

# Prepare-se hoje para a força de trabalho do futuro

Principais resultados da pesquisa global  
com líderes de RH e negócios



[www.pwc.com/people](http://www.pwc.com/people)



Os líderes que se preparam para a força de trabalho do futuro sabem que enfrentam o duplo desafio de gerar crescimento e conseguir aproveitar as novas oportunidades, muitas vezes desconhecidas, que o futuro trará. Os líderes mais preparados também reconhecem que precisam responder a uma questão mais profunda: como posso obter um ótimo desempenho colaborando para o sucesso dos nossos talentos? Isso requer uma visão clara de um mundo incerto que: (i) permita definir de modo transparente os planos necessários para que as pessoas assumam funções novas e mais desafiadoras e, o que é essencial, (ii) crie uma experiência atraente para as pessoas. A maioria das empresas ainda precisa avançar em relação a esse tema.

# Conteúdo



**2**  
Apresentação



**6**  
As competências organizacionais  
mais importantes

**5**  
Principais destaques

**8**  
O que ameaça o sucesso da  
sua organização?



**10**  
Prioridades de ação

- 10** Crie vantagem competitiva com base em uma experiência que engaje melhor as pessoas
- 18** Use análise de dados da força de trabalho para aproveitar ao máximo seus talentos
- 22** Integre líderes de RH e de negócios para produzir uma mudança real
- 24** Com tanto a ganhar com a tecnologia, o RH precisa avançar mais rápido
- 26** Aproveite o potencial de talentos e inovações flexíveis
- 28** Tenha um discurso claro e coerente

**30**  
Como desenvolver a confiança  
e agir: primeiros passos

**34**  
Conclusão

# Apresentação

O mundo do trabalho está passando por uma transformação radical, não só como consequência dos avanços tecnológicos, mas também por questões sociais e demográficas, como as pressões por diversidade e igualdade, o envelhecimento da população e demandas por condições de trabalho mais flexíveis.

Todos nós seremos obrigados a dominar novas habilidades ao longo do tempo. Muitos terão a oportunidade de iniciar mais de uma carreira profissional. Tudo isso exige uma nova postura das organizações em relação às pessoas.

A maioria das empresas sabe quais competências são importantes para prosperar nesse ambiente, mas muitas estão deixando de realizar ações para desenvolvê-las internamente. A conclusão desta nova edição do nosso relatório sobre o futuro do trabalho se baseia em uma pesquisa com 1.246 líderes empresariais e de RH de 79 países. O estudo, produzido em colaboração com Lynda Gratton, professora de Prática de Gestão na London Business School, se concentrou em 45 competências organizações e identificou quais delas representam mais riscos para as organizações.

Entre elas, estão o uso de análise de dados para tomar decisões sobre a força de trabalho e a criação de uma experiência capaz de envolver melhor as pessoas. O atraso observado em relação a essas competências ameaça a capacidade das organizações de atrair, desenvolver e reter os talentos necessários para continuar crescendo e manter sua relevância no futuro.

Nas próximas páginas, analisamos as principais ações que os líderes empresariais com visão de futuro devem tomar hoje em relação à sua força de trabalho para se manterem competitivos. Esperamos que os conhecimentos aqui reunidos sejam úteis para promover o desenvolvimento futuro da sua organização.



**Fernando Alves**  
Sócio-presidente  
PwC Brasil



**Sérgio Alexandre**  
Sócio de Consultoria  
PwC Brasil

# Prepare-se hoje para a força de trabalho do futuro

**O modo como trabalhamos, a importância do trabalho nas nossas vidas e até mesmo o significado do trabalho, tudo isso está passando por uma transformação.**

A tecnologia é considerada o fator de mudança mais radical. Inteligência artificial (IA), automação, mobilidade digital e colaboração virtual são algumas de muitas tendências igualmente decisivas. As linhas que separam o trabalho da nossa vida pessoal estão mudando. Diversidade e demandas por igualdade também estão reformulando o ambiente de trabalho. Vivemos por mais tempo, e isso significa que seremos desafiados a dominar novas e diferentes habilidades, para acompanhar as mudanças na natureza do nosso trabalho. Além disso, as pressões sociais e ambientais estão criando demandas por condições de trabalho mais flexíveis, como ocorre na “economia *gig*”.<sup>1</sup>

Essas mudanças são uma fonte de ansiedade e insegurança: não sabemos quantos ou quais trabalhos serão automatizados. O que sabemos é que existem oportunidades para tornar a vida profissional mais produtiva, relevante e gratificante. As organizações precisarão adequar sua força de trabalho para motivar a colaboração entre tecnologia e seres humanos e para aproveitar habilidades humanas como criatividade, empatia e ética, além das habilidades digitais. As empresas que entenderem e agirem agora em relação a essas mudanças na força de trabalho terão não apenas as habilidades, mas também motivação organizacional, inovação e capacidade de adaptação para prosperar.

Como então as organizações se preparam para o futuro? Em nosso recente estudo *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*, levamos em conta as implicações de “mundos” que podem se desenvolver e das “ações sem retorno” que as organizações devem adotar, tendo em mente uma variedade de possíveis futuros.<sup>2</sup> O objetivo deste novo estudo é identificar, em termos práticos, que investimentos as empresas precisam fazer hoje, não importa o que futuro reserva.

Colaboramos com Lynda Gratton, professora de prática de gestão na London Business School, para identificar as competências organizacionais mais importantes que as empresas precisam levar em conta se quiserem se preparar para o trabalho, os profissionais e o ambiente de trabalho do futuro e conseguir enfrentar os desafios disruptivos que terão pela frente.

---

<sup>1</sup> Impulsionada pela era digital, é a “economia dos *freelancers*”, movimentada por trabalhadores sem vínculo empregatício e por empresas que os contratam para realizar tarefas em caráter temporário.

<sup>2</sup> “*Workforce of the Future*”. PwC 2018, <https://www.pwc.com/futureworkforce>

Uma pesquisa global com mais de 1.200 líderes de negócios e RH de 79 países avaliou a importância que eles atribuem a essas competências para o seu futuro e se eles estão agindo hoje para desenvolvê-las ou até mesmo introduzi-las em suas organizações. Obviamente, as empresas entendem quais competências são importantes para seu sucesso futuro. Desenvolver as “habilidades humanas” ficou em segundo lugar na lista de competências mais importantes, após somente de “construir confiança”. As organizações também entendem a importância do uso da análise de dados e da criação de um ambiente de trabalho capaz de reter e atrair talentos. Também descobrimos, porém, que elas reconhecem não estar fazendo o bastante para desenvolver essas competências. Essa lacuna, na nossa opinião, as colocará em risco no futuro em relação a atrair, desenvolver e reter talentos.

As ações essenciais que identificamos para preencher essa lacuna vão além do simples *upskilling* para lidar com as mudanças tecnológicas. Elas também abordam os desafios de criar “bons trabalhos”, senso de propósito e de desenvolver experiências boas para as pessoas. Algumas organizações estão adiantadas nesse processo. Neste relatório, examinamos as principais ações que todos os líderes empresariais com visão de futuro devem tomar hoje para se manterem competitivos no futuro.

Nossos agradecimentos a todos aqueles que gentilmente compartilharam suas visões e ajudaram a elaborar este estudo.



**Carol Stubbings**

Líder global adjunta, Pessoas e Organizações,  
PwC Reino Unido



**Bhushan Sethi**

Líder global adjunto, Pessoas e Organizações,  
PwC EUA



# Principais destaques

**Pesquisa realizada com 1.246 líderes de negócios e RH em 79 países**

## O risco relacionado à experiência das pessoas

As organizações sabem como é importante criar uma boa experiência diária no trabalho – oito das dez principais competências, classificadas por importância, mostram isso –, mas as empresas dizem que não estão conseguindo criá-la. Treze das 20 principais competências “em risco” estão relacionadas à experiência das pessoas.

## Potencial inexplorado em análise de dados

As empresas estão se esforçando para usar dados e análises avançadas para tomar melhores decisões sobre a força de trabalho. As três principais competências “em risco” estão relacionadas à análise da força de trabalho e seu uso na melhoria do ambiente de trabalho e dos comportamentos das pessoas.

## É preciso alinhar os líderes de RH e de negócios

Os líderes de RH estão mais tranquilos em relação a seus esforços para preparar a força de trabalho do futuro do que os outros líderes. Uma porcentagem maior de líderes de negócios que de RH vê sua organização em risco em relação a 42 das 45 competências pesquisadas.

## A especialização do RH em tecnologia precisa melhorar

A capacidade do RH de explorar o cenário da tecnologia é uma das principais competências “em risco” nas organizações. Mas os líderes de RH e de outras áreas não enxergam a questão da mesma forma: 41% dos líderes de RH acreditam que seus departamentos estão atualizados em relação a essa questão, em comparação com apenas um quarto dos líderes de negócios.

## A perda de boas ideias e talentos flexíveis

Mais da metade (58%) dos participantes disseram não ter competências para usar ideias de “inovação aberta” e *crowdsourcing* vindas de fora do negócio, e menos de 10% concordam plenamente que podem fazer isso. Percentuais semelhantes de participantes disseram que querem, mas não conseguem fazer uso de talentos flexíveis – pessoas que trabalham fora das instalações da empresa em horários adequados a elas.

## Agindo corretamente com as pessoas

Uma boa notícia: as competências que os participantes classificam como mais importantes – desenvolver confiança, habilidades humanas e bem-estar – são aquelas em que eles estão realizando mais ações. Mas ainda é preciso medidas para criar um discurso claro sobre o futuro de sua força de trabalho e a automação.

# As competências organizacionais mais importantes para o futuro

Confiança, humanidade – as características que tornam os humanos diferentes das máquinas – e adaptabilidade dominam a lista de competências que os participantes da nossa pesquisa consideram mais importantes ao preparar suas organizações para o ambiente de negócios do futuro.

Em nossa pesquisa, perguntamos a mais de 1.200 líderes de negócios e de RH de 79 países sobre a importância de 45 competências organizacionais. Prioridades como desenvolver confiança e transparência, desenvolver habilidades humanas, valorizar o trabalho e o bem-estar centrados no ser humano dominam a lista de competências que os participantes acreditam ser fundamentais (ver Figura 1). Os resultados também destacam a importância de promover a adaptabilidade e a empregabilidade da força de trabalho.

No entanto, também há aspectos que não estão entre as dez principais competências e que julgamos serem essenciais. Entre eles, os desafios impostos pela automação em áreas como o alinhamento com o propósito corporativo (que ficou em 18º lugar) e o mapeamento de atividades que poderiam ser automatizadas (que ocupa a 25ª posição). Algumas indústrias, no entanto, viram esses recursos como mais prioritários, especialmente as de serviços financeiros, que classificaram a automação e o propósito corporativo em 9º lugar e o mapeamento de atividades em 15º no ranking de importância.

O relatório identifica quais ações as organizações priorizam hoje e quais elas sabem que são importantes para seu sucesso futuro, mas não estão conseguindo implementar. Consideramos essas competências “em risco” (ver Figura 2). As organizações sabem que o mundo do trabalho está mudando, mas ainda não oferecem as experiências no cotidiano de trabalho que as pessoas estão exigindo. Concluímos que a confiança nas funções de RH para realizar essa tarefa é muito menor entre os líderes de negócios do que entre os de RH, principalmente no que se refere à análise de dados e ao planejamento futuro.

**Competências organizacionais**  
A aptidão e a capacidade de executar tarefas específicas que beneficiam organizações



Apesar do contexto de mudança no trabalho, o desejo das pessoas por um “bom trabalho” – definido como aquele que tem um propósito e oferece um ambiente estimulante – permaneceu visivelmente estável ao longo dos anos. É indispensável que os líderes corporativos adotem esse conceito e se concentrem em criar uma ótima experiência para as pessoas no contexto de tendências mais amplas, como o desenvolvimento tecnológico, sem se deixar distrair por elas”.

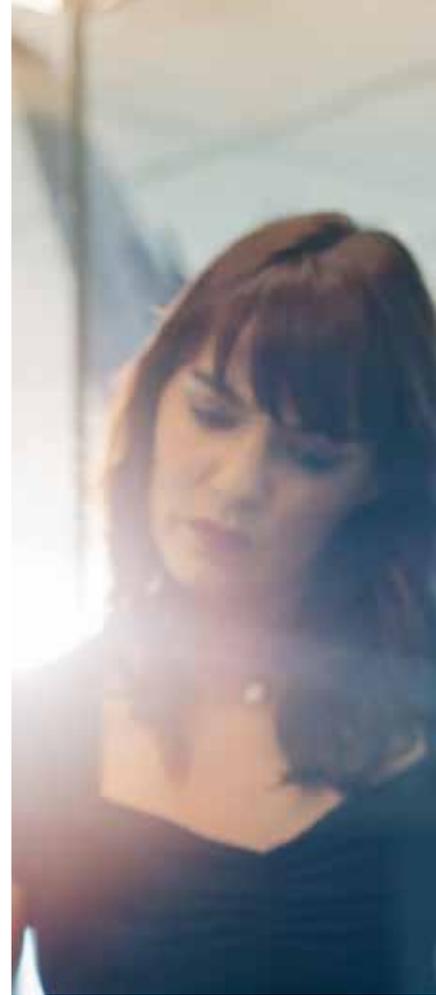
Lynda Gratton, professora de Prática de Gestão na London Business School

## As dez principais competências organizacionais para o futuro

### Figura 1: Competências classificadas por importância

**Pergunta:** Qual a importância das seguintes questões para o futuro da sua organização? (Porcentagem de participantes que escolheram as duas opções mais essenciais: “Importância extremamente alta” e “Importância alta”)

01	<b>Confiança da sociedade</b> Somos uma organização em que a sociedade, nossos clientes e nossos empregados confiam <b>(91%)</b>
02	<b>Habilidades humanas</b> Valorizamos, desenvolvemos e recompensamos habilidades “humanas”, como liderança, criatividade, empatia e curiosidade <b>(87%)</b>
03	<b>Bem-estar</b> Temos iniciativas e políticas implementadas e bem-sucedidas para garantir o bem-estar físico e mental dos nossos empregados <b>(82%)</b>
04	<b>Produção, não horas</b> As práticas de gerenciamento de desempenho da nossa empresa se concentram no resultado do trabalho e das tarefas e no valor agregado, não nas horas trabalhadas <b>(80%)</b>
05	<b>Ambiente colaborativo</b> Nossos ambientes de trabalho são projetados para incentivar o trabalho em equipe, a colaboração e a inovação <b>(79%)</b>
06	<b>Adaptabilidade</b> Nossas práticas e processos de pessoal (por exemplo, rotações de cargos, movimentações, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento) são concebidos para estimular a agilidade e a adaptabilidade dos empregados <b>(78%)</b>
07	<b>Equilíbrio entre vida profissional e pessoal</b> Atrairmos pessoas talentosas por meio de um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e flexibilidade de horário e local de trabalho <b>(77%)</b>
08	<b>Inovação</b> Temos canais para que os empregados possam apresentar ideias inovadoras e oferecemos apoio para que eles coloquem essas ideias em prática <b>(76%)</b>
09	<b>Transparência na remuneração</b> Asseguramos um pagamento justo dando transparência aos critérios de remuneração <b>(76%)</b>
10	<b>Requalificação (re-skilling)</b> Incentivamos a requalificação e o aprendizado contínuo para ajudar os trabalhadores a manter sua empregabilidade <b>(76%)</b>



## O que ameaça o sucesso da sua organização?

As organizações estão deixando de agir hoje em relação a algumas das principais competências que dizem ser importantes para seu futuro.



Analisando o número de participantes que classificam uma competência como importante para o futuro de seus negócios – mas que também indicam que ainda não estão agindo – podemos identificar onde as organizações estão mais “em risco” de comprometer seu sucesso futuro (Ver Figura 2).

Essas competências “em risco” ou vulneráveis envolvem a experiência das pessoas. Elas incluem novas normas sobre horários de trabalho flexíveis e trajetórias de carreira também flexíveis. Incluem ainda o desenvolvimento das habilidades necessárias para preparar adequadamente a função de RH para o futuro, como o uso de análise avançada da força de trabalho para prever e planejar quais trabalhos e talentos serão necessários em um mundo dominado pela inteligência artificial e pela automação.

## As dez principais competências organizacionais “em risco” estão relacionadas à experiência das pessoas e ao uso de análises

### Figura 2: Competências organizacionais classificadas por nível decrescente de risco

**Pergunta:** Qual a importância das seguintes questões para o futuro da sua organização no momento? (“Importância extremamente elevada” ou “Importância elevada”) e **Pergunta:** Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações no momento? (os que não concordam). Calculamos “em risco” como a porcentagem de participantes que atribuem importância a uma competência, mas que não estão agindo no momento.

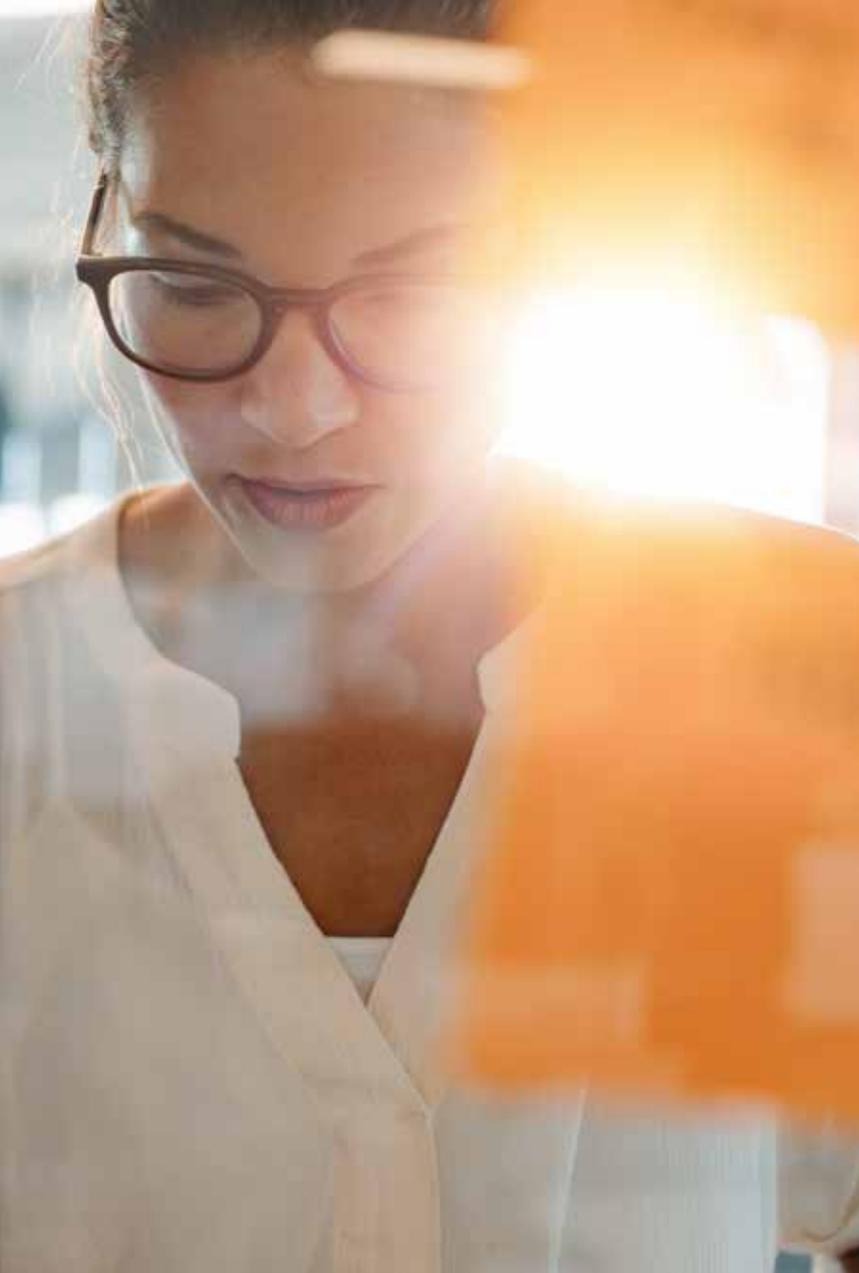
- 01 **Decisões baseadas em dados**  
Usamos insights de análises avançadas e de *big data* na tomada de decisões sobre a força de trabalho **(41%)**
- 02 **Lacunas de habilidades**  
Usamos análise de dados para prever e monitorar lacunas de habilidades na nossa força de trabalho **(34%)**
- 03 **Eliminação de preconceitos**  
Usamos análise de dados para eliminar preconceitos nos processos de contratação e remuneração **(34%)**
- 04 **RH especialista em tecnologia**  
Nossos líderes de RH têm profunda compreensão e insights sobre o cenário tecnológico **(34%)**
- 05 **Talentos flexíveis**  
Conseguimos contratar facilmente talentos flexíveis quando eles são necessários **(34%)**
- 06 **Administração das cargas de trabalho**  
A carga de trabalho é administrável em nível suficiente na nossa empresa para que os empregados consigam fazer pleno uso de suas férias e relaxar longe das pressões de trabalho na maioria das noites e fins de semana **(33%)**
- 07 **Planejamento avançado da força de trabalho**  
Usamos análise preditiva e planejamento sofisticado da força de trabalho **(33%)**
- 08 **Modernos planos de carreira**  
Abandonamos um modelo de carreira do tipo “ascender ou sair” para adotar trilhas profissionais variadas que atendem às diversas necessidades e aspirações dos empregados **(32%)**
- 09 **Adaptabilidade**  
Nossas práticas e processos de pessoal (por exemplo, rotações de cargos, movimentações, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento) são projetados para estimular a agilidade e a adaptabilidade dos empregados **(32%)**
- 10 **Ecosistema de espaços de trabalho**  
Projetamos espaços de trabalho para promover o bem-estar, por exemplo, com ambientes para relaxamento, descanso e para acomodar diferentes estilos de trabalho **(31%)**

## Prioridades de ação

Priorizamos as ações que as organizações precisarão executar para eliminar a lacuna entre sua situação atual e onde elas deveriam estar hoje no desenvolvimento das competências mais importantes para a força de trabalho do futuro. O foco dessas ações vai além das habilidades por si só; as organizações também precisam criar um ambiente que ajude as pessoas a desenvolver novas habilidades e progredir. Isso exigirá uma função de RH profissional e adaptável para conduzir a organização rumo ao futuro. Muitas empresas ainda não chegaram lá.

### 1 Crie vantagem competitiva com base em uma experiência que engaje melhor as pessoas

Apesar de tudo o que tem sido dito sobre automação e inteligência artificial, as empresas que desejam ter sucesso precisam se concentrar em aproveitar os talentos que não serão substituídos pela automação em um futuro próximo. São essas pessoas que desempenharão papéis importantes em relação a como as organizações desenvolvem, competem, criam e inovam – e são também elas que impulsionarão o sucesso.



### Experiência das pessoas

1. O ambiente no trabalho que dá às pessoas o seu senso de propósito, inclusive a maneira como os escritórios são organizados, as regras de horário de trabalho, o compromisso da liderança com a missão, além do treinamento e do apoio oferecidos pelo RH.
2. Como as pessoas se sentem em relação ao ambiente em que trabalham.

Já sabemos que uma boa experiência para as pessoas pode melhorar a experiência do cliente.<sup>3</sup> Ela também ajuda as empresas a manter e atrair talentos. A esse respeito, a experiência das pessoas inclui tanto cargas de trabalho, condições de trabalho e o modo como a administração se envolve e procura inspirar seus empregados quanto os programas liderados pelo RH, como o treinamento. Ansiedades sobre o impacto da automação e da inteligência artificial podem piorar a experiência das pessoas, correndo a confiança, a capacidade de adaptação e a disposição de aprender ou inovar, que são competências vitais no mercado atual.

Com o ritmo cada vez mais rápido da automação, é importante lembrar que, quanto menos pessoas desempenham papéis em uma cadeia de valor, mais importante cada pessoa é, e mais frágil a cadeia se torna se essas pessoas ficam descontentes ou saem.

Treze das 20 principais competências “em risco” estão relacionadas à experiência das pessoas. Regionalmente, algumas variações mais significativas dentro da experiência das pessoas estão centradas na capacidade de gerenciamento da carga de trabalho. Essa é a competência número um “em risco” para os participantes na América do Norte e no Oriente Médio, e é um dos três principais riscos na Ásia. Na Europa Ocidental, onde ela ocupa a 11ª posição, essa competência é identificada como um risco muito menor (ver Figura 3).

<sup>3</sup> “Chick-fil-A is beating every competitor by training workers to say ‘please’ and ‘thank you’”, Business Insider, 2016, <http://uk.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10?r=US&IR=T>

## A experiência das pessoas está em risco em todo o mundo

Figura 3: As três principais competências “em risco” por região

1ª

<b>Global</b>	<b>Decisões baseadas em dados</b> Usamos insights de análises avançadas e de <i>big data</i> na tomada de decisões sobre a força de trabalho.
<b>África</b>	<b>Trabalho virtual</b> Apoiamos ativamente o trabalho remoto e virtual para todos os empregados cuja função permite.
<b>Ásia</b>	<b>Decisões baseadas em dados</b> Usamos insights de análises avançadas e de <i>big data</i> na tomada de decisões sobre a força de trabalho.
<b>Australásia</b>	<b>Lacunas de habilidades</b> Usamos análise de dados para prever e monitorar lacunas de habilidades na nossa força de trabalho.
<b>América Central e do Sul</b>	<b>Decisões baseadas em dados</b> Usamos insights de análises avançadas e de <i>big data</i> na tomada de decisões sobre a força de trabalho.
<b>Oriente Médio</b>	<b>Administração das cargas de trabalho</b> A carga de trabalho é administrável em nível suficiente na nossa empresa para que os empregados consigam fazer pleno uso de suas férias e relaxar longe das pressões de trabalho na maioria das noites e fins de semana.
<b>América do Norte</b>	<b>Administração das cargas de trabalho</b> A carga de trabalho é administrável em nível suficiente na nossa empresa para que os empregados consigam fazer pleno uso de suas férias e relaxar longe das pressões de trabalho na maioria das noites e fins de semana.
<b>Europa Ocidental</b>	<b>Decisões baseadas em dados</b> Usamos insights de análises avançadas e de <i>big data</i> na tomada de decisões sobre a força de trabalho.

2<sup>a</sup>**Lacunas de habilidades**

Usamos análise de dados para prever e monitorar lacunas de habilidades na nossa força de trabalho.

**Decisões baseadas em dados**

Usamos insights de análises avançadas e de *big data* na tomada de decisões sobre a força de trabalho.

**Talentos flexíveis**

Conseguimos contratar facilmente talentos flexíveis quando eles são necessários.

**Rede social**

Temos uma plataforma social virtual e/ou tecnologia na nuvem eficaz que permite a colaboração entre os empregados.

**Lacunas de habilidades**

Usamos análise de dados para prever e monitorar lacunas de habilidades na nossa força de trabalho.

**Eliminação de preconceitos**

Usamos análise de dados para eliminar preconceitos nos processos de contratação e remuneração.

**Eliminação de preconceitos**

Usamos análise de dados para eliminar preconceitos nos processos de contratação e remuneração.

**Adaptabilidade**

Nossas práticas e processos de pessoal (por exemplo, rotações de cargos, movimentações, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento) são projetados para estimular a agilidade e a adaptabilidade dos empregados.

3<sup>a</sup>**Eliminação de preconceitos**

Usamos análise de dados para eliminar preconceitos nos processos de contratação e remuneração.

**Equilíbrio entre vida profissional e pessoal**

Atraímos pessoas talentosas, proporcionando um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e flexibilidade de horário e local de trabalho.

**Administração das cargas de trabalho**

A carga de trabalho é administrável em nível suficiente na nossa empresa para que os empregados consigam fazer pleno uso de suas férias e relaxar longe das pressões de trabalho na maioria das noites e fins de semana.

**Decisões baseadas em dados**

Usamos insights de análises avançadas e de *big data* na tomada de decisões sobre a força de trabalho.

**Talentos flexíveis**

Conseguimos contratar facilmente talentos flexíveis quando eles são necessários.

**Equilíbrio entre vida profissional e pessoal**

Atraímos pessoas talentosas, proporcionando um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e flexibilidade de horário e local de trabalho.

**RH especialista em tecnologia**

Nossos líderes de RH têm profunda compreensão e insights sobre o cenário tecnológico.

**RH especialista em tecnologia**

Nossos líderes de RH têm profunda compreensão e insights sobre o cenário tecnológico.



### **Combata o burnout e promova a vitalidade**

Muitas pessoas trabalham em meio a culturas de extrema pressão, ritmo acelerado e nas quais o estresse e o risco de esgotamento são excessivos. A resposta corporativa nos últimos anos foi oferecer iniciativas de bem-estar, mas a mudança sustentável só ocorrerá se o próprio trabalho for repensado para gerar vitalidade em um ambiente propício à manutenção dos níveis de energia produtiva. Três quartos dos participantes da pesquisa acreditam que o gerenciamento das cargas de trabalho é importante, mas apenas metade diz que está agindo para fazer algo a respeito.

Conceder aos empregados períodos de recuperação será cada vez mais importante, uma vez que carreiras profissionais mais longas exigirão que as pessoas mantenham sua energia para maratonas profissionais, não *sprints*. Os trabalhadores também precisam ter um ambiente adequado para melhorar seu desempenho. As organizações devem:

- garantir que as pessoas tirem férias para se revigorar ou um período sabático;
- promover pausas curtas durante o dia de trabalho para melhorar o desempenho;
- permitir que os empregados, se possível, escolham quando e onde trabalhar;
- criar um ecossistema eficaz de ambientes de trabalho nas dimensões física e virtual.

---

# 72%

das empresas desejam **melhorar o design do local de trabalho**

### Desenvolva a resiliência social

A resiliência social é a nossa capacidade de adaptação e prosperidade em um mundo incerto. Desenvolvê-la traz vantagens, como a capacidade coletiva de enfrentar os problemas e a memória de grupo, além de responder à necessidade de relacionamentos humanos, o que, por sua vez, reduz o estresse. Embora a maioria das empresas entenda isso, apenas metade diz que está tomando medidas para apoiar a resiliência social.

Novos modelos de trabalho podem criar flexibilidade, mas geralmente reduzem as oportunidades de interação e relacionamento. As organizações têm papel importante em possibilitar a conexão social e desenvolver a resiliência social da sua equipe.

Superar esse desafio exige uma transformação na maneira como as organizações conectam as pessoas. Por exemplo, as organizações podem incorporar tecnologias colaborativas em seus processos, como redes sociais corporativas, e explorar de modo claro maneiras de desenvolver relacionamentos não vinculados ao local de trabalho.

As organizações, como descreveu Lynda Gratton, da London Business School, precisam ajudar seus empregados a:

- treinar o “pelotão” – os colegas de trabalho e amigos mais próximos em que as pessoas confiam;
- desenvolver a “grande multidão de ideias” – os vínculos mais fracos aos quais as pessoas recorrem em busca de inspiração e validação das suas ideias;
- facilitar a “comunidade de regeneração” – os fortes laços com a família e os amigos íntimos nos quais os trabalhadores precisam investir para seu bem-estar mental.

### Desenvolva a agilidade e a adaptabilidade

Como as empresas podem ajudar as pessoas a ter sucesso em meio à mudança? A expectativa de vida cada vez maior e a profunda disrupção nas habilidades e nos planos de carreira causada pela tecnologia pressupõem que cada indivíduo precisará desenvolver a capacidade de se adaptar com rapidez e confiança. Um terço dos participantes da pesquisa disse que desenvolver a capacidade de adaptação e a agilidade da sua força de trabalho é importante, mas eles também admitem que não estão agindo atualmente para fazer isso. As empresas com maior probabilidade de sucesso no futuro são aquelas que oferecem aprendizado ao longo da vida a seus trabalhadores. Para isso, as organizações precisarão comunicar que a mudança é inevitável e fornecer aos seus empregados diversas experiências que ampliem seus conjuntos de habilidades para torná-los mais resilientes. As organizações devem:

- deixar clara a expectativa de que a mudança é uma constante e que as “habilidades de mudança” são valorizadas;
- fornecer “aprendizagem suficiente, *just-in-time* e *just-for-me*”;
- criar mobilidade interna;
- tornar a “personalização de carreira” uma realidade.

---

# 58%

dizem não ter programas para melhor aproveitar os **talentos entre os países**

---

# 80%

dos participantes dizem saber que o **trabalho em equipe e a colaboração** fortalecerão o trabalho no futuro

### Apoie o “intraempreendedorismo”

As pessoas querem ter cada vez mais a sensação de que suas contribuições contam. As organizações podem replicar a capacidade que uma *startup* tem de inovar e criar novas oportunidades de negócios com suas próprias *startups* internas, o chamado “intraempreendedorismo”. As organizações que não conseguirem criar oportunidades para “intraempreendedores” – e quase metade dos participantes afirma não estar fazendo isso – arriscarão perder membros inovadores da equipe e as ideias deles. Para evitar isso, as organizações devem:

- criar segurança psicológica, o que inclui o apoio dos líderes para assumir riscos;
- criar condições de tempo e canais para geração de ideias;
- reconhecer tentativas que não são bem-sucedidas.

### Fornecer autonomia

O desejo de flexibilidade é um desejo de estar no comando. Dar autonomia é cada vez mais importante para atrair e reter talentos. A diferença entre o que as organizações acreditam ser importante e o que podem fazer nessa área é uma das maiores registradas na pesquisa. Para corrigir essa lacuna, as corporações precisam entender que a autonomia deve vir com expectativas claras e objetivos e metas mensuráveis, para que as pessoas possam tomar as decisões certas sobre como trabalhar por conta própria. Quando as organizações são mais inclusivas e transparentes sobre sua estratégia, os empregados podem tomar decisões melhores, alinhadas aos objetivos organizacionais. As organizações devem:

- equilibrar autonomia com responsabilidade clara;
- encorajar e recompensar os líderes por empoderar seu pessoal;
- cultivar a transparência sobre o rumo estratégico e o desempenho;
- tornar prioridade o desenvolvimento da confiança em toda a organização.

---

# 55%

as empresas falham em depositar confiança nos empregados por não dar a eles uma verdadeira **autonomia**



## Experiência das pessoas *versus* experiência dos empregados

As organizações hoje analisam de forma mais ampla a experiência da sua força de trabalho, seja ela formada por empregados, terceiros ou por outros talentos flexíveis que podem ser contratados para tarefas específicas. Chamamos essa abordagem geral da força de trabalho de “experiência das pessoas”.

A “experiência do empregado” é a relação tradicional entre empregador e empregado que ambas as partes normalmente esperam que dure anos. Ela ainda tem relevância como um subconjunto claramente definido da experiência das pessoas – e as organizações precisam ter consciência dos riscos e regulamentos trabalhistas que podem ser confundidos com uma receita única para todos ou com falta de cuidado.

### Vá além das boas práticas

As organizações devem se desafiar constantemente a verificar o que está funcionando na experiência que oferecem às pessoas, e a desenvolver e testar “processos que tenham a marca delas” para melhor refletir sua origem, sua história e seus valores únicos. Não basta apenas imitar as “boas práticas” da indústria ou o que funciona em outro lugar. As organizações também precisam aprimorar a experiência que oferecem às pessoas e garantir sua relevância à medida que o ambiente de trabalho e o mercado evoluem.

### Fique atento às consequências imprevistas

As organizações devem avaliar cuidadosamente o impacto de suas iniciativas, como incentivar o trabalho fora das suas instalações. Em alguns casos, isso pode levar os empregados a acreditar que eles precisam estar disponíveis 24 horas por dia, sete dias por semana, para provarem seu valor. Além disso, talvez exista também uma linha tênue entre autonomia e isolamento. Errar em relação a esse ponto minará a vitalidade e a resiliência social. Ao mesmo tempo, o excesso de vigilância pode destruir a autonomia e a confiança. As organizações devem levar em conta a experiência das pessoas como um todo. Para ter sucesso, é essencial obter o feedback dos empregados a fim de acompanhar o progresso e identificar possíveis impactos indesejados.

---

# 50%

das empresas dizem que as **cargas de trabalho são gerenciáveis**



## 2 Use análises sobre a força de trabalho para aproveitar ao máximo seus talentos

A análise de dados e, especialmente, a análise preditiva podem oferecer às empresas uma vantagem essencial na avaliação das necessidades futuras dos talentos, pois ajudam a compreender como criar uma experiência atraente para as pessoas e a eliminar possíveis preconceitos na seleção, alocação e avaliação.

No entanto, apesar da importância que as organizações atribuem à (i) análise de dados no planejamento e no apoio à força de trabalho do futuro, (ii) riqueza de dados que ela proporciona e (iii) crescente sofisticação e usabilidade das ferramentas à disposição, muitas organizações nos dizem que não estão avançando o bastante: quatro das dez principais competências “em risco” estão relacionadas à análise da força de trabalho (ver Figura 4).

Os participantes da América do Norte relatam um progresso mais forte nessas áreas e, portanto, correm menos riscos do que as empresas de outras partes do mundo, especialmente na Ásia e na Europa Ocidental. Quase todas as indústrias encontram dificuldades para avançar com dados e análises. A exceção é o setor de saúde, no qual os dados são usados para identificar habilidades e enfrentar preconceitos na contratação e remuneração.



As organizações precisam investir em ferramentas digitais para influenciar as decisões sobre pessoas. É um movimento ‘sem volta’ de preparação para o futuro. Mas a base de dados tem que ser precisa. O desafio hoje é que as descrições de cargos não refletem o que as pessoas fazem.”

Bhushan Sethi, líder global adjunto, Pessoas e Organizações, PwC EUA

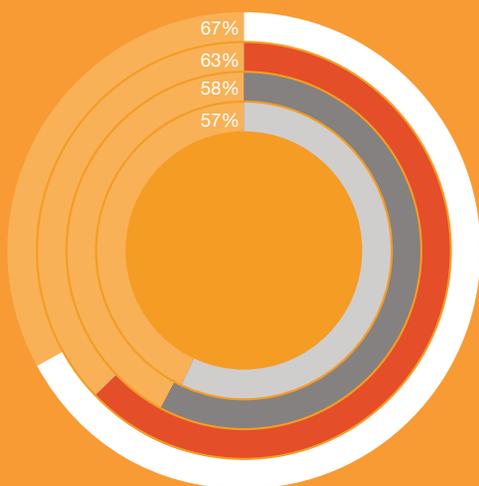


## As organizações sabem que a análise de dados é importante e podem maximizar seu uso

Figura 4: A porcentagem de participantes que classificaram a análise de dados como importante em comparação com a porcentagem dos que estão agindo

**Pergunta:** Qual a importância das seguintes questões para o futuro da sua organização? (“Importância extremamente elevada” ou “Importância elevada”)

**Pergunta:** Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações no momento? (“Concordo plenamente” ou “Concordo”)



38%

usam análise de dados para prever e monitorar lacunas de habilidades na força de trabalho

27%

usam insights de *big data* e análises avançadas na tomada de decisões sobre a força de trabalho

28%

usam planejamento sofisticado de força de trabalho e análise preditiva

31%

usam análise de dados para reduzir preconceitos em relação à contratação e à remuneração

- Usamos a análise de dados para prever e monitorar lacunas de habilidades em nossa força de trabalho
- Usamos insights de *big data* e análises avançadas na tomada de decisões sobre a força de trabalho
- Usamos planejamento sofisticado de força de trabalho e análise preditiva
- Usamos análise de dados para reduzir preconceitos em relação à contratação e à remuneração

### Adote o rigor analítico

As ferramentas analíticas podem aprimorar a precisão e a proatividade do planejamento de talentos e do gerenciamento de desempenho e, em seguida, acelerar a resposta. Desenvolva a abordagem correta investindo em:

- recrutamento e desenvolvimento de talentos de RH com habilidades de modelagem de dados quantitativos, além da capacidade de interpretar dados e entender suas implicações comerciais.
- tecnologias de RH que incluem recursos de visualização para ajudar a comunicar análises e promover o feedback de líderes e empregados.

### Personalize a experiência

O que as pessoas fazem fora do trabalho afeta a maneira como elas encaram sua atividade profissional. Elas querem cada vez mais ter sua própria experiência, projetada em torno de suas necessidades e aspirações. O engajamento e a interação em alguns setores, como varejo on-line e entretenimento sob demanda, estão elevando o nível de expectativas delas. Os empregados querem a mesma velocidade, intuição e personalização que se acostumaram a ter ao lidar com organizações fora do trabalho. As medições podem e devem ir além das avaliações feitas para todo o grupo e das pesquisas anuais de engajamento dos empregados. Os dados dos empregados podem ajudar os empregadores a criar uma experiência personalizada. As organizações devem:

- ampliar e personalizar a experiência das pessoas com base em análises. Por exemplo, elas podem usar análises de redes organizacionais (ONA, na sigla em inglês), mapas de jornadas reais, identificação de principais pontos problemáticos, mapeamento de habilidades, exploração de possibilidades de carreira, ferramentas de ouvidoria e bem-estar.<sup>4</sup>
- assegurar que os empregados saibam como seus dados pessoais estão sendo usados e para que estão sendo usados, além de fornecer alternativas para *opt-out*.
- demonstrar o valor dos dados pessoais por meio de comunicações claras para incentivar as pessoas a aderir.

### Elimine o preconceito em processos de pessoal

Muitas vezes, o preconceito é inconsciente. Por isso, é difícil identificá-lo e abordá-lo usando iniciativas como treinamento em diversidade. As possíveis soluções vão desde o uso maior da análise de dados para promover a diversidade até o uso de rastreamento “cego” para eliminar potenciais motivos de preconceito – por exemplo, gênero; indicadores de contextos sociais, como nomes de instituições educacionais; ou etnia. Algumas organizações contam atualmente com algoritmos baseados em dados para identificar talentos diversificados. Usadas da maneira errada, as técnicas de *people analytics* podem ser igualmente injustas, sobretudo se os algoritmos replicarem preconceitos humanos. As organizações devem:

- monitorar as taxas de contratação e promoção em grupos sub-representados para identificar preconceitos e fazer intervenções;
- definir como responder ao preconceito e depois acompanhar e comunicar o progresso;
- fazer uso efetivo de análises e do engajamento digital para ampliar o *pool* de talentos;
- evitar o preconceito algorítmico, assegurando que as decisões sejam orientadas por uma pessoa treinada para entender os algoritmos, e não apenas por um algoritmo.<sup>5</sup>

---

# 25%

dos participantes dizem que o uso de **análises para prever lacunas de habilidades** tem “importância extremamente alta” para seu futuro

4 Adamsen, A. “People Analytics 3.0”, 18/12/2017. [https://www.linkedin.com/pulse/people-analytics-30-al-adamsen/?lipi=urn%3Ali%3Apa%3Ad\\_flagship3\\_pulse\\_read%3BN65EISaAQKsrnapf4%2BBOWA%3D%3D3](https://www.linkedin.com/pulse/people-analytics-30-al-adamsen/?lipi=urn%3Ali%3Apa%3Ad_flagship3_pulse_read%3BN65EISaAQKsrnapf4%2BBOWA%3D%3D3)

5 Mann, G. O’Neil, C. “Hiring Algorithms Are Not Neutral”, Harvard Business Review, 9/12/2016. <https://hbr.org/2016/12/hiring-algorithms-are-not-neutral>



72%

não têm competências atualmente para usar análises a fim de eliminar preconceitos na contratação e remuneração

## 3 Integre líderes de RH e de negócios para produzir uma mudança real

Os líderes de RH estão mais contentes com seus esforços para preparar a força de trabalho do futuro do que seus chefes. Em relação a quase todas as competências sobre as quais perguntamos, uma porcentagem maior de líderes de negócios do que líderes de RH veem sua organização como estando “em risco”. Por exemplo, os líderes de RH relatam um bom progresso no desenvolvimento de trilhas adequadas de desenvolvimento de carreira, mas apenas um terço dos líderes de negócios concorda com eles. Da mesma forma, 60% dos líderes de RH dizem acreditar que a transparência está reduzindo as preocupações sobre o modo de definir a remuneração. Apenas 45% dos líderes de negócios concordam com isso (ver Figura 5).

O RH está confiante demais ou os líderes de negócios acreditam que o RH não reconhece os problemas de negócios, o alcance da disrupção na força de trabalho e a necessidade de estabelecer uma parceria com as áreas de negócios? Seja qual for a causa dessa lacuna, há uma necessidade real de alinhar os líderes de RH e de negócios para acelerar a preparação para o futuro.

### Corrija as lacunas

Nossas descobertas enfatizam a clara lacuna existente entre a maneira como os líderes de RH veem seu progresso e como ele é, de fato, vivenciado dentro da organização. Para corrigir a lacuna, as organizações devem:

- assegurar que as iniciativas destinadas a preparar a experiência das pessoas para o futuro sejam sistematicamente comunicadas, vividas, compreendidas e sentidas em toda a organização;
- treinar os gerentes a implementar efetivamente as iniciativas e a medir e reconhecer seu sucesso;
- falar a uma só voz, emitindo sinais de reforço coerentes e regulares sobre o valor e a importância dessas iniciativas;
- entender a realidade: identificar as práticas informais que incentivam os empregados a melhorar sua própria experiência sem a ajuda do RH e apoiar o que já está funcionando;
- incentivar o RH a liderar e ajudar a conduzir o pensamento organizacional sobre o futuro da força de trabalho e assegurar que as conversas com o RH sejam inclusivas e de longo alcance.





## Os líderes de negócios estão menos confiantes no progresso do que o RH

**Figura 5: As oito principais competências organizacionais em relação às quais os líderes de RH e de negócios estão desalinhado**





## 4 Com tanto a ganhar com a tecnologia, o RH precisa avançar mais rápido

A automação e a inteligência artificial substituirão tarefas, criarão novas funções e mudarão o foco das funções existentes. As organizações têm como se beneficiar de processos mais eficientes, pois as tarefas repetitivas podem ser reduzidas para que os empregados se dediquem a outras funções. Mais de 60% dos participantes estão mapeando áreas de atividades repetitivas e planejando opções para automatizar esse trabalho atualmente.

Quatro das cinco principais competências “em risco” estão relacionadas ao uso de tecnologia pelo RH para melhorar a experiência das pessoas. No geral, 63% das empresas consideram que a capacidade do RH de entender o cenário tecnológico emergente é importante, mas o mesmo percentual não acredita que sua área de RH tem essa competência atualmente (ver Figura 6). De fato, apenas um quarto dos líderes de negócios pesquisados confiam que seus departamentos de RH estão atualizados, em comparação com 41% dos líderes de RH. E metade dos participantes de RH disseram não ter controle sobre os riscos causados pela automação do trabalho – a substituição do trabalho humano pela tecnologia. Sem uma compreensão clara desse tema, o RH não estará bem posicionado para ajudar a planejar e oferecer aos trabalhadores um discurso convincente sobre o futuro.

## Melhore o entendimento do RH sobre as mudanças tecnológicas e suas implicações

O RH deve estar na vanguarda das ações para uma adoção maior da automação e da IA, em vez de simplesmente responder às mudanças na tecnologia. As organizações devem:

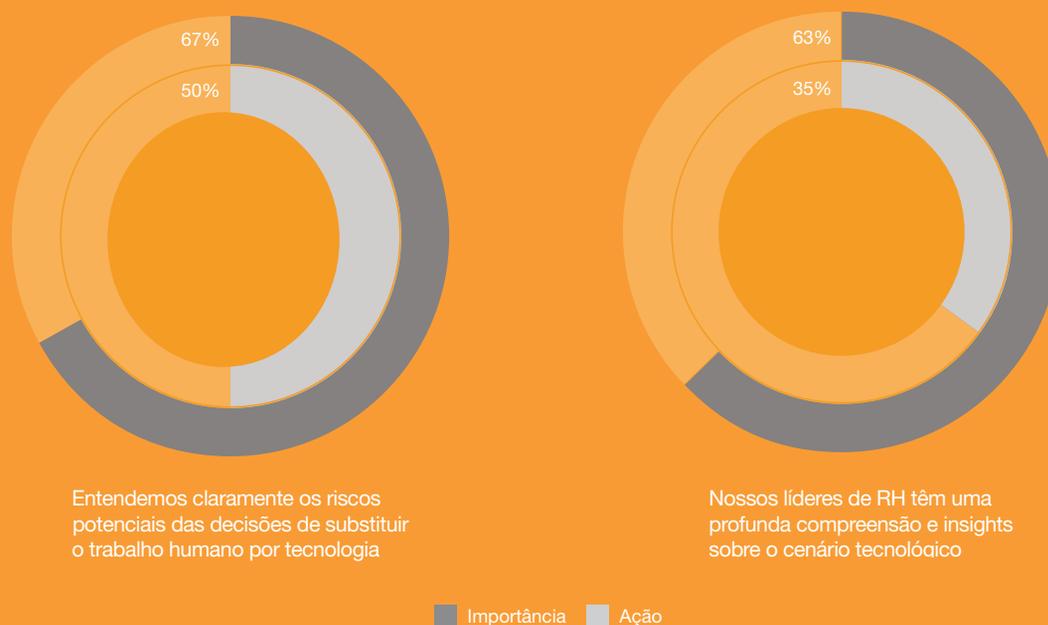
- desenvolver e demonstrar a conscientização e a compreensão do RH sobre a tecnologia e alinhar os líderes de RH e de negócios a respeito dos problemas. Isso inclui integrar o RH na avaliação e no planejamento da tecnologia desde o início para destacar os problemas das pessoas. O RH precisa avançar para adicionar uma dimensão humana à conversa, respondendo pelos efeitos da automação e da inteligência artificial sobre como as pessoas trabalharão, se engajarão e se sentirão em relação ao seu trabalho;
- garantir que o RH seja treinado para usar a análise de dados a fim de prever e monitorar as lacunas de habilidades na força de trabalho.<sup>6</sup> Esse será um diferencial importante para as empresas que enfrentam disrupções e mudanças. O RH precisa de pessoas com habilidades analíticas e conhecimento de negócios para liderar essa iniciativa;
- assegurar que o RH tenha uma forte influência no processo de mapeamento de tarefas automatizáveis, o que inclui a adoção de medidas para garantir que os empregados tenham a oportunidade de desenvolver as habilidades necessárias para realizar os trabalhos do futuro.



## O RH precisa fazer mais para entender a tecnologia

**Figura 6: A porcentagem de participantes que acreditam que o conhecimento do RH sobre tecnologia é importante e a porcentagem dos que estão agindo hoje**

**Pergunta:** Qual a importância das seguintes questões para o futuro da sua organização? (“Importância extremamente elevada” ou “Importância elevada”), e **Pergunta:** Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações no momento? (“Concordo plenamente” ou “Concordo”)



<sup>6</sup> Dubben, J. “Brand consultant? PR researcher? Why ‘bullshit jobs’ era needs to end”. <https://aeon.co/videos/brand-consultant-pr-researcher-why-thebullshit-jobs-era-needs-to-end>

## 5 Aproveite o potencial de talentos e inovações flexíveis

As formas de trabalhar e o relacionamento das pessoas com as organizações estão se tornando mais fluidos. O número de terceiros e autônomos está crescendo. Em 2010, estimava-se que mais de 40% da força de trabalho americana, ou 60 milhões de pessoas, seriam trabalhadores independentes até 2020.<sup>7</sup> E estamos nesse caminho: os números de 2017 mostram que 36% da força de trabalho, ou 57,3 milhões de pessoas, se autodenominaram *freelancers*, sendo que mais de 50% dos *millennials* estavam nessa categoria.<sup>8</sup> Mais vínculos entre grandes organizações e pequenas *startups* também estão dando acesso rápido à inovação e a talentos sob demanda.

Identificar onde e como contratar talentos flexíveis se tornará cada vez mais importante para as organizações, mas poucas estão preparadas para essa mudança. Do total, 67% das organizações desejam recorrer a pessoas que trabalham fora do escritório ou em horários eventuais para atender a suas necessidades, mas têm dificuldade para isso. Apenas 8% dos participantes concordam plenamente que suas organizações podem recorrer de modo fácil a esses recursos valiosos quando precisam. Além disso, 58% dos participantes disseram não ter nenhuma competência para usar ideias de inovação aberta e *crowdsourcing*, e apenas 9% acreditam plenamente que podem fazer isso. Está claro que as organizações precisam avançar mais para aproveitar as ideias e habilidades do mercado mais amplo – não apenas de sua base tradicional de empregados (ver Figura 7).

### Pense diferente

Abordagens não convencionais de recrutamento são necessárias para desenvolver um ecossistema de talentos independentes. As organizações devem:

- identificar as habilidades necessárias e onde as pessoas com tais habilidades se reúnem;
- ampliar a busca. Por exemplo, algumas empresas agora publicam anúncios de emprego em ambientes virtuais de jogos para chamar a atenção dos melhores programadores e especialistas técnicos que se reúnem lá, e não em sites tradicionais de busca de emprego;
- obter ideias via *crowdsourcing*.<sup>9</sup> O *crowdsourcing* não é um novo conceito, mas ele pode ser mais bem usado para ajudar as pessoas a compartilhar ideias. Acreditamos que as empresas que usam a conectividade da Internet e as intranets para obter ideias via *crowdsourcing* terão uma vantagem. Na pesquisa, 63% dos participantes reconhecem a importância dessa competência, mas apenas 42% dizem estar agindo para incentivá-la no momento.

# 58%

dos participantes não tomam medidas para incluir mais **freelancers, consultores e terceiros** em seu mix de talentos

<sup>7</sup> “Twenty Trends That Will Shape the Next Decade”, Intuit 2020 Report, outubro/2010.

<sup>8</sup> “Freelancers predicted to become the U.S. workforce majority within a decade...”, Upwork, 17/10/2017. <https://www.upwork.com/press/2017/10/17/freelancing-in-america-2017>.

<sup>9</sup> Processo colaborativo que reúne pessoas para que agreguem seus conhecimentos e solucionem problemas ou desenvolvam ideias inovadoras de forma coletiva.



### Aumente o engajamento e a confiança

A ascensão da economia *gig* reflete o desejo de muitas pessoas de ter mais opções, variedade e flexibilidade, mas, para outras, ela pode representar a única maneira de garantir trabalho e certamente não é a sua preferida. Uma alta porcentagem de pessoas com contratos temporários são mulheres ou pertencem a minorias étnicas e outros grupos tradicionalmente marginalizados em termos econômicos. Criar empregos justos e desenvolver a confiança em torno deles são, portanto, questões vitais. As organizações devem:

- identificar e abordar as condições de trabalho e os aspectos da cultura organizacional que não atendem aos padrões sociais atuais;
- antecipar-se às mudanças nas expectativas da sociedade e julgar os comportamentos atuais pelos padrões futuros. Isso requer diversas visões e perspectivas – de fora da organização, de clientes e parceiros e de concorrentes e organizações não governamentais – para garantir que abordagens antigas sejam desafiadas.<sup>10</sup>

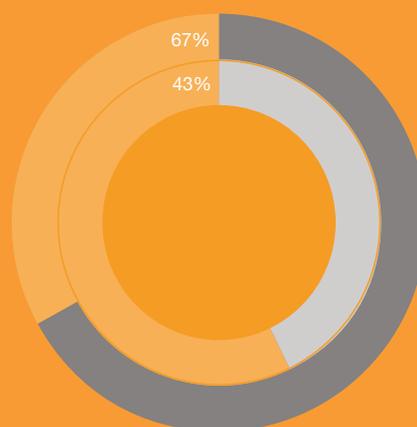
# 9%

dos participantes “concordam plenamente” que têm a **competência para obter ideias via *crowdsourcing*** no momento

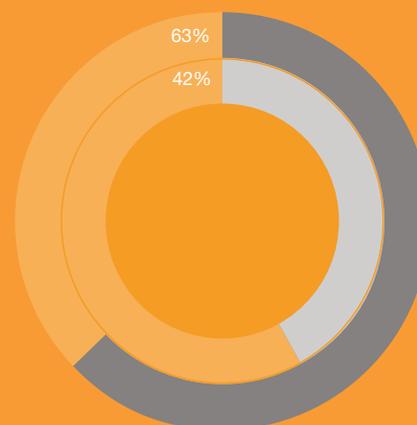
## Oportunidade na atração de talentos flexíveis e novas ideias

**Figura 7: Participantes segundo os quais novas maneiras de acessar talentos são importantes em comparação com aqueles que dizem estar agindo no momento**

**Pergunta:** Qual a importância das seguintes questões para o futuro da sua organização? (“Importância extremamente elevada” ou “Importância elevada”), e **Pergunta:** Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações no momento? (“Concordo plenamente” ou “Concordo”)



Conseguimos contratar facilmente talentos flexíveis quando eles são necessários



Usamos inovação aberta e *crowdsourcing* para gerar ideias a partir de pessoas e instituições fora da nossa organização

■ Importância ■ Ação

<sup>10</sup> Snyder, V. “Rethinking Culture Fit to Avoid the Echo Chamber Effect”, Forbes, 16/1/2018.



## 6 Tenha um discurso claro e coerente

As organizações não podem proteger os trabalhos que a tecnologia torna supérfluos, mas elas são responsáveis por preparar as pessoas para o futuro. Essas são questões de negócios que exigem visão e liderança de quem está no comando.

O RH tem um papel essencial a desempenhar nesse caso, mas ele deve estar ciente do efeito que essas mudanças podem ter sobre a motivação, o bem-estar e a autoestima dos empregados, além de ter uma compreensão real das oportunidades e dos desafios tecnológicos que a organização tem pela frente. As respostas da pesquisa indicam que o RH não está preparado para essas mudanças (ver Figura 8).

“

É importante que os líderes de negócios e RH trabalhem juntos para produzir um discurso forte centrado nas pessoas sobre como os empregos na organização mudarão. É preciso ter uma visão clara sobre como a tecnologia modificará a maneira de trabalhar das pessoas e sobre as estratégias necessárias para ajudá-las a se preparar”.

Carol Stubbings, líder global adjunta, Pessoas e Organizações, PwC Reino Unido

### Elabore um discurso claro sobre o futuro

O poder de um discurso está enraizado no que ele diz sobre a identidade, o futuro e o propósito de uma organização. Ele é mais do que uma avalanche de fatos e estatísticas. Um discurso sobre o futuro do trabalho precisa mostrar que você levou em conta o que o trabalho significará na sua empresa. É importante comunicar uma história clara, convincente e honesta sobre como a empresa e sua liderança estão influenciando, planejando e concretizando o futuro do trabalho – para a organização, a sociedade e os indivíduos. No entanto, apenas 10% dos participantes acreditam plenamente que sua organização consegue antecipar os impactos da automação e da IA na força de trabalho e planejar o futuro. As organizações devem:

- promover um diálogo aberto com a força de trabalho sobre o futuro, para assegurar que opiniões diversas sejam representadas e que as pessoas se sintam parte da jornada;
- desenvolver programas para que os empregados substituídos pela tecnologia sejam requalificados ou realocados internamente, quando possível, e desenvolvam habilidades e contatos que lhes permitam obter trabalho em outro lugar, quando necessário.



### Seja honesto sobre o que é importante

Apesar da importância de reconhecer a incerteza, as organizações precisam refletir sobre quais áreas exigem clareza. Se um discurso sobre o futuro do trabalho conta uma história sobre quem você é como organização, essa história deve mostrar quais aspectos não são negociáveis. Para fazer isso, é preciso reconhecer que vagas serão perdidas ou que a flexibilidade será uma faca de dois gumes: em alguns momentos talvez seja preciso trabalhar por muitas horas, mas os empregados deverão poder escolher quando e como fazê-lo. Uma alternativa é demonstrar aos empregados que um sentido de propósito e significado continuará sendo fundamental para o trabalho, mesmo quando as tarefas reais que eles executam se transformarem. O importante é definir esses aspectos não negociáveis e valorizar a transparência e o diálogo honesto para os empregados diante da disrupção do trabalho e da mudança.

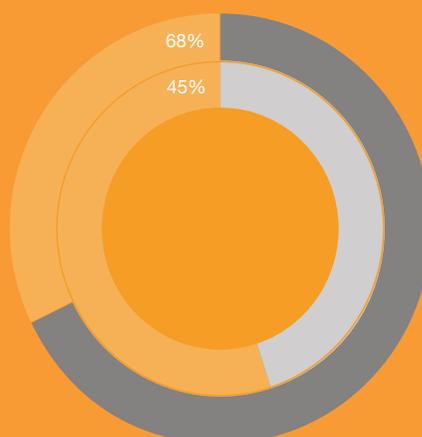
# 10%

dos participantes acreditam plenamente que têm um **discurso claro sobre o futuro do trabalho**

## Abertura e transparência são necessárias para criar engajamento e confiança

**Figura 8: A porcentagem de participantes para os quais a clareza sobre o futuro do trabalho é importante e a porcentagem que está agindo hoje**

**Pergunta:** Qual a importância das seguintes questões para o futuro da sua organização? (“Importância extremamente elevada” ou “Importância elevada”), e **Pergunta:** Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações no momento? (“Concordo plenamente” ou “Concordo”)



Elaboramos um discurso franco e transparente sobre como estamos nos preparando para o futuro do trabalho – incluindo os impactos previstos da automação e da IA em nossa força de trabalho

■ Importância ■ Ação

# Como desenvolver a confiança e agir: primeiros passos

As sociedades esperam que as empresas não apenas gerem lucros, mas também melhorem as condições econômicas e sociais das comunidades. Em relação à confiança, 83% dos participantes acreditam que estão produzindo resultados: eles percebem que a sociedade, os clientes e os empregados confiam em suas organizações (ver Figura 9).

Os CEOs concordam com essa visão. Na *Pesquisa Global com CEOs* realizada pela PwC em 2018, a maioria (57%) disse não ter registrado uma queda na confiança que a força de trabalho deposita na liderança.<sup>11</sup> A divulgação mais ampla de informações sobre diferenças salariais e sobre a representação de mulheres e grupos minoritários nos níveis mais altos das organizações está ajudando nisso. A transparência também se aplica aos efeitos da automação para os empregos e os trabalhadores. Ao todo, 64% dos participantes disseram que estão mapeando áreas de atividade repetitiva. Mas eles precisam ser muito mais claros na comunicação sobre como será a vida em um novo mundo baseado em dados e inteligência artificial – e compartilhar essas informações de uma maneira sensível.

Sobre as competências que os participantes disseram ser as mais importantes para o sucesso futuro – desenvolver confiança, apoiar as habilidades humanas e o bem-estar dos empregados – há algum progresso. Mas, na nossa visão, embora importante, esse é apenas o começo. Todas as 45 competências que identificamos têm um papel a desempenhar no sucesso de uma organização. É importante priorizá-las com base no setor e na competência, mas também é importante estar ciente das lacunas. É hora de desenvolver uma estratégia para o que deve ser feito a seguir.

11 "21ª Pesquisa Global com CEOs", PwC, 2018. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/pwc-ceosurvey-report-2018.pdf>

# 91%

dos participantes consideraram importante para seu futuro ser uma organização **em que a sociedade confia**



## Há boas notícias também

Quando se trata de confiança e agir corretamente em benefício dos empregados – por exemplo, concentrar-se em *pools* de talentos diversificados – as organizações têm um bom desempenho.

### Figura 9: Dez áreas onde as organizações estão menos “em risco”

**Pergunta:** Qual a importância das seguintes questões para o futuro da sua organização? (“Importância extremamente elevada” ou “Importância elevada”), e **Pergunta:** Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações no momento? (os que não concordam).

- 01 Confiança da sociedade**  
 Somos uma organização em que a sociedade, nossos clientes e nossos empregados confiam.
- 02 Reconstrução de ex-empregados**  
 É comum que ex-empregados da nossa empresa se reintegrem como empregados, terceiros ou consultores depois de saírem.
- 03 Habilidades humanas**  
 Valorizamos, desenvolvemos e recompensamos habilidades “humanas”, como liderança, criatividade, empatia e curiosidade.
- 04 Mapeamento para automação**  
 Estamos mapeando áreas de atividades repetitivas e nossas opções para automatizá-las.
- 05 Guiados pelo propósito**  
 Tomamos decisões sobre a automação de tarefas e trabalhos com base principalmente na melhor forma de alcançar nosso propósito corporativo.
- 06 Talentos globais**  
 Nossas estratégias de recrutamento e gestão de talentos reconhecem a necessidade de competir em um mercado global de talentos.
- 07 Cenários futuros**  
 Usamos uma abordagem baseada em cenários para nos planejarmos para várias visões do futuro.
- 08 Mobilidade social**  
 Temos uma série de programas comunitários de extensão, estágio e aprendizado para recrutar pessoas de origem mais humilde e/ou mais diversificada.
- 09 Trabalhadores mais velhos**  
 Contratar, engajar e reter empregados com mais de 60 anos é uma parte fundamental da estratégia de pessoal da nossa empresa.
- 10 Requalificação (Re-skilling)**  
 Incentivamos a requalificação e o aprendizado contínuo para ajudar os trabalhadores a manter sua empregabilidade.

### **Peça contribuições dos empregados**

Para algumas organizações, o processo de mapeamento da automação é um exercício de cima para baixo; outros estão convidando os empregados a contribuir. Defendemos esta última abordagem para promover maior inclusão. Por exemplo, o Aviva pediu a 16 mil pessoas da sua equipe que identificassem elementos de suas funções a serem automatizados para que elas pudessem ser treinadas em uma função mais qualificada. Nesse caso, a organização está tomando decisões sobre automação de forma inclusiva, com base no seu propósito e adotando o aprendizado contínuo para ajudar a manter a empregabilidade das pessoas. Na pesquisa, as organizações disseram que estão agindo em relação a essas duas competências.

### **Incentive o desenvolvimento**

Os empregados também devem ser incentivados a desenvolver habilidades para continuar gerando valor e manter sua empregabilidade no futuro. Isso inclui o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, além das digitais. Mais de três quartos dos participantes relatam que a requalificação, com base no aprendizado contínuo e em incentivos eficazes, está entre as prioridades corporativas. O surgimento de plataformas de aprendizagem nas organizações para compartilhar informações entre pares e configurar comunidades em torno de conteúdo é um exemplo do que está acontecendo hoje.





### **Uso de pools de talentos diversificados**

As práticas tradicionais de RH podem eliminar acidentalmente a diversidade e marginalizar os mais velhos. Hoje, a necessidade de acessar *pools* de talentos diversificados é maior por causa da quantidade cada vez menor de novos trabalhadores que entram na força de trabalho na maioria dos mercados ocidentais. As organizações buscam manter relacionamentos com empregados que deixam a empresa, pois muitas vezes eles retornam mais tarde, e 60% classificam como muito importante ter programas de extensão, estágio e aprendizado na comunidade para recrutar pessoas de origens mais humildes e/ou mais diversificadas. Mais da metade afirmou que já está fazendo isso. A pesquisa mostrou que, para 35% dos participantes, é muito importante tornar a contratação, o engajamento e a retenção de empregados com mais de 60 anos parte fundamental da estratégia de pessoal, e um quinto disse estar fazendo isso ativamente.

### **Uma visão mais ampla sobre inclusão**

Os trabalhadores atuais querem ser incluídos e acreditam que têm ideias e experiência para contribuir para as decisões de negócios. A inclusão que não seja meramente voltada para a diversidade é importante, e a forma como as organizações fazem com que seus empregados se sintam engajados e acreditem que colaboram para moldar o futuro será uma parte fundamental da experiência das pessoas no futuro.

## Conclusão

**A questão não é mais se, ou mesmo quando, a força de trabalho será transformada. Está acontecendo agora. A questão-chave é a rapidez com que os líderes de negócios e de RH podem avaliar e responder às implicações e preparar suas organizações para o futuro.**

Reunir as habilidades, a tecnologia e as bases organizacionais é apenas o começo. Os verdadeiros diferenciais são a capacidade de criar confiança e proporcionar às pessoas uma experiência que inspire o comprometimento e maximize, em última análise, o potencial da organização.

As pessoas entendem que tarefas chatas e repetitivas serão feitas por robôs e que os trabalhadores cujos empregos estão desaparecendo precisarão aprender novas habilidades. Mas se os líderes não forem claros sobre sua visão e estratégia e não comunicarem o que planejam fazer, os trabalhadores perderão a confiança na organização e no futuro dela.



Nossa pesquisa revela um progresso encorajador, mas também mostra lacunas possivelmente prejudiciais entre a compreensão dos problemas e as ações para resolvê-los; essas lacunas devem ser corrigidas. O principal ponto de partida é a colaboração entre os líderes de negócios e de RH para estabelecer a visão ambiciosa que definirá os programas responsáveis por desenvolver a força de trabalho do futuro. Para avançar, é importante questionar o que você está fazendo hoje para verificar se isso gera valor e agir rapidamente para alterar os programas que não estão funcionando. Isso garantirá que todos os recursos valiosos estejam concentrados em atividades que têm ou terão impacto. Agir em relação a muitos dos pontos levantados neste relatório também exige um nível de experimentação, talvez começando devagar em algumas partes da empresa antes de expandir a ação para os programas. Por isso, é importante normalizar o conceito de experimentação e de testes-piloto à medida que nos adaptamos ao futuro do trabalho.

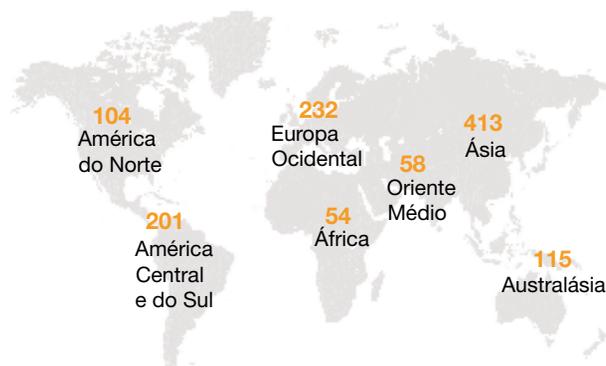
Em última análise, preparar-se para o futuro requer ação hoje. As empresas que aceitam a nova realidade, reconhecem a urgência e trabalham com seus empregados para lidar com a mudança têm uma vantagem poderosa.

## Sobre a pesquisa

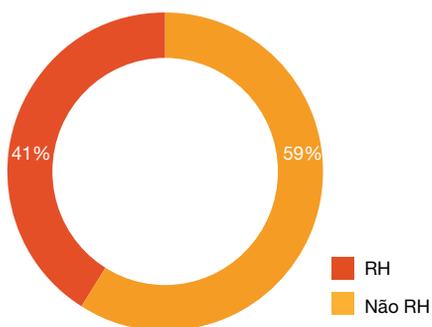
**Entrevistamos 1.246 executivos em mais de 10 setores de 79 países. Ao todo, 59% eram profissionais de RH e 41% eram executivos de negócios, dos quais 13% eram da alta administração.**

Pedimos aos participantes que classificassem a importância de 45 competências específicas para o futuro de seus negócios. Também pedimos que identificassem em que áreas estão agindo hoje para desenvolver essas competências. Suas respostas nos permitiram ver a porcentagem de empresas “em risco” em relação a cada competência – aquelas que não estão tomando nenhuma medida hoje nas áreas que consideram essenciais para o futuro.

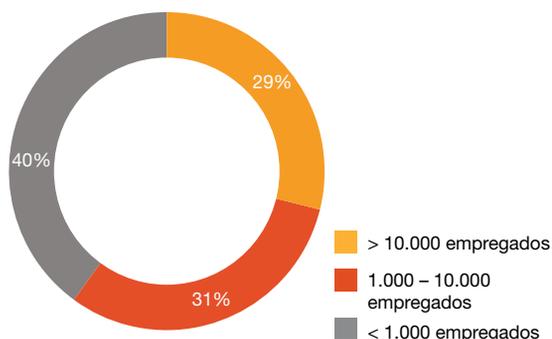
### Regiões



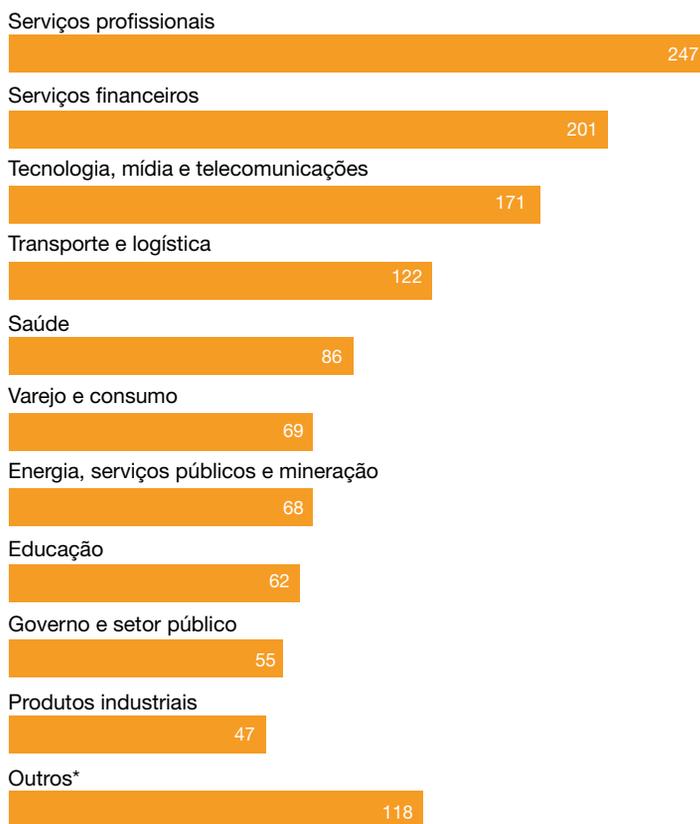
### Participantes



### Porte da organização



### Indústrias



\*Inclui agricultura, hotelaria e lazer, entre outros

**Pergunta:** Qual a importância das seguintes questões para o futuro da sua organização? (“Importância extremamente elevada” ou “Importância elevada”), e **Pergunta:** Até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações no momento? (os que não concordam). Calculamos “em risco” como a porcentagem de participantes que atribuem importância a uma competência, mas que não estão agindo no momento.

## Planejamento para o futuro

	Porcentagem dos participantes que considera importante	Porcentagem das empresas “em risco”
Usamos uma abordagem baseada em cenários para nos planejarmos para várias visões do futuro.	66,0	18,01
Usamos análise preditiva e planejamento sofisticado da força de trabalho.	58,3	32,9
Desenvolvemos nossas estratégias de tecnologia, força de trabalho, localização/ imobiliária e tributária de forma coordenada.	70,9	25,6

## Colaboração entre cérebros e robôs

	Porcentagem dos participantes que considera importante	Porcentagem das empresas “em risco”
Tomamos decisões sobre a automação de tarefas e trabalhos com base principalmente na melhor forma de alcançar nosso propósito corporativo.	71,0	16,4
Estamos mapeando áreas de atividades repetitivas e nossas opções para automatizá-las.	67,9	16,3
Estamos identificando e desenvolvendo as futuras habilidades criadas pelo impacto da tecnologia.	73,4	22,4
Estamos investigando como a robótica e a inteligência artificial podem levar ao redesenho completo do trabalho humano em nossa organização.	51,2	20,8
Nossos líderes de RH têm uma profunda compreensão e insights sobre o cenário tecnológico.	62,7	33,7
Entendemos claramente os riscos potenciais das decisões de substituir o trabalho humano por tecnologia.	66,5	26,9
Ajudamos os empregados cujos trabalhos se tornaram supérfluos por causa da tecnologia a fazer a transição para outras organizações e setores.	61,1	26,0

## Habilidades do século 21

	Porcentagem dos participantes que considera importante	Porcentagem das empresas "em risco"
Valorizamos, desenvolvemos e recompensamos habilidades "humanas", como liderança, criatividade, empatia e curiosidade.	81,7	15,1
Colaboramos com educadores e formuladores de políticas para lidar com a inadequação de habilidades.	67,0	22,4
Incentivamos a requalificação e o aprendizado contínuo para ajudar os trabalhadores a manter sua empregabilidade.	75,9	19,8
Usamos análise de dados para prever e monitorar lacunas de habilidades na nossa força de trabalho.	66,8	34,3

## Novo mix de talentos

	Porcentagem dos participantes que considera importante	Porcentagem das empresas "em risco"
Usamos inovação aberta e <i>crowdsourcing</i> para gerar ideias a partir de pessoas e instituições fora da nossa organização.	63,1	27,0
Estamos alterando nosso mix de talentos para incluir mais <i>freelancers</i> , consultores e terceiros.	53,7	21,2
Conseguimos contratar facilmente talentos flexíveis quando eles são necessários.	67,2	33,5
É comum que ex-empregados da nossa empresa se reintegrem como empregados, terceiros ou consultores depois de saírem.	44,4	13,1

## Mercado global de talentos

	Porcentagem dos participantes que considera importante	Porcentagem das empresas "em risco"
Nossas estratégias de recrutamento e gestão de talentos reconhecem a necessidade de competir em um mercado global de talentos.	73,2	17,0
Temos programas globais eficazes de mobilidade e colaboração que usam da melhor forma possível pessoas talentosas além de fronteiras.	63,3	28,7
Reconhecemos <i>pools</i> de habilidades essenciais em todo o mundo e avaliamos nossa estratégia de localização tendo em mente o acesso a talentos.	62,2	25,8

## Valor da inclusão

	<b>Porcentagem dos participantes que considera importante</b>	<b>Porcentagem das empresas “em risco”</b>
Temos uma série de programas comunitários de extensão, estágio e aprendizado para recrutar pessoas de origem mais humilde e/ou mais diversificada.	60,3	18,4
Adotamos processos de avaliação e treinamento não tradicionais para contratar e envolver talentos com deficiências físicas e/ou diferenças neurológicas, como autismo e TDAH (Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade).	39,9	22,4
Contratar, engajar e reter empregados com mais de 60 anos é parte fundamental da estratégia de pessoal da empresa.	35,2	19,1
Entendemos os diversos arranjos familiares e as responsabilidades familiares dos empregados e propomos, como consequência, políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.	74,9	21,9
Usamos análise de dados para eliminar preconceitos nos processos de contratação e remuneração.	56,9	34,3

## Confiança e equidade em um mundo transparente

	<b>Porcentagem dos participantes que considera importante</b>	<b>Porcentagem das empresas “em risco”</b>
Somos uma organização em que a sociedade, nossos clientes e nossos empregados confiam.	90,6	9,8
Elaboramos um discurso franco e transparente sobre como estamos nos preparando para o futuro do trabalho – incluindo os impactos previstos da automação e da IA em nossa força de trabalho.	68,2	28,7
Asseguramos um pagamento justo dando transparência aos critérios de remuneração.	76,4	26,4

## Bem-estar: um fator essencial de produtividade

	<b>Porcentagem dos participantes que considera importante</b>	<b>Porcentagem das empresas “em risco”</b>
Temos iniciativas e políticas implementadas e bem-sucedidas para garantir o bem-estar físico e mental dos nossos trabalhadores.	81,5	20,7
É uma prática comum fazer um intervalo sabático ou profissional em nossa empresa.	45,9	23,9
A carga de trabalho é administrável em nível suficiente na nossa empresa para que os empregados consigam fazer pleno uso de suas férias e relaxar longe das pressões de trabalho na maioria das noites e fins de semana.	75,8	33,3
Consideramos aceitável que os empregados se desconectem do trabalho (ou seja, não verifiquem e-mails nem retornem chamadas telefônicas) fora do horário de trabalho, durante as férias ou nos fins de semana, se optarem por fazê-lo.	68,2	24,3
Atraímos pessoas talentosas, proporcionando um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e flexibilidade de horário e local de trabalho.	77,8	28,5

## Um local de trabalho moderno e conectado

	<b>Porcentagem dos participantes que considera importante</b>	<b>Porcentagem das empresas "em risco"</b>
Projetamos espaços de trabalho para promover o bem-estar, por exemplo, com áreas para relaxamento, descanso e para acomodar diferentes estilos de trabalho.	71,6	31,3
Apoiamos ativamente o trabalho remoto e virtual para todos os empregados cuja função permite.	71,4	25,4
Nossos ambientes de trabalho são projetados para incentivar o trabalho em equipe, a colaboração e a inovação.	79,3	31,3
Temos uma plataforma social virtual e/ou tecnologia na nuvem eficaz que permite a colaboração entre os empregados.	72,6	29,0
Incentivamos e recompensamos os empregados pela construção de redes e relacionamentos fora de sua função e organização.	69,1	30,2

## Destruir o desempenho no trabalho

	<b>Porcentagem dos participantes que considera importante</b>	<b>Porcentagem das empresas "em risco"</b>
Abandonamos um modelo de carreira do tipo "ascender ou sair" para adotar trilhas profissionais variadas que atendem às diversas necessidades e aspirações dos empregados.	71,0	31,6
As práticas de gerenciamento de desempenho da nossa empresa se concentram no resultado do trabalho e das tarefas e no valor agregado, não nas horas trabalhadas.	80,2	20,8
Temos canais para que os empregados possam apresentar ideias inovadoras e oferecemos apoio para que eles coloquem essas ideias em prática.	76,6	29,2
Nossas práticas e processos de pessoal (por exemplo, rotações de cargos, movimentações, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento) são projetados para estimular a agilidade e a adaptabilidade dos empregados.	78	31,5
Nossos empregados têm um grau elevado de autonomia em relação a sua forma de trabalhar (por exemplo, eles podem influenciar as decisões sobre em quais projetos trabalham, com quais equipes trabalham e como estruturam seu dia de trabalho).	69,6	30,8
Usamos insights de análises avançadas e de <i>big data</i> na tomada de decisões sobre a força de trabalho.	62,7	40,7

## Agradecimentos

**Gostaríamos de agradecer às seguintes pessoas que contribuíram para este estudo:**

### **Autores**

Bhushan Sethi (PwC EUA)  
Carol Stubbings (PwC Reino Unido)  
Professora Lynda Gratton  
Justine Brown (PwC Reino Unido)

### **Colaboradores**

Cydney Aiken (PwC EUA)  
Padmaja Alaganandan (PwC Índia)  
John Ashcroft (redator *freelancer*)  
Peter Brown (PwC Reino Unido)  
Anthony Bruce (PwC Reino Unido)  
Kelly Davies (PwC Reino Unido)  
Samuel Franssens  
(Hot Spots Movement)  
Frances Jennings (PwC Reino Unido)  
Chaitali Mukherjee (PwC Índia)  
Carolyn Rush (PwC Canadá)  
Faye Sargent (PwC Reino Unido)  
Haniah Shaukat  
(Hot Spots Movement)  
Blair Sheppard (PwC EUA)  
Tina Schneiderman  
(Hot Spots Movement)  
Deborah Unger (PwC Reino Unido)  
Jon Williams (Fifth Frame)  
Johnny Yu (PwC China/Hong Kong)  
Daria Zarubina (PwC EAU)



### **Professora Lynda Gratton**

Leciona Prática de Gestão na London Business School, fundou o Hot Spots Movement e lidera o Future of Work Research Consortium. Escreveu extensamente sobre a interface entre pessoas e organizações. Em 2016, foi coautora do livro *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, selecionado para o prêmio FT Business Book of the Year.

# Contatos

---

## América Central e do Sul

### Tomás Roque

PwC Brasil  
tomas.roque@pwc.com

---

## Global

### Carol Stubbings

PwC Reino Unido  
Líder global adjunta,  
Pessoas e Organizações  
carol.a.stubbings@pwc.com

### Bhushan Sethi

PwC EUA  
Líder global adjunto, Pessoas  
e Organizações  
bhushan.sethi@pwc.com

### Justine Brown

PwC Reino Unido  
Diretora, programa de pesquisa  
Future of Work  
Pessoas e Organizações, Global  
justine.brown@pwc.com

---

## América do Norte

### Orla Beggs

PwC EUA  
orla.beggs@pwc.com

### Carrie Duarte

PwC EUA  
carrie.duarte@pwc.com

### Jean McClellan

PwC Canadá  
jean.a.mcclellan@pwc.com

### Bhushan Sethi

PwC EUA  
bhushan.sethi@pwc.com

---

## Europa Ocidental

### Christopher Box

PwC Reino Unido  
christopher.box@pwc.com

### Peter Brown

PwC Reino Unido  
peter.c.brown@pwc.com

### Anthony Bruce

PwC Reino Unido  
anthony.bruce@pwc.com

### Henk van Cappelle

PwC Holanda  
henk.van.cappelle@pwc.com

### Peter De Bley

PwC Bélgica  
peter.de.bley@pwc.com

### Charles Donkor

PwC Suíça  
charles.donkor@ch.pwc.com

### Sarah Kane

PwC Suíça  
sarah.kane@ch.pwc.com

### Till Lohmann

PwC Alemanha  
till.r.lohmann@pwc.com

### Christian Scharff

PwC Luxemburgo  
christian.scharff@lu.pwc.com

### Alastair Woods

PwC Reino Unido  
alastair.woods@pwc.com

---

## Europa Central e Oriental

Alla Romanchuk  
PwC Rússia  
alla.romanchuk@pwc.com

---

## Oriente Médio

### David Suarez

PwC EAU  
david.suarez@pwc.com

---

## África

### Gerald Seegers

PwC África do Sul  
gerald.seegers@pwc.com

---

## Índia

### Chaitali Mukherjee

PwC Índia  
chaitali.mukherjee@pwc.com

---

## China/Hong Kong

### Johnny Yu

PwC China/Hong Kong  
johnny.yu@cn.pwc.com

---

## Japão

### Ryosuke Sasaki

PwC Japão  
ryosuke.sasaki@pwc.com

---

## Sudeste Asiático

### Nicky Wakefield

PwC Cingapura  
nicole.j.wakefield@sg.pwc.com

---

## Austrália

### Peter Wheeler

PwC Austrália  
peter.wheeler@pwc.com



---

Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

© 2019 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.

(DC0) Informação Pública