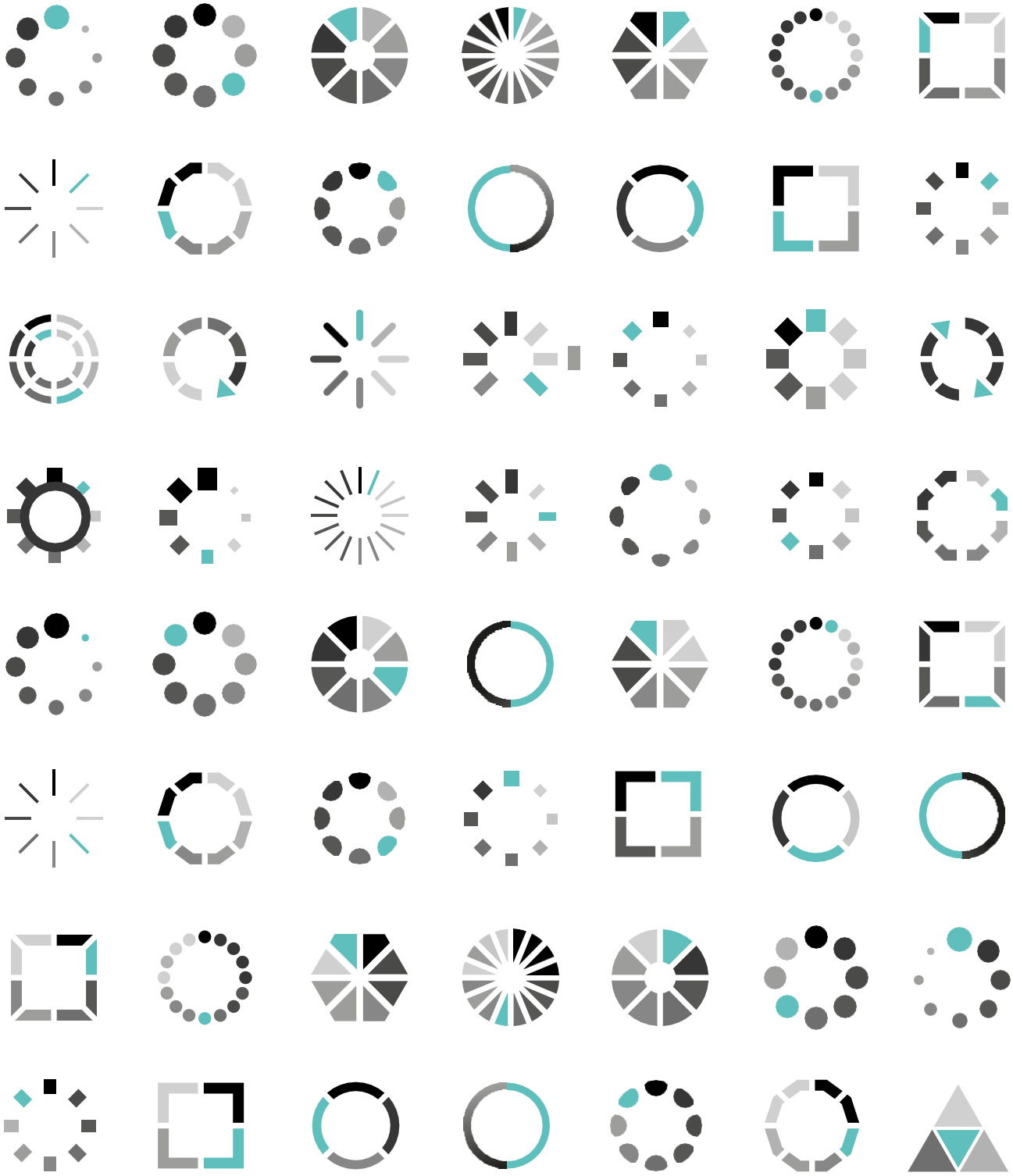


Redefinindo o Normal

Construindo a Nova Era de Trabalho - 2021

THE ADECCO GROUP

Adecco Adia BADENOCH + CLARK GENERAL ASSEMBLY Hired_ LHH modis pontoon Spring Professional

Índice

Introdução 3

Resultados:

1 | Trabalho Híbrido: O bom, o mau e o ruim 4

2 | Mais Curta e Flexível: A nova semana em demanda 10

3 | Burnout [Síndrome do esgotamento profissional] pode ser a próxima epidemia dos funcionários 16

4 | Líderes devem se reconectar à desconexão 20

5 | A Grande Reavaliação 27

Você está pronto para o próximo normal? 34

Introdução

No início de 2020, a pandemia causada pelo vírus Covid-19 acelerou as mudanças nas práticas de trabalho. Devido a isso e para compreender as crescentes expectativas tanto dos funcionários quanto dos gerentes nesta nova era, o Grupo Adecco comissionou e produziu um estudo de oito mercados para investigar as atitudes, os comportamentos e as perspectivas sobre o futuro do trabalho, dos funcionários que exercem suas funções em escritórios. Com o título de *Redefinindo o Normal: Construindo a Nova Era de Trabalho*, o estudo ajudou as empresas e as organizações a compreenderem quais eram os melhores caminhos a percorrer durante aqueles tempos incertos.

A segunda edição do estudo, Redefinindo o Normal 2021, complementa a publicação original, focando nas perspectivas para 2021 e além.

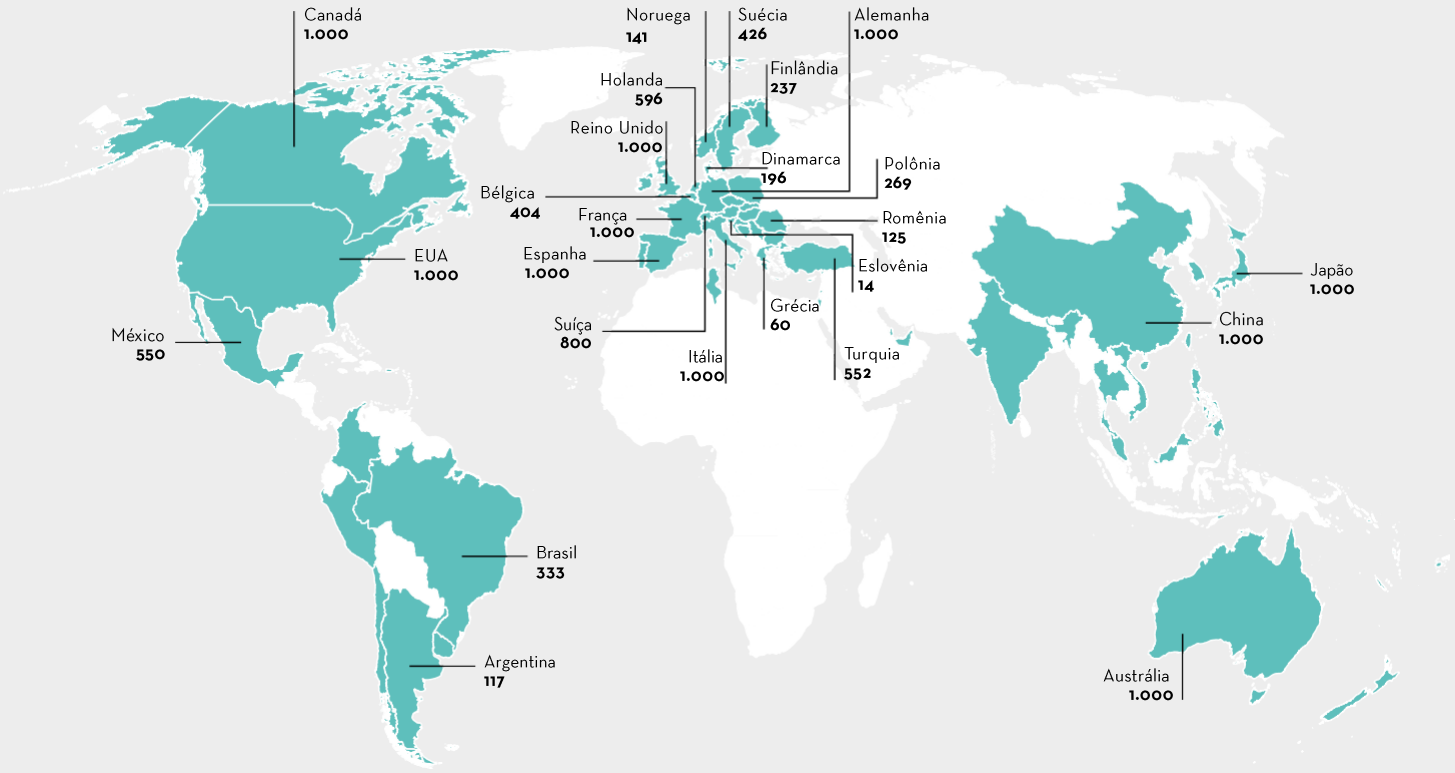
Em 2020, o estudo entrevistou 8.000 pessoas de oito países (Austrália, França, Alemanha, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos), e esta pesquisa atual inclui 14.800 entrevistados de 25 países. Os países pesquisados em 2020 também participaram do novo estudo, acompanhados dos seguintes países: Argentina, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Finlândia, Grécia, México, Holanda, Noruega, Polônia, Romênia, Eslovênia, Suécia, Suíça e Turquia.

Todos os entrevistados tem entre 18 e 60 anos, e o requisito era que exercessem suas funções em escritórios por mais de 20 horas na semana e tivessem seu trabalho alterado durante a pandemia (por exemplo, mudar para um ambiente mais remoto). O trabalho de campo foi realizado de 13 de maio a 4 de junho de 2021, no idioma local.

Os resultados trazem informações sobre as práticas de trabalho, comportamentos e atitudes, e ajudarão as empresas a continuar evoluindo e se adaptando à medida que aguardamos um mundo pós-pandêmico e as novas formas de trabalho.

O Grupo Adecco e suas marcas estão prontos para ajudar as empresas a percorrer este novo caminho.

14.800 entrevistados de 25 países responderam a uma pesquisa on-line de 15 minutos. O trabalho de campo foi conduzido de 13 de maio a 4 de junho de 2021, nos idiomas locais.



Trabalhadores que exercem suas funções em escritórios (18-60 anos)

Os entrevistados trabalhavam em escritórios, com contratos de pelo menos 20 horas, e cuja forma de trabalho foi alterada durante a pandemia, predominando a forma remota.

2020 - 8 mercados (8.000): Austrália, França, Alemanha, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e EUA.

1 Trabalho Híbrido: O bom, o mau e o ruim

A tendência se confirmou. Mas quais são as consequências para os negócios?

Trabalho Híbrido: O bom, o mau e o ruim

A tendência do trabalho híbrido, tal como estabelecido na pesquisa de 2020, foi confirmada. No entanto, há experiências divergentes para os trabalhadores e algumas áreas pioraram. O desafio dos líderes é capitalizar em cima das oportunidades trazidas pelo Novo Normal e construir novas estruturas e recursos capazes de assegurar que esta nova forma de trabalho seja à prova do futuro.

As empresas devem se concentrar no bem-estar, reconectando os líderes e os colaboradores, e reconhecer que uma abordagem única e padrão não será capaz de atender às necessidades de todos os colaboradores.

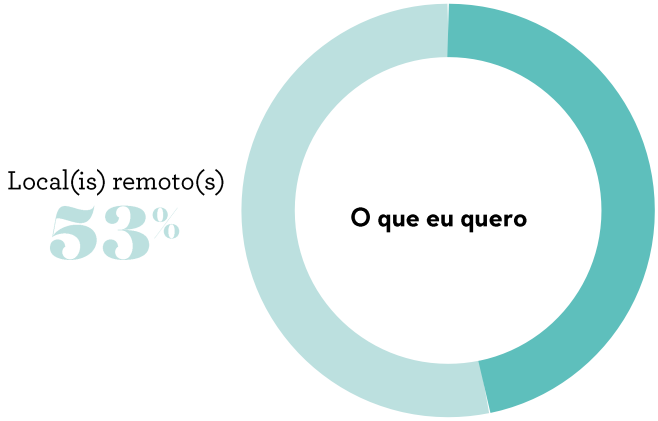
O próximo normal continua a ser totalmente híbrido

Globalmente, os colaboradores desejam manter um modelo de trabalho híbrido, nos quais mais da metade do tempo seja trabalhando de forma remota (53%), com o restante do tempo no escritório (47%).

> "Em média, os trabalhadores desejam passar, pelo menos 53% do tempo trabalhando de forma remota."

Tendências relevantes se derivam disso. As gerações mais jovens gostariam de passar mais tempo no escritório. Os trabalhadores da Geração Z, por exemplo, gostariam de passar 56% do tempo de trabalho no escritório. Em geral, quanto mais jovem o entrevistado, mais propenso ele está a desejar passar o tempo no escritório, pois eles precisam da estrutura e da experiência das pessoas ao seu redor para apoiá-los pessoalmente, enquanto os trabalhadores seniores já têm a autonomia e o conhecimento que a experiência lhes trouxe.

Desejam passar a semana de trabalho nos seguintes locais após a pandemia:



Aqueles com filhos gostariam de estar no escritório mais (51%) do que aqueles sem filhos (42%).

Os mais jovens querem mais tempo no escritório;
- 56% Geração Z
- 48% Millennials
- 46% Geração X
- 44% Baby boomers

Desejam trabalhar de forma remota após a pandemia:

Todos querem passar, pelo menos 40% do tempo de trabalho de forma remota (exceto na China).

Japão	64%	Alemanha	54%	França	50%
Reino Unido	63%	Latam	54%	Suíça	49%
Canadá	62%	EUA	54%	Austrália	47%
Espanha	59%	Itália	52%	EEMENA	43%
Nórdicos	54%	Bél/Hol	52%	China	23%

P17. Se você pudesse escolher, que proporção do seu tempo, você gostaria de passar trabalhando nos seguintes locais em uma semana comum após a pandemia? Base: Todos os entrevistados (14.800), Tem filhos em casa (8.148), Sem filhos (5.595), Geração Z (380), Millennials (6.908), Geração X (6.159), Baby boomers (1.353).

Embora possa parecer um contrassenso, os dados mostram que aqueles com filhos também querem passar mais tempo trabalhando no escritório (51%), do que aqueles sem filhos (42%), sugerindo que aqueles com filhos preferem estabelecer limites entre o trabalho e a vida familiar.

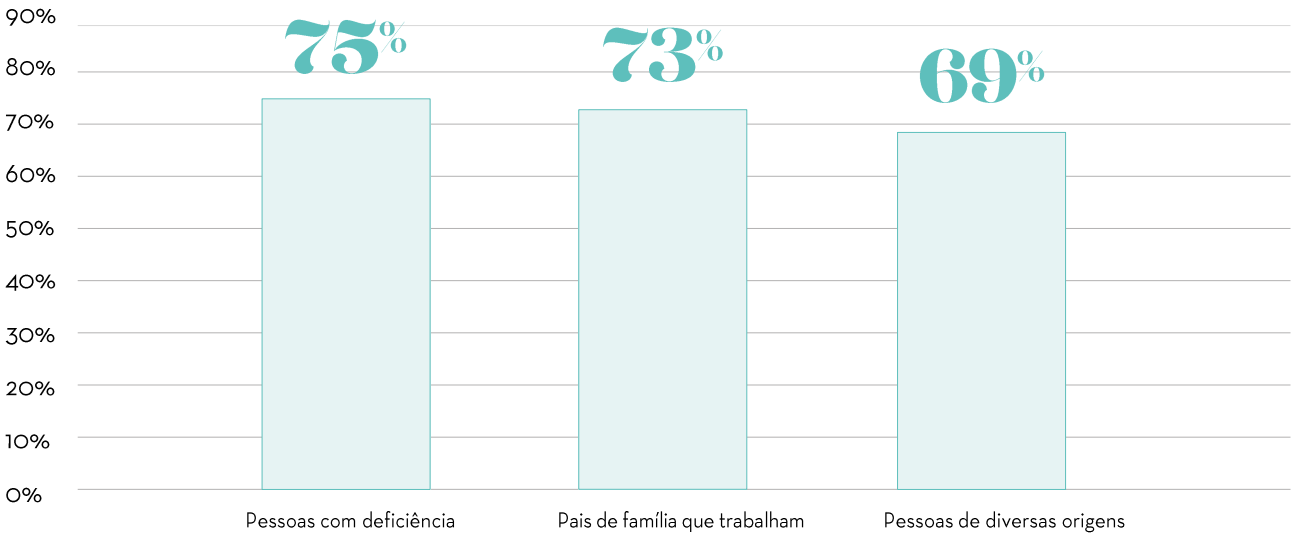
Em termos de divisão geográfica, as pessoas na maioria dos países, com exceção da China, preferem passar pelo menos, 40% do tempo trabalhando de forma remota, sendo o Japão (64%), o Reino Unido (63%) e o Canadá (62%) os mais favoráveis ao trabalho remoto.

Os modelos híbridos irão criar um trabalho mais diversificado e inclusivo

Um ano e meio após a pandemia, os funcionários e as empresas foram forçados a mudar para formas remotas e híbridas de trabalho, e a flexibilidade ainda é considerada uma fonte de benefícios universais com forte adesão da gerência executiva. 8 em cada 10 concordam que tanto eles, quanto as empresas se beneficiarão da flexibilidade em torno do tempo passado no escritório e no trabalho remoto.

Além disso, a maioria acredita que os padrões de trabalho híbridos oferecem oportunidades para a criação de uma trabalho mais diversificado e inclusivo, que beneficiará os portadores de deficiências (75%), pais de família trabalhadores (73%) e as pessoas de diversas origens (69%).

Acreditam que as mudanças à vida profissional causadas pela pandemia criarão mais oportunidades:



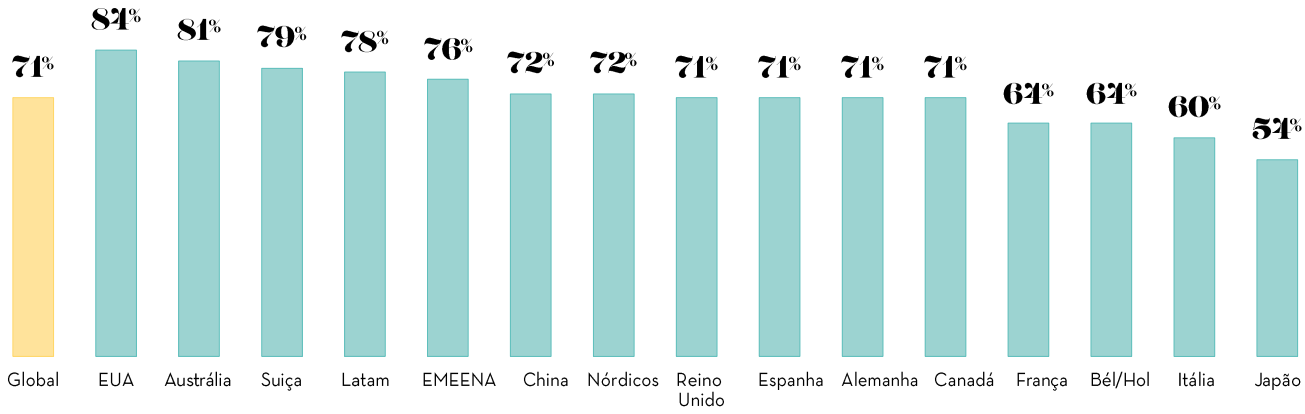
P19. Até que ponto você concordaria ou discordaria das seguintes declarações sobre o futuro do trabalho após a pandemia? Base: Todos os entrevistados (14.800).

Os funcionários abraçaram esta nova vida, adaptando sua casa para trabalhar. Em nível mundial, 71% das pessoas criaram ambientes de trabalho remotos eficazes para si mesmas, e exatamente a mesma proporção diz que, trabalhar remotamente com mais frequência do que antes da pandemia, será importante para elas no futuro.

> "**7 em cada 10** (71%) declaram que trabalhar de forma remota mais do que trabalhavam antes da pandemia será importante para eles no futuro."

Existe uma aprovação universal do trabalho híbrido e flexível entre estruturas empresariais e geográficas, gerações e status parental. É uma afirmação clara de que o trabalho híbrido não foi um efeito temporário da pandemia, mas uma expectativa para os trabalhadores no novo normal.

Instalações em casa que permitem que trabalhem bem à distância:



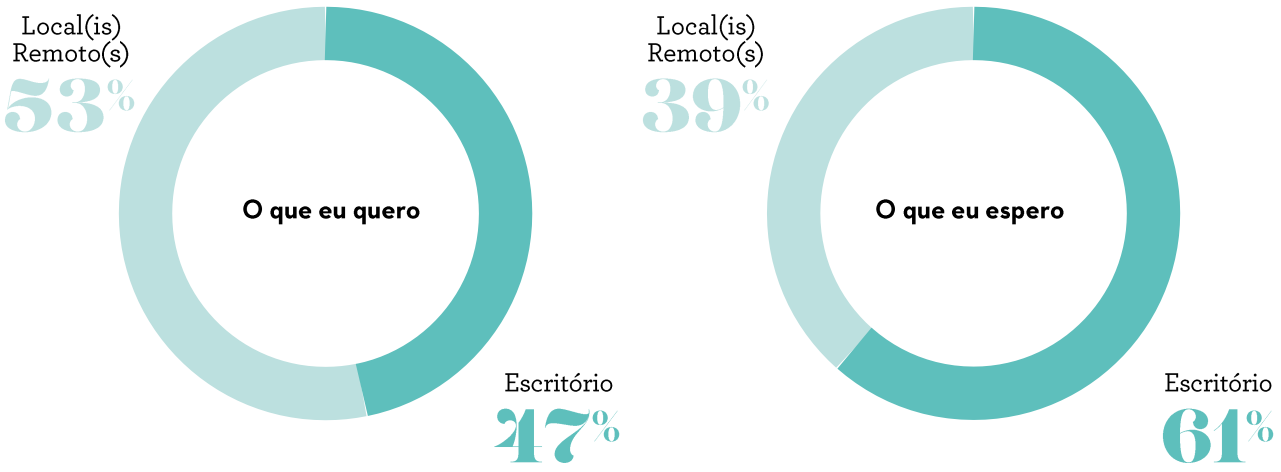
P30. Pensando em como os últimos 12 meses podem ter afetado suas atitudes em relação ao trabalho, até que ponto você concordaria ou discordaria com o seguinte? Base: Todos os entrevistados (14.800), Base: Austrália (1.000), França (1.000), Alemanha (1.000), Itália (1.000), Japão (1.000), Espanha (1.000), Reino Unido (1.000), EUA (1.000), Canadá (1.000), China (1.000), Suíça (800), Bél/Hol (1.000), EMEENA (1.000), Latam (1.000) e Nórdicos (1.000).

Retorno ao escritório. Problemas à frente?

Apesar da atitude positiva em relação ao trabalho híbrido, existem tensões entre a forma como os funcionários querem trabalhar pós-pandemia e o que eles esperam que as empresas permitam. Há também a preocupação de como as empresas podem exigir mais tempo no escritório.

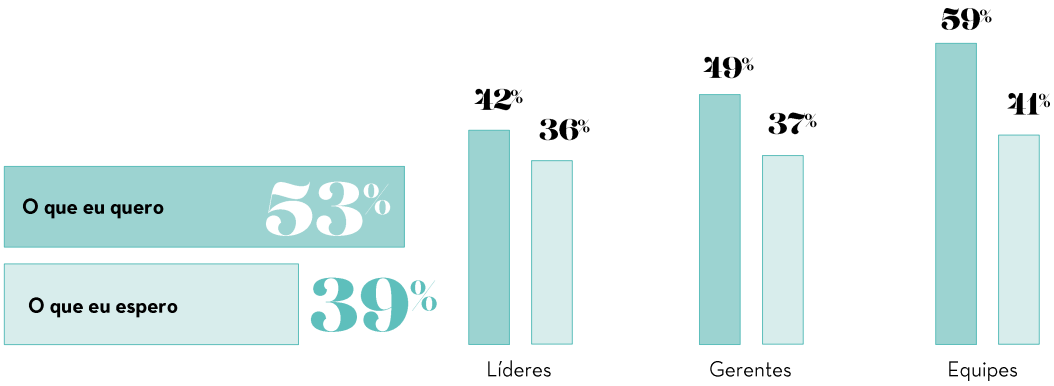
Os funcionários gostariam de passar 47% do tempo trabalhando no escritório, mas temem que as empresas exigem, pelo menos 61% do tempo. Esta tensão parece ser mais significativa entre os colaboradores que gostariam de trabalhar remoto em 59% da semana, mas esperam que as empresas só permitam até 41% do tempo de trabalho remoto.

Desejam passar em comparação com o que esperam passar da semana de trabalho nos locais a seguir, após a pandemia:



P16. Após a pandemia, que proporção do seutempo você espera trabalhar nos seguintes locais? P17. Se você pudesse escolher, que proporção do seu tempo você gostaria de trabalhar nos seguintes locais em uma semana em média após a pandemia? Base: Todos os entrevistados (14.800).

Desejam passar comparado com o que esperam passar o tempo trabalhando à distância após a pandemia:



P16. Após a pandemia, que proporção do seutempo você espera trabalhar nos seguintes locais? P17. Se você pudesse escolher, que proporção do seu tempo você gostaria de trabalhar nos seguintes locais em uma semana em média após a pandemia? Base: Todos os entrevistados (14.800), Líderes (1.427), Gerentes (6.978) e Equipes (6.171).

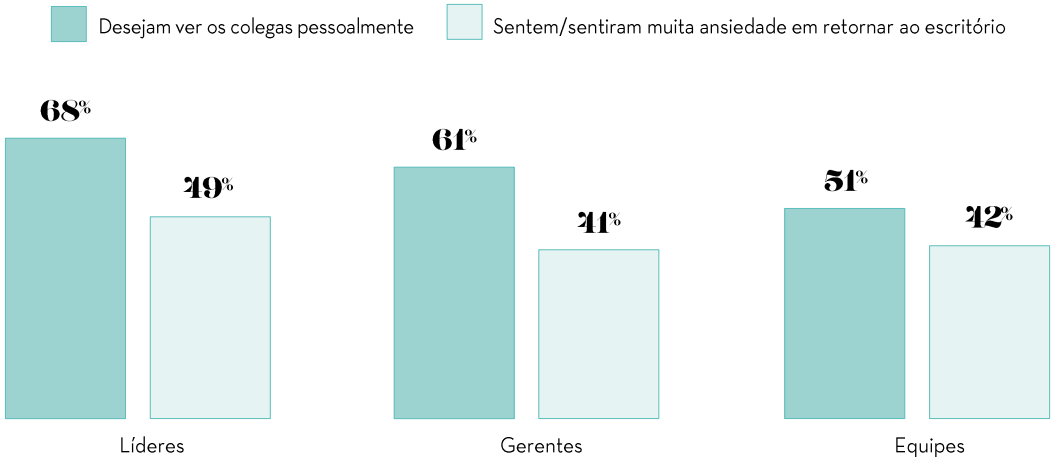
"**42%** dos trabalhadores declaram que sentem ou já sentiram muita ansiedade em voltar ao escritório."

Embora haja entusiasmo para 57% dos entrevistados em voltar ao escritório físico e ver os colegas, há também uma certa ansiedade (42%).

Aqueles que estão ansiosos para retornar ao escritório, estão mais preocupados em perder os benefícios do trabalho remoto. Eles se sentem mais fortes com a melhoria da sua produtividade durante os últimos 12 meses, e classificam o trabalho remoto e a capacidade de cuidar dos outros como mais importante, do que aqueles que não se sentem ansiosos.

Atingir o equilíbrio certo e reconhecer que uma abordagem múltipla e adaptada será fundamental para que as empresas percorram esta transição.

Mal conseguem esperar para voltar a ver os colegas pessoalmente vs. os que dizem que sentem/sentiram muita ansiedade em retornar ao escritório:



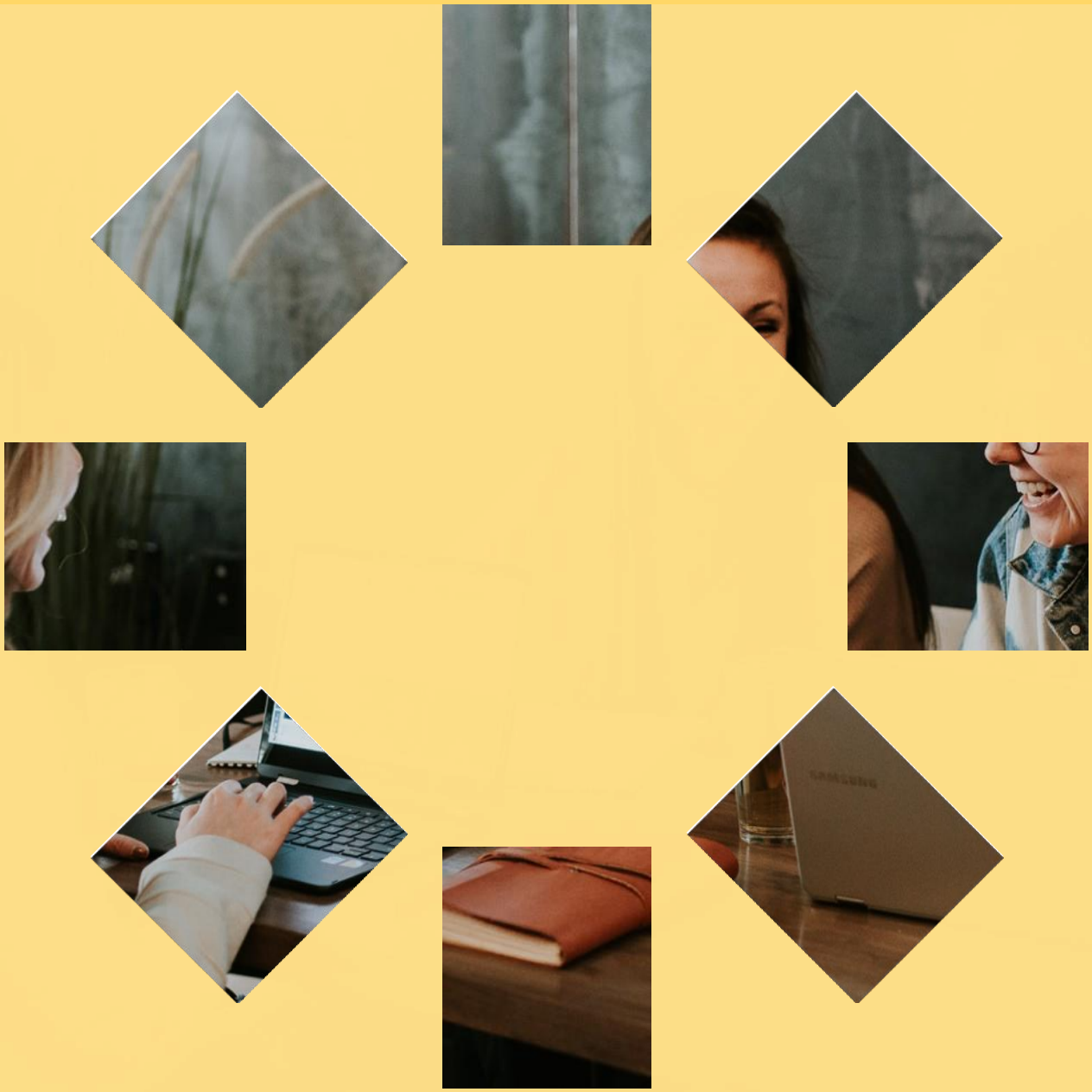
P30. Pensando em como os últimos 12 meses podem ter afetado suas atitudes em relação ao trabalho, até que ponto você concordaria ou discordaria com o seguinte? Base: Líderes (1.427), Gerentes (6.978) e Equipes (6.171).

Trabalho Híbrido: Principais conclusões

- Os últimos 18 meses mostraram que o trabalho remoto não equivale a uma perda da produtividade e que é possível uma forma mais inclusiva e flexível. Os funcionários querem manter a flexibilidade sobre quando e onde eles trabalham.
- O desafio para os líderes é construir as estruturas, tecnologia e recursos adequados para garantir que esta nova forma de trabalho seja à prova de futuro, olhando para além da localização de seus funcionários.
- É importante que as empresas considerem um modelo híbrido de trabalho que estabeleça o equilíbrio certo entre o escritório e o trabalho remoto. Reconhecer que uma abordagem única e padrão não será capaz de atender às necessidades de seus funcionários. Uma mentalidade de personalização em massa será necessária.
- Opções de trabalho flexíveis e remotas é uma expectativa dos funcionários como parte das políticas da empresa para atrair e manter os melhores talentos.
- No entanto, o escritório físico ainda desempenhará um papel importante no próximo normal. As empresas devem considerar como proporcionar um ambiente de escritório seguro, confortável e agradável para impulsionar a comunicação, as relações dos colegas e um senso de cultura e moral de equipe, em particular para aqueles que estão ansiosos pelo retorno.
- A tecnologia é um fator importante para fazer o trabalho híbrido funcionar: as infraestruturas de nuvem, segurança cibernética e transformação digital são os alicerces fundamentais para o sucesso do próximo normal.
- A mudança para um modelo de trabalho híbrido deve criar mais oportunidades para pessoas com deficiências, pais de família e pessoas de diversas origens. As empresas devem usar o momento para impulsionar sua diversidade, igualdade e inclusão, e para dar suporte a esses grupos.

2 Mais curta e flexível: A nova semana em demanda

Colaboradores mantiveram a flexibilidade obtida durante 2020, mas querem mais.



A produtividade sobreviveu à mudança para o trabalho híbrido à medida que as pessoas se tornaram melhores gestores do seu tempo e equilibraram mais vida/trabalho. Mais de 8 em cada 10 entrevistados (82%) declaram que sua produtividade permaneceu a mesma ou melhorou durante os últimos 12 meses.

Desta forma, quase três quartos (72%) querem que as empresas examinem a duração da semana de trabalho e o número de horas que as pessoas devem trabalhar, sendo que mais da metade (57%) acredita que o trabalho pode ser feito em menos de 40 horas. Estas conclusões têm apoio do número esmagador de funcionários (75%), que acreditam que é importante manter a flexibilidade como parte do retorno ao normal.

Mas se os padrões de trabalho flexíveis se tornarem padrão, o contrato de 9 a 5 horas torna-se ultrapassado. Há pedidos, tanto por parte dos trabalhadores como dos líderes, para que o trabalho seja avaliado pelos desfechos e resultados, ao invés das horas de trabalho, confirmando uma tendência que já havia surgido fortemente no relatório de 2020.

Contudo, as empresas e os líderes ainda não se adaptaram à procura de abordagens baseadas em resultados, ao invés da base de horas de trabalho. Apenas 36% dos colaboradores sentem que os seus gerentes irão avaliar o seu desempenho com base nos resultados e não no número de horas trabalhado.

Os pontos positivos do trabalho remoto

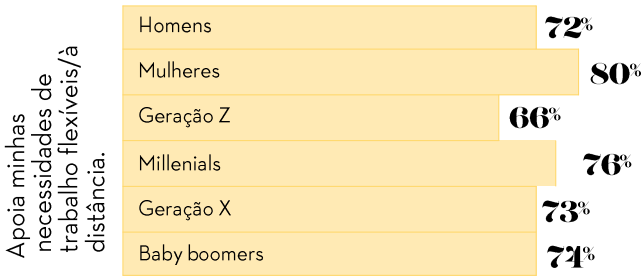
Durante os últimos 12 meses, enquanto o mundo estava no meio da pandemia, foram descobertos muitos pontos positivos no trabalho. Por exemplo, 63% dos entrevistados declaram que suas habilidades de trabalho digital e remoto melhoraram; 50% declaram que o equilíbrio entre trabalho/vida pessoal melhorou; 47% declaram que a gestão de tempo melhorou; e 39% relatam uma melhoria no sentimento de confiança para realizar o trabalho.

Considerando que a maioria (67%) dos entrevistados desfrutaram de alguma autonomia sobre seus próprios horários, uma proporção mais alta de trabalhadores (76%) gostariam de manter esta flexibilidade sobre como e quando trabalhar, de agora em diante. Altamente valorizada em todo o mundo, gênero e idade, especialmente por aqueles com filhos e responsabilidades de cuidado. Não surpreende que a Geração Z se sinta menos propensa a manter a flexibilidade.

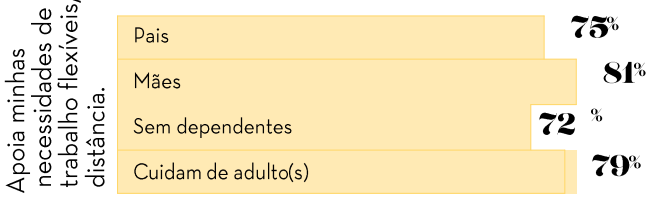
76%

Declaram que o apoio a necessidades de trabalho flexíveis será importante **após** a pandemia.

Declaram que o apoio a necessidades de trabalho flexíveis será importante após a pandemia:



Declaram que o apoio a necessidades de trabalho flexíveis será importante após a pandemia:



P13. Pensando sobre o papel dos gerentes após a pandemia, qual será a importância das seguintes habilidades e comportamentos? Base: Geração Z (380), Millennials (6.908), Geração X (6.159), Baby boomers (1.353). Mães com filhos em casa (3.829), Pais com filhos em casa (4.299), Ter um adulto dependente de cuidados (159) e Sem dependentes (3.434),

"**82%** declaram que a produtividade permaneceu a mesma ou melhorou nos últimos 12 meses."

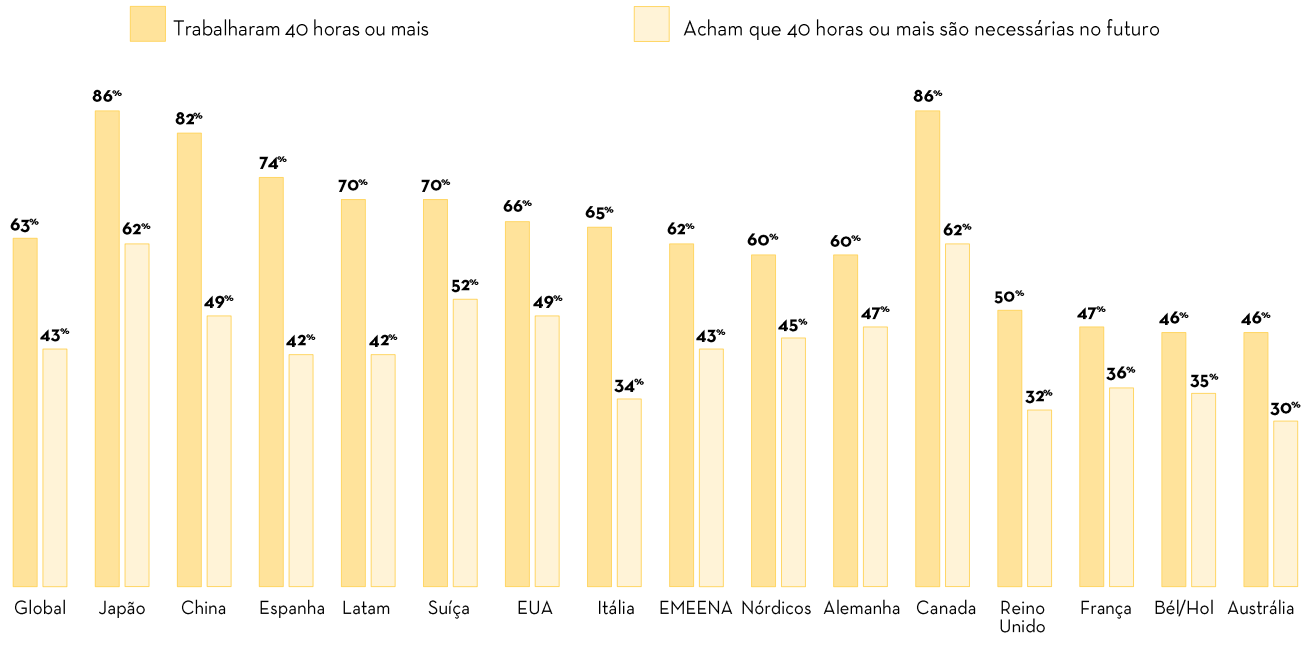
A produtividade sobreviveu à mudança para o trabalho híbrido, com 82% sentindo que são tão produtivos ou mais produtivos do que antes. Esta tendência mostra um aumento de 7% em relação à mesma questão no ano passado, sugerindo que quanto mais tempo as pessoas trabalharam de forma remota, mais se adaptaram e mais confiantes sentem que sua produtividade é tão boa quanto, ou melhor, em comparação com o trabalho no escritório.

Uma semana mais curta está em demanda

O número de horas trabalhadas aumentou em 14% desde 2020, com 63% declarando que trabalham mais de 40 horas por semana. Entretanto, 6 em cada 10 declaram que seriam capazes de completar suas tarefas semanais em menos de 40 horas. Esta desconexão entre as horas trabalhadas e as horas consideradas necessárias é clara em todas os países, com o Japão, a China e a Espanha mostrando a maior desconexão.

"**63%** trabalharam mais de 40 horas por semana. Mas 6 em cada 10 declaram que seriam capazes de fazer seu trabalho em menos de 40 horas."

Trabalharam 40 horas ou mais por semana nos últimos 12 meses em comparação com a necessidade de passar 40 horas ou mais para fazer o trabalho:



P10. Quantas horas você diria que esteve trabalhando, em média, durante os últimos 12 meses em uma semana? P37. Agora que novas formas de trabalho estão se estabelecendo, quantas horas você acha que realmente precisa para realizar seu trabalho em uma semana em média? Base: Todos os entrevistados (14.800), Austrália (1.000), França (1.000), Alemanha (1.000), Itália (1.000), Japão (1.000), Espanha (1.000), Reino Unido (1.000), EUA (1.000), Canadá (1.000), China (1.000), Suíça (800), Bél/Hol (1.000), EMEENA (1.000), Latam (1.000) e Nórdicos (1.000).

Isto explica porque a maioria (72%) dos entrevistados quer que as empresas reexaminem a duração da semana de trabalho, e 73% declaram que os contratos devem se concentrar nas necessidades da função e não no número de horas trabalhadas. Em ambos os casos destas questões, há uma forte concordância por parte da gerência executiva, que também acredita que as empresas devem se concentrar nestes tópicos a partir de agora.

8 em 10 (79%) líderes concordam

8 referências de mercado +1 vs. 2020

72%

Declaram que as empresas devem reexaminar a **duração da semana de trabalho** e as horas que se espera que os funcionários trabalhem.

8 referências de mercado +3 vs. 2020

73%

Declaram que os contratos dos funcionários devem se concentrar mais em **cumprir as necessidades da função** e menos no número de horas trabalhadas.

8 em 10 (81%) dos líderes concordam

P19. Até que ponto você concordaria ou discordaria das seguintes declarações sobre o futuro do trabalho após a pandemia? Base: Todos os entrevistados (14.800), Austrália (1.000), Latam (1000), China (1.000), França (1.000), Japão (1.000) e Nórdicos (1.000).

O desempenho com base em resultados ainda é um desafio

Com o trabalho flexível se tornando padrão, o contrato de 9 a 5 horas de trabalho está ultrapassado. Mais trabalhadores e líderes exigem para serem avaliados pelos resultados, ao invés de horas de trabalho, uma tendência que já era forte em 2020.

Enquanto 73% dos trabalhadores declaram que as empresas deveriam avaliar o desempenho com base em seus resultados e não no número de horas trabalhadas (81% dos líderes concordam), mais da metade (52%) também declara que seus gerentes não atendem as suas expectativas de avaliação com base nos resultados e não nas horas trabalhadas. Para os colaboradores, o número é muito menor, apenas 36% sentem que seu desempenho é baseado em resultados.

"Apenas **36%** declaram que seus gerentes estão avaliando os resultados, ao invés das horas trabalhadas."

"Quase metade dos líderes não achou fácil apoiar e orientar a equipe para se concentrar em atingir as metas e avaliar o desempenho com base nos resultados."

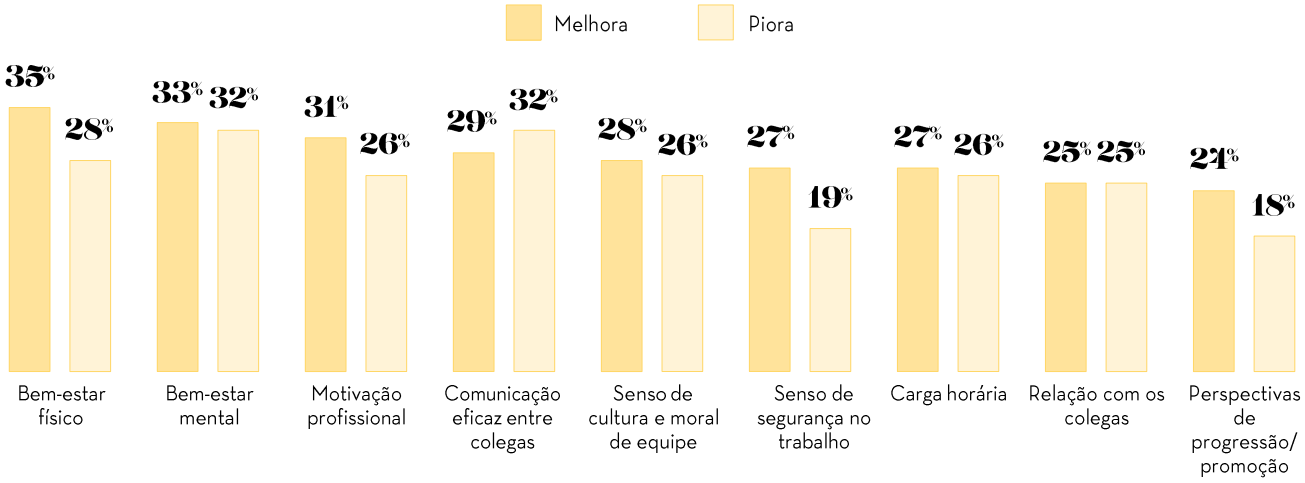
Os gerentes admitem enfrentar dificuldades, com 55% declarando que não é fácil integrar o novo pessoal. Da mesma forma, 45% afirmam que não é fácil apoiar e orientar suas equipes para que se concentrem em atingir as metas comerciais, e 44% declaram que não é fácil avaliar o desempenho com base nos resultados, ao invés das horas trabalhadas.

Uma abordagem múltipla e adaptada

Apesar da total aprovação do modelo de trabalho híbrido e flexível para a maioria dos trabalhadores, a experiência fica evidente em diferentes aspectos do trabalho, abrangendo bem-estar, carreira, relacionamentos e engajamento da empresa.

Ouvir os funcionários e identificar quais elementos do trabalho flexível têm funcionado bem, e onde ainda há espaço para melhorias, é o primeiro passo para estabelecer um novo padrão que funcione para todos. As empresas devem reconhecer que uma abordagem múltipla e adaptada será fundamental.

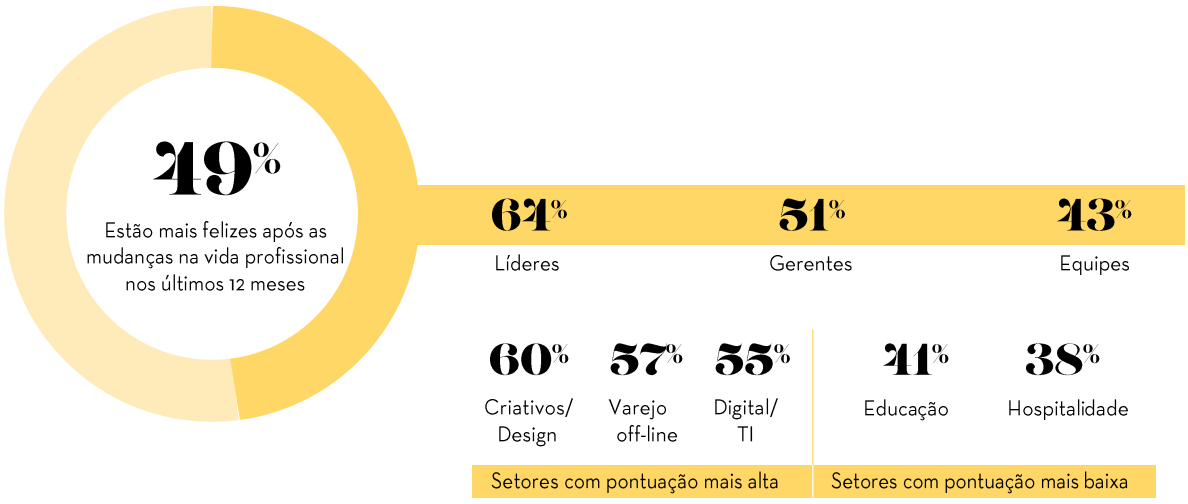
Declaram que os seguintes aspectos de sua vida profissional melhoraram/pioraram durante os últimos 12 meses:



P6. Pensando nos seguintes aspectos de sua própria vida profissional, quais você acha que melhoraram durante os últimos 12 meses, e quais permaneceram os mesmos ou pioraram? Base: Todos os entrevistados (14.800).

Em geral, pouco menos da metade dos funcionários (49%) estão felizes com o novo trabalho normal, embora os pais de família estão mais felizes com as novas condições do que aqueles sem dependentes.

Os líderes se sentem mais felizes, após as mudanças na vida profissional nos últimos 12 meses.



P30. Pensando em como os últimos 12 meses podem ter afetado suas atitudes em relação ao trabalho, até que ponto você concordaria ou discordaria com o seguinte? Base: Todos os entrevistados (14.800), Líderes (1.427), Gerentes (6.978), Equipes (6.171), Criativo/Design (235), Digital / TI (7.440), Varejo off-line (2.075), Educação (1.236) e Hospitalidade (165).

Mais curta e flexível, a nova semana em demanda: Principais conclusões

- Com todos os envolvidos exigindo maior flexibilidade, é essencial que as empresas escutem as necessidades dos funcionários para assim, garantir um local de trabalho sustentável e envolvente para todos.

- As pessoas querem trabalhar de forma mais inteligente. Manter a flexibilidade e a autonomia sobre seus próprios horários é fundamental para os trabalhadores, de agora em diante. As empresas devem construir uma cultura de confiança e reinventar o planejamento e a colaboração para uma nova era de trabalho flexível.

- Dentro deste cenário, os indicadores-chave de desempenho relacionados à produção e ao impacto devem ser a principal métrica pela qual um funcionário é avaliado, ao contrário do número de horas de trabalho.

- Avaliar o desempenho dos funcionários com base em sua atividade e tempo gasto on-line é ultrapassado e inadequado no próximo normal. As empresas devem avançar no sentido de fornecer apoio, orientação e, em última instância, treinamento para auxiliar os gerentes na transição da avaliação do desempenho do trabalho e dos funcionários.

- Com apenas 36% das equipes sendo avaliadas com base em seus resultados, a gestão do desempenho parece ser uma oportunidade de melhoria para líderes e empresas. Usar a tecnologia e criar recursos como cartões de pontuação claros e personalizados, análises contínuas, processos de *feedback* e ações colaborativas e adaptadas serão fundamentais para vincular o sucesso das equipes e indivíduos ao sucesso da empresa.

- Os pedidos para que as empresas reexaminem os contratos baseados em horários e se concentrem novamente nas produções e nos resultados continuam a ser fortes, e os líderes compartilham dessa visão. A automação de tarefas repetitivas através de tecnologias como a IA e a aprendizagem de máquinas, desempenhará um papel importante nesta mudança.

- As empresas e as autoridades devem trabalhar para criar um modelo híbrido que incentive e fomente um regime de trabalho melhor para todos, reconhecendo que uma abordagem múltipla e adaptada será fundamental. Ouvir o *feedback* dos funcionários e encontrar o equilíbrio certo será a chave para o sucesso do trabalho híbrido.

3 Burnout pode ser a próxima pandemia dos funcionários

O bem-estar é uma questão que abrange diversas idades e gêneros. E metade dos líderes têm problemas para ver os sinais.

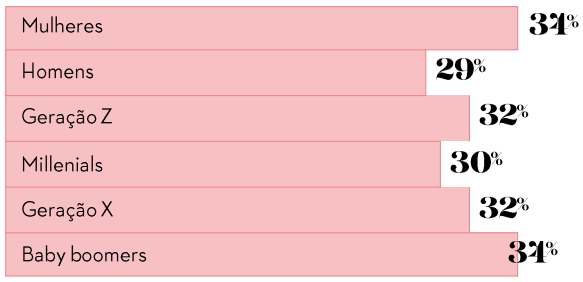
O burnout pode ser a nova pandemia dos funcionários

A saúde mental é uma questão global, abrangendo todos os entrevistados, independentemente da idade ou gênero. Em comparação com a pesquisa de 2020, mais pessoas estão dizendo que a saúde mental foi afetada. É, portanto, um grande desafio para as empresas e os líderes no futuro.

Declaram que a saúde mental piorou nos últimos 12 meses:

32%

Declaram que a saúde mental piorou nos últimos 12 meses

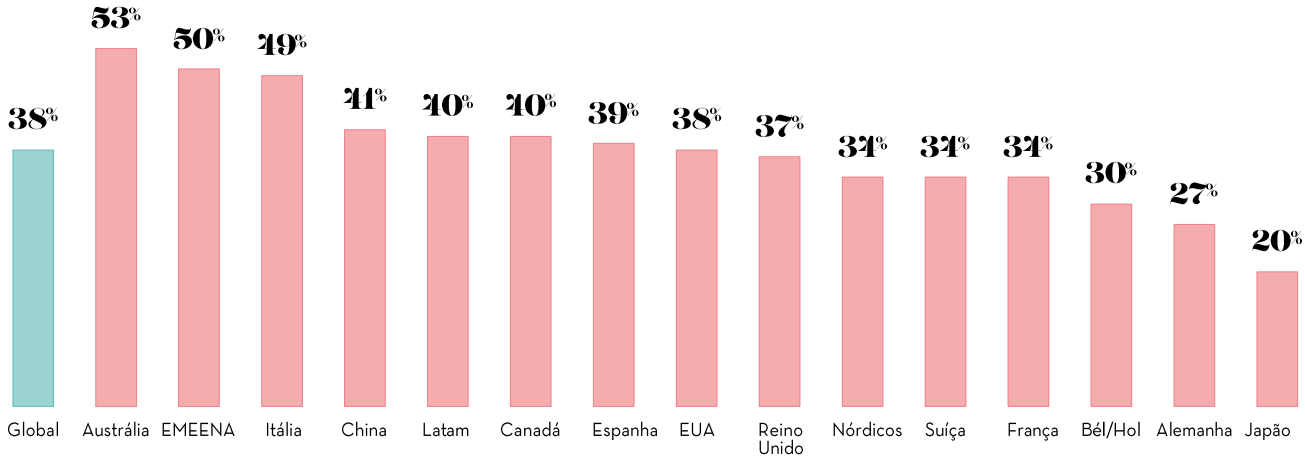


Com o agravamento da saúde mental e o aumento do horário de trabalho em 14% desde 2020, 63% dos funcionários trabalharam mais de 40 horas por semana nos últimos 12 meses, sendo assim, não é surpresa que o burnout seja o motivo de preocupação para quase 40% dos colaboradores em todos os países. Austrália, EEMENA e Itália são os mais propensos a admitir que sofrem burnout.

Isto fez mais sentido entre as gerações mais jovens, com mais da metade dos jovens líderes (54%) relatando que já sofreram burnout. Significativamente, esta é a mesma geração que arcará com uma grande responsabilidade pelo progresso futuro da empresa.

"**54%** dos jovens líderes relatam já ter sofrido burnout, o mesmo grupo que assume responsabilidade significativa pelo progresso futuro."

Sofreram por trabalhar muito/burnout durante os últimos 12 meses:



P30. Pensando em como os últimos 12 meses podem ter afetado suas atitudes em relação ao trabalho, até que ponto você concordaria ou discordaria do seguinte? P36. Qual das opções a seguir você acha que sua empresa realmente fará em resposta às mudanças na vida profissional nos últimos 12 meses? Base: Austrália (1.000), França (1.000), Alemanha (1.000), Itália (1.000), Japão (1.000), Espanha (1.000), Reino Unido (1.000), EUA (1.000), Canadá (1.000), China (1.000), Suíça (800), Bél/Hol (1.000), EMEENA (1.000), Latam (1.000) e Nórdicos (1.000).

Apoio à saúde da mental

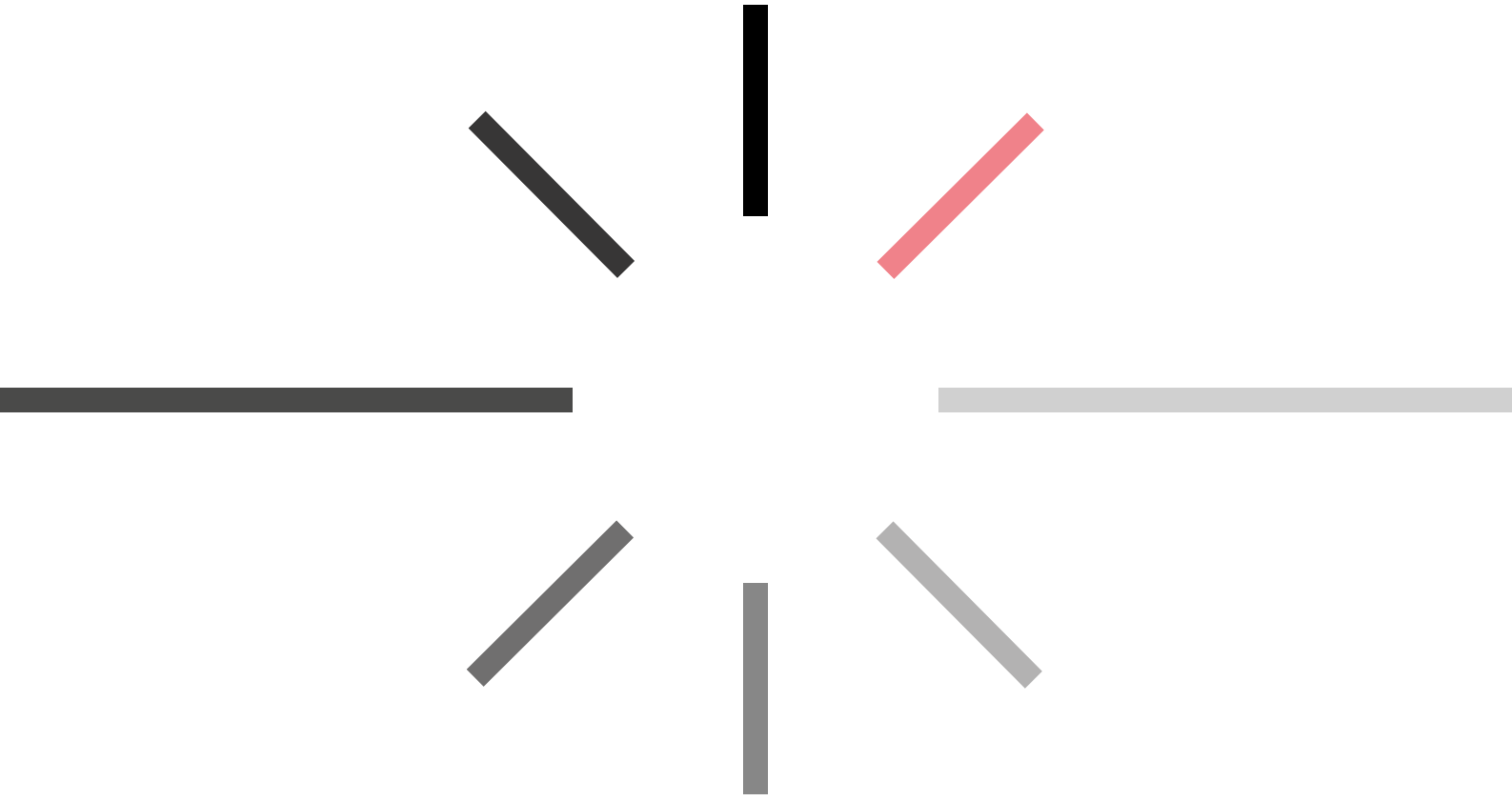
O declínio da saúde e do bem-estar físico e mental faz com que haja outra desconexão, pois 7 em cada 10 (71%) declaram que ter o apoio para a saúde mental no trabalho será importante no futuro. Quase três quartos (74%) esperam que a empresa aumente o foco sobre esta questão.

"**51%** dos líderes não acharam fácil identificar quando os colaboradores estavam lutando contra o excesso de trabalho ou o burnout"

Ao olharmos para além da pandemia, as expectativas crescentes sobre o apoio à saúde mental estão aqui para ficar. Essa já era uma preocupação crescente antes da Covid-19 e os trabalhadores esperam que as empresas tomem as medidas corretas para apoiar o seu bem-estar no trabalho de agora em diante, pois é muito significativo para ser ignorado.

"**71%** declaram que ter o apoio para a saúde mental no trabalho será importante para eles no futuro."

Mas os líderes não parecem estar preparados para dar suporte ao bem-estar dos funcionários. Mais da metade dos líderes acha difícil identificar quando o pessoal está com problemas de saúde mental (53%) ou de excesso de trabalho e burnout (51%). Isto é reiterado pelos colaboradores, 67% declaram que seus líderes não satisfazem suas expectativas e verificação do seu bem-estar mental.



O burnout pode ser a nova pandemia dos funcionários: Principais conclusões

- A saúde mental é uma questão global, abrangendo todos os trabalhadores, independente da idade ou gênero. Comparada com a pesquisa de 2020, mais pessoas estão dizendo que a saúde mental foi afetada. Portanto, é um importante desafio futuro para as empresas e líderes.

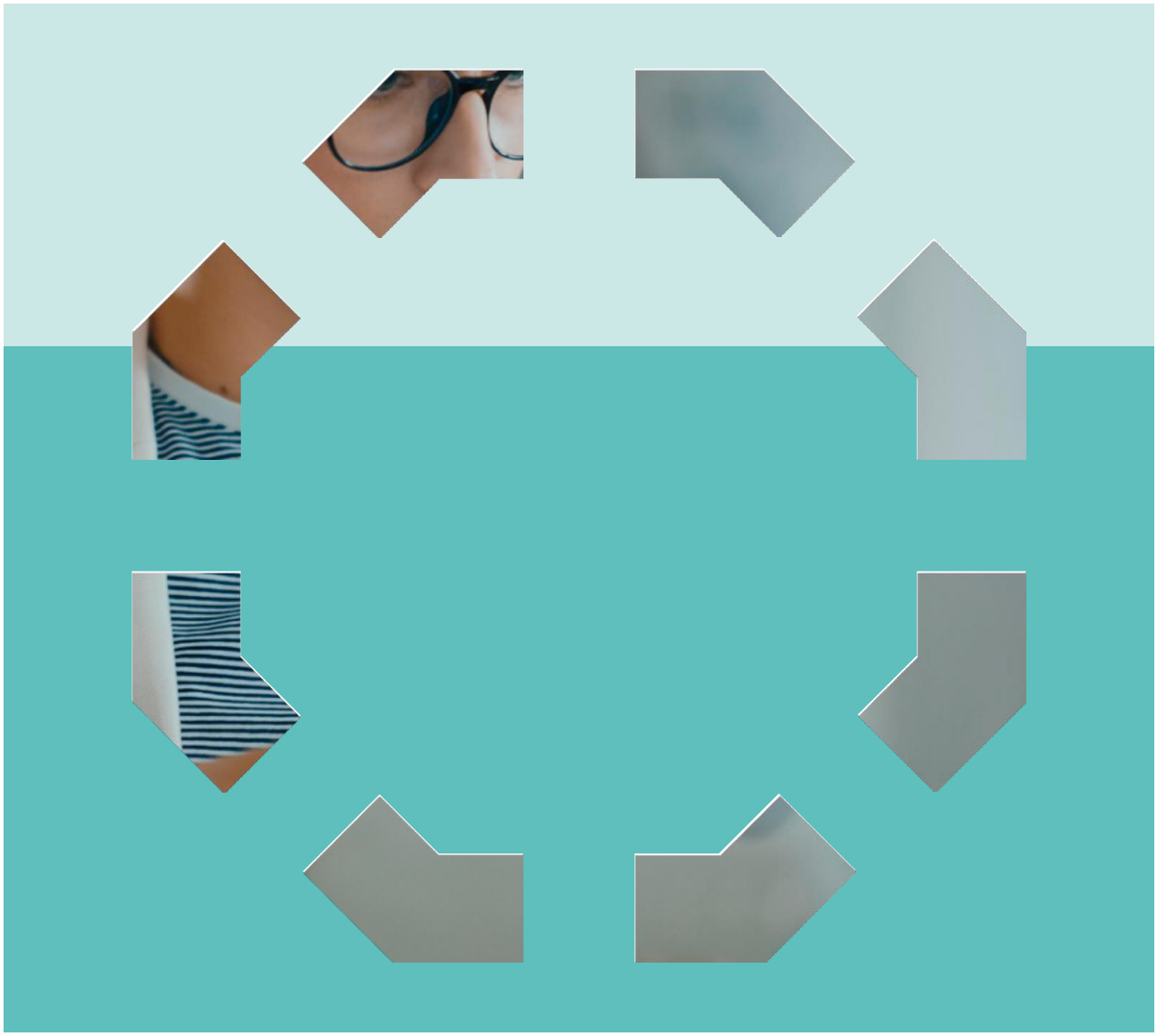
- As empresas devem reavaliar como podem dar um suporte melhor a boa saúde mental de seus funcionários, dentro do novo modelo de trabalho híbrido. Construir e criar ambientes de trabalho, culturas e conjuntos de habilidades que promovam e deem suporte à saúde mental positiva em todos os níveis da organização, serão fundamentais no próximo modelo normal de trabalho.

- A maioria dos gerentes não acham fácil identificar os problemas de bem-estar mental, excesso de trabalho ou exaustão de seus colaboradores, e quase 4 em cada 10 sofreram com o excesso de trabalho ou *burnout*.

- É cada vez mais imprescindível que as empresas estabeleçam processos, recursos, treinamento e ferramentas para fomentar a abertura e ouvir as necessidades de seus colaboradores, a fim de ajudá-los a desenvolver a resiliência.

- Com dois terços (67%) declarando que seus líderes não atendem às expectativas de verificação da saúde mental, é essencial o desenvolvimento da liderança, o treinamento e a disponibilização de recursos para gerentes sobre como lidar e responder a essas situações.

- O uso de tecnologias cognitivas para o bem-estar pode proporcionar maior visibilidade nos indicadores de alerta de *burnout* e gerar conscientização entre os indivíduos e os líderes para abordar o assunto.



21 Os líderes devem reconectar a desconexão

Em um momento em que estamos conectados o tempo todo, a força do trabalho nunca se sentiu mais desconectada. Os líderes são a chave para reconectar funcionários e reinventar a cultura.

Líderes precisam reconectar aqueles que estão desconectados

Gerentes, líderes e executivos do C-Level enfrentaram uma curva de aprendizado mais lenta no ano passado conforme novas formas de trabalho surgiam e as expectativas para seu desempenho aumentavam. Há um ano, uma lacuna de *soft skills* foi descoberta nas camadas de gerenciamento e de C-Level. O desenvolvimento da liderança, treinamento e *upskilling* parecem uma maneira eficaz de preparar o gerenciamento com a inteligência emocional, considerada necessária para liderar o trabalho mais para frente. A pesquisa de 2021 mostra que essa lacuna ainda existe e que é preciso fazer mais para dar suporte aos líderes nesta transição.

Em um momento em que estamos constantemente conectados, os funcionários nunca se sentiram tão desconectados. Os líderes têm a chave para reconectar os funcionários e reinventar a cultura corporativa. No entanto, há uma grande desconexão entre a visão administrativa de seu próprio desempenho e as opiniões de seus funcionários.

As relações, a motivação e o senso de cultura de equipe e da empresa regrediram desde 2020. Com perspectivas de líderes e equipes em desacordo, essas desconexões representam uma grande ameaça à coesão da empresa.

Funcionários desconectados: sinais de advertência para os líderes

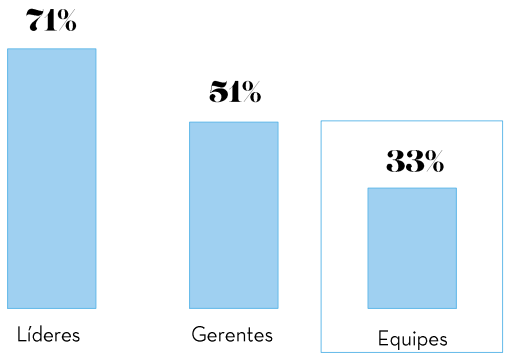
Mundialmente, as relações entre as equipes e os seus líderes pioraram, com menos da metade dos colaboradores (45%) sentindo que seu relacionamento é favorável, 17 pontos abaixo do que em 2020. E apenas um terço (33%) dos colaboradores sentem que estão recebendo o devido reconhecimento por suas contribuições dentro da empresa.

> "**74%** declaram a importância dos líderes em promover e alimentar uma forte moral e cultura de equipe, mas apenas 37% das equipes declaram o incentivo de seus líderes."

A maioria dos trabalhadores (74%) declaram a importância dos líderes em promover e alimentar uma forte moral e cultura de equipe, mas menos da metade (48%) declaram que seus gerentes atendem ou superam as expectativas para criar uma boa moral de equipe e uma boa cultura de trabalho. Do grupo em cargos não gerenciais, apenas 37% sentem que seus líderes estão conseguindo incentivar um bom ambiente de trabalho e cultura de equipe.

Apenas a metade (50%) declaram que seus gerentes atendem às expectativas, e dão suporte ao equilíbrio trabalho/vida pessoal de seus colaboradores. O número é reduzido para 42% quando se pergunta àqueles sem cargos de liderança.

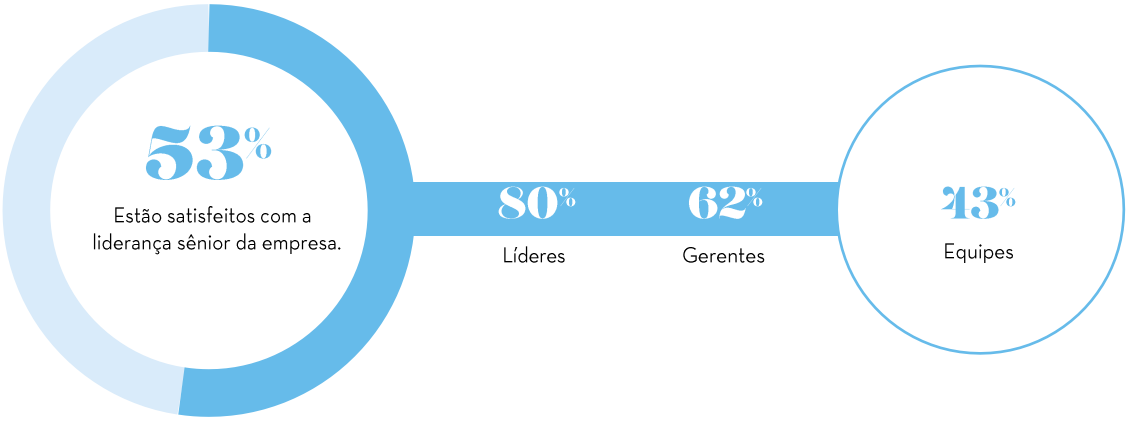
Declaram que seu gerente atendeu ou superou as expectativas ao manter as contribuições da equipe visíveis/reconhecidas no negócio:



P8. Pensando no desempenho do seu gerente/empregador nas seguintes áreas nos últimos 12 meses, até que ponto, se é que o fez, atendeu às suas expectativas? Base: Total de entrevistados(14.800). Austrália (1.000), China (1.000), EUA (1.000), Latam (1.000), Itália (1.000), França (1.000), Japão (1.000), Líderes (1.427), Gerentes (6.978) e Equipes (6.171).

Quase metade (46%) dos gerentes declaram que não acharam a experiência de gerenciar outras pessoas, como um todo, fácil nos últimos 12 meses, tendo problemas especialmente com a integração, a identificação de problemas na sua equipe e dando o suporte ao desenvolvimento de suas carreiras (48%).

Existe também uma clara desconexão entre as percepções de líderes e das equipes sobre a estratégia de desenvolvimento de talentos da empresa, com a maioria dos líderes sentindo que a empresa tem uma estratégia, mas menos da metade dos colaboradores acreditam ou compartilham isso.

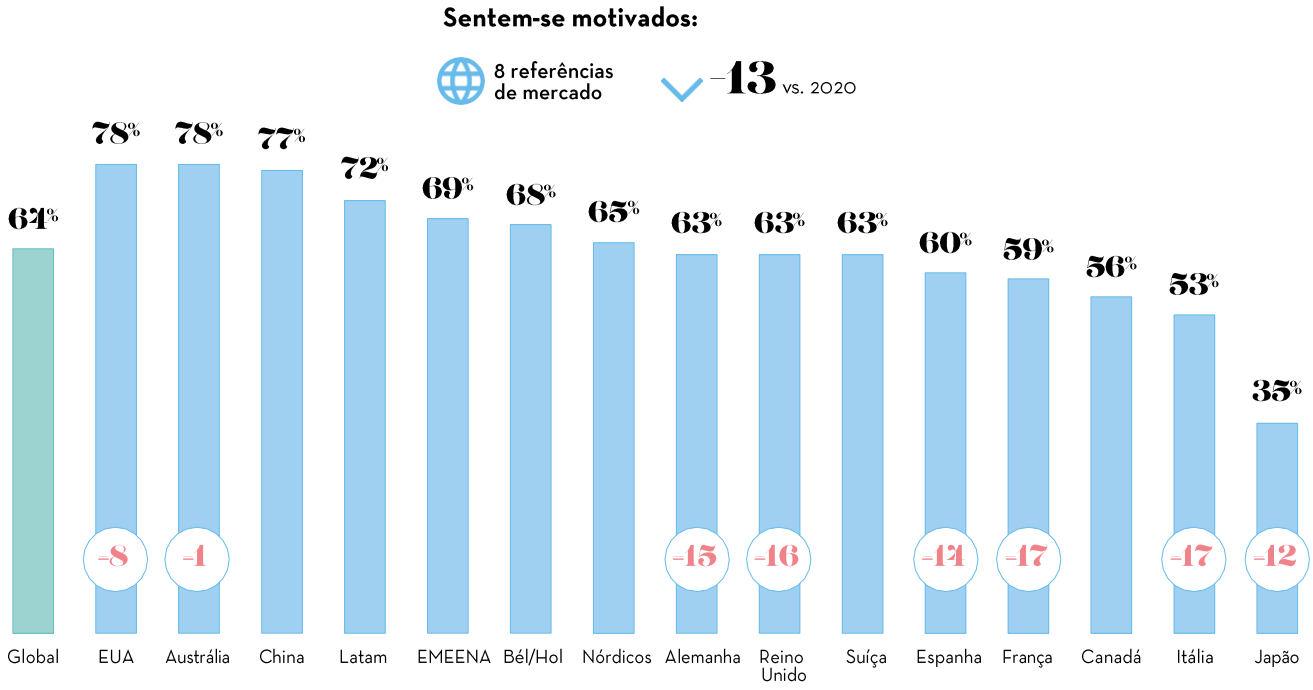


Falta de motivação

Apenas 43% dos colaboradores estão satisfeitos com seu chefe, enquanto que a motivação diminuiu, ainda que quase dois terços (64%) dos entrevistados em todo o mundo declararam que se sentem motivados. Isto representa uma diminuição de 13 pontos em relação ao estudo em 2020.

As equipes relataram os piores níveis de motivação e uma piora significativa nesses níveis, (12%) em comparação com esta época, no ano passado.

O retrocesso da motivação no trabalho



P3. Pensando em sua vida profissional como ela é agora, até que ponto você concordaria ou discordaria do seguinte? Base: Total de entrevistados(14.800), Austrália (1.000), França (1.000), Alemanha (1.000), Itália (1.000), Japão (1.000), Espanha (1.000), Reino Unido (1.000), EUA (1.000), Canadá (1.000), China (1.000), Suíça (800), Bél/Hol (1.000), EMEENA (1.000), Latam (1.000) e Nórdicos (1.000).

Visões paralelas de desempenho

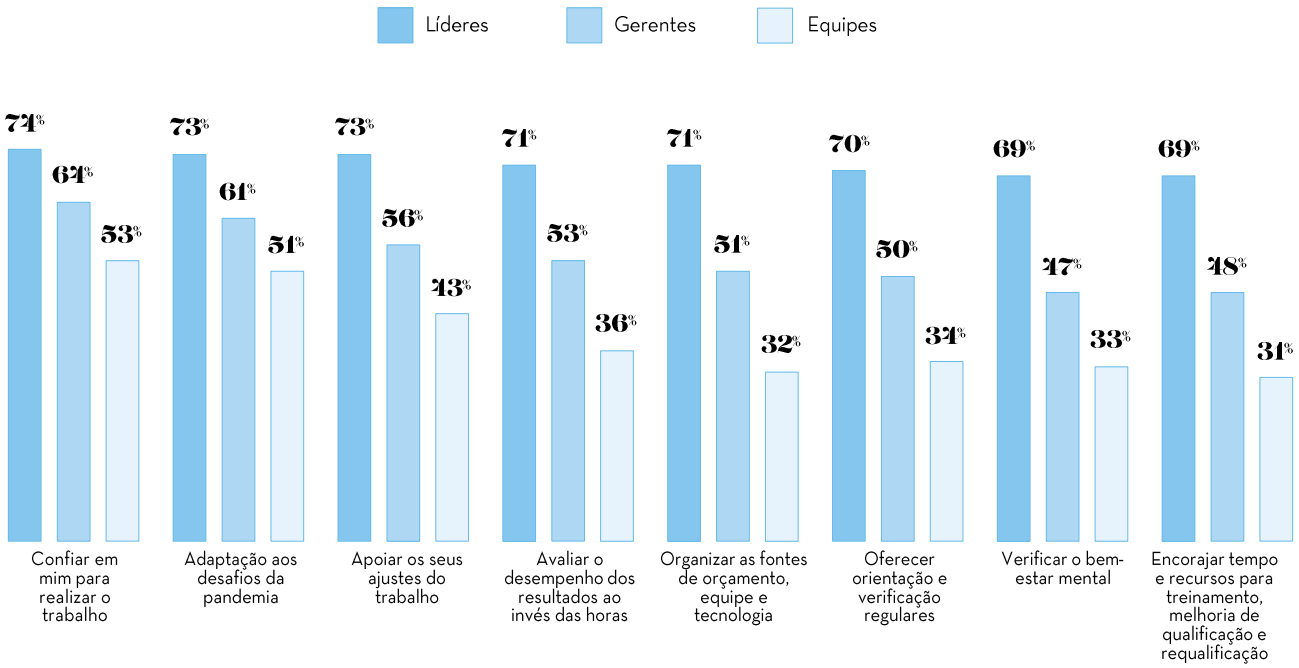
As relações entre as equipes e os seus gerentes estão declinando, com menos da metade dos colaboradores (45%) sentindo que têm um bom relacionamento, 17 pontos abaixo do que em 2020. Além de uma piora nos relacionamentos, há também uma acentuada desconexão entre como os gerentes veem seu próprio desempenho e como as equipes julgam as conquistas da liderança.

"**74%** declaram a importância dos gerentes em promover e alimentar uma forte moral e cultura de equipe, mas apenas 37% das equipes declaram o incentivo de seus gerentes."

Mais de três quartos (77%) dos gerentes declaram estar satisfeitos com seu próprio desempenho, enquanto apenas 57% dos colaboradores estão satisfeitos com o desempenho de seu gerente.

Há uma série de áreas onde estas desconexões são aparentes, e incluem pontos importantes como confiança, treinamento e fornecimento regular de orientação e acompanhamentos.

Declaram que o gerente atendeu ou superou suas expectativas no seguinte:



P8. Pensando no desempenho do seu gerente/empregador nas seguintes áreas nos últimos 12 meses, até que ponto atendeu às suas expectativas? Base: Total de entrevistados(14.800). Líderes (1.427), Gerentes (6.978) e Equipes (6.171).

Desenvolvimento de habilidades e perspectivas de carreira

As pessoas precisam identificar as oportunidades, mas menos da metade (48%) está satisfeita com as perspectivas de carreira em sua empresa. Estes números caem para 34% para aqueles com cargos não gerenciais. França, Itália e Japão são os países que estão menos satisfeitos com as perspectivas de carreira nas empresas. China, Austrália e os EUA são os mais otimistas, tanto quanto às oportunidades de desenvolvimento.

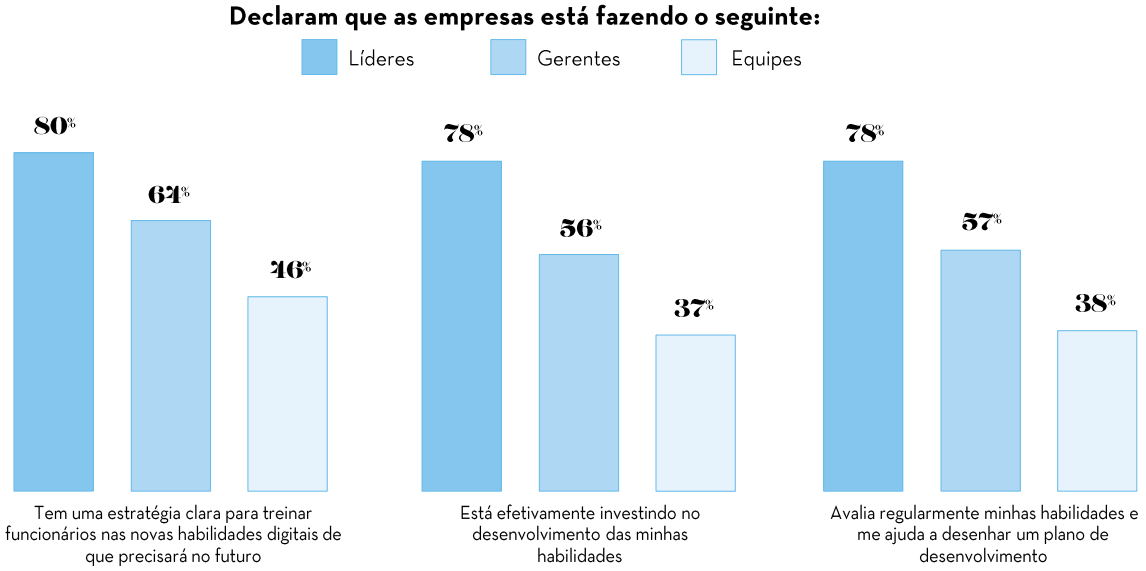
"Apenas **34%** das equipes estão satisfeitas com as perspectivas de carreira em sua empresa."

Quando se trata de carreira e desenvolvimento de habilidades, pouco mais de um terço (37%) dos colaboradores acreditam que a empresa investe no desenvolvimento de suas habilidades. Apenas 4 em cada 10 (38%) trabalhadores sem responsabilidades de gerência acreditam que sua empresa avalia regularmente suas habilidades e os ajudam na elaboração de um plano de desenvolvimento.

Quando questionados sobre a estratégia da empresa em treinar seus funcionários nas novas habilidades digitais necessárias para o futuro, menos da metade (46%) acredita que a empresa tem um plano.

"**66%** dos trabalhadores acreditam que precisam adquirir novas habilidades para manter seus empregos nos próximos anos, mas apenas 37% sentem que a empresa investe no desenvolvimento de suas habilidades."

A desconexão mencionada anteriormente é ainda mais reforçada, pois os líderes têm uma visão drasticamente diferente dos esforços da empresa para avaliar, desenvolver e investir em suas habilidades. Por exemplo, 8 em cada 10 líderes acreditam que sua empresa tem uma estratégia clara e está avaliando e desenvolvendo suas habilidades de forma eficaz.



P7. Pensando em como você está bem equipado para o trabalho, até que ponto você concorda ou discorda do seguinte? P19. Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre o futuro do trabalho após a pandemia? (Base: Líderes (1.427), Gerentes (6.978) e Equipes (6.171).

Na ausência de esforços por parte das empresas para aprimorar ou requalificar os trabalhadores, 60% deles estão se encarregando a buscar cursos e trabalhos que forneçam habilidades ou qualificações adicionais. Pouco mais da metade (52%) estão aprimorando suas capacidade por eles mesmos. Entretanto, devemos lembrar também que quase metade dos gerentes (46%) não acharam a experiência de gerenciar outras pessoas, como um todo, fácil durante os últimos 12 meses, e reconhecem que as equipes de apoio têm sido problemáticas durante a pandemia, particularmente em torno de áreas como o integração (55%), identificação de quando o pessoal está com problemas com as pressões do trabalho (48%), suporte e orientação para se concentrarem nas metas empresariais (45%), e avaliação do desempenho de suas equipes (44%).

Líderes têm a chave para se reconectarem com as equipes, só precisam de apoio

Apesar dos líderes enxergarem seu próprio desempenho mais positivamente do que as equipes, eles reconhecem as dificuldades para administrar os outros. Quase metade (46%) dos gerentes não acharam fácil a experiência de gerenciar outras pessoas durante os últimos 12 meses.

A integração de novos membros na equipe tem sido um desafio para 55% de todos os gerentes, assim como a identificação de quando o pessoal pode ter dificuldades com o bem-estar mental (53%), *burnout* (51%) ou as pressões do trabalho (48%).

> "Quase metade dos gerentes **(46%)** não acharam fácil a experiência de gerenciar outras pessoas nos últimos 12 meses"

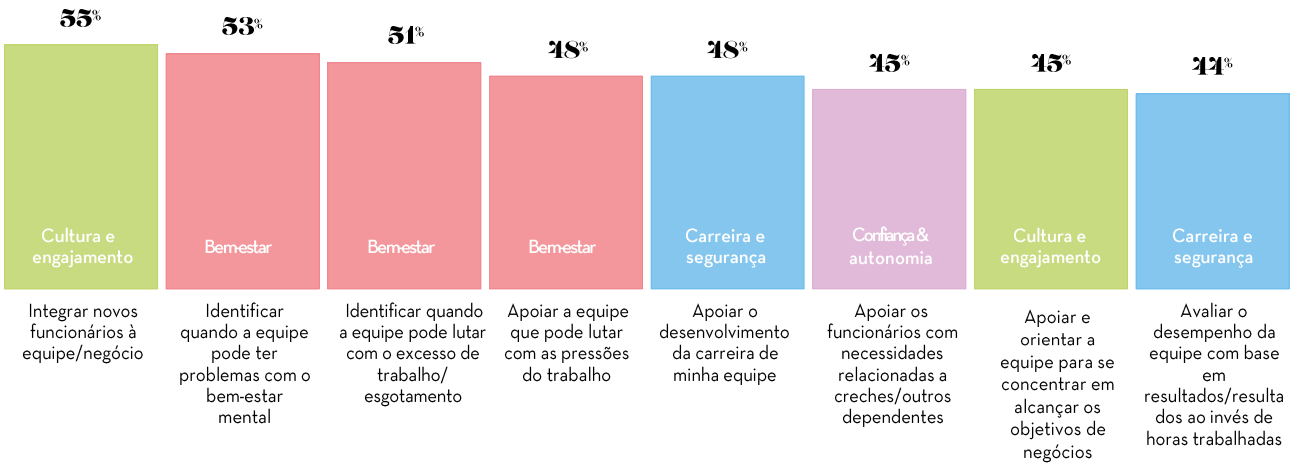
Para quase metade dos líderes (48%), o suporte ao desenvolvimento da carreira de suas equipes não tem sido fácil. Eles também têm tido problemas para orientar seu pessoal a se concentrar nas metas empresariais (45%) e avaliar o desempenho de sua equipe com base nas entregas e nos resultados, ao invés das horas trabalhadas (44%).

Algumas dessas áreas, bem-estar mental, integração de membros da equipe, estabelecimento de metas e avaliação de desempenho com base em resultados, são consideradas fundamentais para as empresas no novo híbrido normal. Em vez de aplicar modelos antigos e culpar a mudança para o trabalho remoto quando surgem problemas, as empresas e os líderes devem ser deliberados na forma como estabelecem as novas estruturas de trabalho, recursos, treinamentos e dinâmicas de equipe, e assumir a responsabilidade de enquadrar ativamente o novo modelo de trabalho. Será fundamental investir tempo na construção de um conjunto mais forte de habilidades interpessoais.

> "**69%** dos gerentes acreditam que é importante para as empresas fornecer treinamento e mentoria sobre habilidades de liderança".

Quando se trata de treinamento e *coaching* de líderes, existe uma grande disparidade entre a percepção da importância do treinamento de líderes e aqueles que estão realmente fazendo isso. Enquanto 69% de todos os gerentes acreditam que é importante para as empresas fornecer *coaching* e mentoria sobre habilidades de liderança no futuro, apenas 23% dos líderes receberam ou estão recebendo treinamento ou mentoria.

O que os gerentes não consideram que foi fácil nos últimos 12 meses: [Top 8]



P12. Pensando desta vez em como você achou a experiência de administrar outras pessoas nos últimos 12 meses, quão fácil ou difícil você achou o seguinte? Base: Todos os gerentes (8.405).

Líderes precisam reconectar aqueles que estão desconectados: Principais conclusões

- Com a motivação, os relacionamentos, os sentimentos de reconhecimento e o senso de equipe e cultura dos trabalhadores piorando, os líderes têm a chave para reconectar as pessoas ao propósito da empresa, ajudando-os a se sentirem como se pertencessem e fornecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento motivacional e de carreira.

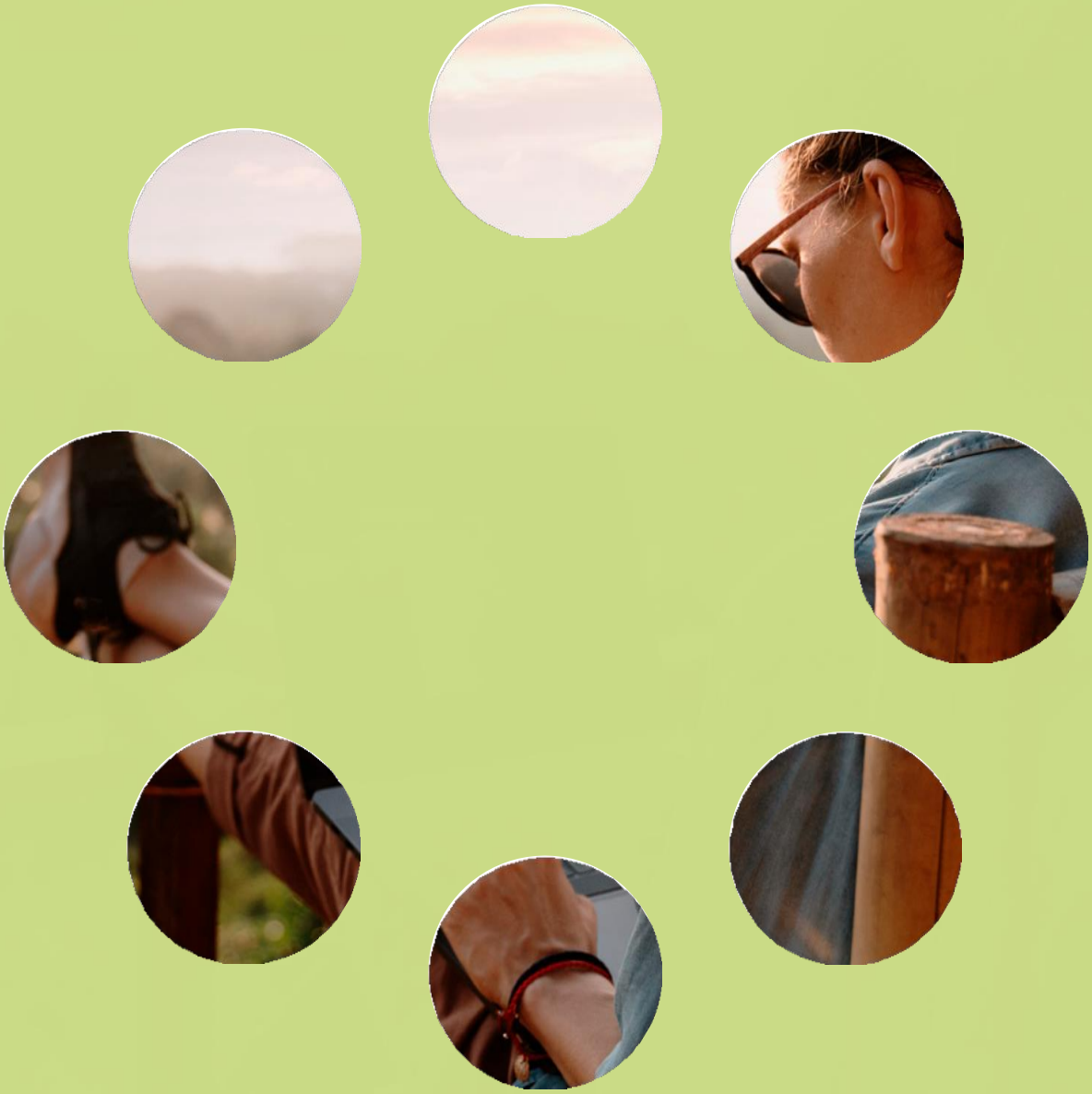
- Entretanto, os líderes estão lutando para identificar esses problemas. As empresas devem dar suporte à nova turma de líderes para garantir que estejam bem preparados para enfrentar as principais ameaças à coesão da empresa.

- Equipar os líderes com habilidades, treinamentos, recursos e tecnologias que os ajudarão a ouvir e gerenciar melhor as equipes, aumentar e alimentar a motivação e estabelecer uma forte moral e cultura de equipe é prioridade para as empresas no novo modelo híbrido de trabalho.

- As empresas devem identificar as habilidades e as capacidades necessárias para um futuro competitivo. Isto também deve estimular a criação de uma gama abrangente de oportunidades de *upskilling* e *reskilling* para todos os trabalhadores da empresa, independentemente da posição, a fim de garantir o futuro da empresa e de seus funcionários.

5 A Grande Reavaliação

Nenhuma grande demissão no horizonte, mas há sinais de alerta para as empresas, pois os trabalhadores reavaliam o que o trabalho significa para eles.



A Grande Reavaliação

A divulgação da mídia em torno de uma demissão em massa ou um êxodo de trabalhadores em massa pode ser exagerada por enquanto, mas esta pesquisa mostra que o novo normal em desenvolvimento está fazendo com que muitos reavaliem a vida profissional. De fato, existem sinais de alerta que sugerem que o tempo para as organizações se reconectarem com seus colaboradores é agora. Quase 2 em cada 5 pessoas estão mudando ou considerando novas carreiras, o mesmo número está mudando ou consideram mudar para empregos com opções de trabalho mais flexíveis.

"**41%** estão mudando ou consideram mudar para empregos com opções de trabalho mais flexíveis."

Os trabalhadores possuem novas habilidades

A habilidades e as oportunidades de desenvolvimento são uma grande parte da reavaliação e uma chave para que indivíduos e empresas se tornem à prova de futuro.

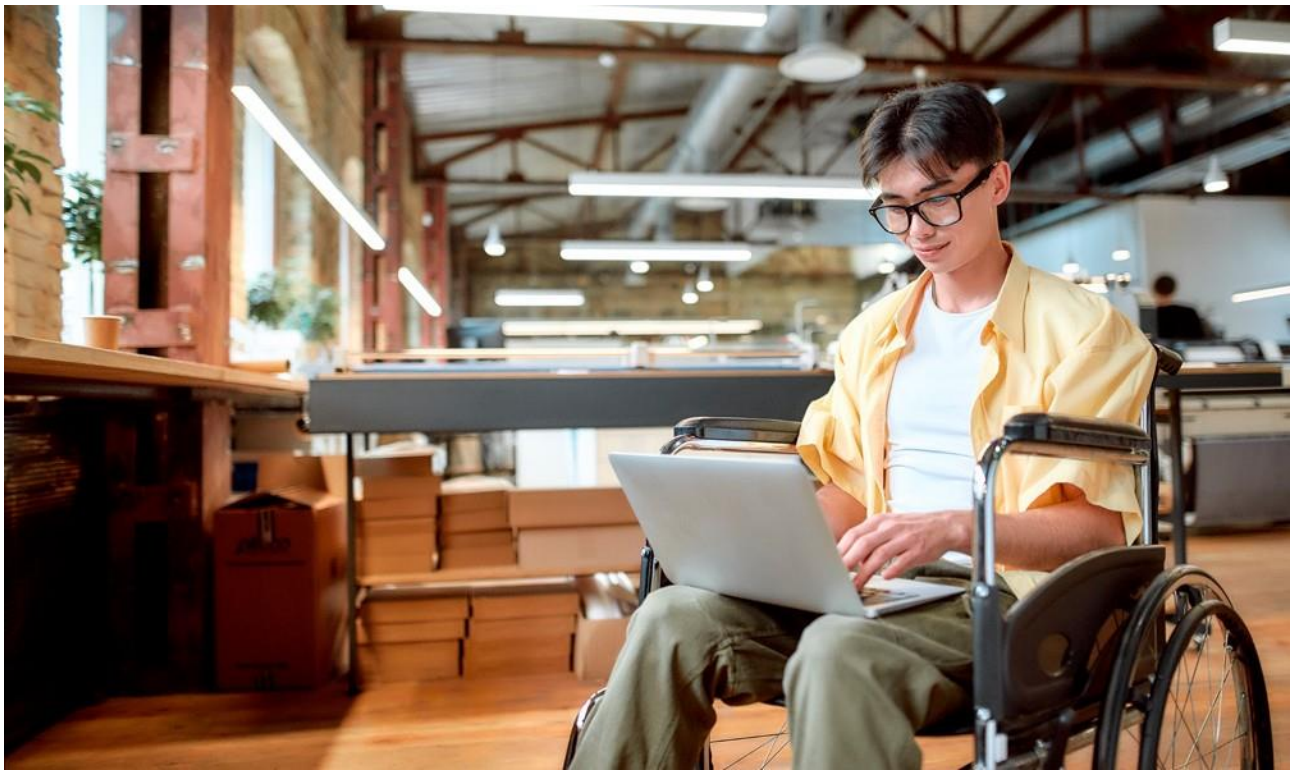
Há um interesse para aprender novas habilidades: dois terços (66%) dos trabalhadores acreditam que precisam treinar e adquirir novas habilidades para se manterem empregáveis nos próximos anos, e mais de 6 em cada 10 (62%) estão adquirindo ou consideram adquirir uma nova qualificação ou novas habilidades.

Entretanto, menos de 4 em cada 10 colaboradores acreditam que a empresa está avaliando suas habilidades e investindo efetivamente no aprimoramento de suas habilidades. E menos da metade acredita que a empresa tem uma estratégia para capacitar os funcionários nas habilidades digitais, pois as empresas precisarão no futuro.

"**62%** dos trabalhadores estão fazendo ou consideram fazer treinamentos, aprimorar as habilidade e requalificações ."

Com dois terços dos trabalhadores confiantes de que as empresas começarão a contratar de novo, e menos da metade (48%) satisfeitos com as perspectivas de carreira em sua empresa atual, a reavaliação de carreira atual parece pronta para convergir com a oportunidade de carreira.

Embora não esteja claro se isto resultará em um 'banquete' para algumas empresas e setores, e escassez em outros, as empresas que querem se posicionar para tirar proveito desta mudança devem permanecer abertas ao trabalho flexível e ser ágeis quando se trata de habilidades e desenvolvimento de carreira.



Um êxodo em massa não é esperado

No último ano, as políticas de "trabalhe de qualquer lugar" se tornaram populares e vários países ofereceram vistos para trabalhadores remotos e nômades digitais. No entanto, os dados mostram que a maioria das pessoas não aproveitaram esta oportunidade para se mudarem.

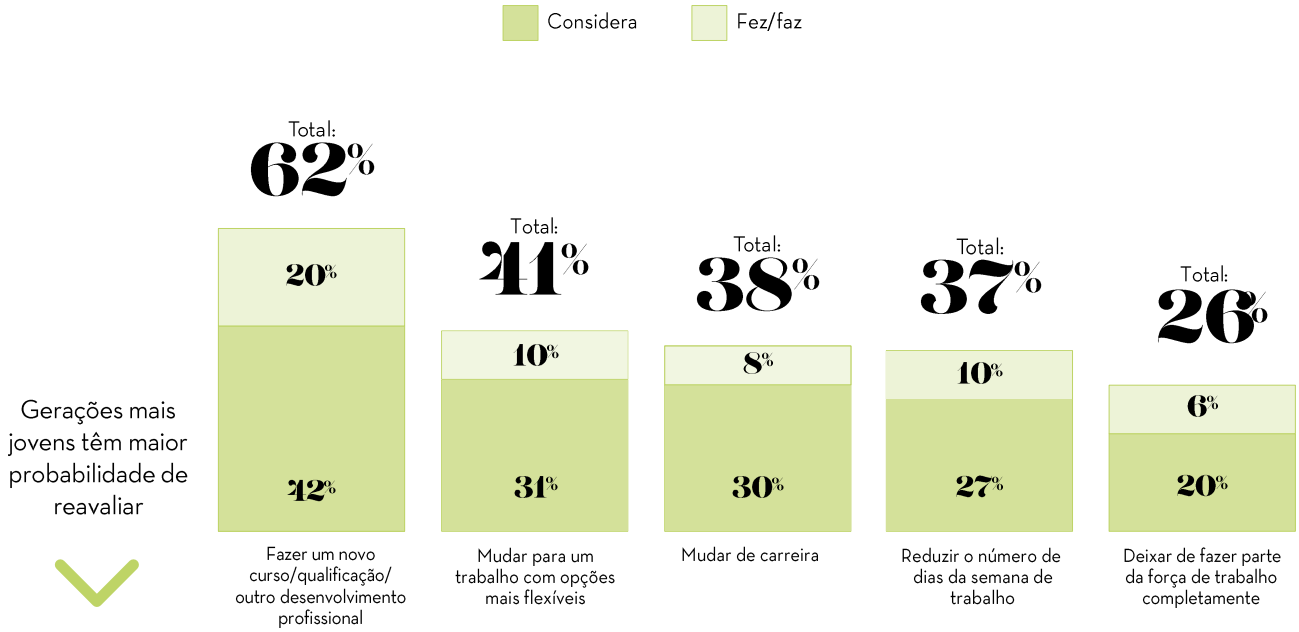
Embora não seja previsto um êxodo em massa, um quarto das pessoas tem ou está considerando mudar-se para outro país/região, seja em tempo integral ou temporariamente. As gerações mais jovens, juntamente com os que ocupam cargos mais altos, estão mais propensas a considerar uma mudança. Mais especificamente, aqueles que vivem na região EMEENA e os australianos estão mais inclinados a considerar uma mudança ou se mudaram de fato para uma parte diferente do país.

"**1 em cada 4** pessoas se mudaram ou consideram se mudar para outro país ou região."

Embora as mudanças na vida profissional estejam desencadeando essas realocações, adaptar a casa para ter uma instalação de trabalho remoto eficaz é mais comum do que fazer uma grande mudança, com 66% dos funcionários investindo em produtos ou tecnologias, e 57% em reformas em casa para facilitar o trabalho remoto.

Estas tendências reforçam a expectativa dos trabalhadores de que o trabalho remoto e híbrido deve se tornar parte das condições normais de trabalho e não apenas uma regalia temporária para os funcionários.

Declaram ter feito, estão fazendo ou consideram:



Geração Z	74%	51%	47%	55%	37%
Millennials	68%	47%	43%	41%	28%
Geração X	54%	35%	33%	30%	22%
Baby boomers	37%	23%	24%	26%	26%

P33. Você fez ou pensou em fazer alguma das seguintes ações em resposta às mudanças na vida profissional nos últimos 12 meses? Base: Total de entrevistados (14.800), Geração Z (380), Millennials (6.908), Geração X (6.159) e Baby boomers (1.353).

Homens e mulheres reavaliam as opções de trabalho

Com prioridades semelhantes para o próximo normal, os homens parecem parcialmente mais predispostos a encontrar empregos com opções mais flexíveis, mudança de carreira ou redução no número de dias da semana de trabalho. Entretanto, a diferença é pequena, mostrando uma reavaliação igualitária das prioridades de trabalho.

Homens e mulheres também compartilham opiniões sobre quais habilidades e comportamentos serão importantes na função dos gerentes de agora em diante.

Tanto mulheres como homens priorizam dar autonomia para fazer o trabalho (81% das mulheres e 75% dos homens concordam com isto); dar suporte às necessidades de trabalho flexíveis e remotas (80% das mulheres e 72% dos homens) e ter um estilo de liderança focado na empatia e na atitude de apoio (78% das mulheres e 71% dos homens). As mulheres mostram pontos de vista um pouco mais fortes, mas as prioridades são iguais.

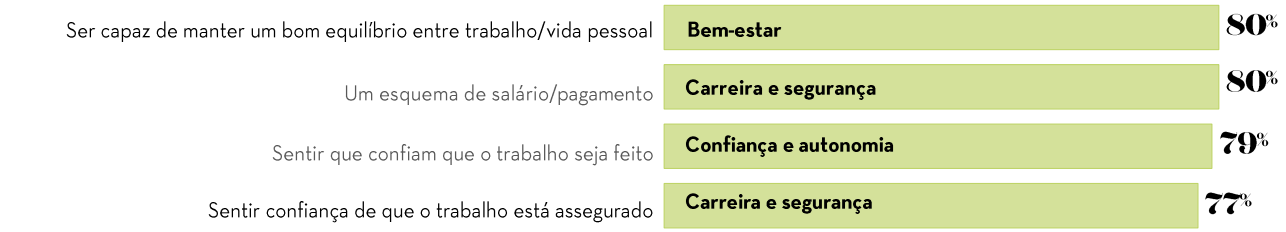
Grandes expectativas sobre as empresas e os líderes para o futuro do trabalho

Embora a pandemia possa ter trazido um tempo de incerteza, dois terços (66%) estão confiantes de que as empresas começarão a contratar números significativos novamente no próximo ano. Isto é sentido de forma particularmente forte entre as gerações mais jovens. E, tratando-se das prioridades na vida profissional após a pandemia, segurança, autonomia, cultura, bem-estar e desenvolvimento são os mais importantes para os trabalhadores de agora em diante.

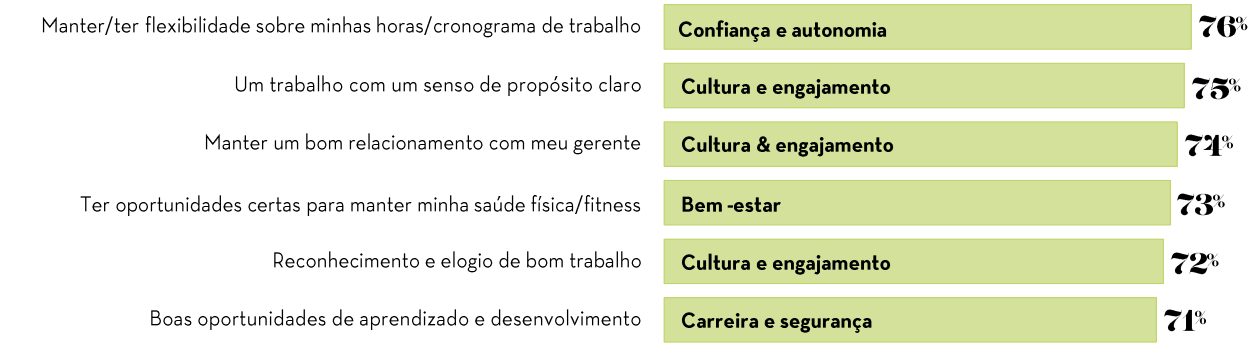
"**80%** de trabalhadores afirmam que ser capaz de manter um bom equilíbrio de trabalho/vida é o mais importante para o futuro."

Acreditam que esses fatores serão importantes para sua vida profissional após a pandemia: [Top 10]

Salário, equilíbrio trabalho/vida, confiança e segurança no emprego continuam a ser as principais necessidades fundamentais dos trabalhadores.



Flexibilidade, um claro senso de propósito, reconhecimento e a chance de aprender e se desenvolver também são importantes.



P20. Qual a importância dos itens a seguir para sua vida profissional após a pandemia? Base: Total de entrevistados (14.800).

No entanto, existem diferenças próprias de cada faixa etária e cujos aspectos da vida profissional são mais importantes para cada um, como por exemplo, a Geração Z que coloca elogios e reconhecimento pelo bom trabalho como o mais importante para eles, enquanto os Baby boomers colocam a possibilidade de manter um bom equilíbrio entre trabalho/vida como o aspecto mais importante.

Importantes aspectos da vida de trabalho por Geração:
[Top 5 – % não exibida]

Confiança e autonomia | Cultura e engajamento | Bem-estar | Carreira e segurança

	Geração Z	Millennials	Geração X	Baby boomers
1º	**Elogio e reconhecimento por um bom trabalho***	Bom esquema de pagamento/salário		Ter a possibilidade de manter um bom equilíbrio de trabalho/vida
2º	Bom esquema de pagamento/salário	Ter a possibilidade de manter um bom equilíbrio de trabalho/vida		Sentir que confiam que o trabalho seja feito
3º	**Cultura empresarial forte e agradável***	Sentir-se confiável para fazer o trabalho		Bom esquema de pagamento/salário
4º	**Boas oportunidades de desenvolvimento e aprendizado***	Sentir-se confiante de que meu trabalho está assegurado		
5º	Sentir que confiam que o trabalho seja feito	Manter/ter flexibilidade sobre minhas horas/cronograma de trabalho		

N.B. *Declarações em negrito no Top-5 apenas para a Geração Z.

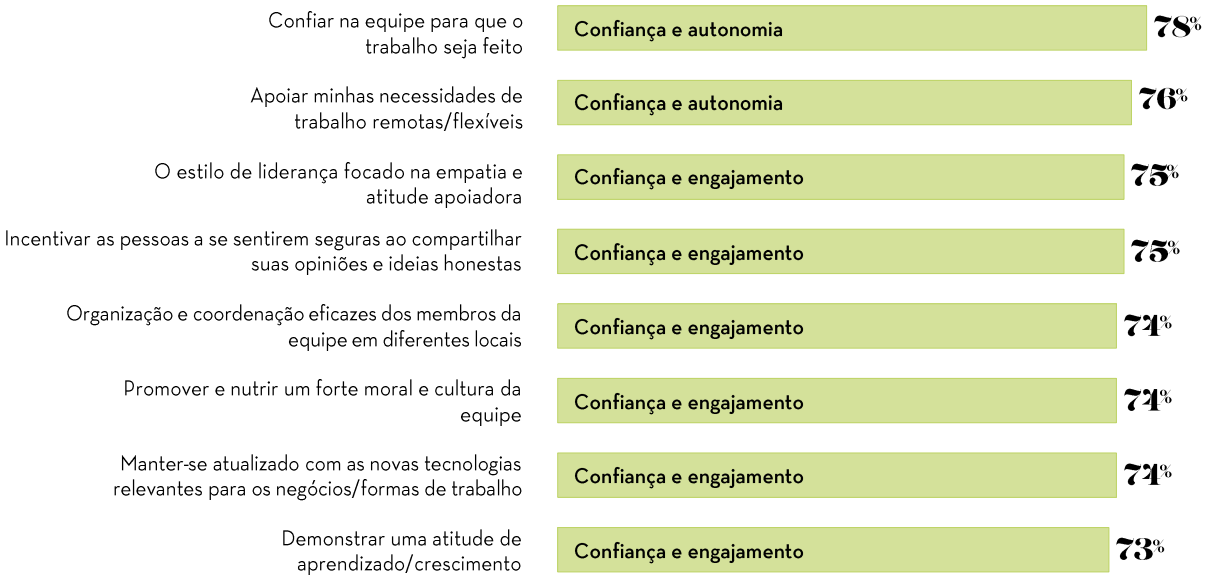
P20. Qual a importância dos itens a seguir para sua vida profissional após a pandemia? Base: Geração Z (380), Millennials (6.908), Geração X (6.159) e Baby boomers (1.353).

Além de garantir a infraestrutura correta, espera-se que as empresas se concentrem no bem-estar e no desenvolvimento de talentos. Os trabalhadores vislumbram um futuro facilitado pela tecnologia, onde as empresas os ajudem a otimizar seu trabalho. A maioria dos trabalhadores (76%) esperam que as empresas os forneçam sistemas e tecnologias corretos. Mas também esperam um foco maior no bem-estar (73%), políticas atualizadas que estabeleçam formas conscientes e flexíveis de trabalho (73%) e uma estratégia clara de talento e desenvolvimento para dar aos funcionários habilidades para o futuro (70%).

Direcionando os funcionários

Cativar a confiança da equipe, proporcionar flexibilidade, melhorar a inteligência emocional e criar um ambiente de segurança psicológica serão qualidades-chave para o gerente de sucesso de agora em diante. Enquanto as mulheres apresentam os maiores níveis de concordância com as qualidades-chave elencadas; tanto os homens quanto as mulheres compartilham da mesma ordem de prioridades.

Acreditam que as qualificações e comportamentos a seguir serão importantes no papel de gerentes após a pandemia: [Top 8]



P13. Pensando no papel dos administradores após a pandemia, qual a importância das seguintes habilidades e comportamentos? Base: Total de entrevistados (14.800)

A grande reavaliação: Principais conclusões

- Não há nenhuma onda de rotatividade prevista para o futuro, mas há sinais de alerta para as empresas, uma vez que os funcionários reavaliam suas carreiras. O momento para as organizações se reconectarem com seus funcionários é agora, ao invés de se voltarem rapidamente para contratações externas, devido ao medo de demissões em massa.

- As pessoas precisam perceber as oportunidades. Durante os últimos 12 meses, as pessoas se tornaram mais autônomas, ágeis e proativas, assumindo a tarefa de atualizar suas habilidades, e estão prontas para a mudança e procurando empresas para que tenham autonomia. Oportunidades de aprimorar as habilidades e de requalificação de carreira também são fatores-chave nos próximos capítulos de suas carreiras.

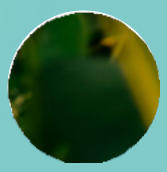
- Os trabalhadores têm uma grande quantidade de novas habilidades e estão prontos para utilizá-las. As empresas devem usar este momento para reavaliar os atributos e colocar essas novas habilidades em prática. Isso não apenas tornará a organização "à prova" de futuro, mas também poderá ajudar as pessoas a se redescobrirem, e se reconectarem com seu propósito.

- No futuro, além da TI e das infraestruturas digitais, a segurança, autonomia, uma cultura positiva que nutre a boa saúde mental e o desenvolvimento são os pontos mais importantes para os trabalhadores. As empresas devem dar prioridade a estes pontos para manter os funcionários engajados. Cultivar relacionamentos mais fortes e promover um senso de cultura mais forte é fundamental.

- Os líderes de sucesso do próximo normal serão aqueles que confiam em suas equipes para realizar o trabalho; demonstram empatia; apoiam suas equipes para trabalhar flexivelmente; incentivam estilos de trabalho saudáveis; e proporcionam um ambiente de segurança psicológica.

- Os trabalhadores acreditam que as empresas sejam capazes de proporcionar um mundo de trabalho mais adequado, e acreditam que os indivíduos e as autoridades possam também desempenhar um papel. Quase 8 em cada 10 (79%) acreditam que as autoridades devem fazer mais para incentivar a adoção de condições de trabalho boas e flexíveis.

Você está pronto para o próximo normal?



Você está pronto para o próximo normal?

Os últimos 18 meses provaram que o trabalho híbrido não traz perda de produtividade, e que é possível ter uma forma de trabalho mais inclusiva e flexível. O desafio para os líderes é capitalizar sobre isso e construir as estruturas, a tecnologia e os recursos adequados para garantir que esta nova forma de trabalho seja à prova de futuro para as empresas e seus funcionários. Os resultados desta pesquisa global fornecem importantes considerações para os líderes, à medida que as organizações transitam para o próximo normal.

A flexibilidade e os modelos híbridos de trabalho criaram muitas oportunidades para trabalhadores e empresas. A maioria das pessoas sentem que as suas habilidades digitais, o equilíbrio trabalho/vida pessoal, a capacidade de cuidar dos outros e a confiança que sentem para realizar o seu trabalho melhoraram.

Os funcionários não querem abrir mão dessa flexibilidade conquistada durante os últimos 18 meses, e as empresas precisam reconhecer e integrar isso em suas políticas para se manterem atraentes. O trabalho híbrido e flexível não é mais considerado um benefício, mas um novo normal para os funcionários, que também reivindicam uma semana de trabalho mais curta.

Com os funcionários ganhando maior controle e autonomia na gestão de seus horários de trabalho, a prática de pagá-los com base em um número fixo de horas durante um certo período do dia, não deve mais servir de referência para o seu desempenho. Ajudar os líderes a se moverem para um sistema em que o desempenho seja julgado pelas entregas e pelos resultados, e não pelo número de horas trabalhadas, será fundamental para as empresas e líderes daqui para frente.

Por outro lado, a motivação, o senso de equipe, a cultura da empresa, o reconhecimento das contribuições dos colaboradores e a satisfação com as perspectivas de carreira têm regredido para aqueles em cargos de não liderança. Os líderes têm a chave para reconectar os trabalhadores à empresa, mas os dados mostram uma clara desconexão entre a visão dos gestores de seu próprio desempenho e a opinião de seus funcionários. Esta falta de ciência representa uma grande ameaça à coesão da empresa.

É necessário um novo foco no treinamento e *coaching* da liderança durante esse período de transição, uma vez que não foi nada fácil para os líderes manterem suas equipes focadas em metas comerciais, avaliarem resultados ao invés de horas, ou identificarem quando suas equipes estão sofrendo de excesso de trabalho ou burnout.

Mais da metade dos jovens líderes estão sofrendo de burnout; mesmo grupo que provavelmente assumirá a responsabilidade pelo crescimento futuro das empresas, o que causa uma grande preocupação.

O bem-estar mental entre o pessoal em todos os níveis tem sido negativamente afetado ao longo dos últimos 12 meses. A construção e o fornecimento de recursos para os futuros ambientes de trabalho e culturas, assim como o fornecimento de conjuntos de habilidades que promovam e apoiem a saúde mental positiva e o ambiente psicologicamente seguro, serão a chave para o sucesso empresarial no próximo normal. É cada vez mais necessário que as empresas estimulem seus líderes a ouvir as necessidades dos funcionários e desenvolver a resiliência, para si mesmos e para os membros de sua equipe.

Embora a tão temida "demissão em massa" não pareça ser iminente, os funcionários em todos os níveis estão fazendo uma reavaliação do que é importante para eles, com até 2 em cada 5 considerando as mudanças de carreira e opções mais flexíveis. Eles estão procurando mais ação, desenvolvimento de carreira, mobilidade ou oportunidades de aprimoramento de habilidades (*upskilling*) e requalificação (*reskilling*) para os próximos capítulos de suas carreiras.

O momento para as empresas reconhecerem e ajudarem os seus colaboradores a se redescobrirem é agora, reavaliando seus talentos e criando novos caminhos de carreira para eles. O resultado não só ajudará a reconectar os funcionários com seu propósito, mas também é um caminho para as empresas se tornarem "à prova de futuro".

Você está pronto para o próximo normal?

O desafio final para as empresas é que os indivíduos esperam ser tratados como indivíduos. Uma abordagem única e padrão não será capaz de atender às necessidades de todos os colaboradores, precisará se adaptar a uma abordagem de personalização em massa, onde a flexibilidade e a orientação para os resultados serão a chave para permanecer, ou tornar-se um lugar atraente para se trabalhar.

É vital que funcionários, empresas e formuladores de políticas compartilhem a responsabilidade de moldar um novo modelo de trabalho, com empresas selecionados como a instituição mais confiável para proporcionar um mundo de trabalho melhor, pois as decisões que são tomadas hoje influenciarão seu *status* como empregador de escolha por muitos anos.

THE ADECCO GROUP

Contato

Comunicação:
media@adeccogroup.com

Soluções de negócios:
globalbusiness.development@adeccogroup.com

www.adeccogroup.com