



Ilustração de Sébastien Thibault

Índice das Tendências de Trabalho 2022: Relatório Anual

Grandes expectativas: Permitindo que o trabalho híbrido funcione

Quando ir ao escritório? Ou mesmo, por que trabalhar? Os funcionários têm uma nova equação para calcular a resposta, ou seja, se "vale a pena". E não há como voltar atrás.

Há mais de um ano, estamos prestes a fazer a transição para o trabalho híbrido, mas falsas iniciativas indicavam que ainda faltava chegar a um acordo sobre a pandemia. Agora chegamos ao ponto de inflexão que esperávamos: a experiência vivida no trabalho híbrido.

O trabalho híbrido cresceu sete pontos em relação ao ano anterior (chegando a 38%), e 53% das pessoas provavelmente considerarão a transição para o híbrido no próximo ano.¹

Uma coisa é clara: Já não somos as mesmas pessoas que passaram a trabalhar em casa no início de 2020. A experiência coletiva dos últimos dois anos deixou uma marca duradoura, mudando fundamentalmente a forma como definimos o papel do trabalho em nossas vidas. Os dados mostram que a Grande Reformulação está longe de acabar. No mundo inteiro, funcionários estão repensando a equação para calcular se um emprego "vale a pena" e pedindo demissão quando a resposta é não. E à medida que mais pessoas experimentam os pontos positivos do trabalho flexível, mais ele se encaixa na equação. Para a Geração Z e os Millennials, não há como voltar atrás. E com outras gerações não muito atrás, as empresas devem ir ao encontro dos funcionários onde estiverem.

Enquanto os líderes quebram a cabeça para fazer o trabalho híbrido *funcionar*, questões relevantes vêm à tona: Qual é o papel do escritório? Como as equipes constroem capital social em um mundo digital? O desafio que todas as organizações deverão enfrentar é atender às novas expectativas dos funcionários



e equilibrá-las com os resultados de negócios em uma economia imprevisível.

Para ajudar os líderes a navegar por esse período de incerteza, o Índice das Tendências de Trabalho 2022 traz as descobertas de uma pesquisa com 31.000 pessoas em 31 países, juntamente com uma análise de trilhões de sinais de produtividade no Microsoft 365 e tendências de trabalho no LinkedIn. Todos nós estamos aprendendo à medida que avançamos, mas as descobertas desse estudo revelam uma oportunidade urgente – e a responsabilidade – para que os líderes de abordarem a transição com uma mentalidade de crescimento, ou correrão o risco de serem deixados para trás.

¹O número de funcionários híbridos em nossas pesquisas para o Índice das Tendências de Trabalho aumentou sete pontos percentuais em relação ao ano anterior.

Conclusões

1

Os funcionários têm uma nova equação para calcular se "vale a pena".

2

Os gestores se sentem pressionados entre as expectativas dos funcionários e da liderança.

3

Os líderes precisam fazer o trajeto até o escritório valer a pena.

4

Trabalho flexível não precisa ser sinônimo de "sempre conectado".

5

O capital social é construído de maneira diferente em um mundo híbrido.

53%

dos funcionários são mais propensos a priorizar a saúde e o bem-estar em relação ao trabalho do que antes da pandemia.

52%

dos funcionários da Geração Z e Millennials estão propensos a mudar de empregador este ano, um aumento de 3% em relação ao ano anterior.

Os funcionários têm uma nova equação para calcular se "vale a pena".



A

experiência dos últimos dois anos redefiniu nossas prioridades, identidades e visão de mundo, traçando uma linha clara entre o que é importante — saúde, família, tempo, propósito — e o que não é.

Como resultado, a equação que os funcionários fazem para saber se "vale a pena" — o que as pessoas querem do trabalho e o que estão dispostas a dar em

troca — efetivamente mudou. A dinâmica de poder está mudando, e vantagens como vale-refeição e uma sala espaçosa deixaram de ser as mais valorizadas.

Em nosso estudo, 47% dos entrevistados dizem que hoje são mais propensos a colocar a vida familiar e pessoal à frente do trabalho. Além disso, 53% — particularmente quem tem filhos (55%) e mulheres (56%) — dizem que são mais propensos a priorizar sua saúde e bem-estar em relação ao trabalho do que antes.

O trabalho é apenas uma parte da vida. Não deve ser toda a sua vida ou a única coisa importante.

— Líder de equipe de serviços profissionais, Argentina

As prioridades mudaram

As pessoas estão mais propensas a priorizar a saúde e o bem-estar em relação ao trabalho do que antes da pandemia.

Os entrevistados na pesquisa foram questionados: "Em comparação com antes da pandemia de COVID-19, qual a probabilidade de você priorizar sua saúde e bem-estar durante o trabalho?"

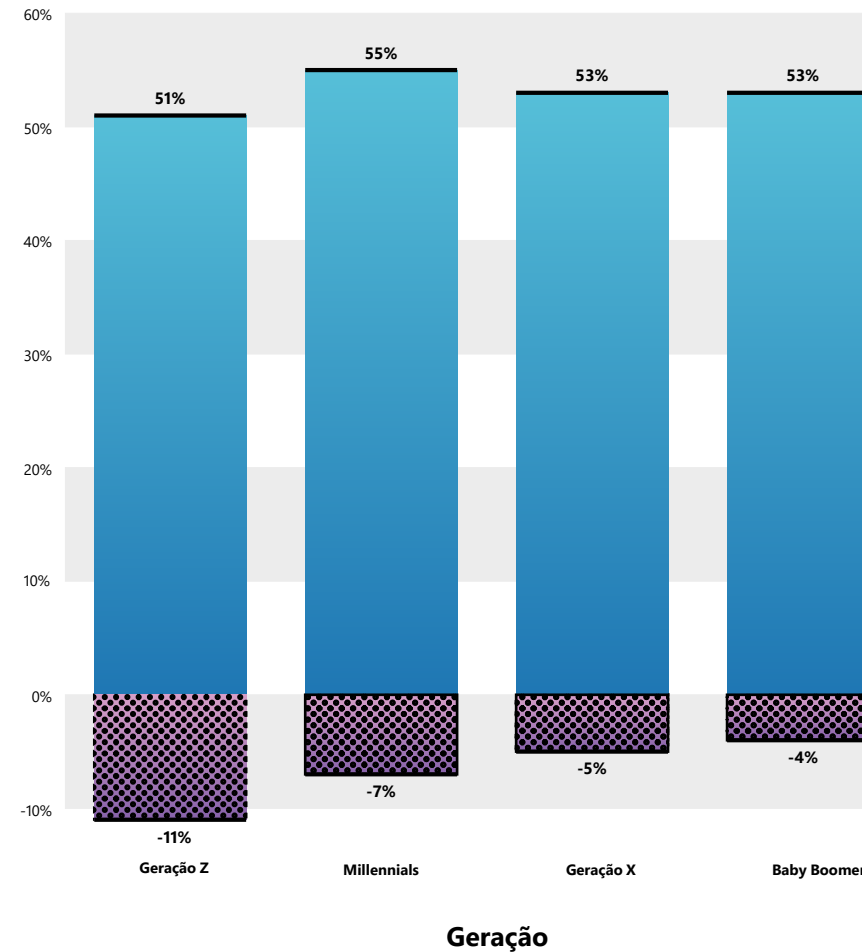
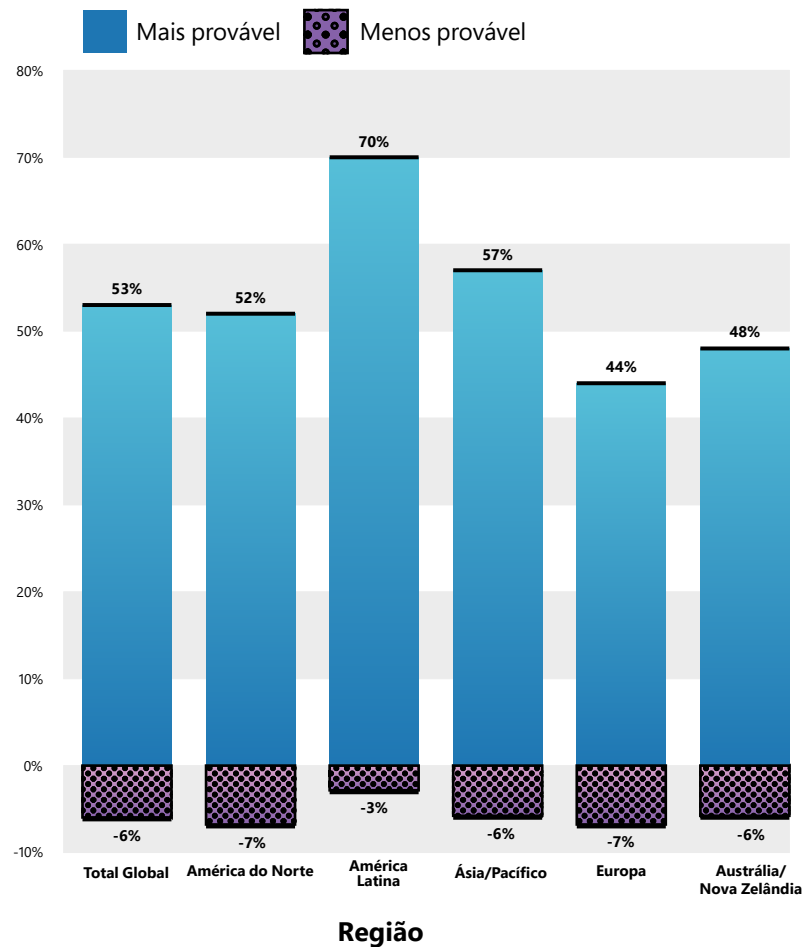


Ilustração de Valerio Pellegrini

E os funcionários estão agindo de acordo com suas novas prioridades. Em 2020, 17% das pessoas deixaram seus empregos, e vemos essa tendência continuar — chegando a 18% em 2021. Os cinco principais motivos de demissão dos funcionários foram: bem-estar pessoal ou saúde mental (24%), equilíbrio entre vida profissional e pessoal (24%), risco de contrair COVID-19 (21%), falta de confiança na alta gestão/liderança (21%) e falta de horário ou local flexível (21%). Surpreendentemente, "não receber as promoções ou os aumentos que eu merecia" ficou em sétimo lugar na lista, com 19%, ilustrando ainda mais a mudança de prioridades.

Os dados mostram que a Grande Reformulação está longe de acabar. Para o próximo ano, boa parte dos funcionários híbridos (51%) dizem que considerarão uma mudança para trabalho remoto, e um número ainda maior de funcionários remotos (57%) dizem que considerarão uma mudança para o trabalho híbrido. Ao mesmo tempo, 43% dos funcionários estão um pouco ou muito propensos a considerar a mudança de emprego no próximo ano, um pouco acima

do índice do ano anterior, 41%. Algumas gerações são ainda mais propensas a considerar uma mudança de empresa — mais da metade (52 %) da Geração Z e Millennials podem mudar de emprego no próximo ano, um aumento de 3 pontos percentuais em relação ao ano passado. Em comparação, apenas 35% da Geração X e dos baby boomers dizem estar considerando uma mudança de emprego. E o desejo de flexibilidade também se estende à liderança — no próximo ano, 47% dos líderes estão propensos a se candidatar para cargos em empresas que não estão perto de suas casas.

Em comparação com o ano passado, a migração geográfica está desacelerando. Hoje, 38% dos entrevistados estão considerando se mudar porque podem trabalhar remotamente em seu trabalho atual ([em comparação](#) com 46% em 2021), enquanto 30% provavelmente considerarão uma mudança no próximo ano, mesmo que isso exija encontrar um novo emprego que lhes permita trabalhar remotamente.

47%

dos entrevistados dizem que hoje são mais propensos a colocar a vida familiar e pessoal à frente do trabalho.

"Ainda posso ter sucesso no trabalho, mas preciso tomar decisões mais equilibradas para buscar meus próprios interesses."

— Gerente de nível médio, Reino Unido

A Geração Z e os Millennials estão ainda mais dispostos a mudar de emprego para viver em um local diferente (44% e 38%, respectivamente), enquanto apenas 27% da Geração X e 17% dos Boomers estão considerando essa mudança.

"A pandemia de Covid não representou só desgraça e melancolia para mim. A pandemia me forçou a olhar a fundo e reavaliar o que é importante."

— Profissional autônoma de educação, Canadá

O que as pessoas estão procurando em um emprego agora? Além do salário, os cinco principais aspectos do trabalho que os funcionários consideram "muito importante" para uma empresa fornecer são: cultura positiva (46%), benefícios de saúde mental/bem-estar (42%), senso de propósito/significado (40%), horário de trabalho flexível (38%) e mais do que as duas semanas padrão de férias remuneradas a cada ano (36%). Embora a Geração Z, recém-chegada à força de trabalho, compartilhe as mesmas três prioridades, ela lista feedback positivo e reconhecimento como quarta prioridade, e em quinto lugar está um gerente que ajudará a avançar sua carreira.

Para a Geração Z, a mudança não tem volta

Para os funcionários mais jovens, flexibilidade, mobilidade e liberdade são inegociáveis.

- 58% da Geração Z estão considerando mudar de emprego no próximo ano contra 43% no geral.
- 58% estão considerando uma mudança para o trabalho híbrido contra 53% no geral.
- 56% estão considerando uma mudança para o trabalho remoto contra 49% no geral.
- 70% estão considerando obter renda adicional fora do emprego atual através de um projeto ou negócio paralelo no próximo ano, contra 59% no geral.
- [Dados do LinkedIn](#) mostram que a Geração Z é a campeã de mobilidade na plataforma: desde que a pandemia começou, sua taxa de migração aumentou 23% nos EUA.
- 52% dos funcionários híbridos da Geração Z dizem que estão mudando de emprego porque podem trabalhar remotamente, em relação a 38% no geral.
- A probabilidade da Geração Z de se envolver com uma empresa que posta uma vaga no LinkedIn mencionando "flexibilidade" é muito maior (77%) do que os Millennials (30%) e outros usuários da plataforma.



E muitos funcionários estão buscando outras oportunidades criativas, além de seu "trabalho diário". 70% da Geração Z e 67% dos Millennials dizem estar considerando ganhar renda adicional através de negócios ou projetos paralelos no próximo ano. Para os líderes, isso está criando novos desafios — não apenas para atrair e reter os melhores talentos, como também para engajar os funcionários atuais, que cada vez mais [definem e projetam suas carreiras](#) em torno de atividades criativas.

Em suma, não há como apagar a experiência vivida — e o impacto duradouro — dos últimos dois anos. Um ou dois meses de trabalho remoto não teriam sido tão relevantes, mas em 24 meses as pessoas provaram que é possível ser um ótimo funcionário e ter uma vida pessoal. Agora, flexibilidade e bem-estar são valores inegociáveis que as empresas não podem se dar ao luxo de ignorar.

Pontos principais

Atender a essas novas expectativas dos funcionários exigirá uma mudança de mentalidade que leve em consideração a experiência dos últimos dois anos. A equação que os funcionários fazem para saber se "vale a pena" mudou, e não há como voltar atrás. Os melhores líderes criarão uma cultura que abrace a flexibilidade e priorize o bem-estar dos funcionários, pois entenderão que essa será uma vantagem competitiva para construir uma organização próspera e impulsionar o crescimento a longo prazo.

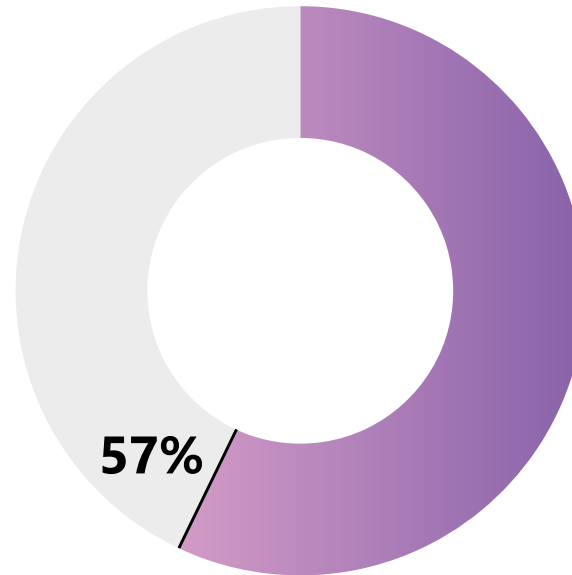
A força de trabalho ainda está em transição

Muitos funcionários híbridos estão considerando uma mudança para o trabalho remoto, e muitos outros funcionários remotos estão considerando uma mudança para o trabalho híbrido no próximo ano.

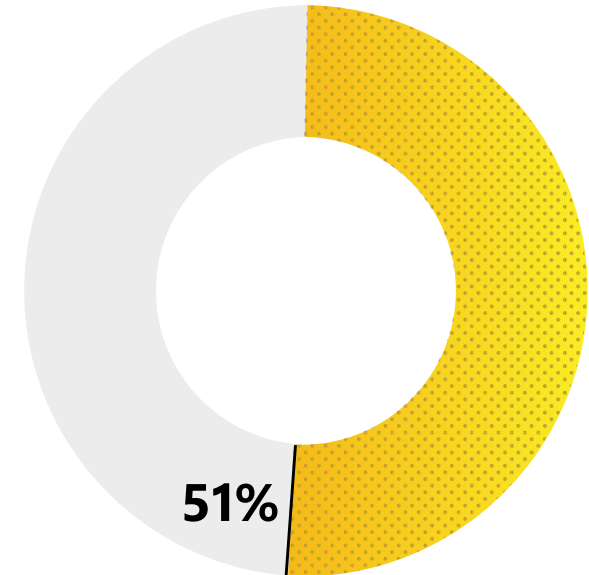
Os entrevistados foram questionados: "Pensando no futuro, qual a probabilidade de você considerar fazer uma das seguintes ações no próximo ano?" As porcentagens mostradas no gráfico incluem pessoas que são um pouco ou muito propensas a mudar para trabalho remoto ou híbrido no próximo ano.

Ilustração de Valerio Pelligrini

Funcionários remotos
considerando uma mudança para
trabalho híbrido



Funcionários híbridos
considerando uma mudança para
trabalho remoto



74%

dos gestores dizem não ter influência ou recursos para fazer as mudanças para os funcionários.

54%

dos gestores dizem que os líderes estão fora de sincronia com as expectativas dos funcionários.

Os gestores se sentem pressionados entre as expectativas dos funcionários e da liderança.

Os

últimos dois anos nos ensinaram que a cultura se manterá ou cairá com os gerentes. Mas muitos gestores alegam ter pouca margem de manobra entre a liderança e as novas expectativas dos

funcionários, e se sentem impotentes para conduzir a mudança para sua equipe. Mais da metade dos gestores (54%) sente que a liderança em sua empresa não está em sincronia com as expectativas dos funcionários. E 74% dizem não ter a influência ou os recursos necessários para fazer mudanças em nome de sua equipe.

A fonte dessa tensão fica mais clara à medida que os líderes empresariais buscam um retorno ao cenário pré-pandêmico; 50% de líderes² dizem que sua empresa já exige, ou planeja

exigir, trabalho presencial em tempo integral no próximo ano. Esse percentual é ainda maior entre líderes nos setores de manufatura (55%), varejo (54%) e bens de consumo (53%).

Esses números contrastam fortemente com os dados sobre a importância do trabalho flexível para os funcionários. Mais da metade dos entrevistados (52%) diz que provavelmente considerará mudar para o trabalho híbrido ou remoto no próximo ano. E o número de vagas de trabalho remoto e híbrido está em ascensão. De acordo com o LinkedIn, em março de 2020, 1 em cada 67 empregos nos EUA oferecia uma opção de trabalho remoto. Hoje, esse número é de cerca de 1 em 7. No LinkedIn, vagas de trabalho remoto atraem 2,6 vezes mais visualizações e quase 3 vezes mais candidatos em comparação com vagas de trabalho presencial.



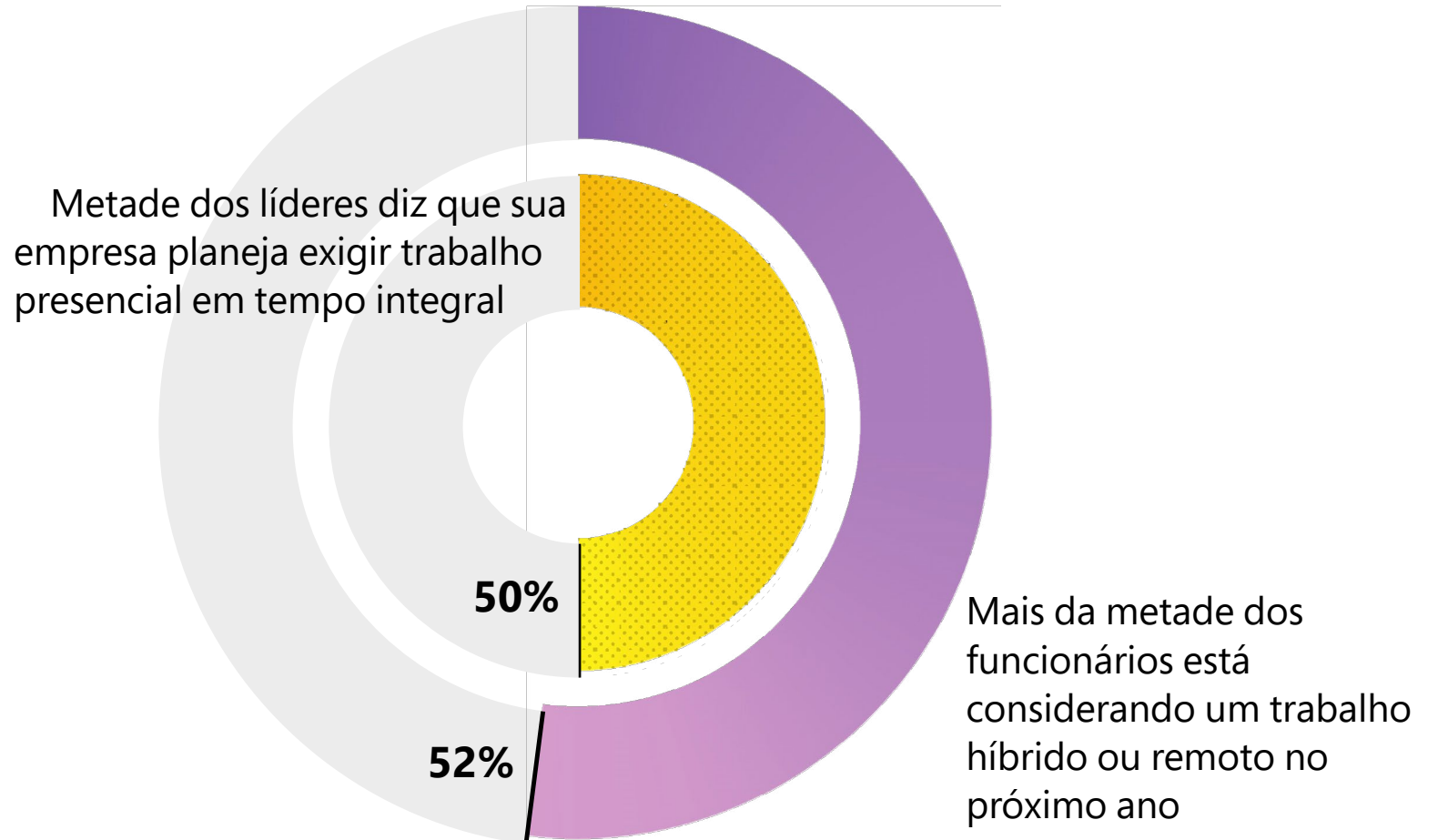
² A porcentagem de 50% dos líderes empresariais que dizem que sua empresa já exige ou planeja exigir trabalho em tempo integral no próximo ano reflete cargos de profissionais da informação. Essa porcentagem não inclui líderes que trabalham em ambientes de linha de frente, como hospitais, armazéns, ambientes de varejo, etc.

De volta ao escritório

Muitos líderes dizem que sua empresa planeja um retorno ao escritório em tempo integral no próximo ano, mas a maioria dos funcionários prefere a flexibilidade do trabalho remoto e híbrido.

50% dos líderes em cargos de profissionais da informação dizem que sua empresa planeja exigir ou já está exigindo trabalho presencial em tempo integral no próximo ano, enquanto 52% dos entrevistados dizem que estão um pouco ou extremamente propensos a mudar para um trabalho remoto ou híbrido no próximo ano.

Ilustração de Valerio Pelligrini





Não há dúvida de que a tecnologia ajudou a preservar a produtividade durante a pandemia, mas temores sobre ganhos perdidos podem estar contribuindo para o retorno para ao trabalho presencial. Apesar de 80% dos funcionários dizerem que são tão ou mais produtivos desde que se tornaram remotos ou híbridos, 54% dos líderes temem que a produtividade tenha sido impactada negativamente desde a mudança.

Os líderes passaram os últimos dois anos sob intensa pressão, conduzindo seus funcionários e organizações em meio a incertezas e desafios econômicos sem precedentes. É fácil imaginar por que eles poderiam enxergar o retorno ao escritório como a solução. Mas agora, num mercado de trabalho e cenário econômico ainda incertos, os líderes precisam enfrentar um novo e urgente desafio: estabelecer o padrão de trabalho flexível de forma a equilibrar os resultados dos negócios com novas expectativas dos funcionários.

Pontos principais

Uma lição importante dos últimos dois anos é que os gestores encarnam a cultura para cada organização. Os gestores são uma ponte crítica entre a evolução das expectativas dos funcionários e as prioridades de liderança. Se fortalecidos, eles terão meios para desbloquear o potencial do trabalho híbrido. É preciso equipá-los com os recursos e treinamento necessários para gerenciar a transição. Embora a política seja definida no topo, os líderes precisam descentralizar a tomada de decisões e capacitar os gestores a fazer mudanças em nome das necessidades individuais de seus funcionários. A Microsoft incentiva os gestores a usar esse [modelo](#) para criar contratos de equipe para o trabalho híbrido.

" Não há como apagar a experiência vivida e o impacto duradouro dos últimos dois anos. Capacitar os gestores a se adaptarem às novas expectativas dos funcionários ajuda a colocar as empresas no caminho do sucesso a longo prazo."

— Jared Spataro, CVP, Modern Work, Microsoft

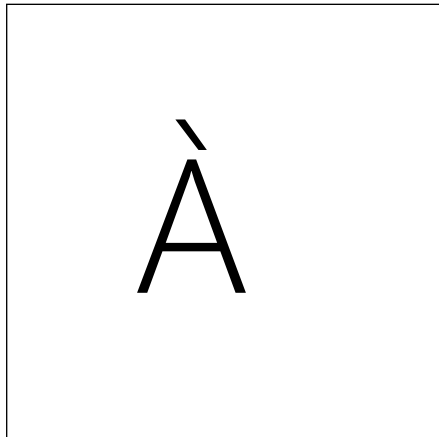
38%

dos funcionários híbridos dizem que seu maior desafio é saber quando e por que entrar no escritório.

28%

dos líderes criaram acordos de equipe para trabalho híbrido para definir por que e quando ir ao escritório.

Os líderes precisam fazer o deslocamento até o escritório valer a pena.



medida que o mundo se torna mais adaptado ao trabalho híbrido, maior é a oportunidade para os líderes empresariais de redefinir o papel do escritório e definir o porquê, quando e com que frequência as equipes devem se reunir pessoalmente.

Mais de um terço (38%) dos funcionários híbridos dizem que seu maior desafio é saber quando e por que entrar no escritório. No entanto, poucas empresas (apenas 28%) estabeleceram acordos para definir claramente as novas normas para a equipe.

Fazer o escritório funcionar para todos os funcionários exigirá uma finalidade crucial. Não existe uma única abordagem para todos os cenários:

Experimente "Terças-feiras em Equipe" ou um horário de expediente presencial entre meio-dia e 14:00, dois dias por semana. Considere reuniões trimestrais fora do escritório para reunir colegas de equipe geograficamente dispersos. O ponto chave é fornecer uma orientação clara aos funcionários à medida que os gestores experimentam e aprendem o que funciona para a equipe.



"É preciso criar locais de trabalho com flexibilidade suficiente para apoiar todos os funcionários. Uma mistura de lugares tranquilos, áreas de colaboração e ponto de contato ajuda a garantir que todos possam estar conectados, engajados e produtivos."

— Michael Ford, CVP de Serviços Globais para Local de Trabalho

O trabalho híbrido requer novas normas para a equipe

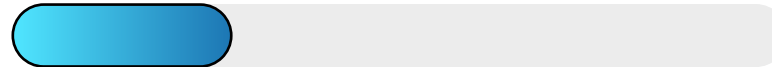
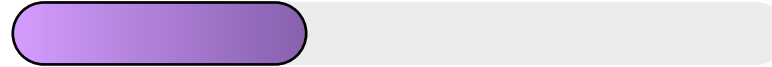
Poucas empresas criaram novas normas de equipe para garantir que o tempo que pessoas passam juntas tenha uma finalidade.

Os funcionários híbridos foram questionados: "Quais foram os maiores desafios para você em uma combinação de trabalho remoto e presencial?" Os funcionários remotos foram questionados se estavam "progredindo ou enfrentando dificuldades" quando se trata de se sentir incluído nas reuniões. Os líderes foram questionados: "O que sua empresa fez para garantir que funcionários remotos não sejam desfavorecidos/tenham uma oportunidade igual para ter sucesso e contribuir?"

Ilustração de Valerio Pelligrini

38%

dos funcionários híbridos dizem que o maior desafio é saber quando/por que vir ao escritório, mas apenas...

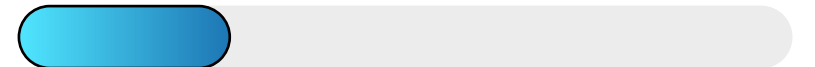
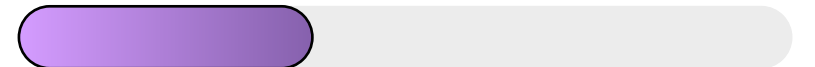


28%

de empresas criaram acordos para equipes com normas em torno do trabalho híbrido.

43%

dos funcionários remotos dizem que não se sentem incluídos em reuniões, mas apenas...



27%

das empresas criaram novas regras de reunião híbrida para garantir que todos se sintam incluídos e engajados.

Essa intencionalidade se estende a reuniões híbridas. Para assegurar que reuniões híbridas sejam uma ótima experiência para todos, é preciso investir em três coisas: hardware, software e cultura. Comece aprimorando o hardware existente com câmeras alimentadas por IA e projetadas para pessoas que não estão na sala; considere adicionar telas maiores para assegurar que todos tenham um lugar na mesa e criar uma tela para colaboração. Em segundo lugar, certifique-se de que todos usem o [Teams](#) — incluindo aqueles na sala — para criar uma experiência compartilhada. Em terceiro lugar, crie novas normas culturais para encontros híbridos para ajudar todos a se sentirem incluídos e capazes de contribuir.

Os dados sugerem que as empresas estão progredindo em termos de investimentos em espaço e tecnologia, mas ainda há muito a ser feito em relação à cultura. Em termos de tecnologia e espaço, o uso mensal do Microsoft Teams Rooms, [otimizado](#) para colaboração híbrida, mais do que dobrou em relação ao ano anterior. E 54% dos líderes estão redefinindo os espaços de reunião para trabalhos híbridos, ou planejam fazê-lo no próximo ano. No entanto, apesar de 43% dos funcionários remotos e 44% dos funcionários híbridos alegarem que não se sentem incluídos nas reuniões, apenas 27% das organizações estabeleceram novas regras para reunião de trabalho híbrido.

27%

das organizações estabeleceram novas normas para reuniões no modelo de trabalho híbrido.





A nova regra da Microsoft para reuniões híbridas será publicada física e digitalmente para os 180.000 funcionários da empresa em mais de 100 países em todo o mundo.

Pontos principais

Os líderes devem estabelecer o porquê, quando e como do trabalho no escritório. Isso significa definir o propósito da colaboração presencial, criar acordos de equipe sobre quando se reunir pessoalmente, definir regras de reunião híbrida e repensar como o espaço pode desempenhar um papel de apoio. A organização que não conseguir entender a nova intencionalidade necessária para definir o papel do escritório corre o risco de perder os verdadeiros benefícios do trabalho híbrido.

252%

Aumento do tempo
semanal do usuário médio
em reuniões do Teams a
partir de fevereiro de 2020

32%

Aumento das mensagens
de chat enviadas por
pessoa a partir de março
de 2020

Trabalho flexível não precisa ser
sinônimo de "sempre conectado".



Os trilhões de sinais de produtividade anonimizados pelo Microsoft 365 mostram o trabalho flexível em ação. Mas à medida que os funcionários fazem o trabalho flexível *funcionar* para eles, ainda há a necessidade de combater a exaustão digital.

Diante disso, para o usuário médio do Teams, nos últimos dois anos aumentou o volume de reuniões, mensagens de chat, hora extra e trabalho de fim de semana.³

As reuniões ainda consomem boa parte do nosso tempo. A partir de fevereiro de 2020, o usuário médio do Teams viu um aumento de 252% no tempo semanal gasto em reuniões, e o número de reuniões semanais aumentou 153%. O usuário médio do Teams enviou 32% mais mensagens de chat por semana em fevereiro de 2022 em relação a março de 2020, e esse número continua subindo.

28%

Aumento no trabalho pós-expediente a partir de março de 2020

A jornada de trabalho do usuário médio do Teams aumentou mais de 13% (46 minutos) desde março de 2020, e o período de trabalho pós-expediente e de fim de semana cresceu ainda mais rapidamente, em 28% e 14%, respectivamente.

³ **Jornada de trabalho:** Tempo entre a primeira e a última reunião ou mensagem de chat do dia para o usuário médio do Teams.

Trabalho após o expediente: Tempo médio entre as primeiras mensagens de chat/ chamadas/reuniões no Teams após as 17:00 da hora local até o último sinal do dia.

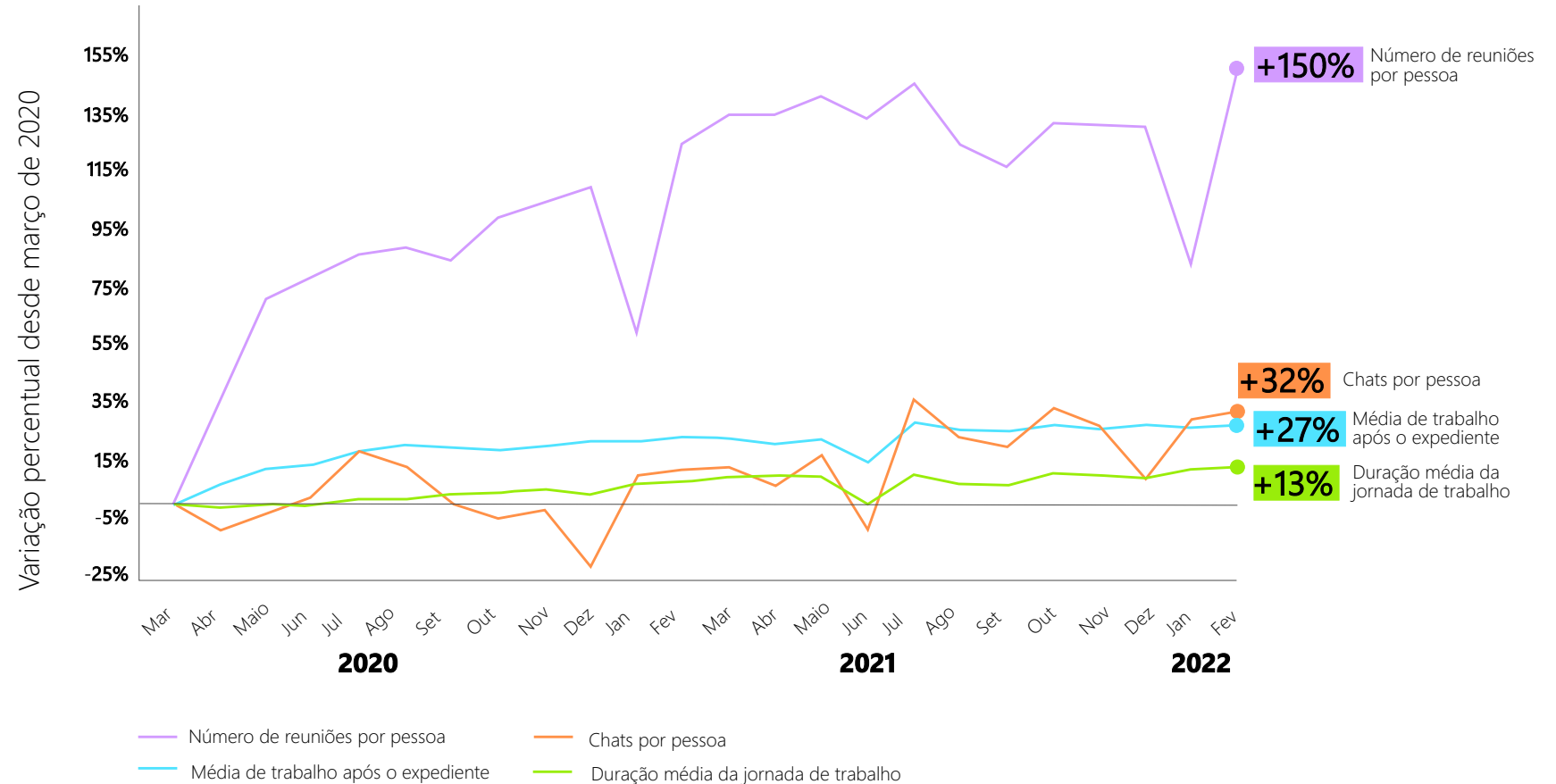
Trabalho de fim de semana: Intervalo médio entre as primeiras mensagens de chat/ chamadas/reuniões no Teams até o último sinal aos sábados e domingos.

O trabalho é mais flexível, mas a sobrecarga digital ainda é um risco

O trabalho após o expediente e a jornada de trabalho ainda estão aumentando, assim como o número de reuniões semanais e chats por pessoa

Análise da atividade de colaboração nas ferramentas do Microsoft 365 nos últimos dois anos. Essa visualização é baseada em dados agregados, sem informações de identificação das pessoas ou organizações.

Ilustração de Valerio Pelligrini



Apesar da sobrecarga digital, as pessoas estão se adaptando ao trabalho flexível, assumindo o controle de seu tempo e redefinindo a jornada de trabalho. Os padrões de produtividade no Outlook mostram que as pessoas estão se tornando mais intencionais em fazer pausas, evitar sobreposição de compromissos e estabelecer períodos de trabalho sem reunião. Entre março de 2021 e fevereiro de 2022, dados anonimizados do calendário do Outlook mostram que o número médio de reuniões sobrepostas por pessoa por mês diminuiu 44%. Em comparação com o ano passado, as equipes estão iniciando reuniões mais tarde às segundas-feiras e terminando mais cedo às sextas-feiras. Há também menos reuniões ao meio-dia, o que pode apontar para pessoas fazendo uma pausa na hora do almoço. Mais funcionários também estão usando seu tempo de férias, com um aumento de 10% nos blocos de tempo reservados fora do escritório no último ano.

Tornando o trabalho flexível sustentável

Dicas de Mary Czerwinski e Shamsi Iqbal, pesquisadores da Microsoft com décadas de experiência estudando produtividade, foco e bem-estar.

1. Excesso de reuniões

- Torne uma prática da equipe perguntar: "Poderíamos decidir isso por e-mail ou chat?"
- Procure oportunidades para fazer reuniões com menos membros da equipe
- Use as linhas "obrigatório" e "opcional" das reuniões para ajudar as pessoas a priorizar seu tempo
- Reserve um tempo de foco em seu calendário para produtividade pessoal e bem-estar, e procure mantê-lo
- Como equipe, considere designar certos dias ou horários "sem reunião"

2. Energia ou foco em declínio devido a reuniões consecutivas

- Compartilhe uma agenda antes da reunião e atribua um proprietário a cada parte
- Crie normas de equipe em torno de intervalos estabelecidos entre as reuniões (por exemplo, iniciar todas as reuniões em cinco ou 10 minutos após a hora)

- Manter as reuniões o mais curtas possível; se tiverem mais de 30 minutos, incluam uma pausa de 5 minutos
- Evite agendar reuniões longas e de apresentação na primeira hora da jornada de trabalho, quando as pessoas tendem a se atualizar com emails, listas de tarefas e multitarefa

3. Chats ou e-mails de colegas fora do horário de trabalho ou durante reuniões

- Use o recurso de atrasar entrega no Outlook para e-mails fora do horário estabelecido de trabalho
- Como equipe, estabeleça expectativas sobre o tempo de resposta para mensagens de email e chat enviadas fora do horário de trabalho
- Use NÃO URGENTE no cabeçalho de emails ou chats quando seu colega estiver em uma reunião ou fora do horário de trabalho

4. Trabalhando em diferentes fusos horários

- Compartilhe com antecedência documentos relacionados à reunião e peça comentários para que os participantes possam analisá-los de forma assíncrona
- Grave reuniões e compartilhe anotações com convidados posteriormente

Os hábitos de reunião estão mudando

As reuniões começam mais tarde às segundas-feiras e terminam mais cedo às sextas-feiras, e há menos reuniões na hora do almoço. Enquanto 9-11hrs é o horário de reunião mais usado, 14-15hrs está aumentando em popularidade.

Análise da atividade de colaboração em ferramentas do Microsoft 365 nos últimos dois anos. Essa visualização é baseada em dados agregados, sem informações de identificação de pessoas ou organizações."

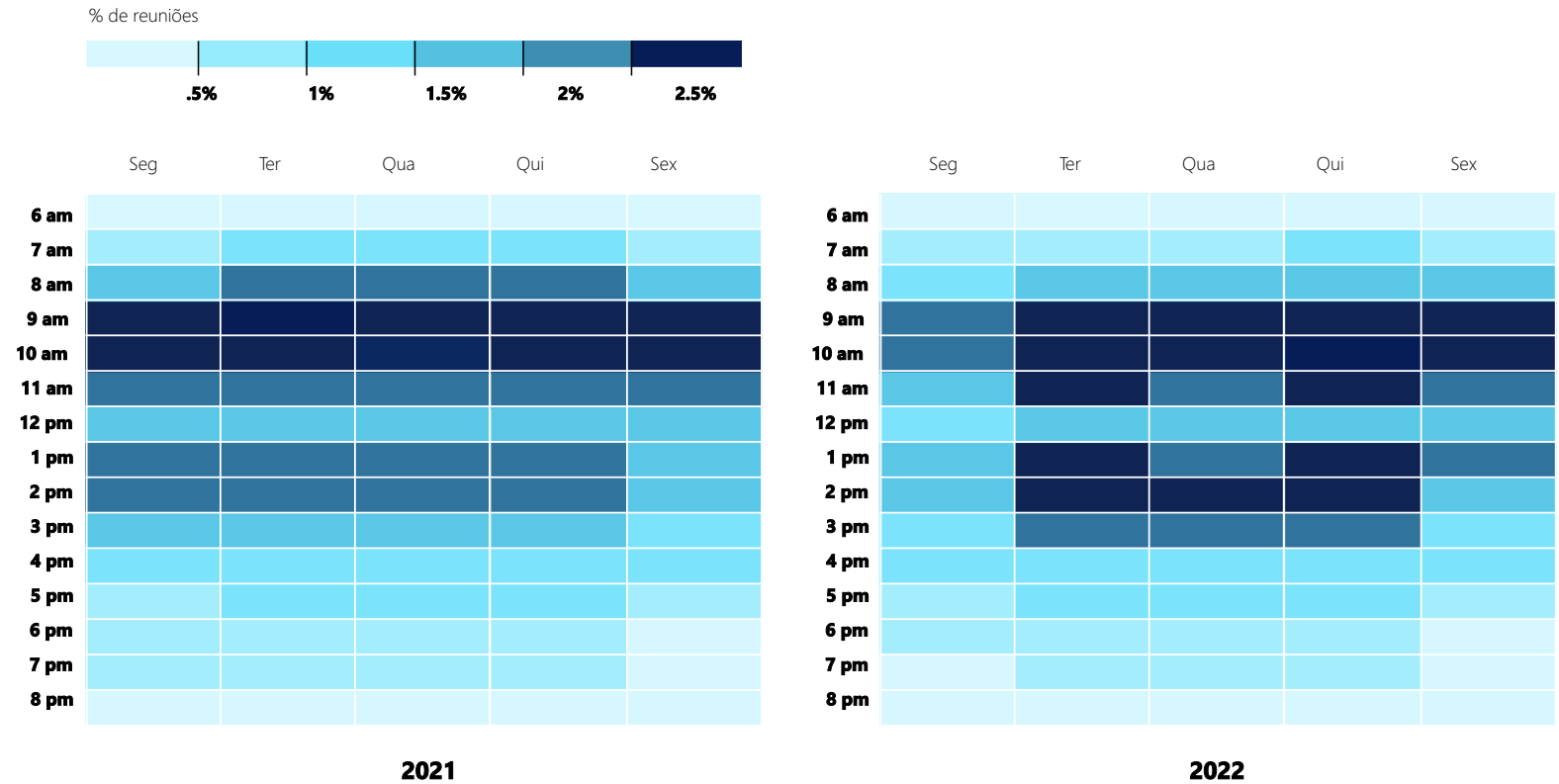


Ilustração de Valerio Pelligrini

Índice das Tendências de Trabalho 2022:
Relatório Anual

Enquanto o número de reuniões aumentou de maneira geral, elas estão ficando mais curtas e mais ad-hoc. À medida que os funcionários encontram equivalentes digitais para “conversa no corredor” ou “passadinha na sala” não programadas, as chamadas ad-hoc aumentaram 8% nos últimos dois anos e agora compõem 64% de todas as reuniões do Teams. E as reuniões com menos de 15 minutos agora compõem a maioria de todas as reuniões (60%) e estão aumentando mais do que qualquer outro período de reunião (39% entre fevereiro de 2021 e 2022). Os dados também mostram a mudança para o trabalho assíncrono como parte do novo normal. O uso mensal de gravações de reunião que permitem que as pessoas se atualizem em reuniões, treinamentos e eventos sob demanda mais do que dobrou desde março de 2020⁴.

E novos padrões – como o [“dia com 3 picos de trabalho”](#) – estão surgindo à medida que algumas pessoas deixam para trás o tradicional horário das 9 a 5 para trabalhar no horário que funciona para elas.



"Como todos estão trabalhando em momentos e lugares diferentes, é importante tornar o trabalho o mais assíncrono possível e ser realmente intencional em relação ao tempo que as equipes têm juntas", diz Jaime Teevan, cientista-chefe da Microsoft.

Em suma, os dados indicam que os funcionários estão fazendo o que podem para flexibilizar seu trabalho, mas tornar o trabalho flexível sustentável a longo prazo exigirá que as equipes adotem novas normas para evitarem estar "sempre conectadas".

⁴O uso mensal da plataforma Stream da Microsoft como uma forma de os funcionários trabalharem de forma assíncrona mais do que dobrou entre março de 2020 e fevereiro de 2022.

Pontos principais

As equipes precisam criar novas normas em torno de trabalho flexível para reduzir o tempo gasto em reuniões e capacitar as pessoas a apertar o botão de desligar. Isso não deve ser um esforço isolado, mas um movimento liderado pela equipe para estabelecer práticas de trabalho híbrido mais sustentáveis.

O metaverso está chegando ao trabalho

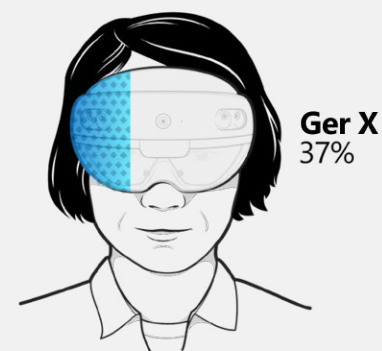
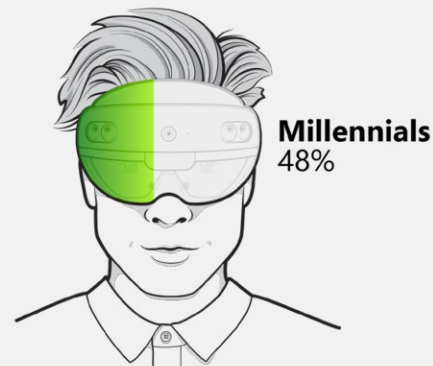
Também perguntamos aos entrevistados sobre tecnologias emergentes no trabalho.

- 52% dos colaboradores estão abertos para utilizar espaços digitais imersivos no metaverso para reuniões ou atividades em equipe no próximo ano.
 - 47% dos funcionários estão abertos a usar um avatar em reuniões no próximo ano.
 - 51% da Geração Z e 48% dos Millennials preveem que parte de seu trabalho nos próximos dois anos será feito no metaverso.
 - 16% dos funcionários dizem que esperam nunca fazer nenhum trabalho no metaverso.
 - 13% dos funcionários dizem não saber o que significa o termo "metaverso".
- "Avatares e o metaverso nos deixam cada vez mais próximos da capacidade de reunir as pessoas mesmo quando estão fisicamente separadas", diz Mar Gonzalez Franco, pesquisadora-chefe da Microsoft Research. "Nossa pesquisa inicial mostra que, quando comparadas a uma chamada somente de áudio, as pessoas se sentem mais engajadas, mais presentes e ainda mais confortáveis ao usar um avatar em uma reunião. As pessoas com quem você está falando conseguem

ver melhor sua linguagem corporal, e as conversas parecem fluir de forma mais natural."

Os líderes precisam considerar tecnologias emergentes como o metaverso e IA para promover a colaboração e criatividade em um mundo de trabalho distribuído.

Millennials e a Geração Z já conseguem prever que parte de seu trabalho nos próximos dois anos será feito no metaverso.



51%

dos funcionários híbridos dizem que estão propensos a migrar para o trabalho remoto no próximo ano.

O capital social é construído de maneira diferente em um mundo híbrido.



Um

Um dos aspectos mais marcantes do trabalho remoto e híbrido é o impacto que teve em nossos relacionamentos. O [Índice das Tendências de Trabalho](#) do ano passado revelou que as equipes ficaram mais isoladas, e o estudo deste ano mostra a tendência um ano depois.

Embora a maioria dos funcionários híbridos pareça estar mantendo relações de trabalho, apenas metade dos funcionários remotos dizem ter uma boa relação com sua equipe direta, e ainda menos têm um forte relacionamento com pessoas fora de sua equipe.

43%

dos líderes dizem que construir relacionamentos é o maior desafio no trabalho remoto e híbrido.

Em um mundo de trabalho digital, onde 51% dos funcionários híbridos estão considerando uma mudança para o trabalho remoto no próximo ano, não podemos mais contar apenas com o escritório para recuperar o [capital social](#) que perdemos. Os líderes devem buscar reconectar funcionários híbridos e remotos no tecido da organização.

Essa não será uma tarefa trivial — 43% dos líderes dizem que a construção de relacionamentos é o maior desafio no trabalho híbrido e remoto — mas vale a pena priorizá-lo. A construção de capital social é crucial para o sucesso organizacional.

Funcionários com relacionamentos bem-sucedidos com membros imediatos de sua equipe relatam maior bem-estar do que aqueles com relacionamentos ruins (76% versus 57%). Eles também relatam maior produtividade (50% versus 36%) e são menos propensos a mudar de emprego no próximo ano (61% versus 39%).

Fortalecer as redes fora da equipe imediata também é importante. Funcionários com bons relacionamentos com pessoas fora da equipe imediata dizem estar mais satisfeitos com seu empregador (76% versus 57%), mais realizados com o trabalho (79% versus 59%) e têm uma perspectiva mais positiva sobre o estresse no local de trabalho (40% versus 30%) do que aqueles com redes organizacionais mais fracas. Ter uma rede ampla também alimenta oportunidades de carreira dentro de uma empresa – [dados do LinkedIn](#) mostram que os funcionários de empresas com alta mobilidade

interna permanecem quase o dobro do tempo.

Nossa pesquisa mostra que muitos funcionários híbridos têm conseguido manter suas relações no local de trabalho. Mais da metade (58%) diz ter uma ótima relação com sua equipe direta e 48% dizem ter uma ótima relação com pessoas fora de sua equipe imediata. No entanto, no caso de funcionários remotos, esses números caem para 50% e 42%, respectivamente, destacando a necessidade de os líderes ajudarem funcionários totalmente remotos a construir redes fortes e amplas.



"Quando as pessoas confiam umas nas outras e têm esse tipo de capital [social], elas têm vontade de correr riscos, e vemos **mais inovação e criatividade**, e menos groupthink."

— Nancy Baym, pesquisadora-chefe da Microsoft Research

Os funcionários que foram contratados nos últimos dois anos também precisam de apoio adicional. Quase dois terços (62%) dos líderes estão preocupados com o risco de novos funcionários não estarem recebendo o apoio de que precisam desde que migraram para o trabalho híbrido ou remoto — e por uma boa razão. Os dados mostram que funcionários contratados a partir de março de 2020 têm menos chances de se sentirem incluídos (60% versus 64%), têm relações mais fracas com sua equipe direta (51% versus 55%) e correm maior risco de atrito (56% versus 38% provavelmente deixarão o emprego no próximo ano).

Colegas de trabalho também são importantes

Além de analisar as relações formais no local de trabalho, nossa pesquisa investigou as amizades mais sólidas no local de trabalho.

- 59% dos funcionários híbridos e 56% dos funcionários remotos têm menos "amizades" de trabalho desde que se tornaram híbridos ou remotos.
- Isso pode estar contribuindo para sentimentos de solidão. 55% dos funcionários híbridos e 50% dos funcionários remotos se sentem mais solitários no trabalho desde que se tornaram híbridos ou remotos.
- 66% dos entrevistados dizem que participar de conversas informais virtualmente parece "mais uma tarefa" do que quando se reúnem pessoalmente.

A psicóloga organizacional Constance Noonan Hadley [descreve](#) a solidão no trabalho como a crença de que: "Poucas pessoas realmente me conhecem ou me apoiariam quando eu tiver uma necessidade".

E pesquisas mostram que a solidão no trabalho gera problemas de saúde, queda na produtividade, maior rotatividade e burnout.

Hadley diz: "Sem uma nova abordagem, continuará aumentando a sensação de isolamento e desconexão dos funcionários — independentemente de as pessoas estarem de volta ao escritório. A transição pós-pandêmica oferece a oportunidade perfeita para colocar em prática as estruturas e recompensas para facilitar uma força de trabalho mais conectada."

Os gestores devem priorizar o tempo para que os funcionários se conectem de maneiras mais autênticas, que possam ir além da lista de tarefas e promover uma cultura que recompense a segurança psicológica, para que os funcionários possam contar uns com os outros para obter apoio quando necessário.

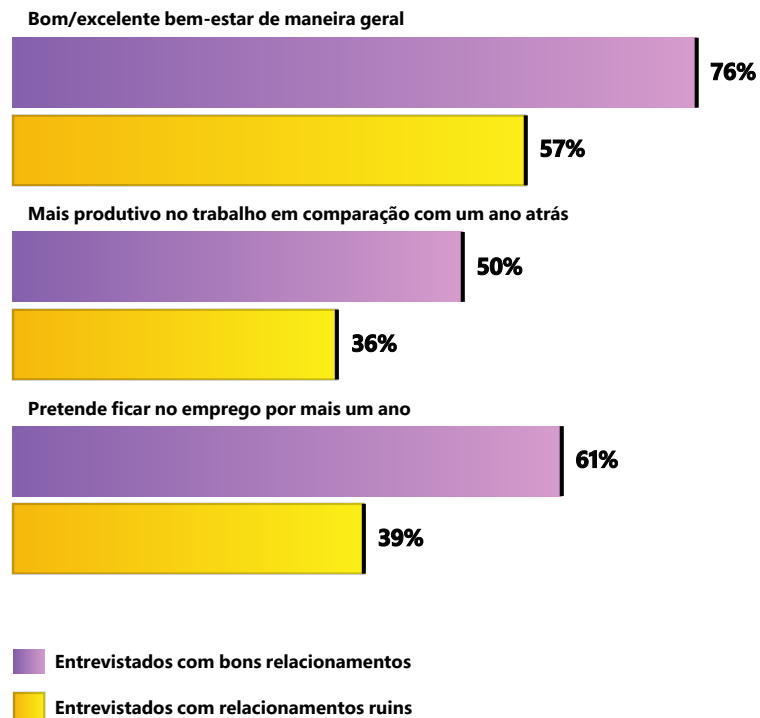
O impacto de relacionamentos fortes no local de trabalho

Pesquisas mostram os enormes benefícios de manter um bom relacionamento dentro e fora de sua equipe direta.

Os entrevistados foram questionados sobre este tema: "Você diria que está progredindo ou enfrentando dificuldade com os seguintes tipos de vínculos ou relacionamentos no trabalho?" e "Ao pensar sobre sua rede/ círculo social no trabalho, até que ponto você concorda ou discorda das seguintes declarações?"

Ilustração de Valerio Pelligrini

Equipe direta



Organização como um todo

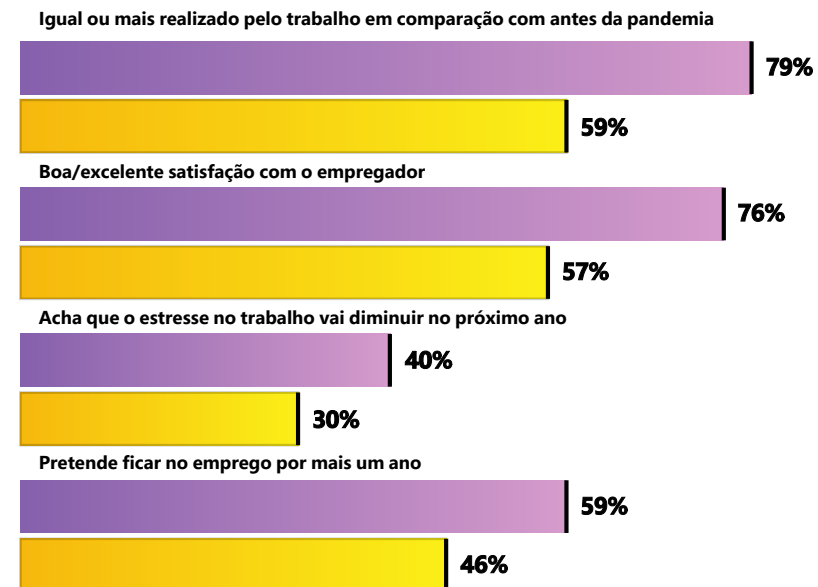


Ilustração de Valerio Pelligrini



Os dados mostram que os funcionários estão prontos para parar de enviar e-mails e começar a se conectar. Embora 48% dos funcionários queiram gastar menos tempo em tarefas como responder emails e agendar reuniões, e mais tempo

fazendo networking, apenas 30% dos líderes sentem que as atividades de networking geram impacto nos negócios. Para colher os benefícios do capital social em um mundo híbrido, os líderes precisam criar tempo e espaço para que os funcionários construam suas redes e fortaleçam relacionamentos além do transacional.

"Quando o equilíbrio entre trabalho e vida está fora de controle, a maioria das pessoas deixa de lado a construção de relacionamentos para lidar com assuntos mais urgentes", diz Constance Noonan Hadley, psicóloga organizacional que estuda relações no local de trabalho. "Independentemente do status remoto, construir relacionamentos ainda parece ser algo ao qual o funcionário remoto não pode se dar ao luxo, a menos que haja uma mudança na forma como o tempo é priorizado e valorizado pelos gestores."

Pontos principais

Os líderes não devem encarar o retorno ao escritório como a única solução para reconstruir o capital social que perdemos nos últimos dois anos. Eles devem priorizar o tempo para que a construção de relacionamentos aconteça, sabendo que funcionários remotos e recém-contratados precisarão de apoio adicional. Os gestores desempenham um papel crucial na fortalecimento de laços na equipe, atuando como pontos de contato para ajudar os funcionários a ampliar suas redes.

Em um mundo híbrido, cabe aos líderes ajudar todos os funcionários a priorizar seu tempo para construir relacionamentos, com suporte adicional a funcionários remotos e recém-contratados que, segundo nossa pesquisa, correm maior risco de serem deixados para trás.

O caminho a seguir

Os últimos dois anos deixaram uma marca duradoura no trabalho, e o impacto será sentido daqui a muito tempo. A nova equação para saber se "vale a pena" não é um jogo de soma zero. Os funcionários valorizam flexibilidade e o bem-estar, e essas expectativas criam uma oportunidade para as organizações encararem a integração entre a vida profissional e pessoal como um jogo de ganha-ganha.

Dar às pessoas autonomia para que possam fazer *seu melhor* trabalho não é algo apenas do interesse delas — é bom para os negócios. Para fazer o trabalho híbrido *funcionar*, os líderes precisam capacitar os gestores a serem os guardiões da cultura, repensar o papel do escritório, reconstruir o capital social para atender a uma força de trabalho digital e criar novas práticas para que o trabalho flexível seja sustentável. A tecnologia desempenha um papel fundamental, mas este momento exige uma nova mentalidade. **À medida que o mundo continua a evoluir, as organizações que adotarem uma abordagem que prioriza a cultura sairão na frente.**

Metodologia e definições de público-alvo:

A pesquisa do Work Trend Index foi conduzida por uma empresa de pesquisa independente, a Edelman Data x Intelligence, com 31.102 funcionários em tempo integral ou autônomos em 31 mercados entre 7 de janeiro de 2022 e 16 de fevereiro de 2022. Esta pesquisa teve 20 minutos de duração e foi realizada online, seja na língua inglesa ou traduzida para um idioma local em todos os mercados. Pelo menos 1.000 funcionários em tempo integral foram pesquisados em cada mercado, e os resultados globais foram agregados a partir de todas as respostas para fornecer uma média. Cada mercado é ponderado uniformemente dentro da média global. Cada mercado foi amostrado para ser representativo da força de trabalho em tempo integral, idade, sexo e região; cada amostra incluiu uma mistura de ambientes de trabalho (presencial, remoto vs. não remoto, configurações de escritório versus configurações não-escritório, etc.), indústrias, tamanhos da empresa, tempo de trabalho e níveis de trabalho. Os mercados pesquisados incluem:

Austrália e Nova Zelândia (ANZ): Austrália, Nova Zelândia; **Ásia-Pacífico (APAC):** China, Hong Kong, Índia, Indonésia, Japão, Malásia, Filipinas, Cingapura, Coreia do Sul, Taiwan, Tailândia, Vietnã; **Europa:** República Tcheca, Finlândia, França, Alemanha,

Itália, Holanda, Polônia, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido; **América Latina (LATAM):** Argentina, Brasil, Colômbia, México; **América do Norte:** Canadá, Estados Unidos.

O público-alvo mencionado no relatório é definido da seguinte forma:

• **Funcionários de linha de frente:**

autosseleccionados no momento da pesquisa como tendo uma função que exige estar pessoalmente para fazer seu trabalho e não trabalhar em um ambiente tradicional de escritório (por exemplo, trabalhar em uma unidade de saúde, escola, canteiro de obras ou armazém).

• **Funcionários híbridos:** autosseleccionados no momento da pesquisa como trabalhando presencial e remotamente, pelo menos um dia a cada duas semanas em uma semana típica.

• **Funcionários remotos:** autosseleccionados no momento da pesquisa como trabalhando remotamente todos os dias em uma semana típica.

• **Profissionais da informação:** autosseleccionados no momento da pesquisa como trabalhando em uma mesa/computador (seja em um escritório ou em casa). Este grupo inclui pessoas que estão trabalhando presencialmente ou remotamente em alguma cidade.

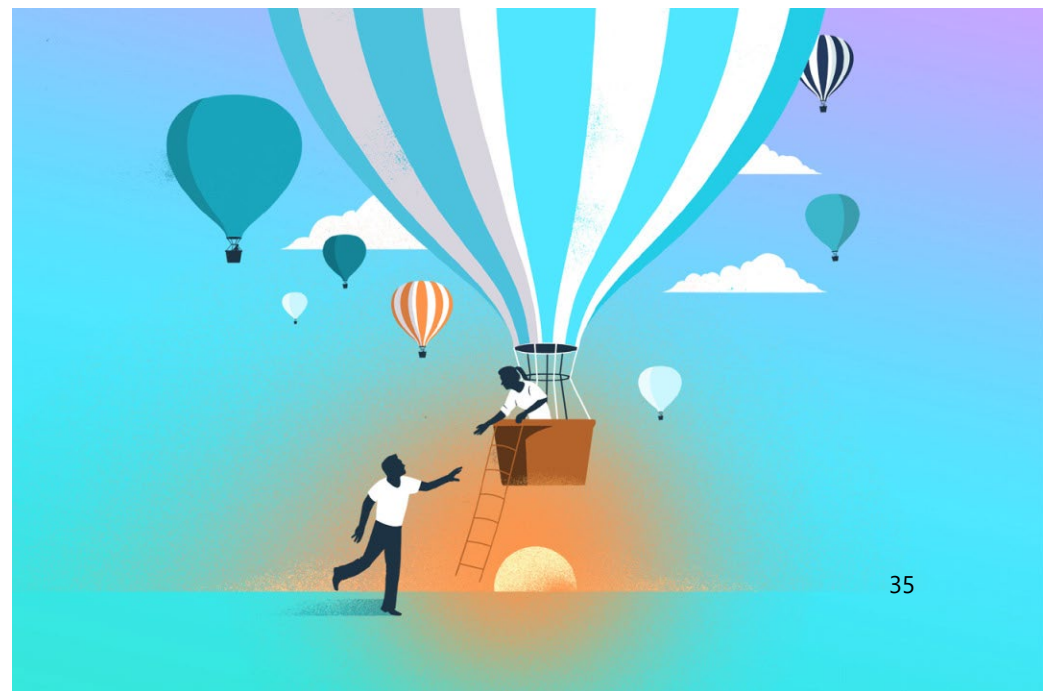
• **Líderes empresariais/Tomadores de Decisão de Negócios:**

profissionais de escalão médio a superior (ou seja, SVP, VP, Diretor, Gerente Geral, EVP, C-Suite,

Presidente, etc.) com alguma influência na tomada de decisões relacionadas a contratações, orçamento, benefícios dos funcionários, comunicações internas, operações, etc.

• **Tomadores de Decisão não-Empresariais:** funcionários que não estão em cargos de médio a alto escalão e que não têm influência na tomada de decisões relacionadas a contratações, orçamentos, benefícios para funcionários, comunicações internas, operações, etc.

• **Gestores:** Funcionários que gerenciam pelo menos um funcionário diretamente. Os gestores podem ser BDMs ou não-BDMs.



Apêndice: Principais tendências globais

1. Os funcionários têm uma nova equação para calcular se "vale a pena".

Totais Agregados

53% dos funcionários estão mais propensos a priorizar sua saúde e bem-estar em relação ao trabalho do que antes da pandemia.

18% dos funcionários dizem que deixaram seus empregos no ano passado.

Por Região

América do Norte: 52%
América Latina: 70%
Ásia-Pacífico: 57%
Europa: 44%
Austrália/Nova Zelândia: 48%

América do Norte: 17%
América Latina: 18%
Ásia-Pacífico: 19%
Europa: 16%
NZ: 20%

Por Mercado

América do Norte
Canadá: 50%

América Latina
Brasil: 71%

Ásia-Pacífico
China: 58%
Índia: 67%
Japão: 37%
Coreia do Sul: 46%

Europa
França: 48%
Alemanha: 38%

Itália: 54%
Holanda: 40%
Polônia: 31%
Espanha: 57%
Suécia: 43%
Suíça: 36%
Reino Unido: 56%

Austrália/Nova Zel.
Austrália: 51%
Nova Zelândia: 44%

América do Norte
Canadá: 15%

América Latina
Brasil: 12%

Ásia-Pacífico
China: 7%
Índia: 41%
Japão: 12%
Coreia do Sul: 19%

Europa
França: 12%
Alemanha: 12%
Itália: 17%
Holanda: 21%
Polônia: 14%
Espanha: 17%
Suécia: 18%
Suíça: 20%

1. Os funcionários têm uma nova equação para calcular se "vale a pena".

Totais Agregados

18% dos funcionários dizem que deixaram seus empregos no ano passado (*continuação*).

43% dos funcionários estão pouco ou extremamente propensos a considerar uma mudança de emprego neste ano (contra 41% em 2021)

52% dos entrevistados da Geração Z e Millennials estão pouco ou extremamente propensos a considerar uma mudança de emprego este ano (vs. 49% em 2021).

Por Região

Por Mercado

| Por Região | Por Mercado | |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Reino Unido: 15% | <u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 20% Nova Zelândia: 21% |
| América do Norte: 41% (vs. 39% em 2021); 56% (vs. 56% em 2021) | <u>América do Norte</u> Canadá: 37% (vs. 35% em 2021); 52% (vs. 53% em 2021) | Coreia do Sul: 46% (vs. 49% em 2021); 56% (vs. 54% em 2021) |
| América Latina: 40% (vs. 36% em 2021); 47% (vs. 41% em 2021) | <u>América Latina</u> Brasil: 38% (vs. 38% em 2021); 44% (vs. 45% em 2021) | <u>Europa</u> França: 33% (vs. 30% em 2021); 49% (vs. 45% em 2021) |
| Ásia-Pacífico: 50% (vs. 47% em 2021); 55% (vs. 52% em 2021) | <u>Ásia-Pacífico</u> China: 56% (vs. 45% em 2021); 46% (vs. 38% em 2021) | Alemanha: 28% (vs. 29% em 2021); 43% (vs. 42% em 2021) Itália: 37% (vs. 34% em 2021); 49% (vs. 46% em 2021) |
| Europa: 36% (vs. 37% em 2021); 49% (vs. 47% em 2021) | Índia: 65% (vs. 62% em 2021); 70% (vs. 63% em 2021) | Holanda: 41% (vs. 45% em 2021); 57% (vs. 57% em 2021) |
| Austrália/Nova Zelândia: 48% (vs. 45% em 2021); 56% (vs. 55% em 2021) | Japão: 33% (vs. 38% em 2021); 44% (vs. 49% em 2021) | Polônia: 37% (vs. 39% |

1. Os funcionários têm uma nova equação para calcular se "vale a pena".

Totais Agregados

43% dos funcionários estão pouco ou extremamente propensos a considerar uma mudança de emprego neste ano (contra 41% em 2021)

52% dos funcionários estão pouco ou extremamente propensos a considerar uma mudança de emprego neste ano (contra 49% em 2021)

(Continuação)

2. Os gestores se sentem pressionados entre as expectativas dos funcionários e da liderança.

74% dos gestores gostariam de poder fazer mais para implementar mudanças para sua equipe, mas não têm influência ou recursos.

Por Região

Por Mercado

| | |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| em 2021); 49% (vs. 48% em 2021) | <u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 48% (vs. 42% em 2021); 58% (vs. 50% em 2021) |
| Espanha: 39% (vs. 32% em 2021); 54% (vs. 43% em 2021) | Nova Zelândia: 47% (vs. 48% em 2021); 52% (vs. 60% em 2021) |
| Suécia: 36% (vs. 42% em 2021); 46% (vs. 57% em 2021) | |
| Suíça: 39% (vs. 41% em 2021); 53% (vs. 44% em 2021) | |
| Reino Unido: 41% (vs. 41% em 2021); 55% (vs. 49% em 2021) | |

América do Norte: 68%
América Latina: 75%
APAC: 78%
EMEA: 69%
ANZ: 73%

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>América do Norte</u> Canadá: 67% | <u>Europa</u> França: 72% Alemanha: 66% Itália: 71% Holanda: 65% Polônia: 69% Espanha: 79% Suécia: 66% |
| <u>América Latina</u> Brasil: 73% | |
| <u>Ásia-Pacífico</u> China: 77% Índia: 84% Japão: 65% Coreia do Sul: 63% | |

2. Os gestores se sentem pressionados entre as expectativas dos funcionários e da liderança.

Totais Agregados

74% dos gestores gostariam de poder fazer mais para implementar mudanças para sua equipe, mas não têm influência ou recursos (*continuação*).

54% dos gestores dizem que os líderes estão fora de sincronia com as expectativas dos funcionários.

Por Região

Por Mercado

| Por Região | Por Mercado | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Suíça: 66% Reino Unido: 69% | <u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 71% Nova Zelândia: 75% |
| América do Norte: 53% América Latina: 43% Ásia-Pacífico: 57% Europa: 53% Austrália/Nova Zelândia: 61% | <u>América do Norte</u> Canadá: 53% <u>América Latina</u> Brasil: 34% <u>Ásia-Pacífico</u> China: 65% Índia: 65% Japão: 61% Coreia do Sul: 59% <u>Europa</u> França: 48% Alemanha: 51% | Itália: 56% Holanda: 56% Polônia: 51% Espanha: 60% Suécia: 57% Suíça: 46% Reino Unido: 56% <u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 59% Nova Zelândia: 62% |

2. Os gestores se sentem pressionados entre as expectativas dos funcionários e da liderança.

Totais Agregados

54% dos líderes empresariais temem que a produtividade tenha sido impactada negativamente desde a mudança para o trabalho remoto ou híbrido.

Por Região

América do Norte: 51%
 América Latina: 39%
 Ásia-Pacífico: 62%
 Europa: 49%
 Austrália/Nova Zelândia: 59%

Por Mercado

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <u>América do Norte</u> Canadá: 46% | Polônia: 53% Espanha: 44% Suécia: 48% Suíça: 47% Reino Unido: 43% |
| <u>América Latina</u> Brasil: 27% | |
| <u>Ásia/Pacífico</u> China: 84% Índia: 62% Japão: 45% Coreia do Sul: 58% | <u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 53% Nova Zelândia: 63% |
| <u>Europa</u> França: 52% Alemanha: 41% Itália: 53% Holanda: 61% | |

2. Os gestores se sentem pressionados entre as expectativas dos funcionários e da liderança.

Totais Agregados

81% dos funcionários dizem que são tão produtivos ou até mais produtivos em comparação com um ano atrás

50% dos líderes dizem que sua empresa planeja exigir que os funcionários trabalhem presencialmente em tempo integral no próximo ano.

Por Região

América do Norte: 81%
 América Latina: 85%
 Ásia-Pacífico: 80%
 Europa: 82%
 Austrália/Nova Zelândia: 80%

América do Norte: 51%
 América Latina: 50%
 Ásia-Pacífico: 58%
 Europa: 39%
 Austrália/Nova Zelândia: 40%

Por Mercado

América do Norte
 Canadá: 80%

América Latina
 Brasil: 85%

Ásia-Pacífico
 China: 89%
 Índia: 85%
 Japão: 71%
 Coreia do Sul: 74%

Europa
 França: 81%
 Alemanha: 85%

América do Norte
 Canadá: 44%

América Latina
 Brasil: 47%

Ásia-Pacífico
 China: 46%
 Índia: 67%
 Japão: 42%
 Coreia do Sul: 49%

Europa
 França: 42%
 Alemanha: 36%

Itália: 81%
 Holanda: 81%
 Polônia: 79%
 Espanha: 86%
 Suécia: 82%
 Suíça: 81%
 Reino Unido: 84%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 80%
 Nova Zelândia: 79%

Itália: 47%
 Holanda: 31%
 Polônia: 37%
 Espanha: 46%
 Suécia: 32%
 Suíça: 36%
 Reino Unido: 44%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 51%
 Nova Zelândia: 32%

2. Os gestores se sentem pressionados entre as expectativas dos funcionários e da liderança.

T agregado

52% dos funcionários estão considerando migrar para um trabalho remoto ou híbrido no próximo ano

3. Os líderes precisam fazer o trajeto até o escritório valer a pena.

Somente 28% dos líderes criaram acordos de equipe para trabalho híbrido para definir o porquê e quando ir ao escritório.

Por Região

América do Norte: 48%
 América Latina: 59%
 Ásia-Pacífico: 60%
 Europa: 39%
 Austrália/Nova Zelândia: 49%

América do Norte: 25%
 América Latina: 27%
 Ásia-Pacífico: 32%
 Europa: 24%
 Austrália/Nova Zelândia: 20%

Por Mercado

América do Norte
 Canadá: 48%

América Latina
 Brasil: 58%

Ásia-Pacífico
 China: 59%
 Índia: 67%
 Japão: 31%
 Coreia do Sul: 43%

Europa
 França: 34%

América do Norte
 Canadá: 20%

América Latina
 Brasil: 31%

Ásia-Pacífico
 China: 26%
 Índia: 42%
 Japão: 24%
 Coreia do Sul: 22%

Europa
 França: 26%
 Alemanha: 24%

Alemanha: 35%
 Itália: 41%
 Holanda: 42%
 Polônia: 42%
 Espanha: 49%
 Suécia: 37%
 Suíça: 37%
 Reino Unido: 43%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 47%
 Nova Zelândia: 50%

Itália: 27%
 Holanda: 23%
 Polônia: 25%
 Espanha: 23%
 Suécia: 21%
 Suíça: 28%
 Reino Unido: 23%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 26%
 Nova Zelândia: 16%

| | Totais agregados | Por Região | Por Mercado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|-------------|--------------|----------------|--------------|-------------|--------------|--|-------------|----------------------|------------|------------|------------------|------------|--|------------|----------------------------|--------------------|----------------|--|--------------------|---------------|--|-------------|--|---------------|--|
| 3. Os líderes precisam fazer o trajeto até o escritório valer a pena. | 38% dos funcionários híbridos dizem que seu maior desafio é saber quando trabalhar remotamente e quando trabalhar pessoalmente. | América do Norte: 33% América Latina: 39% Ásia-Pacífico: 41% Europa: 34% Austrália/Nova Zelândia: 34% | <table border="0"> <tr> <td><u>América do Norte</u></td> <td>Itália: 33%</td> </tr> <tr> <td>Canadá: 31%</td> <td>Holanda: 34%</td> </tr> <tr> <td>América Latina</td> <td>Polônia: 34%</td> </tr> <tr> <td>Brasil: 34%</td> <td>Espanha: 32%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Suécia: 38%</td> </tr> <tr> <td><u>Ásia-Pacífico</u></td> <td>Suíça: 31%</td> </tr> <tr> <td>China: 38%</td> <td>Reino Unido: 35%</td> </tr> <tr> <td>Índia: 45%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Japão: 40%</td> <td><u>Austrália/Nova Zel.</u></td> </tr> <tr> <td>Coreia do Sul: 43%</td> <td>Austrália: 36%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Nova Zelândia: 32%</td> </tr> <tr> <td><u>Europa</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>França: 28%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alemanha: 35%</td> <td></td> </tr> </table> | <u>América do Norte</u> | Itália: 33% | Canadá: 31% | Holanda: 34% | América Latina | Polônia: 34% | Brasil: 34% | Espanha: 32% | | Suécia: 38% | <u>Ásia-Pacífico</u> | Suíça: 31% | China: 38% | Reino Unido: 35% | Índia: 45% | | Japão: 40% | <u>Austrália/Nova Zel.</u> | Coreia do Sul: 43% | Austrália: 36% | | Nova Zelândia: 32% | <u>Europa</u> | | França: 28% | | Alemanha: 35% | |
| <u>América do Norte</u> | Itália: 33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Canadá: 31% | Holanda: 34% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| América Latina | Polônia: 34% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Brasil: 34% | Espanha: 32% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Suécia: 38% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>Ásia-Pacífico</u> | Suíça: 31% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| China: 38% | Reino Unido: 35% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índia: 45% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Japão: 40% | <u>Austrália/Nova Zel.</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coreia do Sul: 43% | Austrália: 36% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Nova Zelândia: 32% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>Europa</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| França: 28% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alemanha: 35% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Trabalho flexível não precisa ser sinônimo de "sempre conectado". | <p>O tempo semanal gasto em reuniões estacionou depois de aumentar mais de 250% desde março de 2020.</p> <hr/> <p>Após dois anos, o uso de chats ainda está em alta, com um aumento de 27% no volume de mensagens enviadas por pessoa.</p> <hr/> <p>A jornada de trabalho e o trabalho pós-expediente e de fim de semana continuam crescendo.</p> | Números obtidos a partir de dados internos da Microsoft (dados regionais ou de mercado não disponíveis) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4. Trabalho flexível não precisa ser sinônimo de "sempre conectado".

Totais Agregados

52% dos colaboradores estão abertos para utilizar espaços digitais imersivos no metaverso para reuniões ou encontros da equipe no próximo ano.

47% dos funcionários estão abertos a usar um avatar em reuniões no próximo ano.

Por Região

América do Norte: 49%
 América Latina: 63%
 Ásia-Pacífico: 56%
 Europa: 45%
 Austrália/Nova Zelândia: 50%

América do Norte: 42%
 América Latina: 55%
 Ásia-Pacífico: 53%
 Europa: 38%
 Austrália/Nova Zelândia: 44%

Por Mercado

América do Norte
 Canadá: 49%

América Latina
 Brasil: 65%

Ásia-Pacífico
 China: 57%
 Índia: 49%
 Japão: 38%
 Coreia do Sul: 55%

Europa
 França: 39%
 Alemanha: 46%

Itália: 46%
 Holanda: 47%
 Polônia: 50%
 Espanha: 52%
 Suécia: 45%
 Suíça: 42%
 Reino Unido: 44%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 49%
 Nova Zelândia: 50%

América do Norte
 Canadá: 42%

América Latina
 Brasil: 56%

Ásia-Pacífico
 China: 57%
 Índia: 49%
 Japão: 38%
 Coreia do Sul: 48%

Europa
 França: 32%
 Alemanha: 36%

Itália: 39%
 Holanda: 39%
 Polônia: 45%
 Espanha: 46%
 Suécia: 40%
 Suíça: 39%
 Reino Unido: 38%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 43%
 Nova Zelândia: 45%

5. O capital social é construído de maneira diferente em um mundo híbrido.

| | Totais agregados | Por Região | Por Mercado | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--|
| | 51% dos funcionários que trabalham atualmente de forma híbrida querem ser totalmente remotos no próximo ano | América do Norte: 50% América Latina: 58% Ásia-Pacífico: 61% Europa: 35% Austrália/Nova Zelândia: 47% | <table border="0"> <tr> <td><u>América do Norte</u> Canadá: 43%</td> <td>Alemanha: 35% Itália: 39% Holanda: 39% Polônia: 39% Espanha: 50% Suécia: 28% Suíça: 32% Reino Unido: 38%</td> </tr> <tr> <td><u>América Latina</u> Brasil: 58%</td> <td></td> </tr> <tr> <td><u>Ásia-Pacífico</u> China: 56% Índia: 63% Japão: 33% Coreia do Sul: 47%</td> <td><u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 42% Nova Zelândia: 50%</td> </tr> <tr> <td><u>Europa</u> França: 33%</td> <td></td> </tr> </table> | <u>América do Norte</u> Canadá: 43% | Alemanha: 35% Itália: 39% Holanda: 39% Polônia: 39% Espanha: 50% Suécia: 28% Suíça: 32% Reino Unido: 38% | <u>América Latina</u> Brasil: 58% | | <u>Ásia-Pacífico</u> China: 56% Índia: 63% Japão: 33% Coreia do Sul: 47% | <u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 42% Nova Zelândia: 50% | <u>Europa</u> França: 33% | |
| <u>América do Norte</u> Canadá: 43% | Alemanha: 35% Itália: 39% Holanda: 39% Polônia: 39% Espanha: 50% Suécia: 28% Suíça: 32% Reino Unido: 38% | | | | | | | | | | |
| <u>América Latina</u> Brasil: 58% | | | | | | | | | | | |
| <u>Ásia-Pacífico</u> China: 56% Índia: 63% Japão: 33% Coreia do Sul: 47% | <u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 42% Nova Zelândia: 50% | | | | | | | | | | |
| <u>Europa</u> França: 33% | | | | | | | | | | | |
| | 55% dos funcionários híbridos se sentem mais solitários no trabalho do que antes de mudarem para um modelo híbrido, enquanto 50% dos funcionários remotos se sentem assim desde que migraram para o trabalho remoto | América do Norte: 56%, 48% América Latina: 45%, 48% Ásia-Pacífico: 57%, 57% Europa: 55%, 47% Austrália/Nova Zelândia: 53%, 44% | <table border="0"> <tr> <td><u>América do Norte</u> Canadá: 57%, 50%</td> <td>Alemanha: 49%, 38% Itália: 54%, 41% Holanda: 60%, 43% Polônia: 55%, 48% Espanha: 60%, 52% Suécia: 57%, 53% Suíça: 53%, 47% Reino Unido: 51%, 45%</td> </tr> <tr> <td><u>América Latina</u> Brasil: 44%, 48%</td> <td></td> </tr> <tr> <td><u>Ásia-Pacífico</u> China: 53%, 83% Índia: 60%, 54% Japão: 57%, 36% Coreia do Sul: 60%, 58%</td> <td><u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 49%, 45% Nova Zelândia: 56%, 42%</td> </tr> <tr> <td><u>Europa</u> França: 53%, 45%</td> <td></td> </tr> </table> | <u>América do Norte</u> Canadá: 57%, 50% | Alemanha: 49%, 38% Itália: 54%, 41% Holanda: 60%, 43% Polônia: 55%, 48% Espanha: 60%, 52% Suécia: 57%, 53% Suíça: 53%, 47% Reino Unido: 51%, 45% | <u>América Latina</u> Brasil: 44%, 48% | | <u>Ásia-Pacífico</u> China: 53%, 83% Índia: 60%, 54% Japão: 57%, 36% Coreia do Sul: 60%, 58% | <u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 49%, 45% Nova Zelândia: 56%, 42% | <u>Europa</u> França: 53%, 45% | |
| <u>América do Norte</u> Canadá: 57%, 50% | Alemanha: 49%, 38% Itália: 54%, 41% Holanda: 60%, 43% Polônia: 55%, 48% Espanha: 60%, 52% Suécia: 57%, 53% Suíça: 53%, 47% Reino Unido: 51%, 45% | | | | | | | | | | |
| <u>América Latina</u> Brasil: 44%, 48% | | | | | | | | | | | |
| <u>Ásia-Pacífico</u> China: 53%, 83% Índia: 60%, 54% Japão: 57%, 36% Coreia do Sul: 60%, 58% | <u>Austrália/Nova Zel.</u> Austrália: 49%, 45% Nova Zelândia: 56%, 42% | | | | | | | | | | |
| <u>Europa</u> França: 53%, 45% | | | | | | | | | | | |

5. O capital social é construído de maneira diferente em um mundo híbrido.

Totais Agregados

59% dos funcionários híbridos têm menos amizades no trabalho do que antes de mudarem para um modelo híbrido, enquanto 56% dos funcionários remotos alegam o mesmo desde que migraram para o trabalho remoto.

43% dos líderes empresariais dizem que as atividades de construção de relacionamentos são o maior desafio de ter funcionários híbridos ou remotos.

Por Região

América do Norte: 60%, 53%
 América Latina: 53%, 53%
 Ásia-Pacífico: 63%, 68%
 Europa: 55%, 50%
 Austrália/Nova Zelândia: 57%, 51%

América do Norte: 41%
 América Latina: 42%
 Ásia-Pacífico: 43%
 Europa: 45%
 Austrália/Nova Zelândia: 40%

Por Mercado

América do Norte
 Canadá: 61%, 55%

América Latina
 Brasil: 50%, 50%

Ásia-Pacífico
 China: 56%, 81%
 Índia: 72%, 63%
 Japão: 55%, 41%
 Coreia do Sul: 61%, 58%

Europa
 França: 49%, 38%
 Alemanha: 47%, 45%

América do Norte
 Canadá: 39%

América Latina
 Brasil: 34%

Ásia-Pacífico
 China: 41%
 Índia: 32%
 Japão: 40%
 Coreia do Sul: 48%

Europa
 França: 48%
 Alemanha: 49%

Itália: 51%, 50%
 Holanda: 62%, 47%
 Polônia: 55%, 51%
 Espanha: 60%, 53%
 Suécia: 59%, 53%
 Suíça: 49%, 52%
 Reino Unido: 57%, 55%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 53%, 52%
 Nova Zelândia: 60%, 50%

Itália: 49%
 Holanda: 43%
 Polônia: 44%
 Espanha: 42%
 Suécia: 49%
 Suíça: 50%
 Reino Unido: 37%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 38%
 Nova Zelândia: 42%

5. O capital social é construído de maneira diferente em um mundo híbrido.

Totais Agregados

62% dos líderes empresariais estão preocupados com o risco de novos funcionários não estarem recebendo apoio suficiente para serem bem sucedidos no trabalho híbrido ou remoto.

56% dos funcionários contratados durante a pandemia estão considerando mudar de emprego no próximo ano.

Por Região

América do Norte: 56%
 América Latina: 53%
 Ásia-Pacífico: 69%
 Europa: 57%
 Austrália/Nova Zelândia: 62%

América do Norte: 57%
 América Latina: 50%
 Ásia-Pacífico: 62%
 Europa: 51%
 Austrália/Nova Zelândia: 59%

Por Mercado

América do Norte
 Canadá: 56%

América Latina
 Brasil: 39%

Ásia-Pacífico
 China: 90%
 Índia: 73%
 Japão: 47%
 Coreia do Sul: 64%

Europa
 França: 55%

Alemanha: 50%
 Itália: 49%
 Holanda: 68%
 Polônia: 60%
 Espanha: 56%
 Suécia: 53%
 Suíça: 58%
 Reino Unido: 58%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 58%
 Nova Zelândia: 64%

América do Norte
 Canadá: 52%

América Latina
 Brasil: 45%

Ásia-Pacífico
 China: 59%
 Índia: 71%
 Japão: 43%
 Coreia do Sul: 61%

Europa
 França: 50%

Alemanha: 47%
 Itália: 53%
 Holanda: 59%
 Polônia: 49%
 Espanha: 58%
 Suécia: 48%
 Suíça: 51%
 Reino Unido: 53%

Austrália/Nova Zel.
 Austrália: 63%
 Nova Zelândia: 56%