

\WORK \READY

UM PONTO DE VISTA CI&T SOBRE O TRABALHO

CI&T



INDEX

03

O futuro do
trabalho já
está aqui

05

Princípios do
trabalho
moderno

16

Palavras finais

19

Notas extras

O futuro do trabalho já está aqui

Em apenas 10 anos, de 2011 a 2021, o mundo do trabalho mudou significativamente. Novas tecnologias alteraram a maneira como nos comunicamos e possibilitaram colaborações remotas. Não só.

Questões associadas à diversidade e ao bem-estar vieram à tona e colocaram em pauta a necessidade de se priorizar o ser humano para o sucesso dos negócios. Transformação constante tornou-se indispensável. Ainda é.

“O tempo e o mundo não param. Mudança é a lei da vida.”

Por que executar depois ações que já podem trazer resultados hoje? Se há uma ideia de para onde vamos, o amanhã já está aqui – pronto para fazer a diferença.

Sem dúvida, estamos vivendo um momento de transformações profundas e temos a oportunidade de mudar para sempre nossa relação com nossos trabalhos, nossos propósitos, nossas vidas e nossas carreiras, conectando tudo isso com um mundo melhor e mais equânime.

Work Ready!

Work Ready é o ponto de vista (POV) da **CI&T** sobre o trabalho e as mudanças radicais pelas quais esse universo vem passando – e você vai saber mais a respeito dessa perspectiva a seguir.

Nas próximas páginas, encontre reflexões a respeito do trabalho, dos locais relacionados a ele e das habilidades necessárias às pessoas dentro da nossa realidade, da realidade da CI&T.

Antes de mergulhar em **Work Ready**, lembre-se:

**No mundo da transformação,
não existe solução simples.**

O futuro do trabalho ou dos escritórios como o percebemos está longe de ser encaixado em uma fórmula única, afinal são diferentes necessidades, pessoas, segmentos e indústrias.

Contudo, esperamos que este material, no qual exploramos temas sobre os quais estamos refletindo e aprendendo, ajude você em sua jornada de conquistas e evolução.

“O futuro não é algo que se prevê. É algo que se constrói
intencionalmente”

CI&T

PRINCÍPIOS DO TRABALHO MODERNO

Princípios do Trabalho Moderno

Alguns **princípios de trabalho** norteiam a **CI&T**. Conheça quais são e confira testemunhos de líderes de diferentes áreas de nossa organização.

Para cada um deles, trazemos pesquisas e dados que também podem ser úteis à sua compreensão.

Se o seu objetivo é entrar agora no futuro do trabalho, você veio ao lugar certo.

Segundo a publicação *Gartner for HR: Evolve Culture & Leadership for the Hybrid Workplace*, 90% dos líderes de RH dizem que o **sucesso no futuro** depende de uma atuação mais humana de lideranças.

Nesse sentido, Marcus Buckingham, coautor de *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*, destaca: "The smartest organizations will recognize that if they can **redesign work with love** at its core, they will be able to make new and more genuine commitments to their workers and overtime will become magnets for talent".

Buscamos esses ideais na CI&T por meio de um futuro de trabalho:

- Híbrido
- Rápido
- Flexível
- Autônomo
- Love-based
- Descentralizado
- Diverso
- Significativo e baseado em propósito

Além de não deixarmos de lado:

- Mindset de ecossistema
- Liderança humana
- Heart-skills

Por que Híbrido?

Um dia de trabalho físico pode ser necessário para obter um alinhamento profundo com a equipe, enquanto as reuniões online são comuns à medida que a empresa cresce em todo o mundo. Contatos assíncronos e a autonomia contribuem para um equilíbrio de vida.

Saber aplicar comunicações em pessoa, online e assíncronas é a chave. As pessoas podem dar o melhor de si onde quer que estejam quando a função permite. Os dias de formação de equipes presenciais, devem ser opções, mas nunca obrigação. É necessário um novo contrato social entre lideranças e força de trabalho para fortalecer os vínculos e a confiança nessa nova realidade. O [Google Workspace e IDC Brasil](#) entrevistaram 1.258 trabalhadores de grandes empresas brasileiras. Eles descobriram que:

56%

das organizações atuam com o formato híbrido no Brasil. Eram 44% em 2021.

73%

das pessoas consideram este o melhor modelo de trabalho para si e para a empresa.

58%

das pessoas se sentem muito produtivas no híbrido. Eram 36% em 2021.

81%

declaram que o modelo aumenta a capacidade de se adaptarem rapidamente às mudanças.

Embora entendamos principalmente o trabalho híbrido como uma mistura de encontros presenciais e online, acreditamos que o futuro trabalho híbrido é sobre intencionalidade em cada contato que temos.

Source: Modelo de trabalho híbrido é usado por 56% das empresas no Brasil, diz estudo. CNN Brasil, 2022.

Por que Rápido?

As coisas vão mudar mais rápido do que nunca, e as pessoas precisam estar com as ferramentas certas para continuar aprendendo e capazes de priorizar.

A geração Z, que [representa 38% da força de trabalho mundial](#) junto dos Millennials, está reformulando a forma como trabalhamos devido à sua capacidade de trabalhar rápido e aprender rapidamente de maneira não linear.

No entanto, o trabalho é feito por uma junção de gerações. Todos devem estar prontos para mudar, preparados para ideias não convencionais e livres de preconceitos para ganhar o jogo rapidamente. As trocas intergeracionais ganham importância aqui.

Conheça melhor suas pessoas colaboradoras da geração Z!

58%

da força de trabalho mundial será da geração Z e dos Millennials até **2030**.

Desenvolvimento profissional, progressão de carreira e comunidade

São os três pilares mais importantes no trabalho para pessoas da geração Z, de acordo com a Ripplematch.

"A geração Z aprendeu a ler, escrever e se relacionar com as pessoas nas mídias sociais. Isso faz com que seu cérebro funcione de forma diferente. Eles operam em um hiperlink; eles não operam da esquerda para a direita. Eles não têm a linearidade do pensamento".

Paula Englert,

CEO BOX 1824 at CI&T, Biz Impact Brazil.



Daniela de Andrade,

Estrategista Digital da CI&T, com sua abordagem flexível no trabalho.

Por que Flexível?

Esqueça essa imagem de uma pessoa na praia, bebendo um martini enquanto digita no computador. Flexibilidade é sobre as necessidades e desejos de cada pessoa para a vida e carreira. Os pais, por exemplo, podem trabalhar um pouco à noite para passar tempo com as crianças, então a comunicação assíncrona é uma grande parte do trabalho flexível para diferentes jornadas de trabalho.

A flexibilidade está próxima da liberdade de escolha, que é muito mais do que trabalhar apenas de qualquer lugar. Um estudo liderado pela [Skynova](#) mostra:

64%

dos que são forçados a voltar ao escritório em tempo integral dizem que isso os torna mais propensos a procurar um novo emprego.

96%

dos funcionários acham que a flexibilidade nos arranjos de trabalho é importante quando procuram um novo emprego.

“O que a maioria dos funcionários aprendeu nos últimos dois anos é que eles não precisam se sujeitar a um ambiente de trabalho que não permite que eles sejam eles mesmos e tenham tempo para passar com suas famílias e suas paixões.”

Janice Robinson Burns,

Chief People Officer at Degreed at the CI&T podcast

Por que Mindset de Ecossistema?

Por muito tempo o lucro esteve à frente da inovação em estratégias corporativas. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), se existisse, estava confinada aos cofres. Esse mundo está cada vez mais no passado.

Entendemos uma mentalidade de ecossistema como uma abordagem orgânica de organização para fazer **parcerias integradas** a diferentes stakeholders, incluindo departamentos internos, outras empresas e sociedade. Essa compreensão contribui com soluções que vão além das capacidades individuais das organizações.

Além disso, permite às empresas ter um papel mais proeminente ao ouvir seus stakeholders, e promover uma transição do negócio em busca de impactar a sociedade positivamente.

Segundo a McKinsey, em seu paper "Ecosystem 2.0: Climbing to the next level (2020)", os ecossistemas organizados podem desbloquear a inovação distribuída, gerando valor para uma ampla gama de participantes da cadeia.

Por que Love-based?

Ser "baseado no amor" é permitir que as pessoas trabalhem com o que amam, incluindo aqueles que amam e são inspirados. Somente quando as pessoas vinculam o que amam com sua missão em uma empresa é que alcançamos todo o potencial de um profissional. E para isso, a diversidade também é parte essencial, pois é difícil se engajar quando não nos reconhecemos entre nossos parceiros e líderes.

Quando as pessoas vinculam o que amam com sua missão em uma empresa, alcançamos todo o potencial de um profissional.



Por que Descentralizado?

Hoje em dia, o trabalho descentralizado é a regra para reter profissionais e encontrá-los em pools de talentos que antes não eram considerados.

Quando começamos esse processo de descentralização, encontramos talentos na Nigéria, ou na Costa Rica que não teríamos nos deparado se as fronteiras ainda importassem.

Além disso, há um crescimento das tomada de decisão descentralizada, como mostra a pesquisa da [Momentive](#) ao lado.

"As empresas eram locais, operavam localmente e, neste novo cenário, podem acessar pools de talentos que antes não tinham. Então, agora, todas as empresas têm acesso às pessoas onde quer que estejam".

Vinicius Lucas,
Head of People at Cl&T.

71%

de quem tem uma estrutura majoritariamente **centralizada**, imagina que a estrutura de tomada de decisão é em boa parte positiva

49%

de quem tem uma estrutura majoritariamente **centralizada**, acha que a empresa se posiciona bem em tempos de disrupção

90%

de quem tem uma estrutura majoritariamente **descentralizada**, imagina que a estrutura de tomada de decisão é em boa parte positiva

58%

de quem tem uma estrutura majoritariamente **descentralizada**, acha que a empresa se posiciona bem em tempos de disrupção

Por que baseado em Propósito?

Acreditamos que o tempo dos "headquarters" chegou ao fim. Cada vez mais precisamos de espaços flexíveis, projetados para serem exatamente aquilo de que precisamos. Também podem ser menores e mais distribuídos, acompanhando a demografia da empresa.

Como disse o CEO do Airbnb Brian Chesky, estamos mudando desses lugares multipropósito para espaços que são aquilo que precisamos em um determinado momento. O propósito do encontro é o que importa.

Cada vez mais precisamos de espaços flexíveis, para serem exatamente aquilo que precisamos.



Por que Diverso?

Pessoas de grupos sub-representados encontraram um espaço seguro para crescer no trabalho de casa, evitando micro agressões que ainda fazem parte do trabalho físico. Pesquisas sugerem que mulheres, pessoas negras ou trans, sentem-se mais à vontade para explorar seu potencial quando trabalham de onde querem, protegidas por reuniões por videoconferência. Nessa perspectiva, a saúde mental e o bem-estar são reforçados por todos esses princípios.



"Diversity and inclusion" term has exponentially increased since 2020.
Source: Google Trends.

Mulheres, pessoas negras ou trans se sentem mais à vontade para explorar seu potencial quando trabalham de onde querem.

Os princípios anteriores tornaram isto possível. A diversidade no local de trabalho aumentou muito devido à pandemia. Talentos do interior, antes ignorados, agora fazem parte – e contribuem genuinamente – para as ideias mais instigantes.

Por que Heart-Skills ?

Perttu Pölönen, em seu livro "Future Skills" (2021) e em sua passagem pelo CI&T BREAK, afirma que estamos vivendo uma nova revolução no trabalho: a humana. As habilidades que temos valorizado desde a revolução industrial, quando passamos "dos músculos para a cabeça", estão se transformando novamente. Na primeira, não fazia sentido competir com máquinas. Agora, não faz sentido competir com novas tecnologias de automação e o trabalho descentralizado.

Assim, o coração humano vem ao centro, e criatividade, emoção, imaginação e outras características intrinsecamente humanas **são essenciais para o trabalho do futuro.**

Habilidades do coração para destacar:

Criatividade, Perseverança, Emoção, Compaixão, Curiosidade

"Temos que mudar nosso foco para as habilidades que faltam às máquinas. [...] investimentos em seu próprio **pensamento crítico** e **caráter** o levarão mais à frente no futuro".

Perttu Pölönen,

Futurista, autor e inventor no CI&T BREAK.

Por que Autônomo?

Se a gestão de comando e controle já estava desatualizada antes da pandemia, agora esse tipo de liderança é indignante. A autonomia é sobre a coragem de ser pioneiro, disruptor, tendo responsabilidade por cada ação.

Mudar uma cultura é difícil, e mesmo um evento catalisador como a pandemia pode não mudar certos hábitos. Ferramentas de controle de produtividade, enquanto favorecem um ganho mínimo de “controle” das horas de uma pessoa funcionária, negam **o poder do pensamento reflexivo, do tempo dedicado à inspiração e outros sentidos imateriais do trabalho que o fazem acontecer.**

O modelo organizacional, se for descentralizado e autônomo, contribui para essa cultura de autonomia. O grande objetivo é fortalecer a tomada de decisão descentralizada e com responsabilidade, onde assumir riscos é aceitável, e a responsabilidade é premissa de cada decisão.



“Um modelo organizacional empreendedor com escala em uma empresa que está sempre aprendendo.”

Cesar Gon | CEO CI&T

Por que Liderança Humana?

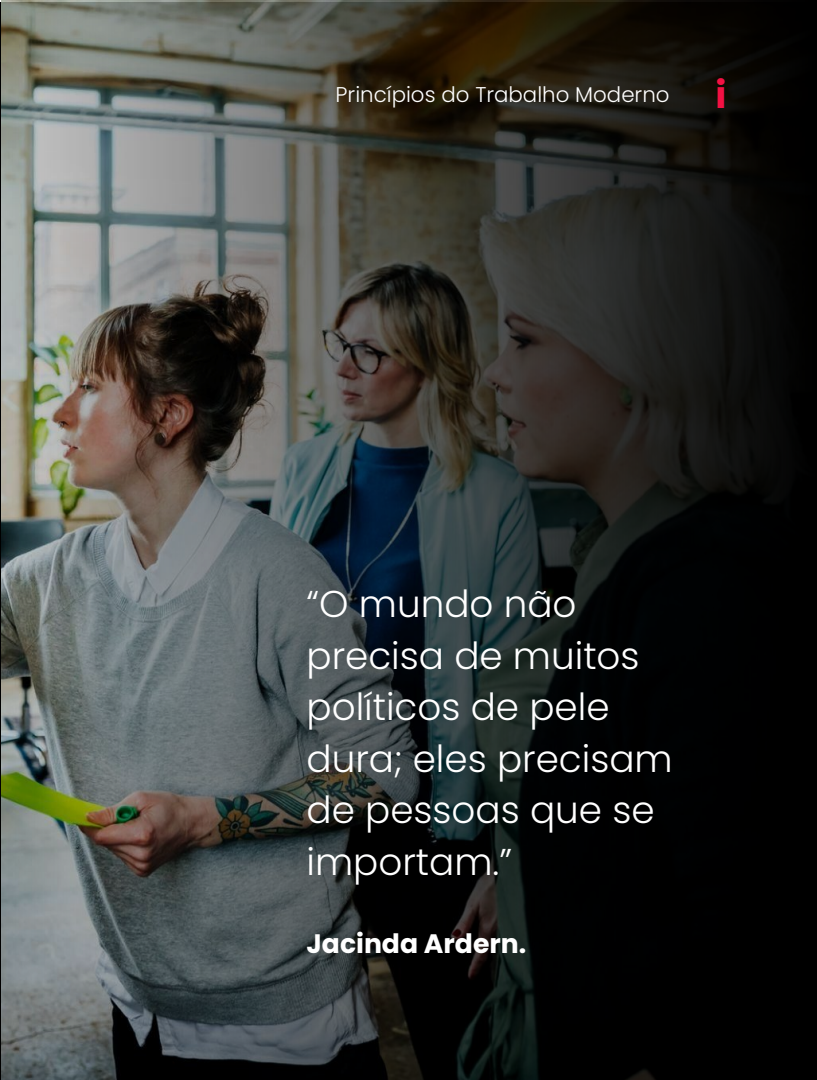
Quanto mais digitais nos tornamos, mais humanos precisamos ser. Esse modelo de liderança combina três princípios:

1. Liderança lean, baseada na resolução de problemas, em aprender fazendo com a inteligência coletiva como base, e a consciência de assumir riscos, errar rápido e aprender com cada nova tentativa.

2. Liderança inclusiva, a que possui uma escuta ativa, potencializa as pessoas da equipe, entendendo que cada pessoa tem um background diferente, e que isso pede abordagens únicas.

3. Liderança empreendedora, com a convicção emocional do que precisa ser feito, e consegue compartilhar uma visão em comum que inspira. Essa visão é composta de ações decisivas, mas não imperativas.

É necessária a transição da liderança do passado para essa nova liderança, realmente capaz de construir bons ambientes de trabalho que desbloqueiem o potencial das pessoas.



“O mundo não precisa de muitos políticos de pele dura; eles precisam de pessoas que se importam.”

Jacinda Ardern.

Palavras finais

O trabalho existe desde que o mundo é mundo, mas a forma como nos relacionamos com ele continua a mudar. É preciso ser **Work Ready!**

Por que **Work Ready?**

Aplicar esses princípios exige **coragem e determinação**, pois eles vão de encontro com velhos hábitos ao compreender o trabalho como algo que é parte de nossas vidas, mas que não nos define por completo.

Esses princípios integram formas mais eficazes de gerir nosso tempo, de fomentar a produtividade, ao passo que nossa qualidade de vida é priorizada.

Combinando transformações no trabalho, nos escritórios e na força de trabalho, temos **ganhos reais em engajamento e produtividade**, pois conectamos propósitos que vão além do lucro: são **compromissos de vida** estabelecidos em comum acordo entre as partes.

Em resumo, caminhamos para construir um **ambiente de trabalho inovador**, que respeita os limites e as individualidades ao mesmo tempo em que dá um salto na produtividade com **formas colaborativas e inclusivas de trabalhar** e estar no mundo.

WORK READY

DESCENTRALIZADO, SIGNIFICATIVO E BASEADO EM PROPÓSITO

TRABALHAR DE QUALQUER LUGAR, EM ESPAÇOS QUE SÃO EXATAMENTE O QUE PRECISAMOS.

RÁPIDO

PENSAMENTO NÃO LINEAR E ASSERTIVIDADE.

HÍBRIDO

COMUNICAÇÕES COM INTENCIONALIDADE.

FLEXÍVEL

JORNADAS DE TRABALHO DIFERENTES PARA NECESSIDADES DIFERENTES.

HEART-SKILLS

HABILIDADES DAS QUAIS AS MÁQUINAS NÃO PODEM SE APROVEITAR.

LOVE BASED

TRABALHAR COM O QUE AMAMOS E COM QUEM AMAMOS E ADMIRAMOS.

AUTÔNOMO

TOMADA DE DECISÃO COM AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE.

DIVERSO

RESPEITO ÀS DIFERENÇAS E NOVAS PERSPECTIVAS CRIATIVAS.

LIDERANÇA HUMANA

INCLUSIVA, ABERTA AO APRENDIZADO E AO EMPREENDEDORISMO.

MINDSET DE ECOSSISTEMA

PARCERIAS E IMPACTO EM ESCALA

Notas extras

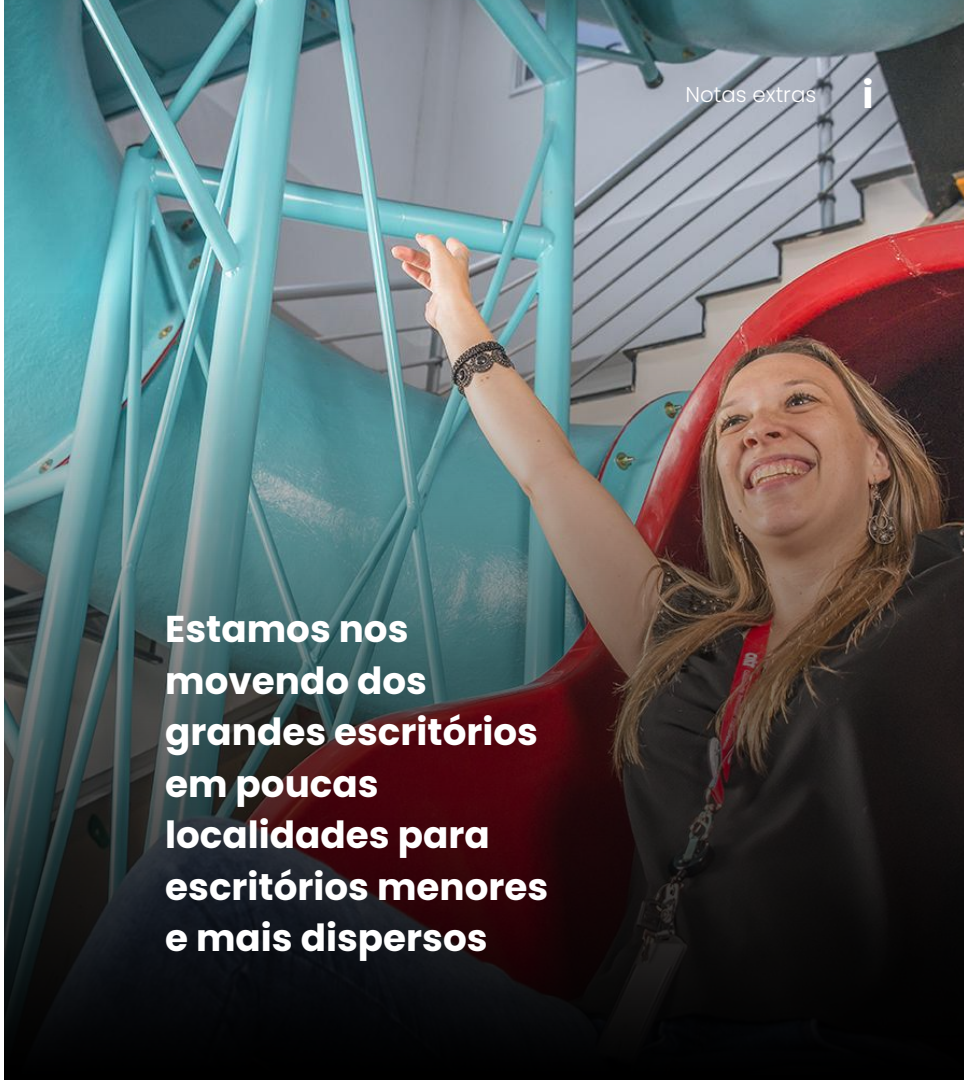
Experimentos em tempo real para atender às demandas das nossas pessoas

Nessa jornada do futuro do trabalho identificamos as principais demandas das nossas pessoas nesse novo contexto. Com as necessidades mapeadas, agimos rapidamente para executar experimentos que atendam a esses pedidos, desde modelos de trabalho a estratégias de engajamento.

Um experimento a ser compartilhado é nossa **estratégia de escritórios**, que sempre esteve atrelada aos grandes e imponentes prédios. Com a pandemia, estamos nos movendo dos grandes escritórios em poucas localidades para escritórios menores e mais dispersos geograficamente. Essa estratégia se une aos princípios apresentados anteriormente.

A seguir, descubra como estamos trabalhando para descentralizar nossos escritórios, e fique à vontade para compartilhar com a gente outras estratégias em curso na sua empresa.

Notas extras



**Estamos nos
movendo dos
grandes escritórios
em poucas
localidades para
escritórios menores
e mais dispersos**



prisma

Espaços multifuncionais e altamente flexíveis, provendo recursos necessários para cada tipo de trabalho. Temos Prismas no Brasil e nos Estados Unidos.



spot

Escritórios de tamanho pequeno a médio em grandes centros urbanos. Também flexíveis e multifuncionais, como nossos Spots Lisboa, Princeton e Curitiba.



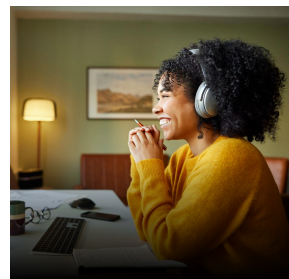
spark

Espaços compartilhados em geografias onde há Ci&Ters, mas não em grande volume. Alguns exemplos são o WeWork, Cubo e InovaBra em São Paulo, e nossos escritórios em Nova York e Atlanta.



lightning

Lugares para encontros de integração em cidades com mais de 50 pessoas, mas sem um escritório próprio ou um Spark regular. Já realizamos com sucesso encontros lightning em Brasília, Recife e Florianópolis no Brasil.



quark

Cada Ci&Ter, em sua individualidade, em qualquer parte do mundo. A junção de vários quarks em uma mesma região formam um lightning, e assim por diante.

References

A Comprehensive Look at What Generation Z Wants in the Workplace. RippleMatch, 2018

Consumer Health Insights: How respondents are adapting to the “new normal”. McKinsey, 2022.

Designing Work That People Love. Marcus Buckingham. Harvard Business Review, 2022

Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. McKinsey Quarterly, 2020.

Future of Work Reinvented. Gartner, 2022.

Future skills. Perttu Pölönen. Viva Editions, 2021.

How prepared are employers for Generation Z? PwC, 2022.

Jacinda Ardern: Leading With Empathy. Supriya Vani and Carl A Harte. Hardie Grant Books, 2021.

Lean, Agile, and Becoming an Effective Leader. CI&T, 2019.

Momentive study: The future of business—decentralized decision-making. Momentive, 2022.

Skills of the heart. Perttu Pölönen. CI&T Break, 2021.

If offices did not exist, we would have not invented them as they are today, Airbnb’s CEO says. Rafael Balago. Folha de S. Paulo, 2022.

Materializing futures. Paula Englert. CI&T Biz Impact, 2022.

The future of work is now: How People Leaders Can Connect to the Mindset Shift. Bob Wollheim and Janice Burns. CI&T Podcast, 2022.

The future of leadership is kindness. Carina Parisella. Bluenotes, 2022.

References

The hybrid work system is used by 56% of the companies in Brazil, study says. CNN Brazil, 2022.

What Is Inclusive Leadership and How Can You Develop this Skill? Marcelo Marciano and Silvana Xavier. Cl&T Insights, 2021.

Work Flexibility Is The Most Important Leadership Skill, According To Research. Forbes, 2022.

\WORK \READY



ciandt.com