

FUTURO DO TRABALHO

# Ruptura definitiva

Pandemia antecipa transformações previstas para o mercado de trabalho, entre elas o home office, mudanças nos parâmetros de performance e relacionamento com clientes e colaboradores

Por KARINA BALAN JULIO [kjulio@grupomm.com.br](mailto:kjulio@grupomm.com.br)



Bob Wollheim, da CI&T, defende gestão mais descentralizada, com menos níveis hierárquicos

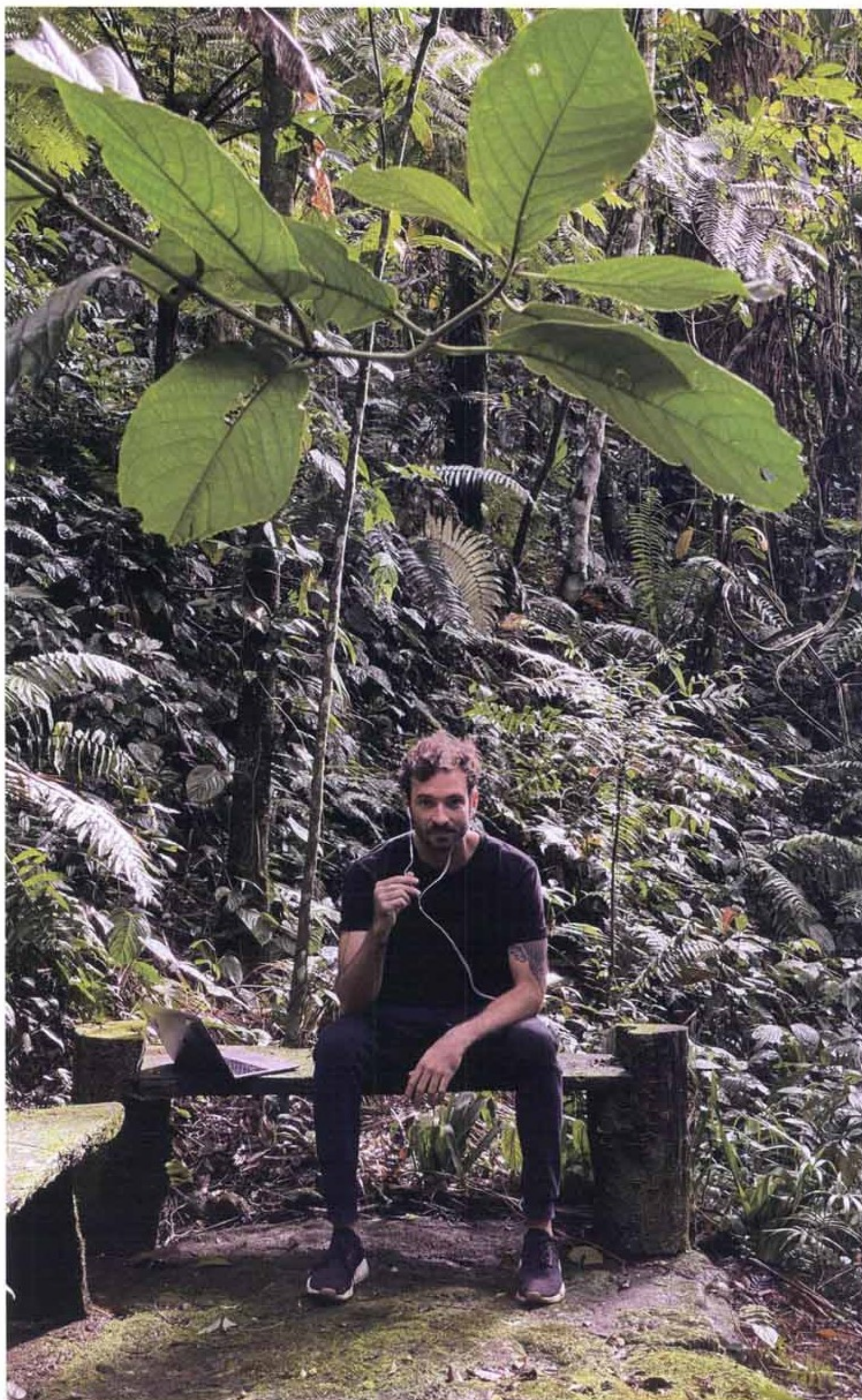


Gabriela Viana, da Adobe, em casa ao lado da filha: "O trabalho invadiu a vida das pessoas"

Reuniões pelo Zoom ou Hangouts, com direito à participação inesperada de filhos e animais de estimação. Escritorinhas e estações de trabalho improvisadas na sala de estar. Desafio de manter o ritmo em meio aos cortes de verbas, salários e a preocupação com a saúde e o cenário econômico. A caricatura do "novo normal" está longe de representar o que seria um mercado de trabalho flexível em circunstâncias favoráveis — sem o coronavírus como intruso. Apesar disso, esse período de distanciamento social já traz uma amostra de algumas tendências de trabalho que, não fosse a pandemia, seriam incorporadas de forma menos brusca pelo mercado.

Com todos os percalços, o momento atual traz aprendizados que serão incorporados de forma perene na dinâmica de trabalho da indústria. O primeiro deles é em relação ao trabalho remoto, que, mesmo sem representar nenhuma novidade, chacoalhou o mercado ao ser adotado de forma compulsória e por tempo indefinido. Passado o susto inicial, algumas grandes empresas como Google e XP Investimentos já anunciam a implementação do home office por pelo menos mais um ano, ou até de forma permanente, como o Twitter. Na comunicação, agências, anunciantes e outros players também repaginam suas estruturas pelo trabalho remoto, adaptando dinâmicas de relacionamento com colaboradores e clientes.

O efeito imediato dessa prática, segundo o historiador e antropólogo Michel Alcoforado, da consultoria Consumoteca, é a descontextualização do trabalho, uma vez que se perdem os rituais que tradicionalmente marcam a rotina profissional: bater ponto, participar de uma reunião na sede do cliente, sair para almoçar com os colegas ou pegar o transporte para casa no fim do expediente. "As pessoas vão ter que criar novos rituais para um mundo totalmente virtualizado", argumenta. Ele também



Lucas Mello, da Live, aposta o home office como modelo permanente para gerar eficiência

antecipa um ambiente de maior assepsia quando profissionais eventualmente voltarem às suas empresas (*veja quadros*). O cuidado com a higiene será dobrado, e provavelmente será necessário orquestrar sistemas de rodízio entre funcionários, além de evitar superlotação de espaços.

Na comunicação, à medida que as regras de isolamento possam ser afrouxadas, o trabalho remoto deve coexistir com o físico em um modelo híbrido, na avaliação de Lucas Mello, CEO da agência Live. A empresa já operava de maneira híbrida há cerca de um ano e meio, com uma sede modular que hospeda reuniões com clientes, eventos de educação e encontros entre o time. Mas a presença física, no escritório, não é obrigatória.

Segundo Lucas, a pandemia marca a transição definitiva de um modelo de trabalho industrial para um modelo majoritariamente digital. "Teremos que entender o significado dessa mudança em termos de arquitetura e espaço, além de rever a obrigatoriedade de presença 'x' vezes por semana", diz.

Um estudo da Edelman analisou as expectativas de mil trabalhadores brasileiros em relação a seus empregadores, no contexto da pandemia. Grande parte deles disseram esperar que suas empresas instituíam o home office, criem planos de contingenciamento e cancelem encontros não essenciais (*veja gráfico*), expectativa que tende a se manter depois do período mais crítico de isolamento social.

No mercado de comunicação, apesar de muitas agências alegarem que já trabalhavam remotamente antes da pandemia, outra pesquisa mostrou um retrato diferente. O estudo "Home Office – Tá bom pra todo mundo mesmo?", conduzido pelo pesquisador Lucas Schuch, também dono do podcast "Propaganda não é só isso aí", feito com 435 publicitários que não ocupam cargos de lide- ➔





Lucas Schuch: "Esse momento vai deixar marca geracional muito grande nos jovens publicitários"



Aline Limão, da CI&amp;T, acredita que empresas terão que personalizar a jornada dos colaboradores

rança, mostrou que, para 84%, o home office nunca foi habitual nas agências onde trabalham. Ainda, 94% disseram que o trabalho remoto só se tornou uma realidade durante o isolamento social, e apenas 15% disseram que a prática era bem aceita antes dele.

### Performance reavaliada

Assim como outros mercados, o setor publicitário também é convidado a avaliar seus parâmetros de produtividade e performance. Quando não há banco de horas nem ponto a se bater, a organização e as entregas são os ativos mais importantes.

"Há um movimento crescente de as empresas pautarem suas decisões em dados e indicadores de performance. Aquela gestão mais emocional e relacional à qual estamos acostumados, onde tomam-se decisões pelo olho no olho, perde espaço em detrimento de indicadores digitais", analisa Leonardo Berto, gerente sênior de recrutamento da consultoria de RH Robert Half. Nesse contexto, ganham destaque as plataformas de gestão de tarefas e entregas, como Trello, Monday, entre outras.

"O mercado publicitário tem a cultura de resolver muita coisa nos corredores e de não documentar as conversas, porque muita coisa é transmitida oralmente em reuniões. Agora, com a necessidade de organização pelo home office, é possível que passem a adotar mais processos e ferramentas", acrescenta Lucas Mello, da Live.

### Gestão de talentos

O clima de urgência da crise do coronavírus pede protagonismo dos chief financial officers (CFOs) e recursos humanos, mas líderes também devem se movimentar para colher aprendizados de gestão e aplicá-los no pós-pandemia. Um desses aprendizados tem a ver com a gestão de equipes descentralizadas. Segundo Bob Wollheim, chief strategy officer da consultoria CI&T, gestores terão cada vez mais que dar autonomia e independência para colaboradores.

Desde março, a empresa trabalha com 500 funcionários totalmente remotos. Como estratégia daqui para frente, Bob defende um sistema de gestão adaptativo chamado "adocracia", um conceito emprestado da Teoria das Organizações. "É um formato de gestão mais descentralizado, menos focado em níveis hierárquicos e mais focado na realização das tarefas, em processos estruturados e acompanhamentos em PDCA (*plan - do - check - adjust*)", explica.

O momento atual ainda terá impacto na lógica de feedback e análise de desempenho dos funcionários em diversos setores. "Essas análises tendem a acontecer com uma frequência um pouco maior. A cultura de ter uma reunião de feedback a cada seis meses provavelmente deixará de existir", opina Leonardo Berto.

Há também um movimento de revisão de benefícios oferecidos aos colaboradores. Se por um lado agências estão economizando em despesas relacionadas ao escritório físico, por outro, precisam remanejar ações, pensando na estrutura de trabalho de colaboradores em suas casas. A agência Live, a CI&T e a Adobe, por exemplo, criaram uma espécie de "bolsa home office" para funcionários. A ideia é que usem a verba para melhorar sua experiência de trabalho em casa — seja comprar uma cadeira mais confortável, pagar contas de telefone ou dar um upgrade no plano de internet.

Quando o assunto é o mercado publicitário, por exemplo, a pesquisa "Tá bom

pra todo mundo" mostrou que 40% dos publicitários participantes não estavam preparados para tornar sua casa um escritório quando o trabalho remoto foi estabelecido. Outros 23% tiveram que adaptar um cômodo da casa para trabalhar durante o isolamento.

### Questão emocional

O estilo de gestão também deve cada vez mais levar em conta a saúde mental e física dos profissionais, uma vez que o nível de tensão gerado pela pandemia deve se estender para os próximos meses. No estudo de Lucas Schuch, 65% dos profissionais consultados disseram se sentir menos saudáveis mentalmente, em relação ao momento anterior à pandemia.

Em um cenário de muita incerteza em relação ao futuro, o desafio dos líderes de comunicação será manter-se presentes no dia a dia do negócio, mesmo que remotamente. "É muito mais fácil ser líder quando vai tudo bem e os problemas são conhecidos", contextualiza Fernanda

Antonelli, managing director da Wieden + Kennedy. Ela acredita que líderes devem buscar conhecer as necessidades de seus colaboradores para além do lado profissional.

Foi pensando em estimular esse contato que o time de marketing da Adobe adotou um encontro semanal virtual para falar sobre assuntos diversos. "As pessoas querem se sentir escutadas e ter um momento para falar de outras coisas, porque o trabalho invadiu a vida pessoal", analisa Gabriela Viana, diretora de marketing da Adobe para América Latina.

Na publicidade, mercado que já enfrenta o desafio de evasão de talentos, a atitude das agências nesse momento será determinante para reter profissionais em médio e longo prazos. "Esse momento vai deixar uma marca geracional muito grande nos jovens publicitários, que são vistos como promessa de talento criativo, e, talvez, irá definir se vão ou não permanecer na indústria", analisa Lucas Schuch.

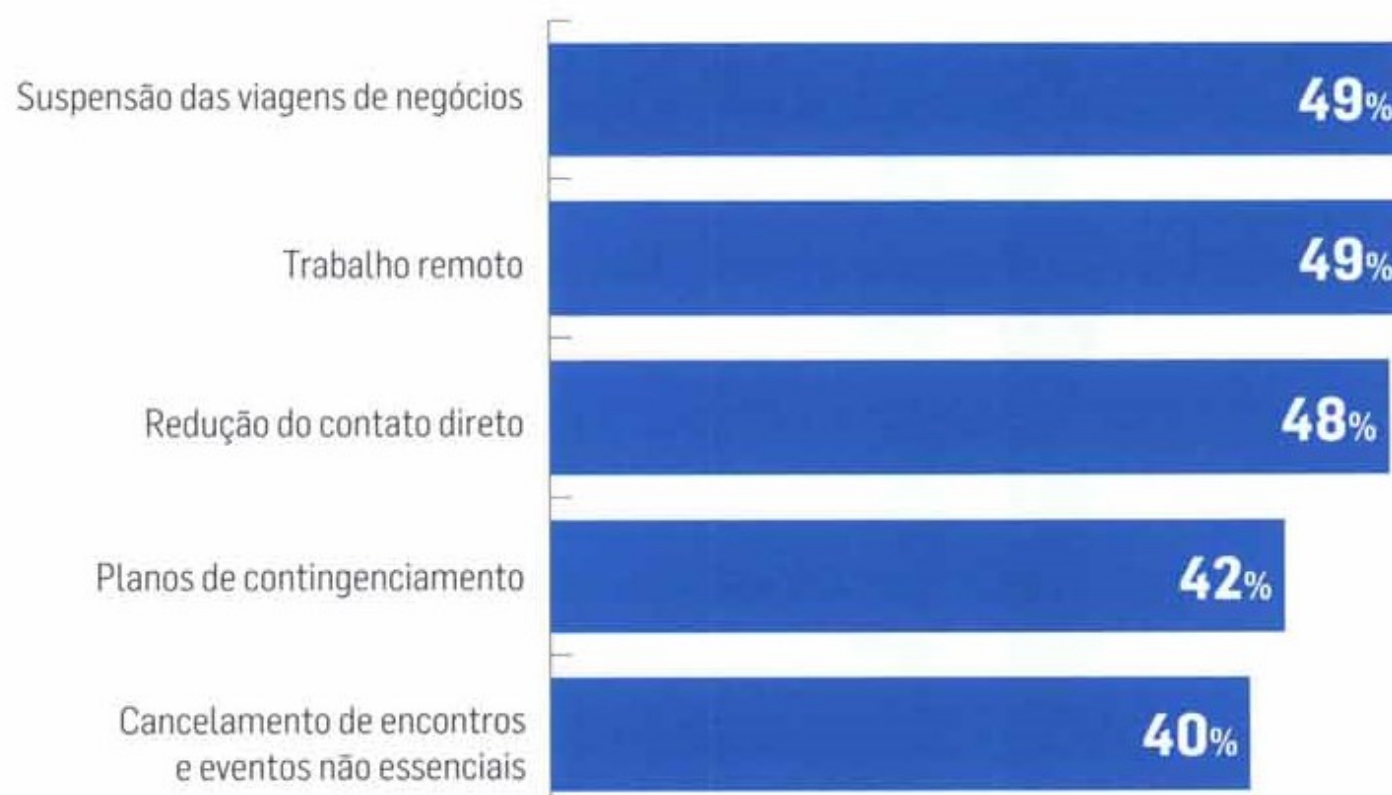
Seu estudo mostra que apenas 33% dos participantes têm a impressão de que suas agências se preocupam com sua situação pessoal durante a pandemia. A maioria, 56%, acredita que agências estão mais preocupadas com clientes do que com colaboradores, e 40% acham que a preocupação é equilibrada em relação às duas partes.

Desenhar processos que acomodem diferentes perfis de profissionais também será necessário em um futuro de maior flexibilização do trabalho. "Precisamos entender cenários muito diferentes, seja de uma mãe que está trabalhando de casa até de pessoas que moram sozinhas", acrescenta Aline Limão, gerente de employer branding da CI&T. Para ela, este é um momento em que a cultura das empresas está sendo colocada à prova. "As pessoas vão lembrar bastante de como estão se sentindo nesse momento e de como as empresas estão tratando-as", avalia Aline.

### Modelos de contratação

A comunicação também sente fortemente o efeito econômico do coronavírus, e muitas empresas se vêem obrigadas a demitir ou reduzir salários de funcionários. A perspectiva de novas contratações em um mercado que já era competitivo, portanto, ficou ainda mais nebulosa. "Ainda não conseguimos ter uma visão clarificada sobre a duração da crise sanitária, então muitas empresas não vão querer se comprometer com relações de longo prazo e funções não essen-

### O que colaboradores esperam das empresas no contexto da pandemia



Metodologia: Estudo "Trust and the Coronavirus", da Edelman. Pesquisa online feita com mil brasileiros entre os dias 6 e 10 de março.

### Pilares do trabalho pós-pandemia

Descontextualização	Desmaterialização	Assepsia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças nos parâmetros de produtividade</li> <li>Mistura entre vida profissional e pessoal</li> <li>Criação de novos rituais individuais e coletivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Home office deixa de ser visto como benefício</li> <li>Apps de gerenciamento de entregas substituem "marcação de ponto"</li> <li>Profissional assume responsabilidades que eram da empresa, como custos de internet e organização do espaço de trabalho</li> <li>Uberização: contratação por projetos e via plataformas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endurecimento de práticas de higiene em escritórios</li> <li>Medo do contato físico</li> <li>Maior distanciamento entre estações de trabalho</li> <li>Mediadores de segurança, como máscaras e termômetros no ambiente profissional</li> </ul>

Fonte: Michel Alcoforado, antropólogo da Consumoteca





Fernanda Antonelli, da Wieden + Kennedy: "a hierarquia ficou diluída"



Leonardo Berto, da Robert Half: produtividade vai ser medida com dados, e não subjetivamente



Nohoa Arcanjo e Rodrigo Allgayer, da Creators: contratação de forma digital, e por projetos

ciais", diz Leonardo, da Robert Half. Esse processo vai acelerar a formação de uma massa de profissionais freelancers — seja por escolha, como uma forma de complementar a renda em tempos difíceis, seja por obrigação, por conta do desemprego.

Agências e marcas, por sua vez, tendem a fazer contratações temporárias para endereçar problemas específicos. "Sempre foi um desafio para agências manterem muitas especialidades dentro de casa, e agora vão precisar de habilidades específicas para projetos pontuais", analisa Rodrigo Allgayer, um dos fundadores da plataforma Creators, que intermedeia a relação entre freelancers, agências e outras empresas. A ferramenta fornece contratos digitais, suporte jurídico e mediação de pagamentos para freelancers.

A plataforma realizou uma pesquisa com sua base de freelancers e descobriu que 43% deles estão trabalhando em algum projeto durante o isolamento social, mas, ao mesmo tempo, 75% tiveram projetos cancelados.

O risco da cultura "freela", no longo prazo, é a "uberização" excessiva do trabalho, na opinião de Michel Alcoforado. "Corremos o risco de a maioria dos trabalhadores começar a ser chamada apenas para projetos pontuais por meio de plataformas digitais", pondera, alertando para o esfacelamento da renda fixa e da ideia de planejamento de carreira.

No lado positivo, a contratação por projetos gera uma descentralização importante para a indústria criativa. "Até então, vivíamos uma dinâmica de mercado onde agências contratavam apenas pessoas que viviam em um determinado raio de seu escritório. Isso aprisiona esse colaborador em um determinado estilo de vida e

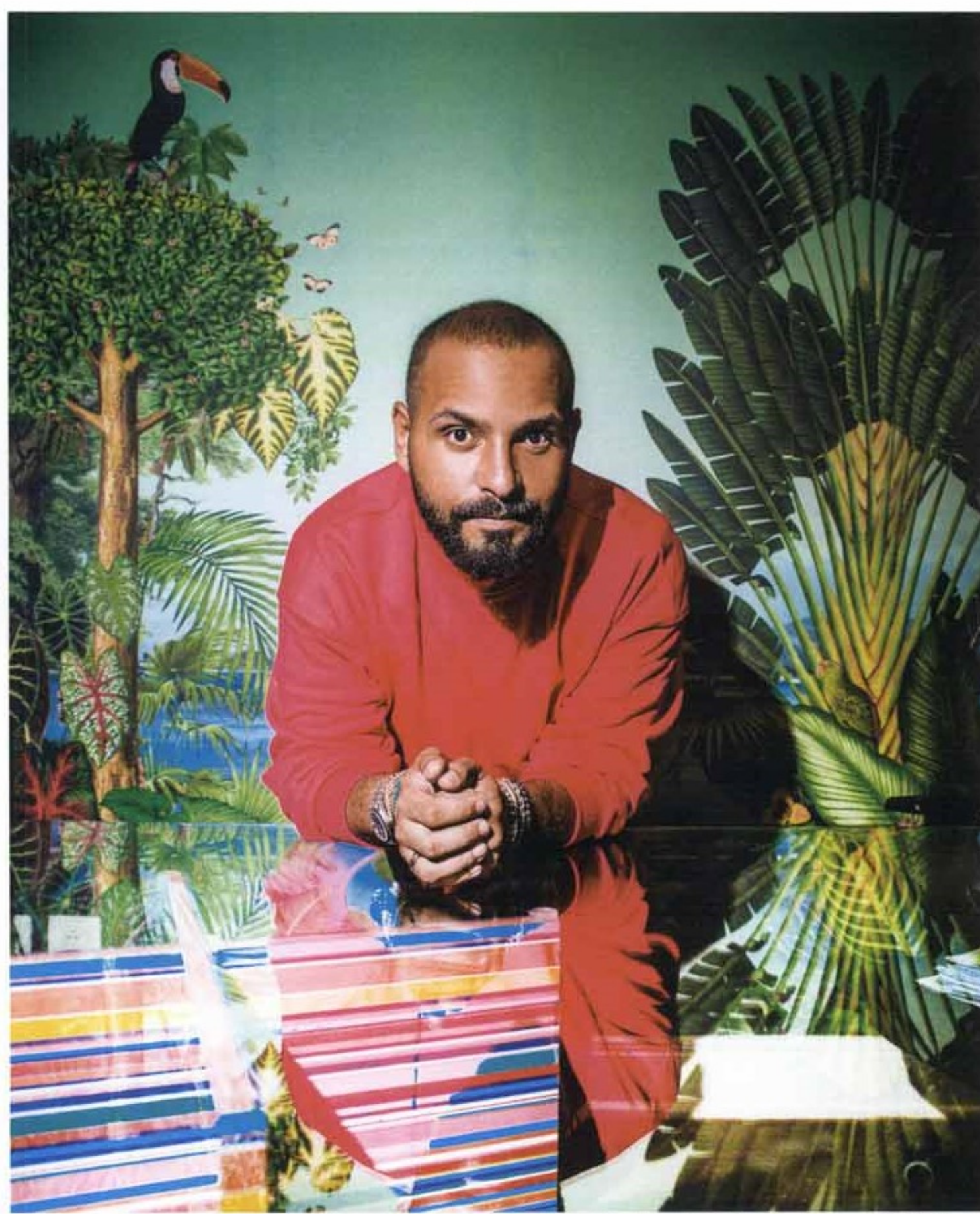
aumenta o custo do profissional, já que o custo de vida em grandes centros é mais alto", analisa Lucas Mello.

#### Relação com clientes

A máxima de que 'uma reunião poderia ser resolvida com um e-mail' também passa a operar de maneira mais natural no mercado. Por conta do isolamento social, a relação entre clientes, agências e players de comunicação ficou menos estratificada. "Nesse momento de crise, a hierarquia ficou diluída porque é preciso tomar decisões muito rápido. O processo tradicional de fazer múltiplas reuniões entre o time, depois levar a discussão para um diretor e depois para um VP, ficou mais curto", analisa Fernanda Antonelli.

Acredita-se que esse momento vai estimular ainda um aumento da pontualidade e objetividade na publicidade brasileira. "Quando comparamos processos nacionais com trabalhos que fazemos com clientes dos Estados Unidos, por exemplo, vemos que eles são muito mais acostumados a resolver assuntos do dia a dia por videoconferências e telefone. No Brasil, como indústria, ainda tínhamos muito resistência a fazer isso", analisa Lucas Mello.

Os encontros e negociações presenciais, que sempre foram muito importantes para construir relações de confiança no mercado, também terão que ser revistos em alguma medida — uma vez que o distanciamento social tende a se estender por muitos meses depois da quarentena. "Teremos que rever o que é essencial ou supérfluo e diminuir muito as reuniões físicas, porque vemos agora que o físico não era essencial em muitos aspectos. Talvez uma reunião de início e fechamento de negócio voltem a ser presenciais, mas o restante pode ser



Michel Alcoforado, da Consumoteca, prevê trabalho mais dextrcontextualizado e desmaterializado

virtual", analisa Bob Wollheim.

A Wieden + Kennedy, por exemplo, tem feito apresentações virtuais a potenciais novos clientes. "É um desafio fazer apresentações virtuais para pessoas que você não conhece pessoalmente. É diferente de falar com clientes que já conhece", admite Fernanda, ponderando que o tête-à-tête faz falta no início de uma relação comercial. Do ponto de vista de ferramentas de trabalho, empresas de comunicação também intensificam uso de soluções que digitalizam seus processos. "Vimos o aumento na demanda por ferramentas de onboarding, gestão de documentações e conteúdo", conta Gabriela Viana, da Adobe.

#### Prêmios e eventos

Parte fundamental da indústria de comunicação, eventos, conferências e premiações terão que ser reformulados, além de postergados. Enquanto não há perspectiva para novas aglomerações sociais, o mercado adota formatos digitais com a virtualização de conferências e eventos. A Adobe, por exemplo, transpôs sua confe-

rência global, a Adobe Summit, que normalmente acontece em Las Vegas, para o digital. "No mercado B2B, os eventos têm um peso bem grande, e agora teremos que medir o impacto dos eventos digitais e descobrir se o engajamento é o mesmo", diz Gabriela Viana.

A mesma reavaliação vale para viagens corporativas em geral. "Há uma quantidade enorme de viagens que são desnecessárias e não justificam o encontro presencial. Elas não voltarão a acontecer, não só pela questão do distanciamento, mas porque o 'novo normal' mostrou que não são necessárias", justifica Wollheim.

No mercado publicitário, o enxugamento de despesas com viagens e premiações será uma questão de sobrevivência, na avaliação de Lucas Mello. "Quando olhamos as maiores holdings globais e seus resultados nos últimos anos, vemos que há uma curva de queda ou estabilização de receitas, e por isso essas empresas serão obrigadas a incorporar de forma definitiva mudanças e reduções ocorridas nesse momento de recessão", diz.