



# Para além da revolução do híbrido: O paradoxo do trabalho flexível na América Latina

Saiba mais sobre as tendências,  
oportunidades e reivindicações da nova  
era do trabalho.

# As dinâmicas de trabalho e suas tendências na América Latina

O início da pandemia parece ter ficado no passado. O isolamento deixou de ser, na grande maioria dos países, uma forma de vida e, pouco a pouco, os espaços públicos e comuns foram sendo recuperados. A difusão de vacinas contra a COVID-19, as reduções de taxas de contágio, a queda na taxa de mortalidade e entendimento do vírus nos posicionam em uma etapa completamente diferente, cheia de desafios e interrogações. Uma nova etapa, que parece ter deixado para trás o questionamento de adotar ou não, o esquema híbrido, já é uma realidade. A flexibilidade é com certeza atualmente um dos principais motivadores do trabalho na América Latina.

Mas, diante dessa realidade, quais são as dinâmicas de trabalho que geram tendências na América Latina? Os países latino americanos estão prontos para adotar essas dinâmicas? O que faz com que essas dinâmicas sejam convertidas em tendências? Com base nessas perguntas, a WeWork, em parceria com a Page Resourcing, marca de consultoria dentro do PageGroup, decidiu entrevistar mais de 8,000 colaboradores de seis diferentes países para descobrir quais são as dinâmicas de trabalho com maior tendência.

O estudo, focado em aspectos qualitativos e quantitativos, contemplou a aplicação de entrevistas focais semiestruturadas, além de pesquisas digitais. A amostra composta por profissionais de mais de 15 setores com faixa etária entre 19 e 62 anos, possibilitou compreender não só a dinâmica presente na América Latina, mas também a aceitação que diferentes gerações têm dela. Ao mesmo tempo, a análise transversal das opiniões de todas as gerações abre o discurso sobre como alcançar trabalho colaborativo, integração e processos criativos em equipes multigeracionais.

Com o objetivo de estudar a região de forma integral, a análise dos resultados foi realizada primeiro de forma geral para os seis países e, posteriormente, de forma particular em cada um deles; possibilitando a identificação de fenômenos transversais mas também de particularidades nacionais que nos convidam a nos questionar sobre a viabilidade das novas tendências de trabalho em cada um dos territórios.



A interpretação dos resultados identificou dois eixos principais de análise; por um lado, a flexibilidade e motivação que isso implica e, por outro, a produtividade e responsabilidade que lhe são inerentes.

O primeiro eixo –flexibilidade– integra duas grandes dinâmicas: nômades digitais e contratos internacionais. Enquanto a segunda –produtividade– traz para a mesa o aumento dos dias de férias e a redução dos dias úteis. Ambos promovem a redefinição da natureza dos escritórios que, no pós-pandemia, deixaram de ser um local físico para se tornarem espaços de conexão.

## Metodologia

Este estudo foi realizado com o objetivo de compreender as novas perspectivas e percepções sobre as dinâmicas de trabalho que se desenvolveram como resultado da pandemia de COVID-19 e os elementos que permitiram que elas se tornassem tendências na América Latina.

Para sua execução, seguiram-se duas metodologias: por um lado, a realização de 250 entrevistas semi estruturadas focais com o objetivo de obter dados qualitativos sobre as novas dinâmicas trabalhistas e sua popularidade entre as diferentes gerações latino-americanas.

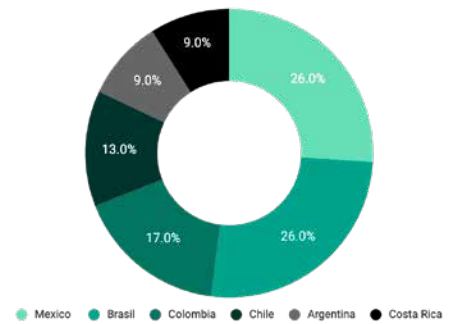
A amostra escolhida foi distribuída em seis países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica e México.

Já a aplicação das pesquisas digitais, para obtenção de informações quantitativas, teve como objetivo identificar os principais elementos presentes na dinâmica de trabalho pós-pandemia de acordo com a experiência de 8 mil profissionais distribuídos da seguinte forma:



Uma nova etapa, que parece ter deixado para trás o questionamento de adotar ou não, o esquema híbrido, já é uma realidade.

Gráfico 1 - Amostra por país

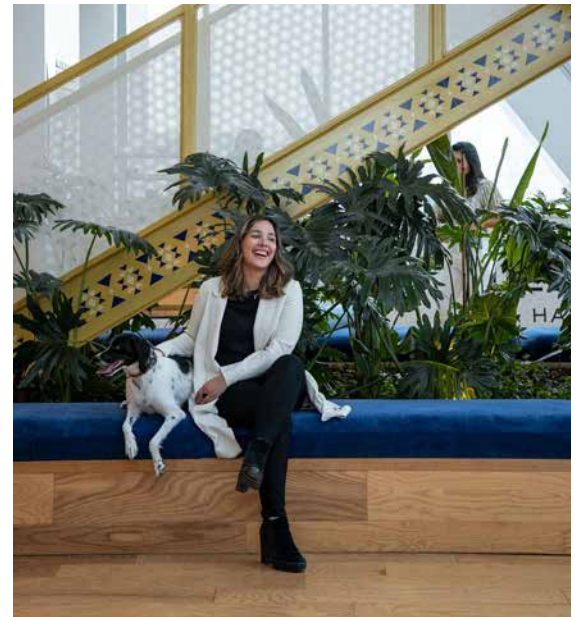




# Perfil dos entrevistados

## Demográfico

Para realizar este estudo, entrevistamos 8.000 pessoas para conhecer a fundo a perspectiva individual em um período em que a forma de trabalhar passou por profundas mudanças que afetaram e continuarão afetando a vida de todas as pessoas, independentemente da geração e gênero e, a partir daí, a flexibilidade e a produtividade do trabalho ganharam relevância sem precedentes para se tornar um denominador comum de expectativas de talentos.



## Geração

As gerações com maior participação na pesquisa são os millennials (pessoas de 26 a 40 anos) e a Geração X (pessoas de 41 a 56 anos), seguidas da Geração Z e, por fim, a geração dos Baby Boomers.

## Gênero

Do número total de entrevistados, 53% se identifica com gênero feminino, enquanto 46% masculino e 0,4% não binário. Não quiseram identificar representou 0,1%.

Gráfico 3 - Gênero

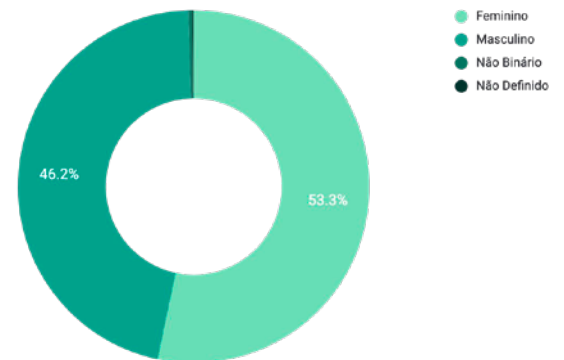
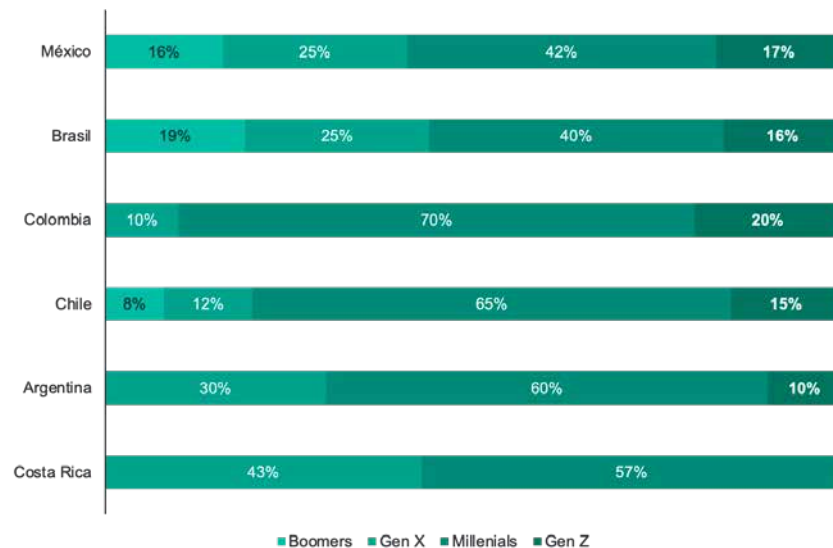


Gráfico 2 - Geração



## Setor

Os setores com maior participação na pesquisa foram: educação, varejo, RH, entre outros, destaca-se a grande participação do setor de tecnologia, seguido do setor financeiro e de telecomunicações.

## Número de colaboradores

Entre os colaboradores entrevistados, 36% pertencem a uma empresa composta por uma equipe de 1 a 100 pessoas, a maior amostra entre os participantes; seguido por colaboradores pertencentes a empresas com equipes de 101 a 500 pessoas; enquanto 20% fazem parte de empresas com equipes pequenas de 1 a 10 pessoas.

## Tipo de contratação

Dentro da amostra pesquisada, a maior participação (94%) foi dada pelos colaboradores que possuem contrato por tempo indeterminado.

## Modalidade de trabalho atual

Com base nas respostas dos entrevistados, percebe-se que a modalidade de trabalho atual que predomina é o formato híbrido com 66% da base total.

Gráfico 4- Setor

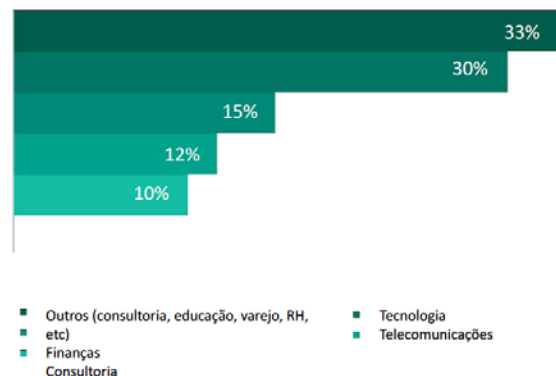


Gráfico 5 - Número de Colaboradores

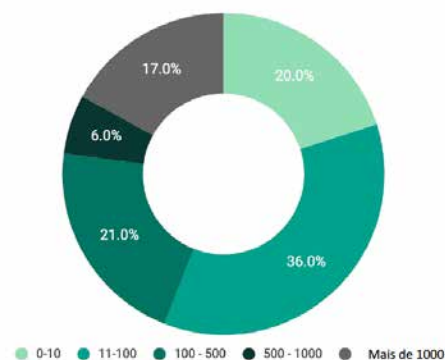


Gráfico 6- Tipo de contratação

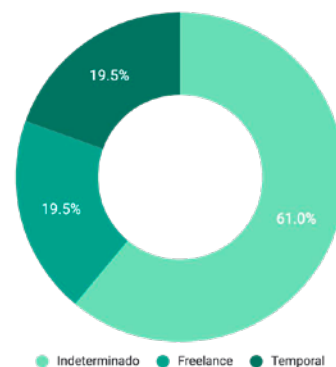
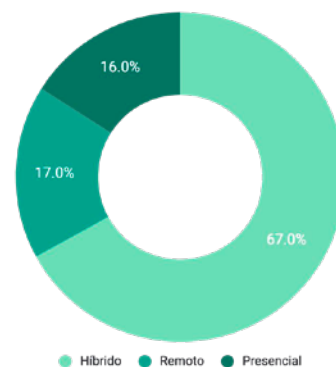
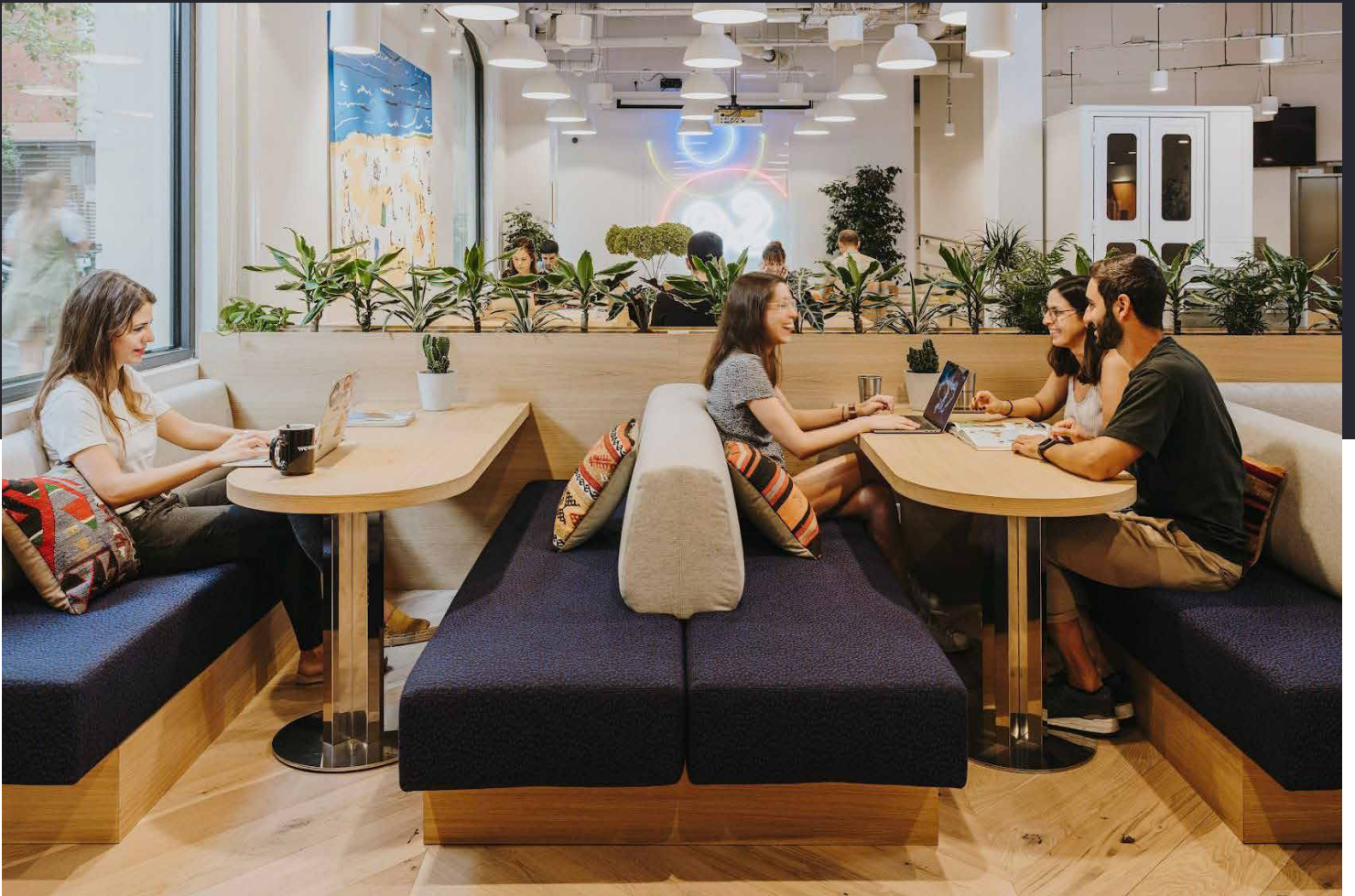


Gráfico 7 - Modelo atual de trabalho





# Mudança da Modalidade de Trabalho

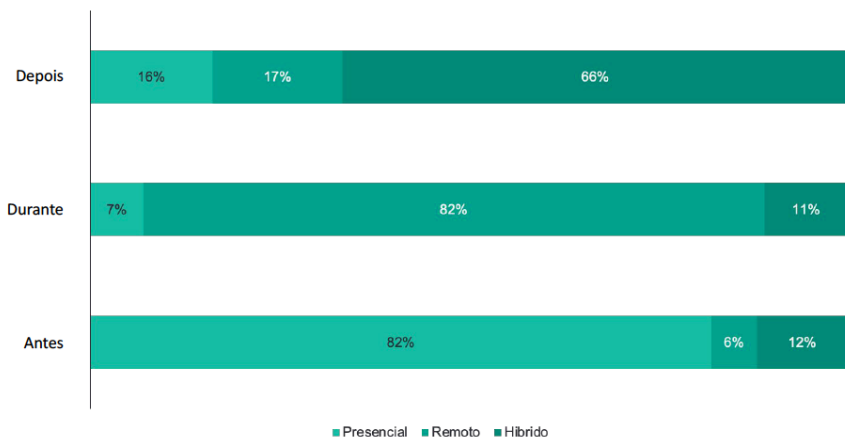

A chegada da pandemia obrigou mais de 72% das empresas a terem mudanças em suas modalidades de trabalho, as medidas sanitárias que cada país estabeleceu foram o eixo norteador de muitas dessas decisões. Mas, como isso afetou a relação dos profissionais com os espaços físicos de trabalho? Como suas preferências e prioridades mudaram à medida que a pandemia progrediu?

Mais de 70% dos entrevistados apresentaram mudança em seu modelo de trabalho em decorrência da pandemia (ver gráfico 8). Apesar disso, 16% dos latino-americanos mantêm um esquema de trabalho 100% presencial.

No entanto, as prioridades para esses profissionais mudaram: antes da pandemia, ter espaços abertos e locais de trabalho confortáveis eram considerados os dois principais elementos para o trabalho presencial, atualmente, ter a infraestrutura necessária para interagir virtualmente e ter espaços de trabalho seguros são considerados elementos fundamentais para o modelo de trabalho presencial segundo os nossos participantes (ver Tabela 2).

A coexistência de várias modalidades de trabalho, as mudanças de tendências e seus posicionamentos, tornam impossível não comparar as vantagens, desafios e benefícios de cada uma delas. Os resultados obtidos mostram-nos que apenas 16% das pessoas trabalham atualmente em regime presencial (Ver gráfico 8). Para eles, o principal desafio dessa modalidade é o tempo investido nos deslocamentos e o impacto que isso gera em sua produtividade e qualidade de vida (Ver gráfico 10).

Gráfico 8 - Modalidade de trabalho

70% dos entrevistados mudaram seu modelo de trabalho em decorrência da pandemia. Antes do confinamento, o principal esquema de trabalho era o presencial, enquanto hoje, o híbrido se tornou a modalidade mais popular.

Gráfico 9 - Top 5 de elementos fundamentais para o trabalho presencial

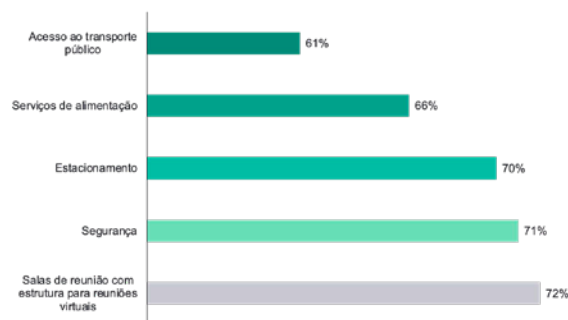
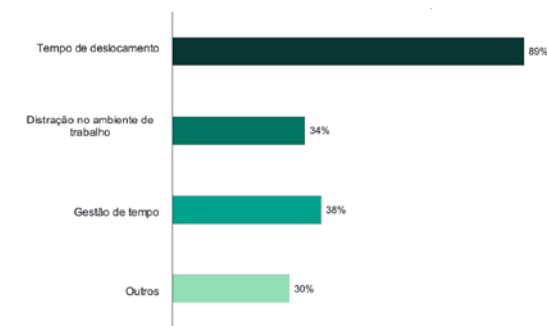


Gráfico 10 - Desafios da modalidade de trabalho presencial



No entanto, são muitos os benefícios que as pessoas que não têm mais esse tipo de trabalho (84%) perderam (ver gráfico 8).

Mais de 54% dos entrevistados em nível LATAM consideram que o que mais sentem falta na modalidade presencial é a formação de relacionamentos amigáveis e estratégicos, além da integração entre as áreas (51%), a proximidade na gestão de equipes (38%), a separação entre vida pessoal-trabalho (36%) e segurança na troca de informações estratégicas (33%).

Apesar disso, o esquema de trabalho híbrido se posiciona como o mais atrativo em nível LATAM, já que 65% dos entrevistados o preferem.

Antes da pandemia, na maioria dos casos, o modelo de trabalho era imposto pelas empresas a partir de questões culturais, orçamentárias, ou por dinâmicas de trabalho tradicionais e políticas internas.

No entanto, como resultado da flexibilização das medidas de saúde, cada vez mais empresas estão permitindo que seus funcionários escolham o regime que melhor lhes convém.

Neste sentido, 64% dos entrevistados gostariam de ter a oportunidade de escolher o seu esquema, enquanto os restantes preferem que o seu líder (22%) ou a empresa (13%) o escolham por eles (Ver gráfico 10).

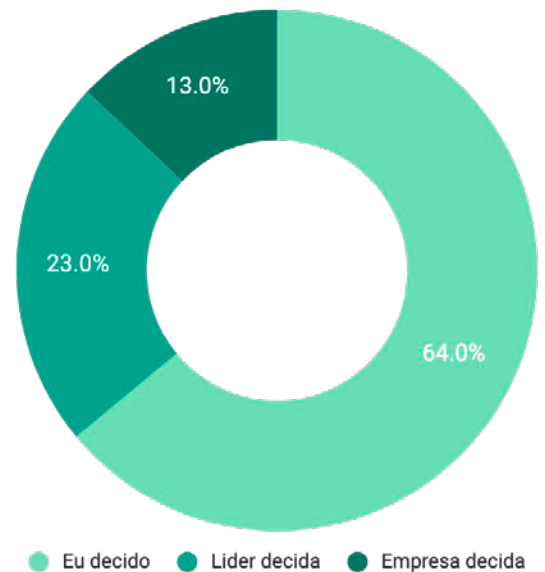


50% dos C-levels, 51% dos funcionários das empresas e 46% dos entrevistados pertencentes a uma StartUp consideram que o tempo médio ideal/aceitável de deslocamento ao escritório é de 30 a 40 minutos.



65% dos entrevistados preferem o trabalho híbrido.

Gráfico 11- Quem deveria decidir o esquema de trabalho?



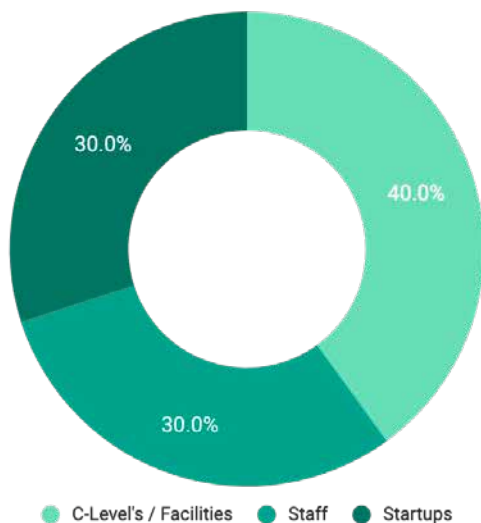



Dos entrevistados, 67% têm o tipo de trabalho que preferem, enquanto 33% gostariam de mudar: 1% para um regime presencial, argumentando que querem uma maior separação entre a vida pessoal e profissional, 18% gostariam de um trabalho remoto, buscando aumentar sua produtividade e reduzir os tempos de deslocamento entre casa e escritório e, por fim, 14% afirmam que desejam um esquema híbrido que tenha maior flexibilidade, com espaço de conexão e convivência com suas equipes sem o sacrifício do equilíbrio com sua vida pessoal (veja gráfico 13).

Atualmente, 66% dos profissionais da América Latina trabalham em regime de trabalho híbrido (ver gráfico 8. Desse percentual, 79% consideram essencial para sua dinâmica de trabalho ter uma sala de reuniões com a estrutura necessária para a realização de reuniões virtuais. Mas este não é o único fator que consideram importante, a ergonomia (63%) e os benefícios associados à alimentação (43%) também se posicionam como elementos mais importantes.

A popularidade deste modelo de trabalho é evidente, tem 69% de preferência na América Latina e é o modelo mais utilizado com 66% dos entrevistados trabalhando nele. As vantagens são muito diversas e estão intimamente ligadas à produtividade e flexibilidade (ver gráfico 14).

Gráfico 12 - Porcentagem de pessoas participantes para cada posição/setor - LATAM

95% dos entrevistados que são funcionários de empresas consideram que a flexibilidade (em termos de modalidade, horários, etc.) torna-se relevante quando se trata de um novo emprego (o percentual sobe para 100% se forem analisados os respondentes pertencentes a StartUps).

Além disso, 78% dos funcionários das empresas afirmam que mudariam de emprego devido a questões de flexibilidade, enquanto para os C-level, 89% mudariam pelo mesmo motivo.

Gráfico 13 - Cambios de esquema labora

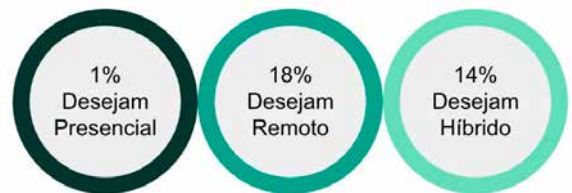
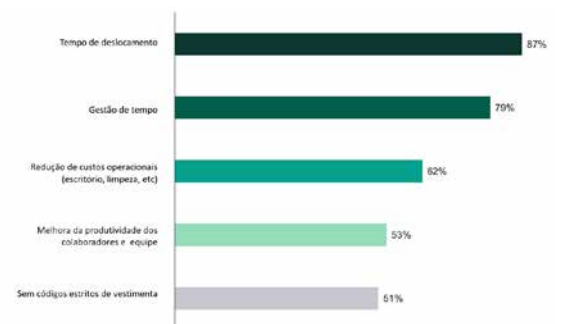


Gráfico 14- Principais vantagens da modalidade híbrida - LATAM



Aproximadamente 87% dos entrevistados consideram a gestão do tempo a principal vantagem do trabalho híbrido. Não só pela redução ou eliminação dos tempos de trânsito para o local de trabalho, mas também pela flexibilidade que proporciona para a realização de outros tipos de atividades como exercícios, convívio com a família e descanso.

Apesar das vantagens, o modelo híbrido traz diversos desafios também. A fusão dos espaços de trabalho com os espaços da vida pessoal, as alterações na dinâmica familiar e a perda ou diminuição do contato com as equipes de trabalho têm feito com que, por vezes, o aumento da flexibilidade esteja intimamente ligado ao aumento da carga de trabalho.

Segundo 53% dos entrevistados, o principal desafio que enfrentam ao adotar esse esquema de trabalho é dar visibilidade das suas entregas e se destacar frente aos colegas e líderes (ver gráfico 15); Por esse motivo, às vezes, sua carga de trabalho e/ou esforço precisa aumentar ainda mais para se posicionar corretamente na empresa.

Adicionalmente, 46% consideram que separar a vida pessoal da vida profissional torna-se mais complicado porque ambas ocorrem no mesmo espaço físico.

Apesar dos desafios que o modelo apresenta, mais de 70% dos entrevistados consideram que a adoção de um regime de trabalho híbrido trouxe impactos positivos na sua saúde mental (Ver gráfico 16).

Este tem sido colocado nos últimos 3 anos como elemento chave na composição do salário emocional. De acordo com um estudo realizado pelo Page-Group (2022), 60% dos funcionários na América Latina sentem algum apoio emocional/mental da empresa em que trabalham. Desse percentual, 28% consideram que é feito por meio da flexibilidade.

O impacto positivo ocorreu quase igualmente entre homens e mulheres. Enquanto 80% dos entrevistados do sexo masculino relataram que o trabalho híbrido teve um impacto “positivo” ou “muito positivo” em sua saúde mental, 76% das entrevistadas do sexo feminino afirmaram que o impacto foi “positivo” ou “muito positivo”.



A gestão do tempo no trabalho híbrido é a maior vantagem de acordo a maioria dos entrevistados.

Gráfico 15 - Desafios do sistema híbrido

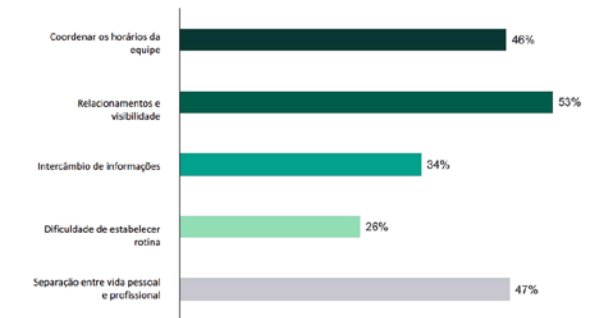
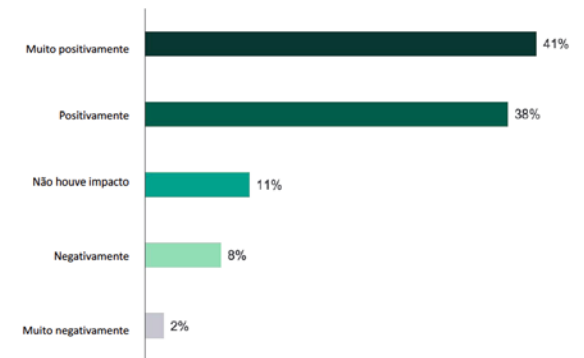


Gráfico 16 - Como o trabalho híbrido impactou sua saúde mental?



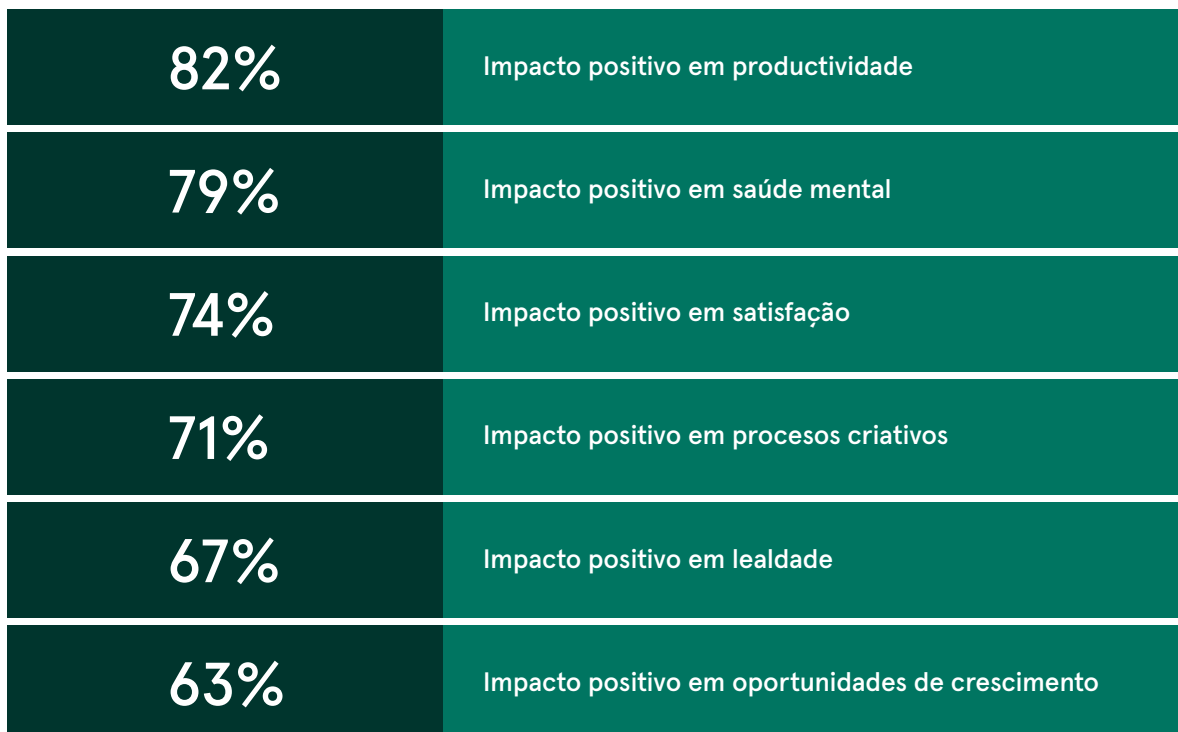


O esquema de trabalho híbrido se posiciona como o mais favorável para a saúde mental. Os colaboradores que se encontram nesse modelo percebem que ele promove o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, permite desenvolver ferramentas de autogestão e dá a oportunidade de manter espaços de interação, tanto na vida pessoal quanto na profissional, aproveitando o conforto de não se deslocar para o escritório.

O modelo também permite a possibilidade de ter um espaço de convivência profissional que lhes proporcione ferramentas de conectividade de qualidade e a oportunidade de se conectar com outras pessoas para o reconhecimento e enriquecimento do seu trabalho.

Não só a saúde mental dos entrevistados foi impactada positivamente pela adoção de modelos híbridos. Existem também outras áreas como:

Gráfico 17 - Os impactos do modelo híbrido





## Os escritórios como espaço de conexão



Os primeiros meses da pandemia geraram ondas de demissões em massa e a incerteza fez com que milhões de empresas deixassem de contratar internacionalmente independentemente do setor e/ou nível de cargo; abalando completamente o mercado de trabalho.

No entanto, a necessidade de superar obstáculos e o desafio de se adaptar à nova realidade (muito mais digital) obrigaram as empresas a tomar decisões mais estratégicas e a abrir possibilidades que antes, quase inconscientemente, descartavam.

Aos poucos, o mercado de trabalho começou a se reativar, inclusive acelerando em alguns setores, de modo que o posicionamento da marca empregadora, o alinhamento com as tendências e a inovação diante dos colaboradores e candidatos são, sem dúvida, elementos fundamentais no design de propostas de valor para os funcionários (EVP: Employee value proposition).

Desta forma, escritórios que antes eram considerados um lugar físico para realizar atividades específicas foram hoje transformados em espaços de conexão física e interpessoal que contemplam desde a colaboração de processos criativos até a ligação com profissionais de outros setores.

A resignificação dos espaços contempla sua adaptação; Ao perguntar aos nossos entrevistados que elementos consideram fundamentais nas empresas do futuro, mais de 38% afirmam que ter espaços para descanso e interação é o elemento principal (ver gráfico 18).

Cerca de 24% garantiram que ter instalações de alimentação como lanches e café é essencial e 22% responderam sobre a importância de questões relacionadas às instalações e sua conectividade.

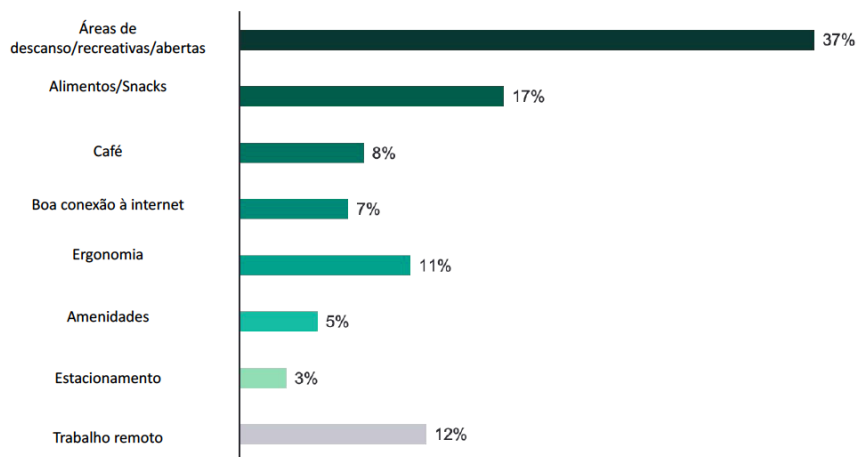


97% dos entrevistados consideram que os escritórios estão intimamente ligados às questões de integração e desenvolvimento humano devido à troca de ideias, convivência e conexões geradas pela interação presencial.



Os espaços de trabalho tornaram-se um espaço de conexão, não apenas com colegas, mas também com potenciais aliados e/ou clientes. 41% dos entrevistados consideram que os escritórios podem ser um espaço potencial de networking. Enquanto 97% reconhecem que esses espaços promovem integração e desenvolvimento humano, graças à constante interação com outras áreas ou empresas.

Gráfico 18 - Escritório do futuro





## A flexibilidade como motor do trabalho no cenário pós-pandemia

A flexibilidade é hoje um dos principais motivadores do trabalho na América Latina. Aproximadamente 95% dos entrevistados consideram que a flexibilidade tem um impacto positivo em seu humor. E, mais de 56% dos entrevistados são resistentes à ideia de regressar a um regime 100% presencial (ver gráfico 19).

É interessante analisar a forma como os motivadores dos profissionais mudaram tão radicalmente em apenas alguns anos. De acordo com estudos realizados pelo PageGroup (2018-2022), antes da pandemia, os principais motivadores eram: salário competitivo, com metas desafiadoras, além de ter um plano de carreira definido e desfrutar de qualidade de vida.

Esses motivadores mudaram em meio à pandemia para: estabilidade, equilíbrio entre vida pessoal-profissional e salário.

Sem dúvida, uma das principais consequências da pandemia foi a adoção de esquemas de trabalho com maior flexibilidade devido ao trabalho remoto e/ou híbrido gerado pelo isolamento.

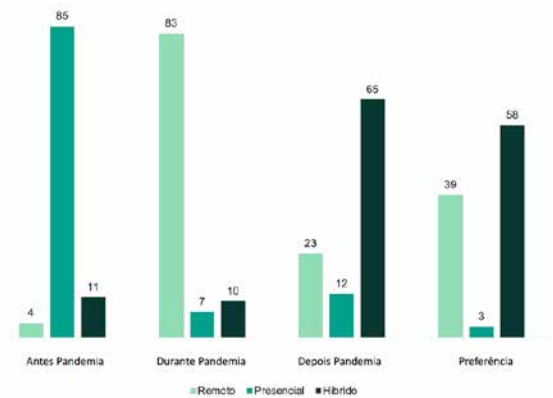
Inclusive, em muitos casos, a adoção destes foi quase forçada por diretrizes estabelecidas pelos próprios governos. Ao adotá-los, houve um grande desconhecimento sobre os possíveis impactos que teriam. Hoje, alguns anos depois, 48% dos latino-americanos consideram que a adoção de regimes de trabalho flexíveis tem um impacto positivo. De acordo com nossos entrevistados, o maior impacto foi nas áreas de saúde mental com 65% e produtividade com 63% de impacto positivo.

Mais de 97% da Geração Z acredita que a flexibilidade tem um impacto positivo em seu humor. Além disso, 67% dos millennials que têm um esquema de trabalho flexível acreditam que isso teve um impacto positivo em sua saúde mental. Esse número cresce para 98% quando falamos com a Geração X. Finalmente, mais de 70% da geração Baby Boomer afirma o impacto positivo em sua criatividade e saúde mental graças à flexibilidade do esquema de trabalho híbrido.



Hoje flexibilidade, equilíbrio pessoal-profissional, pacote de benefícios e salário são considerados os principais motivadores do trabalho.

Gráfico 19 - Modalidade de trabalho





**As novas tendências que vieram  
com a evolução dos modelos  
de trabalho após a Covid-19**



# Nômades digitais: o colaborador do século XXI

Os nômades digitais são profissionais que se deslocam de país para país financiando suas viagens e estilo de vida por meio do trabalho online, independentemente de sua localização. Como o próprio nome sugere, eles não têm um local fixo de residência; pelo contrário, procuram ficar pouco tempo no mesmo lugar.

Apesar de estarem presentes no mercado de trabalho há mais de uma década; as introspecções pessoais geradas pelo isolamento, o atenuamento das fronteiras físicas entre a vida pessoal e profissional gerada pela pandemia e os movimentos sociais iniciados em decorrência da “Grande Renúncia” fizeram com que essa dinâmica se tornasse uma tendência, principalmente para os profissionais pertencentes a gerações Y e Z.

Esta dinâmica tem sido conscientemente promovida em vários países da América Latina que, na tentativa de estimular novamente o setor do turismo e, motivados pela reativação da economia, têm procurado fortalecer o acesso à Internet, apoiar e incentivar a criação de espaços de trabalho flexíveis e colaborativos e chegaram a criar documentos migratórios e/ou vistos voltados 100% para essa modalidade (ver gráfico 20). Essa dinâmica foi rapidamente adotada como tendência.



Em estudo realizado pelo PageGroup em 2021, o desenho de pacotes de benefícios atrativos faz parte das três prioridades na elaboração de uma estratégia eficaz de atração de talentos. Apenas 5% dos entrevistados possuem vouchers de coworking, apesar de 71% acharem um benefício interessante e gostariam de recebê-lo.



Mais de 71% dos pesquisados são a favor dessa dinâmica, enquanto 73% deles consideram que receber vouchers para espaços de trabalho colaborativos como benefício ou provisão seria atraente.





De acordo com nossos entrevistados, três elementos fundamentais que devem ser considerados para se tornar um nômade digital com sucesso são: identificar um espaço de trabalho que permita desenvolver simultaneamente sua vida profissional e pessoal, ter acesso à internet de qualidade e levar em consideração os fusos horários.

Gráfico 20 - Países que contam com visto para nômades digitais

<b>Argentina</b>	Concede vistos por até 6 meses, com possibilidade de renovação a estrangeiros que queiram trabalhar no país de forma remota.	Visto aprovado
<b>Brasil</b>	Concede vistos VITEM XIV, e esse visto concede inclusive auxílio jurídico para estrangeiros que queiram trabalhar no país remotamente.	Visto em estudo
<b>Chile</b>	A adoção do Start-up Chile concede vistos e incentivos monetários a empreendedores estrangeiros.	Visto em estudo
<b>Colombia</b>	Em sua resolução 5477, foi contemplada a criação de novos tipos de vistos orientados a nômades digitais e trabalhadores remotos com o qual poderão trabalhar no país por até dois anos no caso de cumprirem os requisitos.	Visto aprovado
<b>Costa Rica</b>	Contam com a lei 10008 para atrair trabalhadores e prestadores remotos de serviço de carácter internacional e permitem vistos a nômades digitais.	Visto aprovado
<b>México</b>	Não contam com vistos exclusivos para nômades digitais mas concedem residência temporária com a qual estrangeiros podem residir no território por mais de 180 dias e até 4 anos no caso de cumprir todos os requisitos.	Visto não existente



Visto aprovado



Visto em estudo



Visto não existente

# Contratações internacionais: uma tendência de trabalho em expansão

A globalização levou as empresas a iniciar, por várias décadas, a contratação internacional e até a contratação de expatriados. No entanto, essa dinâmica virou tendência durante a pandemia graças à gentrificação por motivos salariais desencadeada pela desaceleração do mercado de trabalho nos últimos anos, aliada à busca por uma melhor qualidade de vida.

Dentro da amostra, o setor de Startups é o que mais se interessa por esta tendência; três em cada cinco entrevistados pertencentes a StartUps afirmam estar interessados e/ou abertos a contratar pessoas e/ou trabalhar com profissionais que residem em outros países. A adoção dessa dinâmica e seu posicionamento como tendência exige levar em consideração diversos elementos fundamentais para sua execução de forma correta, tais como: alocação salarial e aspectos legais e até fiscais.

Do ponto de vista salarial: definir se serão atribuídos salários universais (consideram que o profissional é independente do local e, portanto, o salário também deveria ser, portanto, independentemente do local de residência, o salário será o mesmo) salários por custo de vida (prevê que o salário deve estar atrelado ao poder aquisitivo e, portanto, estar alinhado ao local de residência do trabalhador) ou salários da sede (estabelece que os salários devem ser ancorados à organização, portanto, dependerão do país em que onde são registrados os lucros da empresa).

Do ponto de vista jurídico trabalhista: é fundamental validar as especificações legais do país em que a empresa está registrada, apesar da dinâmica estar cada vez mais popular entre as empresas, principalmente as recém-criadas, levando em conta que o alinhamento com as leis nacionais devem ser sempre respeitadas.



3 em cada 5 entrevistados de StartUps dizem ter interesse em trabalhar com pessoas que moram em outros países devido à diversidade que isso implica. Os respondentes consideram que por ter uma equipe multicultural, a riqueza dos processos criativos aumenta, ao mesmo tempo em que a solução de problemas é mais eficiente devido à diversidade de perspectivas e experiências aportadas por cada um dos colaboradores.



Até o momento, o salário continua sendo o principal motivador para a mudança de emprego na América Latina, seguido pelo equilíbrio entre vida pessoal-profissional, oportunidades de crescimento e ambiente de trabalho.

Este último também se posiciona como o principal elemento de retenção dos profissionais.

# Produtividade: o fator chave na rentabilidade das empresas.

É verdade que a pandemia trouxe consigo muitas mudanças a nível mundial, desde a desaceleração econômica à escala macro global, bem como a descoberta de gostos e preferências de trabalho numa perspetiva micro e individual, dependendo da experiência que a pessoa teve em suas condições profissionais durante a transição pandêmica.

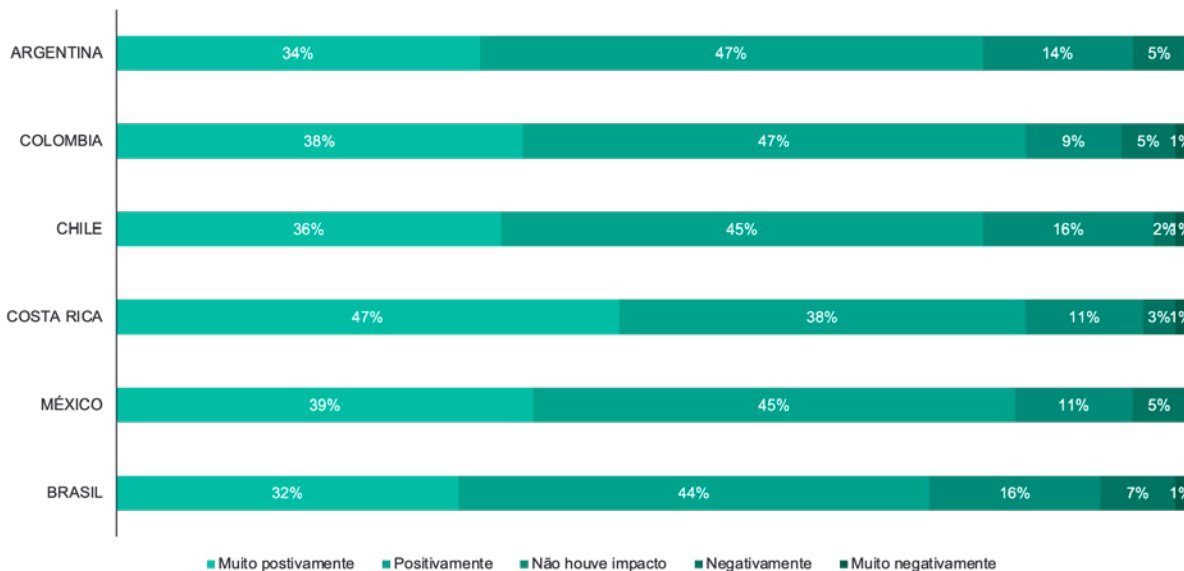
É aqui que a produtividade entra como fator chave na rentabilidade das empresas. Especialmente porque a maioria deles ainda está em recuperação econômica. Assim, surgem questões como: quais ações e decisões as empresas devem tomar? Qual delas terá um impacto positivo/negativo em seu desempenho? Quais são os principais desafios que enfrentam? E como se posicionar como marca empregadora diante de um mercado de trabalho que começa a se recuperar e até acelerar?

Na tentativa de solucionar essas questões, as empresas optaram por adotar, além de um modelo híbrido (veja gráfico 21), dinâmicas ou debates como: a jornada de quatro dias e o aumento das férias. Ambos visam ter uma força de trabalho mais descansada e, portanto, mais produtiva.



64% da geração Z considera que sua produtividade aumentou graças ao trabalho híbrido. E, 66% dos millennials compartilham a mesma opinião trabalhando sob o mesmo esquema. Em contrapartida, há opiniões divididas entre os 50% da geração Baby Boomer que consideram que sua produtividade aumentou graças à flexibilidade do trabalho híbrido versus os outros 50% que pensam que sua produtividade diminuiu devido a esse esquema.

Gráfico 21 - Impacto produtividade por país





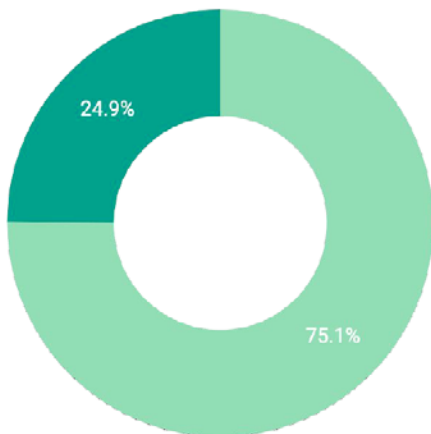
# O que pensam os latinoamericanos da semana de 4 dias de trabalho?

A semana de trabalho de 4 dias ganha força e começa a se consolidar por meio de projetos-piloto, subsídios ou programas voluntários em países como Austrália, Bélgica e Reino Unido. Mas essa dinâmica pode se tornar uma tendência na América Latina? Os países latino-americanos estão preparados para essas ações? De acordo com os resultados das pesquisas aplicadas na pesquisa, 75% dos entrevistados acreditam que sim. (veja gráfico 22)

No entanto, também existem preocupações sobre a dificuldade de adotá-lo em determinados setores e os riscos que podem surgir da interação com clientes, fornecedores ou países que não o adotaram.

Sem dúvida, o sucesso desta dinâmica dependerá, em grande parte, da visibilidade que as empresas que iniciaram estes projetos-piloto vão gerar sobre as realizações, lições aprendidas e os resultados das práticas implementadas, com o objetivo de novas regiões poderem avaliar a introdução desse modelo e adequá-lo à sua cultura, sistemas e condições de trabalho.

Gráfico 22 - Produtividade em uma semana de trabalho de 4 dias - LATAM



- Creio que eu seria mais produtivo para fazer minhas tarefas durante 4 dias de trabalho
- Creio que não conseguiria fazer todo o meu trabalho em somente 4 dias de trabalho



A redução de gastos para empresas e funcionários, a possibilidade de melhor planejamento das atividades, ter mais um dia para atividades pessoais e benefícios para a saúde mental são motivadores que os entrevistados encontram para apoiar a semana de quatro dias.



65% dos entrevistados consideram que a adoção desta dinâmica teria um impacto positivo através da redução do stress, aumento do compromisso e lealdade à empresa, menos absentismo, maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem-estar, sentir-se cuidado e valorizado pela empresa, o que se traduz em maior contratação e retenção de talentos por meio da flexibilidade.



**Brasil**

A crise de saúde provocada pelo COVID-19 teve consequências muito profundas em toda a estrutura social e isso inclui os esquemas de trabalho como estava estabelecido. Em meio à crise sanitária, a maioria das empresas se viu obrigada a adaptar seu modelo de trabalho e acelerar todas as tendências de trabalho remoto. Quase três anos após o início da pandemia, a realidade do trabalho parece ter se adaptado. Muitas das questões e preocupações parecem ter sido resolvidas; e muitas outras foram desaparecendo das mesas de discussão para dar lugar a novas dinâmicas e realidades.

A chegada destas obriga governos, empresários e profissionais a questionarem como melhorá-las, mantê-las ou modificá-las em prol do desenvolvimento. Para entender as particularidades de cada um dos países, este capítulo visa analisar o caso específico do Brasil; sua transição pelos diferentes esquemas de trabalho, a realidade por eles desencadeada e, sobretudo, a opinião que os profissionais têm sobre as novas dinâmicas de trabalho que geram tendências no Brasil.

Em 24 de março de 2020, o Brasil iniciou, como parte das medidas contra a COVID-19, sua fase de confinamento. Por mais de 3 meses, o esquema de trabalho foi majoritariamente remoto, até que no final de maio do mesmo ano teve início o Plano de Desconfinamento Progressivo, de estado para estado. Finalmente, em 15 de julho, todas as atividades comerciais foram reabertas e meses depois, em 24 de setembro de 2020, a reabertura das fronteiras por via aérea.

Segundo estudo realizado pelo Banco Mundial (BM) e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em 2021, 29% da população empregada antes da pandemia perdeu o emprego e 53% mudou de modalidade.


Aos poucos, como no restante dos países latino-americanos, o Brasil e seu mercado de trabalho parecem estar se recuperando da pandemia e se adaptando à nova realidade.



# Transição dos modelos de trabalho no Brasil

No Brasil, de acordo com nossos entrevistados, mais de 68% da população mudou sua modalidade de trabalho em decorrência da pandemia (ver gráfico 23), enquanto durante ela 82% da população pesquisada declarou trabalhar em regime 100% remoto.

Hoje, 78% trabalham em esquema híbrido. Assim como nos demais países incluídos no estudo, os profissionais no Brasil consideram esse esquema o mais atraente, com 81% de popularidade (ver gráfico 24).

  
81% dos entrevistados consideram o modelo híbrido o esquema de trabalho mais atraente.


  
68% da população mudou sua modalidade de trabalho durante a pandemia.

Gráfico 23 - Transição de esquemas de trabalho

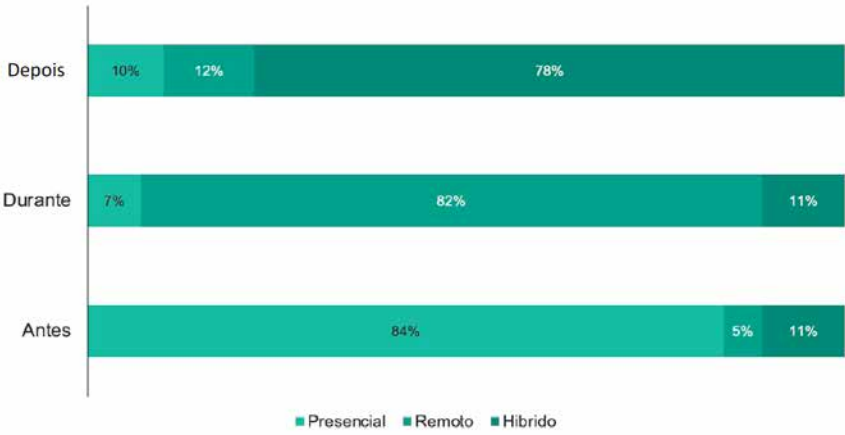
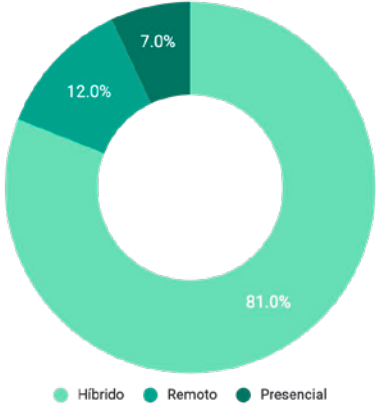


Gráfico 24 - Preferência de modalidade de trabalho





Essa escolha se deve em grande parte a questões de produtividade e qualidade de vida. Mais de 90% dos entrevistados afirmam que um dos maiores desafios e desvantagens do trabalho 100% presencial é o tempo perdido nas transferências. 56% dos entrevistados dizem que, depois de aprender com a pandemia, o tempo gasto no trajeto para o trabalho, tem de ter no máximo de 30 a 45 minutos.

Embora os tempos de deslocamento e a perda de produtividade como consequência deles sejam os principais desafios que os brasileiros enfrentam no trabalho presencial, não são os únicos. De acordo com os resultados do nosso estudo, constatamos que as distrações existentes nos escritórios e a limitação da gestão do tempo pessoal são fatores que não só desafiam, como também tornam o modelo presencial menos atrativo (Ver gráfico 25).

No entanto, o modelo presencial não é o único que apresenta desafios aos olhos dos profissionais brasileiros. Segundo nossos entrevistados, o principal desafio do modelo híbrido é a falta de interação com colegas e líderes, e a falta de visibilidade de seu trabalho que isso gera.

Nesse sentido, os entrevistados acham essencial ter um espaço de trabalho onde possam ter conexões com sua equipe, e até mesmo outras áreas, em que a troca de informações também seja protegida de forma segura e eficiente. (Ver gráfico 26).

Apesar de todos os desafios que o modelo apresenta, ele é corado como o mais comum (78%) e o mais popular (81%) entre nossos entrevistados.



90% dos entrevistados afirmam que um dos maiores desafios e desvantagens do trabalho 100% presencial é o tempo perdido em deslocamentos

Gráfico 25 - Transição do trabalho presencial

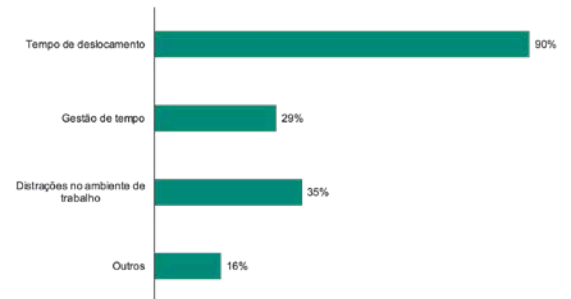
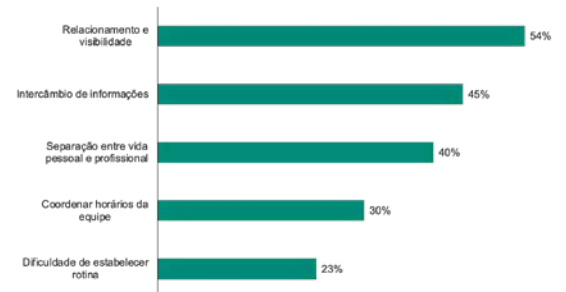


Gráfico 26 - Desafios do trabalho híbrido



# Preferencias no Brasil

O Brasil selecionou o modelo híbrido como o mais popular, 81% dos nossos entrevistados comentaram que se tivessem que escolher um esquema de trabalho este seria o híbrido que escolheriam devido à flexibilidade que proporciona e aos benefícios que gera no ambiente pessoal e profissional.

Nesse sentido, é interessante analisar que apenas 67% dos brasileiros gostariam de escolher seu plano de trabalho. Os demais preferem que seu líder ou a empresa escolham por eles (Ver gráfico 27)

Independentemente de quem escolheu o esquema de trabalho, os resultados do estudo nos mostram que a adoção do trabalho híbrido tem gerado impactos majoritariamente positivos na população do Brasil, sendo a produtividade (76%) e a saúde mental (73%) os principais impactados áreas (ver gráfico 28).

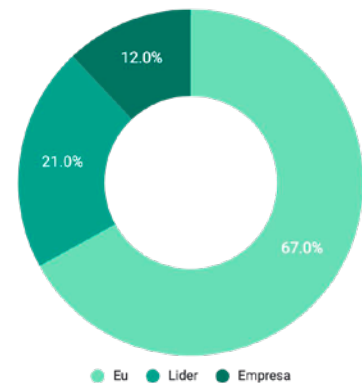
Gráfico 28 - Os impactos do modelo híbrido

76%	Impacto positivo em produtividade
73%	Impacto positivo em satisfação
72%	Impacto positivo em saúde mental
68%	Impacto positivo em lealdade
57%	Impacto positivo em oportunidades de crescimento
52%	Impacto positivo em procesos criativos



A adoção do trabalho híbrido tem gerado impactos majoritariamente positivos na população do Brasil, sendo a produtividade (76%) e a saúde mental (73%) os principais impactados nesta área (ver gráfico 28).

Gráfico 27 - Quem deveria escolher o esquema de trabalho?



A análise dos resultados nos convida a olhar mais de perto o impacto dos processos criativos no caso específico do Brasil, onde apenas 52% dos entrevistados encontraram um impacto positivo como resultado da adoção de modelos híbridos.

O percentual, quase 20% inferior à média da América Latina, nos obriga a questionar os elementos necessários para promover a criatividade.

Segundo os profissionais pesquisados (67%), a interação com outras pessoas da equipe e até mesmo de outras áreas pode estimular o aumento da criatividade e o aprimoramento das soluções propostas.

Nesse sentido, a resignificação dos espaços físicos de trabalho é fundamental. A necessidade de ter um espaço de conexão e troca de ideias, independentemente do esquema de trabalho, será essencial para que os profissionais brasileiros possam explorar plenamente seu potencial.



67% dos profissionais pesquisados acreditam que a interação com outras pessoas da equipe e até mesmo de outras áreas pode estimular o aumento da criatividade e o aprimoramento das soluções propostas



# Flexibilidade e produtividade no Brasil

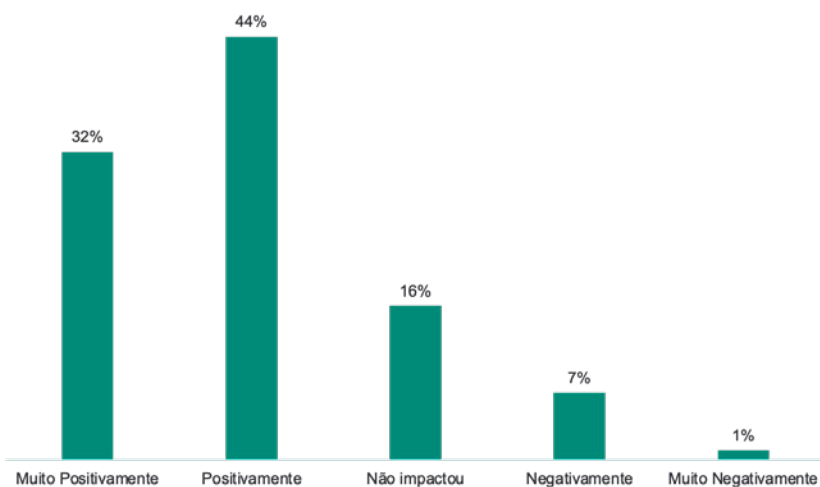
A flexibilidade é hoje um dos principais motivadores dos profissionais no Brasil. Em torno de 91% dos entrevistados consideram que a flexibilidade tem um impacto positivo no humor.

Mas, quase 61% dos entrevistados são negativos sobre a ideia de voltar a um esquema 100% presencial, porque considera que é muito mais produtivo e tem melhor qualidade de vida em outros esquemas de trabalho.

Não é à toa que a flexibilidade é um dos elementos mais desejados pelos brasileiros no ambiente de trabalho, quando 83% afirmaram que ela está intimamente ligada à produtividade.

Nesse sentido, de acordo com nossos respondentes, os impactos que a adoção de um sistema com maior flexibilidade como o híbrido são principalmente positivos em torno da produtividade com 73% dos respondentes que o afirmam (Ver gráfico 29).

Gráfico 29 - Impactos do modelo híbrido na produtividade



83% afirmaram que a flexibilidade está intimamente ligada à produtividade.



Cerca de 98% dos respondentes pertencentes à geração Y e Z, comentaram que ter flexibilidade é um dos três principais elementos para escolher se quer ou não mudar de emprego



# Dinâmicas e Tendências de trabalho no Brasil

O Brasil foi um dos países latino-americanos mais afetados pela pandemia, mas três anos após o início da pandemia, o desafio parece ter se tornado um aprendizado, abrindo um leque de novas realidades de trabalho. Uma delas é o crescimento exponencial dos nômades digitais.

No Brasil, essa dinâmica vem sendo adotada como tendência pelos grandes benefícios que traz, principalmente na reativação econômica e turística; ao mesmo tempo que beneficia a diversidade de ideias nas equipes de trabalho. Mais de 21% dos nossos entrevistados pertencentes à Geração Y (millennials) no Brasil declaram ter sido, ou continuam sendo, nômades digitais.

Não só a população brasileira tem usufruído dos benefícios dessa tendência, mas também o governo brasileiro tem buscado atrair trabalhadores internacionais com contrato de trabalho com empresas de outros países que podem trabalhar remotamente por meio do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

O Ministério, por meio do Conselho Nacional de Imigração, publicou em 09 de setembro de 2021 a Resolução CNIG MJSP nº 45, concedendo “visto temporário e autorização de residência para imigrantes sem vínculo empregatício com o Brasil, cuja atividade profissional possa exercer à distância: nômades digitais” (CNIG, 2021). Esta iniciativa, aliada ao crescente interesse pela flexibilidade, fez com que a tendência de nômades digitais tenha uma aceitação de 69% entre os nossos entrevistados que consideram que o principal benefício é a priorização da vida pessoal e profissional.



48% dos brasileiros trabalham pelo menos 1 dia por semana em outros lugares além de sua casa.

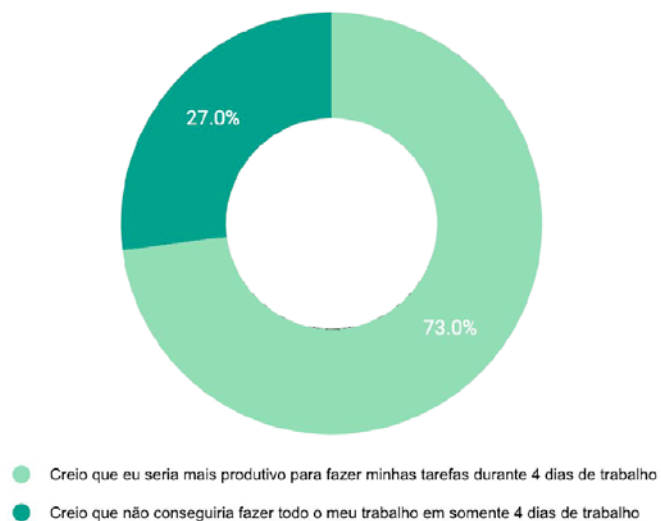


Outro debate que tem ocupado a agenda da dinâmica laboral gerada e promovida pela pandemia tem sido a redução da jornada de trabalho. Embora o aumento das férias não tenha sido um tema muito atraente para os entrevistados brasileiros (67% declaram que 30 dias é suficiente), a adoção da jornada de 4 dias é mais popular entre os entrevistados. De acordo com nosso estudo, 72% dos brasileiros consideram que seriam mais produtivos se tivessem uma semana de 4 dias (ver gráfico 30).



O Brasil possui 30 dias de férias e 9 feriados por ano, colocando-o como o país com mais dias de descanso dentro dos 6 contemplados no estudo.

Gráfico 30 - Como você acredita que a adoção de uma semana de trabalho de quatro dias impactaria sua produtividade?



# Conclusão

Os impactos da pandemia são evidentes; Segundo o Banco Mundial, a pandemia de COVID-19 gerou uma queda no Produto Interno Bruto (PIB) de 8,1% na América Latina. No entanto, os indicadores de trabalho mostram sinais de recuperação na maioria dos países em relação a 2020 e até mesmo em relação aos níveis pré-pandemia. O mercado de trabalho, principalmente nos setores financeiro e digital, ganhou velocidade nunca antes vista e as empresas enfrentam não apenas o desafio de se recuperar dos golpes gerados pela pandemia, mas também a constante competição na atração e retenção de talentos. Neste sentido, a flexibilização do esquema de trabalho é cada vez mais importante devido à sua estreita ligação com a produtividade, saúde mental, atração, retenção e motivação do talento.

A adoção e promoção de novos esquemas de trabalho geraram o surgimento e aceleração de dinâmicas que aos poucos se tornaram uma tendência. Tal dinâmica revela a óbvia popularidade dos modelos híbridos que permitem o desenvolvimento de competências de autogestão, ao mesmo tempo que abrem maiores possibilidades de alcançar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Depois de conversar com mais de 8.000 profissionais latino-americanos, podemos concluir que a adoção de novas dinâmicas de trabalho surgem, em grande parte, como uma estratégia para aumentar a produtividade e flexibilidade.

Impactando positivamente aspectos como identidade e lealdade através do aumento da qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essas dinâmicas foram adotadas, e até transformadas em tendências, devido ao posicionamento do esquema híbrido como o mais popular e comum.

Esta modalidade permite ter espaços físicos de conexão e interação, cenários 100% profissionais desvinculados da vida pessoal e instalações equipadas com as ferramentas necessárias para o desempenho das atividades. Ao mesmo tempo que proporciona a possibilidade de trabalhar remotamente (em casa ou, muitas vezes, a partir de outro local ou país) reduzindo os tempos de deslocamento, aumentando as horas passadas com amigos ou familiares, e permitindo um melhor ambiente para o desenvolvimento da capacidade e saúde mental.

No cenário brasileiro, 68% dos profissionais brasileiros mudaram seu esquema de trabalho e hoje 78% deles trabalham em um modelo híbrido. Além disso, se tivessem a oportunidade de escolher, 81% deles optariam por esse modelo de trabalho devido a flexibilidade que ele possui e os benefícios que ele gera para a produtividade e saúde mental. Além disso, apesar dos desafios desse modelo, 72% dos brasileiros consideram que ele teve um impacto positivo na sua saúde mental e 76% em sua produtividade.



Essa realidade convida as empresas a agregar os esquemas híbridos de trabalho às suas estratégias de retenção e atração de talentos, para colocar-se de forma mais atrativa frente ao mercado de trabalho que está em processo de recuperação em muitos setores, como o digital e financeiro, de aceleração. Embora as mudanças e reajustes da pandemia ainda sejam visíveis até hoje, há práticas e lições que dificilmente desaparecerão da realidade latino-americana, devido às grandes contribuições que trouxeram para o ambiente de trabalho. Sem dúvida, a adoção de dinâmicas flexíveis em prol da produtividade é uma delas.



# Soluções WeWork

Nossa família de produtos



Espaço fixo

## Tradicional

Mesa dedicada, sala, andar ou prédio privativo, com possibilidade de pagamento mensal ou contrato de médio/longo prazo.



Acesso a centenas de espaços WeWork

## All Access

Assinatura mensal recorrente que dá acesso a todos os espaços WeWork no Brasil e no mundo.



Espaços sob demanda

## On Demand

Possibilidade de uso de espaços pelo tempo que o cliente desejar: por hora, dias ou meses. Temos capacidade de atender qualquer tipo de demanda.



**wework**

[wework.com](https://wework.com)