

Como será o futuro no trabalho?

As diferentes perspectivas das empresas e dos seus colaboradores quanto à evolução futura dos modelos de trabalho.

Abril 2022



Quanto melhor a pergunta. Melhor a resposta.
Melhor trabalha o mundo.

Depois de dois anos a viver em pandemia, o que fica dos modelos de organização adotados pelas empresas para manter a estrutura a funcionar durante a crise sanitária? E o que querem no futuro os trabalhadores?

Para dar resposta a estas questões, a Pessoas e a EY realizaram dois inquéritos: um dirigido aos Diretores de Recursos Humanos (DRH) e outro dirigido aos colaboradores. As expectativas, preferências e planos de uns e outros dão-nos uma visão geral do que são os principais desafios em matéria de talento e carreiras em Portugal.

Para facilitar a leitura dos resultados, ao longo do documento é usada a seguinte convenção de cores /símbolos:



Informação relativa a respostas de DRH



Informação relativa a respostas de colaboradores

Índice

	Mensagens iniciais	3
1	Sumário Executivo	4
2	Questões comuns a DRH e Colaboradores	8
3	Questões só para DRH	19
4	Metodologia e caracterização da amostra	25



Inês Vaz Pereira
Associate Partner

“

A evolução do modelo de trabalho coloca desafios às empresas mas também cria oportunidades para melhorar a sua proposta de valor enquanto empregadores. Num mundo marcado por uma forte concorrência por recursos qualificados, o papel das equipas de Talento é cada vez mais estratégico, promovendo o equilíbrio entre as necessidades operacionais do negócio e os anseios de flexibilidade dos colaboradores.

As conclusões deste estudo confirmam a importância de se manter um acompanhamento próximo do sentimento e das aspirações dos colaboradores, que nem sempre correspondem às perceções dos Diretores de Recursos Humanos. Por outro lado, lançam pistas sobre como aperfeiçoar a proposta de valor, promovendo a atração e retenção de talento.



Sumário Executivo

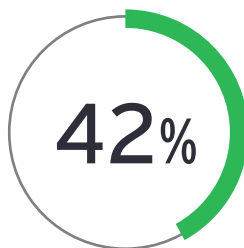
Sumário Executivo

Alinhamento

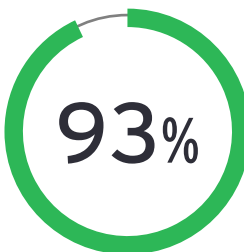
O impacto da pandemia no modelo de trabalho obrigou a adaptações imediatas e resultou em mudanças estruturais na forma como colaboradores e empresas vêem o futuro. Existe convergência quanto a alguns aspectos, nomeadamente em matéria de maior flexibilidade:

Qual a visão dos colaboradores?

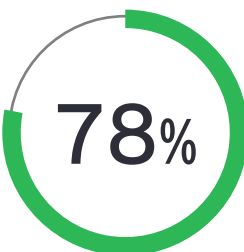
Para 42% da amostra de colaboradores, o ideal seria ter flexibilidade total para gestão do trabalho remoto. Em alternativa, 31% da amostra aceitaria até quatro dias fixos de trabalho remoto por semana.



Para 93% dos colaboradores a produtividade em trabalho remoto não é prejudicada. Contudo, por oposição 6% dos inquiridos consideram que a produtividade diminui nestas circunstâncias.

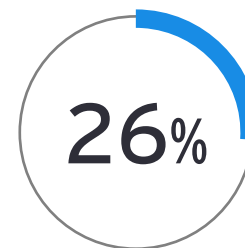


Cerca de 78% dos colaboradores considera que o modelo de trabalho híbrido vai afetar a sua progressão na carreira. Esta é uma apreensão que se destaca em 30% da amostra, em indivíduos entre os 18-25 anos.

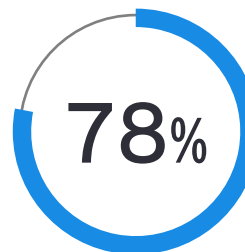


Qual a visão dos líderes de RH e das empresas?

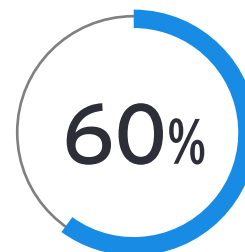
Cerca de 26% das empresas estão disponíveis para dar flexibilidade aos colaboradores para gerirem os dias de trabalho remoto/presencial. Porém, 42% das empresas opta por limitar o trabalho remoto a um ou dois dias por semana.



78% das empresas concorda que a produtividade se mantém ou até aumenta com o trabalho remoto. No entanto, 11% dos Diretores de Recursos Humanos (DRH) têm a opinião oposta e defendem que os trabalhadores são menos produtivos quando não estão no seu posto de trabalho tradicional.



Para 60% dos DRH o modelo de desempenho atual já é adequado ou já foi adaptado de forma a contemplar um modelo de trabalho híbrido.



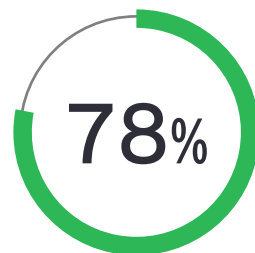
Sumário Executivo

Gaps de percepção

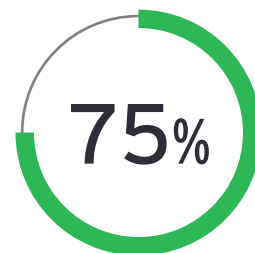
O futuro do modelo de trabalho está marcado por *gaps* significativos entre as expectativas dos colaboradores e os planos estratégicos das organizações. Na ausência de medidas que eliminem estes *gaps*, a proposta de valor dos empregadores pode ser negativamente afetada. Por outro lado, as organizações mais ágeis na adaptação a esta nova realidade podem ter vantagem na retenção e captação de talento.

Qual a visão dos colaboradores?

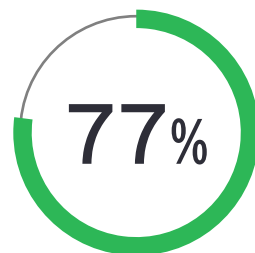
O pacote remunerativo é o principal elemento da proposta de valor de uma empresa, sendo referido por 78% da amostra de colaboradores. A segunda opção mais valorizada, escolhida por 68% da amostra, são as oportunidades de crescimento de carreira e aprendizagem.



75% dos trabalhadores considera que passar a trabalhar remotamente tem custos adicionais e considera que esta despesa pode ir até 100€/mês.

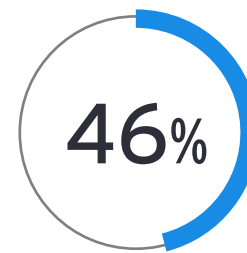


Para 77% da amostra de colaboradores, uma semana de 4 dias de trabalho seria uma opção interessante, com manutenção da carga horária (65%) ou com uma redução proporcional de salário (12%).

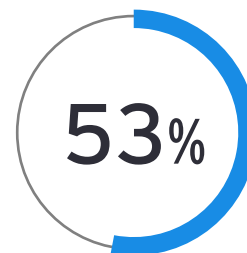


Qual a visão dos líderes de RH e das empresas?

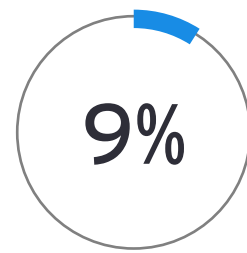
Para os DRH o pacote remunerativo ocupa a quinta posição do *ranking* dos principais componentes da proposta de valor, sendo escolhido apenas por 46% da amostra. Para 58% dos respondentes, as oportunidades de carreira são o elemento mais valorizado.



Para 53% das organizações o pacote salarial praticado não carece de revisão para oferecer compensação adicional a eventuais sobrecustos dos seus colaboradores.



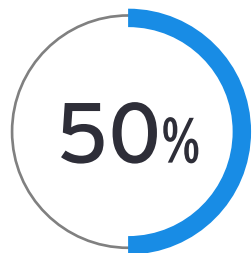
Do lado das empresas, apenas 9% responderam estar a considerar um modelo de trabalho de 4 dias por semana.



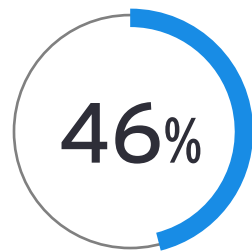
Sumário Executivo

Como as empresas estão a reagir

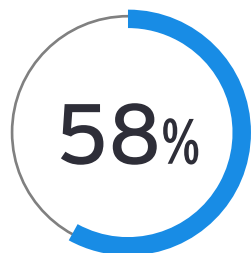
No âmbito deste inquérito, foram dirigidas algumas questões específicas para as empresas com o intuito de ser compreendida a visão e a abordagem que estão a adotar. Assim, é possível sinalizar os seguintes tópicos:



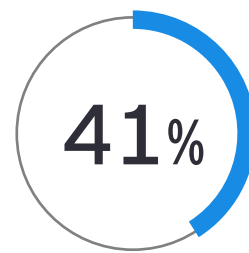
Cerca de 50% das empresas considera que não houve necessidade de fazer qualquer alteração à área total dos escritórios. Para 21% já houve ou haverá reduções nos espaços de escritórios.



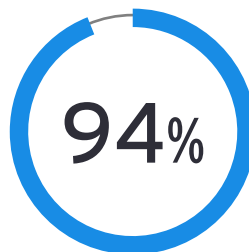
46% das empresas indica que o modelo de trabalho híbrido será definido pelos colaboradores em alinhamento com as suas chefias. Para 30% o modelo a aplicar será rígido e definido pelas empresas e 15% ainda refere que não irá aplicar este modelo.



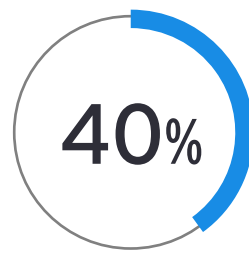
58% das empresas, de forma a melhorar a experiência dos colaboradores em modelo de trabalho híbrido, implementaram medidas para criar proximidade e desenvolvimento de competências por parte dos seus colaboradores.



Para cerca de 41% dos DRH não existe a necessidade de adaptação do *layout* do local de trabalho. No entanto, muitas empresas confirmam estar a criar mais espaços de convívio e de trabalho colaborativo, promovendo a atratividade e o bem-estar.



A preocupação com saúde e bem-estar é o que mais se destaca como medida adicional a adotar por parte das empresas com cerca de 94%.



No pós-pandemia, situação atual, 40% das empresas têm metade ou mais de metade dos seus colaboradores em teletrabalho. Este valor contrasta com os 9% que indicavam que se encontravam antes da pandemia ter existido.



Questões comuns a DRH e Colaboradores

EY

Building a better
working world

Que medidas gostaria que o seu empregador tomasse ou está a praticar em matéria de trabalho flexível (para funções elegíveis)?

Quando a função o permite, 43% dos portugueses querem ter liberdade total para definir quantos dias por semana podem trabalhar remotamente, o que 26% das empresas estão dispostas a aceitar. Já no que diz respeito à semana de quatro dias, quando vista como alternativa a outras opções, é uma aspiração para 20% dos trabalhadores mas apenas está nos planos de 4% das empresas.

Flexibilidade para trabalho remoto

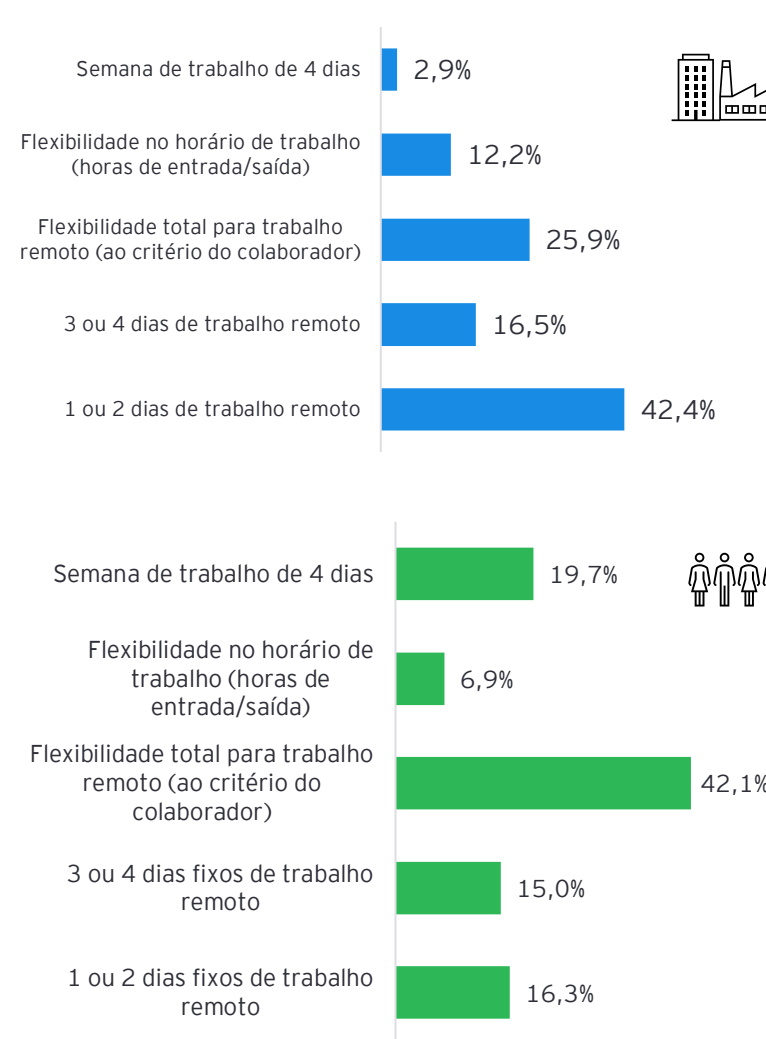
- ◆ Para os trabalhadores cuja função o permite, o futuro passa decididamente por manter a possibilidade de trabalhar remotamente. Para 73% dos respondentes, a continuidade do trabalho remoto é preferível às alternativas de passarem a ter uma semana de trabalho de quatro dias ou de terem flexibilidade no horário de trabalho. Para 42% do total da amostra, a preferência é mesmo por um regime em que tenham flexibilidade total quanto ao número de dias de trabalho remoto. Para aqueles que preferem um modelo com um número fixo de dias de trabalho remoto, há pouca diferença entre os que gostariam de ter essa possibilidade até dois dias por semana - 16% da amostra - e os que gostariam de ter até quatro dias fixos de trabalho remoto.
- ◆ Já para as empresas, a política de trabalho remoto preferencial é a da definição de um número máximo de dias semanais de trabalho remoto (59% da amostra), com 42% a assumir que vai permitir um ou dois dias por semana de trabalho remoto. Destaca-se que 26% das empresas acredita estar em linha com a ambição dos colaboradores, permitindo que estes façam a gestão do seu modelo de trabalho.

Semana de quatro dias

- ◆ Aproximadamente 20% da amostra gostaria de adotar uma semana de trabalho de quatro dias, evidenciando um interesse crescente por uma tendência que vai ganhando alguma adesão a nível internacional e, alguns primeiros exemplos, em Portugal.
- ◆ Com apenas 3% das empresas a avaliar esta opção, existe claramente um *gap* com possível impacto na perceção da proposta de valor de diferentes empregadores.

Insights:

- ▶ Manter a possibilidade de trabalho remoto, mesmo que com um número fixo de dias de trabalho presencial, é essencial para corresponder às expectativas de uma larga maioria dos colaboradores;
- ▶ Dar aos colaboradores flexibilidade quanto à gestão do seu modelo de trabalho já é um diferenciador relevante em matéria de retenção e atração de talento;
- ▶ A semana de quatro dias de trabalho começa a destacar-se como um diferenciador relevante em matéria de atração e retenção de talento.



Qual o impacto do trabalho remoto na produtividade?

Para 93% dos trabalhadores, a produtividade não é prejudicada pelo trabalho remoto, com 78% dos Diretores de Recursos Humanos a concordar. Em sentido inverso, 10,8% dos DRH e 5,5% dos colaboradores consideram que a produtividade é negativamente impactada pelo trabalho remoto.

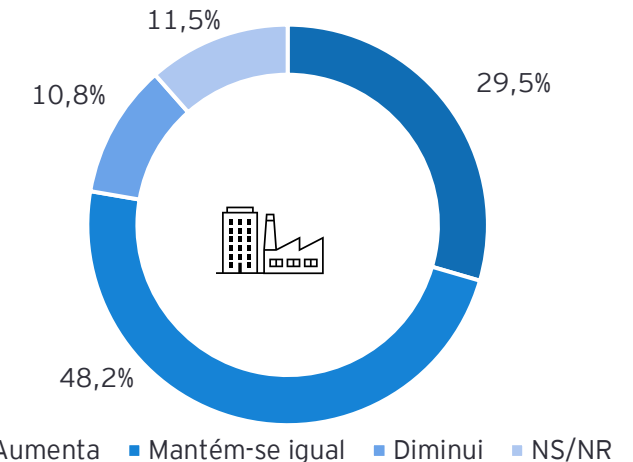
◆ Para 67% da amostra, o trabalho remoto resultou num aumento da respetiva produtividade, com 26% a indicar que não sentiu alterações e apenas 5,5% a sentir-se menos produtivo quando não está no posto de trabalho na empresa.

◆ Esta perceção é parcialmente confirmada pelos Diretores de Recursos Humanos, com pelo menos 78% da amostra a considerar que a produtividade não piora, mas com quase 11% a sentir efeitos negativos. Para 30% dos Diretores de Recursos Humanos o trabalho remoto está a induzir aumentos na produtividade dos colaboradores.

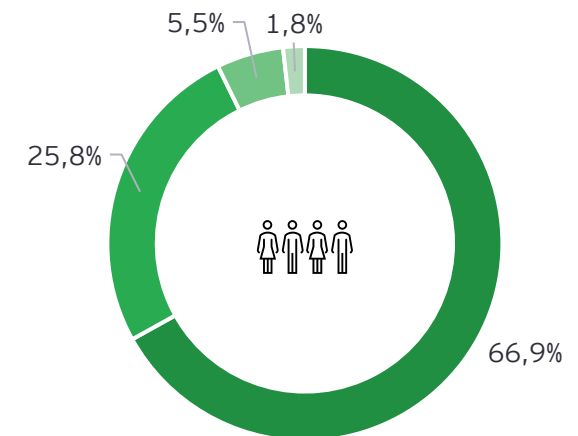
Insights:

É essencial alinhar a perceção dos colaboradores com a avaliação direta dos efeitos de trabalho remoto sobre a produtividade:

- ▶ Devem existir indicadores claros sobre os resultados esperados em cada função, com mecanismos e objetivos de avaliação de performance que assegurem a equidade entre colaboradores na mesma função com alocações de trabalho presencial/remoto diferentes;
- ▶ Quando é garantida maior produtividade em âmbito de trabalho remoto, é essencial manter uma perspetiva crítica e refletir na experiência do colaborador a longo prazo, bem como no bem-estar dos colaboradores. Assim, surgem algumas questões que poderão ser colocadas como *acid test*: Está a ser acautelada a disseminação e a vivência da cultura da organização? Em que medida estamos a proporcionar um bom *onboarding* aos novos colaboradores? Estará a ser assegurada a capacitação das lideranças para as novas formas de liderar no mundo híbrido? Como poderemos estabelecer um contacto regular com todos os colaboradores que os mantenha motivados, envolvidos e alinhados com a estratégia do negócio? Estaremos a assegurar iniciativas que promovam a conciliação do trabalho com a vida pessoal?



■ Aumenta ■ Mantém-se igual ■ Diminui ■ NS/NR



■ Aumenta ■ Mantém-se igual ■ Diminui ■ NS/NR

Em quanto avalia o custo adicional de trabalhar remotamente (água, eletricidade, etc.)?

Para 75% dos portugueses, trabalhar a partir de casa acarreta até 100€ por mês de custos adicionais. Do lado das empresas, 53% considera que não precisa de implementar medidas adicionais de compensação destes custos.

- ◆ Uma das implicações de trabalhar a partir de casa é o aumento de consumos. Para 48% da amostra, este sobrecusto pode orçar em até 50€/mês. Para 27,1% os encargos adicionais são estimados em até 100 Euros por mês, com menos de 5% dos respondentes a estimar que esse valor possa ser superior. Cerca de 20% dos respondentes não consegue formular uma estimativa do custo adicional.
- ◆ Cerca de 26% das empresas estão a adotar medidas adicionais de compensação dos sobrecustos resultantes do trabalho remoto, com 13,7% destas a assumirem compensar os custos demonstrados pelos colaboradores e as restantes a demonstrarem disponibilidade para compensações que podem ascender aos 200€ mensais, mas com a resposta mais comum (8,6% da amostra) a indicar que esse montante não será superior a 50€.
- ◆ 53,2% da amostra de empresas indica que não vai adotar medidas adicionais para compensar os custos do trabalho remoto, o que pode indicar que este terá um peso limitado ou que os pacotes salariais praticados já incluem uma componente que endereça esta questão.

Insights:

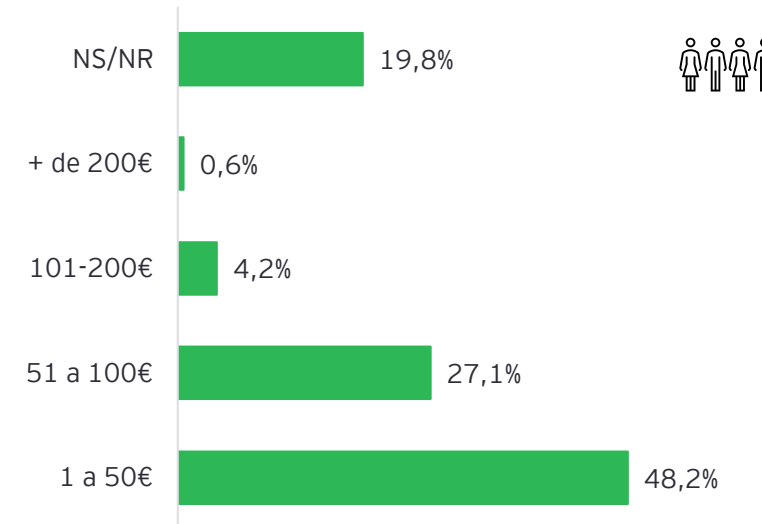
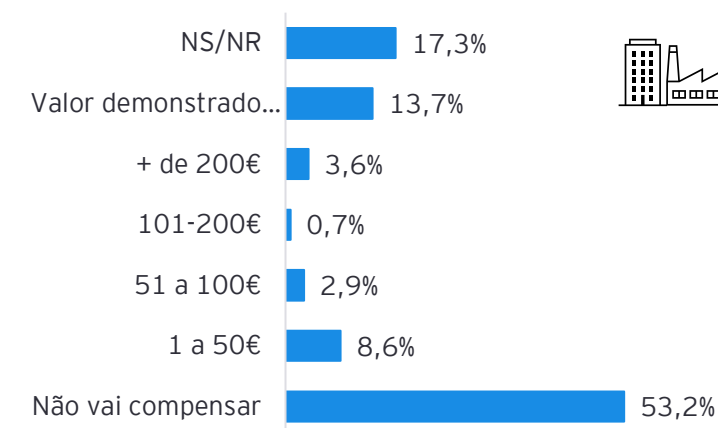
- ▶ É importante realizar um levantamento interno relativamente à perceção dos colaboradores e ao impacto real dos custos adicionais provocados pelo trabalho remoto. Este poderá ser um elemento diferenciador para a proposta de valor das organizações e poderá haver um elemento de eficiência fiscal que facilite a atribuição deste benefício.

Dados médios Portugal

- ▶ Consumo anual médio eletricidade: 1.325,7 kwh (2020) - cerca de 200€ por habitante/ano
- ▶ Consumo médio água: 65,3m³ - cerca de 110€ por habitante/ano
- ▶ Pacote internet fibra 120Mbps - cerca de 25€/mês = 300€/ano (1Gbps - cerca de 30€/mês - 360€/ano)

Num cenário em que o trabalho remoto resulte num acréscimo dos consumos médios de água e luz de 50%, o aumento da fatura mensal poderia ascender a cerca de 14€ (excluindo o mês de férias). Acrescentando-se o custo de acesso à internet (que não é interrompível no mês de férias mas que em muitos casos já está associado a um pacote de televisão ou a utilizações não profissionais), o acréscimo de custos pode representar cerca de 44€/mês*.

* Este valor resulta de várias generalizações, uma vez que os custos podem variar com a região e o fornecedor.

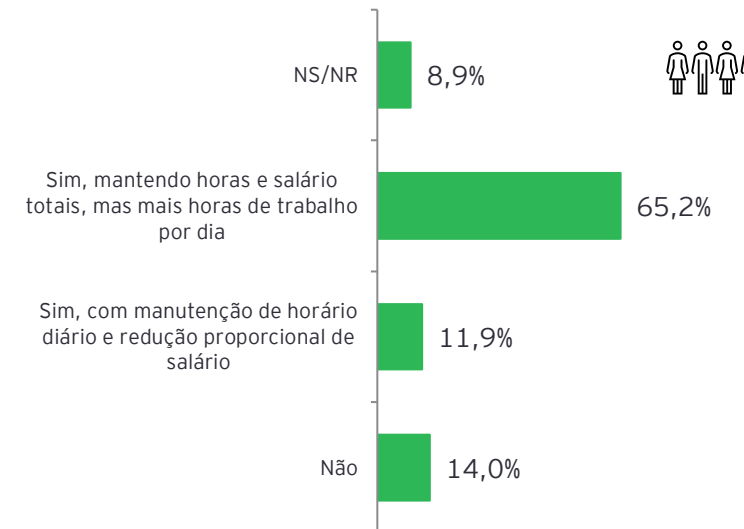


77% dos colaboradores da amostra gostariam de um modelo de trabalho com quatro dias por semana, mesmo que com maior carga horária nos dias de trabalho. Para 81% das empresas este modelo não faz parte dos planos imediatos.

- ◆ Os colaboradores mostram-se muito recetivos à perspectiva de um modelo com quatro dias de trabalho e três de descanso. 65,2% da amostra evidencia interesse nesta opção, num cenário em que mantém a remuneração mas aumenta o número de horas diárias de trabalho.
- ◆ Para 12% dos colaboradores, esta opção é tão interessante que até estariam disponíveis em abdicar proporcionalmente do seu salário em prol de mais um dia de descanso.
- ◆ 77% da amostra revela assim o seu interesse numa semana de trabalho de quatro dias, sinal claro de que referências de experiências semelhantes em países como Islândia, Japão, Suécia ou Bélgica estão a impactar em Portugal.
- ◆ Na verdade, a maioria das empresas ainda não se encontra preparada para esta alteração, pelo que apenas 9% menciona que este poderia ser um modelo de trabalho a adotar.

Insights:

- ▶ Atendendo ao elevado *gap* entre a motivação dos colaboradores e aquilo que a generalidade das empresas quer praticar no que se refere aos 4 dias de trabalho, os *first movers* poderão vir a ter um enorme impacto na proposta de valor e consequentemente na experiência do Colaborador, bem como nas tendências do mercado.
- ▶ Contudo, nem todos os modelos de negócio são suscetíveis a uma reorganização do modelo de trabalho compatível com três dias de descanso, pelo que é importante avaliar o impacto e encontrar mecanismos alternativos de flexibilidade que continuem a atrair e reter talento caso algum concorrente venha a oferecer esta possibilidade.
- ▶ As empresas devem ficar atentas à evolução desta questão, acompanhando os resultados das empresas que começaram a testar este modelo.



O que valoriza na proposta de valor de uma empresa? (escolha pelo menos as três que considera mais importantes)

O pacote salarial continua a ser o aspeto mais importante da proposta de valor dos empregadores, com 78% da amostra a incluí-lo nas três primeiras escolhas. As oportunidades de desenvolvimento de carreira, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a flexibilidade são também importantes para mais de metade da amostra.

- ◆ Quando questionados sobre o que mais os interessa na proposta de valor de uma empresa, a amostra de colaboradores é consistente nas suas opções, com o pacote remunerativo a ser referido como o aspeto mais importante para 78% dos respondentes. Este aspeto é especialmente valorizado no grupo etário entre os 25 e 39 anos (85% da amostra respetiva), sendo menos importante acima dos 55 anos (64%).
- ◆ O top-4 das preferências inclui ainda as oportunidades de carreira e aprendizagem (escolhido por 68% da amostra), as políticas de bem-estar e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (63%) e a flexibilidade no trabalho (56%). O grupo etário entre os 25 e os 39 anos é o que mais valoriza a flexibilidade (64% da respetiva amostra).
- ◆ Alguns aspetos normalmente considerados como relevantes, incluindo cultura e propósito, empresa líder de mercado, políticas de diversidade e ESG e acesso a carreira internacional só fizeram parte das preferências de menos de 20% da amostra. No entanto, para os mais jovens, a possibilidade de acesso a uma carreira internacional é especialmente valorizada, sendo escolhida por 28% da amostra respetiva.

Insights:

- ▶ Após um período de transformação, vincado pelo contexto pandémico, os colaboradores evidenciam interesse e necessidades diferentes quanto às componentes da proposta de valor. Estarão as empresas a dar uma resposta adequada?
- ▶ Ao adaptar a proposta de valor a diferentes gerações ou escalões etários, é importante auscultar a população interna e tomar medidas com base na realidade e não com uma perceção pré-definida sobre o que podem ser as respetivas preferências.



5b

Quais pensa serem os elementos da proposta de valor da sua empresa mais importantes para os colaboradores? (escolha pelo menos três)

Com exceção do pacote remunerativo, que apenas 46% dos DRH consideram nas três primeiras opções de proposta de valor para os colaboradores, existe um forte alinhamento com as perceções destes, com as oportunidades de carreira, o equilíbrio com a vida pessoal e a flexibilidade a serem destacados.

Do lado das empresas é mais difícil identificar um padrão claro do que os DRH acreditam ser os fatores mais valorizados pelos colaboradores.

A análise por sector de atividade mostra que as respostas com mais relevância estatística (em que um sector diverge de forma significativa face à amostra global) são:

- ◆ Menos relevância atribuída à flexibilidade no trabalho pela indústria e construção (com as empresas de Tecnologia, Media e Telecomunicações a valorizarem este aspeto acima da média)
- ◆ O sector industrial também atribui uma relevância abaixo da média aos aspetos relacionados com as oportunidades de carreira e aprendizagem e com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.
- ◆ Em sentido contrário os DRH de empresas industriais atribuem uma importância claramente acima do resto da amostra ao facto de serem uma empresa líder de mercado, dinâmica e inovadora.
- ◆ A análise das respostas por região não identifica divergências com significado estatístico.

Insights:

- ▶ A definição da proposta de valor do empregador tem de conjugar a perceção dos potenciais colaboradores com o que mais os motiva com o que oferecem os principais concorrentes pelo mesmo tipo de competências.
- ▶ A comunicação da proposta de valor pode ter de ser ajustada para demonstrar que alguns aspetos potencialmente menos valorizados, como a carreira internacional, podem estar relacionados com os fatores mais desejados, como o pacote salarial.



O que pensa do trabalho enquanto *freelancer* (sem contrato de trabalho com uma única entidade) ou nómada digital (a partir de Portugal, para um empregador fora do País)?

Apenas 10% da amostra de trabalhadores mostra apetência por um modelo de trabalho como *freelancer*, com cerca de metade a não ter interesse e apenas 23% a admitirem experimentar caso não tenham outra alternativa com vínculo mais firme. Já 65% têm interesse em tentar uma experiência como nómadas digitais.

Quando questionados sobre modelos de trabalho que fujam à tradicional relação permanente com um empregador em Portugal, os colaboradores de empresas nacionais mostram-se divididos:

- ◆ A perspetiva de trabalho como *freelancer*, com as vantagens da maior autonomia e os riscos de não terem uma fonte de rendimento estável, é recusada por perto de metade da amostra (48,7%).
- ◆ 10,7% das respostas no grupo etário dos 40 aos 59 anos confirmam que este já é o seu modelo de trabalho atual, estatisticamente acima dos restantes escalões etários. Também são estatisticamente significativas as respostas do sector de Tecnologia, Media e Telecomunicações, em que 19% das respostas do sector confirmam trabalhar como *freelancers*, e as dos Serviços Financeiros, em que ninguém indicou trabalhar como *freelancer*.
- ◆ Cerca de 1/3 da amostra confirma interesse em ser *freelancer*, mas 22,9% apenas quando não tiver outra opção.
- ◆ Já a perspetiva de ser um nómada digital, trabalhando remotamente para um empregador localizado fora de Portugal, é apelativa para 65,2% da amostra. A preferência por esta opção tem uma relação inversa à idade dos respondentes (% de respostas dentro do respetivo escalão etário):

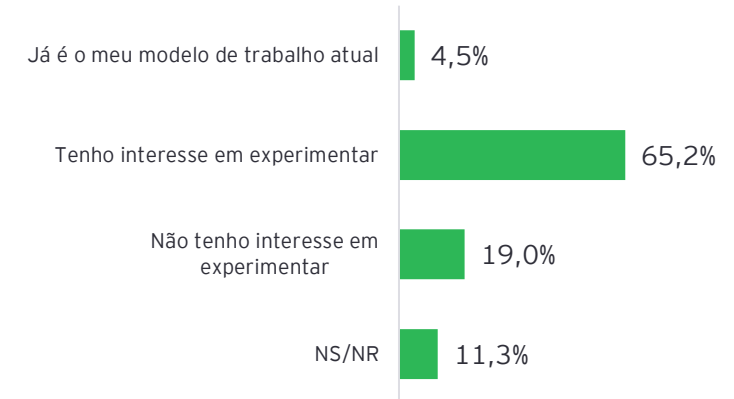
	18-25 anos	25-39 anos	40-54 anos	+55 anos
Tenho interesse	77%	71%	62%	44%
Não tenho interesse	9%	14%	22%	39%

Insights:

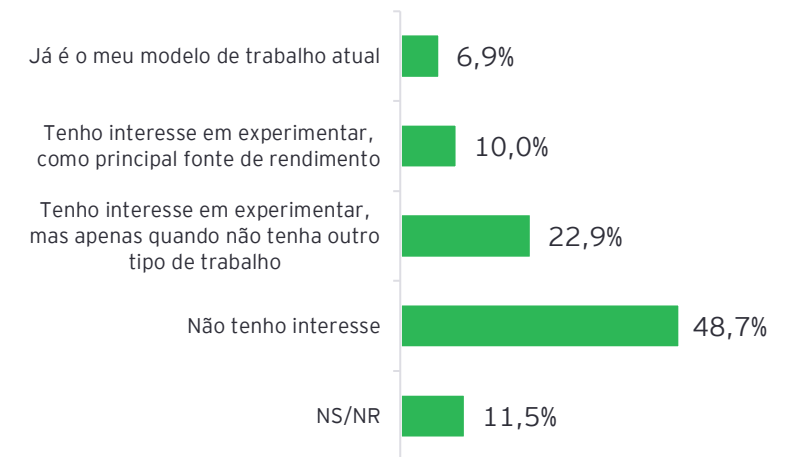
- ▶ Na ótica das empresas, e atendendo à flexibilidade que pode advir de um modelo de organização em que uma parte da força de trabalho está em regime de *freelancer*, é importante perceber que cerca de 1/3 da amostra admite poder vir a trabalhar dessa forma. Com um modelo de compensação e uma estrutura de monitorização de *performance* adequados, esta pode ser uma forma eficaz de adquirir capacidade de trabalho em momentos de pico ou em algumas funções concretas.
- ▶ A adoção generalizada de modelos de trabalho remoto, em que a proximidade física entre colaboradores e empregadores se torna menos crítica, alarga as opções geográficas de recrutamento, aumentando a concorrência global pelo Talento. Para as empresas nacionais isto pode resultar numa pressão adicional sobre os custos salariais mas pode também ser uma opção para aceder a competências escassas no mercado interno.



Nómada digital



Freelancer



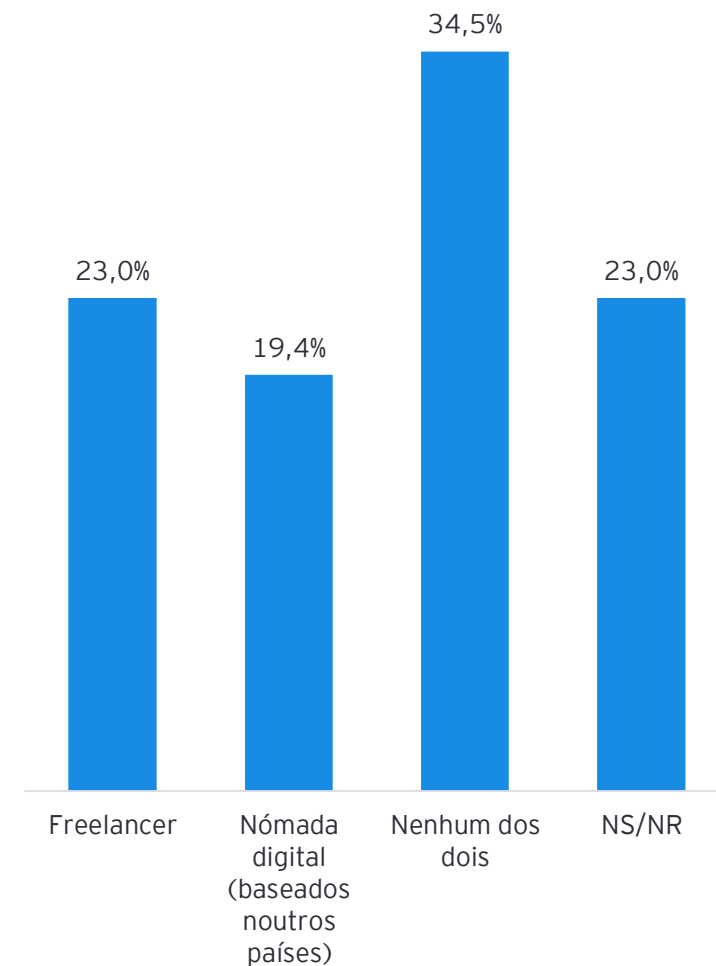
Com perto de ¼ da amostra a não ter opinião formada sobre o assunto e 34,5% dos DRH a não mostrarem apetência, 42% das empresas já recorrem, ou estão a avaliar a utilização de *freelancers* ou *nómadas digitais* para preencherem as suas necessidades de recrutamento.

Do lado das empresas, não há grande consenso quanto ao recurso a modelos de trabalho mais flexíveis, como sejam os *freelancers* ou *nómadas digitais*:

- ◆ Esta é uma das questões com maior taxa de respostas Não sabe/Não responde, 23%, mostrando que não é uma matéria que esteja a ter prioridade no planeamento de RH.
- ◆ Mais de 1/3 das empresas já avaliou estas opções e considera que não são interessantes face às prioridades atuais.
- ◆ 23% da amostra utiliza ou pondera utilizar *freelancers* e 19,4% tem interesse em *nómadas digitais* no âmbito do seu Plano de RH.
- ◆ Os resultados com maior significado estatístico indicam que são as empresas até 50 colaboradores as que maior interesse mostram em recorrer a *freelancers*, com o mesmo a acontecer nos sectores de Serviços Profissionais e Tecnologia, Media e Telecomunicações.

Insights:

- ▶ A velocidade de resposta ao mercado é um bom indicador da competitividade e crescimento de uma empresa. Num mundo em que muitas competências críticas escasseiam, o acesso a talento especializado começa a ser um dos grandes entraves ao crescimento. Deste modo, é importante assegurar que as organizações estão abertas a novos modelos e formatos de trabalho, para não só ter capacidade de resposta aos desafios que vão surgindo como proporcionar oportunidades alinhadas com as novas expectativas dos colaboradores.



Os colaboradores estão para já confiantes relativamente à forma como vão ser avaliados com um modelo de trabalho híbrido, com 78% da amostra a considerar que a sua progressão na carreira não será prejudicada.

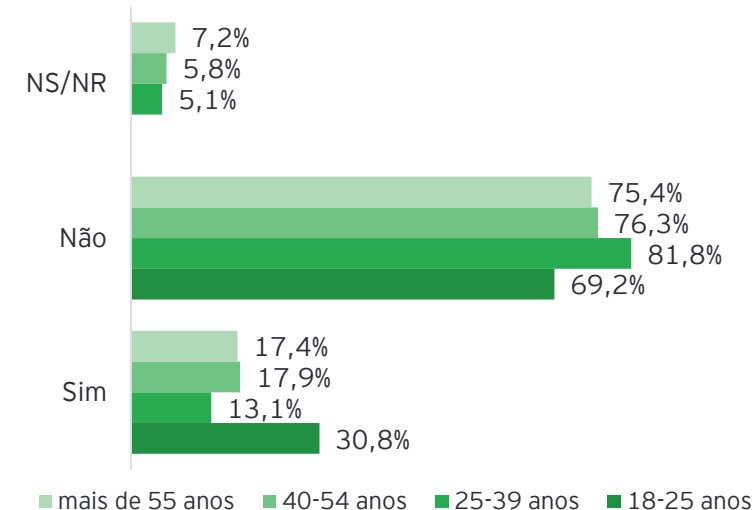
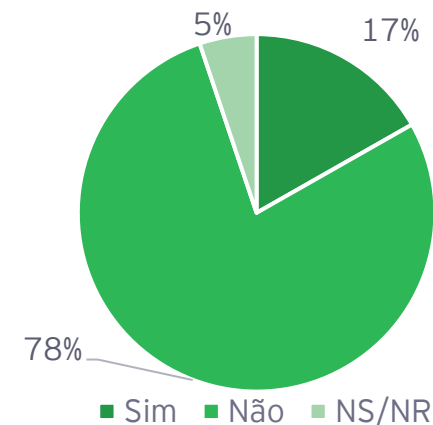
- Os colaboradores estão em geral confiantes na capacidade das organizações para avaliarem a sua performance num modelo de trabalho híbrido, não esperando que a sua progressão da carreira venha a ser prejudicada por uma menor presença direta nos escritórios.

	18-25 anos	40-54 anos	mais de 55 anos	25-39 anos
Sim	30,2%	17,9%	17,4%	13,1%
Não	69,8%	76,3%	75,4%	81,8%
NS/NR	0,0%	5,8%	7,2%	5,1%

- As respostas do escalão etário mais jovem mostram maior preocupação com este tema, com 30,2% a sentirem que a sua progressão pode ser prejudicada. Este desvio tem relevância estatística, o que não se observa na comparação de respostas entre sectores de atividade e regiões.

Insights:

- Um modelo de trabalho híbrido acarreta desafios para os colaboradores e para as respetivas chefias, cujos estilos de liderança nem sempre se adaptarão facilmente a uma situação em que os colaboradores não estão presencialmente no seu posto de trabalho tradicional. É importante prever formação em liderança para um modelo de trabalho híbrido.
- A manutenção de uma relação de confiança com os colaboradores exige transparência quanto à forma como a performance será avaliada, mostrando equidade nos critérios definidos para todos os colaboradores, independentemente do seu modelo de trabalho. Os resultados sugerem que é essencial comunicar o modelo de avaliação aos colaboradores, especialmente aos mais jovens, procurando criar um diferenciador face à concorrência que não consiga demonstrar equidade e transparência nos seus modelos e avaliações.



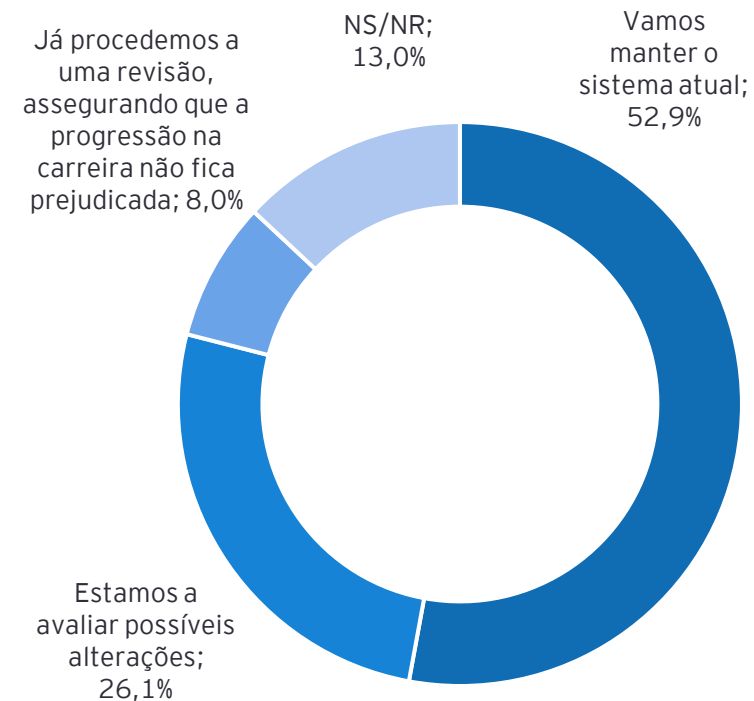
Cerca de 60% das empresas já analisou o impacto do modelo de trabalho híbrido sobre o sistema de avaliação de desempenho, com a maior parte a concluir que não serão necessárias adaptações. Cerca de ¼ da amostra ainda está a avaliar possíveis alterações

- ◆ As respostas das empresas são consistentes ao longo dos vários atributos da amostra, sem diferenças estatisticamente relevantes em função do número de colaboradores, da região e do sector de atividade.
- ◆ Apenas 8% das empresas sentiu a necessidade de rever os modelos de avaliação de forma a evitar potenciais penalizações do modelo de trabalho híbrido nas carreiras dos colaboradores.
- ◆ Mais de metade (52,9%) da amostra concluiu que o modelo de avaliação em prática continua a ser válido mesmo numa transição para um modelo de trabalho híbrido.
- ◆ Cerca de ¼ (26,1%) da amostra ainda está a analisar o potencial impacto desta nova situação, de que poderão resultar alterações aos modelos de avaliação.

Insights:

- ▶ A avaliação de performance é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento dos colaboradores. Quando se avança para um modelo de trabalho híbrido, é essencial assegurar consistência entre as políticas definidas: é importante demonstrar que se corresponde às expectativas dos colaboradores em matéria de flexibilidade sem que estas sejam defraudadas no momento da avaliação.
- ▶ As empresas devem ter um modelo de avaliação robusto, com um forte peso de critérios factuais associados aos objetivos de cada colaborador, independentemente do seu modelo de trabalho. O modelo deve ser amplamente discutido e comunicado aos colaboradores, assegurando alinhamento.

Como vai evoluir o sistema de avaliação de desempenho para ter em conta o trabalho híbrido?





Questões só para DRH

A pandemia teve um impacto direto no modelo de trabalho, forçando a adoção acelerada de trabalho remoto. Para já a perspetiva é de uma situação significativamente diferente da que existia pré-pandemia, com um aumento relevante da proporção de colaboradores em trabalho remoto.

As respostas dos DRH ilustram claramente o impacto direto que a pandemia teve no modelo de organização do trabalho:

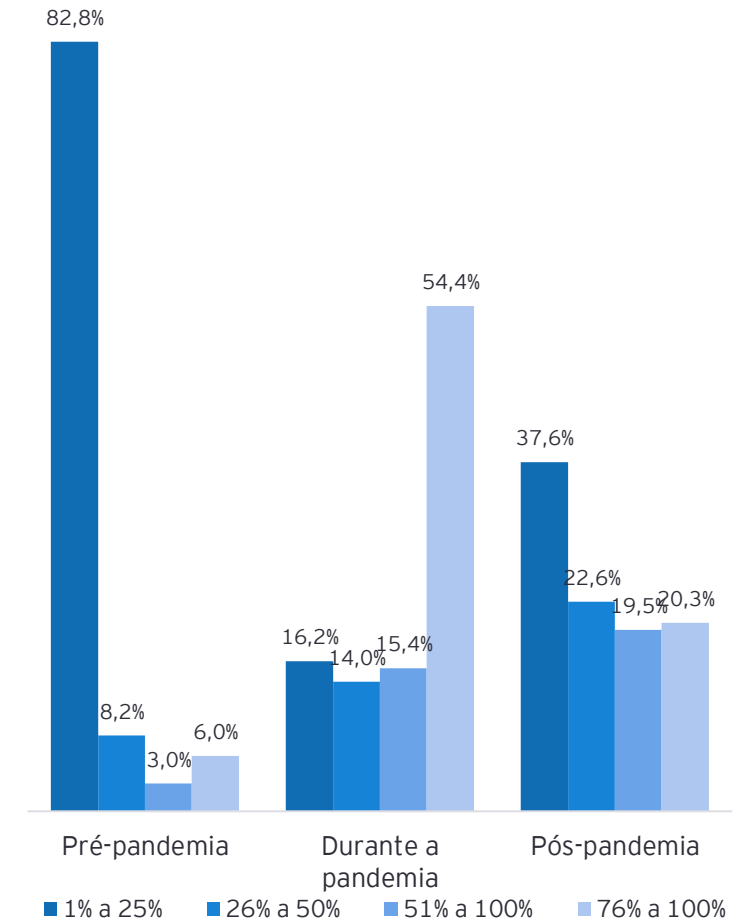
- ◆ Pré-pandemia, a situação “normal” para 82,8% dos respondentes correspondia a ter menos de 25% dos colaboradores em situação de trabalho remoto.
- ◆ Com a imposição de medidas legais de contenção da pandemia (que incluíram o teletrabalho obrigatório para as funções em que tal era possível) o panorama mudou significativamente e a maioria das empresas (54,5% da amostra) passou a ter mais de 75% dos colaboradores em trabalho remoto.
- ◆ No presente, a perspetiva das empresas quanto à situação pós-pandemia aponta claramente para uma situação em que o “normal” é o trabalho híbrido, com 62,4% da amostra a indicar esperar ter mais de 25% dos trabalhadores em trabalho remoto. Esta percentagem mais do que triplica os 17,2% de respostas semelhantes em situação de pré-pandemia, mas tem nuances sectoriais alinhadas com o modelo das operações.
- ◆ Na Indústria, Construção, Turismo e Saúde, a natureza das operações leva a que em cada uma destas amostras mais de 65% das empresas estime que menos de 25% dos seus colaboradores continuem em trabalho remoto no pós-pandemia.

- ◆ Em sentido contrário e com forte relevância estatística, cerca de metade das empresas de Tecnologia, Media e Telecomunicações esperam continuar a ter entre 76% e 100% dos seus colaboradores em trabalho remoto.

Insights:

- ▶ O modelo de trabalho tem de estar alinhado com a estratégia do negócio e o estilo de liderança da empresa. Por outro lado, tem de considerar as expectativas do mercado e as práticas dos concorrentes. A conjugação destes fatores resulta numa fonte de tensão para os DRH.
- ▶ Em função de cada sector de atividade deve ser feita uma análise cuidada do potencial e das eventuais vantagens do trabalho híbrido. É essencial que a estratégia de recursos humanos acautele a satisfação das necessidades do negócio sem perder de vista a experiência do colaborador, acautelando o *onboarding* de novas pessoas e uma promoção contínua do espírito de equipa e da cultura da empresa. Esta análise deve incluir as políticas de avaliação e de compensação.

% de trabalhadores em trabalho remoto



Para cerca de metade da amostra, o impacto de um modelo de trabalho híbrido não resultou ainda na necessidade de alterar a área dos espaços de trabalho. As restantes empresas indicam estratégias diferenciadas, em que a aposta na flexibilidade vai ganhando expressão.

A flexibilidade associada a um modelo de trabalho híbrido pode ter impactos diferenciados: se se espera um maior número de colaboradores em trabalho remoto, as áreas atuais podem ser excessivas; se se procura promover um modelo de trabalho presencial diferente, mais colaborativo e com mais tecnologia, as áreas exigidas podem ser maiores do que num modelo de *open space* clássico. As respostas parecem ilustrar esta dicotomia:

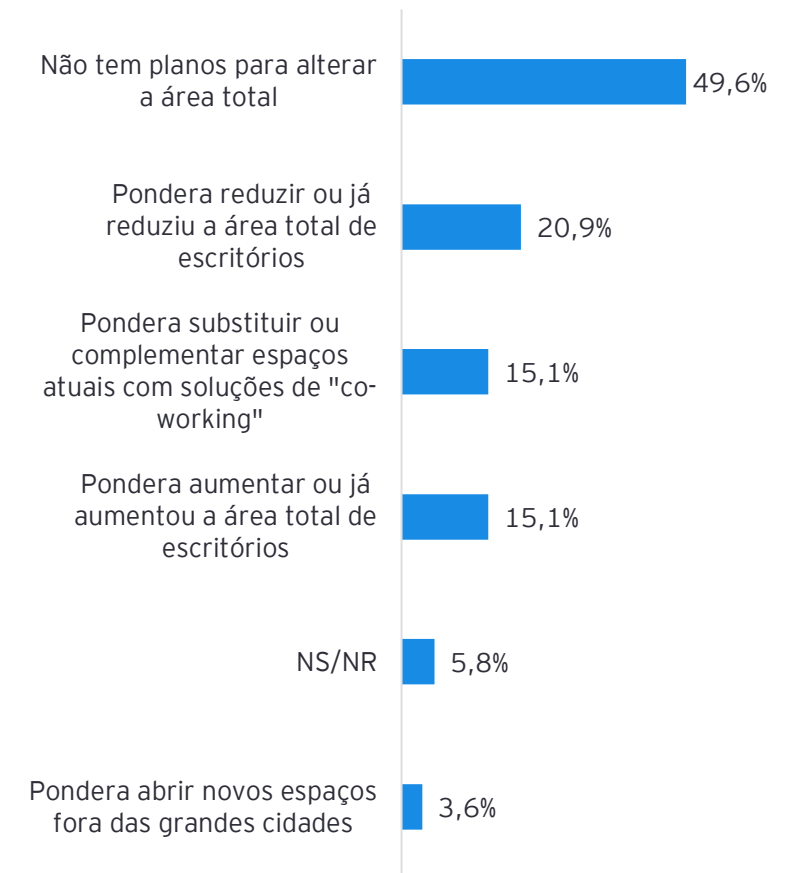
- ◆ Metade da amostra indica estar para já satisfeita com os espaços de que dispõe não tendo planos para alterar a área total utilizada.
- ◆ Cerca de 1/5 da amostra já concluiu a possibilidade de reduzir espaços, com a inerente poupança de custos.
- ◆ Para 15% da amostra o futuro passar por aumentar a área total dos escritórios. Esta opção é selecionada por 46% da amostra de empresas entre 250 a 500 trabalhadores.
- ◆ A mesma proporção de respostas indica que os espaços disponíveis serão complementados com soluções de *co-working*, o que até pode proporcionar aos colaboradores as vantagens de um ambiente de escritório mais perto da sua área de residência.

- ◆ A opção menos escolhida é a de procurar novos espaços fora das grandes cidades.

Insights:

- ▶ A escolha ideal, em matéria de espaços de trabalho, tem de resultar do alinhamento da estratégia global, com as necessidades da operação e os objetivos definidos para a proposta de valor do empregador. Uma decisão baseada apenas na redução de custos pode estar tão correta como uma que privilegie um dimensionamento dos espaços que induza à presença dos colaboradores, mas ambas têm de ser avaliadas e fundamentadas.
- ▶ Num mundo de concorrência por Talento, é essencial que a estratégia de recursos humanos maximize opções alinhadas com as expectativas dos colaboradores. Seja num modelo remoto puro, pela abertura de espaços próprios ou pelo recurso a *co-working*, é importante avaliar se há oportunidade para diversificar o recrutamento fora das grandes cidades, onde os custos tendem a ser menores.

Em matéria espaços de trabalho, a sua empresa:



■ Em matéria espaços de trabalho, a sua empresa:

Apesar de a resposta mais escolhida indicar que não estão previstas adaptações de *layout* para acomodar um novo modelo de trabalho, muitas empresas estão a investir para aumentar a flexibilidade e a atratividade dos seus espaços de trabalho.

Quando se adota um modelo de trabalho híbrido, é importante atender às suas implicações sobre qual o tipo de tarefas que se espera serem feitas remotamente e nos escritórios. Em muitos casos, vai-se concluir que os espaços da empresa vão passar a ser mais usados em trabalhos de grupo, eventualmente com alguns elementos da equipa em modo remoto, o que pode exigir *layouts* mais flexíveis e mais ou melhor tecnologia. As respostas estão alinhadas com esta necessidade:

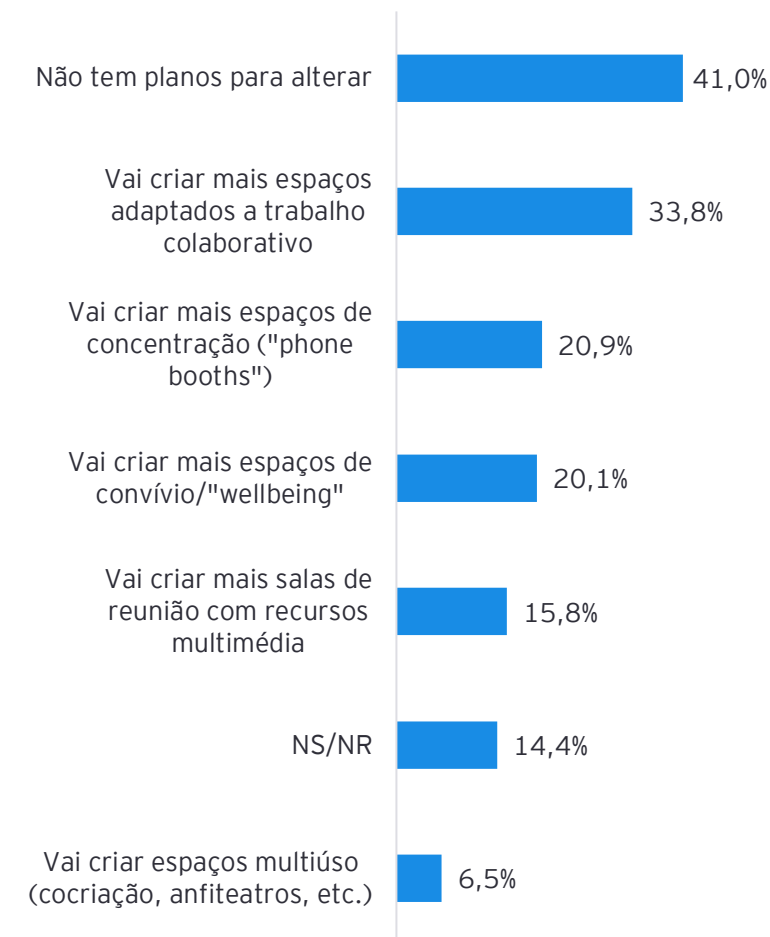
- ◆ Para 41% das empresas, seja porque o modelo híbrido terá pouco impacto ou porque as instalações atuais já o contemplam, não serão necessárias alterações ao *layout*.
- ◆ Cerca de 1/3 da amostra confirma intenção de investir em mais espaços adaptados para trabalho colaborativo. Esta proporção sobe para cerca de 53% na amostra de empresas com mais de 1000 colaboradores.
- ◆ 1/5 da amostra confirma intenção de criar mais espaços com recursos multimédia, com igual número de respostas a indicar a necessidade de mais espaços de convívio e bem-estar dos colaboradores.

- ◆ 36% das empresas entre 50 e 250 colaboradores assinalam a necessidade de investir em espaços de convívio/*wellbeing*, opção escolhida por 20% da amostra total.

Insights:

- ▶ Quando a opção por um modelo de trabalho híbrido assume que a presença no escritório deve acontecer essencialmente para alinhamento entre equipas e com a chefia, ou para formação, ou para atividades de grupo, é importante que os espaços estejam adaptados a esse novo tipo de utilização, promovendo a presença física dos colaboradores mas não esquecendo que alguns podem ter de participar remotamente.
- ▶ Quando a estratégia do negócio exige maior presença nos escritórios mas a concorrência oferece mais opções de flexibilidade, é importante melhorar a proposta de valor, por exemplo com espaços dedicados ao bem-estar do colaborador, para que estes vejam como uma mais-valia face ao trabalho puramente remoto.

Em matéria de *layout* dos espaços de trabalho, a sua empresa: (escolha múltipla)



Para 46% da amostra, a organização do modelo de trabalho híbrido vai ser flexível, com o colaborador a poder alinhar com a sua chefia direta a sua forma de trabalhar. Cerca de 1/5 das empresas terá um modelo fixo, definido centralmente, e 15% não aplicará de todo o modelo híbrido.

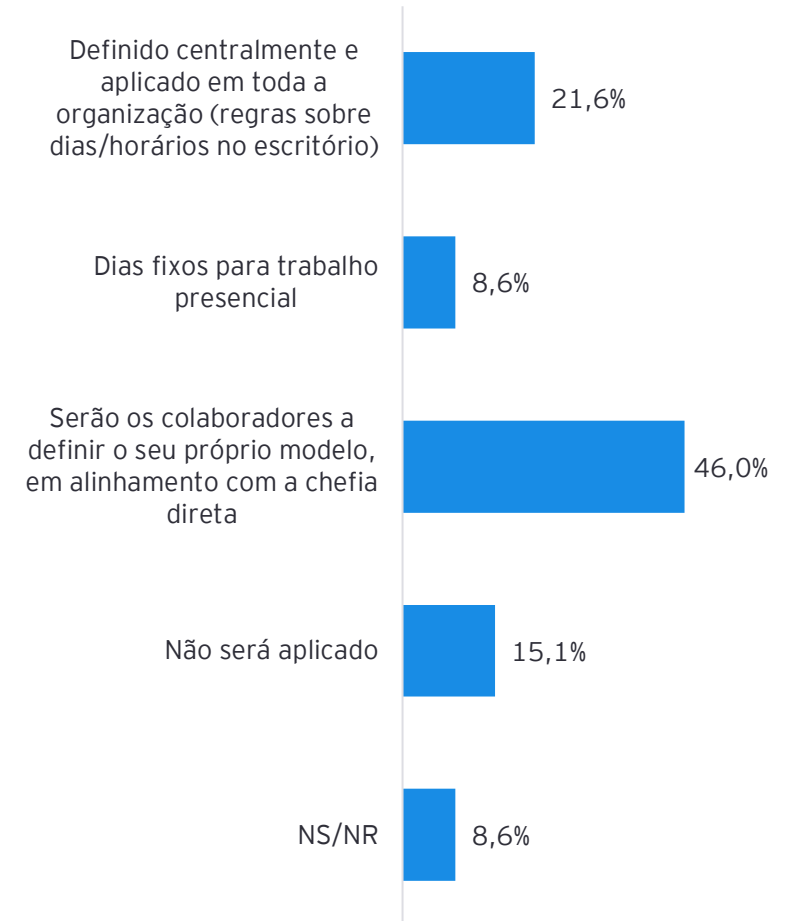
Sem que se detetem variações estatísticas relevantes nas respostas por dimensão de empresa, região e sector de atividade, a adoção do modelo de trabalho híbrido vai passar por abordagens diversas:

- ◆ 15% da amostra menciona que não irá implementar um modelo híbrido.
- ◆ A opção preferida - 46% das respostas - vai no sentido da flexibilidade, com os colaboradores a poderem articular com a respetiva chefia o seu modelo de trabalho.
- ◆ Para cerca de 30% da amostra a decisão é de ter uma política definida centralmente e aplicada em toda a organização (21,6%), com 8,6% das empresas a terem já definido um número fixo de dias de trabalho presencial.

Insights:

- ▶ A implementação dos diversos modelos de trabalho é influenciada por um conjunto de fatores, nomeadamente, o modelo de negócio, a tipologia de funções, grau de maturidade da organização, entre outros.
- ▶ Sempre que se identifica potencial para que algumas funções possam beneficiar de um modelo de trabalho híbrido, é importante basear a decisão final numa auscultação prévia dos colaboradores, confirmando quais são as suas expectativas e avaliando aquelas que até são compatíveis com as necessidades operacionais e com um equilíbrio adequado com outras funções em que este modelo não seja aplicável.

Como será aplicado o modelo de trabalho híbrido?



Os três temas centrais para os DRH que procuram melhorar a experiência do colaborador quanto ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal são o apoio ao exercício físico e saúde, incluindo a saúde mental, e a proteção do tempo de descanso.

As incertezas causadas pela pandemia e o impacto direto de períodos prolongados de trabalho remoto, durante as fases de *lockdown*, levaram muitas empresas a definir, ou a ampliar, políticas de promoção do bem-estar dos seus colaboradores. Num momento em que já não estão em aplicação limitações resultantes da pandemia, a promoção do bem-estar dos colaboradores faz-se essencialmente por três vias:

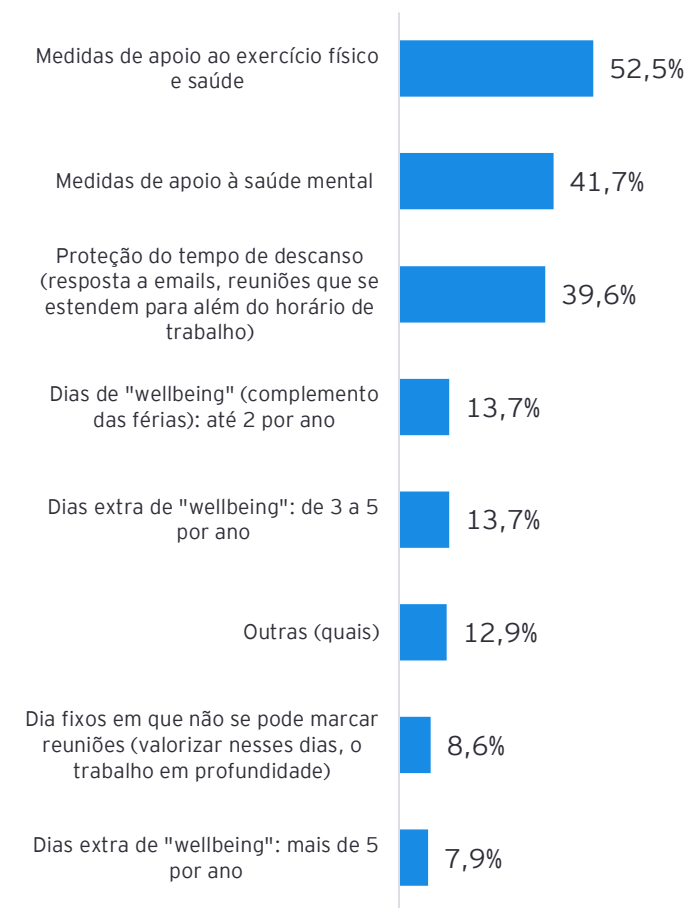
- ◆ Apoio ao exercício físico e saúde, indicado como uma das medidas em aplicação em mais de metade da amostra.
- ◆ Medidas de apoio à saúde mental dos colaboradores, assinaladas por 41,7% dos DRH.
- ◆ 39,6% da amostra indica estar a praticar medidas de proteção do tempo de descanso dos colaboradores, evitando o sentimento *always on* por uma política que deixa claro que as respostas a *emails* devem ocorrer no período de trabalho ou por regras assertivas quanto aos horários aceitáveis para reuniões de trabalho.
- ◆ O alargamento do número de dias de férias, pela concessão de períodos adicionais de descanso ou *wellbeing*, fez parte das escolhas de 35% da amostra.


- ◆ Os resultados não apresentam diferenças estatísticas significativas em função do número de colaboradores, região ou sector de atividade da empresa.

Insights:

- ▶ A proposta de valor do empregador tem de atender às necessidades dos colaboradores, promovendo o bem-estar físico e psíquico como forma de aumentar a produtividade e de promover a retenção de colaboradores.
- ▶ Quando o modelo operacional o permite, a atribuição de dias adicionais de férias pode ser um forte motivador que, quando bem gerido, não impacta desproporcionadamente a produtividade. Quando se usa esta opção é importante assegurar que os *timings* não prejudicam as operações e que há uma base clara para atribuição desta vantagem, devendo evitar-se situações que possam ser entendidas como não equitativas.

Que medidas estão a adotar para assegurar uma melhor gestão do *work/life balance*?
(escolha múltipla)



A high-angle photograph of a business meeting. Several people are gathered around a table covered with documents, charts, and a tablet. One person is pointing at the tablet screen, which displays a bar chart. Another person is holding a pen over a document. The scene is lit with warm, soft light, creating a professional and collaborative atmosphere. A large, semi-transparent yellow and green graphic element is overlaid on the left side of the image.

Metodologia e caracterização da amostra

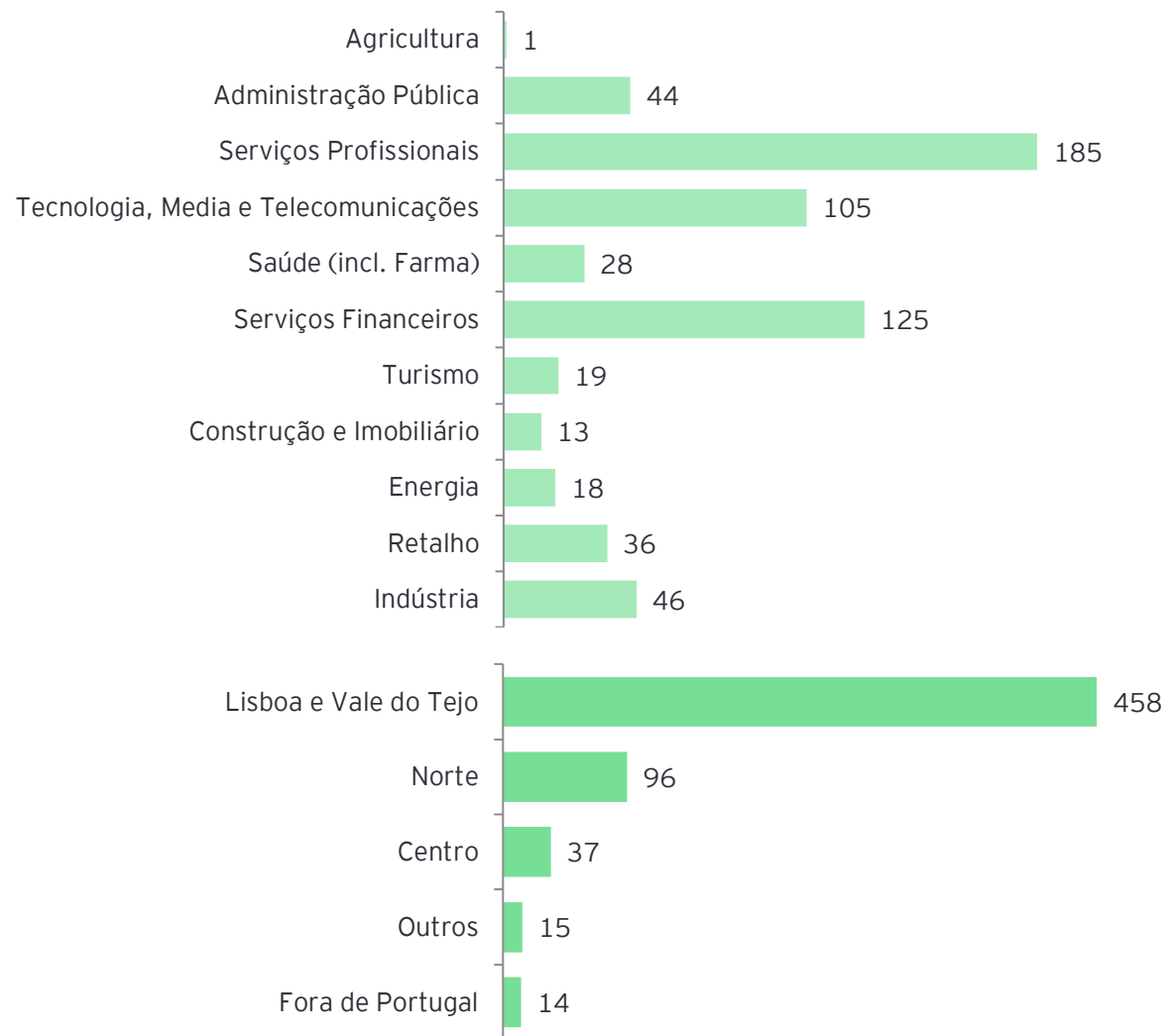
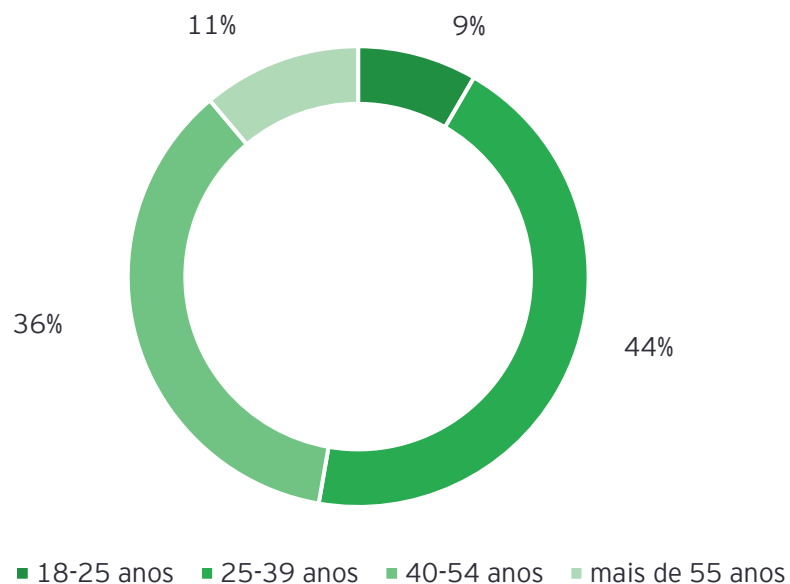


Building a better
working world

Metodologia e caracterização da amostra - colaboradores



O survey foi realizado online, de forma anónima, entre 7 e 19 de abril de 2022. A divulgação do estudo foi feita entre as redes de contactos da Pessoas e da EY, bem como através dos respetivos sites na internet e redes sociais. Foram recolhidas 620 respostas, com as seguintes distribuições:

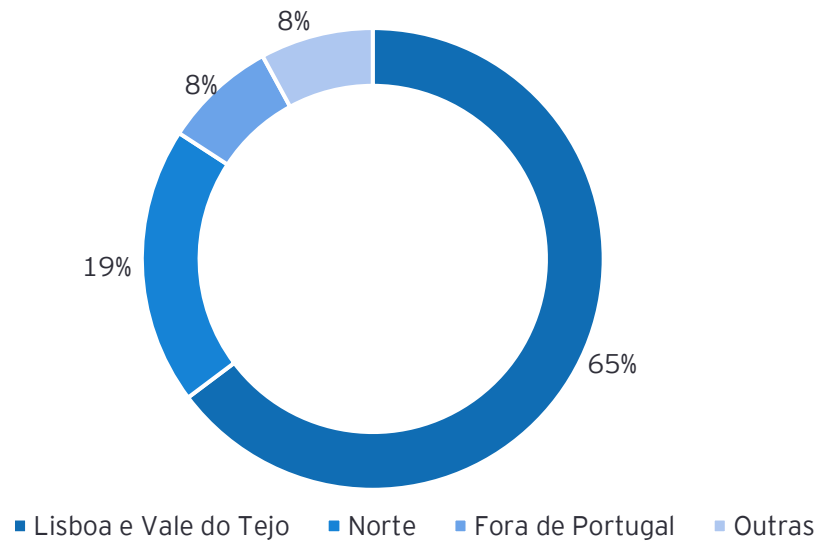


Metodologia e caracterização da amostra - DRH

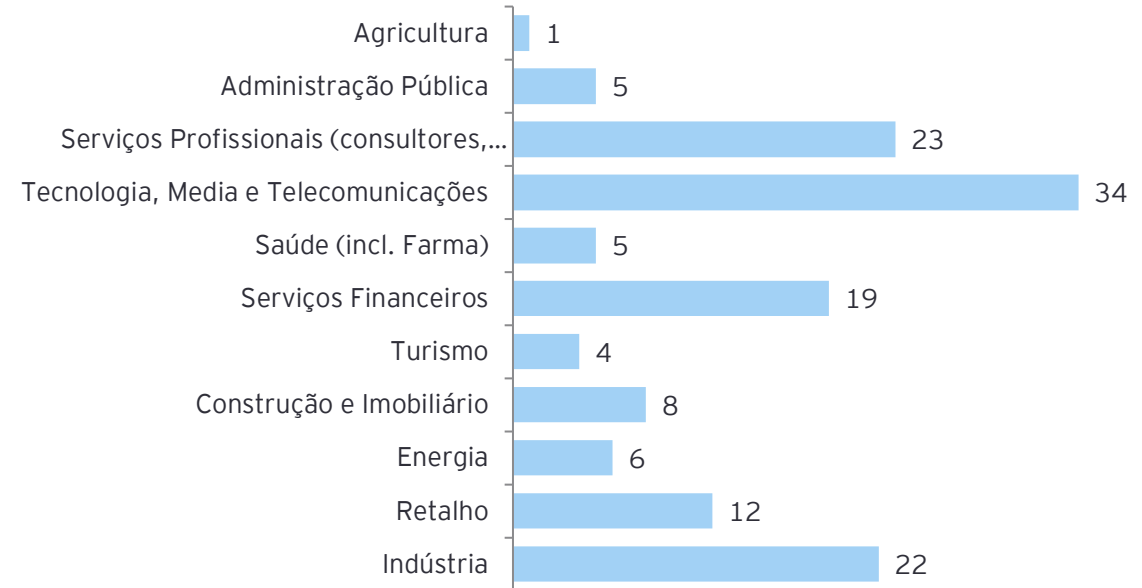


O *survey* foi realizado online, de forma anónima, entre 7 e 19 de abril de 2022. A divulgação do estudo foi feita entre as redes de contactos da Pessoas e da EY, bem como através dos respetivos sites na internet e redes sociais. Foram recolhidas 139 respostas, com as seguintes distribuições:

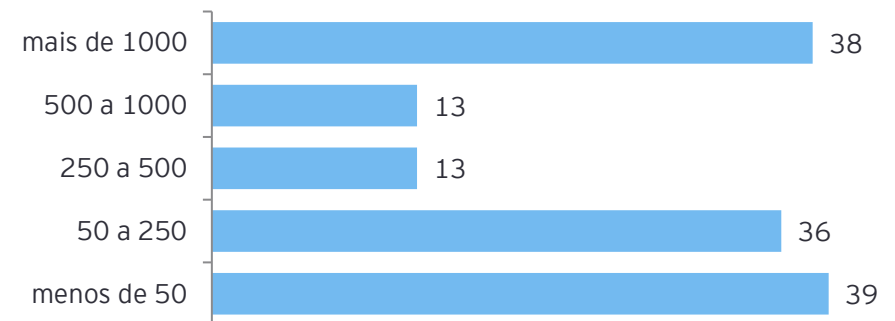
Região com maior número de colaboradores



Sector de atividade



Nº de colaboradores



Contactos



Inês Vaz Pereira
Associate Partner
People Advisory Services

ines.vaz.pereira@pt.ey.com



Beatriz Marques
Manager
People Advisory Services

beatriz.silva.marques@pt.ey.com

Perante as forças disruptivas que mudam o mundo do trabalho, as organizações precisam de se tornar muito mais adaptáveis às rápidas mudanças – e precisam que os seus colaboradores sejam flexíveis e ágeis para acompanharem o processo, num momento em que é cada vez mais difícil encontrar, gerir, motivar e reter talento, ao mesmo tempo que se controlam custos.

Os profissionais de People Advisory Services da EY podem ajudá-lo a rentabilizar eficazmente a sua Agenda das Pessoas, como parte de uma estratégia de negócio integrada. Isto poderá traduzir-se numa vantagem competitiva, ajudando-o a encontrar **as pessoas certas, com as capacidades certas, no lugar certo, pelo custo certo, a fazer as coisas certas.**

EY | Building a better working world

Sobre a EY

A EY tem como propósito construir um mundo melhor de negócios, ajudando a criar valor a longo prazo para os seus clientes, colaboradores e a sociedade, bem como a gerar confiança nos mercados.

Dotados de informação e de tecnologia, várias equipas da EY, em mais de 150 países, asseguram confiança através da auditoria e ajudam os seus clientes a crescer, transformar e operar. Através de serviços de auditoria, consultoria, fiscalidade, transações, estratégia e serviços jurídicos, as equipas da EY pretendem colocar melhores perguntas para encontrar novas respostas para as complexas questões que o nosso mundo enfrenta hoje.

EY refere-se à organização global, e pode referir-se a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais uma entidade juridicamente distinta. A Ernst & Young Global Limited, firma sediada no Reino Unido, limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY recolhe e utiliza dados pessoais e uma descrição dos direitos que os titulares dos dados têm ao abrigo da legislação de proteção de dados estão disponíveis em ey.com/pt_pt/legal-and-privacy. As firmas-membro da EY não prestam serviços jurídicos quando tal seja vedado pela legislação local. Para mais informação sobre a nossa organização, por favor visite ey.com.

© 2022 Ernst & Young, S.A.

Todos os direitos reservados.