

No entanto, o estudo Trabalho Reimaginado, da EY, demonstra, na avaliação da maior parte dos empregados brasileiros ouvidos, que as organizações têm adotado o modelo de preferência do líder da equipe ou da diretoria

Em um cenário no mercado corporativo que tem sido de escolha entre um ou outro, presencial ou remoto, o caminho está no híbrido desde que haja a definição de critérios objetivos para isso. Nos últimos tempos, o confronto entre presencial e remoto tornou-se um FlaXFlu ou um Corinthians contra Palmeiras. “Não precisa ser assim. O ideal é que as empresas definam o modelo conforme as características das atividades desempenhadas no dia a dia pelos colaboradores. E façam de uma forma coordenada ou dialogada entre líderes e liderados”, diz Oliver Kamakura, sócio de consultoria em gestão de pessoas da EY para o Brasil. “Algumas atividades são mais produtivas com a equipe toda reunida presencialmente, como um brainstorming. Outras são preferíveis em um ambiente silencioso e reservado, como as que envolvem concentração, fazendo do remoto ou do home office o modelo mais adequado. A escolha passa, portanto, pela definição de critérios objetivos para, ao menos, as principais atividades”, completa.

Na prática, as empresas têm escolhido o modelo com base na preferência do líder da equipe ou da diretoria, aponta o [estudo Trabalho Reimaginado](#), elaborado pela EY. Na amostra brasileira, que contou com 300 respondentes no lado dos funcionários, 36% disseram que sua empresa decide onde e quando eles devem trabalhar de acordo com a preferência da alta hierarquia. No mundo, essa porcentagem é de 33%. Apenas 26% dos entrevistados brasileiros, referentes ao grupo dos empregados, afirmaram que essa escolha é feita conforme política baseada na tarefa ou responsabilidade. No mundo, 27% deram essa resposta.

Há inclusive um descompasso dessa percepção em relação aos empregadores, ainda segundo a pesquisa. No Brasil, considerando a amostra de 100 empregadores, 44% dos entrevistados responderam que a empresa decide onde e quando os colaboradores devem trabalhar com base em uma política baseada na tarefa ou responsabilidade. No mundo, 39% apresentaram essa percepção. Outros 39%, na amostra brasileira, responderam com base na preferência do líder da equipe ou da diretoria. No mundo, 33% fizeram essa opção.

“As empresas enfrentam dificuldades para se adaptarem a essa realidade do trabalho pós-pandemia. As pessoas pensam de forma diferente sobre esses assuntos, motivo pelo qual o entendimento sobre flexibilidade, para que seja sólido, precisa ser feito de forma objetiva, considerando o que a empresa precisa entregar para obter os resultados almejados”, diz Oliver. Nesse processo, ainda segundo o executivo, todos os modelos de trabalho são válidos, devendo ser usados para alcançar a produtividade máxima em cada tarefa – na medida inclusive em que a satisfação dos colaboradores será preservada. “O fato de haver a preponderância de aspectos objetivos, e não subjetivos, como imposição do líder ou da diretoria com base em sua preferência, traz racionalidade para essa discussão nas empresas. O princípio para decidir sobre um modelo ou outro deve ser a atividade que será executada, considerando a melhor dinâmica para ela”.

Híbrido predomina

O trabalho híbrido é o modelo preferido dos empregados brasileiros, ainda segundo o estudo da EY. Quando perguntados sobre como descreveriam a preferência de trabalho flexível do ano passado em diante, 20% responderam trabalhar em qualquer lugar; 18% em totalmente remoto, mas podendo encontrar os colegas quando necessário; 25% no formato híbrido, mas com predominância do remoto; 22% também no híbrido, mas com predominância do presencial; e somente 16% optaram por totalmente presencial. Somando as porcentagens, 47% escolheram o formato que contempla o presencial e o remoto, com o totalmente remoto logo atrás, apresentando 38% das respostas.

Sobre o comportamento da liderança e dos diretores em relação a essa abordagem ligada [às novas formas de trabalhar](#), o que inclui o trabalho remoto e o híbrido, 22% disseram concordar

fortemente que esses profissionais estão alinhados com esse modelo. Já 49% concordaram que existe o alinhamento, enquanto 20% disseram que os líderes e diretores se mantêm neutros a essa abordagem. Por outro lado, 5% discordaram que exista esse alinhamento, e 4% discordaram fortemente.

“A flexibilidade não deve ser vista somente como oferecer home office, mas como um conceito que incorpora o home office. A visão de bem-estar hoje precisa permitir às pessoas equilibrar todos os pratos: trabalho, família e amigos. Isso só é possível colocando os colaboradores no centro de qualquer esforço corporativo”, finaliza Oliver.

Estudo abrangente

Na quarta edição do Trabalho Reimaginado, o estudo entrevistou mais de 17 mil funcionários e 1.575 empregadores em 22 países e 25 setores industriais. Foram mapeados diversos temas relacionados a esse universo, que tem se transformado nos últimos anos com a ascensão de novos modelos de trabalho e da tecnologia. Na amostra brasileira formada por 400 respondentes (empregados e empregadores), 60% das empresas têm entre mil e dez mil funcionários; 76% dos entrevistados fazem parte das gerações Y e Z; e 71% das empresas mantêm operações em até quatro países.

Fonte: Agência EY, em 06.06.2024.