



# Redefinindo os modelos de trabalho na América Latina

# Uma nova visão sobre trabalho e carreira

Os primeiros meses de 2022 trazem pela frente uma questão ainda mal resolvida para líderes e organizações ao redor do mundo: qual é o modelo de trabalho ideal para o pós-pandemia? Independentemente do perfil ou da localização de cada empresa, a resposta a essa questão é crucial para o futuro e a competitividade dos negócios, uma vez que a capacidade de atrair, engajar e reter talentos depende diretamente dela.

O assunto é delicado e desperta dilemas complexos, cujas respostas parecem mudar a todo o momento. Os mesmos líderes que no primeiro momento resistiam ao home-office passaram a defendê-lo quando aprenderam a liderar equipes a distância e observaram ganhos de produtividade significativos. Os mesmos colaboradores que abraçaram o modelo, inicialmente percebendo nele uma chance de reequilibrar vida pessoal e profissional, passaram a enxergar enormes desafios relacionados a saúde mental, foco e qualidade de vida.

Um exercício de distanciamento emocional, no entanto, nos mostra que a pandemia apenas tirou de debaixo do tapete uma questão que estava para ser abordada desde a primeira década do século 21, com o início da quarta revolução industrial e da digitalização exponencial das relações de trabalho – momento que pode ser considerado como o ponto de inflexão de tendências como nomadismo digital, ambientes compartilhados e deslocalização do trabalho, destacados por inúmeras pesquisas e análises de futuristas.

Acelerados pela pandemia, esses movimentos começam a cobrar decisões de lideranças corporativas. Mas, afinal, qual é o modelo de trabalho mais adequado para um mundo cada vez mais complexo e volátil? Traçar estratégias baseadas em dados confiáveis é o primeiro passo em direção a essa resposta. Para apoiar gestores e líderes nessa jornada, a pesquisa Redefinindo os modelos de trabalho na América Latina levantou os principais fatores que devem orientar estratégias de cultura organizacional nos próximos meses.

Resultado de uma parceria entre WeWork e HSM, com apoio de Egon Zehnder, o levantamento reuniu respostas de mais de dez mil lideranças e executivos da América Latina, com presença na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, México e Peru. Com metodologia proprietária, o material traz as novas prioridades, demandas e valores de profissionais frente a um dos mais desafiadores e criativos períodos de reinvenção corporativa das últimas décadas.

Entre formatos híbridos, virtuais e presenciais, trata-se de um material indispensável para entender os impactos da pandemia sobre escritórios, dinâmicas de trabalho e carreira.

Boa leitura.



# Gestão de pessoas: convivência e conveniência

As oportunidades e insights que os novos modelos de trabalho trazem para a criação de novos códigos de cultura organizacional

A valorização do contato humano e a conveniência dos novos modelos digitais apresentam importantes aprendizados para estratégias de retomada dos escritórios na América Latina. Entre os destaques das atividades presenciais, estão os benefícios da integração entre áreas e colaboradores da mesma organização, ressaltados por 70% dos respondentes – ponto que aparece como particularmente importante para os profissionais argentinos, que registraram um índice 79% de aprovação nesse sentido.

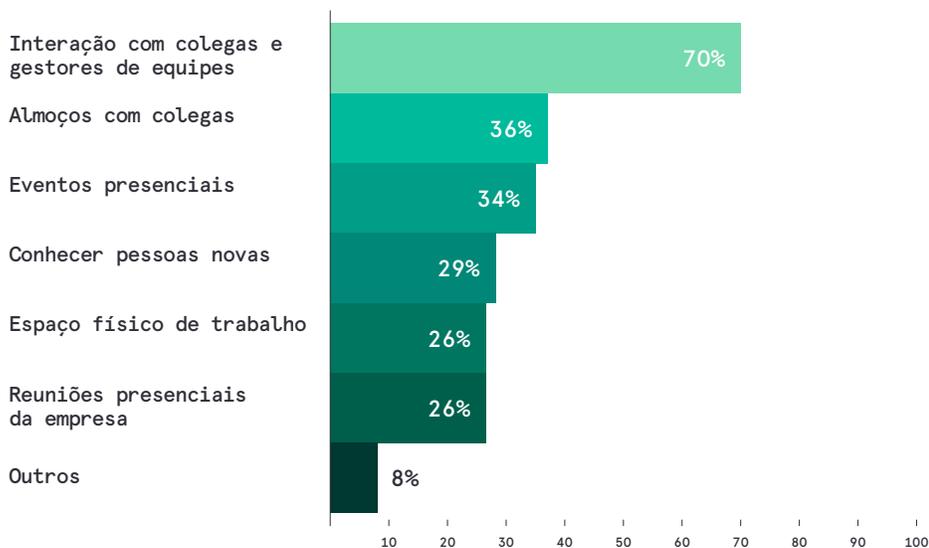


### O limite do flexível

O período pandêmico em que as pessoas exerceram suas funções remotamente deixou um legado. Agora, o anseio é pelo contato presencial e pelas relações significativas, mas com novos comportamentos. De acordo com 42% de nossos respondentes, o ideal seria trabalhar remotamente durante três dias por semana, seguidos por 28%, que preferem trabalhar nesse regime em até dois dias da semana.

## A importância do contato humano

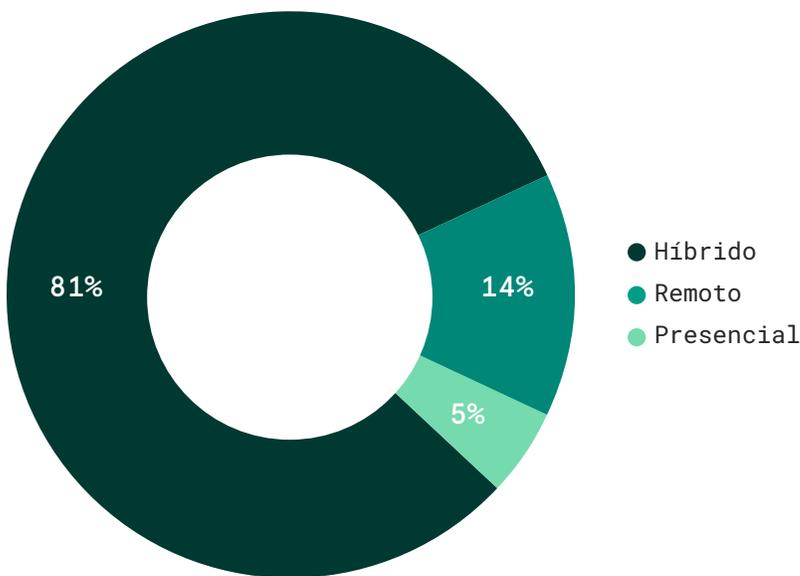
Os aspectos que os profissionais mais sentiram falta durante os meses de confinamento obrigatório.



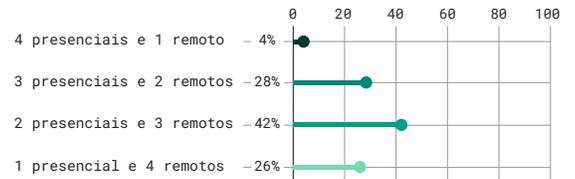
Movimentos que dominaram os debates sobre modelos presenciais e remotos nos últimos meses começam a perder força à medida em que modelos híbridos começam a ser implementados. É o caso do sentimento de separação entre vida profissional e pessoal, apontada por apenas 45% dos entrevistados como um benefício das atividades in loco. A percepção sobre distrações e interrupções em jornadas no escritório permanece como um ponto de atenção crucial, com destaque entre 42% dos entrevistados (em alguns países, como o Chile, a média cai para os 38%). A maior preocupação sobre esse quesito está entre os brasileiros, com 47%.

## Híbrido em alta

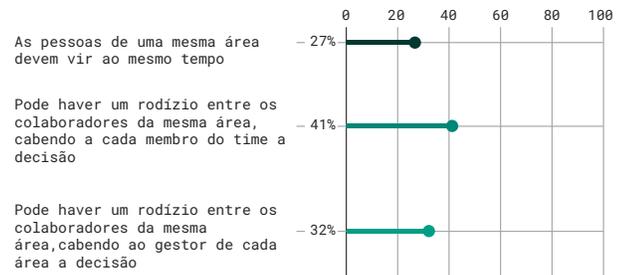
Qual é o modelo mais indicado para o mercado de trabalho pós-pandemia (%)



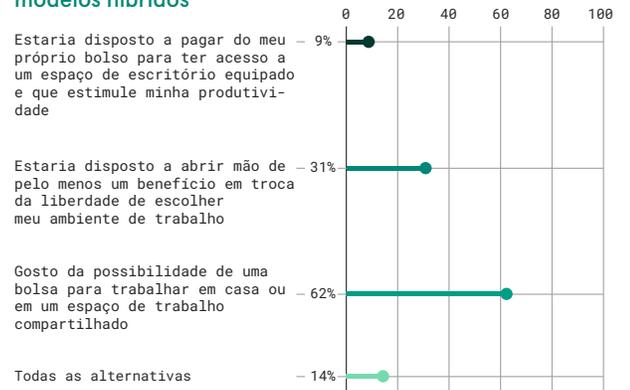
## A distribuição ideal de dias remotos e dias de trabalho presenciais



## A atuação dos times de cada área em dias presenciais

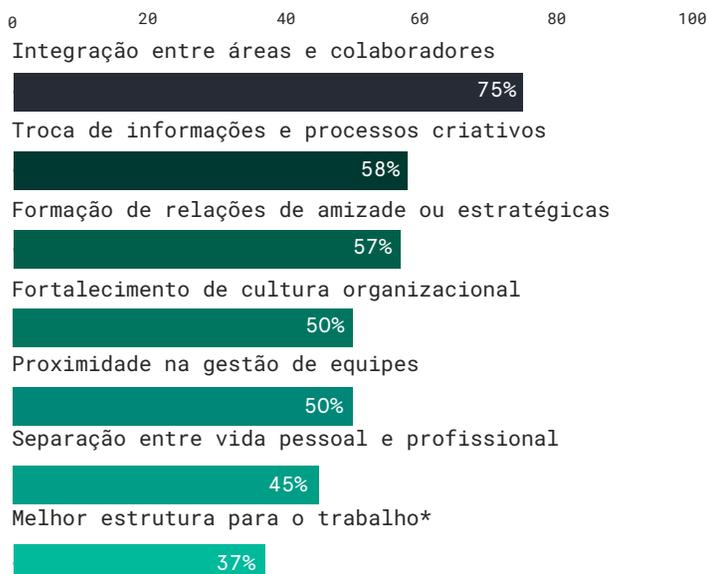


## Escolhas e renúncias sobre benefícios para modelos híbridos



## Integração e cultura: o lado bom do contato humano

Quais são os principais benefícios oferecidos no modelo de trabalho presencial.



\*QUALIDADE DE INTERNET, AR-CONDICIONADO, ETC

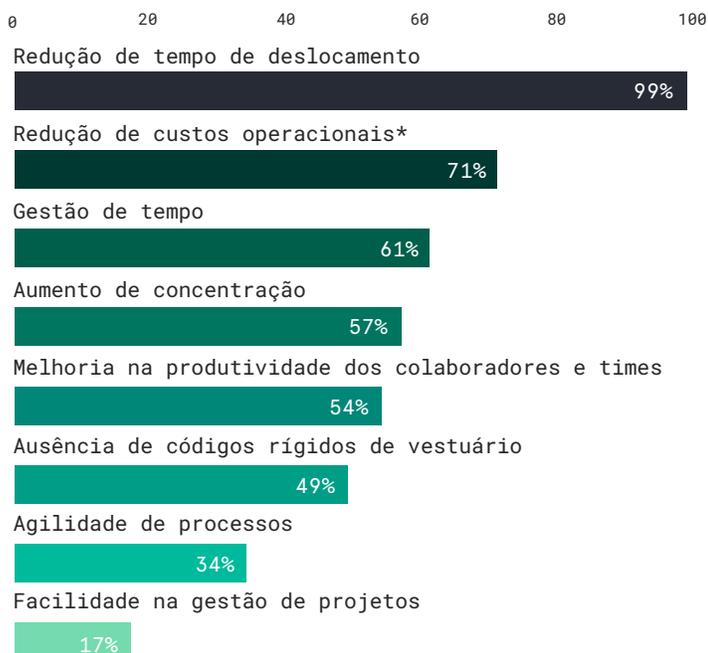


### O melhor de dois mundos

Muitas empresas parecem seguir o exemplo de gigantes como o Google, que afirmou a continuidade de investimentos em escritórios físicos. A justificativa é a de que o espaço físico corporativo promove a interação de times, beneficia a inovação e cria um senso de identidade maior em todos os departamentos. Ao mesmo tempo, os benefícios do trabalho remoto também são percebidos com nitidez, principalmente nas discussões sobre gestão de tempo.

## Agilidade e deslocamento: vantagens do home-office

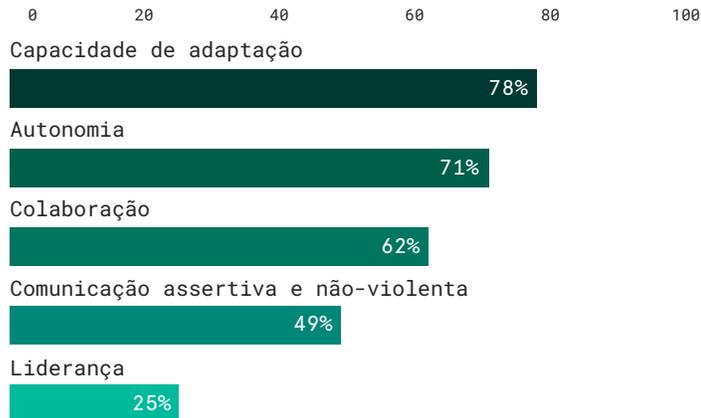
Quais são os principais benefícios do modelo de trabalho remoto



\*ALUGUEL DE ESCRITÓRIO, MANUTENÇÃO, LIMPEZA, ETC

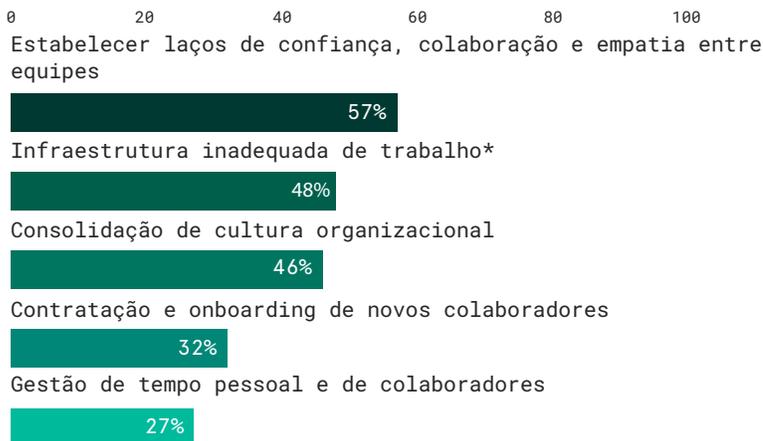
## As novas essential skills

### As habilidades mais valorizadas em novos ambientes de trabalho



## Cultura e infraestrutura: fragilidades do trabalho à distância

### Os principais desafios do modelo de trabalho remoto (%)



\*INTERNET DE ALTA VELOCIDADE, ESPAÇO SUFICIENTE, CADEIRAS ERGONÔMICAS



### O humano e a tecnologia

Desde o auge da pandemia, em 2020, a força de trabalho experimentou um novo tipo de liberdade profissional. Da noite para o dia, os profissionais deixaram os escritórios passaram a cumprir sua jornada de trabalho diretamente de suas casas. O investimento em ferramentas virtuais que auxiliem os profissionais a se comunicarem com êxito é fundamental, mas ainda não inventaram uma tecnologia mais potente que a própria interação humana realizada pessoalmente.



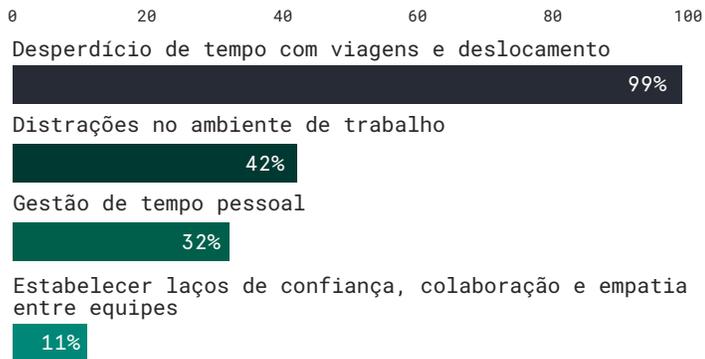
### Diferenças na hierarquia

Desde o auge da pandemia, em 39% dos entrevistados em cargos de direção demonstraram sentir falta de reuniões presenciais - mais do que triplo registrado entre analistas. Em muitos casos, a disparidade é justificada pela curva de adoção a novos formatos de gestão de pessoas e acompanhamento de produtividade e engajamento, ainda em fase experimental nas organizações. Essa característica fica evidente na avaliação do fortalecimento de culturas organizacionais, apontada como um benefício de modelos presenciais para 50% dos diretores de organizações da América Latina - e apenas 34% dos profissionais com cargos de analistas

De maneira geral, os profissionais da América Latina parecem estar em sintonia: os resultados regionais sobre gestão de pessoas e cultura organizacional não apresentam grandes divergências entre os países. O principal ponto de concordância está na economia de tempo de deslocamento proporcionado home-office, que registrou um apoio de 99% entre todos os respondentes da pesquisa.

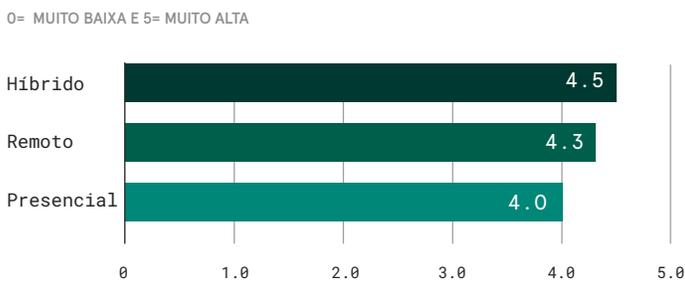
## Foco e gestão de tempo: o que se perde no presencial

Quais são os principais desafios do modelo de trabalho presencial.



## Produtividade longe do escritório

Os níveis de produtividade individual registrados em cada modelo de trabalho

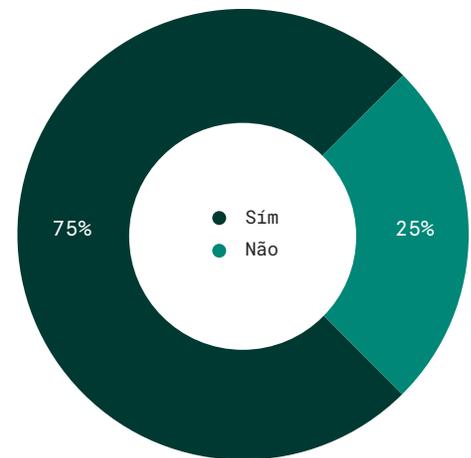


## Preparados para o retorno

Passado um longo período de isolamento social e insegurança sobre os protocolos de saúde, 75% dos profissionais latino-americanos sentem-se seguros em retomar aos escritórios. Isso tende a estar relacionado com a ampla cobertura vacinal contra o coronavírus e com a confiança nas medidas de segurança adotadas pelas empresas. Nesse sentido, os argentinos parecem particularmente confiantes, com 87% de respostas positivas. No México, o índice é de 70%. Alinhado à tendência geral do continente, encontra-se o Brasil, com os mesmos 75% de respostas positivas registradas na média geral da região.

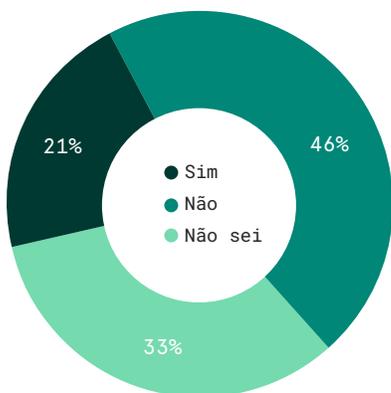
## A América Latina está pronta para ambientes de trabalho seguros

A percepção do sentimento de segurança na volta das atividades presenciais.



## Salários permanecem iguais

A maioria das empresas que adotaram home-office ou coworking não realizaram mudanças nas políticas de remuneração para colaboradores.

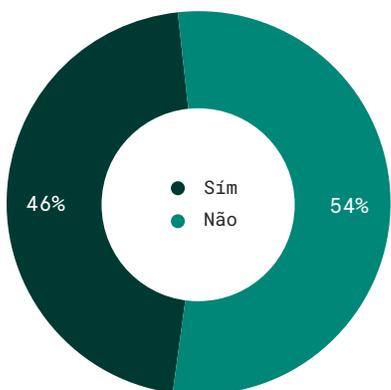


## Nomadismo digital

No terceiro ano de pandemia (2022), o cenário de talentos mudou fundamentalmente com a possibilidade de trabalho remoto, aumentando possibilidades de contratação além das fronteiras de empresas. O ambiente de trabalho digital aumentou substancialmente a oferta de vagas, especialmente para profissionais bilíngues que acabaram se tornando candidatos globais. Isso fez com que esses profissionais sejam mais exigentes em relação à escolha dos seus empregadores, sobretudo em relação à flexibilidade do modelo de trabalho oferecido. Trata-se de um cenário promissor para organizações com capilaridade global de escritórios e espaços de trabalho.

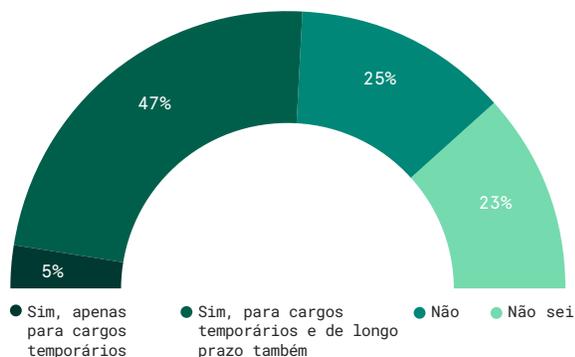
## Autonomia de escolha

Profissionais que gostariam que seus gestores ou empresa estabelecessem a sua carga horária entre o escritório e o home-office?



## Talentos globais

Organizações que abrem mais possibilidades de contratação de funcionários residentes longe da cidade sede da empresa.





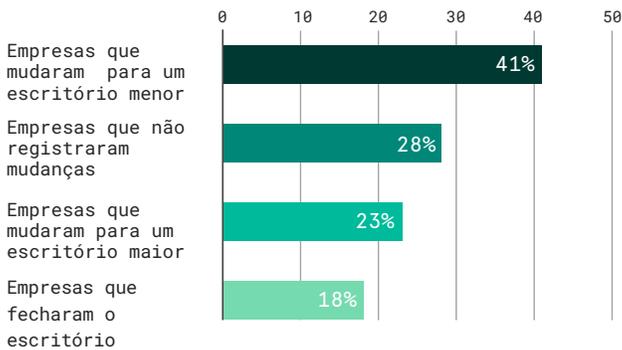
# Novos modelos, novos endereços

Os impactos do pós-pandemia  
no setor de Real Estate corporativo

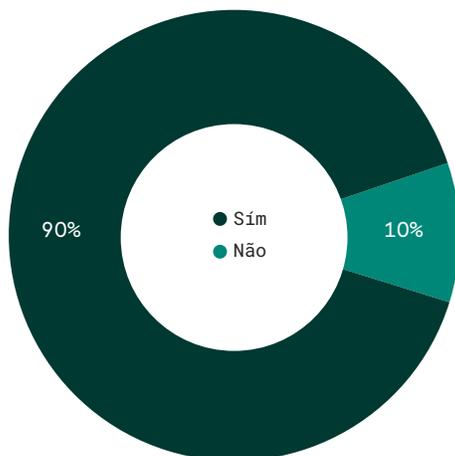
Passado um longo período de isolamento social e insegurança sobre os protocolos de saúde, a maioria dos profissionais latino-americanos sentem-se seguros em retomar aos escritórios. Se antes da pandemia muitas organizações enxergavam apenas seus escritórios como o local de trabalho de seus funcionários, agora cabe aos líderes determinarem a função do ambiente de trabalho físico – um local para a reunião de equipes, um espaço de trabalho seguro e devidamente equipado, um lugar de socialização para apoiar a comunidade e fortalecer a cultura corporativa.

## De casa nova

Algumas empresas fizeram mudanças de endereço decorrente da pandemia. Outras precisaram reavaliar suas necessidades de espaço frente a novas demandas de flexibilidade.



O novo escritório foi instalado na mesma região da unidade anterior?

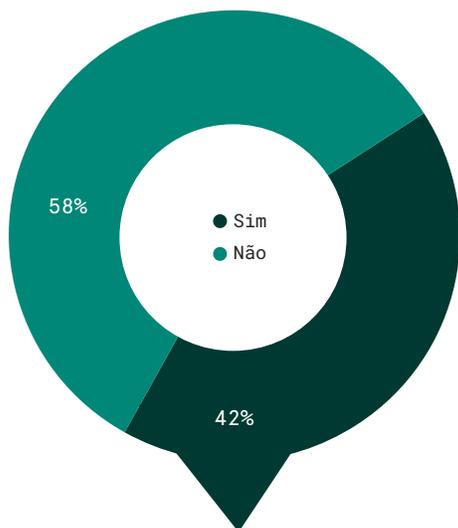


## O trabalho e as cidades

A pluralidade de modelos de trabalho já está causando impactos significativos nas estruturas e nos valores de aluguel dos escritórios da América Latina, descentralizando fluxos de deslocamento e distribuindo ambientes de trabalho entre cidades bairros e municípios. Esse movimento apresenta uma tendência de consolidação, sendo benéfico às empresas e à própria configuração urbana.

## Concentração no HQ

Empresas que adotaram pontos de trabalho alternativos durante a pandemia?

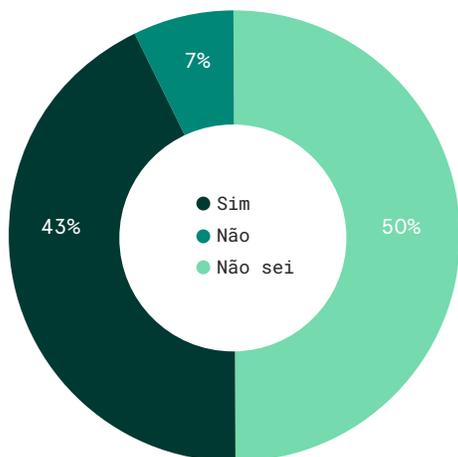


### Características regionais

Na Argentina, onde a percepção de segurança sobre a volta do modelo presencial aparece de maneira mais consolidada, cerca de 62% das empresas mantiveram seus endereços originais. No Brasil, a mudança das empresas para um local menor foi de apenas 22%.

A proximidade do local de trabalho a serviços públicos de transporte surge como uma necessidade comum a todos os países e cargos – é uma demanda geral 82% dos entrevistados, líderes e não líderes.

Mudanças que resultaram em contratos de locação mais simples e flexíveis.



Híbrido, presencial ou digital, os novos modelos de trabalho tiveram impactos significativos na estrutura, nas configurações e nos contratos de aluguel dos escritórios da América Latina.

O destaque vai para as organizações peruanas, que tiveram cerca de 45% de suas operações transferidas para imóveis menores – 54% dessas mudanças resultaram em contratos de locação mais flexíveis.

No Brasil, a mudança para um local mais enxuto foi de apenas 22%. Na Argentina, onde a percepção de segurança sobre a volta do modelo presencial aparece de maneira mais consolidada, cerca de 62% das empresas mantiveram seus endereços originais.

A proximidade a serviços públicos de transporte surge como uma necessidade comum a todos os países e cargos, com uma demanda geral de 82%.

## Futuro híbrido e flexível

A avaliação dos executivos da região sobre o custo-benefício de diferentes modelos de operação e locação de ambientes de trabalho no pós-pandemia.

O escritório do futuro não é um único local, é uma rede de espaços e serviços. A rede deve incluir espaços projetados para a realização de tarefas específicas, como trabalho focado, brainstorming de equipe, apresentações para clientes, treinamento de funcionários e reuniões.

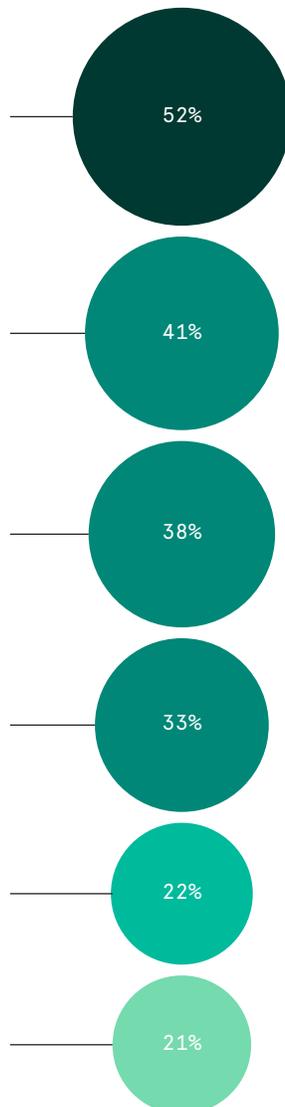
Você vê valor em ter espaços de área comum e convivência, para além do seu espaço de escritório com cadeiras e mesas.

Você vê valor em contratos de aluguel de espaços de trabalho mais flexíveis, tanto em termos de contratos, que podem aumentar ou diminuir a qualquer momento, quanto em termos de versatilidade de ambientes.

Você vê valor na possibilidade de personalizar o seu espaço de trabalho flexível alugado, com a identidade visual da sua marca.

Você vê valor na possibilidade de ser proprietário do seu próprio espaço de trabalho e contratar um terceiro para a gestão operacional, facilities e hospitalidade.

Inquilinos não querem "espaço"; eles querem uma solução de produtividade para ajudá-los a atrair e reter os melhores indivíduos.

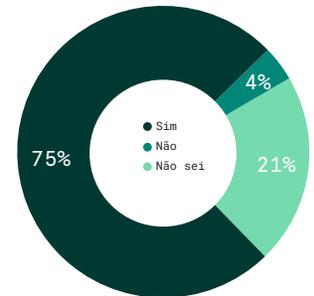


## Disrupção à vista

Um exemplo da disposição da liderança para disruptar ou abrir-se a disruptões está no impressionante número de 75% dos respondentes que veem como possíveis as similaridades entre os carros sob demanda dos aplicativos de mobilidade e espaços de trabalho sob demanda.

## A próxima onda

Você acredita que o mercado de Real Estate corporativo também terá uma parcela digitalizada e que esse mercado ainda espera uma disruptação?





# Conforto, estabilidade e interatividade

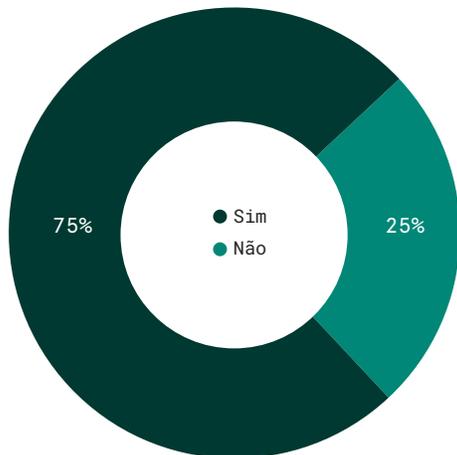
O portfólio de serviços e infraestrutura ideal para engajar profissionais no futuro do trabalho.

Independentemente do endereço, os escritórios que receberão os profissionais no pós-pandemia deverão passar por algumas adaptações para acomodar as novas demandas da força de trabalho. Na nova ordem de estrutura, benefícios e facilities, aparecem mobiliários funcionais e ergonômicos, assim como a própria infraestrutura dos espaços. A oferta de salas de reunião com estrutura para encontros híbridos, por sua vez, surge como uma necessidade para 88% dos argentinos e 86% dos profissionais colombianos.

Em tendência de queda, estão os estúdios dedicados para a produção de conteúdos institucionais. Passado o auge das lives e webinars, apenas 49% dos respondentes enxergam esses espaços como essenciais na operação de escritórios físicos. A percepção de valor é ainda menor em países como o Chile, que registrou uma demanda de 46% por esse tipo de espaço.

## Segurança

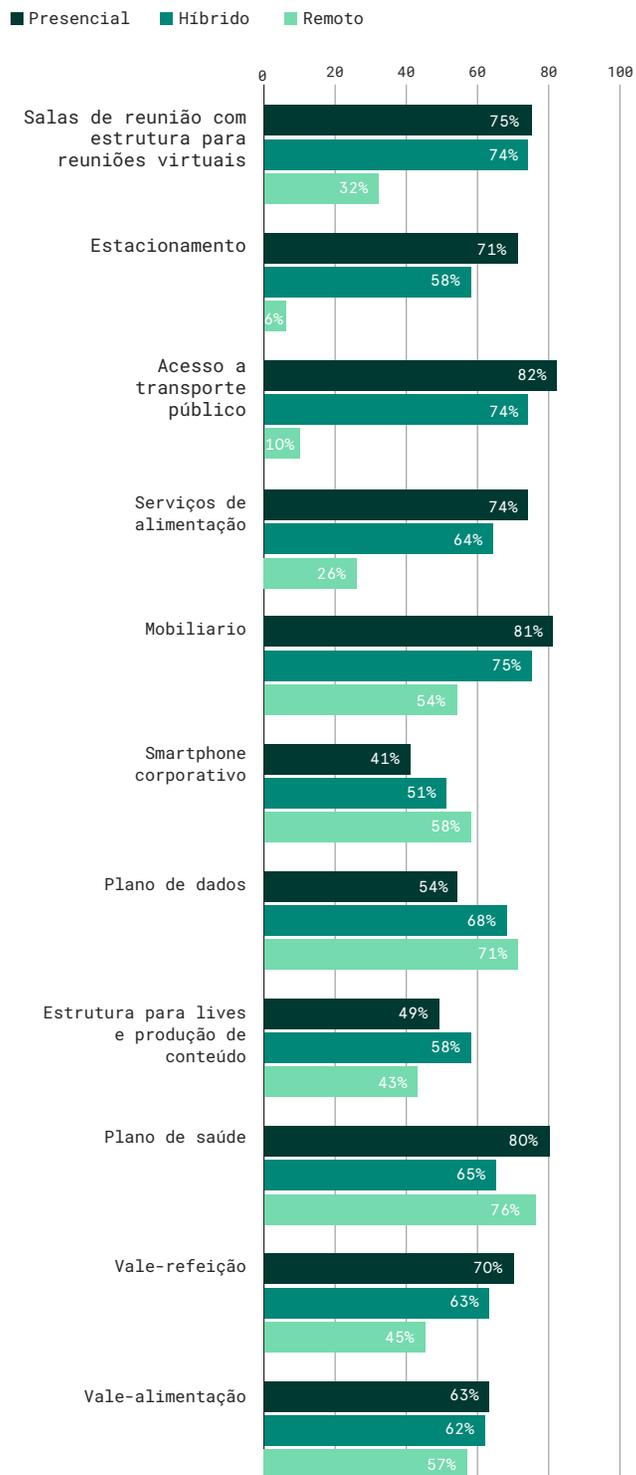
Em relação a questões sanitárias, você se sente seguro para retornar ao escritório? Levando em consideração espaços com altos protocolos de segurança, uso de máscara e distanciamento (%).



Em tendência de estabilidade, seguem itens como plano de saúde e serviços de alimentação de qualidade, que continuam a ser destacados como itens fundamentais de atração e retenção de talentos para 80% e 75% dos respondentes da pesquisa.

## Foco no bem-estar

Os itens de estrutura e serviços essenciais para cada modelo de trabalho.



## Conforto em primeiro lugar

Independentemente do endereço, os escritórios que receberão os profissionais no pós-pandemia deverão passar por adaptações para acomodar as novas demandas da força de trabalho.

Mobiliários funcionais e ergonômicos estão entre as principais demandas de 81% dos entrevistados, índice que chega a 96% entre os profissionais mexicanos.

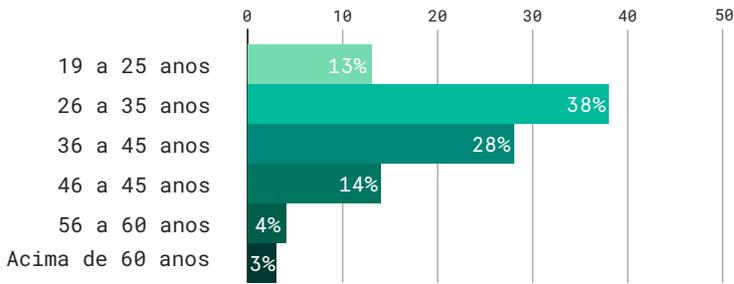


# Perfil dos respondentes

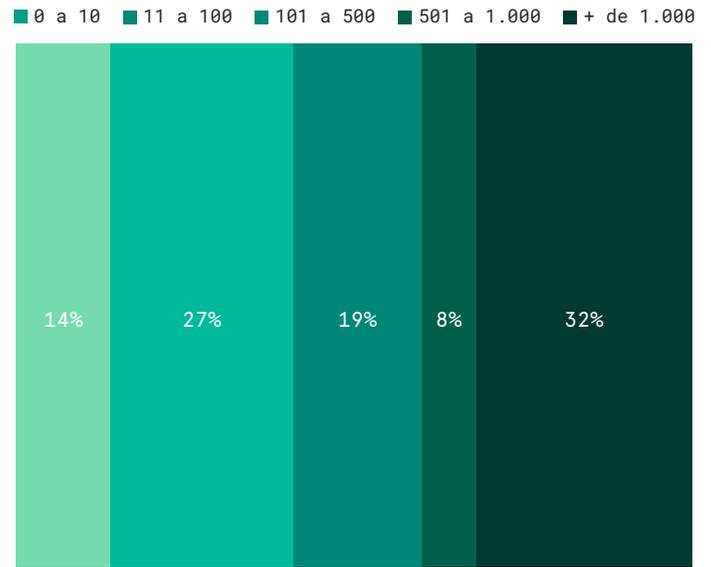
Quem são os participantes da pesquisa  
Redefinindo os modelos de trabalho na América  
Latina.

# Perfil dos respondentes

## Idade

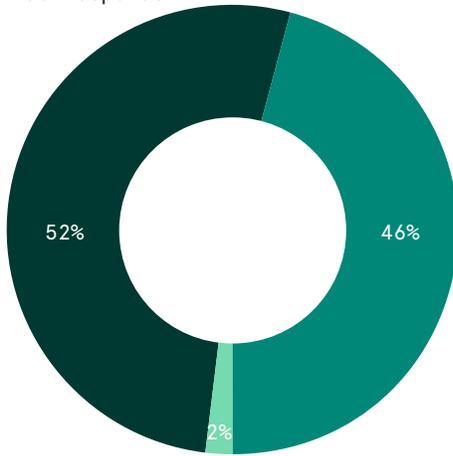


## Número de funcionários de sua empresa



## Gênero

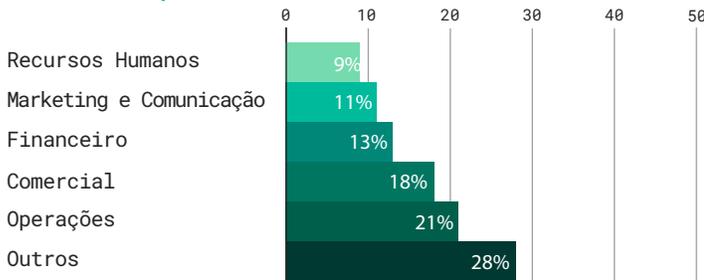
- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder



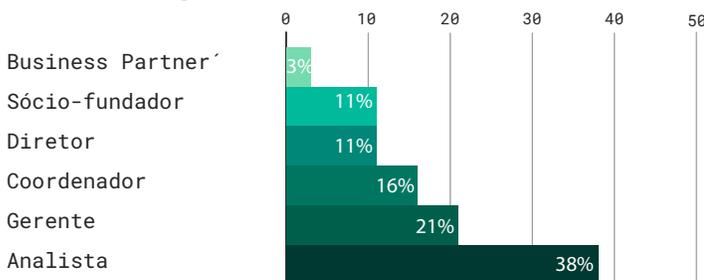
## Qual é o seu País?



## Área de atuação



## Qual o seu cargo?



# O próximo desafio

A visão do modelo ideal para o futuro do trabalho ainda está longe de ser um consenso no universo acadêmico e corporativo. Trata-se de um cenário marcado pela volatilidade, com defensores de peso em cada um dos inúmeros lados desse debate. Especialistas como Peter Cappelli, diretor do centro de recursos humanos da Wharton School, afirmam que o home-office tende a prejudicar seus adeptos em termos de aprendizado e visibilidade. Na outra ponta desse espectro, estão estudiosos como Jeffrey Pfeffer, lendário professor de Stanford, que vem alertando constantemente sobre as perdas de qualidade de vida e saúde mental de modelos exclusivamente presenciais.

Entre essas duas visões de vida e trabalho, modelos híbridos parecem despontar como um caminho promissor para atender os anseios de lideranças e colaboradores no pós-pandemia. Tal visão é confirmada pelas respostas dos mais 10 mil participantes de nossa pesquisa, que apontam para uma clara preferência do equilíbrio entre o presencial e o remoto, assim como seu potencial de revezamento entre atividades que exigem concentração com as que requerem interação.

Independentemente do cenário que venha a se concretizar, os próximos meses trazem um desafio em comum para toda e qualquer organização: criar ambientes flexíveis e adaptáveis, capazes de responder às novas demandas de qualidade de vida, saúde mental, aprendizado e desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Um projeto de longo prazo para as próximas gerações de líderes, cujo sucesso será pautado pela capacidade de redesenhar escritórios, explorar o potencial das novas ferramentas de tecnologia e ressignificar culturas organizacionais ao redor do mundo.

Não existe uma solução única ou que funcione para todas as empresas e profissionais. A partir de agora, caberá a cada organização fazer uma reflexão profunda para encontrar um caminho que atenda às suas necessidades e prioridades – e, dessa maneira, encontrar o seu próprio futuro do trabalho.



# Chegou o momento de nos aprofundarmos nos resultados do Brasil!

Nas últimas três décadas, o acrônimo VUCA tem sido usado para descrever a complexidade do mundo. Do inglês, o termo indica um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. Desde 2020, contudo, principalmente por causa da pandemia, outro acrônimo na língua inglesa emergiu para tentar dar conta do caos ao qual fomos submetidos, criado pelo antropólogo e futurista James Cascio: BANI, que significa “frágil, ansioso, não-linear, incompreensível”. Ambos os termos podem ser perfeitamente utilizados para discutir o mundo do trabalho e as habilidades necessárias de líderes e empresas para se relacionar nesse contexto.

No mundo BANI, acertar de primeira o modelo de trabalho ideal é pouco provável. Dúvidas e incertezas fazem parte do novo cenário sociocultural ao qual todos nós estamos submetidos na contemporaneidade. Porém, isso não significa deixar de tomar decisões ou permanecermos inertes até chegar a uma certeza. O necessário, enquanto líderes e empresas, é adotar uma mentalidade ágil e construir parcerias que auxiliem a minimizar riscos e corrigir rotas em curso, sempre baseados em dados.

A nova realidade obriga líderes, empresas e colaboradores a revisitar temas, como cultura, propósitos, ambientes de trabalho, políticas, benefícios, entre

"Dúvidas e incertezas fazem parte do novo cenário sociocultural ao qual todos nós estamos submetidos na contemporaneidade. Porém, isso não significa deixar de tomar decisões ou permanecermos inertes até chegar a uma certeza"

outros. Para colaborar ainda mais com essa jornada de descoberta, neste capítulo especial traremos informações específicas sobre o Brasil, com recortes que consideram especificidades relacionadas a idade, setor de atuação e senioridade.

## Da Geração Z ao Boomer, do analista ao fundador, qual o modelo de trabalho ideal?

Como destacamos anteriormente, o modelo híbrido aparece com grande vantagem entre os entrevistados quando comparado ao modelo totalmente presencial ou totalmente remoto em todos os recortes (idade, setor de atuação e senioridade), somando 76%. O balanço entre casa e escritório preferencial entre os respondentes está na dinâmica de 3 dias em casa e 2 dias no escritório ou 2 dias em casa e 3 dias no escritório, com 70% dos brasileiros querendo ir mais de uma vez por semana ao escritório.

No entanto, ao observarmos as especificidades daqueles que preferem o modelo totalmente presencial ou totalmente remoto, aparecem insights curiosos. Se olharmos especificamente para os líderes brasileiros (diretores e fundadores), nota-se uma preferência de 5 pontos percentuais pelo trabalho totalmente presencial em relação aos demais colaboradores da empresa. Há ainda convergência dessa preferência quando o recorte se dá pela idade: respondentes mais velhos, com mais de 46 anos, também preferem o trabalho presencial. O dado, definitivamente, provoca alguns questionamentos: por que líderes e pessoas mais velhas tendem a preferir o modelo presencial 100% do tempo? Haveria, ainda, apego desses grupos a formas tradicionais de controle da produtividade? Será que temem pela perda da cultura organizacional ou sua dificuldade de implementação junto às novas contratações? Poderia a resistência ao modelo híbrido mascarar, na verdade, o desconhecimento dos líderes em gerir equipes nesse formato?

Apesar de ambos os grupos – respondentes com mais de 46 anos e em cargos de alta liderança (diretores e fundadores) – preferirem trabalhar presencialmente todos os dias da semana, o motivo de cada um para isso é diferente. Para os mais velhos, o valor do modelo presencial está no fortalecimento da cultura da empresa e no estímulo ao compartilhamento de informações/criatividade. Já os líderes veem valor no networking e na construção de relacionamentos.

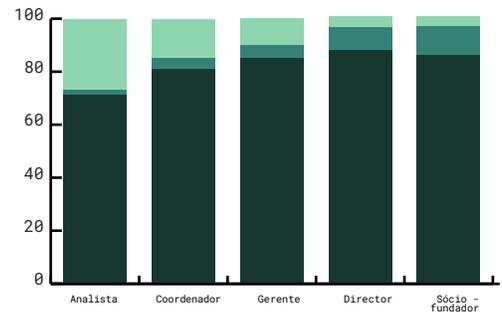
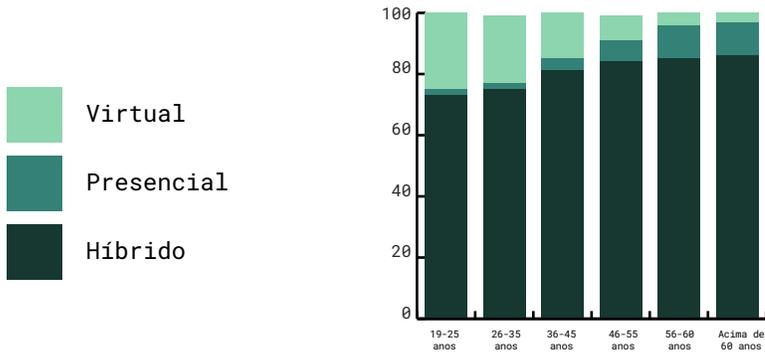
Em contrapartida, se olharmos especificamente para os analistas, observa-se uma preferência de 20 pontos percentuais pelo trabalho totalmente remoto em relação aos outros colaboradores da empresa. E, mais uma vez, há convergência entre a preferência e a idade dos respondentes: os mais jovens (18 até 35 anos) também tendem a preferir o trabalho totalmente remoto.

Em relação à produtividade, as respostas são coerentes com as conclusões anteriores e justificam as preferências. Os mais seniores sentem que sua produtividade é melhor em um cenário híbrido ou presencial. Os mais juniores, por sua vez, avaliam que a sua produtividade é muito melhor remotamente, e que, ao passar de remoto para híbrido, ela sofre uma pequena perda, podendo se tornar enorme caso a migração seja para o totalmente presencial.

70%

dos respondentes brasileiros  
querem ir mais de uma vez por  
semana para o escritório.

A era da liderança de comando e controle já possuía seus dias contados muito antes da pandemia, mas, nos últimos anos, a relação entre colaborador e empregador mudou de maneira definitiva. No mundo, fenômenos como "Great Resignation" ou "Grande Demissão" já descrevem o número recorde de pessoas que estão deixando seus empregos após a pandemia de COVID-19. Uma das razões do movimento estar em emergência é a resistência das empresas em adaptar seus modelos de trabalho. Colaboradores já consideram pedir demissão caso a empresa em que trabalham implemente o modelo presencial 100% do tempo. Para reter talentos na contemporaneidade, o modelo híbrido é indispensável.



Mais de 60% dos respondentes valorizam a possibilidade de uma bolsa para cobrir os custos de se trabalhar em casa ou em um espaço de trabalho compartilhado, chegando a 70% nas funções mais juniores. Não à toa, sistemas como "vale-escritório", "bolsa home office" e a oferta de espaços de trabalho como um benefício para os colaboradores têm ganhado espaço na atualidade e atenção dos profissionais de Recursos Humanos. Em casos mais extremos, as áreas comercial e jurídica são as mais dispostas a pagar por um escritório do próprio bolso - possivelmente indicando uma maior necessidade de reuniões formais presenciais com os clientes do que outras áreas.

## Você está pronto para o futuro?

Geralmente, vivenciamos uma mudança de paradigma de maneira gradual. Com a pandemia de COVID-19, contudo, líderes, colaboradores e empresas foram obrigados a se adaptar em uma velocidade vertiginosa - na maioria dos casos, de uma semana para a outra. Com esse movimento, muitas empresas foram forçadas a reconsiderar seu modelo de trabalho e colaboradores iniciaram uma jornada de repensar propósitos e o papel do trabalho em suas vidas. Mas, e para aqueles que permaneceram totalmente no modelo presencial durante esse período?

As empresas que seguiram neste formato têm uma proporção muito maior de colaboradores que preferem trabalhar presencialmente. Entre aqueles que estão em empresas que se tornaram híbridas ou virtuais durante o período da pandemia, basicamente ninguém quer retornar ao modelo antigo, totalmente presencial.

Um dos muitos desafios do modelo híbrido reside na delimitação dos limites da autonomia de escolha. A maioria dos respondentes brasileiros preferem escolher eles mesmos o número de dias no escritório, mas por uma margem

Apesar de 76% dos respondentes considerarem o híbrido como o modelo ideal, apenas 52%, de fato, já possuem esse formato de trabalho.

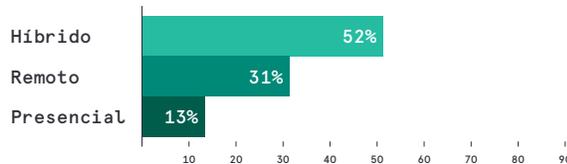
muito pequena versus ter a liderança definindo a estrutura do híbrido - mostrando que ainda podem esperar algum tipo de direcionamento. Se considerarmos o recorte de idade, fica claro que os respondentes mais jovens preferem ter autonomia em relação a sua própria dinâmica de trabalho e horário, enquanto os mais velhos parecem contentes com a liderança decidindo esses pontos.

Em paralelo ao desafio anterior, o espaço físico do escritório tradicional e das sedes das empresas sofreu grandes mudanças. Com a implementação do home office forçado, cerca de 25% de todas as empresas integrantes da pesquisa reduziram seus escritórios durante a pandemia. Entretanto, 80% das empresas que mudaram de escritório mantiveram os espaços na mesma região, mantendo os mesmos problemas de deslocamento/concentração que poderiam existir anteriormente. Por exemplo, quando os respondentes foram questionados sobre quais eram os principais desafios do modelo de trabalho presencial, 93% assinalou o desperdício de tempo com viagens e deslocamento.

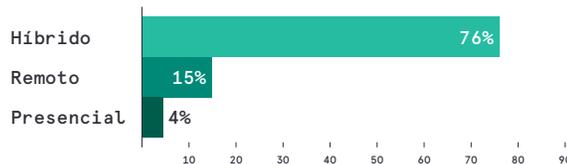
A realidade é que o híbrido transcende a dinâmica sede/casa, o mercado já oferece diversas opções para essa construção do modelo ideal e explorar possibilidades é a chave para a retenção de talentos. Ou seja, apesar de empresas de todos os tamanhos e setores estarem repensando a forma como trabalham e apostando em um modelo flexível, tendências como "trabalhar de qualquer lugar" e "hub-and-spoke" (modelo descentralizado, com uma sede menor e mais escritórios satélites) são uma realidade ainda pouco explorada e, segundo os dados da pesquisa, bastante valiosa.

Observa-se, ainda, que, independentemente do tamanho ou do setor de atuação, há uma necessidade urgente das empresas brasileiras repensarem seus modelos de trabalho pós-pandemia. Voltar ao formato presencial 100% do tempo, como era antes, não é uma opção para aquelas que desejam atrair e reter talentos, colocar em prática o discurso inclusivo de escuta às demandas dos colaboradores, estar em sintonia com as mudanças globais do mercado de trabalho e, até mesmo, melhorar os índices de produtividade, uma vez que o bem-estar e a satisfação dos colaboradores se tornaram indissociáveis do olhar atento para os diferentes modos em que cada um produz melhor.

### Modelo de trabalho: cenário atual



### Modelo de trabalho: cenário ideal



Quanto à preocupação com a saúde e segurança, mais de 75% dos entrevistados brasileiros se sentem confortáveis para retornar a um escritório que está seguindo os procedimentos de segurança necessários.

**wework**