



Seremos Híbridos?

OS DESAFIOS DA FORMATAÇÃO DOS
MODELOS DE TRABALHO PÓS COVID-19



Direção Técnica
Cristina Panella

Direção Geral e Redação
Alessandra Lotufo





To be em casa, or not to be em casa?

A pandemia da Covid-19 nos levou em direção a um experimento gigante, que já mostrava ser tendência há algum tempo no mundo: o trabalho remoto.

Depois de quase dois anos vivendo esta nova realidade, temos dois grandes blocos de opinião: uns exaltam a libertação das paredes do escritório, a diminuição da poluição em consequência do menor uso de automóveis e a extinção do tempo de deslocamento. Por outro lado, há os que apontam a destruição do mercado imobiliário comercial e o desmantelamento dos centros urbanos, além de alegarem dificuldade de desligar-se do trabalho, que invade horas preciosas que deveriam ser dedicadas a questões pessoais. A verdade é que o evento da pandemia nos impôs uma rotina que não necessariamente viveremos a partir de agora, já que vislumbramos a diminuição das restrições sanitárias. Os modelos híbridos, que parecem ter maior adesão neste momento, não replicarão o que experimentamos durante este tempo de isolamento. Os desenhos de agora são variados e pautados em desejos e possíveis arranjos que poderão ou não funcionar no futuro próximo, justamente por serem novos modelos que ainda estão sendo testados.

Dado o papel que os escritórios desempenharam nos últimos 100 anos, livrar-se deles sem dúvida pode causar impacto em questões que vão desde isolamento pessoal até construções culturais e políticas.

Já pensaram nisso?

A woman with dark hair in a ponytail, wearing glasses and a white t-shirt, is sitting at a desk. She has a large, colorful tattoo on her right arm. She is holding a baby in her left arm while her right hand is on a laptop keyboard. The background is a bright, out-of-focus indoor space.

Trabalhando a qualquer hora,

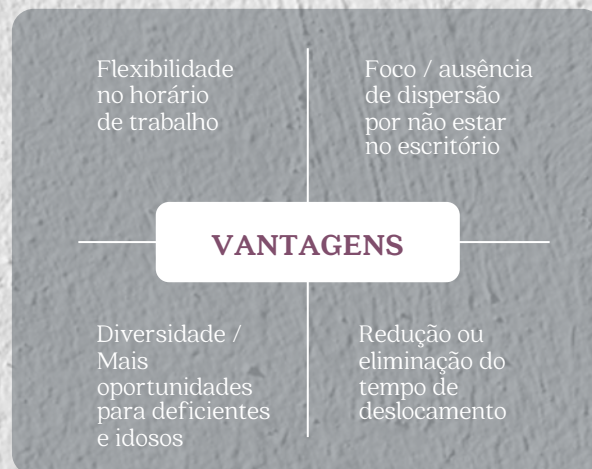
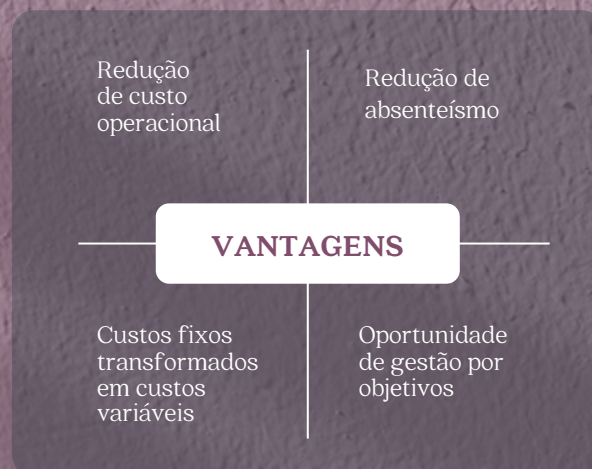
em qualquer lugar:

Já faz algum tempo que as pessoas querem ter acesso a algum modelo que possibilite o trabalho remoto. Mas, querer não é poder, já dizia o velho ditado popular. Na verdade, quem dá as cartas neste contexto são os empregadores. Eles decidirão as regras do jogo.

Estamos em um momento de inflexão com relação ao espaço de trabalho: empresas como Facebook, Twitter e outras *techs* anunciaram que boa parcela de sua força de trabalho será remota. Já empresas como Goldman Sachs e JP Morgan anunciaram que é muito importante que todos voltem ao escritório. Ainda não há consenso. As questões são complexas, o que indica que ainda estamos decidindo.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO REMOTO

para quem
trabalha



para quem
contrata



De modo geral, as pessoas relatam que a experiência de trabalhar em casa foi muito positiva, algo impensável de se viabilizar nesta escala dois anos atrás. Há uma percepção de aumento de performance durante o trabalho remoto na pandemia, mas isso pode ter outras motivações além das já conhecidas flexibilidade de horários e proximidade da família.

Não podemos esquecer que o desemprego aumentou consideravelmente durante os meses de restrições sanitárias, e a luta pela permanência na posição pode ter trazido estímulos para que o colaborador trabalhasse mais horas e com mais afinco — o que mostra que há mais dados a serem considerados do que a percepção das pessoas.

Tudo indica que teremos uma grande virada nas relações de trabalho daqui para diante e, diferentemente dos dois últimos anos, será possível oferecer mais de uma opção aos colaboradores. Já sabemos que o trabalho remoto não conseguirá sanar todas as questões relativas ao work-life balance, e o papel da liderança neste contexto é fundamental para ajudar a conduzir a nova fase.

Assegurar que as equipes funcionem de forma colaborativa, mesmo em diferentes ambientes, é uma das novas atribuições dos líderes pós-pandemia.

E o que um líder de times
remotos tem de diferente?

A (nova) liderança





Os princípios
de liderança

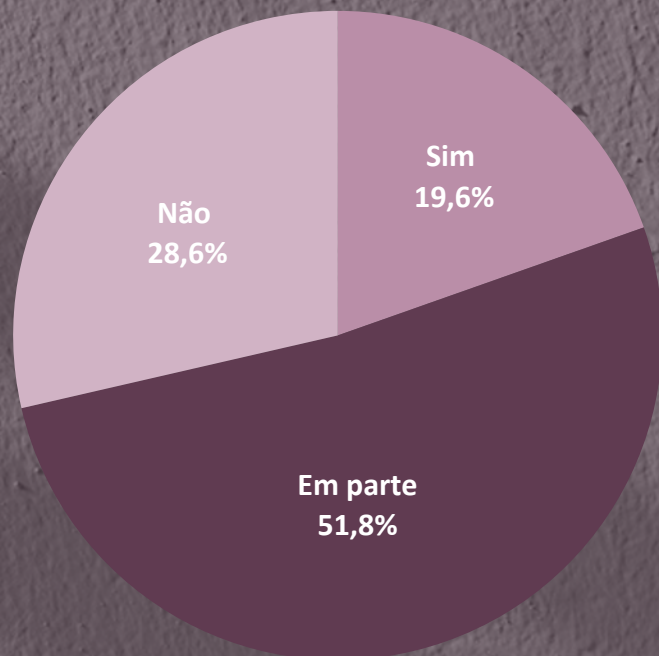
**não
muda
ram,**

eles são
princípios.

Os princípios de liderança **são atemporais**, independentemente de onde você - e seu pessoal - estejam. O que mudou é que as pessoas estão trabalhando em lugares diferentes e, talvez, em momentos diferentes.

Sim, sabemos que houve uma mudança fundamental na maneira como as pessoas trabalham colaborativamente e como os líderes se comunicam. Essas mudanças impactam profundamente a forma como os líderes pensam, agem e se relacionam com seus times.

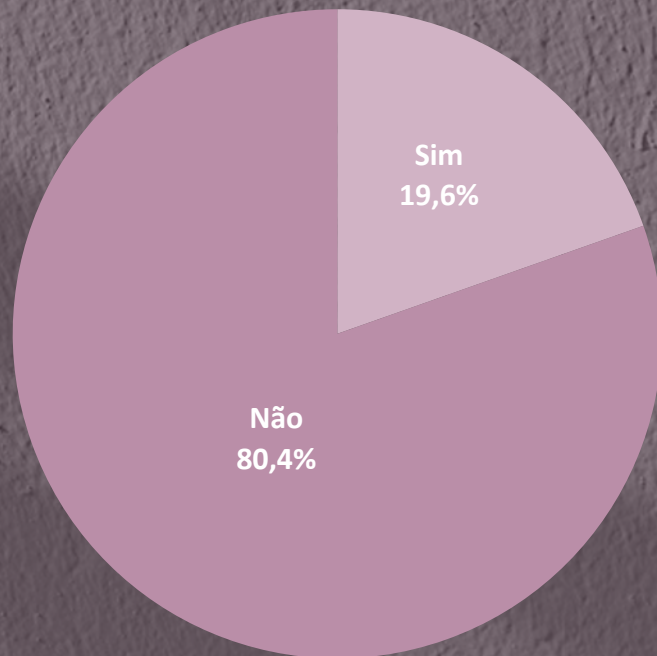
Você acredita que os modelos de LIDERANÇA são definidos em função do setor de atuação econômica ou do tipo de negócio?



Para a maioria dos respondentes, o setor econômico em que a organização opera define, ao menos em parte, o modelo de liderança da empresa. A concordância ultrapassa 70% quando considerados aqueles que afirmam ter certeza dessa influência.

Base: 56 respondentes

Você acredita que os modelos de LIDERANÇA são definidos ou adotados em função do nível de escolaridade dos colaboradores, ou seja, quanto menor o nível de escolaridade, maior a necessidade de controle?



A questão da escolaridade dos colaboradores não foi considerada relevante para a definição dos modelos de liderança por mais de 80% dos respondentes.

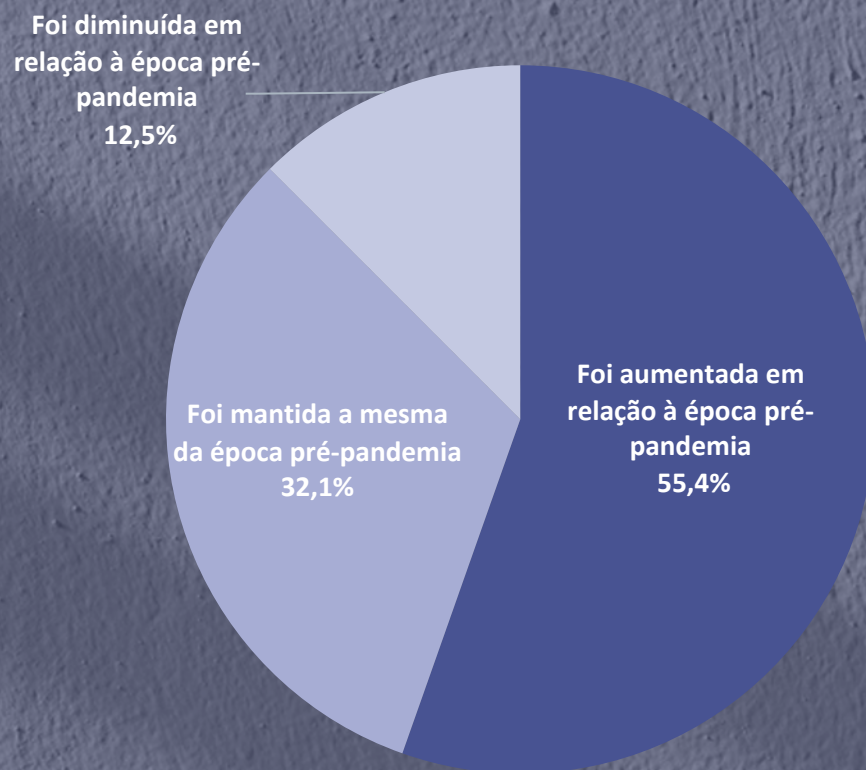
Base: 56 respondentes



Algumas pesquisas relatam que a relação do colaborador com seu líder **MELHOROU** durante a pandemia. Será que isso se deu por diminuição do contato entre eles, ou o contexto remoto fez com que os líderes aumentassem os pontos de contato com seus times?

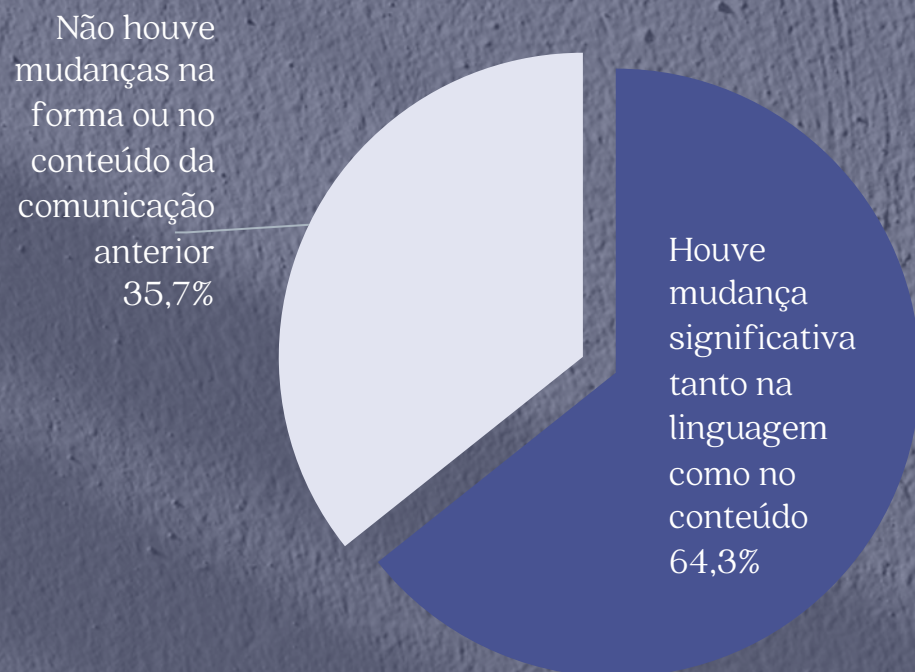


Pensando na comunicação com a liderança, em sua empresa, a frequência da comunicação dos líderes com os colaboradores...



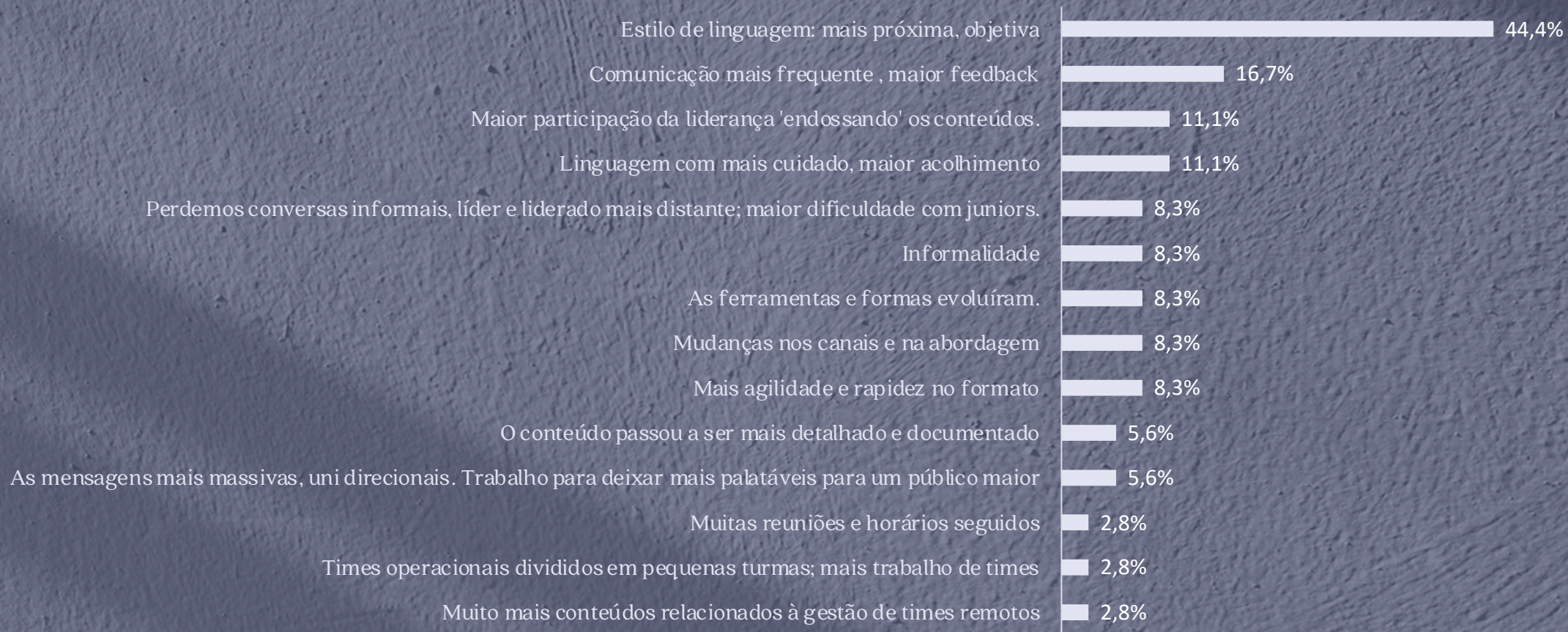
Para a maioria dos respondentes (55,4%), a comunicação da liderança com os colaboradores sofreu aumento significativo em relação à época anterior à pandemia. Pouco menos de um terço avaliou que foi mantida a mesma frequência anterior e somente 12,5% consideraram ter havido diminuição.

E em relação à forma e conteúdo?



Para quase dois terços dos respondentes (64,3%), houve mudança na comunicação da liderança com os colaboradores. A adoção de uma linguagem mais próxima e objetiva foi apontada como a principal delas, assim como o aumento na frequência da comunicação.

Forma e conteúdo da comunicação



Base: 56 respondentes

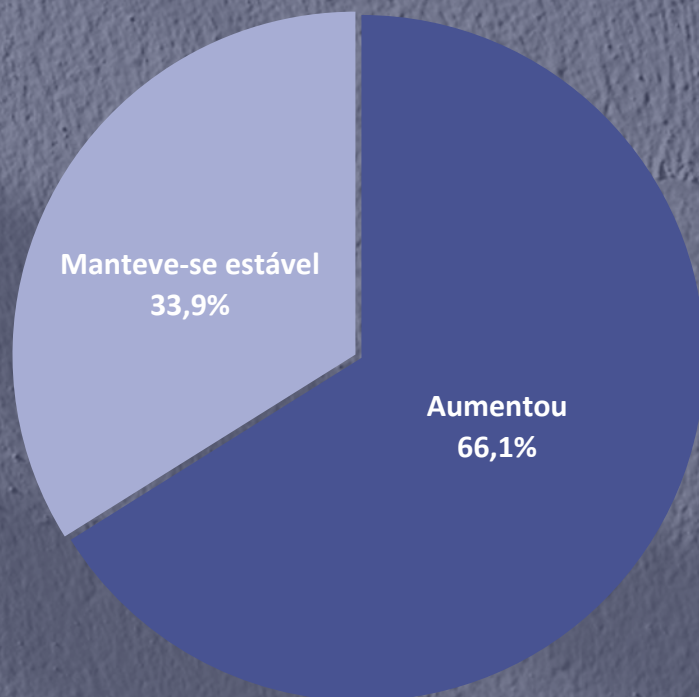
Gestão de ambiguidades e complexidades

Sabemos que poucas empresas têm ideia da real performance de seus colaboradores em modo remoto. O contexto fluido pós-revolução digital nos traz mais dificuldades em capturar os indicadores necessários para o monitoramento do estado de espírito de cada indivíduo. São muitas variáveis e as questões de saúde mental nos levam a uma personalização ainda maior das relações de trabalho.



Saber como reage cada indivíduo diante da ambiguidade e da complexidade cada vez maiores do mundo contemporâneo **faz com que o papel do líder se estenda**. Analisar números registrados em timesheets e quantidade de tarefas finalizadas não é mais suficiente. Seguindo a tendência das novas gerações, uma nova forma de se relacionar nasce perpassando as telas dos computadores e smartphones.

Em sua percepção, a produtividade dos colaboradores em home office...



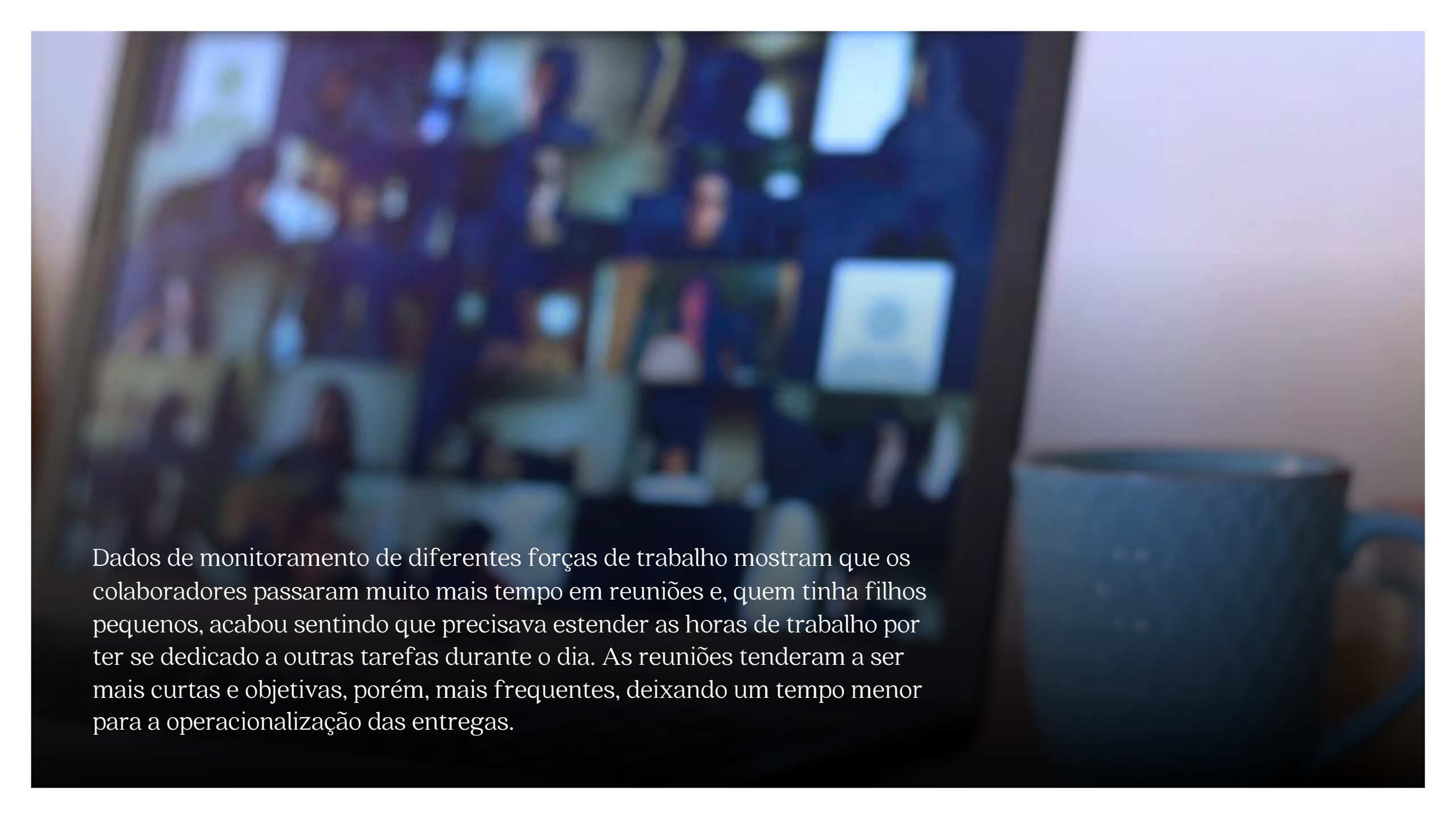
Nenhum dos respondentes considerou que houve diminuição da produtividade dos colaboradores em home office.

Ao contrário: para dois terços dos participantes da pesquisa, a produtividade aumentou (o outro terço considerando que ela manteve-se estável).

A woman with long brown hair is sleeping at her laptop. She is wearing a light pink shirt and white earbuds. Her head is resting on her hand, and her eyes are closed. The laptop is open in front of her. The background is a soft, out-of-focus grey.

Muitos colaboradores produziram mais porque trabalharam mais horas durante a pandemia.

Alguns atribuem este alongamento do dia de trabalho ao fato de não haver necessidade de se deslocar. Outros atribuem à relação entre empregador e empregado, que normalmente tende a uma compensação diante de benefícios. Em outras palavras, muitos colaboradores provavelmente sentiram a necessidade de compensar a organização por ter permitido que mantivessem seus empregos e pudessem trabalhar de casa.

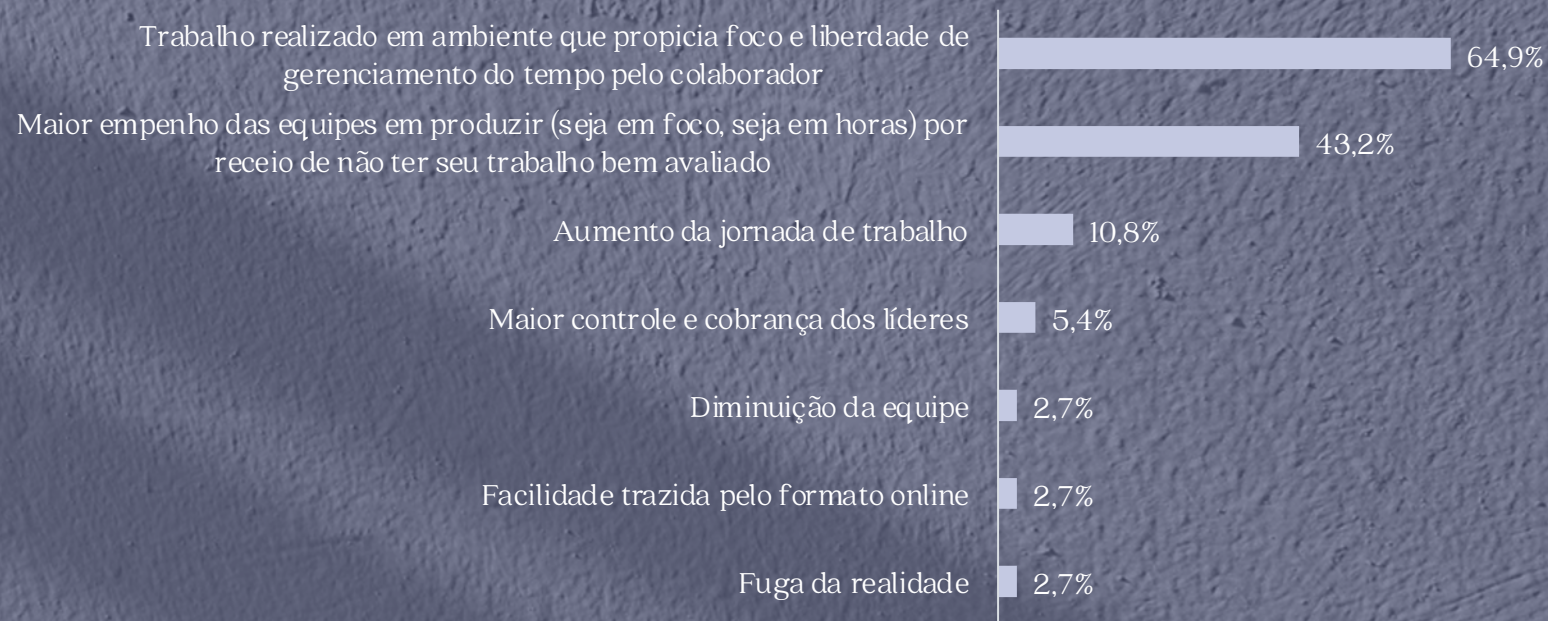


Dados de monitoramento de diferentes forças de trabalho mostram que os colaboradores passaram muito mais tempo em reuniões e, quem tinha filhos pequenos, acabou sentindo que precisava estender as horas de trabalho por ter se dedicado a outras tarefas durante o dia. As reuniões tenderam a ser mais curtas e objetivas, porém, mais frequentes, deixando um tempo menor para a operacionalização das entregas.

O aumento percebido da produtividade em home office ocorreu em função de:

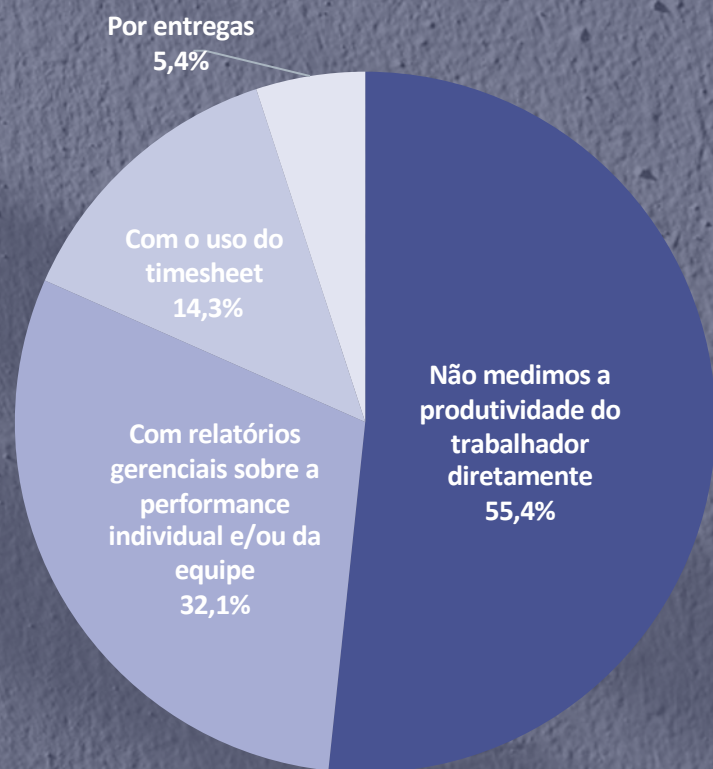
Empenho e receio: dois polos que, para os respondentes, explicam o aumento de produtividade.

Para a maioria deles (64,9%), o trabalho em home office propicia foco e liberdade de gerenciamento do tempo pelo colaborador, contribuindo para o aumento de sua produtividade. Mas, a essa razão, alia-se também o receio das equipes em não ter o seu trabalho bem avaliado (por não estar presente), o que estimula o empenho, como apontado em 43,4% das respostas.



Base: 56 respondentes

Como a sua empresa costumava medir a produtividade de seus colaboradores, antes do período da pandemia?



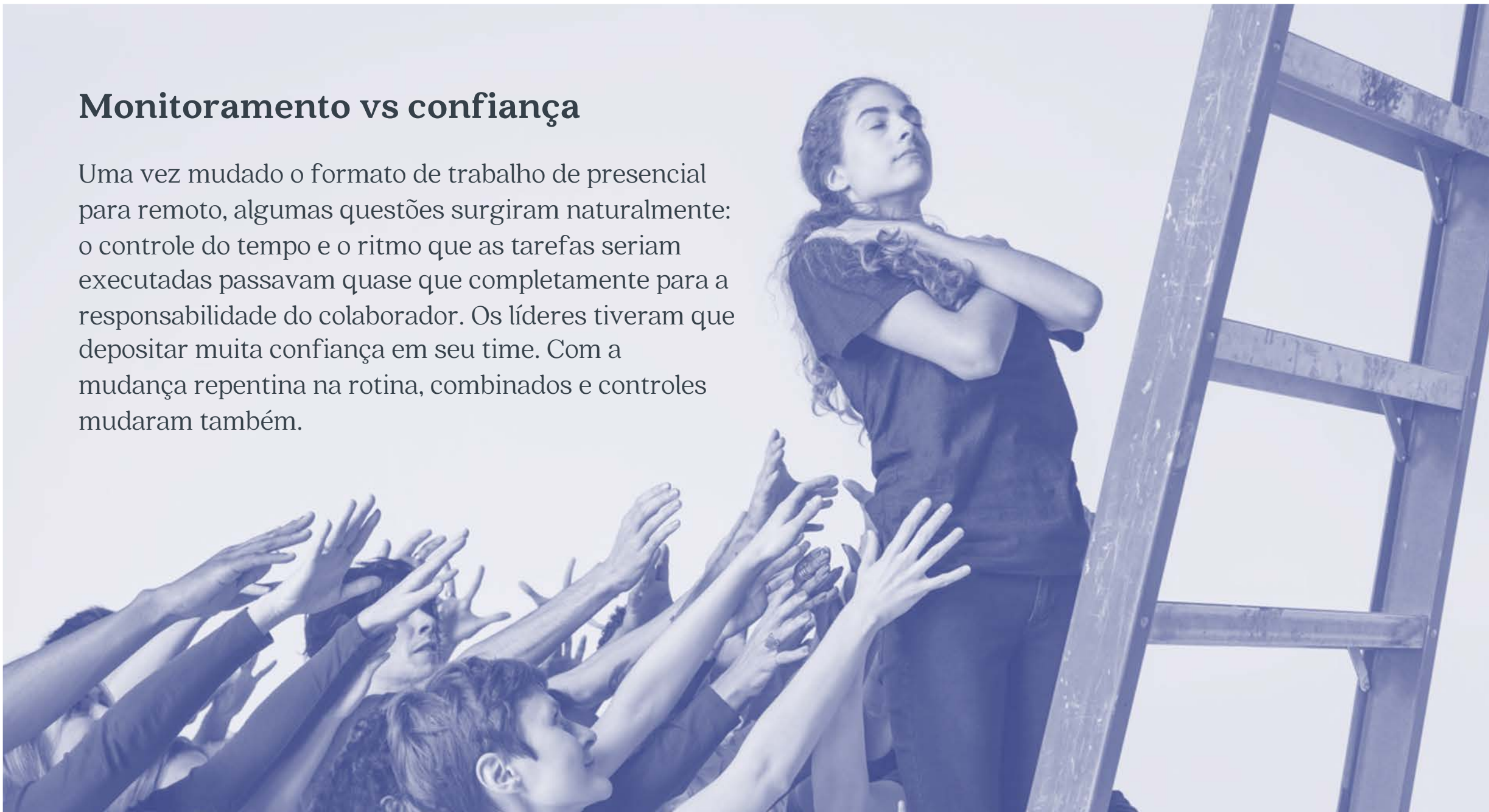
A maioria dos respondente (55,4%) afirmou que a produtividade do trabalhador não é medida diretamente.

Quase um terço das empresas (32,1%) adota relatórios gerenciais sobre a performance, seja ela individual ou da equipe. Outras , em menor número (14,3%), utilizam o timesheet.

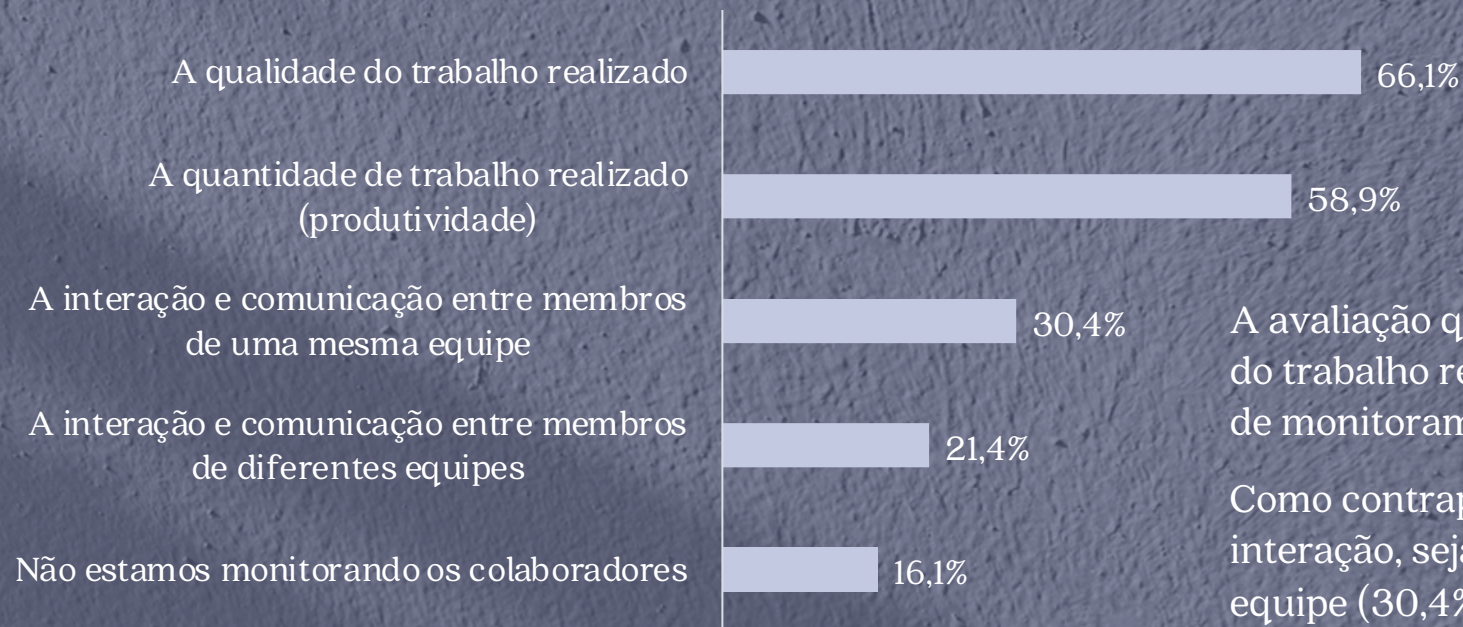
Muito poucas (5,4%) medem a produtividade pelas entregas realizadas pelos indivíduos.

Monitoramento vs confiança

Uma vez mudado o formato de trabalho de presencial para remoto, algumas questões surgiram naturalmente: o controle do tempo e o ritmo que as tarefas seriam executadas passavam quase que completamente para a responsabilidade do colaborador. Os líderes tiveram que depositar muita confiança em seu time. Com a mudança repentina na rotina, combinados e controles mudaram também.



E quais são as formas de monitoramento adotadas nesse período de home office?



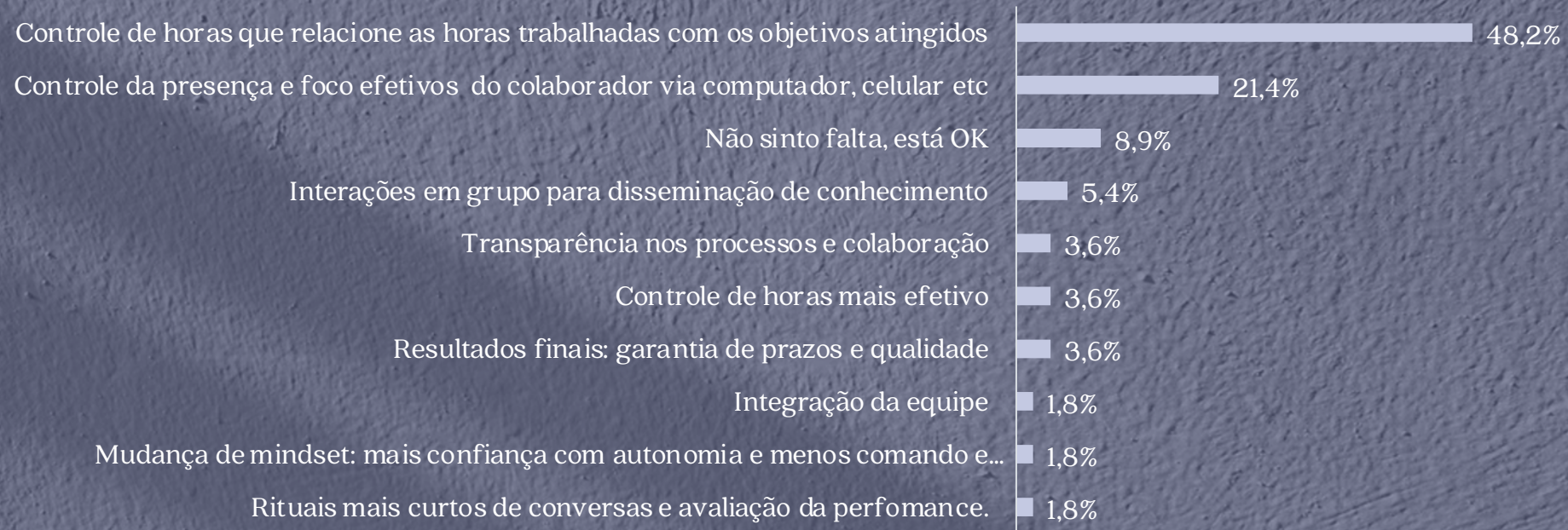
A avaliação qualitativa (66,1%) e quantitativa (58,9%) do trabalho realizado em home office são as formas de monitoramento mais utilizadas.

Como contraponto, o foco é colocado sobre a interação, seja entre colaboradores de uma mesma equipe (30,4%) ou de equipes diferentes (21,4%).

Algumas empresas (16,1%) não estão monitorando os colaboradores.

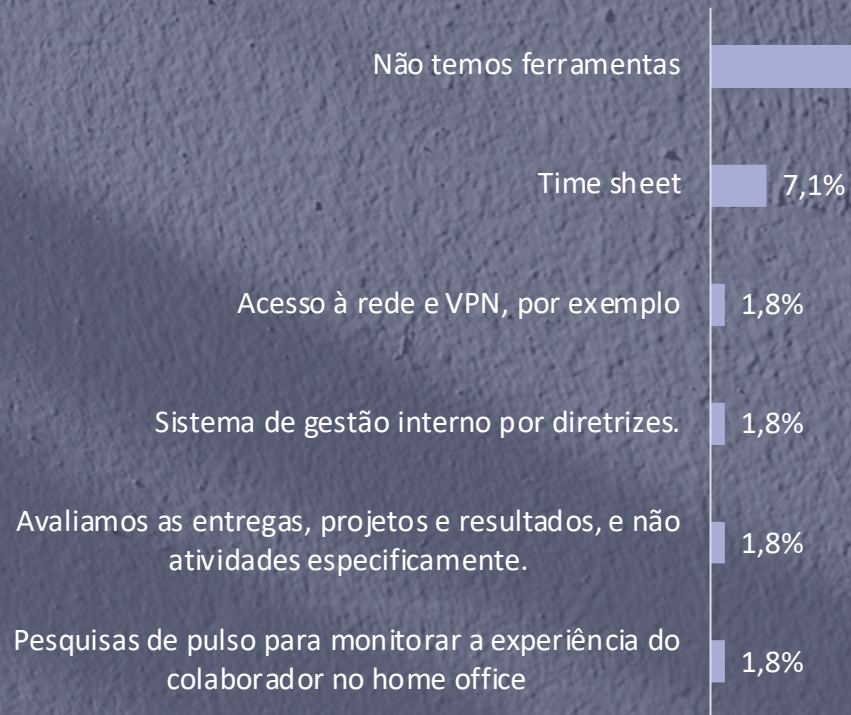
Para uma avaliação acurada e com segurança da eficiência do processo de trabalho em home office e seus resultados, do que mais sente falta?

Muitas empresas buscam uma forma de controle de horas relacionadas com os objetivos atingidos (48,2%). Mas pouco mais de um quinto dos respondentes buscam um controle mais estrito, com controle da presença e foco efetivos (via computador ou celular). Outros mecanismos obtiveram poucas citações.



Base: 56 respondentes

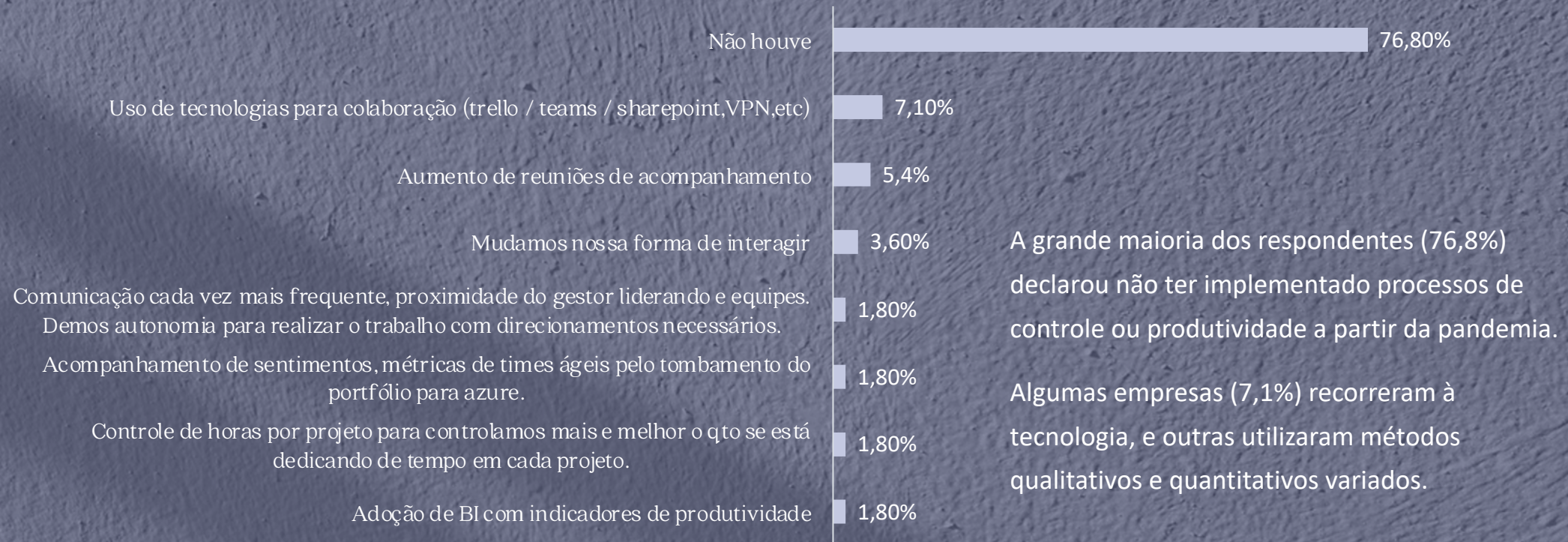
Em sua empresa, há ferramentas ou processos de monitoramento já implementados que passaram a ser utilizados com maior intensidade nesse período de home office?



A grande maioria dos respondentes (85,7%) declarou não ter ferramentas ou processos de monitoramento na empresa.

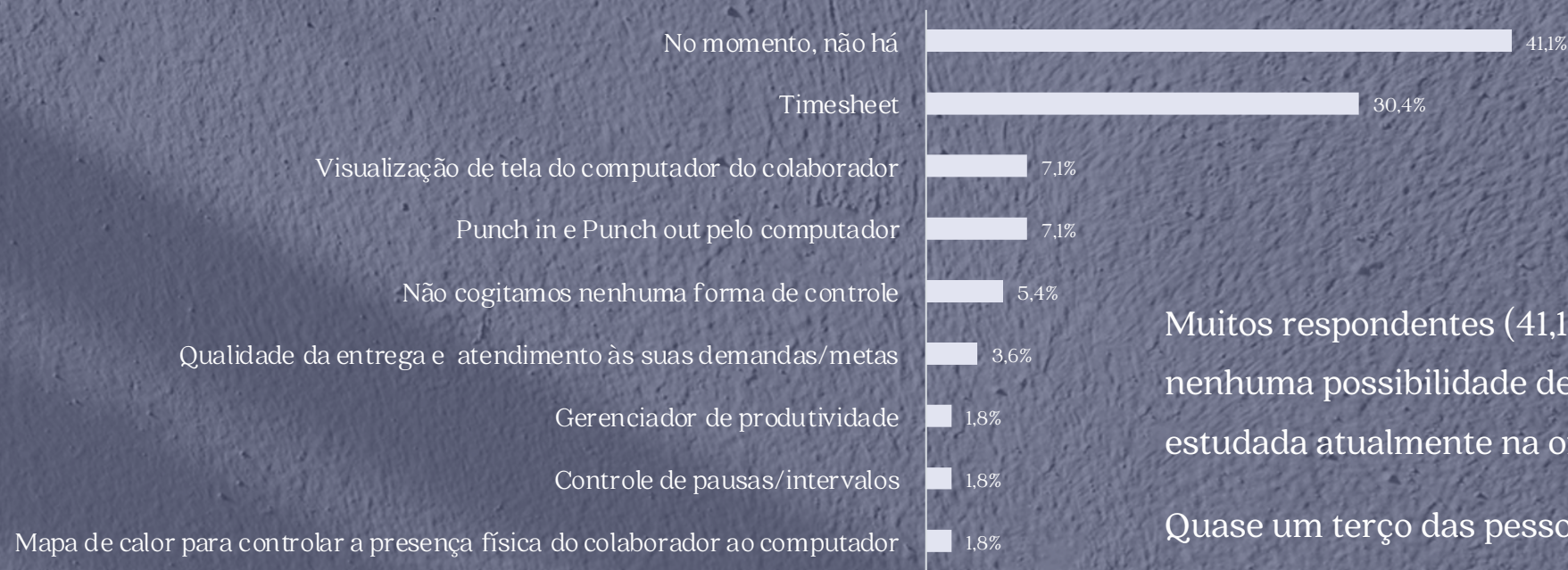
O timesheet, também pouco citado (7,1%), é o instrumento mais comum nas empresas.

Houve algum processo de controle e produtividade implementado a partir da pandemia (ferramentas e processos)? Quais?



Base: 56 respondentes

Que outras possibilidades de monitoramento estudam em sua empresa?



Muitos respondentes (41,1%) declararam não haver nenhuma possibilidade de monitoramento sendo estudada atualmente na organização.

Quase um terço das pessoas (30,4%) apontou o timesheet como ferramenta em estudo. Ele é seguido por opções de controle físico mais efetivo seja visualizando a tela do computador ou monitorando seu uso.

Base: 56 respondentes

Em sua opinião, qual das frases abaixo melhor define as fronteiras que as empresas não deveriam ultrapassar quando se trata de monitorar o indivíduo-colaborador?

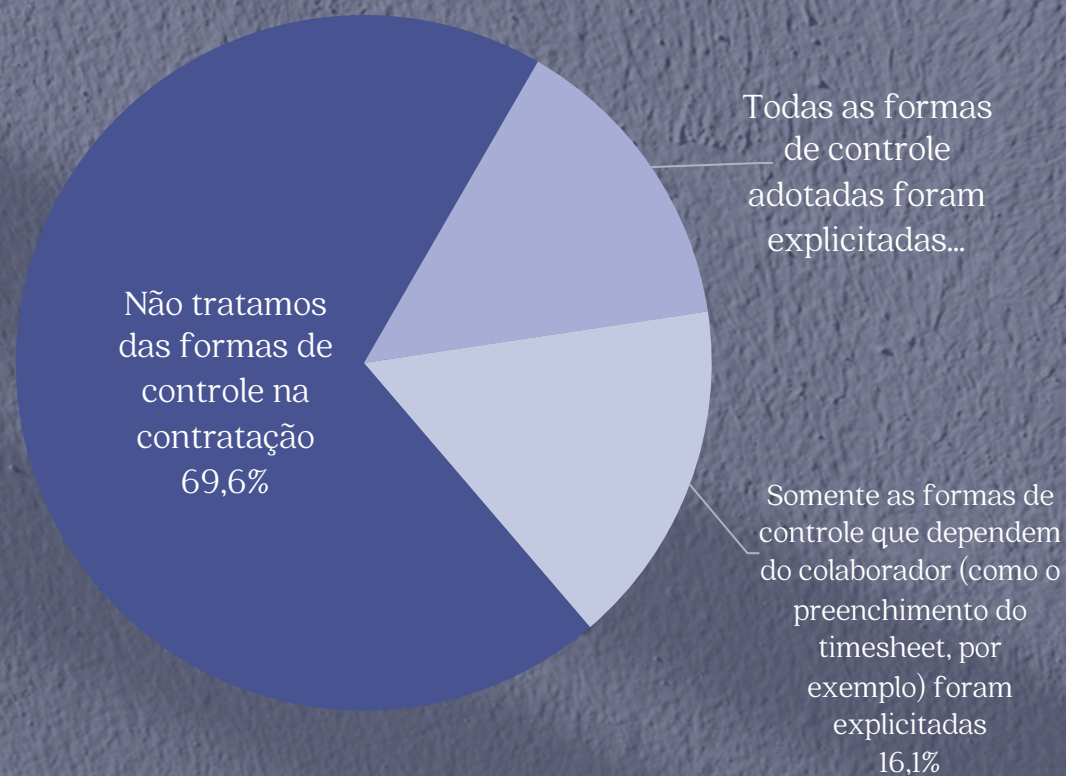


Uma boa parte dos respondentes (44,6%) concordou com a frase que relaciona a mensuração do trabalho à sua qualidade, independentemente do número de horas gasto.

Mas outro número significativo (41,6%) optou pela frase que recomenda confiar na performance do colaborador sem que sejam necessários instrumentos de medida.

Por fim, um pequeno número (14,3%) de participantes acredita que a empresa deve fixar as horas necessárias a cada trabalho para gerenciar o volume demandado ao colaborador.

Quais protocolos foram adotados pelo RH para a contratação de novos colaboradores no período da pandemia no que tange a comunicação das diferentes formas de controle utilizadas?



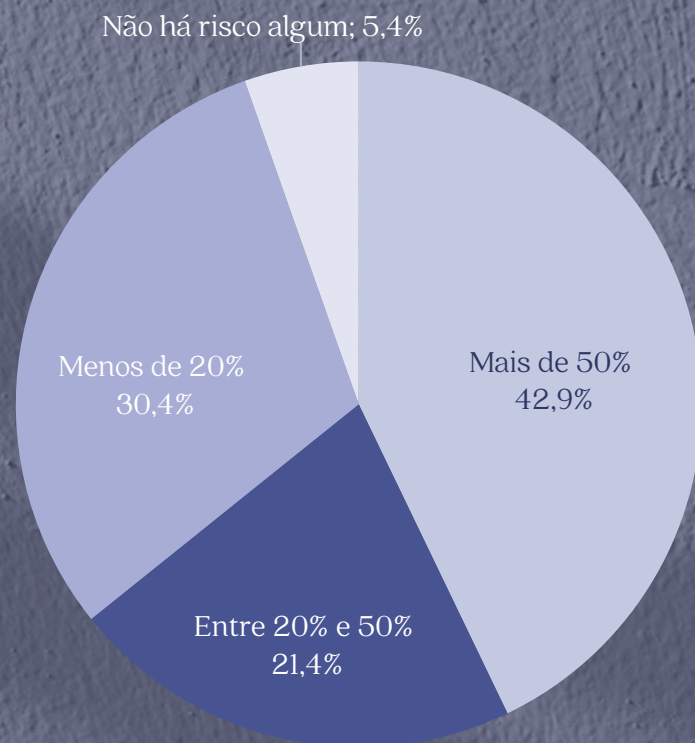
Um número significativo das empresas (69,6%) não trata das formas de controle na contratação de novos colaboradores.

Entre as outras participantes, um pequeno grupo (16,1%) comunica sobre os instrumentos que dependem do colaborador (timesheet, por exemplo).

Somente 14,3% dos respondentes afirmaram comunicar todas as formas de controle adotadas.

Base: 56 respondentes

Em sua opinião e experiência, qual o risco – em probabilidade (%) - do colaborador deixar uma empresa por se sentir monitorado?

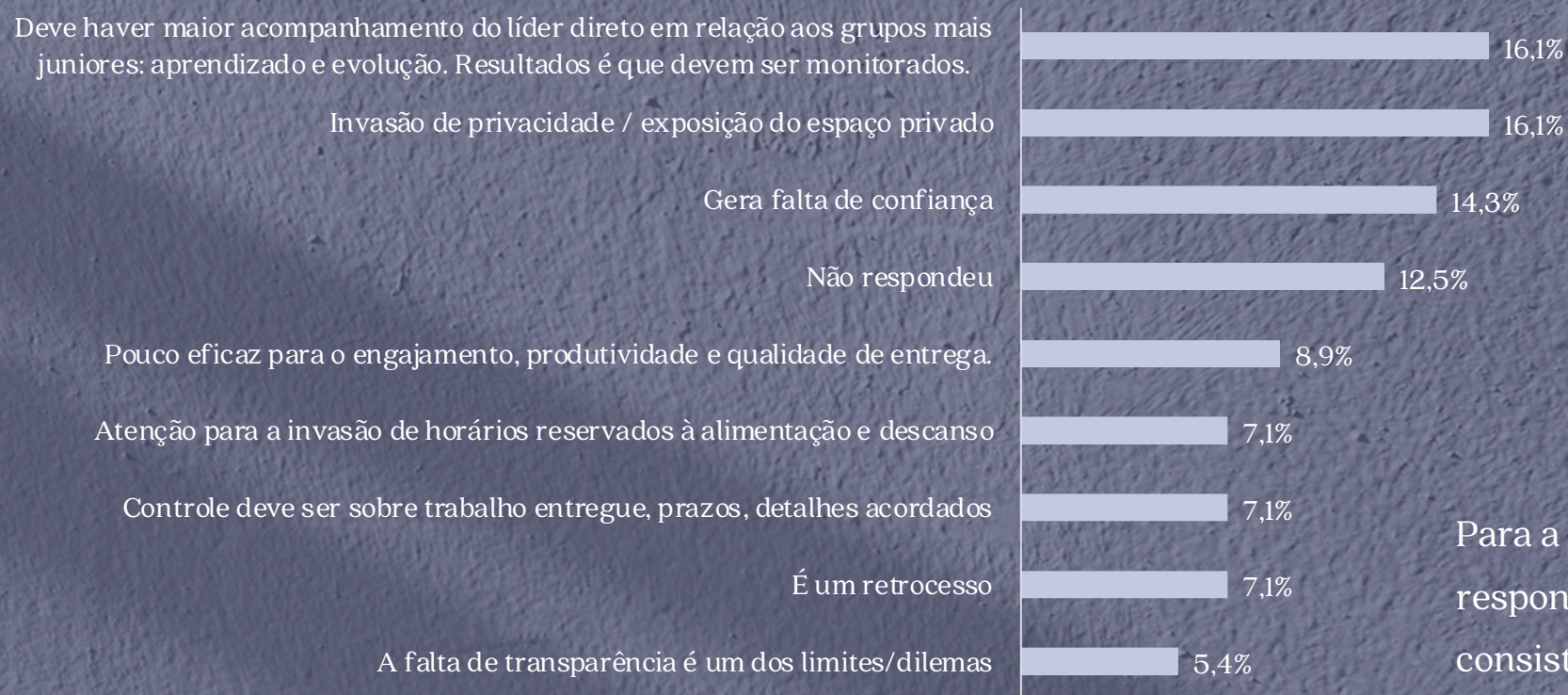


Para 42,9% dos respondentes, o risco de um colaborador abandonar a empresa ao sentir-se monitorado é de mais de 50%.

Quase um terço (30,4%) estima que o é inferior a 20%, mas pouco mais de um quinto (21,4%) coloca essa probabilidade entre 20% e 50%.

Somente 5,4% dos respondentes considera não haver nenhum risco.

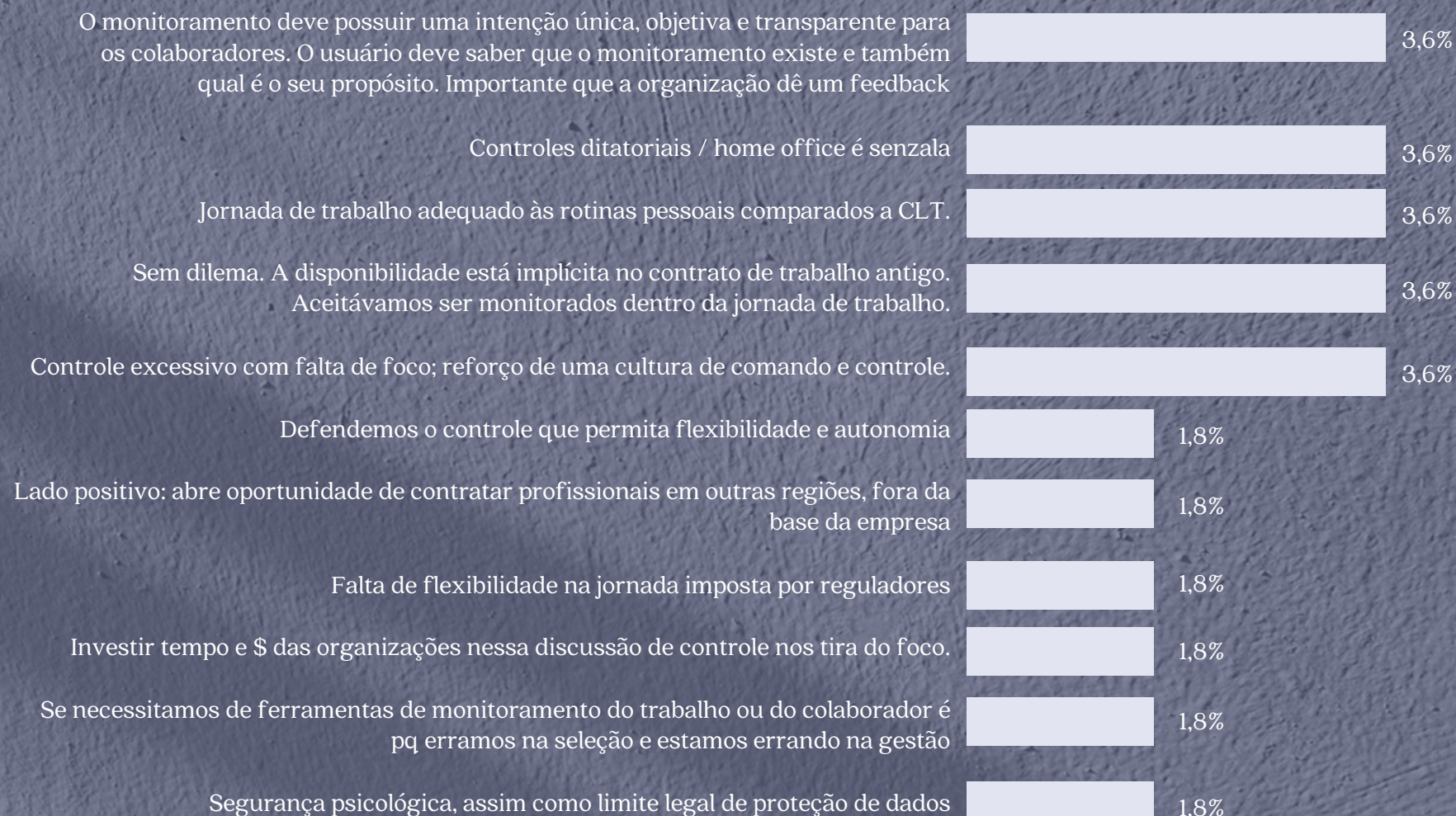
Os entrevistados responderam a uma questão ao final do questionário: “quais os limites ou dilemas éticos que, para você, caracterizam o monitoramento dos colaboradores ?” As respostas estão agrupadas nos gráficos a seguir.



Para a grande maioria que respondeu, o controle de horas consistiria em retrocesso.

Base: 56 respondentes

Dilemas éticos: reações

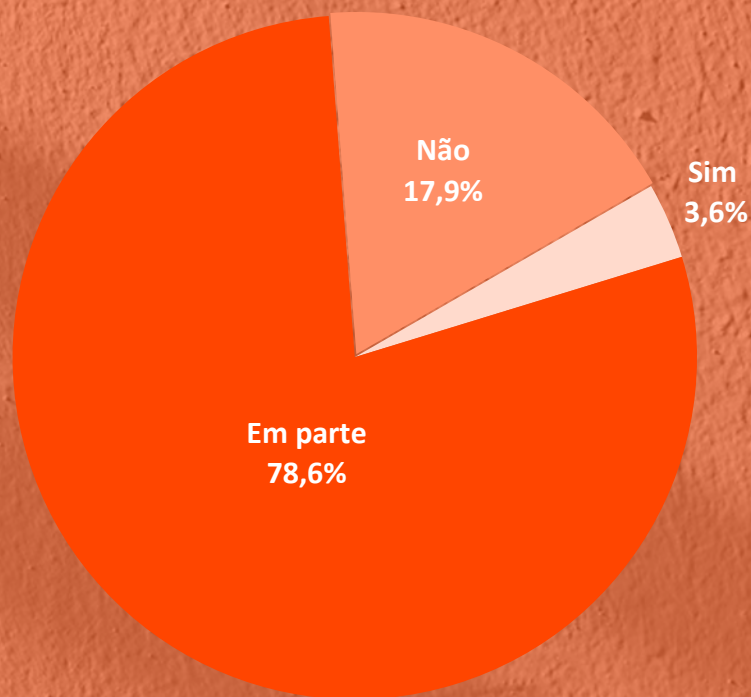


Base: 56 respondentes



Na última década, empresas como Yahoo, IBM e HP foram manchetes quando exigiram que os funcionários que trabalhavam em casa voltassem ao escritório. O consenso entre muitos CEOs na época era impulsionado pela necessidade urgente de inovar e trazer novas soluções para o mercado. Para muitos líderes, isso significava reunir as pessoas fisicamente para construir relacionamentos e gerar novas ideias que fomentassem a inovação. Olhando em retrospectiva, sabemos que o foco na colaboração presencial era necessário para engajar os funcionários. Por outro lado, o que alguns líderes haviam esquecido foi o fato de que os funcionários também precisavam de concentração e o trabalho remoto favorecia esta capacidade. Aos poucos, vamos descobrindo o melhor dos dois mundos, mas... Eles podem coexistir?

Em sua opinião, as empresas estão confortáveis e seguras com o trabalho em home office?



O modelo “home office”, adotado pela maior parte das empresas nesse período de pandemia, é considerado parcialmente seguro e confortável para a grande maioria dos respondentes (mais de 3/4 do total).

Note-se, no entanto, que o modelo não é seguro ou confortável para quase 18%.

Após a experiência desse período de pandemia, qual seria em sua opinião o melhor formato a adotar para as equipes de colaboradores, quando o retorno aos escritórios for possível?



A grande maioria dos respondentes (78,6%) apontou que o modelo híbrido, com parte dos dias de trabalho na empresa e outra no escritório, deverá ser adotado no retorno das atividades.

Para quase um quinto dos participantes (19,6%), haverá adoção plena do home office.

Somente 1,8% declarou que haverá um retorno presencial pleno.

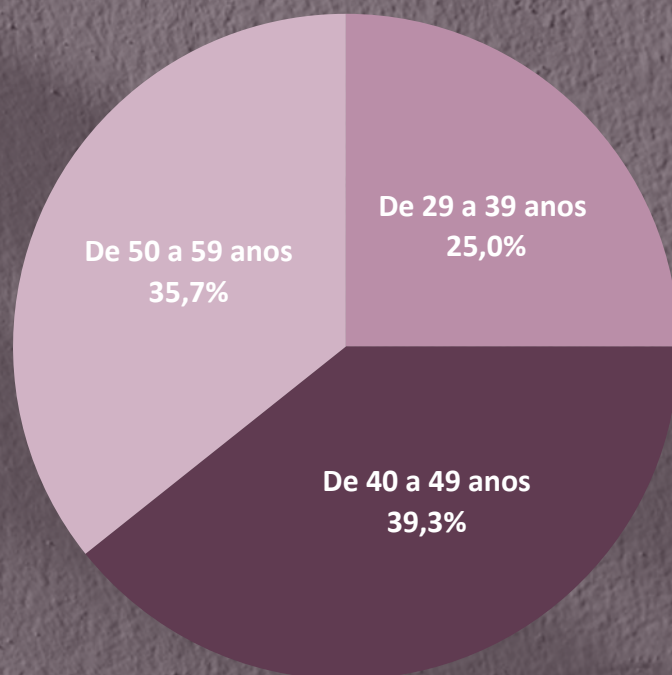
Base: 56 respondentes



Desde os anos 1980, uma tendência em diminuir o investimento em área de escritórios vem fazendo grandes empresas proporem o formato remoto a colaboradores. O que se notou a partir deste movimento foi que, mesmo colaboradores mais voltados ao campo, como consultores e força de vendas, precisam estar no escritório para atividades pontuais e para receber clientes. A pedra fundamental do formato híbrido foi assim estabelecida, mesmo antes da pandemia.

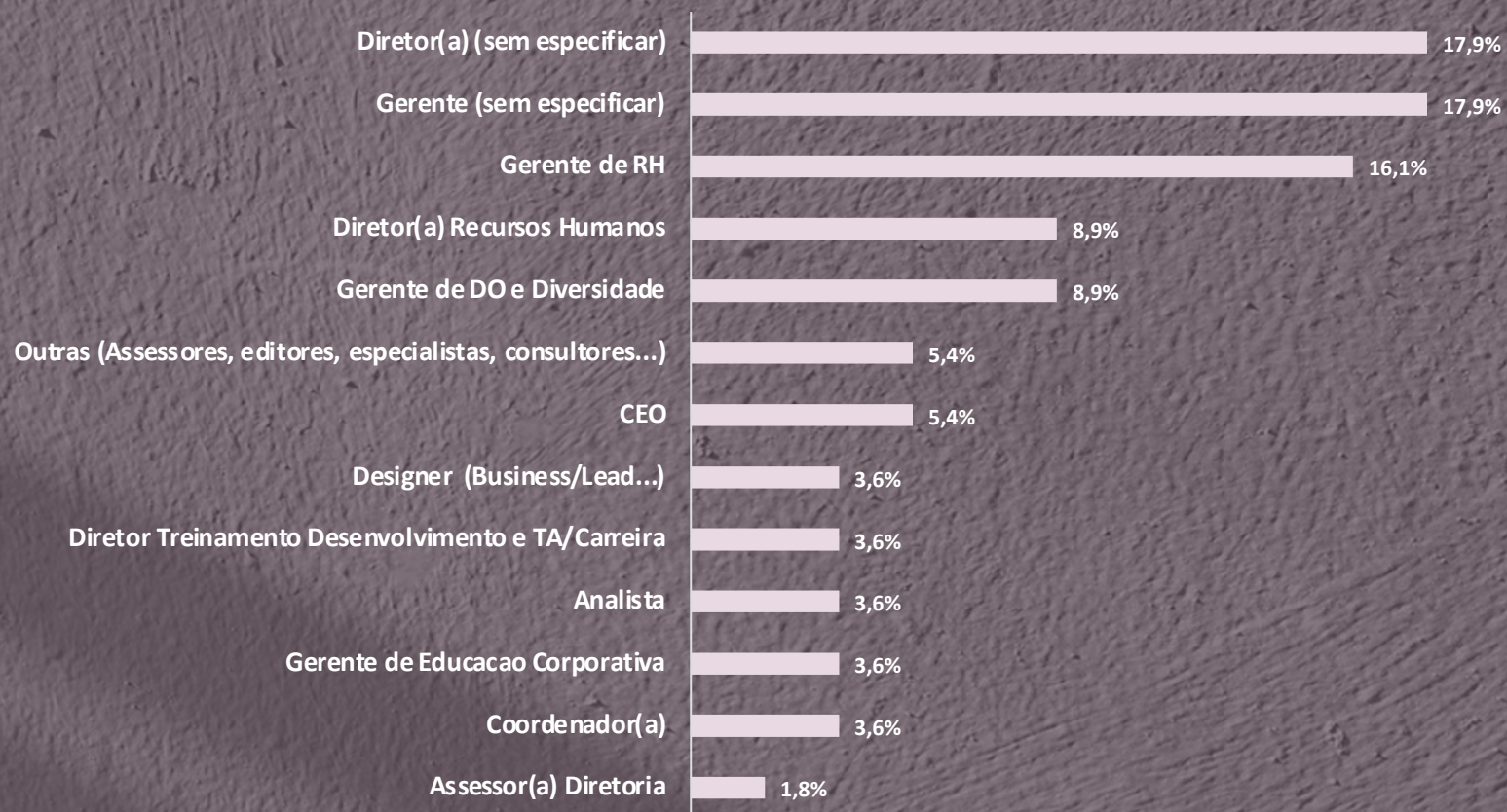
Perfil dos Respondentes da pesquisa realizada pelo núcleo Bossa Trends

Faixa Etária



Base: 56 respondentes

Cargo



Hoje, depois de tudo o que vivemos, verificamos que
haverá uma complexidade maior nas relações de trabalho.
Por outro lado, uma grande oportunidade se apresenta.

**Que tipo de organização
você quer ser?**



Sua cultura atual comporta a

gestão a distância?



Na contramão da tendência que aponta a escolha do modelo de trabalho híbrido como preferencial, David Solomon, CEO da Goldman Sachs, afirmou: “Para uma empresa como a nossa, que tem uma cultura de aprendizagem colaborativa e inovadora, o modelo remoto não é o ideal. E não é o novo normal. É uma aberração que vamos corrigir o mais rápido possível.”



O fato do trabalho remoto ter ido muito melhor do que esperávamos mudou a percepção de líderes que antes presumiam que ninguém faria nada se deixássemos os colaboradores trabalharem em casa.

Isso nos deu abertura para experimentar.

Se, por um lado, parece benéfico dar liberdade aos colaboradores para decidirem quando e onde querem trabalhar, reduzindo o monitoramento e construindo relações de confiança, algumas questões surgem para desafiar este modelo.

Será que o vínculo tradicional é o mais adequado em casos de trabalho remoto?

Quais seriam as configurações possíveis para Arena do Trabalho no contexto pós-pandemia?

Arenas e dilemas

O mundo do trabalho ganhou tamanha complexidade que, ao refletirmos sobre os possíveis cenários, deparamo-nos com inúmeras combinações. São diversas configurações que levam em conta três fatores: ambiente de trabalho, tipos de vínculo e desenhos organizacionais.

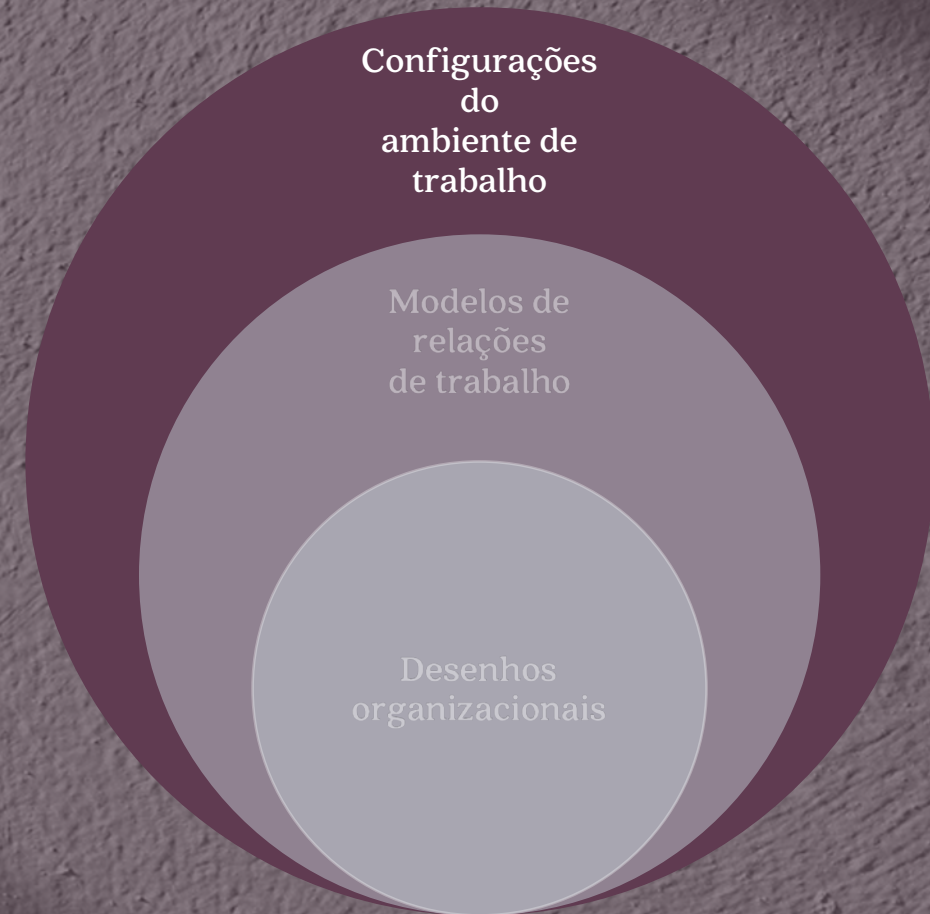
Veja, a seguir, as arenas mais comuns no atual contexto.



As Configurações do ambiente de trabalho podem variar.

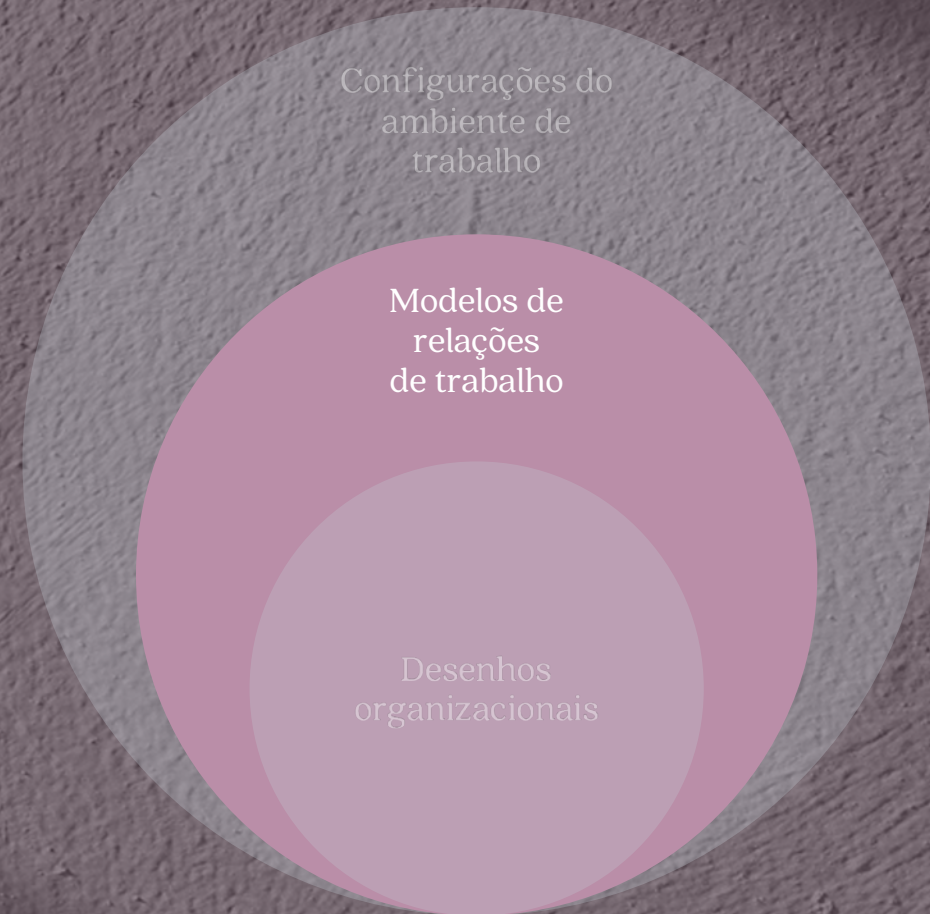
As mais frequentes são:

- On-Stage (presencial),
- Home-Based (remoto),
- Hybrid (parcial presencial/remoto)
- Field (alocação integral em campo - por exemplo, vendas ou fábrica).



As **Relações de trabalho**
também podem variar bastante.

- Uniform (vínculo exclusivo único),
- Flex (vínculo parcial),
- Orbital (trânsito contínuo em múltiplas iniciativas ao redor da organização)
- Critical Mission (alocação restrita para resolução de problemas específicos).



Os **Desenhos Organizacionais**
também podem assumir múltiplas formas:

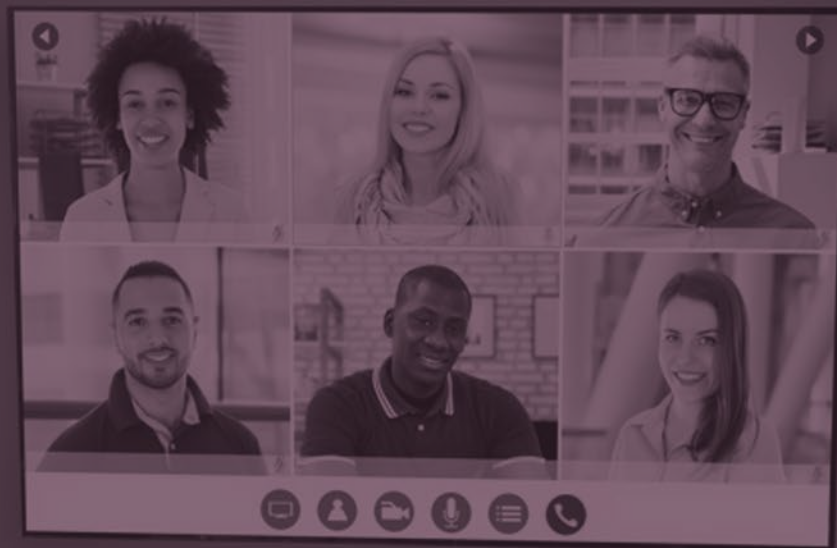
- **Functional** (organização por funções especialistas),
- **Multifunctional** (combinação de múltiplas funções),
- **Matrix** (cruzamento de responsabilidades por funções e por segmentos/negócios/produtos) e
- **Network** (organizações em células).



São diversas arenas possíveis, mais precisamente,

64 combinações.

Cada uma com suas características e dilemas. Que tal refletir sobre o seu contexto e tentar encontrar o cenário no qual a sua organização está inserida?



Como você se organizará para atuar com

**parte dos times
a distância?**



Dados da pesquisa Colliers apontam que 83% dos trabalhadores querem trabalhar em casa pelo menos um dia por semana permanentemente, e 48% preferem um a dois dias por semana. No entanto, a pesquisa também mostra que o que as pessoas sentem mais falta é da capacidade de se conectar e colaborar com colegas no escritório. Com base nessas percepções, novos cenários híbridos estão se desenvolvendo rapidamente, permitindo maior fluidez e mais opções para os funcionários. Esses modelos emergentes apoiam o trabalho em casa quando a introspecção é necessária, deixando o trabalho inovador para o escritório.

Nenhum destes cenários se viabilizará sem estratégias robustas de RH e TI para apoiar a nova dinâmica. Seja ela qual for, requererá forte colaboração e integração entre estes aliados importantes.

RH estratégico: **agora é a sua vez!**

Arquitetos, coreógrafos, articuladores, você se vê em algum destes papéis? O RH revela-se mais humano do que nunca! Somos provocados a acessar recursos mais sofisticados e lançar mão das nossas habilidades de visão sistêmica, prototipação, learning agility, construção de redes de valor, influência, relações fluidas.

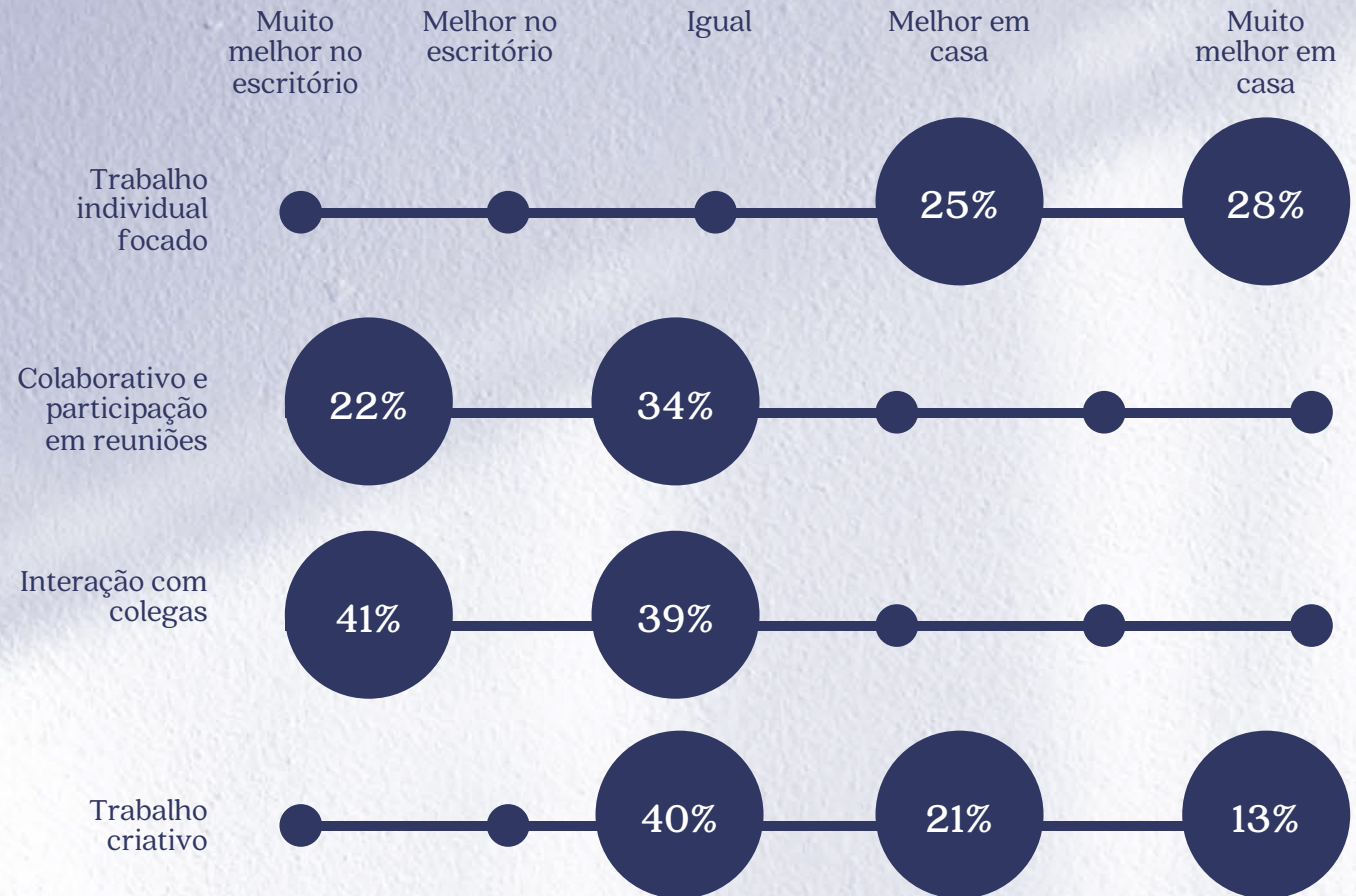


Quais as expectativas

dos líderes e liderados
que atuam a distância?

Remoto vs presencial

A recente “Pesquisa sobre a Experiência de Trabalho em Casa”, patrocinada pela Workplace Evolutionaries (WE) da IFMA e conduzida pela Global Workplace Analytics and Iometrics, descobriu que 68% dos entrevistados têm sucesso trabalhando em casa e 77% são totalmente produtivos trabalhando remotamente. A Pesquisa descobriu que o trabalho individual/focado é melhor desempenhado em casa, enquanto o trabalho colaborativo tem as atividades facilitadas no escritório.



Mas...

A quem ofereceremos as posições de trabalho 100% remoto? Talvez para os especialistas que não precisam de muita interação para concluir suas tarefas.

Este modelo certamente dará a este profissional condições de trabalho confortáveis. Por outro lado, sabemos que pessoas que não frequentam regularmente o escritório deixam de receber informações relevantes, especialmente sobre oportunidades de promoção ou de desenvolvimento, que costumam fluir entre pares no contato frente a frente. Mesmo antes da pandemia os dados já mostravam que trabalhadores remotos ficam socialmente e profissionalmente isolados e, SIM, menos engajados que aqueles que estão no escritório.

**Seremos menos notados
se trabalharmos
remotamente?**

O convívio presencial parece realmente fazer diferença (infelizmente, para muitos).

Líderes tendem a atribuir mais traços de personalidade positivos e menos traços negativos para colaboradores que passam muito tempo no escritório. É mais difícil enxergar as horas dedicadas dos colaboradores que estão em casa, mesmo que estejam trabalhando mais do que os que estão in loco.

O que os olhos não veem, o coração não sente.

Se o trabalho envolver a participação de mais pessoas, há ainda outros aspectos a serem levados em conta como, por exemplo, quantas pessoas do time estarão on-site e quantas estarão trabalhando remotamente? A comunicação ocorrerá com a mesma intensidade e eficiência entre quem tiver em modelo presencial e quem estiver em outro local?



Afinal, seremos híbridos?

Este é o momento oportuno para repensar o lugar que sua organização deseja estar. Se os funcionários podem trabalhar de qualquer lugar, por que eles escolheriam estar no escritório? A resposta é “a experiência”. Criar esta nova experiência de trabalho irá requerer um novo pensamento e uma nova gestão.

O local de trabalho provavelmente será focado na colaboração, interação, camaradagem, formação de equipes e mentoria. Não é mais sobre onde você trabalha, mas como você trabalha e onde isso é melhor acomodado.

Imóveis corporativos e equipes de facilities existiram até hoje com o objetivo de sustentar a pegada física de uma empresa. O novo capítulo consistirá em gerenciar o apoio aos funcionários alocados em qualquer lugar. Continuaremos a nos concentrar na manutenção de escritórios, fábricas, centro de dados etc; no entanto, o ambiente do escritório em si sofrerá mudanças.

Serão mudanças em torno de um dos mais importantes ativos de uma organização: o talento humano.

Como, quando, onde, por quê?

Resumindo, o objetivo do local de trabalho é reunir as pessoas para conectar, colaborar, co-criar e

**experimental a cultura
e valores da organização.**

Formatos híbridos parecem resultar em um equilíbrio mais positivo entre os benefícios e desvantagens dos que os formatos 100% remotos. Resta saber quantas das 64 combinações da Arena de Trabalho a sua organização vai utilizar, onde vai utilizar e quando vai utilizar. Este parece ser o maior desafio que enfrentaremos para formatar o retorno das interações presenciais depois de praticamente dois anos de isolamento.

A woman with glasses and a headset is shown in profile, gesturing with her hands while working at a desk. The background is a blurred office setting. An orange banner is overlaid across the middle of the image, containing white text.

Quais gaps de capacidades
precisam ser endereçados?

Conseguiremos manter os aspectos culturais das nossas organizações atuando em modelos híbridos de trabalho?
E como ficarão as relações interpessoais?

Capacidades socioemocionais serão essenciais para os desdobramentos dos novos tempos.

Colaboradores parecem estar satisfeitos com suas performances e com o questionável equilíbrio conquistado entre vida pessoal e profissional durante a pandemia. No entanto, um dos aspectos negativos que mais apareceu em pesquisas foi a dificuldade em se relacionar com os colegas remotamente. Será necessário desenvolver capacidades específicas para navegar pelos novos desafios do mundo híbrido.

Soft skills, eis a questão!

Quais são as **características comportamentais** mais importantes para ter boa performance no trabalho a distância?

autonomia

proatividade

criatividade

automotivação

autodisciplina

concentração

planejamento

flexibilidade

comprometimento

responsabilidade

O núcleo de pesquisas Bossa Trends identificou as 84 capacidades socioemocionais que o mercado brasileiro mais almeja. Separamos aqui as mais estratégicas para o contexto pós-pandemia.

1 Formação de Redes Poderosas

Vivemos em articulação constante. Família, igreja e clube, exemplos não faltam para expressar uma das mais significativas características humanas: somos gregários, vivemos em rede.

Pessoas com alta articulação política conseguiram desenvolver uma capacidade valiosa.

Mas, como exercer essa capacidade remotamente?

Dentro das organizações, o foco precisa estar nos meios afetivos e cognitivos para articular o outro em direção aos objetivos estabelecidos pela liderança. Gestores precisam encontrar meios de aproximação que consigam ir além das reuniões de Zoom. Líderes inspiradores, que exerçam influência e que consigam quebrar a parede virtual, certamente estarão mais confortáveis para exercer os novos modelos.

2 Fluidez das Relações Humanas

Das Redes Poderosas seguimos para as Relações Humanas. Desenhar fluxos de comunicação eficazes dentro do contexto pós-pandemia certamente virou um desafio. Precisamos estabelecer canais para continuarmos aprendendo uns com os outros. E aprendizagem coletiva dificilmente acontece pelas telas dos laptops e desktops da vida.

Assegurar que teremos interações onde possamos desafiar nossas crenças e expandir os nossos mapas mentais está na lista dos TOP 3 do mundo híbrido.

3 Apropriação do Ritmo Contemporâneo

A pandemia foi um ótimo exercício para quem precisa desenvolver esta capacidade. As grandes mudanças do mundo de hoje acontecem em um ritmo jamais experimentado pelos nossos cérebros, que, naturalmente, anseiam por estabilidade. Lidar com a ambiguidade e a complexidade do mundo contemporâneo é uma das capacidades que precisamos desenvolver mais prontamente.

A chave aqui é dedicar os esforços para construção de ambientes de trabalho psicologicamente seguros. Mais do que nunca, times precisam ter cumplicidade e formar redes de apoio a fim de evitar que o medo paralisante tome conta do comportamento.

A pandemia da Covid-19 é, sem dúvida, o evento mais importante da sociedade contemporânea.
A mudança de paradigma não foi apenas um estudo de caso, ela realmente aconteceu.
Nós vivemos uma experiência única.
A questão que fica para resolvermos é:

Como modificaremos um modelo de operação majoritariamente presencial dominante há mais de 100 anos?

Nossos locais de trabalho foram — até 2020 — hubs de cultura, interação, colaboração e aprendizagem. Ter enfrentado a crise, ter empoderado e confiado em nossos colaboradores foi um feito incrível, que certamente nos modificou profundamente. O que conseguiremos incorporar do modelo que praticamos durante a pandemia é a grande questão.
O que permanece? O que muda? O que evolui?

Se, por um lado, o trabalho remoto traz vantagens ao empregador e ao empregado, também traz desvantagens.

Talvez apenas hoje estejamos preparados para desafiar o modelo 100% presencial que nos serviu por tanto tempo. A tecnologia é a divisora de águas que nos permitirá performar e viver novos modelos nunca antes experimentados em larga escala. Seja como for - híbridos, remotos ou presenciais -, com muito trabalho e alguma inspiração podemos todos criar experiências melhores para qualquer “novo normal” que decidamos vivenciar.