

# O ESTADO DE S. PAULO

*25 de novembro de 2021*

## **Remoto, presencial ou híbrido?**

**José Pastore**

Com o avanço da vacinação, o modelo híbrido de trabalho está ganhando simpatia. Para muitos, as reuniões online chegaram à exaustão. Não aguentam mais. Além disso, começaram a desconfiar de que a ausência na empresa pode prejudicar promoções e melhoria salarial.

Para quem valoriza casa e qualidade de vida, trabalhar remotamente é bom. Para quem valoriza o progresso na carreira, é um problema. Isso faz parte da velha ideia segundo a qual “para crescer na empresa, precisa ficar perto de quem manda”.

Para as empresas também a volta ao trabalho presencial ganhou força. Apesar das economias do trabalho remoto que vinham fazendo, elas sabem que as inovações florescem mais com base no contato pessoal. O convívio é crucial para manter e fortalecer as equipes, os valores e a cultura das organizações.

Atender às expectativas dos profissionais e às necessidades das empresas com o trabalho híbrido é um enorme desafio. Começa pela frequência. Mais tempo na empresa ou em casa? Estar junto na base de tempo picado será o suficiente para atender às necessidades das partes? Como reduzir o descontentamento daqueles que sonhavam trabalhar em casa o resto da vida?

A volta ao trabalho presencial parcial demandará muitas mudanças na conduta dos empregados e dos gestores. Ouvir e decifrar as manifestações dos empregados exigirá uma leitura por trás das palavras para captar os seus sentimentos. A própria organização de reuniões de trabalho exigirá um novo planejamento para quem fica um tempo na empresa e outro em casa.

Tudo isso requer uma nova estratégia para a empresa maximizar a eficiência e acelerar a tomada de decisões na nova situação de trabalho. A mensuração da produtividade terá de compatibilizar o trabalho que começa na empresa e termina em casa, e vice-versa.

A prática do modelo híbrido vai envolver aprendizagem de parte a parte. E, dada a diversidade das atividades e dos ramos das empresas, o que serve para uma não serve para outra. Estamos longe das regras universais para o trabalho híbrido.

Finalmente, as empresas terão de compatibilizar as normas da CLT e de saúde e segurança para a nova modalidade de trabalho para, assim, evitar passivos trabalhistas. Certamente, aprenderemos muito com esta nova modalidade de trabalho.

\* PROFESSOR DE RELAÇÕES DO TRABALHO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, MEMBRO DA ACADEMIA PAULISTA DE LETRAS E PRESIDENTE DO CONSELHO DE EMPREGO E RELAÇÕES DO TRABALHO DA FECOMERCIO-SP