



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

Como lidar com o trabalho flexível

Negocie um bom acordo
Conquiste a confiança
Seja cada vez mais produtivo



**Harvard
Business
Review
Press**

Como lidar com o trabalho flexível



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

Como lidar com o trabalho flexível



SEXTANTE



**Harvard
Business
Review**
Press

Título original: *HBR Guide to Managing Flexible Work*

Copyright © 2022 por Harvard Business School Publishing Corporation

Copyright da tradução © 2023 por GMT Editores Ltda.

Publicado mediante acordo com a Harvard Business Review Press.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

TRADUÇÃO: Paulo Afonso

PREPARO DE ORIGINALS: Priscila Cerqueira

REVISÃO: Rachel Rimas e Suelen Lopes

DIAGRAMAÇÃO E ADAPTAÇÃO DE CAPA: Gustavo Cardozo

CAPA: Stephani Finks | HBR Press

IMPRESSÃO E ACABAMENTO: Geográfica e Editora Ltda.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C728

Como lidar com o trabalho flexível / Ellen Ernst Kossek ... [et al.] ; [tradução Paulo Afonso]. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Sextante, 2023.

192 p. ; 21 cm. (Harvard Business Review : Um Guia Acima da Média)

Tradução de: *HBR Guide to Managing Flexible Work*
ISBN 978-65-5564-581-1

1. Administração de pessoal. 2. Teletrabalho. 3. Horário de trabalho flexível. 4. Trabalho - Inovações tecnológicas. I. Kossek, Ellen Ernst. II. Afonso, Paulo. III. Série.

23-82078

CDD: 331.25724

CDU: 331.101.52



Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 - Gr. 1.404 - Botafogo
22270-000 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: (21) 2538-4100 - Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

Seção 1

Começando

Capítulo 1

Uma cartilha sobre a verdadeira flexibilidade

**Ellen Ernst Kossek, Patricia Gettings
e Kaumudi Misra**

Como a flexibilidade no trabalho funciona na prática? E como saber se sua equipe ou organização está usando esse recurso com sucesso?

Em nossa pesquisa, estudamos como a flexibilidade é gerenciada pelas mais variadas organizações – de prestação de serviços e empresas de tecnologia da informação até hospitais, lojas de varejo e fábricas. Perguntamos a vários líderes como eles lidam com essa questão (ou não lidam). Veja algumas das respostas mais comuns:

Eu permito que os funcionários ajustem seus horários para poderem ir à academia ou fazer algum curso no horário de almoço.

Não vejo problema nenhum em liberar o funcionário se ele estiver com algum familiar doente ou acidentado, por exemplo.

Nossas filiais seguem estruturas e cronogramas específicos que não dão muita margem para flexibilidade.

Muitas vezes recorri a videoconferências em uma sexta-feira à noite porque era o único horário disponível na agenda dos principais membros da equipe.

Não conseguimos reunir pessoal suficiente para trabalhar nos fins de semana, mesmo com oito opções de horário. Isso não é bom. Não quero que esse seja o motivo de não cumprirmos nossas metas.

Tais respostas podem soar familiares, e as diferenças entre elas são notáveis. A primeira se concentra em abrir exceções para atividades não relacionadas ao trabalho. A segunda depende de circunstâncias nefastas. A terceira expressa frustração com as barreiras à flexibilidade. A quarta é a face sombria da flexibilidade. E a última revela que um horário de trabalho flexível é um fator de competitividade crítico (ainda não resolvido) para muitas organizações.

Essa variedade de posicionamento reflete o fato de que o termo “flexibilidade” é vago; sua implementação pode diferir de empresa para empresa, de departamento para departamento e até de equipe para equipe. Não é à toa que os gestores resistem tanto a deixar os funcionários à vontade para trabalhar quando e onde puderem produzir melhor. Mesmo empresas pioneiras na implantação de trabalho realmente flexível – como a IBM e o Bank of America – começaram a desistir desses acordos por avaliarem que não estavam sendo vantajosos para os negócios.

Líderes normalmente administram a flexibilidade de duas maneiras: como uma *acomodação* em torno de eventos da vida pessoal dos funcionários – doenças ou cuidados com os filhos, por exemplo –, algo que as empresas usam para atrair e reter talentos, ou como um *trabalho sem fronteiras*, que muitos líderes usaram para implementar o trabalho remoto durante a pandemia de covid-19. Nesta última opção, espera-se que os funcionários, explícita ou implicitamente, estejam disponíveis 24 horas por dia. Enquanto a acomodação oferece grande flexibilidade para o funcionário, o trabalho sem fronteiras oferece flexibilidade para a empresa. Nenhuma das alter-

nativas é inerentemente ruim, mas ambas podem ter consequências imprevistas, sobretudo quando usadas isoladamente.

Com a crescente implementação do modelo híbrido – uma combinação de trabalho remoto e presencial determinada em maior parte pelo empregador, incorporando “acomodações” específicas e um “trabalho sem fronteiras” com pouca ou nenhuma estrutura –, pode haver prejuízos reais ao bem-estar e à carreira dos funcionários. Acreditamos que os mais desfavorecidos serão as mulheres e pessoas com questões de saúde ou com algum familiar dependente de seus cuidados. Isso porque a maioria desses acordos não permitirá de fato combinar demandas profissionais e pessoais, uma vez que controlam quando e onde trabalhar. Nosso receio é que as empresas acabem oferecendo uma flexibilidade *inflexível*, na qual os funcionários têm pouca escolha com relação a seus horários e a quais dias trabalharão remotamente. No outro extremo, a flexibilidade pode ser implementada sem estruturas ou normas, dando origem a um “programa” desorganizado, sem critério e sem planejamento que atenda aos requisitos do trabalho. As tarefas se infiltram nas horas de folga e impõem desordem à vida pessoal dos funcionários, já que as expectativas quanto a onde e quando a pessoa deve trabalhar mudam sem aviso prévio.

A verdadeira flexibilidade exigirá um pensamento realmente novo.

Um modo melhor

A verdadeira flexibilidade alinha empregadores e funcionários com o propósito de obter ganhos mútuos, tanto no desempenho profissional quanto na vida pessoal. Trata-se de uma oportunidade para que as empresas se mantenham competitivas no longo

prazo, além de permitir que os funcionários tenham algum poder de escolha a respeito de como a flexibilidade pode ser implementada em suas equipes e organizações.

É um processo tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima. Os líderes escutam, estabelecem metas e providenciam recursos para tornar a flexibilidade possível. Os funcionários escolhem um trabalho flexível que atenda às suas necessidades, enquanto se comunicam com seus gestores e colegas para garantir o cumprimento das exigências da equipe e dos clientes. Em outras palavras, a empresa proporciona a estrutura – opções de flexibilidade, equipamentos e sistemas de gerenciamento – na qual os funcionários e as equipes decidem como organizar seu trabalho.

Desse modo, os empregadores poderão se beneficiar de uma força de trabalho globalmente diversificada e sustentável: o bem-estar dos funcionários aumenta, o trabalho em equipe se torna mais respeitoso e os problemas de saúde diminuem. Para implantar isso, porém, é preciso abandonar antigas narrativas e obter o apoio dos funcionários. Portanto, os líderes devem antes avaliar sua atual filosofia. Como eles definem flexibilidade? A empresa se inclina mais para a acomodação, para o trabalho sem fronteiras ou para uma combinação das duas medidas? Que políticas a empresa tem adotado, e para quais atividades? Feito isso, os líderes poderão avaliar quais princípios da verdadeira flexibilidade deverão ser incentivados. A seguir detalharemos esses princípios.

Ofereça flexibilidade a todos os funcionários

Todo trabalho precisa de alguma flexibilidade. Mesmo que o home office nem sempre seja uma opção, as organizações devem oferecer alguma margem de manobra, tanto para funcionários do escritório quanto para quem trabalha em serviços essenciais. Esse recurso não deve ser visto como algo esporádico ou para poucos privilegiados,

embora esse esquema seja a realidade hoje. As empresas de tecnologia muitas vezes ignoram as necessidades dos funcionários de serviços essenciais e do chão de fábrica, oferecendo flexibilidade apenas aos chamados trabalhadores do conhecimento e a cargos mais altos.

Consideremos uma empresa farmacêutica que participou dos nossos estudos. Durante uma nevasca, diretores e gerentes tiveram permissão para trabalhar de casa, mas os assistentes foram forçados a atravessar uma rodovia movimentada (e gelada) para chegar ao escritório. Muitos dos líderes não perceberam que mantinham essa política injusta por estarem acostumados ao suporte administrativo de uma cultura hierárquica. A empresa decidiu então ampliar a flexibilidade gradualmente, começando pelas chamadas folgas de verão, comuns nos Estados Unidos, em que é possível sair mais cedo ou não trabalhar às sextas-feiras nessa época do ano: dois assistentes, por exemplo, poderiam se revezar, folgando sexta-feira sim, sexta-feira não.

A flexibilidade para todos os trabalhadores é possível. Como os gestores aprenderam durante a pandemia da covid-19, uma empresa pode definir horas de trabalho de forma flexível, em turnos mais curtos, e conceder folgas a qualquer momento sem qualquer prejuízo; tais adaptações foram necessárias durante a crise. Conhecemos um fabricante de motores que, mesmo antes da covid-19, dispunha de “coringas”, funcionários com qualificação diversa e capazes de alternar trabalhos e turnos em diferentes equipes, cobrindo lacunas quando e onde os colegas precisassem. Isso permitiu que suas equipes funcionassem bem durante a pandemia, quando os funcionários tiveram que cuidar dos filhos em horário integral por conta do fechamento das escolas ou atender a outras necessidades pessoais. Uma rede de fast-food recentemente implantou folgas remuneradas e um programa emergencial de cuidados infantis para atrair principalmente horistas. Outro exemplo vem de um movimentado departamento

de polícia metropolitana: os policiais, incluindo supervisores, passaram a trabalhar em horários predeterminados e reduzidos, de modo a estabelecer escalas mais previsíveis e permitir tempo de recuperação.

Aumentar a flexibilidade para os trabalhadores em serviços essenciais pode contribuir para que uma empresa priorize a diversidade e a inclusão, pois há muitos não brancos, mães solo e outros grupos desfavorecidos nos setores de serviços. Em última análise, todos os funcionários precisam de apoio para conciliar vida profissional e vida pessoal. Se suas políticas de flexibilidade excluem parte da sua força de trabalho, então você está fazendo algo errado.

Priorize estruturas e políticas claras

Se você pedir aleatoriamente aos líderes ou funcionários da sua organização que descrevam o que é flexibilidade, eles precisam ser capazes de dar respostas claras – e essencialmente iguais. Políticas de flexibilidade não funcionarão se forem difíceis de entender, se os funcionários ou gestores não souberem usá-las ou se variarem muito na prática. É vantajoso para as empresas desenvolver estruturas claras, com base em princípios que possam orientar as expectativas de flexibilidade e as tomadas de decisão. E essas estruturas devem ser amplamente divulgadas.

Como exemplo, veja uma breve lista baseada no programa de assistência aos funcionários da LifeWorks (anteriormente Morneau Shepell), que poderá servir como ponto de partida para arranjos de trabalho flexível em qualquer empresa:

- Formule e registre por escrito uma política que estabeleça expectativas claras.

- Mantenha os colaboradores informados sobre as possibilidades de trabalho flexível e procure disponibilizá-las a todos.
- Peça aos funcionários que informem por escrito as horas de trabalho planejadas e as horas efetivamente trabalhadas, de modo a estimular rotinas e fomentar a transparência em relação à sua disponibilidade.
- Use parâmetros claros para avaliar a *qualidade* do trabalho dos funcionários, não o volume de entrega nem a quantidade de horas trabalhadas.

Checklists assim, criados por gestores, estão sendo amplamente difundidos. No Canadá, assim como no Reino Unido e na Austrália, o direito de solicitar um horário flexível está adquirindo aspectos legais.

Dentro dessas diretrizes, o papel do gestor é combinar os processos de trabalho flexível com as demandas do cliente, do serviço e do produto. Portanto, os líderes precisam entender como cada tipo de flexibilidade – horário, local, continuidade, carga de trabalho e método – se alinha ao trabalho em questão, a seus funcionários e a suas políticas. Como revela a Tabela 1-1, “Uma cartilha sobre flexibilidade”, várias combinações de arranjos flexíveis podem ter sinergias agrupadas. Por exemplo, a combinação entre flexibilidade de local e de horário às vezes funciona bem.

As escolhas devem ser vistas como justas, tanto pelos líderes quanto pelos funcionários. Estudos revelam que, quando isso acontece, os funcionários que vivenciam o conflito trabalho/família permanecem comprometidos com suas organizações.

Tabela 1-1

UMA CARTILHA SOBRE FLEXIBILIDADE

Cinco tipos diferentes de flexibilidade que sua organização pode considerar e como eles podem ser agrupados

Tipo de política	Exemplos de política	Opções de agrupamento	Benefícios para os funcionários	Benefícios para os empregadores
Horário Os funcionários podem mudar sua agenda para atender às expectativas diárias, semanais ou mensais.	<ul style="list-style-type: none"> • Horário flexível • Semana de trabalho reduzida • Troca de turnos • Mudança no horário de trabalho 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Horário</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Local</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Continuidade</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Carga de trabalho</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Mais controle sobre os dias ou horas de trabalho • Menos tempo de deslocamento • Maior disponibilidade para lidar com demandas não relacionadas ao trabalho durante o horário normal de expediente • Maior sensação de controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior produtividade e funcionários mais focados • Menor índice de falta • Menos horas extras
Local Os funcionários podem trabalhar fora do local de trabalho usando tecnologia ou outras ferramentas de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabalho (usando a tecnologia para trabalhar de qualquer lugar) • Trabalho remoto (morando fora da área geográfica do empregador) • Home office (trabalhando de casa) • Escritórios virtuais ou filiais distantes da sede 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Horário</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Local</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Menos tempo de deslocamento • Menos exaustão causada por viagens nacionais ou internacionais • Liberdade para viver mais perto da família e dos amigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor rotatividade • Custos indiretos mais baixos • Maior reserva de talentos

Tipo de política	Exemplos de política	Opções de agrupamento	Benefícios para os funcionários	Benefícios para os empregadores					
<p>Continuidade Os funcionários podem escolher quando tirar folgas sem perder o emprego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenças (relativas a problemas na família, doenças, maternidade, paternidade, educação, serviço militar) 	<table border="1"> <tr><td>Horário</td></tr> <tr><td>Continuidade</td></tr> <tr><td>Carga de trabalho</td></tr> </table>	Horário	Continuidade	Carga de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Licença-maternidade, licença para cuidar de filhos ou dos pais, para fazer um curso ou para se recuperar de uma doença • Volta antecipada ao trabalho mediante compartilhamento do cargo ou expediente de meio período • Menos fadiga • Tempo para amamentar ou criar vínculos com a criança 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor rotatividade • Maior retenção de funcionários qualificados 		
Horário									
Continuidade									
Carga de trabalho									
<p>Carga de trabalho Os funcionários podem optar por um horário de trabalho um pouco menor em troca de um desconto proporcional no salário.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo compartilhado • Trabalho em meio expediente • Carga de trabalho mais leve 	<table border="1"> <tr><td>Horário</td></tr> <tr><td>Carga de trabalho</td></tr> </table>	Horário	Carga de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Menos sobrecarga ou esgotamento • Menos conflitos entre trabalho e família 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor rotatividade • Maior retenção de funcionários qualificados 			
Horário									
Carga de trabalho									
<p>Método Os funcionários podem alterar os horários em que trabalharão fora do espaço físico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho presencial • Trabalho híbrido • Trabalho remoto 	<table border="1"> <tr><td>Horário</td></tr> <tr><td>Local</td></tr> <tr><td>Continuidade</td></tr> <tr><td>Carga de trabalho</td></tr> <tr><td>Método</td></tr> </table>	Horário	Local	Continuidade	Carga de trabalho	Método	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para coordenar e realizar um trabalho usando tecnologia • Capacidade para combinar processos em vários tipos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior produtividade • Menos gastos com o local de trabalho
Horário									
Local									
Continuidade									
Carga de trabalho									
Método									

Fonte: “Flexible Work Schedules” (Horários de trabalho flexíveis), de E. E. Kossek e J. S. Michel (2009); “A Review of Telework Research” (Uma análise das pesquisas sobre o teletrabalho), de D. E. Bailey e N. B. Kurland (2002); e “Balanced Flexibility” (Flexibilidade equilibrada), de E. E. Kossek, R. Thompson e B. Lautsch (2015).

Como cultivar esse tipo de ambiente e implementar, ao mesmo tempo, políticas flexíveis justas? Uma maneira é elaborar um documento oficial (*team charter*), como a empresa de serviços financeiros Northern Trust fez um tempo atrás quando algumas de suas unidades migraram para o trabalho flexível. Entre as questões que líderes, membros da equipe e demais partes interessadas podem discutir, estão as seguintes:

- Como a empresa decidiu administrar a equidade salarial com base na localização? Por exemplo, todos os funcionários que realizam o mesmo trabalho remotamente, quer residam no Sul ou no Nordeste, receberão o mesmo salário-base e remuneração por mérito?
- Quais serão os critérios justos para a definição do horário – digamos, das 10h às 15h – em que todos os membros deverão estar disponíveis para contatos, colaborações e reuniões?
- Qual a forma mais equitativa para o estabelecimento de limites à disponibilidade dos funcionários e quais são as normas para que as horas de folga sejam respeitadas?

Embora políticas claras e implementação consistente sejam importantes, políticas excessivamente restritivas não são a resposta. Os processos devem ser adaptáveis.

Capacite os funcionários a definir e gerenciar a própria flexibilidade

Embora os líderes devam colaborar na estruturação das políticas para o trabalho flexível, eles não precisam ter todas as res-

postas. Precisam, no entanto, conversar com seus funcionários para descobrir como eles interpretam a flexibilidade – desde a distribuição dos locais de trabalho até a definição dos horários. Distribuir entre os funcionários uma lista de assuntos para serem analisados e discutidos também pode ser útil. Eis alguns exemplos:

- Como minha flexibilidade poderá afetar os interesses dos meus clientes? De que maneira algum impacto negativo poderá ser amenizado?
- Como minhas interações com os membros da equipe podem ser afetadas? Que ações posso executar de modo a garantir uma estreita colaboração com meus colegas?
- Tenho ou posso desenvolver as qualidades necessárias para o trabalho flexível proposto? Por exemplo, tenho autodisciplina suficiente para me concentrar nos limites do teletrabalho e para manter o nível de energia exigido por uma semana de trabalho mais curta?
- Conversei com meu gestor e com meus clientes para confirmar que meu trabalho de meio período foi planejado de maneira realista e que conseguirei realizá-lo com eficiência dentro dessas horas reduzidas?
- Tenho em casa os recursos necessários (suporte técnico, internet, espaço físico, apoio familiar, local de trabalho alternativo) para realizar minhas tarefas?

O próximo passo é criar estruturas em toda a organização de modo a capacitar os funcionários a montar o próprio horário e

facilitar a troca de turnos. Em vez de utilizar os supervisores para implementar a flexibilidade diariamente, alguns setores estão encorajando processos de autogestão entre funcionários, o que lhes permite controlar seus horários e horas trabalhadas sem incorrer em penalidades.

As organizações de saúde dos Estados Unidos, em particular, com sua força de trabalho majoritariamente feminina, foram as primeiras a adotar o esquema de horário definido pelo funcionário. Em um estudo realizado com enfermeiras de cinco unidades médicas semelhantes, um componente-chave de sucesso foi orientá-las a formular e negociar o próprio horário, bem como a ajustar diretrizes de modo a atender a demandas como escalas de trabalho no feriado. A consequência disso foi o aumento na satisfação e na retenção das funcionárias.

Outro exemplo vem de uma grande companhia aérea dos Estados Unidos não sindicalizada, a Delta, que emprega um processo de “licitação” pelo qual os funcionários escolhem seus próprios turnos usando um programa. As margens de escolha aumentam de acordo com o tempo de serviço. Os funcionários podem trocar ou ceder turnos desde que as horas extras não aumentem e as regras de saúde e segurança não sejam violadas.

Em ambos os casos, o papel dos líderes é estabelecer diretrizes sobre o que funciona e o que não funciona de forma a facilitar o trabalho, mas sem controlá-lo, garantindo que os funcionários entendam sua responsabilidade quanto à presença de um efetivo mínimo e, no caso dos serviços médicos, quanto à qualidade do atendimento ao paciente. As empresas que migram para sistemas de trabalho flexível podem aprender muito com a Delta e com as organizações de assistência médica.

Não desestimule o uso da flexibilidade

Políticas que permitem aos funcionários tirar férias livremente quando desejam, ou licença médica quando necessário, são muitas vezes acompanhadas de desestímulos a seu uso. Uma barreira comum é a falta de pessoal. Em um estudo que realizamos com trabalhadores em serviços essenciais, apenas um em cada quatro funcionários de uma empresa petrolífera em funcionamento contínuo poderia usar o tempo de férias disponível por conta da falta de contingente. Como resultado, os funcionários sofriam de burnout. Um gerente relatou não ter obtido folga para comparecer ao casamento de uma sobrinha, ainda que pretendesse acompanhá-la ao altar no lugar do falecido pai dela. Também vemos desestímulos estruturais nos serviços de saúde, em que os enfermeiros têm cada vez mais dificuldade para tirar férias pagas e licenças médicas; e encontramos programas de incentivo de licença em que os funcionários podem de fato ganhar *mais* se não tirarem férias.

Muitas culturas organizacionais também desestimulam o uso de políticas de folga para demandas não relacionadas ao trabalho. Em um desses casos, um chefe de departamento elogiou um professor por participar de uma reunião do corpo docente durante sua licença-paternidade, enquanto uma colega que havia acabado de dar à luz faltara à reunião para se recuperar e amamentar o bebê. A mensagem para os funcionários foi clara: você é recompensado por comparecer mesmo que não precise, segundo a política oficial.

Os líderes devem evitar esse tipo de desestímulo. Uma das maneiras de fazer isso é elogiar publicamente os melhores funcionários que trabalham com flexibilidade e apresentam alto desempenho. Em um de nossos estudos, um advogado que trabalhava em horário reduzido ganhou o prêmio de Funcionário

do Ano por descobrir um modo de economizar bastante dinheiro para a empresa.

Também vimos algumas organizações usarem a flexibilidade como incentivo para reduzir o excesso de horas extras e o decorrente desgaste e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade e a economia de custos. Uma empresa farmacêutica ofereceu aos funcionários semanas de quatro dias com dez horas de trabalho e estabilidade em troca do não pagamento de horas extras. A empresa economizou dinheiro e melhorou seu desempenho à medida que a equipe foi se tornando autossuficiente, com os supervisores deixando de ser chefes e se tornando membros da equipe. Essa resposta positiva se deveu ao fato de que os supervisores já não precisavam gerenciar as horas extras dos funcionários, trabalhavam só quatro dias por semana e se sentiam mais integrados e apoiados por suas equipes.

Lembre-se de que a liderança é importante

A verdadeira flexibilidade, que atenda a necessidades pessoais e profissionais, dificilmente será bem-sucedida sem o apoio da alta direção. Um exemplo vem do apelo da CEO da General Motors, Mary Barra, após a pandemia, para que todos “trabalhassem adequadamente”. Ela disse: “Dentro do possível, os funcionários têm permissão para trabalhar onde possam alcançar mais efetivamente nossas metas. [...] Cabe aos líderes se concentrar no trabalho, não nos locais de trabalho. Assim poderemos oferecer as ferramentas e os recursos necessários para apoiar nossas equipes de modo que as decisões certas sejam tomadas.”

Ainda não se sabe se a GM e outras empresas que adotam abordagens semelhantes – como o Google – serão bem-sucedidas, mas é encorajador ouvir CEOs definindo estrategicamente a flexibilidade, que assim se torna uma regra, e não uma exceção. Os principais

líderes devem também reconhecer e recompensar os supervisores que incentivem suas equipes a realizar seu trabalho sem se esgotar.

Os líderes precisam ter cuidado ao falar sobre as várias formas de flexibilidade. Quando o teletrabalho é enquadrado como iniciativa para aperfeiçoar o equilíbrio entre trabalho e família, por exemplo, os homens muitas vezes presumem que não podem tirar proveito da medida ou escondem que o fazem por motivos familiares, para não serem estigmatizados. Portanto, é importante explicar aos trabalhadores sobre a grande eficácia da flexibilidade em todos os tipos de emprego e em todos os níveis, de preferência dando exemplos.

Os líderes devem também explicar para as partes interessadas externas o compromisso da organização com a flexibilidade. Por exemplo, se uma empresa adotou a flexibilidade, mas seus clientes ainda esperam respostas 24 horas por dia, sete dias por semana, essa política simplesmente não funcionará. Um modo de resolver esse problema é transformar as expectativas do cliente em planos de trabalho flexível – por exemplo, distribuindo contas importantes entre vários funcionários, que poderão formar equipes – e, em seguida, apresentar a medida como um benefício para os clientes.

Experimente e meça os resultados, incluindo a equidade

A verdadeira flexibilidade é um processo contínuo que requer uma administração aberta à experimentação e a novas ideias. Alguns arranjos podem não funcionar no início e precisarão ser ajustados, o que é normal e parte importante do processo. Evolução não significa fracasso. Por exemplo: a Microsoft percebeu em 2020 que, quando uma grande equipe adotou o trabalho remoto, seus funcionários começaram a trabalhar em média mais quatro horas por semana, enviando mais mensagens em horários fora

do padrão e passando mais tempo em reuniões (embora curtas), correndo o risco de sofrer um burnout. Os líderes logo perceberam que aquele ritmo era insustentável – tanto para eles quanto para os funcionários. Assim, incentivaram suas equipes a estabelecer diretrizes que assegurassem limites entre tempo de trabalho e tempo de folga (turnos claros, intervalos diários e horas de trabalho individual, por exemplo).

Ao mesmo tempo, evidências sugerem que a coleta de dados e a implementação de mudanças podem valer a pena. A Northern Trust transferiu funções e equipes inteiras para o trabalho remoto híbrido (com pelo menos um dia no escritório e pelo menos um dia em casa) anos antes da pandemia. A empresa utilizou ferramentas de pré e pós-avaliação para checar se as tarefas poderiam ser realizadas com segurança e se as equipes poderiam operar de modo eficaz, independentemente do local de trabalho. Ao transferir, conduzir e avaliar um departamento de cada vez, a Northern Trust dirigiu sua cultura para um trabalho mais flexível, acumulando dados para apoiar sua abordagem sistematicamente, enquanto ajustava cada unidade de trabalho. Com isso, economizou milhões de dólares ao reduzir o espaço destinado a escritórios em todo o mundo; e, como resultado de menos deslocamentos, o estresse dos funcionários despencou.

Analise o impacto da flexibilidade na sua força de trabalho como um todo

Em entrevistas com uma empresa petrolífera na União Europeia, descobrimos que os funcionários de um dos escritórios asiáticos da empresa preferiam um horário de trabalho das 15h à meia-noite. Isso permitiu que muitos deles pegassem seus filhos na escola, facilitou a comunicação entre fusos horários e aumentou a produtividade dos funcionários, bem como seu engajamento. Por exemplo,

ninguém precisava se levantar no meio da noite para participar de uma teleconferência, pois quando eram 15h no escritório da Ásia eram 9h na sede da empresa. Essas práticas de flexibilidade localizadas podem ajudar a manter o equilíbrio entre os funcionários de diferentes partes do mundo, já que os membros da equipe trabalham em horários mutuamente convenientes.

Para garantir acesso e resultados justos enquanto sua empresa realiza testes, faça uma auditoria para ver se os principais usuários da flexibilidade têm equidade salarial e certifique-se de levar em consideração raça e gênero. Há evidências de que desigualdades podem ocorrer e de fato ocorrem. Em 2019, por exemplo, os bônus das funcionárias seniores que tiraram licença-maternidade no banco suíço UBS não foram restaurados aos níveis anteriores quando elas retornaram. Algumas acabaram se demitindo. Outro exemplo vem da Nike, que cortou o pagamento de atletas que saíram de licença-maternidade. (Após uma reação negativa, a empresa ajustou essa política para não penalizar as mães.)

Advertimos contra o estabelecimento de uma política que ofereça a opção de trabalho remoto apenas se os funcionários aceitarem um corte salarial ou que crie uma estrutura de pagamentos com base na localização. Talento é talento, e a remuneração não deve depender do local onde os funcionários estão, a menos que sua localização seja vital para as pessoas a quem estão servindo (por exemplo, servidores do governo) ou exigida por regras de licenciamento (como as previstas em lei). Essas políticas provavelmente levarão mais mulheres ao desemprego e resultarão na discriminação do trabalho feminino, como conclui Nicole Mason, presidente e CEO do Instituto de Pesquisas sobre Políticas para Mulheres. Calibrar o salário conforme a escolha do local de trabalho pode agravar ainda mais a desistência e aumentar a disparidade salarial entre homens e mulheres, pois elas são 50% mais propensas a se candidatarem ao trabalho remoto. Elas tam-

bém usam a flexibilidade com mais frequência, assumem mais compromissos com escolas e creches durante o trabalho diurno e são mais inclinadas a seguir o marido quando ele se muda a trabalho, preferindo com isso o trabalho remoto ao presencial.

Por fim, lembre-se de que implementar a flexibilidade envolve uma curva de aprendizado

O papel do líder é deixar claras as expectativas de desempenho, oferecer recursos para apoiar a flexibilidade e garantir que a performance entre pessoas e equipes seja consistente. Se alguém estiver aquém das expectativas, inscreva essa pessoa em um projeto de melhoria de desempenho e avalie se falta capacidade ou motivação, ou se há algum outro problema. Não parta do princípio de que a flexibilidade é a principal razão pela qual o trabalho não está sendo feito.

Os líderes precisam parar de ver a flexibilidade como uma política de RH e encará-la como uma oportunidade de transformação organizacional que beneficiará tanto seus funcionários quanto seus negócios.

Ellen Ernst Kossek é detentora da cátedra de administração Basil S. Turner da Universidade de Purdue, tendo antes sido presidente da Rede de Pesquisas sobre Trabalho e Família. No momento, estuda como o apoio dos líderes à distinção entre vida pessoal e profissional, à flexibilidade e ao trabalho remoto afeta a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, bem como o tratamento igualitário em suas carreiras.

Patricia Gettings é professora assistente de comunicação na

Universidade Estadual de Nova York, em Albany. Ela estuda as interseções entre relacionamentos pessoais e compromissos organizacionais, e como indivíduos e empresas negociam essas sobreposições.

Kaumudi Misra é professora associada de administração na Universidade Estadual da Califórnia, em East Bay. Estuda o papel das práticas de flexibilidade no trabalho e na vida como uma alavanca de recursos humanos estratégica para a produtividade individual e organizacional.

CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (600 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (2 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (400 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (450 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (400 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (200 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (200 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (350 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

