

## A força de trabalho híbrida pós-Covid-19

*Perguntas-chave para descobrir o que vem pela frente*

Alguém poderia imaginar em janeiro de 2020 que 24 meses depois teríamos conhecido os animais de estimação e filhos de nossos colegas? Que essas ferramentas digitais que o pessoal de TI vinha impulsionando, e que muitos de nós resistíamos, se tornariam parte da nossa natureza? Trabalho remoto, horários flexíveis, adoção de tecnologia e outras adaptações da era Covid-19 garantiram a continuidade dos negócios quando tantas pessoas, de um dia para o outro, tiveram que trabalhar em casa.

A flexibilidade no local de trabalho, que permitiu essa mudança maciça para o trabalho remoto já estava ganhando força em certos ambientes bem antes do Covid-19, e agora é improvável que o mundo retorne às normas pré-pandêmicas. A forma como as organizações se adaptaram a essa interrupção terá implicações significativas e duradouras para o sucesso organizacional, no entanto, esse sucesso é medido.

Vários pontos críticos de decisão surgem como as organizações imaginam e, finalmente, constroem seu modelo pós-pandemia: sua versão de um "escritório híbrido" e como eles fazem a mudança, as implicações para recrutamento e retenção, identificando as principais habilidades de liderança para uma força de trabalho híbrida e abordando o impacto do híbrido nas pessoas e na cultura. Finalmente, as organizações devem responder à pergunta "o que vem pela frente?"

### **O QUE SIGNIFICA UMA FORÇA DE TRABALHO HÍBRIDA?**

O trabalho híbrido é geralmente pensado como uma combinação de trabalho remoto e no escritório da empresa. Os profissionais que projetam um modelo de força de trabalho híbrido também devem considerar o tempo na equação. Durante o confinamento, os funcionários remotos eram produtivos em seus próprios espaços e, muitas vezes, em seus próprios horários. O trabalho remoto precisa ser síncrono com o resto da equipe de trabalho? Muitas empresas que operam em vários fusos horários já possuem horários assíncronos. Quando um funcionário trabalha é uma consideração tão importante quanto em um modelo híbrido. Além disso, até que ponto os funcionários escolhem quando e onde trabalham? E essa flexibilidade é dada a todos os funcionários igualmente?

Essas são questões críticas em um ambiente onde os trabalhadores provaram que poderiam entregar enquanto trabalhavam remotamente. Há uma expectativa e um forte desejo entre os trabalhadores de que um modelo híbrido de força de trabalho permaneça pós-pandemia. Por exemplo, uma **pesquisa global realizada pelo Boston Consulting Group descobriu que 89% dos entrevistados trabalhariam plena ou parcialmente remoto se fosse dada uma escolha.**

Uma pesquisa de janeiro de 2021 com funcionários que trabalham para pequenas e médias empresas no Japão descobriu que 74% preferem continuar trabalhando remotamente. No entanto, de acordo com uma pesquisa com 500 CEOs de 11 mercados-chave, apenas três em cada 10 estão considerando um modelo híbrido de trabalho para seus funcionários.

Para contextualizar, o trabalho remoto não é igualmente acessível. Por exemplo, a América Latina experimentou um aumento no teletrabalho através da pandemia e pesquisas sugerem que 30% do trabalho continuará a ser feito remotamente após a pandemia, embora nem todos os países da América Latina tenham a infraestrutura para permitir a atividade remota em larga escala. Esse acesso desigual não se limita à América do Sul. Na África Subsaariana, por exemplo, apenas 39% do continente tem acesso à Internet, com maior penetração na Nigéria e no Quênia. Os países menos desenvolvidos estão sem acesso suficiente à Internet, assim como muitas áreas sub servidas em grandes economias como os Estados Unidos e a China, o que limita as oportunidades de trabalho remoto nessas geografias.

Algumas empresas e países estão considerando uma visão diferente de um novo modelo de trabalho: uma semana de trabalho de quatro dias. O conceito está sendo testado na Espanha, Islândia, Nova Zelândia e Japão; em uma empresa de tecnologia alemã, uma montadora francesa, na Shake Shack e na Microsoft. Muito parecido com o experimento de trabalho em casa durante a Covid-19, até o momento os experimentos de quatro dias da semana de trabalho estão mostrando que a produtividade é geralmente tão boa, se não melhor, e a satisfação e o engajamento dos funcionários podem estar subindo.

Muito do que vem a seguir será determinado por lei. Se o governo decretar lockdown, o trabalho será remoto. As normas de saúde e segurança dos funcionários podem ou não se estender ao home office ou fora dele. Os padrões de privacidade e segurança de dados são complicados pelo modelo híbrido e podem definir os recursos que os empregadores devem fornecer para seus membros da equipe fora do escritório.

O modelo daqui para frente — seja qual for a composição entre tempo, lugar ou a escolha do funcionário — exigirá uma tremenda deliberação, cuidado e transparência.

## **QUAIS SÃO OS FATORES-CHAVE PARA MUDAR COM SUCESSO PARA UM ESCRITÓRIO HÍBRIDO?**

As melhores práticas na mudança para o ambiente híbrido ainda não foram determinadas, mas elementos-chave são essenciais para a construção de um modelo de força de trabalho híbrido que funcione.

### **1. INTENCIONALIDADE**

Como jogos de guerra, as organizações devem planejar vários cenários. Tenha uma política, um conjunto de diretrizes para comunicar aos atuais e potenciais funcionários. Tenha a tecnologia em vigor para suportar vários cenários. Escolha a tecnologia e determine as maneiras de engajar os funcionários. Estabeleça expectativas — incluindo a de que as coisas possam mudar, que a organização possa se adaptar ainda mais.

Por exemplo, a Hubspot permite que os funcionários escolham entre três opções em relação à média de horas trabalhadas no escritório ou em home office, que determina se eles recebem uma mesa permanente ou uma mesa volante, além de quanto a empresa investe no home office do funcionário. As práticas e políticas da empresa tomam cuidado especial para não permitir que qualquer escolha tenha vantagens sobre outra.

A empresa alemã Siemens anunciou que os funcionários em todo o mundo podem trabalhar remotamente de dois a três dias por semana. No Reino Unido, a empresa de contabilidade BDO permitirá que gestores e funcionários escolham por si mesmos quando precisarem trabalhar no escritório, enquanto o banco de investimento Goldman Sachs, entre outros, determinou que os funcionários estivessem prontos para voltar ao escritório. Ao anunciar a escolha dos funcionários no plano de retorno ao trabalho no Google, o CEO Sundar Pichai disse à empresa: **"O futuro do trabalho é a flexibilidade."** Permitir o trabalho híbrido ou remoto demonstra confiança nos funcionários e pode aumentar a satisfação e a produtividade dos mesmos, além de introduzir desafios significativos de gestão.

Modelos híbridos de força de trabalho podem criar vantagens e desvantagens entre os colegas. Por exemplo, indivíduos que estão no mesmo ambiente que gerentes e líderes seniores são mais visíveis e, portanto, podem estar à frente para novas atribuições ou promoções. **Estar no local proporciona aos funcionários o benefício da comunicação informal e mais oportunidades de construção de relacionamento.** Os empregadores podem tomar medidas para equilibrar as escalas:

- Certifique-se de que os trabalhadores remotos tenham acesso à liderança;
- Aplique avaliações de desempenho que levem em conta os níveis de visibilidade;
- Crie processos padrão para contato e comunicação que sejam inclusivos entre membros remotos da equipe;
- Forneça treinamento robusto na gestão de uma equipe híbrida;
- Estabeleça expectativas de desempenho e métricas de prestação de contas.

Em algumas organizações, certos dias serão reservados para que as equipes se unam em um só lugar para criar oportunidades de colaboração, inovação e construção de relacionamentos. Em outros, as reuniões serão virtuais se qualquer participante não puder estar no local, a fim de garantir uma experiência igual. Essas medidas podem melhorar a equidade no desenho de um local de trabalho híbrido.

Outra consideração para as organizações que criam um modelo de trabalho híbrido é entender como o ambiente legal, passivo, regulatório e tributário se aplica ao trabalho híbrido, especialmente para aqueles funcionários cujos escritórios corporativos e locais de trabalho remoto estão em diferentes municípios ou estados regidos por regras diferentes.

O ambiente híbrido está em construção. As mudanças no trabalho exigidas pela pandemia comprovaram o conceito: tentamos, sabemos que funciona, agora temos que encontrar as melhores práticas. Isso requer que a liderança seja planejada e aberta a mudanças.

## 2. BEM-ESTAR NO ESCRITÓRIO HÍBRIDO

**A saúde mental emergiu como uma preocupação premente nos meses seguintes ao pico das taxas de infecção do Covid.** Saúde mental e o bem-estar dos empregados precisam ser abordados pelos empregadores daqui para frente.

Em um mundo onde os cuidados com saúde mental já estavam sem recursos, a pandemia teve um impacto prejudicial entre as sociedades, com aumentos significativos no estresse, isolamento, ansiedade e depressão. O medo, o estresse e a solidão comumente experimentados por pessoas preocupadas com a segurança física e econômica de seus entes queridos são fatores de risco para problemas de saúde mental de curto e longo prazo.

O excesso de trabalho é outro fator. Os limites entre o trabalho e o lazer têm embaçado significativamente durante a pandemia. Embora animais de estimação e crianças interrompendo as vídeo chamadas sejam cativantes, as obrigações de trabalho que interrompem ou deslocam o descanso ou o tempo familiar não são saudáveis. Durante a pandemia, trabalhar em casa estendeu a jornada em média 2,5 horas para trabalhadores remotos nos EUA, Canadá, Austrália e Reino Unido.

### O que os funcionários podem fazer?

- Adapte suas iniciativas de bem-estar às necessidades de várias populações de funcionários. Por exemplo, as necessidades das famílias jovens podem ser diferentes das necessidades das pessoas que se sentem isoladas;
- Na ausência de encontros presenciais, é um desafio captar a linguagem corporal. Os gestores podem ajustar suas habilidades de observação e construir relações confiáveis com suas equipes para que indivíduos que enfrentam problemas de saúde mental possam pedir ajuda;
- Alguns empregadores exigem intervalos entre reuniões virtuais e outros definem dias livres de reuniões todos os meses para aliviar a fadiga das chamadas de vídeo consecutivas;
- Siga o modelo de "direito de desconectar", que reconhece o problema da conectividade 24 horas por dia, 7 horas por semana e limita a expectativa de que os funcionários respondam a chamadas e e-mails fora do horário de trabalho;
- Embora muitos empregadores forneçam acesso a serviços de saúde mental e recursos para o autocuidado, eles poderiam incentivar comportamentos saudáveis, como fazer pausas, fazer exercícios e usar o tempo de férias. Para garantir que os trabalhadores remotos possam tirar uma folga sem medo de perder algo importante, algumas organizações estão optando por fechar durante feriados importantes ou durante os horários de pico de férias, para que pelo menos uma ou duas vezes por ano, os funcionários tenham uma folga restauradora;
- Considere treinar líderes, gestores e equipes sobre estratégias de bem-estar e saúde mental e construir conexões sociais para evitar que os membros da equipe se sintam isolados;
- Os líderes podem dar exemplos de comportamentos saudáveis e falar abertamente sobre questões relacionadas à saúde e bem-estar e através de seu exemplo normalizar o autocuidado e priorizar a saúde mental e física.

Algumas empresas e culturas não são tão abertas sobre saúde mental como são sobre saúde física. **Os líderes podem demonstrar comportamentos saudáveis e trabalhar para criar um ambiente de confiança, e pelo seu exemplo, mudar o estigma do autocuidado.** Essas medidas podem percorrer um longo caminho para salvaguardar a

saúde tanto dos membros remotos quanto da equipe local na ausência de intervenções diretas em saúde mental.

O compromisso com o bem-estar está emergindo como um importante diferencial na competição para captar e reter talentos da próxima geração. Particularmente para os jovens talentos, o bem-estar e a saúde mental vieram à tona — com urgência. Esse público está procurando por empregadores que forneçam serviços robustos e normalizem o tema.

### **3. COMUNICAÇÃO EM UMA FORÇA DE TRABALHO HÍBRIDA**

Comunique-se para eliminar a incerteza! Um relatório da McKinsey de 2021 identifica a incerteza em torno do trabalho remoto e o modelo pós-Covid como fonte de ansiedade para os trabalhadores. **O antídoto é a comunicação** — mesmo que a organização possa continuar a se adaptar.

Uma pesquisa realizada pela Gallup constatou que funcionários contam com o compartilhamento de informações importantes. À medida que as organizações imaginam como o trabalho será feito após a pandemia, as expectativas ganham cada vez mais importância.

**A comunicação eficaz no ambiente híbrido deve incluir os seguintes elementos:**

#### **Um kit de ferramentas digitais**

Além dos e-mails e telefones, as organizações devem priorizar ferramentas de comunicação e colaboração síncronas e assíncronas e treinar equipes como usá-las: Zoom, WebEx e outras plataformas de vídeo; software de colaboração e fluxo de trabalho que é seguro e acessível por meio de dispositivos móveis; aplicativos de mensagens que facilitem a comunicação formal e informal; recursos de intranet para reforçar colaboração, cultura e conexão.

#### **Transparência**

Os líderes precisam estar abertos sobre o processo de planejamento de retorno ao trabalho e se envolver com as equipes para ver o que está funcionando e mudar o que não está. Construa confiança sendo honesto e demonstrando vulnerabilidade — seja o líder que diz: "Eu não sei".

#### **Pontualidade**

Particularmente para a força de trabalho híbrida, a comunicação oportuna tranquiliza os funcionários e constrói confiança. Os trabalhadores remotos precisam saber que não estão em segundo lugar na cadeia de comunicação e que suas respostas, ideias e contribuições são reconhecidas e valorizadas.

#### **Empatia**

Os líderes precisam ser empáticos com as experiências de suas equipes. Embora a flexibilidade e a autonomia do trabalho remoto tenham sido satisfatórias para muitos funcionários e altamente produtivas para seus empregadores, ela vem ao preço do burnout e da exaustão. A incerteza em torno da saúde, segurança econômica ou como a equipe e a organização estão mudando pode ser atenuada por uma comunicação frequente, precisa e empática.

### **Acessibilidade**

"Minha porta está sempre aberta" ganha um novo significado no ambiente híbrido. O horário de expediente virtual na forma de uma sala de reunião aberta permite que os funcionários se conectem naturalmente com executivos, líderes de equipe e seus gerentes de forma informal e menos orientada para a agenda.

### **Quebra-gelos virtuais**

Crie formas de comunicação informal que incluam todos os membros da equipe antes de entrar na agenda em uma reunião digital com a equipe.

### **Linguagem corporal digital**

Tanto os líderes quanto os membros da equipe precisam construir a habilidade crítica da linguagem corporal digital. Interações escritas por texto e e-mail são vulneráveis a interpretações erradas, especialmente quando não podemos simplesmente andar pelo corredor e esclarecer as coisas. Estabelecer um protocolo para qual meio usar em diferentes cenários será um longo caminho para prevenir alguns desses problemas. Além disso, criar uma cultura na qual os colegas assumem que as melhores intenções impedirão a falha de comunicação de descarrilar projetos ou pior, minando as relações. A comunicação pós-pandemia é cada vez mais importante à medida que os funcionários lidam com a direção de suas organizações e seus futuros profissionais e econômicos. Quanto mais autêntica e robusta for a comunicação de uma organização, mais produtiva, engajada, comprometida e satisfeita será a sua participação.

### **QUAIS SÃO AS IMPLICAÇÕES DE UM LOCAL DE TRABALHO HÍBRIDO PARA RECRUTAMENTO E RETENÇÃO?**

As organizações estão lutando com a aquisição e retenção de grandes talentos de liderança. As longas horas, as viagens, não ver as crianças crescerem — os executivos não querem mais fazer isso. E eles não têm que fazer isso.

Uma projeção de 41% da força de trabalho global está planejando deixar seu empregador dentro de um ano e 46% estão planejando uma transição de carreira. Se essas intenções permanecerem inalteradas, a oportunidade de recrutar e o desafio de manter atingirão novos patamares.

### **ATRAINDO TALENTOS PARA UM AMBIENTE DE ESCRITÓRIO HÍBRIDO**

Os melhores talentos tiveram um ano de trabalho remoto, estando com a família e, em muitos casos, desfrutando da flexibilidade e autonomia que a pandemia proporcionou. Agora eles têm muitas opções sobre como querem trabalhar daqui para frente e os candidatos estão pedindo às organizações suas políticas de contratação sobre o trabalho híbrido. A resposta será importante. Várias pesquisas identificaram a forte preferência dos funcionários pela flexibilidade contínua.

Os candidatos à liderança estão procurando empregadores que respondam às suas necessidades e expectativas únicas. Essas expectativas podem ser valores alinhados, que eles possam trabalhar remotamente ou que eles sejam realmente capazes de agregar

valor. O talento está avaliando como os clientes aparecem de forma diferente ao longo de todas essas linhas.

### **LANÇANDO UMA REDE MAIS AMPLA PARA TALENTOS**

Locais de trabalho híbridos e remotos estão subitamente abertos ao mundo mais amplo dos talentos. Em um ambiente de trabalho remoto, os candidatos estão em todos os lugares, incluindo aqueles de grupos sub representados ou com habilidades especiais que podem não ter sido acessíveis antes.

Candidatos em outra geografia não são mais obrigados a se mudar, incomodar suas famílias ou enfrentar um custo de vida mais alto. As pessoas que tinham dificuldade para se deslocarem para um ambiente de escritório físico não têm mais essa barreira ao emprego. Pessoas com responsabilidades familiares primárias que precisam de flexibilidade podem trabalhar e prestar cuidados.

A inclusão robusta para uma comunidade de colegas mais distantes é um desafio. As organizações devem considerar vantagens e benefícios de localização, esforços de integração combinados e inovadores e construção de cultura projetadas para criar pertencimento para todos. Solicitar feedback e se adaptar conforme necessário pode ajudar a garantir que as contratações remotas e híbridas experimentem uma verdadeira inclusão e equidade.

### **RETENÇÃO DE TALENTOS NA FORÇA DE TRABALHO HÍBRIDA**

Enquanto o modelo híbrido abre oportunidade para uma grande gama de talentos em todo o mundo, ele também abre novas oportunidades para o talento existente dessa mesma organização. Se alguém pode trabalhar remotamente, as estratégias de retenção são cada vez mais importantes. Alguns movimentos-chave para reter os melhores talentos são:

- Personalize a experiência híbrida de um indivíduo perguntando o que ele precisa em termos de seu equilíbrio remoto/no local, flexibilidade para atender a assuntos familiares e os limites que eles precisam estabelecer;
- Compreenda e ajude o talento a trabalhar em direção aos seus objetivos profissionais: investir em mentoria, desenvolvimento profissional e construção de uma carreira acionável;
- Comunique-se regularmente, certificando-se de que cada membro da equipe entenda como seu trabalho contribui para a missão da organização.

Um elemento-chave do sucesso de talentos no local de trabalho híbrido é a acessibilidade. Os empregadores precisam ter certeza de que quando estão pensando em acessibilidade, estão pensando nisso no sentido mais amplo. Isso vai ajudá-los a atrair pessoas, a reter pessoas, a serem inovadores.

As implicações de busca e retenção no formato de trabalho híbrido são enormes e as organizações que acertarem isso terão uma vantagem sobre seus concorrentes para atrair e reter os melhores talentos.

## **LIDERANÇA EM UM AMBIENTE HÍBRIDO**

A pandemia remodelou o modus operandi do C-level. Os líderes estão sendo convidados a pensar em cumprir suas responsabilidades não apenas de forma vertical, mas horizontalmente também. Estão trabalhando mais unidos e olhando seus papéis durante a pandemia de forma mais ampla, em vez de pensar como um especialista técnico com uma mentalidade "isso é tudo que eu faço".

## **ESTAMOS JUNTOS NESSA**

Primeiro, trabalhar no espaço virtual para resolver amplos desafios organizacionais proporcionou um intercâmbio de desafios entre o C-level de diferentes empresas. Como resultado, os líderes individuais podem estar absorvendo o que seus colegas líderes estão pensando e fazendo. A exposição aos papéis uns dos outros e o compartilhamento da urgência da crise do Covid-19 criaram líderes mais preparados e melhores equipes.

## **HABILIDADES ESSENCIAIS (SOFT SKILLS)**

Que as soft skills são importantes para os líderes não é novidade, mas o Covid-19 testou a teoria. Por meio da transformação digital e do ritmo cada vez mais acelerado da mudança, a capacidade de se adaptar, comunicar e empatia aumentaram em importância e impacto. Essas habilidades serão cruciais para organizações e equipes de liderança após a crise do Covid-19.

### **Adaptabilidade**

De acordo com a renomada estrategista do Futuro do Trabalho Heather McGowan, a adaptabilidade é o fator determinante mais significativo do sucesso para indivíduos e organizações, agora e no futuro. "No trabalho como na vida, o sucesso evolutivo pertence àqueles que podem se adaptar mais facilmente". Com novos modelos de trabalho, cadeias de suprimentos reconfiguradas e inúmeras outras mudanças, os tomadores de decisão precisam estar prontos e capazes de se adaptar.

### **Comunicação**

A capacidade de se comunicar efetivamente pode ser a habilidade de liderança mais importante ao término da pandemia. No contexto de incertezas, mudanças contínuas e ameaças à saúde globais em evolução, a comunicação confiável e autêntica manterão as equipes unidas, manterão os funcionários engajados e garantirão a confiança de todas as partes interessadas, mesmo em tempos de turbulência.

### **Empatia**

O Covid-19 forneceu vários exemplos de liderança empática. A capacidade de ouvir, entender e ser vulnerável promove a conexão e a confiança. A empatia é impactante tanto nas interações pessoais quanto nas decisões políticas, como licença familiar, trabalho flexível e apoio à saúde.

## **AVALIAÇÕES PARA O FUTURO**

O mundo está mudando e os líderes devem se adaptar de acordo. Como as consultorias de recrutamento podem avaliar as soft skills como adaptabilidade, comunicação e empatia? Quais candidatos são líderes que podem mostrar aos funcionários que são

humanos, impulsionar a mudança, liderar inclusivamente ou se conectar autenticamente?

Entrevistadores qualificados podem obter algumas dessas qualidades sob demanda. Testes psicométricos sofisticados e *role play* também são esclarecedores.

Avaliar a vulnerabilidade? As pessoas que falam sobre seus valores muitas vezes podem ser um sinal de que também podem estar confortáveis em compartilhar-se de forma vulnerável quando necessário.

Consultores de liderança entendem que pode levar de 12 a 18 meses para mudar um comportamento. Mudar múltiplos comportamentos em toda uma organização será uma tarefa hercúlea e os líderes que podem impulsionar a mudança estarão em alta demanda.

A própria liderança mudou completamente. Requer adaptar-se à maneira como o mundo está mudando, não apenas para melhorar a produtividade em um ambiente em mudança, mas também para ganhar a confiança dos funcionários à medida que as organizações continuam a se adaptar.

### **COMO A MUDANÇA PARA UM ESCRITÓRIO HÍBRIDO IMPACTA AS PESSOAS E A CULTURA?**

Um fato da pandemia é que parece termos nos tornados mais humanos. Crianças e animais de estimação vagavam em nossas reuniões virtuais. Nos tornamos mais propensos a compartilhar o estresse de nossas vidas e baixar nossa guarda. Pode ser que a vulnerabilidade compartilhada e a autenticidade dos bloqueios Covid-19 tenham dado às organizações um salto para adaptar suas culturas ao mundo do trabalho híbrido. Como Mônica Kang fundadora da InnovatorsBox disse: "A visão de crianças invadindo reuniões do Zoom ou da lavanderia das pessoas deve ter suavizado até mesmo os gerentes mais durões, levando-os a prestar mais atenção em seus funcionários."

Algo sobre os bloqueios do Covid elevou como os funcionários se sentiam sobre seus locais de trabalho. Uma pesquisa realizada pela empresa de software Quantum Workplace constatou que a participação de funcionários "altamente engajados" cresceu 11% em relação ao ano anterior durante a pandemia. A mesma pesquisa constatou que os maiores aumentos foram nas áreas de comunicação e liderança.

Um lembrete rápido sobre o valor da cultura: "Empresas com culturas saudáveis têm três vezes mais retornos totais aos acionistas". O podcast da McKinsey, "Cultura no local de trabalho híbrido", também destacou uma contradição interessante. De acordo com Bryan Hancock, sócio da McKinsey, alguns líderes estão pensando em como perpetuar sua cultura em um ambiente híbrido e outros acreditam que precisam de todos de volta ao local para preservar sua cultura.

A cultura pesa sobre os líderes que precisam tomar decisões quanto ao trabalho híbrido porque uma cultura saudável da empresa desbloqueia o esforço restritivo, reduz a rotatividade no trabalho e melhora o desempenho. Ela cria embaixadores de marcas, gera confiança e leva à colaboração, tomada de risco e inovação. "As normas culturais definem o que é incentivado, desencorajado, aceito ou rejeitado dentro de um grupo.

Quando adequadamente alinhada com valores pessoais, impulsos e necessidades, a cultura pode liberar enorme quantidade de energia para um propósito compartilhado e promover a capacidade de uma organização prosperar."

Mas como uma organização desenvolve e mantém sua cultura em um ambiente híbrido? Tradicionalmente, a cultura é algo captado primeiramente pela exposição, andando pelos corredores e se envolvendo com colegas. Essas interações são uma baixa da pandemia.

Os líderes reforçam a cultura pelo seu exemplo. "Quando ambientados em um mesmo local, os líderes muitas vezes transmitem implicitamente a cultura moldando comportamentos e valores na presença de seus funcionários". Esse exemplo é mais difícil de definir em um ambiente híbrido, mas os líderes podem reforçar a cultura corporativa em todas as oportunidades, se envolver formalmente e informalmente com equipes em toda a organização, organizar e trabalhar para se fazer presente.

Gensler recomenda "colisões curadas" no local de trabalho híbrido para promover a conexão. Tais interações poderiam ser em forma de jogos, com os funcionários sendo desafiados a uma caça ao tesouro social, separados por pessoas em funções, tempo de casa e assim por diante.

#### **Outras recomendações:**

- Inclua os funcionários nas definições das regras do retorno ao local de trabalho;
- Faça tudo funcionar tão bem para o funcionário remoto como o funcionário no local;
- Sedie reuniões virtuais com toda a equipe com mais frequência;
- Mantenha o foco no propósito;
- Ofereça localização privilegiada;
- Adapte tradições importantes e crie novos rituais que sejam inclusivos em todo o local de trabalho;
- Faça a curadoria de interações sociais digitais para fomentar a conexão;
- Agende eventos presenciais para reforçar relacionamentos.

Uma vantagem para a cultura é que o trabalho remoto removeu vieses implícitos — pessoas com diferenças navegam com menos reações online do que estivessem presencialmente. Ao mesmo tempo, a visibilidade que é um desafio para as minorias no local de trabalho pode ser diminuída. Joy Fitzgerald, diretora de diversidade e inclusão da Eli Lilly, disse ao The New York Times: "se as pessoas não te conhecem, não te veem. Cria um maior grau de complexidade e desafio para grupos minoritários".

Podem surgir desigualdades e imprevistos adicionais no local de trabalho híbrido. "Pessoas bem pagas, com bons empregos provavelmente terão a flexibilidade de pegar crianças na escola ou executar outras tarefas. Suas interações com aqueles com empregos piores — os "trabalhadores essenciais" que se movimentam em espaços públicos e mantêm a economia em movimento — podem se tornar, no extremo, pouco mais do que abrir a porta para uma entrega. Não é fácil prever as consequências políticas desse novo modelo, mas parecem improváveis de serem benignas."

Como você integra uma força de trabalho híbrida? Como evitar a desigualdade entre aqueles que estão no local e aqueles que são remotos? O privilégio de um cenário de trabalho híbrido beneficiará desproporcionalmente os mais ricos, com os trabalhadores no local perdendo seus benefícios? Ou será que aqueles que trabalham remotamente se encontram fora de vista quando se trata de tarefas decisivas, notícias importantes ou relacionamentos de mentoria e bonificação? Por mais que tenhamos gostado de entrar na casa um do outro pela videoconferência, como podemos respeitar a privacidade um do outro, como podemos remover o julgamento do que vemos da vida pessoal um do outro, especialmente para pessoas que não se sentem confortáveis em trazer sua privacidade para o local de trabalho?

Esses desafios para a cultura trazem à luz a importância das soft skills e devem estar à frente da mente dos líderes. Culturas que valorizam o respeito e a dignidade de cada funcionário, que resistem ao preconceito, amplificam todas as vozes e que estão focadas em um propósito compartilhado se adaptarão às mudanças inerentes à mudança para o híbrido. E prosperarão em qualquer forma que suas organizações tomem no novo mundo do trabalho.

### **O QUE ACONTECE A SEGUIR NO TURNO PARA O TRABALHO HÍBRIDO?**

Pesquisa realizada pelo The Conference Board prevê uma grande mudança para o trabalho remoto, com o retorno ao local de trabalho necessário para alguns funcionários e opcional para outros. Esse modelo provavelmente será semelhante em corporações multinacionais e organizações maiores, em todo o mundo.

Lynda Gratton, professora de administração da London Business School, aconselha as organizações a fazerem a transição lentamente e deixarem as coisas acontecerem antes de se trancarem em uma decisão. Devem estar sempre preparadas para as trocas inevitáveis que vêm com qualquer modelo, aceitar que será necessário tomar alguns risco e experimentação para aprender a fazer o trabalho híbrido e reconhecer as habilidades de liderança, como empatia e criatividade, que o novo mundo do trabalho exigirá”.

De qualquer forma, o Covid acelerou o que ia acontecer de qualquer maneira. "A pandemia tem sido uma catástrofe para muitos, mas seu legado duradouro pode ser um mundo melhor de trabalho, pois acelera as mudanças que já estavam em curso e destaca os lugares onde mais melhorias são necessárias." Essas mudanças incluem mais flexibilidade para os trabalhadores, melhorias na liderança e no direito do trabalho e redução da desigualdade.

O que vem a seguir é um alvo em movimento. As "melhores práticas" ainda não foram escritas. Não há uma única receita para criar o local de trabalho híbrido perfeito. Para a maioria dos líderes e organizações, o modelo que sai da pandemia vai tomar forma pela tentativa e erro. Aqueles líderes que se envolvem e ouvem seus funcionários, que lideram com clareza e empatia e que estão dispostos a se adaptar conforme necessário estão em uma posição privilegiada para ter sucesso no futuro em evolução do trabalho.

**Autores membros contribuintes da AESC**

Katja Hanns-Terrill - Managing Partner - Odgers Berndtson Frankfurt

Marianne McNamara - Operations Director, US Coulter Partners - Boston

Jason Murray - President and Managing Partner - BIPOC Executive Search - Toronto

Nick Robeson - Managing Partner (UK and Ireland) - Boyden - London

Thayanie Ujino - Managing Partner - FESA Group - São Paulo

Annelize van Rensburg - Global Chair - Signium – Johannesburg

Confira o texto original em no site da [AESC](https://www.aesc.com).