

# 6

## Tendências que orientam os líderes de RH no novo mundo da Covid-19



# Introdução

A pandemia de 2020 mudou radicalmente o trabalho como o conhecemos. O local de trabalho já vinha se transformando nos últimos anos, mas a crise recente elevou ainda mais as expectativas. Os líderes de negócios e, especialmente, os profissionais de RH, não conseguem mais falar sobre o futuro do trabalho como se a mudança ainda estivesse por acontecer.

O futuro do trabalho está aqui *agora*.

Mas muitas corporações estão lutando para acompanhar as mudanças. O aumento rápido e repentino do trabalho remoto, mudando as funções, fazendo com que as obrigações pessoais e profissionais concorram entre si e levando a um foco exacerbado na saúde e na segurança no local de trabalho têm forçado as empresas a repensar tudo. Quais são as prioridades? Como as pessoas fazem mais com menos? Como o RH equilibra produtividade com o bem-estar do funcionário?

Resumindo: como as corporações tentam fazer negócios normalmente quando tudo está completamente incomum?

Fazer negócios como antes não é uma opção. À medida que a pandemia força as empresas a reavaliar seus modelos de operação legados, uma única verdade se torna aparente: as corporações que priorizam as preocupações com as pessoas crescerão, as que não o fazem, perecerão.

À medida que os líderes de RH orientam os processos comerciais para um paradigma verdadeiro de pessoas como prioridade, três temas principais surgiram: a necessidade de empatia, resiliência e capacitação. Juntos, esses temas englobam seis tendências que orientam os líderes de RH durante o período de mudanças. Este relatório explorará essas descobertas.

# Tendência um: Priorização da saúde, do bem-estar e da segurança psicológica em uma cultura de priorização das pessoas

“Oitenta por cento dos entrevistados da pesquisa Global Human Capital Trends deste ano identificaram o bem-estar como uma prioridade importante ou muito importante para o sucesso da sua corporação, tornando-a a principal tendência do ano para importância.”<sup>1</sup>

A empatia pode ser o indicador mais forte de que uma corporação irá crescer ou perecer depois de uma pandemia. Garantir o bem-estar dos funcionários é vital nos dias de hoje e é do RH a responsabilidade de garantir a segurança dos funcionários. Mas, como uma empresa pode integrar o bem-estar individual, que é muito pessoal, com políticas mais amplas e que abrangem toda a empresa?

Analistas da Deloitte sugerem que a resposta possa ser mudar a forma como as corporações percebem os funcionários e seus desafios. “Acreditamos que a resposta seja se concentrar no indivíduo que trabalha, não no indivíduo no local de trabalho. Para criar uma sensação de contribuição que se converta em verdadeiro desempenho corporativo, as organizações devem expandir seu foco de programas adjacentes ao trabalho para incorporar o projeto do bem-estar no trabalho em si.”<sup>2</sup>

Ajudar os funcionários a mitigar tensão desnecessária é vital. Normalizar desafios comuns, como as dificuldades para cuidar dos filhos, videoconferências e a confusão da tecnologia e tentar equilibrar trabalho/vida pessoal, pode ser a chave para se ter funcionários mais felizes, mais saudáveis e mais produtivos. Importante também apontar que os funcionários remotos precisam sentir que suas contribuições são valorizadas, mesmo enquanto lutam para equilibrar as obrigações pessoais e do trabalho.



“Infelizmente, muitos trabalhadores remotos passam pela sensação de ‘quem não é visto, não é lembrado’...”

- Olivia Curtis  
Especialista em bem-estar  
da G&A partners

<sup>1</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

<sup>2</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

“Infelizmente, muitos trabalhadores remotos passam pela sensação de “quem não é visto, não é lembrado” ou, ainda pior, sentem-se como se seu trabalho e dedicação estivessem sendo questionados, já que não estão fisicamente no escritório todos os dias”, diz Olivia Curtis, especialista em bem-estar da G&A partners, uma organização de serviços de terceirização.<sup>3</sup> Essa tensão adicional leva a um sentimento de exaustão no funcionário, limitando sua eficácia geral. Os líderes de RH e os gerentes da linha de frente precisam se comunicar cedo e com frequência com os funcionários que podem estar em risco.

Além disso, os líderes precisam comunicar as prioridades de forma clara e estimular os funcionários a se cuidarem.

“Para promover uma forma mais eficaz de lidar com tudo, os líderes precisam definir prioridades. A principal prioridade agora, claro, é ajudar as pessoas a se concentrarem no que mais importa: saúde e segurança.”<sup>4</sup>

<sup>3</sup> <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/shrm-research-covid-19-takes-a-toll-on-employees-mental-well-being.aspx>

<sup>4</sup> <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

# Tendência dois: A inclusão e a sensação de pertencer tornam-se vitais para uma cultura interconectada de alto desempenho

“Setenta e nove por cento das corporações dizem que fomentar uma sensação de pertencimento na força de trabalho é importante ou muito importante para seu sucesso ao longo dos próximos 12 a 18 meses, mas apenas 13% dizem que estão muito prontos para abordar essa tendência.”<sup>5</sup>

Corporações líderes reconhecem a conexão entre a sensação de pertencer dos funcionários e o desempenho organizacional. Com orientação do RH, essas corporações estão trabalhando para aumentar a conexão pessoal e emocional entre os membros da equipe e entre as equipes.<sup>6</sup> Essa conexão é especialmente importante para equipes distribuídas e remotas. Para trabalharem juntos de forma eficaz, os membros da equipe precisam confiar uns nos outros, especialmente quando check-ins casuais não forem possíveis. Criar e fomentar um ambiente em que os funcionários se sentem valorizados é importante para criar uma cultura de alto desempenho.

Mas as corporações precisam garantir que as iniciativas de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) estejam resolvendo problemas reais e urgentes. “Este não é o momento de pressionar por inovações, como iniciativas positivas ou transformações em todo o sistema”, aconselham os especialistas em agilidade e em liderança, Elaine Pulakos e Rob Kaiser. “Coloque tudo isso em espera enquanto a corporação está no modo de sobrevivência e reavalie suas prioridades.”<sup>7</sup> Em vez disso, as corporações deverão se concentrar em melhorar seus relacionamentos entre os indivíduos e seu trabalho, os indivíduos e as equipes e na contribuição unificada de todos para agir de acordo com os valores da empresa e atingir suas metas.



“Os líderes estão orientando os funcionários durante um período que eles lembrarão para sempre...”

- Nick Petschek  
Diretor na Kotter

<sup>5</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

<sup>6</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

<sup>7</sup> <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

A criação de uma sensação de pertencimento terá efeitos de longo prazo para as corporações, afetando tudo, da rotatividade ao alcance de mercado. As corporações experientes estão construindo pontes de confiança com os funcionários o quanto antes. “Os líderes estão orientando os funcionários durante um período que lembrarão para sempre”, diz Nick Petschek, diretor na Kotter, uma empresa de gestão de mudanças. “Eles se lembrarão desse período como o que renova a confiança na corporação ou se lembrarão de uma corporação que tornou um período difícil ainda pior?”<sup>8</sup>



<sup>8</sup> <https://hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-empathy-gaps/>

# Tendência três: Repensando a recapacitação — investimento em habilidades vitais *versus* funções fundamentais

“Setenta e quatro por cento das corporações dizem que a recapacitação da força de trabalho é importante ou muito importante para o sucesso nos próximos 12 a 18 meses, mas apenas 10% dizem que estão muito prontas para abordar essa tendência.”<sup>9</sup>

Manter os trabalhadores relevantes por meio da renovação de suas habilidades é um tema que se discute há muito tempo, mas isso pode não ser o suficiente no futuro. Poucas corporações são boas em prever o que o mercado precisará com meses de antecedência, muito menos então, anos. A recapacitação de trabalhadores para preencher novas funções será, para sempre, um jogo de tentativa de acompanhar o mercado. Para melhor se preparar para o imprevisível, as corporações deverão mudar seu foco das funções individuais para as habilidades da corporação como um todo.

O RH pode facilitar essa mudança ao motivar os funcionários a pensar fora de sua função e dos caminhos de carreira tradicionais. Um novo modelo de trabalho pode permitir que os funcionários alternem entre projetos, de acordo com suas habilidades, não de acordo com o cargo ou com a corporação.



“Estimule os funcionários a desenvolverem habilidades essenciais que possivelmente abram várias oportunidades para o desenvolvimento da sua carreira, em vez de se prepararem para uma próxima função específica. Ofereça maior suporte de desenvolvimento de carreira para os funcionários em funções vitais que não tenham habilidades essenciais.”<sup>10</sup>

As empresas devem considerar vitais as habilidades que serão úteis, não importa qual seja a evolução da função de um funcionário, como digitais, cognitivas de mais alto nível, sociais e emocionais, além de adaptabilidade e resiliência.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>

<sup>10</sup> <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

<sup>11</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>

# Tendência quatro: Transição da eficiência dos negócios para a resiliência dos negócios

“Um artigo da HBR sobre equipes ágeis e estabilidade descobriu que as corporações que constroem resiliência e agilidade no caminho em que trabalham e tomam decisões tiveram melhor desempenho financeiro. Especificamente, um ROI 150% maior e um retorno do valor 500% maior.”<sup>12</sup>

Antes da COVID-19, as corporações otimizaram seus processos para eficiência. Isso exigiu que adaptassem seus processos para condições específicas do mercado. Embora essas otimizações possam ter permitido às corporações entrarem no mercado mais rápido, também criaram dependências rígidas. Os processos só funcionavam se o mercado permanecesse constante. Qualquer mudança tornaria o processo menos eficaz. Para permanecer competitivo nos mercados e circunstâncias de mudanças rápidas, as corporações deveriam otimizar para resiliência, não para eficiência.

Corporações resilientes são mais capazes de responder e corrigir o caminho conforme as condições do mercado variem. Treinar os trabalhadores em habilidades interpessoais, incluindo melhor comunicação, trabalho em equipe e empatia, pode permitir que as corporações respondam mais rapidamente em tempos de mudanças tumultuadas.

“Para construir uma corporação que responda melhor”, aconselha a Gartner, “crie funções e estruturas em torno de resultados para aumentar a agilidade e a flexibilidade e formalizar como os processos podem ser flexibilizados. Além disso, forneça aos funcionários funções variadas, adaptáveis e flexíveis para que adquiram conhecimento e treinamento multifuncional.”<sup>13</sup>



<sup>12</sup> <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

<sup>13</sup> <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

Para maximizar a resiliência, os líderes devem voltar-se para iniciativas de diversidade, equidade e inclusão relevantes. “A diversidade de ideias pode aprimorar, e muito, o desenvolvimento de soluções. Forme uma equipe cognitivamente diversa de gerenciamento de crise que terá mais ideias sobre possíveis soluções”, sugere a Harvard Business Review.<sup>14</sup> Mas os líderes devem evitar a tentação de aplicar uma solução única para tudo. Enfrentar a crise irá exigir uma abordagem holística. “Cuidado para não tratar a crise de uma maneira unidimensional, como um problema logístico ou financeiro apenas e monte uma equipe para enfrentar a crise de acordo com isso.”<sup>15</sup>

A escritora da Harvard Business Review, Lily Zheng concorda. “Estamos em duas crises neste momento, uma crise econômica e uma crise de pessoas, e as corporações que reconhecerem apenas uma arriscam agravar a outra.”<sup>16</sup>



14 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

15 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

16 <https://hbr.org/2020/05/adapt-your-di-efforts-to-the-reality-of-the-crisis>

# Tendência cinco: Ambientes de trabalho flexíveis e mistos que utilizam autoridade distribuída

“Quarenta e seis por cento dos funcionários dizem que o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é importante para continuar feliz e 87% dos profissionais de recursos humanos e dos líderes dizem que a satisfação do funcionário aumentou devido a programas de trabalho flexíveis.”<sup>17</sup>

“Uma pesquisa da Gartner, Inc. com 317 CFOs e líderes financeiros em 30 de março de 2020 revelou que 74% mudarão pelo menos 5% de sua força de trabalho anteriormente no local para posições permanentemente remotas pós-COVID-19.”<sup>18</sup>

Programas de trabalho remoto têm aumentado há anos, mas a pandemia de 2020 colocou a necessidade desses programas em evidência. Conforme as equipes aprenderam a se ajustar a videoconferências, a horários de trabalho flexíveis e a mudança de prioridades, um novo desafio surgiu: como conceder autonomia para indivíduos e equipes diferentes protegendo, ao mesmo tempo, o resultado final e a integridade do negócio.

A crise da COVID-19 destacou a necessidade de mudar as estruturas de poder em muitas corporações. Enquanto muitas companhias ainda implementam uma hierarquia de cima para baixo, as corporações distribuídas precisam de um modelo de negócios diferente. Especialmente em momentos de mudanças rápidas, as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas muitas equipes não têm a autoridade para isso.

Pós-COVID-19, as corporações que distribuírem autoridade e criarem flexibilidade nas tomadas de decisões terão a vantagem competitiva. Josh Bersin observa que muitas equipes de RH não foram criadas para agilidade.



<sup>17</sup> <https://thehill.com/opinion/technology/490521-the-brave-new-world-of-remote-work>

<sup>18</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surety-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>

Em vez disso, foram criadas como funções de fornecimento de serviço. Mas a pandemia mostrou uma realidade nua e crua: as equipes de RH fazem muito mais do que fornecimento de serviços. Elas facilitam a mudança, fomentam e evoluem a cultura no espaço de trabalho e arquitetam o ambiente de trabalho, no local e remoto. Se as equipes de RH quiserem realmente liderar seus negócios para o futuro, precisarão de flexibilidade e autonomia.

A necessidade de autoridade distribuída engloba toda a corporação. As equipes precisam coordenar e responder rapidamente às condições em constante mudança. De acordo com analistas da McKinsey, “Os líderes devem fomentar colaboração e transparência em toda a rede de equipes. Uma forma de fazer isso é distribuindo autoridade e compartilhando informações: em outras palavras, demonstrando como as equipes, em si, devem operar. Em situações de crise, o instinto de um líder pode ser consolidar a autoridade da tomada de decisão e controlar as informações, fornecendo-as, estritamente, conforme sejam necessárias. Fazer o oposto estimulará as equipes a seguir no caminho certo.”<sup>19</sup>



<sup>19</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

# Tendência seis: Adoção de IA e de dados voltados para o futuro para transformar as equipes em super equipes

“Cinquenta e nove por cento das corporações dizem que a reformulação de trabalhos para integrar tecnologia de IA é importante ou muito importante para seu sucesso ao longo dos próximos 12 a 18 meses, mas apenas 7% dizem que estão realmente prontas para abordar essa tendência.”<sup>20</sup>

À medida que os locais de trabalho assumem o manto do trabalho humanizado, muitos estão procurando formas de reduzir tarefas básicas ou rotineiras. Integrar IA às equipes para ajudar os trabalhadores humanos a se concentrarem em trabalho mais impactante ou sensível pode produzir resultados transformadores para o negócio. Esse resultado misto, que a Deloitte chama de “superequipes”, permite que o negócio se transforme e crie novo valor, enquanto os funcionários se concentram em reinventar suas carreiras, conforme navegam em um mercado de talentos com mudanças sutis.<sup>21</sup>

Juntamente com a adoção de IA, as equipes precisam usar melhor os dados para fazer previsões e ganhar *insights* voltados para o futuro sobre a força de trabalho e as tendências do mercado. Isso é especialmente útil para corporações que implementam um modelo de autoridade distribuída. As equipes podem analisar os dados e mover-se rapidamente, em vez de esperar que uma equipe centralizada tome decisões por eles.

Integrar os dados no processo de tomada de decisão também pode reformular a forma como os líderes dirigem seus negócios. Os analistas da Deloitte sugerem que “As corporações devem começar a fazer perguntas fundamentalmente novas que podem informar decisões ousadas em torno de riscos e oportunidades vitais de capital humano, mesmo enquanto as incertezas sobre o futuro do trabalho, da força de trabalho e do local de trabalho persistem.”<sup>22</sup>



<sup>20</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

<sup>21</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

<sup>22</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>

## Conclusão

As tendências que surgiram com a crise da COVID-19 não são totalmente novas. Algumas, como o trabalho remoto e as iniciativas de diversidade, têm feito progresso constante ao longo dos anos, ganhando urgência na nova economia. Outras, como a mudança da otimização para eficiência para a otimização para resiliência, não são apenas novas, mas, talvez, contraintuitivas. As formas como a pandemia de 2020 mudou o mundo do trabalho podem fazer com que alguns profissionais tenham dificuldades para se ajustar.

No meio dessas mudanças, no entanto, os líderes podem ter a certeza de que priorizar as pessoas e humanizar o local de trabalho continuará a valer à pena. A cultura criada colocando as pessoas e suas necessidades como prioridade produzirá aumentos de produtividade no longo prazo e, talvez, melhoria na percepção do mercado.

“Essa pandemia tem mostrado como é vital abraçar nossa humanidade, ser compreensivo e atencioso; e isso é verdadeiro para as empresas também”, diz Kathie Patterson, diretora de RH da Ally Financial. “Certifique-se de que o 'humano' seja priorizado em Recursos Humanos... Quando você tem a cultura certa, tudo o mais se encaixa e não há melhor momento para que isso venha à tona do que agora.”<sup>23</sup>

---

Saiba mais sobre como a Oracle Cloud pode ajudar.

Explore agora

---

<sup>23</sup> <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2020/04/06/how-one-company-is-taking-care-of-employees-during-covid-19/#316174a0488d>

---

 <https://blogs.oracle.com/oracle-brasil/>

 <https://www.facebook.com/oraclebrasil/>

 <http://www.twitter.com/oracledobrasil>

---

Copyright © 2020, Oracle e/ou suas afiliadas. Todos os direitos reservados. Este documento é apenas informativo e seu conteúdo está sujeito a alterações sem aviso prévio. Não garantimos que o documento esteja livre de erros e ele não está sujeito a qualquer outra garantia ou condição, expressa oralmente ou implícita na lei, inclusive garantias implícitas e condições de comercialização ou adequação a determinada finalidade. Nós especificamente nos isentamos de qualquer responsabilidade com relação a este documento e nenhuma obrigação contratual é formada diretamente ou indiretamente por este documento. Ele não pode ser reproduzido ou transmitido em qualquer formato ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, para qualquer finalidade, sem nossa permissão prévia por escrito.

Esse dispositivo não foi autorizado como necessário pelas regras da Comissão Federal de Comunicações. Esse dispositivo não é e não pode ser, oferecido para venda ou aluguel nem vendido ou alugado, até que uma autorização seja obtida.

Oracle e Java são marcas registradas da Oracle e/ou suas afiliadas. Outros nomes podem ser marcas comerciais de seus respectivos proprietários.

Intel e Intel Xeon são marcas comerciais ou marcas registradas da Intel Corporation. Todas as marcas registradas da SPARC são utilizadas sob licença e são marcas comerciais ou marcas registradas da SPARC International, Inc. AMD, Opteron, o logotipo da AMD e o logotipo da AMD Opteron são marcas comerciais ou marcas comerciais registradas da Advanced Micro Devices. UNIX é uma marca registrada do Open Group. 0120

Isenção de responsabilidade: Este documento é para fins informativos. Ele não representa um compromisso de entrega de qualquer tipo de material, código ou funcionalidade e não deve ser considerado em decisões de compra. O desenvolvimento, a liberação, a data de disponibilidade e a especificação de quaisquer funcionalidades ou recursos descritos neste documento estão sujeitos a mudanças e são de critério exclusivo da Oracle Corporation.