura no ambiente de trabalho pode continuar a evoluir para criar algo mais dinâmico e produtivo. Quanto melhor as empresas, organizações e empregadores posicionam-se para atrair uma mão de obra de orientação global, de diversas idades e ágil, mais eles poderão prosperar no futuro.

SOBRE A ADP

Tecnologia poderosa com um toque humano. Empresas de todos os tipos e tamanho ao redor do mundo confiam no sistema, solução, serviço e percepções de especialistas da ADP para ajudar a evidenciar o potencial de seus funcionários. RH. Talento. Benefícios. Folha de Pagamento. Compliance. Trabalhamos juntos para construir uma força de trabalho melhor. Para mais informações, visite ADP.com.br

A ADP e o logotipo da ADP são marcas registradas da ADP, LLC. Todas as outras marcas são de propriedade de seus respectivos donos. Copyright © 2016 ADP, LLC.

INFORMAÇÕES PARA A IMPRENSA:

RMA Comunicação

Juliana Duarte – juliana.duarte@rmacomunicacao.com.br – (11) 2244.5962

Lara Mengatti – lara.mengatti@agenciarma.com.br – (11) 2244.5933

Guilherme Lopes – guilherme.lopes@agenciarma.com.br – (11) 2244.5959



A more human resource.SM

