

O retorno ao trabalho presencial é como adquirir um novo músculo: Como as lições da COVID-19 podem moldar um modelo operacional robusto para o trabalho híbrido – e muito mais

Uma nova pesquisa mostra como organizações resilientes prosperaram durante a pandemia. Aproveite estas lições para melhorar o modo como o trabalho é executado no tempo (real e assíncrono) e no espaço (digital e físico).

Por Aaron De Smet, Mihir Mysore, Angelika Reich e Bob Sternfels

Em maio de 2020, publicamos um artigo argumentando que o retorno ao trabalho presencial é um novo músculo que as organizações precisam desenvolver, não um plano com um cronograma previsível. É particularmente urgente que as organizações desenvolvam já esse músculo, agora que os níveis de vacinação vêm aumentando em todo o mundo, os níveis de infecção e hospitalização em muitos países diminuem e as empresas começam aos poucos a abandonar o trabalho remoto.

Muitas empresas já se encontram em variados estágios de retorno ao trabalho presencial. Nos Estados Unidos, por exemplo, os funcionários estão começando a retornar aos escritórios em ritmo mais acelerado. O número de consumidores frequentando lojas de varejo aumentou 80%, viagens e a logística cresceram 50% e os produtos farmacêuticos e de saúde aumentaram 10%.

Alguns poucos meses atrás, não estava claro se os líderes empresariais iriam aceitar tão enfaticamente o retorno ao escritório. Mas agora está evidente que isso acontecerá. Cerca de 52% dos altos executivos entrevistados defendem o retorno quase completo ao escritório,

com funcionários trabalhando presencialmente quatro dias por semana ou mais. Nove em cada dez acham que os funcionários trabalharão no escritório pelo menos três dias por semana.

Os líderes empresariais têm bons motivos para querer os trabalhadores de volta ao escritório. Enquanto a pandemia se arrastava, o senso de pertencimento e as conexões sociais das pessoas sofreram, especialmente entre os funcionários mais novos. As interações entre silos tornaram-se cada vez mais difíceis à distância. Muitas mulheres deixaram a força de trabalho, aumentando a desigualdade de gênero. Problemas de saúde mental, angústia, ansiedade e esgotamento estão aumentando, refletindo o declínio nas conexões humanas íntimas e informais que tendem a surgir no local de trabalho.

Reverter essas tendências é essencial. Entretanto, os líderes estão percebendo que o retorno presencial ao escritório não é uma panaceia.

Apesar das dificuldades que os funcionários enfrentaram com o trabalho remoto, eles apreciaram sua flexibilidade e conveniência, e relutam em voltar ao esquema de trabalho pré-pandemia. Mais de 40% temem que seu envolvimento com o trabalho será menor após retornarem ao escritório, e uma parcela razoável está disposta se demitir. O retorno maciço ao trabalho presencial também pode prejudicar a diversidade, a equidade e as metas de inclusão da empresa, que os líderes vêm promovendo há anos. Mais mulheres poderão deixar o trabalho se perderem essa flexibilidade, e muitos funcionários e pais/mães com filhos pequenos estão bastante preocupados que o retorno completo terá impacto negativo em sua saúde mental.

Os próprios líderes também estão começando a se preocupar com uma possível queda no desempenho. Será que a colaboração se tornará mais (e não menos) difícil quando algumas pessoas estão ao telefone, outras em videoconferência e outras ainda no escritório? Será que fazer as coisas do jeito certo significa investir em vários tipos de tecnologias novas e caras? O tempo gasto no deslocamento diário não poderia ser aproveitado de modo mais produtivo?

Quanto mais exploram os detalhes do abandono do trabalho remoto, mais eles reconhecem sua complexidade. Este artigo tem como objetivo esclarecer o processo. Primeiro, examinaremos a pesquisa realizada com mais de 500 altos executivos de oito setores, que oferece lições valiosas e apontam as principais ações que os líderes devem empreender durante o retorno ao trabalho presencial. Em seguida, veremos os cinco “músculos” que as empresas precisam desenvolver e fortalecer se quiserem aproveitar este momento para criar um modelo operacional robusto e produtivo para o futuro.

Quatro lições do último ano de trabalho virtual

Durante a pandemia, o desempenho melhorou em cerca de 50% das empresas estudadas em nossa pesquisa, e nas demais não houve nenhuma mudança ou diminuição significativa. Não importa se medimos a velocidade e a qualidade das decisões, a produtividade individual e das equipes, ou qualquer outra métrica de desempenho: esses números se mantêm. As empresas de melhor desempenho também apresentaram variabilidade menor, o que significa que tenderam a ter ganhos generalizados de desempenho, não apenas em algumas equipes. Nas empresas mais produtivas, a satisfação dos funcionários com o trabalho chegou a aumentar 48%, comparado com uma queda de 9% nas organizações de pior desempenho.

Designamos a empresas que melhoraram seu desempenho de “Resilientes Organizacionais” e aquelas em que não houve melhoria de “Não Resilientes”. O que podemos aprender com as Resilientes Organizacionais?

A mensagem geral é que as Resilientes Organizacionais redobram as ações que muitas das melhores empresas já haviam começado a executar antes da pandemia, como parte do movimento em direção a modelos operacionais mais ágeis e focados nas pessoas. Durante a pandemia, mais empresas foram forçadas a buscar essas formas de trabalho, pois tiveram de se agilizar para enfrentar inúmeros desafios inesperados. Daqui para frente, as empresas de sucesso certamente redobrarão essas ações mais uma vez. As quatro grandes lições identificadas por nossa pesquisa podem ajudar a orientar as ações de toda organização que estiver retornando do trabalho remoto

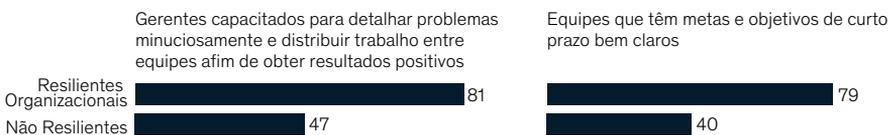
1. Os líderes das Resilientes Organizacionais investiram desproporcionalmente mais tempo definindo metas claras e esclarecendo a estratégia para a organização.

Durante a pandemia, houve enorme esforço desse líderes para oferecer a orientação mais

Quadro 1

Os líderes das Resilientes Organizacionais investiram desproporcionalmente mais tempo definindo metas claras e esclarecendo a estratégia para a organização.

Parcela das que relataram aumento, % de respostas por grupo



Fonte: Pesquisa da McKinsey com CxOs sobre Trabalho Remoto em 2021; altos executivos de empresas com faturamento >\$1 bilhão; n = 504

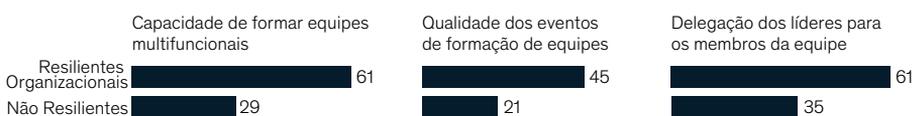
clara possível, fosse definindo os imperativos estratégicos ou detalhando minuciosamente os problemas que queriam que as equipes resolvessem. Nas Resilientes Organizacionais, os líderes aumentaram em quase 80% o investimento para obter esse tipo de clareza. Embora os líderes das Não Resilientes também tenham se esforçado mais, o aumento do seu investimento em clareza foi de apenas 40%.

Isso condiz com a pesquisa da McKinsey sobre tomada de decisão, que constatou que definir metas claras e esclarecer a estratégia constituem um dos três itens indispensáveis para as

Quadro 2

As Resilientes Organizacionais formaram equipes com membros de vários silos focados em resultados e com autonomia para tomar decisões capazes de gerar impacto.

Parcela das que relataram aumento, % de respostas por grupo



Fonte: Pesquisa da McKinsey com CxOs sobre Trabalho Remoto em 2021; altos executivos de empresas com faturamento >\$1 bilhão; n = 504

equipes tomarem decisões melhores e mais rápidas. O motivo que muitas vezes leva os líderes a sentir que precisam intervir nas decisões e microgerenciá-las é que, quando as decisões são delegadas para o nível apropriado, os funcionários desse nível com autonomia para decidir tendem a estar isolados demais e a ter responsabilidades individuais excessivamente táticas. Se os líderes não forem suficientemente claros sobre as metas e a estratégia da empresa, os funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos, que poderiam tomar boas decisões, acabam tomando más decisões.

2. Nas Resilientes Organizacionais, equipes pequenas atuando entre silos e focadas nos resultados tiveram autonomia para tomar decisões capazes de gerar impacto.

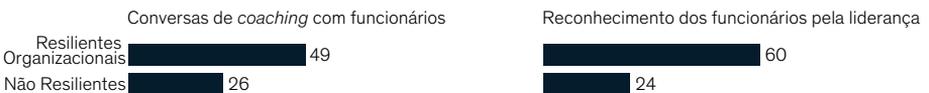
Durante a pandemia, as Resilientes Organizacionais aumentaram em 61% sua dependência de redes de pequenas equipes autônomas atuando entre silos (contra 29% nas Não Resilientes). Também investiram na coesão das equipes aumentando a qualidade e a quantidade de eventos de formação de equipes. E aumentaram o grau de delegação e enfatizaram essa mudança no estilo de gestão investindo mais em treinamentos de liderança para os líderes de equipe.

O foco específico dessas equipes foram os resultados, não os processos. As Resilientes Organizacionais optaram por seguir uma importante tendência atual – da gestão baseada em inputs (“As pessoas estão ocupadas? Qual o seu grau de atividade?”) para a gestão baseada em resultados – pela qual o foco das equipes passa a ser a obtenção de um resultado específico por qualquer meio que considerarem melhor. Essa tendência veio para ficar. Tornou-se um elemento chave do futuro do trabalho. Empresas fortes irão enfatizar cada vez mais

Quadro 3

Os líderes das Resilientes Organizacionais dedicaram mais tempo ao coaching e ao reconhecimento

Parcela das que relataram aumento, % de respostas por grupo



Fonte: Pesquisa da McKinsey com CxOs sobre Trabalho Remoto em 2021; altos executivos de empresas com faturamento >\$1 bilhão; n = 504

a formação de equipes com membros de vários silos colaborando entre si. Mudarão suas expectativas e os modelos de trabalho dos gerentes no ritmo que for necessário. E investirão no desenvolvimento e sucesso das redes dessas equipes.

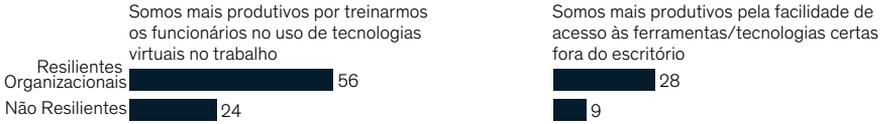
3. Os líderes das Resilientes Organizacionais dedicam mais tempo ao coaching e ao reconhecimento

Quase metade das Resilientes Organizacionais aumentou seu investimento em coaching e 60% deram mais reconhecimento a seus funcionários. A maioria das Não Resilientes não aumentou o investimento nessas áreas. As empresas de melhor desempenho transferiram altos executivos para funções de definição de metas, tomada de decisão e coaching a fim de

Quadro 4

As Resilientes Organizacionais foram desproporcionalmente mais propensas a absorver e adotar novas tecnologias de colaboração

Parcela das que concordaram com a afirmação, % de respostas por grupo



Fonte: Pesquisa da McKinsey com CxOs sobre Trabalho Remoto em 2021; altos executivos de empresas com faturamento >\$1 bilhão; n = 504

acelerar a tomada de decisões – uma mudança que será tão crítica para o retorno ao trabalho presencial quanto foi durante a pandemia. As microinterações (reuniões com duração inferior a 15 minutos que resultam em uma ação ou decisão clara) aumentaram 73% nas Resilientes Organizacionais – mais do que o dobro do que aumentaram nas Não Resilientes.

As melhores empresas sabem que delegar com sucesso implica muito mais do que deixar as pessoas se virarem por conta própria. É uma questão muito mais prática. O empoderamento funciona quando os líderes definem uma direção estratégica clara e oferecem coaching de qualidade e reconhecimento significativo.

4. As Resilientes Organizacionais são desproporcionalmente mais propensas a absorver e adotar novas tecnologias de colaboração

Incorporar rapidamente novas tecnologias de colaboração às operações é um elemento essencial para o sucesso de qualquer empresa. Quase 60% dos executivos das Resilientes Organizacionais que entrevistamos acreditam que sua organização promoveu a adoção de tecnologias de colaboração, em comparação com apenas um quarto das Não Resilientes. E se menos de 15% das Resilientes Organizacionais acham que é difícil absorver novas tecnologias, 30% das Não Resilientes relatam dificuldades nessa área.

O músculo do retorno: Assegurando saúde e desempenho sustentável em um mundo híbrido

Muitas dessas lições – como o fato de organizações hierárquicas reprimirem o crescimento e retardarem a tomada de decisões – não são novas. Antes da pandemia, no entanto, muitas empresas achavam difícil promover uma reinvenção do modelo operacional quando havia tantas outras prioridades concorrentes. A pandemia deixou claro que, muito mais do que imaginavam, elas eram capazes de efetuar mudanças significativas no modo como trabalham.

Ao retornarem ao trabalho presencial, as empresas desejam preservar esses ganhos tão duramente conquistados. Para que o retorno ao trabalho presencial seja bem sucedido, é preciso desenvolver cinco músculos que fortaleçam a espinha dorsal de um novo modelo operacional mais competitivo.

Aumentar o foco dos executivos na clareza estratégica, *coaching* e empatia

Como mencionamos acima, as Resilientes Organizacionais são muito melhores do que as demais empresas em coaching e no reconhecimento das realizações das pessoas. Pesquisa após pesquisa mostra que o principal impulsionador do desempenho e da produtividade não é a remuneração nem as metas ambiciosas, mas o senso de propósito que os funcionários adquirem quando pertencem a uma comunidade cujos valores compartilham, que realiza coisas boas no mundo e que reconhece suas contribuições. Os líderes podem desenvolver esse músculo sendo mais deliberados em relação às interações presenciais. (Saiba mais em “It’s time for leaders to get real about hybrid”)

Promover a gestão baseada em resultados para equipes pequenas e multifuncionais

Quando o trabalho mudou dos campos e oficinas artesanais para as fábricas durante a Revolução Industrial, houve uma divisão da mão de obra, a padronização do trabalho e a mecanização com peças padronizadas intercambiáveis. Com cada vez mais pessoas trabalhando para terceiros em fábricas e linhas de montagem, os supervisores passaram a inspecioná-las para assegurar que as tarefas fossem concluídas corretamente. E com os estudos de tempo e movimento, isso se tornou uma ciência (como a teoria de gestão científica de Frederick Taylor). O resultado foi que supervisão e controle estritos de tarefas e resultados concretos e observáveis foram incutidos no modo como gerenciamos o trabalho.

O retorno ao trabalho presencial é uma oportunidade única de deixar tudo isso para trás e adotar uma gestão baseada em resultados que é mais humana e mais eficaz. Empresas líderes já começaram a fazer isso, como mostra o sucesso das Resilientes Organizacionais.

Desenvolver esse músculo significa que as práticas de gestão do desempenho concebidas para controlar precisarão ser substituídas por práticas desenhadas para empoderar e capacitar equipes e pessoas. Exemplos incluem obter feedback de 360 graus das equipes, responsabilizar gerentes pela clareza das metas e resultados, fazer com que os altos líderes dediquem tempo suficiente à mentoria e, às vezes, introduzir objetivos e resultados-chave que convivam com os indicadores-chave de desempenho. O objetivo de todas essas práticas é o mesmo: focar os funcionários nos resultados, não nos *inputs*.

Aumentar a velocidade dos talentos, especialmente por meio da requalificação

A capacidade de formar equipes com membros de vários silos organizacionais é uma característica fundamental dos modelos ágeis. O trabalho virtual permitiu que as empresas formassem equipes de iguais provenientes de todos os fusos horários e regiões geográficas. Em toda parte, deu às empresas a chance de superarem qualquer escassez regional de talentos recorrendo a um pool global de talentos. Para que um funcionário ingressasse em uma nova equipe, bastava apertar uma tecla e mudar a tela do vídeo.

Esse tipo de aceleração dos talentos é um diferencial importante das Resilientes Organizacionais e provavelmente será uma marca registrada das organizações vencedoras nos próximos anos. Desenvolver esse músculo pode implicar a criação de mercados internos de talentos ou centros de redistribuição de talentos que tornem mais fácil para as pessoas descobrirem projetos potenciais. Também pode significar propiciar às pessoas a flexibilidade de alternarem entre projetos sem terem de deixar as redes em que confiam. E, o que é ainda mais crítico, significa aumentar o ritmo com que as pessoas podem ser recicladas e requalificadas, mediante treinamento formal e/ou aprendizagem e mentoria informais. (Saiba mais em “Three

keys to faster, better decisions”.)

Os impactos da automação e de outras novas tecnologias tornam imprescindível desenvolver o músculo da requalificação. A automação é complicada. Muitas vezes, não são tarefas inteiras que são totalmente automatizadas, mas apenas as partes que não precisam do tipo de trabalho que agrega valor significativo e é realizado por seres humanos. Quando 50% de uma tarefa são automatizados, a maneira de capturar esse valor é evoluir o trabalho e criar novas funções de tempo integral, o que geralmente exige novos conjuntos de habilidades.

Na verdade, a automação pode até levar à necessidade de uma melhor requalificação social. Quando tarefas modulares, previsíveis e rotineiras são automatizadas, o trabalho que resta para as pessoas é o oposto: dinâmico, imprevisível e mais inerentemente humano. Esse trabalho exige habilidades sociais e emocionais, discernimento humano de ordem superior, criatividade, espontaneidade e inovação. Tende a ter um propósito e ser ancorado em interações humanas. Em outras palavras, no futuro, o trabalho mais importante e que mais agregará valor será dinâmico, complexo, multifuncional e realizado por equipes de seres humanos.

Encontrar novas maneiras de colaborar com custo zero e abundância de opções

Ao longo do ano que passou, muitos executivos perceberam o verdadeiro custo da colaboração tal como praticada antes da pandemia. Um CEO norte-americano nos disse que, no passado, uma simples reunião de um dia com sua equipe de liderança na Ásia significava investir quase uma semana inteira em viagens. Durante a pandemia, por outro lado, ele podia se reunir com pessoas de diferentes fusos horários, continentes e oceanos sem custo algum e com resultados melhores. Afirmou que suas equipes na Ásia o conhecem melhor agora. As equipes de vendas relatam ser muito mais fácil manter os relacionamentos existentes com pessoas em lugares distantes – embora reconheçam que os encontros presenciais são essenciais para desenvolver novos contatos.

O trabalho virtual permite que forças de trabalho colaborem de forma “gratuita”. Todavia, o custo de transação da colaboração aumentará quando as pessoas voltarem a se locomover e viajar. Isso não significa que devemos eliminar as viagens – longe disso. O que as organizações podem fazer é desenvolver um músculo que aumente a rapidez com que descobrem e adotam modos físicos e digitais melhores de colaboração.

Os líderes devem definir um modelo para fazer isso. Conhecer essas ferramentas colaborativas e utilizá-las bem torna-se uma obrigação para líderes de equipe e executivos. Os espaços de trabalho físicos talvez precisem ser reconfigurados para facilitar os vários modos de colaboração híbrida. Para manter os custos de interação em baixa e a produtividade em alta, as empresas podem incorporar uma variedade adequada de opções em seus conjuntos de ferramentas de colaboração. Às vezes, as pessoas precisam de um canal informal e confidencial para conversas descontraídas. Em outras ocasiões, talvez precisem de algum tipo de whiteboard. Ou ainda, de orientações sobre como tornar as reuniões híbridas mais eficazes.

Cinco anos atrás, a grande maioria das interações em grupo ocorria por e-mail, teleconferências ou reuniões presenciais. Hoje temos muito mais opções. Videoconferências tornaram-se mais comuns e sofisticadas, e podem incluir whiteboards virtuais, enquetes, brainstorming e muito mais. Reuniões de grande porte costumam ter produtores virtuais que ajudam a gerenciar os

grupos de discussão, as votações do grupo e os exercícios virtuais interativos. O uso de chats, SMS e outras formas de compartilhamento e interação de informações síncronas e assíncronas tornou-se corriqueiro. Para obter o máximo dessas tecnologias, precisamos ser muito mais deliberados no modo como desenhamos as interações e comunicamos as expectativas e as normas de trabalho.

Aumentar a taxa de adoção de tecnologias

As Resilientes Organizacionais adotaram tecnologias com mais rapidez e frequência do que as Não Resilientes. Agora, todas as empresas precisam desenvolver esse músculo. Buscar novas tecnologias e utilizar dados para obter resultados e decisões melhores tem de se tornar a nova norma.

Quando as pessoas aprendem algo novo (seja dirigir um carro ou liderar equipes de forma diferente), elas tendem a descobrir nos primeiros dias que isso requer muito esforço e atenção, parece difícil e oferece poucas recompensas. Mas isso é porque ainda não são boas em fazer tais coisas. É por isso que a adoção de tecnologias não é apenas uma questão de implantação. Também é preciso aprender a utilizar as tecnologias e tornar-se hábil em aplicá-las e alavancá-las de novas maneiras que aumentem a eficácia e a eficiência. Por isso é tão importante criar uma organização voltada à aprendizagem, que se adapte à evolução das capacidades tecnológicas.

TO ano que passou foi repleto de exemplos de tal adaptação. Equipes da cadeia de suprimentos desenvolveram aplicativos para aumentar a transparência do sistema, utilizando dados há muito disponíveis mas nunca explorados. A divisão de engenharia de uma empresa de petróleo e gás decidiu iniciar cada projeto criando um dashboard para monitorar o progresso feito em alcançar resultados. Logo após o lançamento do projeto, os dashboards já estavam no ar, sendo alimentados por novos dados

O retorno ao trabalho presencial tem enorme potencial para uma reimaginação produtiva do modo como o trabalho é realizado. Mas a volta ao escritório não é uma solução mágica. Durante a pandemia, as Resilientes Organizacionais mostraram a que vieram comunicando-se com clareza, formando equipes com membros de diferentes silos focados em resultados e não em inputs, oferecendo ótimo coaching, reconhecendo as conquistas dos funcionários e adotando rapidamente novas tecnologias de colaboração. Essas são qualidades que alimentarão as empresas mais produtivas de amanhã.

Desenvolver os músculos necessários para impulsionar esse tipo de sucesso levará tempo, no exato momento em que os líderes se deparam com uma força de trabalho carente e sofrida. É um desafio que exigirá toda a paciência e empatia que os líderes podem reunir. É também um desafio que poderá muito bem definir o futuro do trabalho.

Aaron De Smet Sócio sênior, New Jersey, **Mihir Mysore** Sócio, Houston, **Angelika Reich** Sócia, Viena, e **Bob Sternfels** Sócio diretor global, Região da Baía de São Francisco

Os autores desejam agradecer a Bonnie Dowling e Raphael Ruscassie por suas contribuições a este artigo.

Este artigo foi editado por Rick Tetzeli, editor executivo no escritório de Nova York.