

**LLYC IDEAS**

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

# A REVOLUÇÃO DAS FORMAS DE TRABALHO

Madri, junho de 2022

## INTRODUÇÃO

O título deste estudo é "A revolução das formas de trabalho".

Geralmente, após as revoluções, observam-se mudanças de evolução de maior ou menor grau.

O estudo DCH-LLYC sobre **N**ovas formas de trabalho nos mostra um retrato bem preciso da revolução e evolução que a sociedade vive atualmente, que afetam todas as áreas da vida das pessoas e, sem dúvida, também o ambiente em que vivemos.

Esse retrato mostra uma nova realidade, um novo paradigma que envolve todas as gerações que, embora em diferentes segmentos, convivem compartilhando tempo e espaço, novas formas de entender a relação entre as pessoas no plano individual e coletivo, bem como a forma de se comunicar e se relacionar com o meio ambiente.

Novas maneiras de entender o mundo cuja expressão se vê em todos os espaços vitais, do mais anedótico ao mais abrangente, sendo o local de trabalho um dos mais importantes, espaço em que novas formas de relacionamento entre as empresas e as pessoas que, na qualidade de funcionários, trabalhadores e colaboradores, dão forma aos projetos empresariais que cada empresa oferece aos seus diversos grupos de interesse e à sociedade como um todo.

Uma revolução que, com sólido apoio na tecnologia, define novos modelos, mais evoluídos na forma de compartilhar e trocar conhecimento, de estabelecer espaços de trabalho, com modelos mais flexíveis e processos cada vez mais rápidos, precisos e eficientes.

Como o estudo explica em detalhes, as pessoas estão falando de uma Nova Era, com modelos que, além de promoverem flexibilidade e conciliação, são mais orientados a ouvir o funcionário.

Os dados deste estudo nos mostram uma clara visão dos desafios que as empresas com propósito devem abordar imediatamente, dando atenção à realidade social e aos novos modelos culturais que marcarão também os modelos da própria empresa.

*Juan Carlos Pérez Espinosa, Presidente Global da DCH Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.*



# METODOLOGIA DE ANÁLISE E CHAVES DE INTERPRETAÇÃO

Neste estudo, foram analisadas mais de 9.368.251 mensagens de publicações em espanhol, de todo o mundo, entre janeiro de 2018 e fevereiro de 2022, usando técnicas de análise de dados, Inteligência Artificial (IA), Processamento de Linguagem Natural (PNL) e Análise de Redes Sociais (ARS). Para isso, foram usadas *palavras-chave* de termos como **N**ovas formas de trabalho, híbrido, flexível, teletrabalho, virtual, remoto, futuro do trabalho ou *home office*, entre outros.

Os recursos de automação e processamento de dados com IA contemplam quatro principais linhas de trabalho:

## 1. Análise semântica de informações

Essa análise foi usada para a classificação temática de conversas em diferentes territórios e subterritórios. Uso de Processamento de Linguagem Natural (PLN), *keyword matching* ou "correspondência de palavras-chave", que é uma técnica de *Machine Learning (aprendizado de máquina)* **Supervisado** que indica a proximidade das palavras-chave em consultas de dados de pesquisa, o que determina a relevância entre as palavras-chave no contexto dos textos analisados.

## 2. Topologias de rede

Usadas para identificar comunidades por meio de técnicas de análise de gráficos, modularidades e centralidades. Com a aplicação prática desses conceitos de rede topológica, pudemos representar comunidades por meio de sociogramas, uma série de gráficos com estas características:

- a. As pessoas/perfis sociais são representados por nós.
- b. O tamanho dos nós representa o nível de relações (influência).

- c. As linhas que conectam os nós (as arestas) expressam a relação entre esses nós. Quanto mais espessa a aresta, mais forte a relação, e quanto maior a densidade de linhas, maior o tamanho e o impacto da comunidade.
- d. Cada comunidade é representada em uma cor que a identifica.

## 3. Análise de sentimento

O objetivo desta técnica é determinar o tom emocional (positivo/promotor, negativo/detrator, indiferente/informativo) por trás de uma série de palavras ou frases.

## 4. Análise qualitativa

O conteúdo é avaliado com a ajuda dos processos automatizados. Esse trabalho é feito por analistas especializados que recalibram e retreinam os modelos automáticos para extrair as informações e dar a elas uma conotação adequada dentro do contexto da análise.



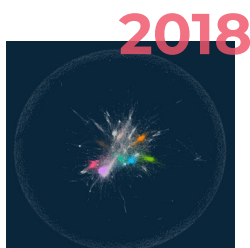


# TODOS FALAM SOBRE O FUTURO DO TRABALHO

A conversa nas redes sociais sobre assuntos como teletrabalho, trabalho híbrido, trabalho flexível, jornada de trabalho e volta ao escritório mostra como o futuro do trabalho mudou significativamente nos últimos anos.

Se compararmos o período pré-pandemia (2018-2019) com o que chamamos de pandemia ou convivência com o vírus (2020-2022), percebemos que **a conversa acerca desses assuntos aumentou exponencialmente, de 2.611.259 para 6.756.992 menções, um aumento de 158,76% em quatro anos.**

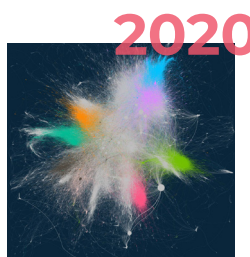
Além disso, a conversa sobre esses assuntos ganhou interesse e o volume de participantes aumentou de 976.067 pessoas entre 2018 e 2019 para 2.115.631 atualmente. O gráfico abaixo demonstra que assuntos relacionados ao trabalho, suas formas e condições, as relações entre os profissionais e suas empresas, saíram **das comunidades mais especializadas (particularmente na área de Recursos Humanos) e se tornaram conversa geral.**



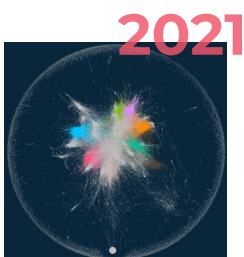
153.124 Perfis



152.508 Perfis

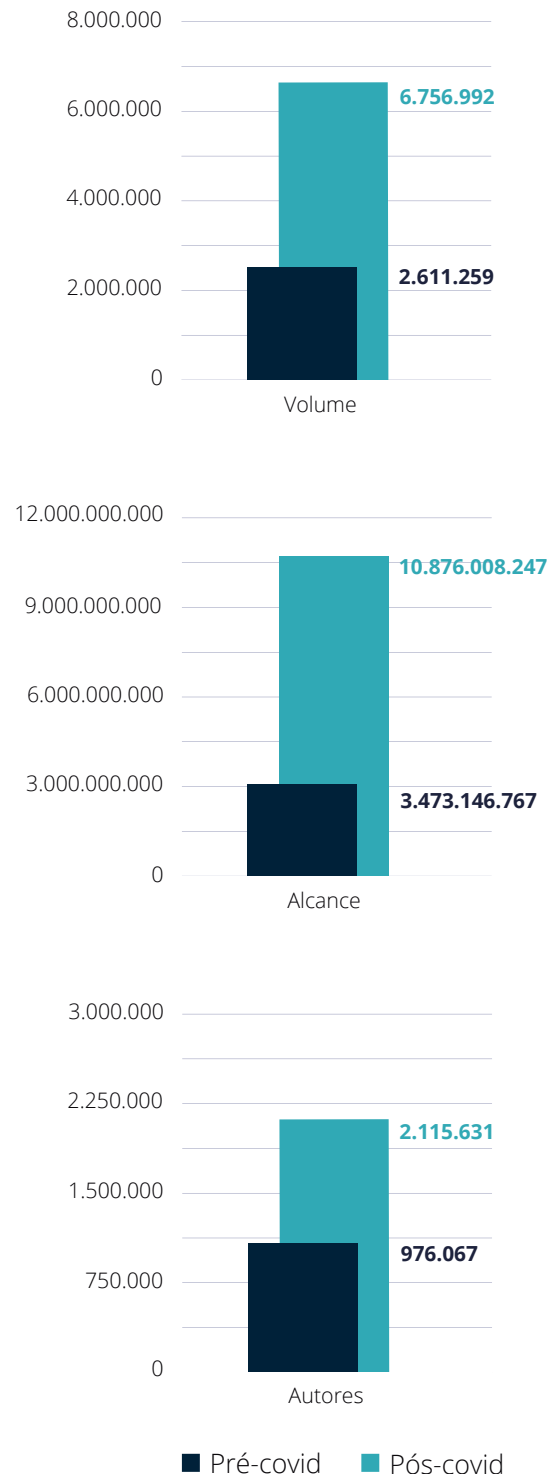


518.685 Perfis



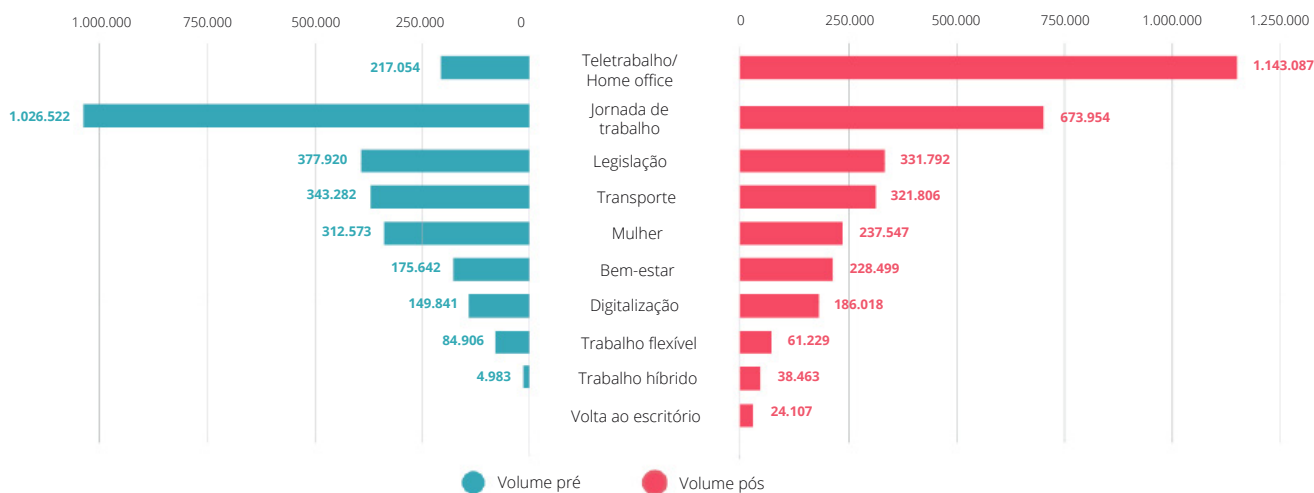
340.590 Perfis

Isso também pode ser visto na popularidade das publicações. As conversas de 2020 foram as mais bem-sucedidas em termos de impressões, "retweets" e alcance.

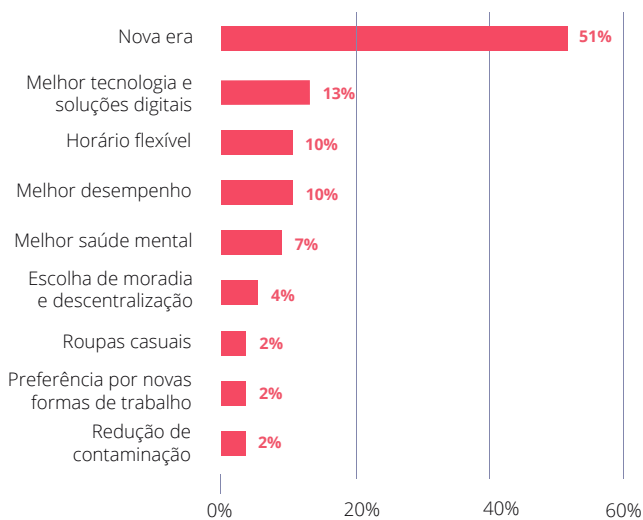


## UMA NOVA ERA COM MUITAS LUZES

Sabemos que a conversa aumentou em nível geral, mas quais são os assuntos específicos que impulsionaram esse crescimento? Sem dúvida, o teletrabalho é o principal protagonista deste crescimento, com um aumento acima de 400%. Assuntos como bem-estar também aumentaram 1,3%, digitalização ou trabalho híbrido 1%, enquanto temas sobre a jornada de trabalho caíram 15%, legislação 2,5% ou questões sobre mulheres e homens e igualdade de gênero ficou a 3,7%.



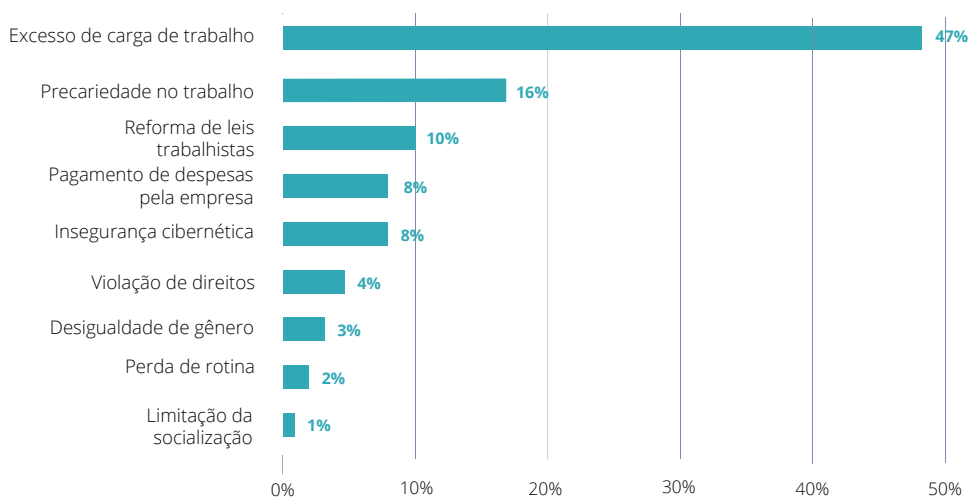
Além da ascensão e queda de alguns tópicos, é interessante aprofundar-se nos sentimentos que eles despertam. Cerca de 70% da conversa é positiva. Os usuários falam de uma nova era apoiada por uma tecnologia melhor, que aposta em horários flexíveis, resulta no melhor desempenho dos profissionais, melhora a saúde mental e ajuda a descentralizar territórios.



## E ALGUMAS SOMBRAS: A DESCONEXÃO E PRECARIZAÇÃO

O outro lado da moeda é representado pelos 30% da conversa que evidencia alguns problemas decorrentes desse novo modelo. Para esses usuários, os novos modelos de trabalho trazem problemas de desconexão ou excesso de cargas de trabalho, até mesmo de precariedade. Os usuários estão exigindo novas leis que abordem a situação atual, além de empresas mais comprometidas que compartilhem as despesas que esses novos modelos podem acarretar para os profissionais (mobiliário de escritório, espaço adicional em casa, conexão à internet, etc.). A insegurança cibernética e a violação dos direitos dos trabalhadores em prol de mais flexibilidade também são as críticas mais recorrentes.

**"Os novos modelos de trabalho trazem problemas de desconexão ou excesso de cargas de trabalho, até mesmo de precariedade"**

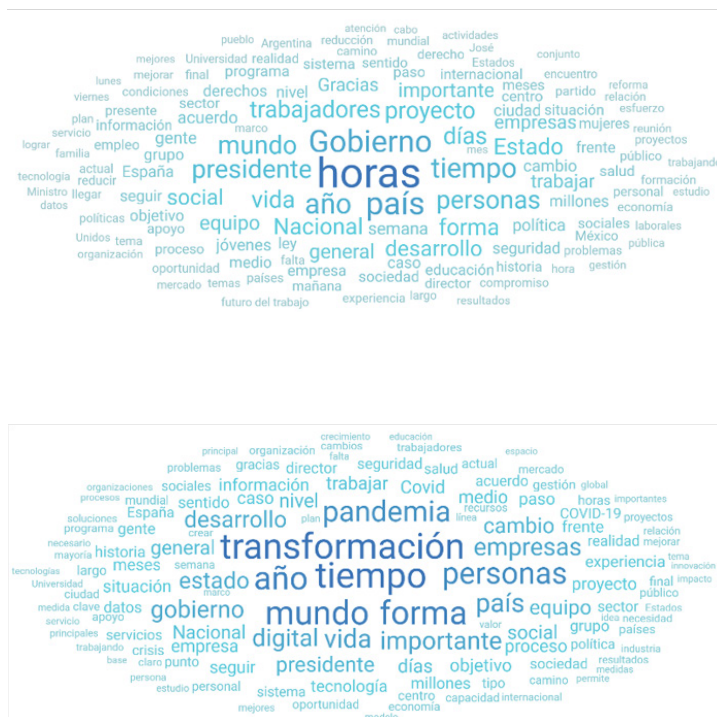


## A REVIRAVOLTA NOS TEMAS: DA LEGISLAÇÃO AO BEM-ESTAR

Se compararmos com o período anterior, o fenómeno demonstra uma demanda maior pelos departamentos de RH. O futuro desta área terá cada mais relação com bem-estar e menos com legislação, mais com digitalização e menos com jornada de trabalho. A conversa reflete o amadurecimento das pessoas e empresas que abordam o trabalho e seu futuro de uma perspectiva mais holística, menos conectada a procedimentos com termos como "governo", "trabalhadores", "presidente", "projeto", "acordo", "nacional" e mais conectada à transformação e compreensão das necessidades das pessoas com termos como "transformação", "pessoas", "social", "tempo", "vida" ou "digital"

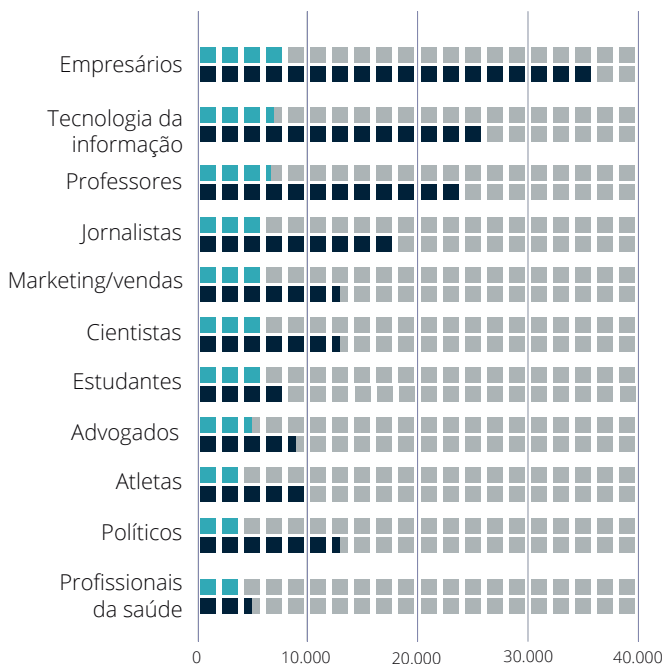
**“A conversa reflete o amadurecimento das pessoas e empresas que abordam o trabalho e seu futuro de uma perspectiva mais holística, menos conectada a procedimentos”**

### Gráfico comparativo pré-pandemia x pós-pandemia

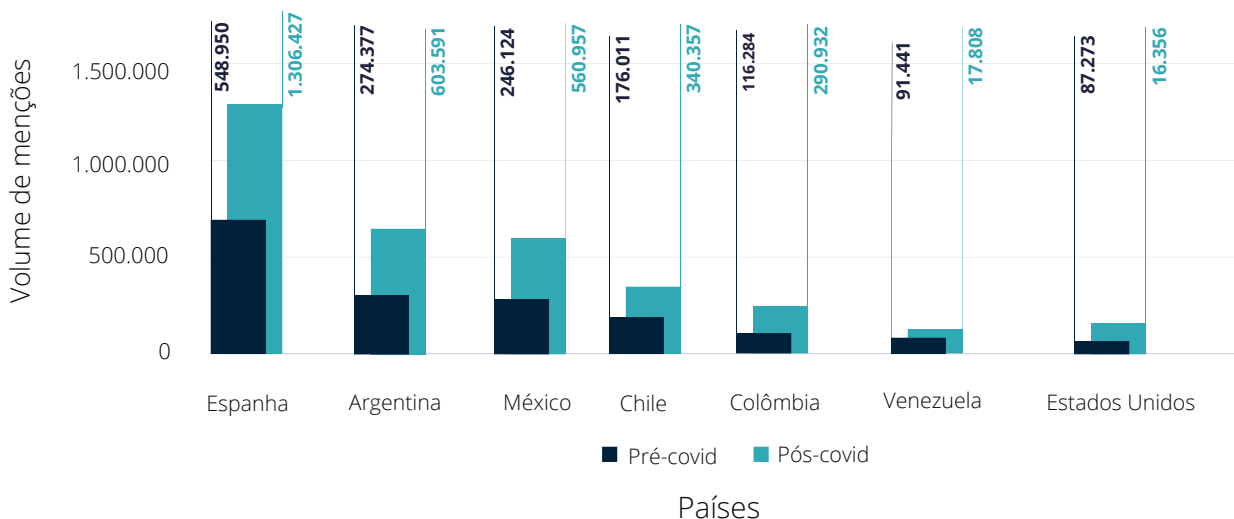


# EMPRESAS E EMPRESÁRIOS DA ESPANHA, ARGENTINA E MÉXICO LIDERAM A CONVERSA

As pessoas conectadas ao mundo dos negócios são as que lideram grande parte da conversa, seguidas por profissionais de tecnologia da informação, professores e jornalistas.



Em termos de países, a Espanha lidera a conversa com 1.306.427 menções, seguida pela Argentina, o México e o Chile. Em todos eles, houve um crescimento bastante notável entre 2020 e 2021 em relação ao período entre 2018 e 2019.



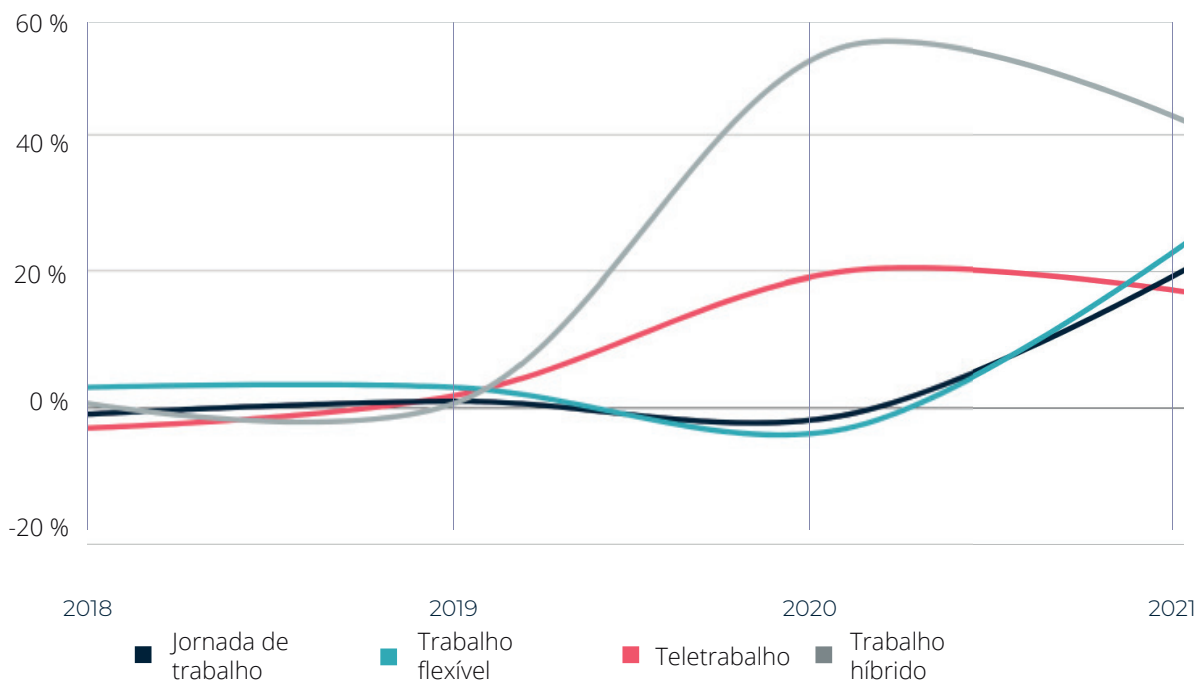


## O AUGUE DA FLEXIBILIDADE ESTÁ CHEGANDO

Embora seja o assunto mais popular, o teletrabalho não será o tema mais relevante nos próximos meses. De acordo com a aceleração, a variável que mede o crescimento percentual dos perfis que falam sobre determinado assunto, a flexibilidade será o tópico mais falado nos próximos meses. O gráfico abaixo mostra que o teletrabalho passou por uma aceleração de 20% em 2020 e 16% em 2021. Por sua vez, o trabalho híbrido apresenta taxas de aceleração de 53% em 2020 e 39% em 2021, enquanto a flexibilidade passou de 3 a 29%. No momento do estudo (abril de 2022), o trabalho flexível é a tendência que demonstra maior capacidade de crescimento e a única que cresceu desde 2021.

O trabalho flexível é mencionado não somente como algo benéfico e buscado pela geração Z, mas também exigido pelos pais de família e por alunos de graduação e pós-graduação. Um estudo recente da empresa de recursos humanos Randstad sobre o que os profissionais mais valorizam em um emprego concluiu que mais da metade dos Millennials e da Geração Z deixariam seus empregos se não pudessem ter flexibilidade e conciliação, comparado com um terço dos "Baby boomers".

**"A flexibilidade será o assunto mais falado nos próximos meses"**

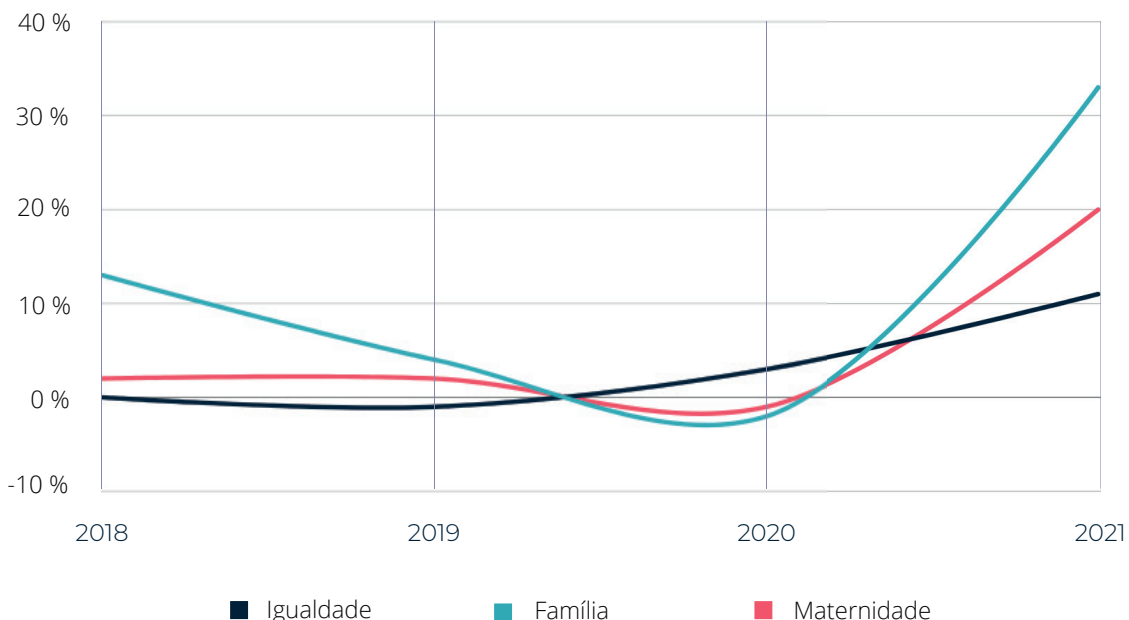


## NOVAS FORMAS DE TRABALHO = NOVAS FORMAS DE FAMÍLIA?

Um dos assuntos mais recorrentes associados às novas formas de trabalho são questões relacionadas à família em geral, especificamente à maternidade. Como já mencionamos, embora os temas relacionados às mulheres e à igualdade de gênero tenham diminuído como um todo, a maternidade parece estar associada a quase 3% das menções ao teletrabalho ou 7% das menções ao trabalho flexível. Por sua vez, a família está presente em mais de 13% das conversas sobre jornada de trabalho e é a tendência relacionada com esse assunto que passa por maior aceleração (33%).

O cuidado com os filhos, a conciliação e a função da mulher em casa e na empresa foram bastante relevantes no debate sobre o modelo de relacionamento entre empresas e profissionais e continuarão crescendo e testando a capacidade das organizações em oferecer aos profissionais soluções eficazes

A conversa reflete também o perigo de retrocesso que os novos modelos trazem às carreiras das mulheres que, impulsionadas por um contexto de maior flexibilidade, passam a dedicar mais tempo aos cuidados em casa e menos às relações profissionais tão necessárias ao crescimento nas empresas.





## CINCO CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA AS EMPRESAS

A análise da conversa traz conclusões que podem ser particularmente relevantes para empresas que querem ter sucesso nesse novo contexto:

### 01

Como mostram os dados, os profissionais de hoje estão muito mais exigentes com as organizações em que trabalham. As empresas devem ser mais inovadoras na sua proposta de valor aos funcionários e apostar em uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação a novos ambientes e necessidades das pessoas.

### 02

O relatório reflete uma grande aceitação por parte dos usuários dos novos modelos de trabalho e uma aceleração de questões como a flexibilidade, que será fundamental para tornar-se uma empresa atraente para profissionais. Isto implica a necessidade de criar novos modelos culturais e de relacionamento nas empresas que, mais cedo ou mais tarde, passarão por um processo **transformativo** nesta área.

### 03

Apesar da aceitação majoritária do novo modelo, há algumas questões críticas que continuam não resolvidas. Recomendamos que as organizações tenham sistemas internos qualitativos de ouvidoria para medir o sentimento nas **organizações** e trabalhar em possíveis problemas antes que seja tarde demais.

### 04

A relevância de temas menos óbvios, como o modelo familiar, o impacto na carreira das mulheres ou o impacto no meio ambiente, demonstra que as empresas não podem se alienar da realidade social. Compreender essa realidade e saber reagir adequadamente é uma das principais vantagens competitivas que as empresas terão na hora de atrair e manter talentos.

### 05

Decidir onde, quando, como e por que trabalhamos serão questões que a diretoria geral das empresas deve resolver junto com o RH. Isso obriga os departamentos pessoais a ficarem cada vez mais conectados aos negócios e à estratégia da organização.



## AUTORES



**María Obispo.** Diretora do departamento de Talent Engagement da LLYC. Licenciada em Jornalismo pela Universidade de Navarra e PDD pela IESE Business School, tem mais de 10 anos de experiência em projetos de comunicação online. María Obispo já trabalhou em empresas como a Vocento ou lainformacion.com e, nos oito anos em que trabalhou na LLYC, deu consultoria a grandes empresas espanholas como a Inditex, Gas Natural Fenosa, Caixabank, Campofrío e L'Oréal, entre outras. Além disso, ela ministra aulas como professora de comunicação digital em instituições como a Universidade da Cantábria, a Universidade Carlos III ou a Escuela Europea de Negocios, entre outras.

[mobispo@llorentycuenca.com](mailto:mobispo@llorentycuenca.com)



**José Luis Rodríguez.** Business Transformation Leader na LLYC. José Luis é Engenheiro Sênior de Computação. Nos últimos 20 anos, ele desenvolveu sua carreira profissional implementando e gerenciando projetos e serviços de TI para empresas como a Telefónica, Repsol ou Sanitas. Desde a criação da Acteo em 2008, ele vem colaborando ativamente com a LLYC na área Digital na criação e desenvolvimento de soluções relacionadas à reputação online e na análise, desenvolvimento e implementação de projetos e soluções da Web para seus clientes.

[jlrodriguez@llorentycuenca.com](mailto:jlrodriguez@llorentycuenca.com)

## COLABORADORES



**Juan Carlos Pérez Espinosa**

Presidente Global da DCH

[jcpe@orgdch.org](mailto:jcpe@orgdch.org)



**Nuria Simal**

Diretora Global de Desenvolvimento da DCH

[nuriasimal@orgdch.org](mailto:nuriasimal@orgdch.org)



**Jaime Vera**

Diretor de Produção de DCH

[produccion@orgdch.org](mailto:produccion@orgdch.org)



Este estudo foi realizado com a colaboração de María Rosa Migallón, Cynthia Becerra e Miguel Carazas



**DIREÇÃO CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Chief Talent Officer  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**Marta Guisasaola**  
Sócia e Chief Financial Officer  
mguisasaola@llorenteycuenca.com

**Albert Medrán**  
Diretor Corporativo  
amedran@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e Global Controller  
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonietta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL**

**Luisa García**  
Sócia e CEO  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Chief Client Officer  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Sócia e Diretora geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Gina Rosell**  
Sócia e Diretora Sênior  
grosell@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Jorge López Zafra**  
Sócio e Diretor geral  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior Crise e Riscos  
ipino@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00



**Madrid**

**Jesús Moradillo**  
CEO  
jesus@apachedigital.io

**Luis Manuel Núñez**  
Diretor geral US  
luis@apachedigital.io

**David Martín**  
Diretor geral LATAM  
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1  
28027 Madrid  
Tel. +34 911 37 57 92



**Madrid**

**Marta Aguirrezabal**  
Sócia Fundadora e Diretora Executiva  
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

**Pedro Calderón**  
Sócio Fundador e Diretor Executivo  
pedro.calderon@chinamadrid.com

**Rafa Antón**  
Sócio Fundador e Diretor Criativo e de Estratégia  
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94  
28006 Madrid  
Tel. +34 913 506 508

**ESTADOS UNIDOS**

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Dario Alvarez**  
Diretor Executivo  
dalvarez@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2125  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**Nueva York**

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**Washington DC**

**Francisco Márquez Lara**  
Diretor  
fmarquez@llorenteycuenca.com

1025 F st NW 9th Floor  
Washington DC 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

**REGIÃO NORTE**

**David G. Natal**  
Sócio e Diretor geral Regional  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Javier Rosado**  
Sócio e Chief Client Officer para as Américas  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Cidade do México**

**Mauricio Carrandi**  
Diretor geral  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Diretor geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Diretor geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Lynch**  
Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240



**Cidade do México**

**Federico Isuani**  
Co Founder  
federico.isuani@beso.agency

**José Beker**  
Co Founder  
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe  
CDMX 01219  
Tel. +52 55 4000 8100

**REGIÃO ANDINA**

**María Esteve**  
Sócia e Diretora geral Regional  
mesteve@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**Marcela Arango**  
Diretora geral  
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Gonzalo Carranza**  
Sócio e Diretor geral  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Sócio e Diretor geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**REGIÃO SUL**

**Mariano Vila**  
Sócio e Diretor geral Regional  
mvila@llorenteycuenca.com

**São Paulo**

**Thyago Mathias**  
Diretor geral  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

**Rio de Janeiro**

**Thyago Mathias**  
Diretor geral  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**María Eugenia Vargas**  
Diretora geral  
mevargas@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

**Santiago de Chile**

**Marcos Sepúlveda**  
Diretor geral  
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924



**Buenos Aires**

**Rodrigo Gorosterrazú**  
Diretor geral Criativo  
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina



# LLYC IDEAS

EXPLORAR. INSPIRAR.

O IDEAS by LLYC é um centro de ideias, análises e tendências. É um produto do ambiente macroeconômico e social mutante em que vivemos, em que a comunicação continua avançando em ritmo acelerado.

O IDEAS LLYC é uma combinação de parcerias globais e troca de conhecimento que identifica, define e comunica novos paradigmas de informação a partir de uma perspectiva independente. Developing Ideas é um fluxo constante de ideias, que prevê novos tempos de informação e gestão.

A realidade não é preta nem branca, por isso o IDEAS LLYC existe.

[ideas.llorenteycuena.com](http://ideas.llorenteycuena.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)