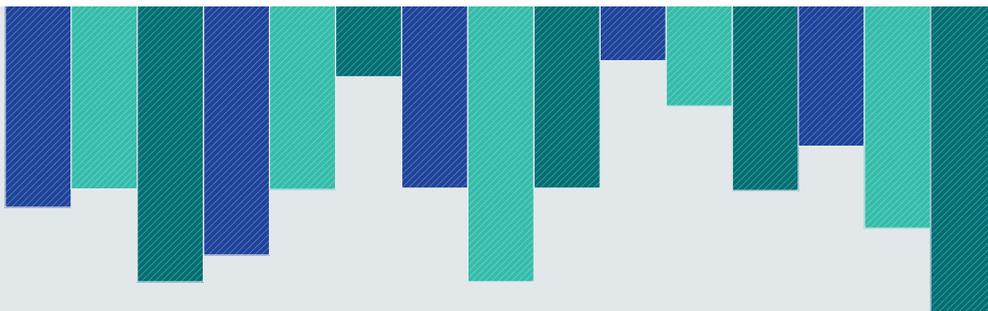


PESQUISA PULSE

Gerenciamento da explosão de ferramentas digitais:

Aplicativos adicionais dos funcionários podem causar problemas em vez de resolvê-los



Patrocinado por



Gerenciamento da explosão de ferramentas digitais:

Aplicativos adicionais dos funcionários podem causar problemas em vez de resolvê-los

Visto que a pandemia forçou os funcionários a trabalharem em casa, o número de aplicativos e ferramentas digitais que eles usam aumentou e, em muitos casos, de forma significativa. Agora que as empresas estão desenvolvendo estratégias em relação aos novos modelos da força de trabalho, elas conseguem gerenciar o ecossistema diversificado de videoconferências, comunicação, colaboração, armazenamento e sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM); aplicativos voltados para o cliente; e outras ferramentas digitais que surgiram com a pandemia. E estão determinando como prover os funcionários com os recursos necessários para o sucesso daqui por diante.

Uma pesquisa dos serviços analíticos da Harvard Business Review de novembro de 2021 com 526 executivos do público da Harvard Business Review constatou que quase metade (48%) acredita que a explosão de ferramentas digitais está, de fato, prejudicando a produtividade. **FIGURA 1** Esse impacto pode assumir muitas formas, desde funcionários com dificuldade para encontrar as informações necessárias, funcionários que desperdiçam tempo ao alternarem entre aplicativos até aqueles que se sentem exaustos com a conectividade incansável e persistente de todas essas ferramentas.

“Muitas organizações nunca tinham trabalhado remotamente por longos períodos antes da pandemia”, diz Gary Walker, fundador da Ready for Remote, uma plataforma educacional, e diretor digital da 22 North and Distribute, uma empresa de consultoria de gestão internacional especializada em mobilidade do local de trabalho. “No pânico de lidar com a pandemia, atacaram o problema com tecnologia. Algumas organizações repensaram sua abordagem, mas outras não. Elas têm todas essas tarefas distintas, com muitos problemas de shadow TI, ou TI invisível, que é o uso de hardware e software por departamentos sem a aprovação explícita do departamento de TI, e de segurança. Mas a principal

DESTAQUES



78% dos entrevistados dizem que os trabalhadores estão usando mais ferramentas digitais do que antes da pandemia, com 24% dizendo que estão usando “significativamente mais” ferramentas.



66% concordam que ter um conhecimento completo de todas as ferramentas e aplicativos digitais que são usados pelos funcionários, e tê-las sob controle, é uma prioridade.



48% acreditam que a produtividade dos funcionários é afetada negativamente devido ao número e à variedade de aplicativos e ferramentas em uso na organização.

Devido ao arredondamento, alguns números neste relatório podem não totalizar 100%.



“A resiliência digital precisa se tornar parte do DNA de toda organização. Mas você não pode se tornar digitalmente resiliente a menos que esteja provendo os funcionários com as ferramentas relevantes de forma personalizada”, diz Holly Muscolino, vice-presidente de pesquisa, estratégias de conteúdo e o futuro do trabalho, na IDC.

consequência de todas essas ferramentas é que a experiência do funcionário está sofrendo”.

Apesar da percepção que as empresas têm dos problemas relacionados a produtividade, a pesquisa identificou um número de desconexões significativas na forma como as organizações pensam e lidam com seu vasto ecossistema de ferramentas e aplicativos dos funcionários. Ainda que apenas um quarto dos entrevistados disse acharem que essas ferramentas têm um impacto financeiro negativo sobre suas organizações, pouquíssimos entrevistados (23%) relataram ser capazes de rastrear o impacto financeiro.

“As empresas que dizem não saber o custo de suas ferramentas digitais, e que isso não é importante, são avestruzes com a cabeça enterrada na areia”, declara Holly Muscolino, vice-presidente de pesquisa, estratégias de conteúdo e futuro do trabalho, da International Data Corp.

(IDC), uma empresa de consultoria e pesquisa de mercado de tecnologia em Needham, Massachusetts. “Essas empresas acabarão sendo os retardatários atrás de seus concorrentes que estão sempre cientes e preparados para avaliar e lidar com o custo de suas ferramentas digitais”.

A maioria das empresas percebe que precisa desenvolver um conhecimento mais profundo do seu ecossistema de ferramentas digitais. Assim, obter um conhecimento completo dessas ferramentas, e tê-las sob controle, é uma prioridade para dois terços das organizações dos entrevistados. A maioria das empresas também sabe que terão uma força de trabalho híbrida ou distribuída no futuro próximo. Prover os funcionários com a tecnologia certa, e a infraestrutura certa para dar suporte à forma como os funcionários usam essa tecnologia, surge como uma vantagem competitiva.

De fato, a pesquisa da Muscolino indica que as empresas que estão mais bem preparadas para dar suporte a um modelo de trabalho híbrido, por exemplo, identificando a tecnologia que os funcionários têm atualmente e do que eles precisam, já estão vendo melhores resultados nos negócios. As empresas precisam criar soluções e processos em torno da tecnologia para solucionar problemas de negócios. “Em última instância, a capacidade de ser altamente adaptável e de dar suporte às muitas nuances distintas do trabalho híbrido que veremos no futuro será uma vantagem competitiva para qualquer organização”, diz ela. “A resiliência digital precisa se tornar parte do DNA de toda organização. Mas você não pode se tornar digitalmente resiliente a menos que esteja provendo os funcionários com as ferramentas relevantes de forma personalizada”.

Os modelos da força de trabalho em evolução e um conhecimento profundo dos aplicativos e das ferramentas digitais de uma organização estão intimamente relacionados, o que exige que as prioridades e as metas de negócios estejam alinhadas entre TI e outras partes da empresa. Este artigo explora os problemas que as empresas agora estão confrontando com o uso, pelos funcionários, de ferramentas digitais e as medidas que elas precisam tomar para manter essas ferramentas sob controle e prover os funcionários com os recursos necessários para o futuro de forma segura e eficiente.

FIGURA 1

Perda de produtividade

Os funcionários não podem se beneficiar de adicionar muitas ferramentas digitais

Percentual que concorda ou discorda da afirmação “A produtividade dos funcionários é afetada negativamente devido ao número e à variedade de aplicativos e ferramentas em uso na nossa organização”.



Fonte: Pesquisa dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review, novembro de 2021

Mais ferramentas, mais esforço, menos produtividade

Visto que o uso de aplicativos e ferramentas digitais aumentou desde o início da pandemia, as preocupações com a produtividade e a insatisfação dos funcionários com essas ferramentas cresceram.

Dois terços dos entrevistados (65%) dizem que o trabalhador típico em sua organização usa pelo menos seis ferramentas e aplicativos digitais em média por dia, e 22% dizem que os trabalhadores usam pelo menos 11 ferramentas digitais em média por dia. Mais de três quartos dos entrevistados (78%) dizem que os trabalhadores estão usando mais ferramentas digitais do que antes da pandemia, e 24% dizem que estão usando “significativamente mais” ferramentas. **FIGURA 2**

Dos entrevistados, 48% relatam que a produtividade do funcionário é impactada negativamente devido ao número e à variedade dos aplicativos e ferramentas em uso na sua organização. Cerca de um terço (35%) acredita que a produtividade do funcionário não foi afetada negativamente.

Esses sentimentos podem refletir diferenças em setores ou em empresas. No entanto, na opinião de Iain Fisher, diretor e líder global do futuro do trabalho no ISG, uma empresa global de consultoria e de pesquisa de tecnologia, muitas empresas não têm um conhecimento sólido de como as ferramentas digitais impulsionam a produtividade e, sobretudo, o que produtividade significa de fato.



“As pessoas estão produzindo mais porque o volume de trabalho aumentou, mas o resultado é exaustão, fadiga mental, problemas de saúde mental e a perda de conexão”, diz Iain Fisher, diretor e líder global do futuro do trabalho no ISG.

“Muitas pessoas acreditam que os trabalhadores eram mais produtivos em casa, mas elas confundem as palavras ‘produtividade’ e ‘produção’”, afirma ele. “Por definição, produtividade é fazer mais no mesmo período, mas não foi isso que aconteceu durante a pandemia”.

Fisher destaca que a pesquisa indica que o tempo de trabalho real das pessoas aumentou uma média de 6,5 horas por dia antes da pandemia para cerca de 9,5 horas por dia durante a pandemia. “As pessoas estão produzindo mais porque o volume de trabalho aumentou, mas o resultado é exaustão, fadiga mental, problemas de saúde mental e a perda de conexão”, ele diz.

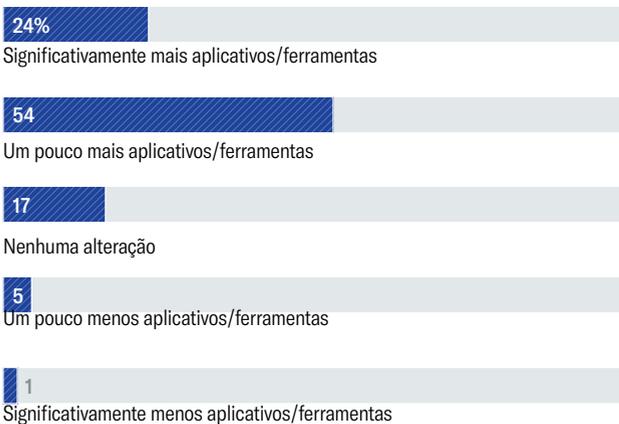
Ainda que a sua “produção” tenha aumentado em consequência de trabalharem mais horas, essas pessoas sacrificaram coisas como “momentos no cafezinho”, quando podiam parar na mesa de um colega e conversar, podendo levar a ideias inesperadas, ele explica. No ambiente atual, os trabalhadores não podem mais ter uma conversa simples e breve. Ao contrário, eles agora precisam utilizar várias plataformas para agendar e realizar uma reunião mais longa, com duração mínima de 15 ou 30 minutos.

FIGURA 2

Explosão de aplicativos

O uso de ferramentas digitais em muitas organizações aumentou durante a pandemia

Em comparação com antes da pandemia, até que ponto o número total de aplicativos e ferramentas digitais usados pelos funcionários da nossa organização hoje mudou, se é que houve mudança?



Fonte: Pesquisa dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review, novembro de 2021

Incerteza sobre o impacto financeiro das ferramentas

Mesmo enquanto as empresas pretendem obter um melhor controle sobre o uso de ferramentas por parte dos funcionários, os executivos geralmente acham que têm boa visibilidade das ferramentas que os trabalhadores estão usando. No entanto, essa clareza aparente pode obscurecer o fato de que as empresas estão confusas em relação a muitos aspectos de como os trabalhadores estão usando essas ferramentas e o impacto que elas causam sobre as organizações.

Mais da metade (57%) dos entrevistados diz que suas organizações têm visibilidade “alta” ou “completa” dos aplicativos e ferramentas digitais que os funcionários estão usando. Outros 29% acreditam que eles têm visibilidade moderada (com um total de 86% relatando pelo menos



“Porque a maioria das ferramentas não é integrada, elas proporcionam uma experiência de usuário ruim e dificultam encontrar as informações necessárias”, diz Gary Walker, fundador da Ready for Remote.

visibilidade moderada). Apenas 8% dizem que têm “pouca” ou “nenhuma” visibilidade do uso das ferramentas digitais. Superficialmente, esses resultados podem sugerir que as empresas dos entrevistados têm um bom conhecimento de suas ferramentas digitais. Em outra parte, no entanto, 66% dos entrevistados concordam que ter um conhecimento completo de todas as ferramentas e aplicativos que são usados pelos funcionários, e tê-los sob controle, é uma prioridade para sua organização. Talvez, ter uma alta visibilidade ainda não seja suficiente para entender todas essas ferramentas e aplicativos.

Mesmo enquanto o número e a variedade das ferramentas digitais se expandem, as empresas não têm certeza do impacto financeiro dessas soluções pontuais. Superficialmente, as empresas não parecem muito preocupadas com esse problema; apenas 23% dos entrevistados acham que o ecossistema de

aplicativos e ferramentas usados pelos funcionários tem um impacto financeiro negativo sobre a organização. Quanto aos demais, ou não acham que seja assim ou não têm certeza, e um pequeno grupo (3%) diz que não usa várias ferramentas.

“Não é apenas uma questão de números puros”, diz Walker da Distribute. “Há muitos custos ocultos em torno do impacto da experiência, do tempo e da produtividade do funcionário”.

De fato, outras respostas demonstram rachaduras na confiança de que as ferramentas não têm um impacto financeiro. Menos de um quarto (22%) diz que sua organização é capaz de estimar muito bem ou extremamente bem o impacto financeiro total de todos os aplicativos e ferramentas usados pelos funcionários; os demais são mais fracos em sua capacidade de calcular isso ou não têm certeza se o fazem de qualquer forma. **FIGURA 3**

A confusão em relação ao impacto financeiro das ferramentas digitais também é demonstrada no resultado de que 43% acreditam que sua organização não entenderá o verdadeiro custo de seu ecossistema digital de aplicativos e ferramentas usados pelos funcionários até se ajustarem a um modelo de força de trabalho e processo de negócios pós-pandemia.

Essa confusão é compreensível, em parte porque as ferramentas digitais podem ter implicações financeiras significativas que não são imediatamente aparentes. “Trabalhamos com muitas organizações que têm centenas de ferramentas, fato esse que me surpreendeu, porque muitas delas fazem a mesma coisa”, diz Walker. “Às vezes, as empresas se concentram no custo por funcionário ou no custo por licença dessas ferramentas. No entanto, há um custo oculto muito maior em torno do impacto da experiência do funcionário, a falta de consistência de onde buscam informação e o desperdício de tempo e produtividade resultante do uso de várias ferramentas”. O potencial de violações de dados, causadas pelo uso de ferramentas não sancionadas, pode ser outro custo significativo que as empresas geralmente não levam em conta.

Ferramentas devem interagir perfeitamente

À medida que as empresas lidam com a explosão de ferramentas digitais, elas acham importante que essas ferramentas interajam com perfeição. No entanto, atualmente, isso não acontece e se tornou uma preocupação crescente para as organizações. “Porque a maioria das ferramentas não é integrada, elas proporcionam uma experiência de usuário ruim e dificultam encontrar as informações necessárias”, diz Walker.

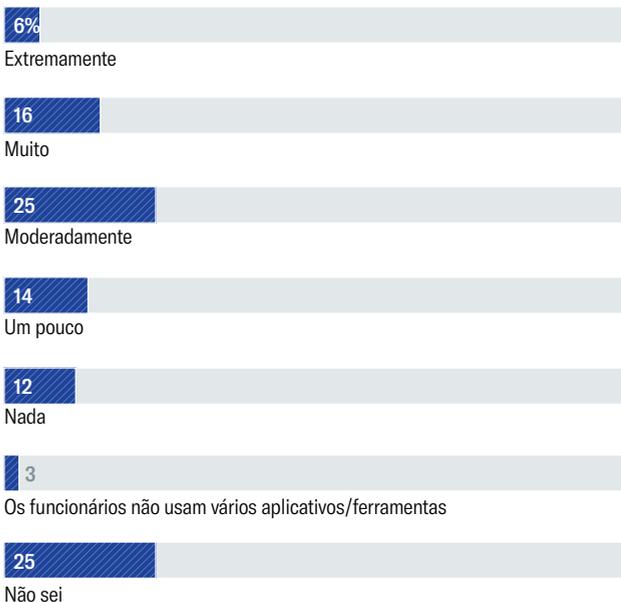
Ter que enviar um documento por e-mail a um colega em vez de apenas marcar o colega no documento é irritante quando feito uma ou duas vezes. Quando essas tarefas são necessárias repetidamente, elas podem exasperar os trabalhadores. A falta de ferramentas de automação integradas capazes de desempenhar tarefas repetitivas pode frustrar toda a força de trabalho no decorrer do tempo.

FIGURA 3

Confuso em relação aos custos de aplicativos

O impacto financeiro das ferramentas digitais é difícil de determinar

Até que ponto sua organização é capaz de estimar o impacto financeiro total de todos os aplicativos e ferramentas digitais individuais (ou seja., soluções pontuais) usados pelos funcionários?



Fonte: Pesquisa dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review, 2021

Os entrevistados confirmam esse ponto. A vasta maioria (94%) concorda que é importante que as ferramentas e os aplicativos digitais que os funcionários usam interajam entre si de forma integrada. Porém, apenas 61% concordam totalmente ou até certo ponto que as ferramentas que os trabalhadores usam em suas organizações de fato interagem com perfeição. Essa desconexão é ainda mais nítida entre aqueles que “concordam totalmente” que as ferramentas devem interagir e aqueles que dizem que elas de fato o fazem: 73% versus 18%, respectivamente.

Em uma pesquisa que Walker conduziu para uma organização, ele constatou que os funcionários perdiam cinco dias de trabalho por ano apenas procurando as informações de que precisavam para fazer seu trabalho. Ainda que isso não seja exclusivamente relacionado à explosão das ferramentas digitais, ter uma variedade de ferramentas, algumas das quais desempenham a mesma tarefa, pode tornar a informação mais difícil de encontrar.

No entanto, integrar essas ferramentas pode trazer insights reveladores. Ele destaca uma empresa no Reino Unido que estava prestes a gastar alguns milhões de libras em um novo sistema de gestão de aprendizagem, com a ideia de que esse sistema saciaria a curiosidade dos funcionários e os incentivaria a explorar suas ofertas. Ao analisá-lo, a equipe de TI percebeu que os funcionários usavam o sistema de aprendizagem apenas para treinamento obrigatório.

Então, a empresa criou uma plataforma integrada de experiência do funcionário capaz de integrar as ferramentas existentes, dando aos funcionários uma forma fácil e contínua de encontrar material educativo no momento exato em que tivessem um problema para resolver. “Fizemos isso por uma fração do custo”, afirma Walker. “Mas isso não teria acontecido se a equipe não tivesse analisado as ferramentas principais que eles já tinham”.

Conectar TI, trabalhadores e ferramentas digitais

A explosão da adoção de tecnologia vem juntamente com a insatisfação dos funcionários com as ferramentas digitais e o suporte necessário para eles, ambos fornecidos pela TI.

“Durante a pandemia, o maior desafio que as empresas tiveram foi oferecer suporte de TI eficaz aos locais remotos”, diz Muscolino da IDC. “Os outros desafios foram os funcionários não serem capazes de encontrar os dados de que precisavam ou a pessoa com quem eles precisavam falar para obter informações. Qualquer coisa que prejudique a capacidade de obter informações causará insatisfação”.

Dos entrevistados, 44% concordam que os funcionários acham que a TI não entende corretamente suas necessidades de tecnologia e não lhes oferece as ferramentas ou o suporte adequados. Mais de um terço dos entrevistados (39%) leva esse sentimento ainda mais longe e diz que os funcionários acham que precisam usar ferramentas que não sejam sancionadas pela TI para que possam fazer seu trabalho. “As pessoas não usam suas próprias ferramentas porque querem trapacear”, diz Walker. “Elas apenas querem fazer seu trabalho”.

Essa realidade também pode refletir a observação anterior de que ter visibilidade das ferramentas não é sinônimo de compreendê-las. Esse ponto é ressaltado pela preocupação que as empresas têm com relação à chamada TI invisível. Os entrevistados relatam que suas organizações estão usando uma variedade de estratégias para combater a TI invisível. Restringir/limitar o acesso a aplicativos de terceiros e ter políticas para trabalhar remotamente e em casa encabeçaram a lista de respostas da pesquisa, ambos citados por 61% dos entrevistados como itens que eles atualmente têm para abordar as preocupações com a TI invisível. **FIGURA 4** As estratégias a seguir são citadas por mais de metade dos entrevistados: instrução dos funcionários (59%), avaliações de segurança (57%) e monitoramento de redes (54%).

A solução menos citada (22%) que os entrevistados dizem que suas organizações usam para reduzir a TI invisível é “iniciativas para investigar as necessidades não atendidas dos funcionários”, que não surpreende dada a insatisfação dos funcionários com as ferramentas fornecidas pela TI.

FIGURA 4

A batalha com a TI invisível

As empresas usam muitas estratégias para lidar com aplicativos não sancionados

Qual dos itens a seguir a sua organização tem para abordar as preocupações com a TI invisível? [Selecione todas as opções relevantes]



Fonte: Pesquisa dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review, novembro de 2021



“As pessoas não usam suas próprias ferramentas porque querem trapacear. Elas apenas querem fazer seu trabalho”, diz Walker da Ready for Remote.

Ter um conhecimento mais profundo das necessidades do funcionário

Fisher do ISG acredita que as empresas precisam desenvolver processos para terem um conhecimento mais profundo das necessidades dos trabalhadores para provê-los com as ferramentas digitais certas. Ele diz que as empresas precisam se concentrar nas “personas” dos diversos tipos de trabalhador, por exemplo, remoto e no escritório, ou em funções específicas, como especialista em RH, agente de central de atendimento ou especialista financeiro, e desenvolver pacotes de software sob medida para suas necessidades. “Haverá funções no futuro próximo, algo como um gerente de produtividade digital, que determinarão quais aplicativos funcionam melhor para diferentes personas, em vez de apenas implementar tecnologia por atacado”.

Fisher acrescenta que se tornará cada vez mais importante criar soluções digitais que proporcionem experiências aprimoradas para o cliente e o funcionário, ao mesmo tempo em que abordam os requisitos de conformidade, por exemplo, para os operadores de bolsas de valores. Ele observa que ter um corretor trabalhando em casa, onde as pessoas que compartilham o espaço podem passar perto das suas telas, tem sido visto como um possível evento de uso de informações privilegiadas (insider trading), que pode exigir mais segurança ou ferramentas aprimoradas com inteligência artificial. “É a personalização em massa das plataformas de atacado que precisa ocorrer nas personas que promovem uma produtividade maior e mais segura”, diz ele.

Esse mesmo conceito de ter um conhecimento mais profundo das necessidades do funcionário pode ser aplicado à TI e à segurança, que estão se tornando sinônimas em muitas empresas.

Os especialistas dizem que as organizações podem aumentar a segurança, melhorar a produtividade e aprimorar a experiência do funcionário ao fazerem com que a TI trabalhe com os funcionários para entender quais ferramentas digitais eles querem e precisam. No entanto, dado o quanto os departamentos de TI estão sobrecarregados, isso também pode exigir o reconhecimento por parte dos executivos do alto escalão de que a TI precisa de autoridade e capacidade para pesquisar as necessidades dos funcionários.

Se a TI e a segurança estiverem capacitadas dessa forma e se estiver claro que elas estão trabalhando para entender os funcionários e suprir suas necessidades, poderia ajudar muito na eliminação de alguns dos problemas que levam à TI invisível. Hoje, os trabalhadores quase sempre preferem pedir perdão em vez de permissão. Se a TI e a força de trabalho forem mais parceiras, os problemas podem ser eliminados.

“As equipes de segurança são geralmente vistas como o inimigo”, diz Walker. “É preciso que todas as partes negociem com uma mente aberta. É preciso criar um playground onde as tecnologias emergentes possam ser experimentadas e levadas para a organização de forma segura. Em última instância, a

segurança só pode se beneficiar com isso, em vez de dedicar recursos para bloquear ferramentas”.

Ele diz que as equipes de TI e de segurança precisam questionar os funcionários sobre seu uso das ferramentas para determinar de quais aplicativos eles precisam para fazer seu trabalho. “O departamento de segurança pode usar essas informações para criar uma equipe que se torna o funil para qualquer nova ferramenta que será integrada à organização”, sugere Walker. “Você pode criar ferramentas padrão por categoria, mas também ter um mecanismo para adicionar novas ferramentas de que os trabalhadores precisam com base na segurança e nos funcionários se entendendo e trabalhando juntos”.

Preparação para a força de trabalho híbrida

Um modelo de trabalho híbrido parece ter vindo para ficar. Antes da pandemia, 91% dos entrevistados dizem que quase todos ou a maioria dos funcionários trabalhavam em um escritório. Durante a pandemia, 80% dizem que a maioria ou todos trabalhavam remotamente. Para o futuro próximo, a configuração do trabalho de trabalhadores remotos versus no escritório será altamente variável.

O maior número de entrevistados (38%) diz que suas forças de trabalho serão divididas meio a meio entre escritórios e locais remotos. A porção de entrevistados que diz que o trabalho será no mínimo metade, se não mais, remoto no futuro próximo é 57 pontos percentuais maior (66% versus 9%) do que o número de pessoas que relataram que essa configuração de trabalho remoto existia antes da pandemia.

No entanto, Muscolino observa que esses números ainda podem ser conservadores. Na pesquisa dela, os líderes de negócios e os gerentes supõem que um número significativo de funcionários desejará retornar a um escritório central em período integral. Por outro lado, um número maior de funcionários tende a presumir que continuarão com um estilo de trabalho híbrido. “Minha opinião pessoal é que quanto mais a pandemia durar, mais as empresas terão algum tipo de configuração híbrida”, diz ela.

Os números crescentes de trabalhadores remotos e híbridos precisarão cada vez mais ser atendidos por aplicativos e ferramentas digitais que são executados na nuvem, proporcionando aos funcionários acesso fácil às ferramentas e informações de que necessitam, independentemente de onde estiverem. Metade dos entrevistados diz que pelo menos 60% das ferramentas e aplicativos digitais de suas organizações usados pelos funcionários são executados na nuvem agora. Mais de um quarto (28%) diz que pelo menos 80% das ferramentas digitais são baseadas na nuvem.

“No futuro, as empresas precisarão de um ambiente que será independente de localização e de dispositivos, o que significa que ele precisa ser habilitado para a nuvem”, diz Muscolino. “Essa [necessidade] indica a tremenda oportunidade que as

empresas têm de retornar mais fortes após a pandemia, ao adotarem uma tecnologia adaptável”.

Ironicamente, ela diz que essa nova abordagem à tecnologia depende de ter um maior conhecimento das necessidades e dos desejos das pessoas. “Estamos vendo muito sentimento de humanidade sendo injetado nos negócios nos dias de hoje”, ela diz. “As empresas que retornam mais fortes da pandemia desenvolverão uma abordagem à tecnologia que começa com a perspectiva do funcionário, que é de fato uma perspectiva humana”.

Como observado, a tecnologia voltada para aumentar a produtividade pode, de fato, reduzi-la e aumentar a frustração de várias maneiras. Especificamente em um modelo de trabalho híbrido, os trabalhadores remotos que se comunicam podem ser isolados pelos trabalhadores no mesmo escritório que estão conversando entre si, alheios aos colegas fisicamente distantes.

“É importante desenvolver o lado humano em seus planos de tecnologia também”, diz Fisher. “Hoje, muitas pessoas estão se sentindo sobrecarregadas. O que é bem irônico é que a tecnologia está sendo acusada do vício em tecnologia, das pessoas não serem capazes de se desconectar e das interrupções constantes. Na verdade, a tecnologia pode ser uma solução para esses problemas ao mesmo tempo”.

As soluções podem variar de intervalos agendados automaticamente entre reuniões até a designação de dias inteiros sem reuniões ou a desativação de notificações fora do expediente escolhido pelo funcionário. Muitas plataformas digitais têm a capacidade de monitorar como os funcionários as estão utilizando, determinar sua carga de trabalho e incluir tempo de inatividade e tempo de reflexão para os funcionários.

“Poucas pessoas sabem que esses recursos existem”, diz Fisher. “As organizações e a gestão que têm uma cultura de abertura informam os funcionários sobre esses recursos nas ferramentas e os orientam a usá-los conforme necessário. É muito diferente de usar esses recursos para monitorar os funcionários de forma que você possa garantir que eles estejam atingindo algum tipo de cota de trabalho. A capacidade de abordar os fatores humanos do local de trabalho híbrido será o principal desafio do próximo ano”.

Conclusão

A explosão de ferramentas digitais não é apenas um aviso ou um alerta; é uma oportunidade. O uso por parte dos funcionários de tantas ferramentas, muitas das quais são redundantes, mostra que eles estão com dificuldade para trabalhar com eficiência à medida que os modelos da força de trabalho mudam.

“Líderes esclarecidos sem dúvida têm a capacidade de abrir discussões sobre como as ferramentas digitais podem capacitar os funcionários a serem não apenas mais produtivos, mas mais eficientes”, diz Walker.

Ferramentas integradas são um elemento fundamental para abordar a frustração que os funcionários sentem devido ao ecossistema de ferramentas em expansão e da produtividade que está sendo perdida. Em um momento em que a agilidade é crucial, as empresas não devem esperar para analisarem cuidadosamente as redundâncias, as lacunas na produtividade e as necessidades dos funcionários. O futuro próximo provavelmente será um estado fluido de mudança, e as empresas devem procurar soluções que possam se adaptar e expandir à medida que os negócios crescem.



“O que é bem irônico é que a tecnologia está sendo acusada do vício em tecnologia, das pessoas não serem capazes de se desconectar e das interrupções constantes. Na verdade, a tecnologia pode ser uma solução para esses problemas ao mesmo tempo”, diz Fisher da ISG.

Enquanto as empresas desenvolvem novos modelos de força de trabalho, elas precisam examinar atentamente os aplicativos e as ferramentas digitais que os trabalhadores usam ao se deslocarem entre suas casas, escritórios e outros lugares. “O trabalhador híbrido é provavelmente a coisa mais difícil de se integrar ao local de trabalho pré-pandemia porque é tipicamente um edifício mais antigo que não tem a conectividade necessária”, diz Fisher. “Agora que turbinamos a experiência em casa, precisamos oferecer uma experiência de escritório dinâmica também para que possamos unir os dois mundos”.

Os aplicativos e as ferramentas digitais precisam ser considerados como uma parte dos novos modelos de força de trabalho e não como um fim em si mesmos. “As principais empresas estão fornecendo as ferramentas de que esses trabalhadores precisam em casa, de forma segura, sem prejudicar a experiência”, diz Muscolino. “Elas estão garantindo que essas pessoas ainda tenham o mesmo desenvolvimento, treinamento e carreira, independentemente de onde estejam localizadas”.

No novo futuro do trabalho, as empresas precisam abandonar suas antigas ideias de aplicativos e ferramentas. Os departamentos de TI precisam expandir sua visão além da tecnologia e conhecer as ferramentas e os aplicativos digitais que os funcionários usam pode ter um impacto considerável não apenas na vida profissional dos funcionários, mas também no bem-estar deles. Assim como as ferramentas digitais, corretamente escolhidas e habilmente utilizadas, podem aumentar a conexão e a colaboração, as ferramentas erradas podem ser obstáculos.

“A maior coisa é apenas a falta de orientação de como as ferramentas podem lhe dar suporte para realizar seu trabalho e apoiá-lo ao desconectar e reduzir a sensação de estar sobrecarregado”, diz Walker. “As ferramentas digitais não são a meta. Você precisa entender os resultados que deseja alcançar e como as ferramentas podem dar suporte a eles”.

METODOLOGIA E PERFIL DOS PARTICIPANTES

Um total de 526 entrevistados retirados do público de leitores da Harvard Business Review (leitores de revistas/boletins informativos eletrônicos, clientes e usuários da HBR.org) preencheram a pesquisa.

Tamanho da organização

32%
10 mil ou mais funcionários

31%
1 mil a 9.999 funcionários

10%
500 a 999 funcionários

27%
499 ou menos funcionários

Tempo de serviço

23%
Gerência executiva/
Membros do Conselho

34%
Gerência sênior

33%
Gerência intermediária

10%
Outros níveis

Principais setores

19%
Serviços financeiros

16%
Fabricação

15%
Tecnologia

8%
ou menos em outros setores

Função de trabalho

16%
Gerência geral/
executiva

10%
RH/Treinamento

8%
Consultoria

8%
TI

7%
ou menos em outras funções

Regiões

41%
América do Norte

23%
Europa

22%
Ásia Pacífico

7%
América Latina

7%
Oriente Médio/
África

1%
Outro

Os números podem não totalizar 100% devido ao arredondamento.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

SOBRE NÓS

Os Serviços Analíticos da Harvard Business Review são uma unidade de pesquisa comercial independente do Harvard Business Review Group que realiza pesquisas e análises comparativas sobre desafios de gestão importantes e oportunidades emergentes de negócios. Com o objetivo de fornecer inteligência de negócios e percepções para grupos de pares, cada relatório é publicado com base nas constatações de pesquisas e análises quantitativas e/ou qualitativas originais. As pesquisas quantitativas são realizadas pelo HBR Advisory Council, o painel de pesquisa global da HBR, e as pesquisas qualitativas são realizadas por executivos seniores de negócios e especialistas no assunto integrantes ou não da comunidade de autores da *Harvard Business Review*. Nosso e-mail de contato é hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services