



Futuro do trabalho: Os modelos para o local de trabalho na América Latina

Pesquisa JLL | Work Dynamics
2024

Cinco mensagens-chave

1

O modelo de trabalho híbrido é uma realidade na América Latina. Antes da pandemia, duas em cada três pessoas compareciam ao escritório cinco dias por semana. Atualmente, esse índice é de apenas uma em cada cinco. Em contrapartida, a participação do trabalho híbrido triplicou.

2

A transição para modelos mais flexíveis foi amplamente adotada por empresas de todos os setores, tamanhos e origens.

3

A América Latina tem a menor adoção ao trabalho remoto, com apenas 10%, e conta com uma grande penetração do trabalho híbrido, com 72%.

4

Metade das empresas pesquisadas planeja migrar para outro modelo de trabalho.

5

O trabalho híbrido trouxe consigo desafios culturais e de responsabilidade. A produtividade não se destaca entre as principais preocupações.



Metodologia

Fonte de dados

Pesquisa realizada online com 289 gerentes de RH e financeiros de empresas com presença na América Latina.



Informações coletadas no final de 2023

Respostas coletadas em 13 países



Amostra representativa de empresas locais, regionais e globais, com mais de nove setores econômicos representados



Pesquisa elaborada com 12 perguntas

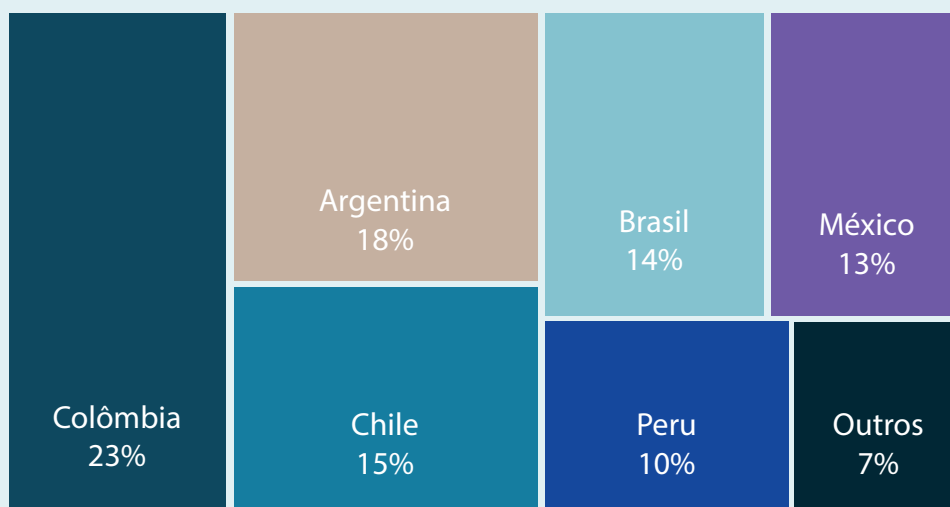
Introdução

A JLL apresenta o primeiro estudo sobre modelos de trabalho na América Latina. Até a produção do material, não haviam informações em nível regional que permitissem às empresas ter acesso a uma perspectiva sobre as suas iniciativas para orientar as decisões estratégicas dos proprietários e investidores.

Rodrigo Torres

Diretor de Pesquisa
América Latina

País de origem da resposta (% de 289 respostas)



A amostra coletada pela JLL é diversificada e representativa em termos de origem, tamanho, setor econômico e tipo da empresa.

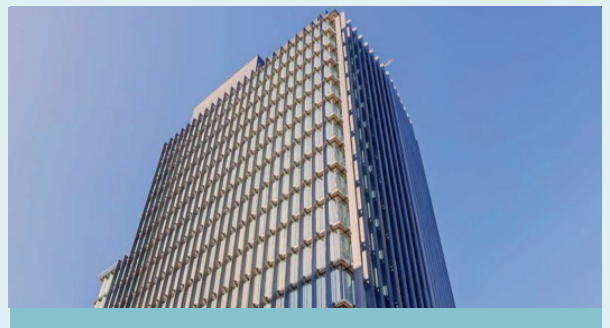
Tipos de empresas:

43% das empresas pesquisadas são globais, com atuação na América Latina, 33% são locais e 24% restantes são regionais, também conhecidas como multilatinas.



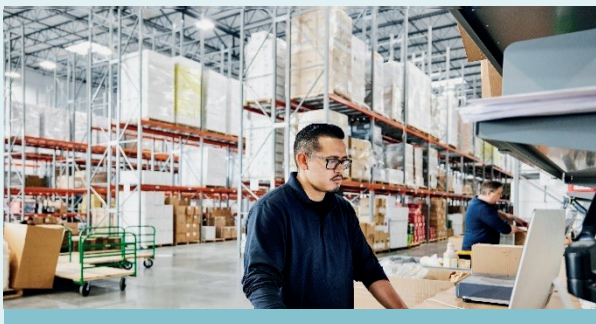
Origem:

A JLL obteve informações sobre como essas empresas atuam em toda a região, sendo Colômbia, Argentina, Chile, Brasil, México e Peru os principais países de origem e representando 93% das respostas.



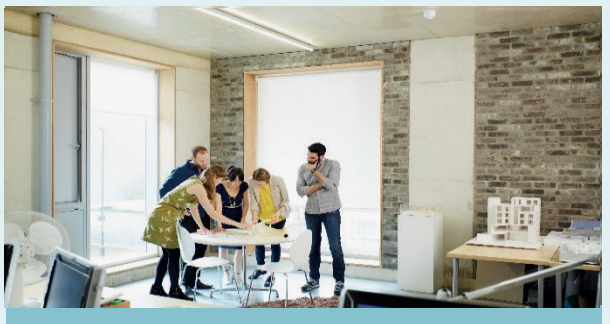
Setor:

A amostra conta com empresas de setores variados. Os mais representativos são serviços financeiros e seguros (17%), tecnologia e telecomunicações (16%), indústria, manufatura e serviços de logística (12%), construção e segmento imobiliário (9%) e serviços profissionais e de consultoria (9%).

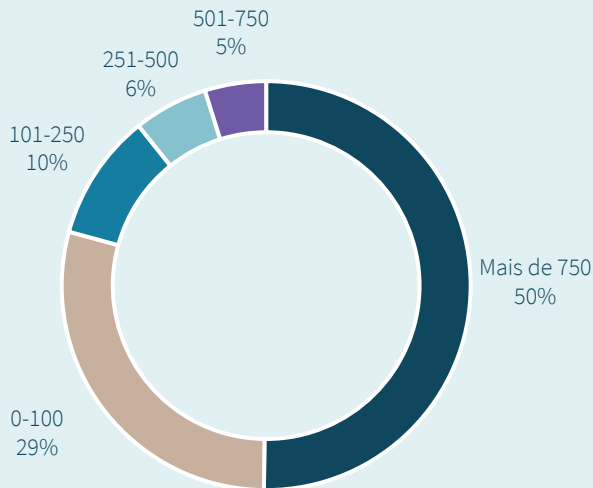


Tamanho:

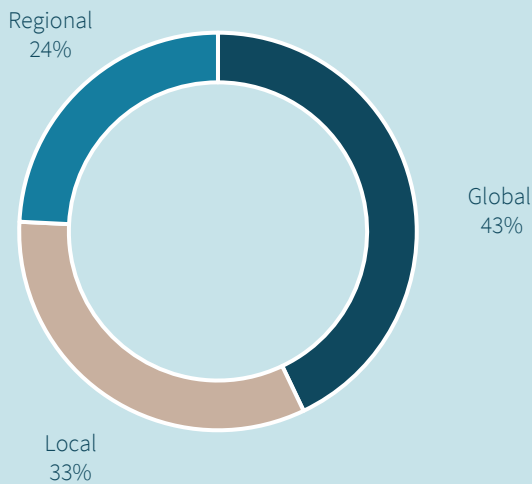
50% da amostra é composta por empresas com mais de 750 funcionários. Enquanto isso, 29% corresponde a empresas com 100 funcionários ou menos.



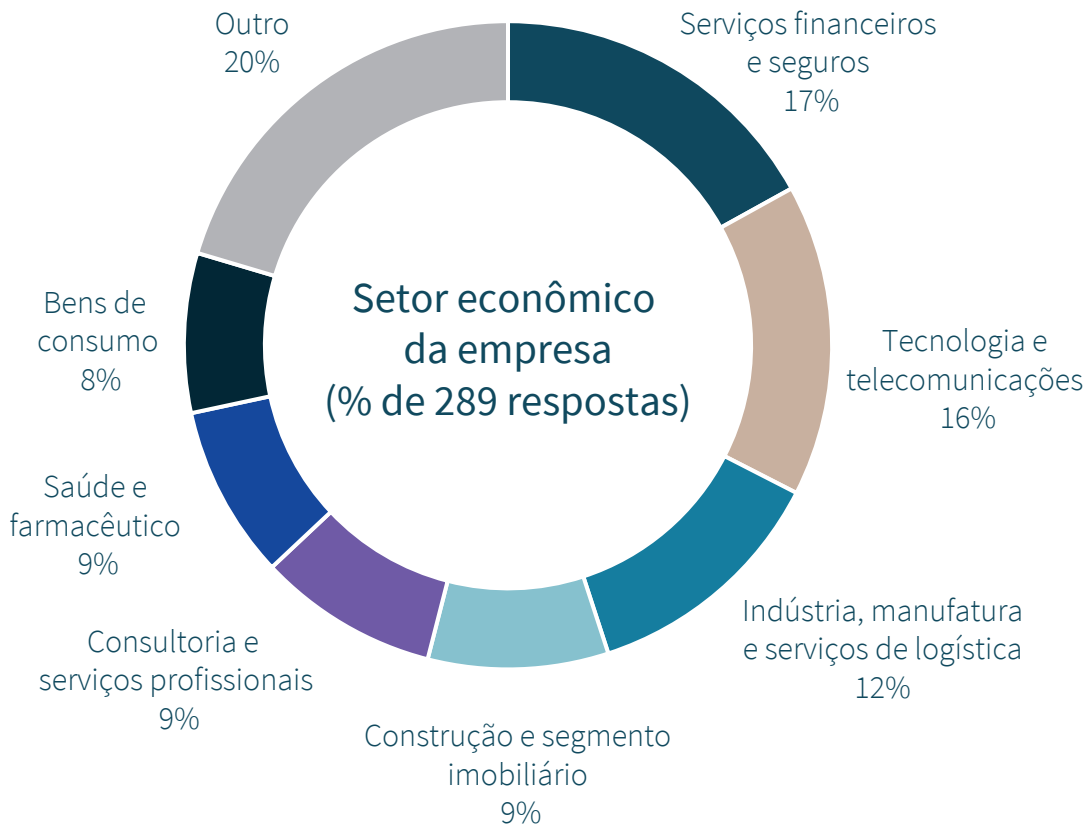
Número de funcionários da empresa
(% de 289 respostas)



Tipo de empresa por países de operações
(% de 289 respostas)



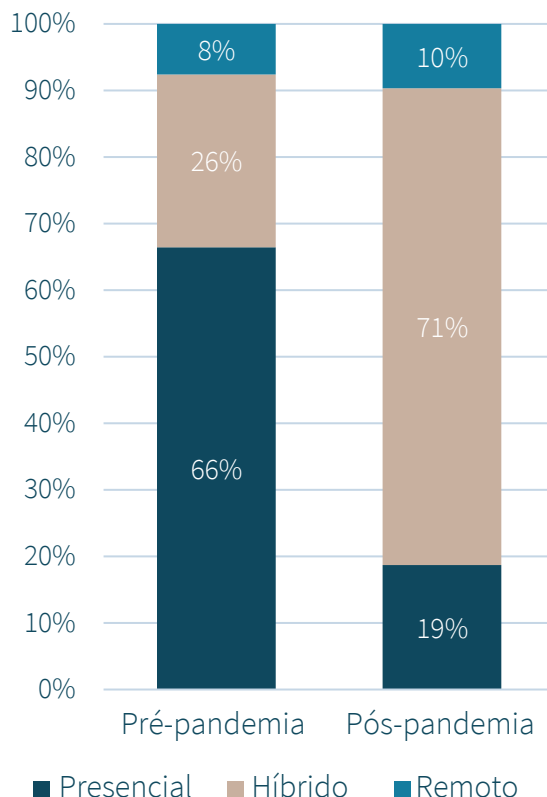
Setor econômico da empresa
(% de 289 respostas)



A pandemia:

Um modelo anterior - baseado no trabalho presencial - e um depois - focado no híbrido. As medidas de isolamento para conter a pandemia de COVID-19 forçaram a adoção generalizada do trabalho remoto por parte da maioria dos países, um esquema que, ao longo dos últimos quatro anos, foi retomando o seu nível inicial na América Latina. Antes da pandemia, funcionários de duas em cada três empresas compareciam ao escritório cinco dias por semana, enquanto o trabalho remoto era utilizado por apenas 8% das companhias. Tanto antes como depois da pandemia, Argentina e Chile se destacam pela maior adoção do trabalho remoto, como ocorre entre empresas de tecnologia e em empresas com 100 ou menos funcionários. Atualmente, apenas uma em cada cinco empresas na América Latina exige a presença no escritório todos os dias da semana, o que equivale a um terço do nível pré-pandemia. Em contrapartida, o esquema híbrido triplicou e é, agora, o mais utilizado, representando 72% do total de respostas.

Modelo de trabalho das empresas da América Latina (% de 289 respostas)

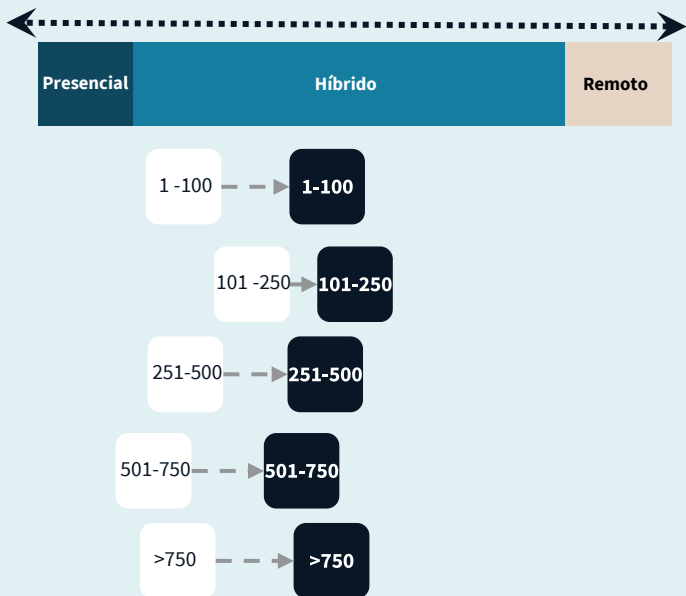


Uma transição generalizada para uma maior flexibilidade

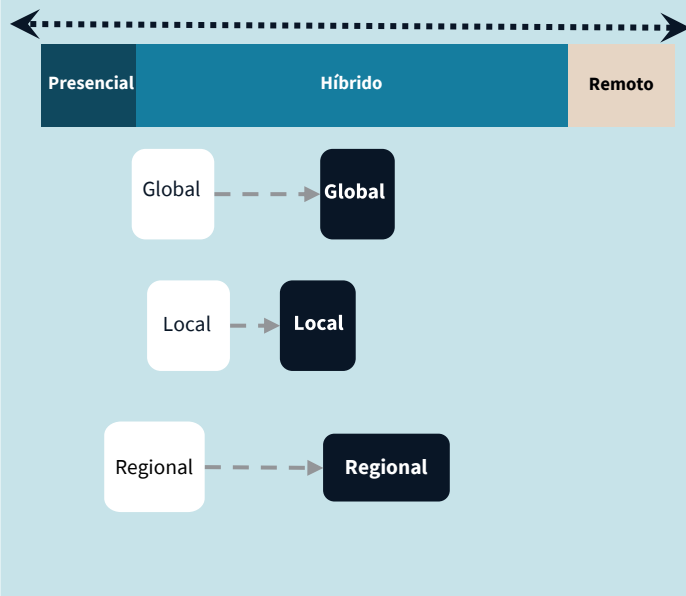
A transição para modelos de trabalho mais flexíveis é compartilhada por empresas de todos os tipos.

Quando se trata de uma transição para uma maior flexibilidade por setor econômico, vemos um cenário mais acelerado nas empresas de tecnologia e telecomunicações, consultoria e serviços profissionais e bens de consumo. Em contrapartida, esse movimento foi menor nas empresas dos setores de construção e segmento imobiliário, saúde e farmacêutico, e da Indústria, manufatura e serviços de logística.

Transição do modelo de trabalho por número de funcionários da empresa (média)

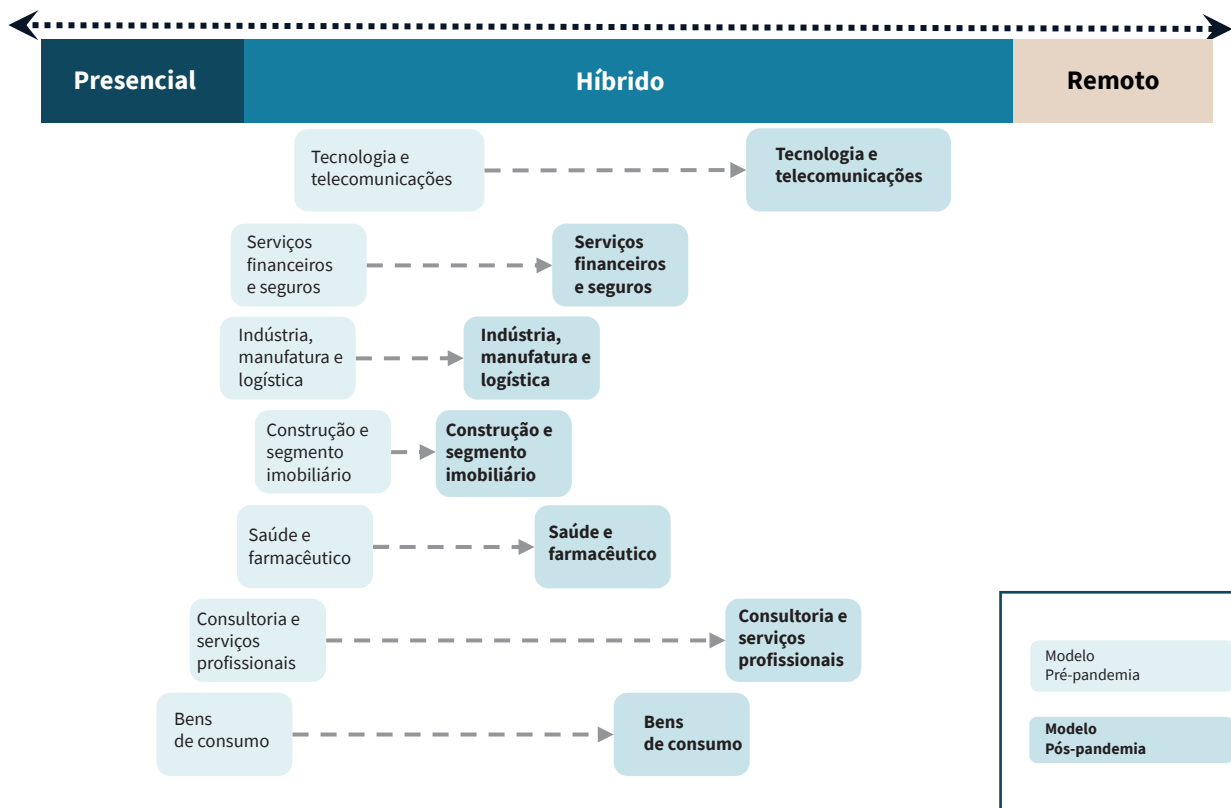


Transição do modelo de trabalho por tipo de empresa (média)



Política pré-pandemia Política pós-pandemia

Transição do modelo de trabalho por setor econômico da empresa (média)



Modelo Pré-pandemia
Modelo Pós-pandemia

O espectro híbrido é amplo:

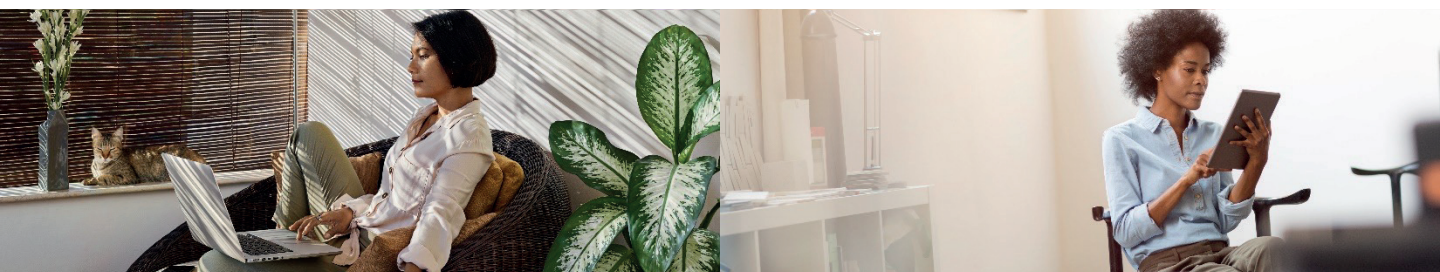
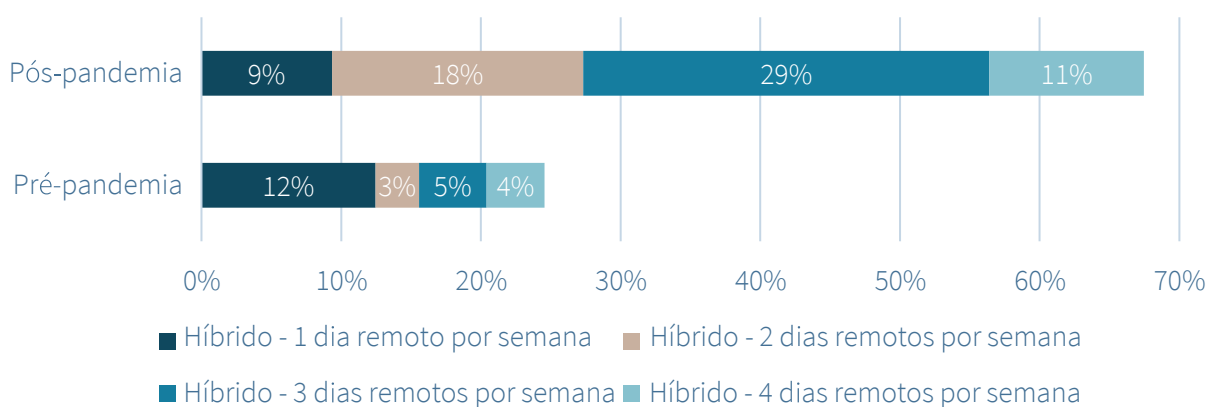
O modelo de trabalho híbrido mais popular, utilizado por 29% das empresas, compreende dois dias de trabalho no escritório aliados a três dias remotos por semana. Este modelo é particularmente popular entre empresas com mais de 750 funcionários, multinacionais e empresas dos setores financeiro e de seguros e de tecnologia e telecomunicações. Geograficamente, o Brasil se destaca com 45% das empresas operando sob este regime.

O segundo modelo mais popular consiste em dois dias remotos e três dias presenciais, com 18% do total de respostas. Os tipos de empresas com maior adesão a este regime são semelhantes ao do modelo híbrido anteriormente mencionado: empresas com mais de 750 funcionários, multinacionais e majoritariamente dos setores financeiro e seguros e da indústria, manufatura e serviços de logística.

Se antes da pandemia os dois modelos citados representavam um terço da parte híbrida, hoje o que se vê é ambos duplicarem, ultrapassando por larga margem o modelo híbrido mais popular há quatro anos: um dia remoto por semana.

Embora os modelos híbridos mais populares sugiram uma menor ocupação média de escritórios, existem desafios na gestão de picos de presença, principalmente levando em consideração que, normalmente, terças, quartas e quintas-feiras são os dias preferidos pela maioria dos colaboradores.

Adoção de modelos híbridos de trabalho como % do total



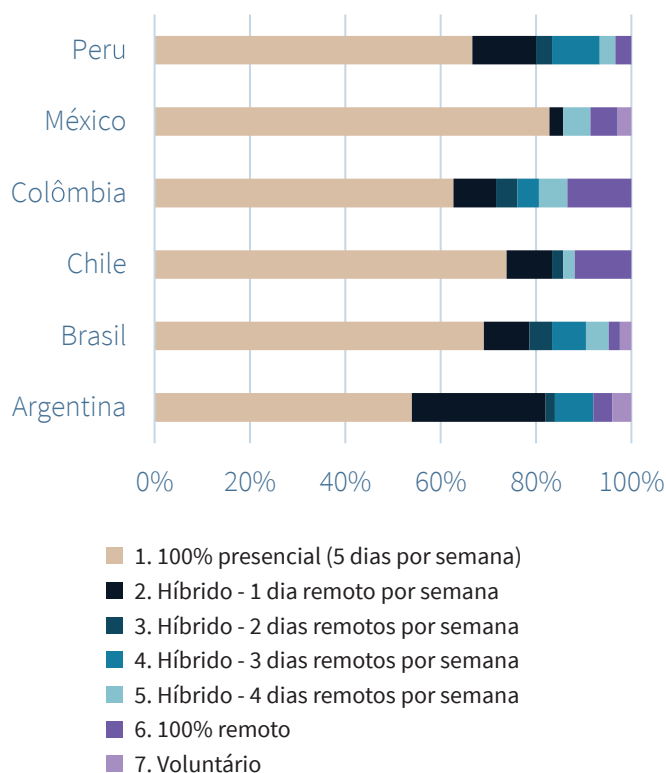
O trabalho presencial caiu para um terço do nível pré-pandemia

Além do fato de o trabalho presencial no escritório ter apresentado um grande declínio após a pandemia, de 66% para 19%, dados mostram que há diferenças adotadas entre setores e países da própria América Latina. O México se destaca pela adoção do modelo presencial antes e depois da COVID-19: 31% das empresas pesquisadas no país operam sob este modelo, percentual que sobe para 47% quando filtradas por empresas fundadas no México. Em contrapartida, a Argentina é o país com a menor percentagem de trabalho presencial nos escritórios, tanto antes como depois da pandemia.

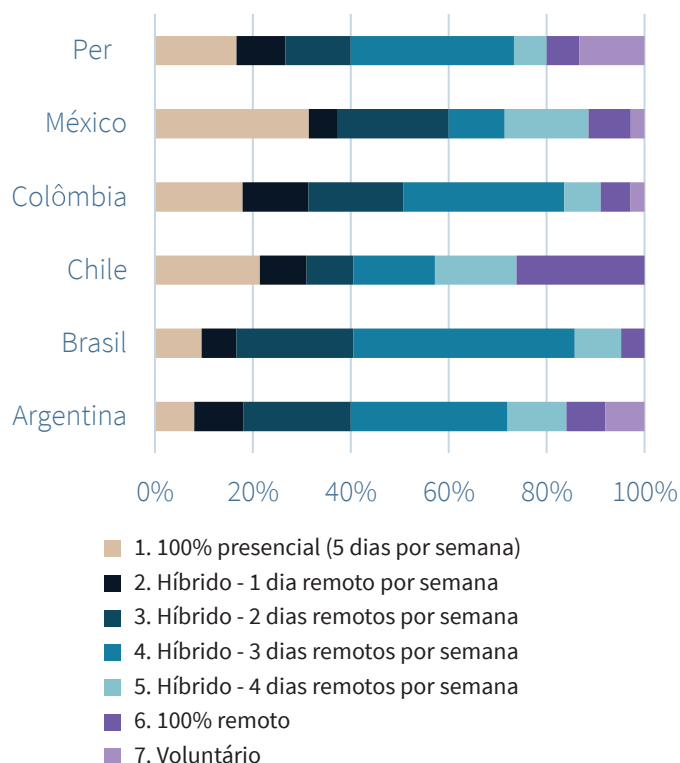
O modelo presencial em escritórios também é particularmente comum entre empresas dos setores industrial, manufatureiro e logístico, e dos setores de construção e segmento imobiliário. Existe também um padrão por tamanho da empresa, uma vez que empresas com 100 ou menos funcionários tendem a escolher modelos nos extremos do espectro, sejam elas 100% presenciais ou 100% remotas. Este padrão poderá ser explicado pelo peso relativo do escritório entre os custos administrativos das pequenas e médias empresas.

Por fim, em 85% das empresas que trabalham em modelos presenciais, a decisão é tomada pelo empregador. Os modelos com dois ou mais dias remotos são o resultado de comum acordo em pelo menos 50% dos casos, o que sugere uma exigência de flexibilidade por parte dos funcionários, em linha com os levantamentos globais da JLL.

Modelo de trabalho pré-pandemia por país (% de respostas por país)



Modelo de trabalho pós-pandemia por país (% de respostas por país)



América Latina: a região com a menor proporção de trabalho remoto

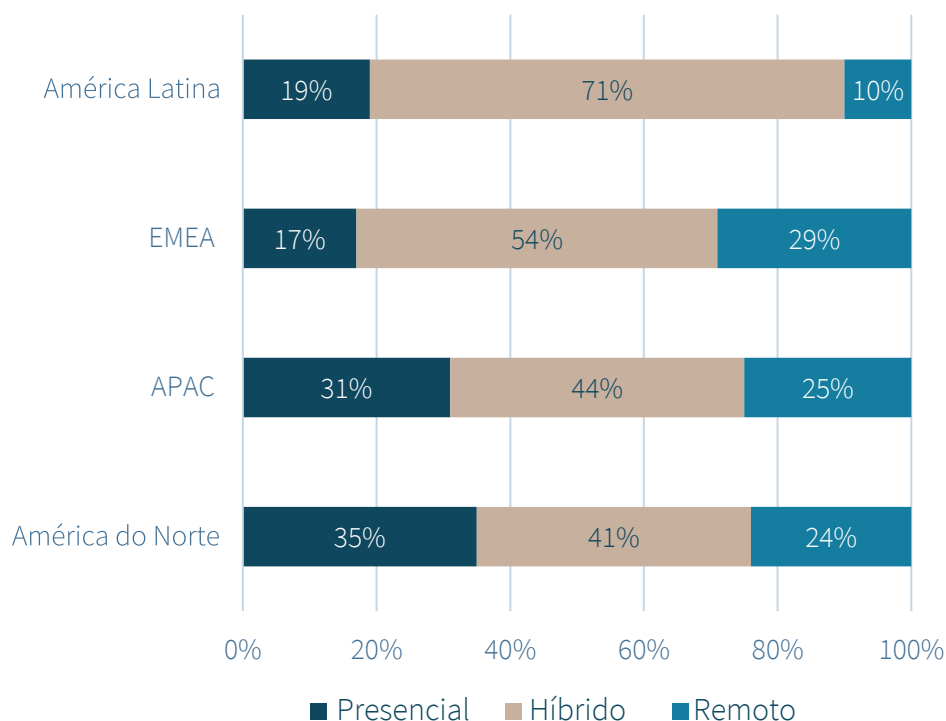


A JLL comparou os resultados do presente estudo com a pesquisa “Work Dynamics Pulse - 3Q 2023”, realizada trimestralmente pela equipe global da JLL que gerencia espaços de trabalho para empresas de diversos setores e origens.

Neste cenário, a América Latina se destaca pela baixa penetração do trabalho 100% remoto (10%), enquanto nas regiões EMEA (Europa, Oriente Médio e África), APAC (Ásia-Pacífico) e América do Norte a participação do modelo ultrapassa os 24%.

A América Latina, entretanto, lidera no uso do modelo híbrido. A adoção de 71% de modelos de trabalho híbridos supera os índices das outras regiões por uma margem ampla. Isto pode ser atribuído ao equilíbrio entre uma cultura profundamente enraizada de trabalho em escritório e a flexibilidade como resposta ao transporte público e ao trânsito nas grandes cidades latino-americanas.

**Modelos de trabalho das empresas por região
(% de empresas pesquisadas em cada região, 3T 2023)**



Metade das empresas pesquisadas ainda não definiu o seu modelo de trabalho ideal

Nesta pesquisa, 3% das empresas migrarão para um modelo com foco mais remoto, enquanto 12% incorporarão mais dias de trabalho no escritório. 70% deste último grupo é composto por empresas que atualmente operam em modelos híbridos com dois ou três dias remotos por semana.

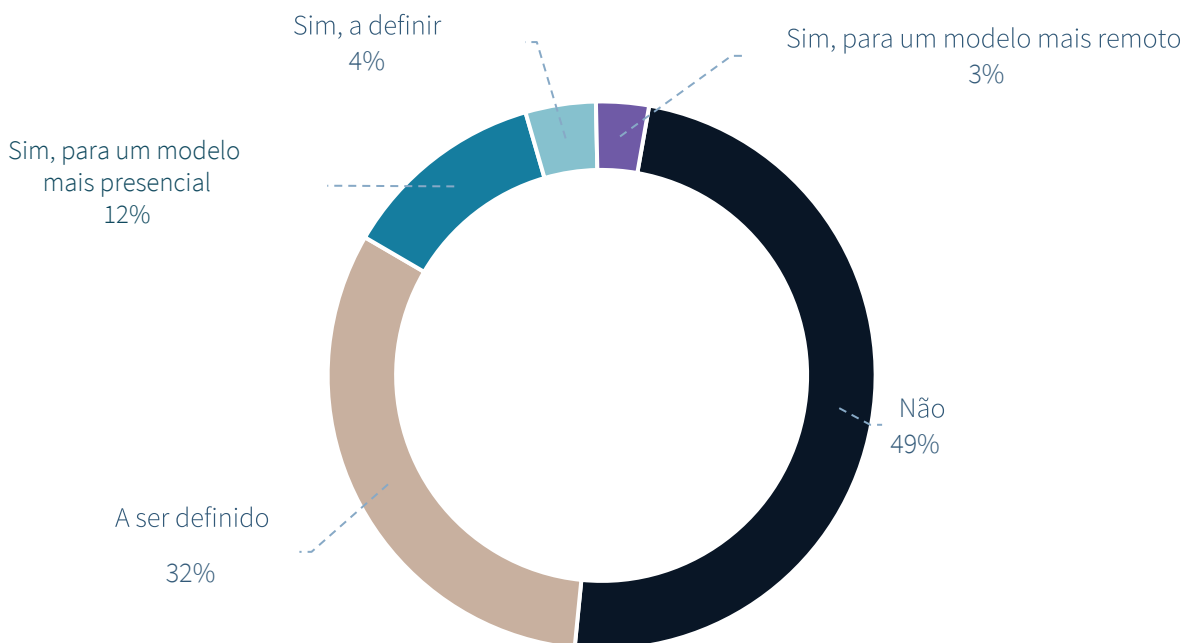
Por outro lado, a participação de empresas que não planejam migrar para outro modelo é maior nos extremos do espectro presencial - híbrido - remoto. Atualmente, 63% das empresas que trabalham diariamente no escritório não pretendem mudar para um modelo diferente. Quando se trata de empresas que operam 100%

remotamente, o percentual é de 64%.

A acentuada incerteza em relação aos modelos de trabalho realça a dificuldade em estimar a procura futura por espaços corporativos. Até agora, a cautela tem prevalecido entre os desenvolvedores e investidores nos principais mercados de escritórios da região, como evidenciado pela menor produção de novos inventários, pela diminuição do volume transacional e pelo aumento das taxas para ativos de escritórios.

Um aumento na frequência do trabalho presencial, portanto, uma ocupação média mais elevada poderia impulsionar a procura por espaços de escritório, especialmente nos edifícios mais atraentes de cada mercado. Em um novo paradigma em que os incentivos à presença no escritório são fundamentais para as empresas, a qualidade e a localização dos edifícios são essenciais.

Sua empresa está planejando migrar para outro modelo de trabalho? (% de 289 respostas)



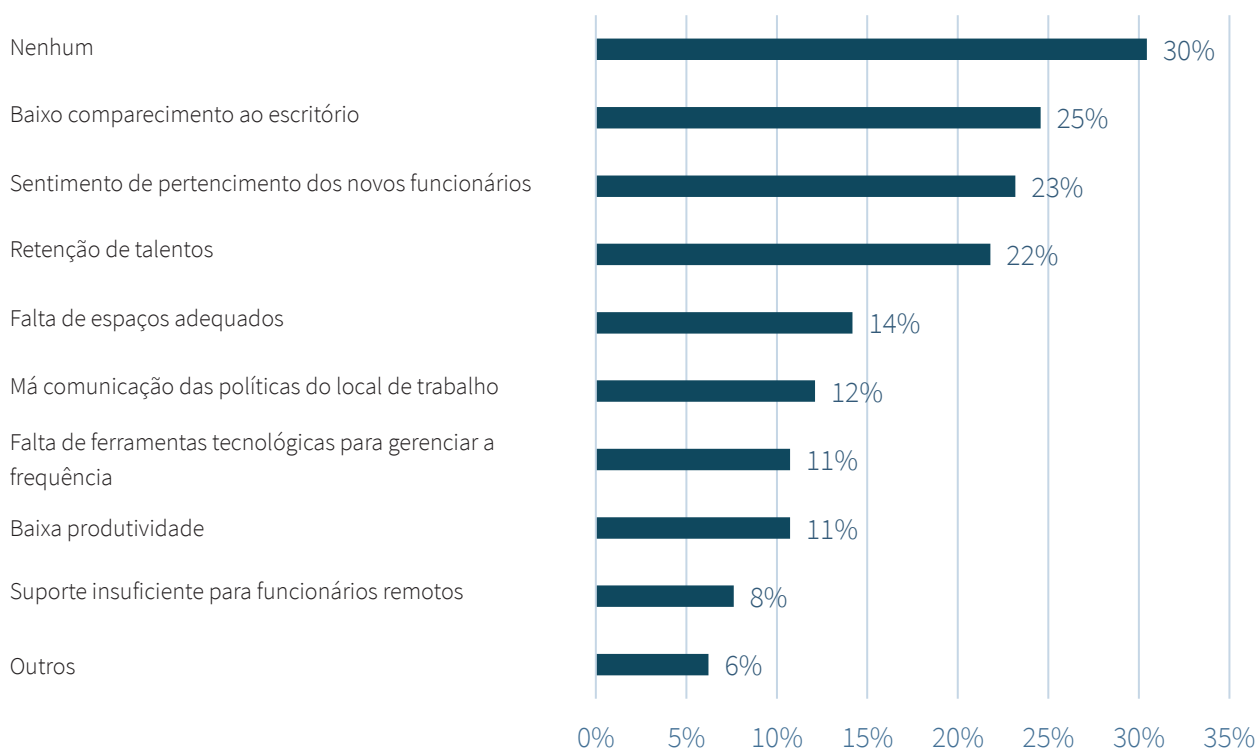
70% das empresas enfrentam desafios relacionados aos seus modelos de trabalho

Entre os problemas relacionados com os modelos de trabalho, as respostas sugerem que os principais desafios decorrem da disponibilização dos incentivos adequados para o comparecimento e da prevenção de que os modelos híbridos criem uma desconexão entre os trabalhadores e a cultura da empresa.

O desafio mais comum é o baixo comparecimento aos escritórios, que afeta uma em cada quatro empresas da região. Isto pode ser atribuído à falta de ferramentas para medir e incentivar o comparecimento, especialmente em modelos híbridos. A identificação de novos colaboradores que se enquadrem na cultura da empresa e a retenção de talentos completa a lista dos três principais desafios.

Além disso, as empresas pesquisadas expressaram outros problemas ligados aos seus modelos de trabalho, tais como a falta de espaços adequados, a má comunicação das suas políticas de trabalho, a falta de ferramentas tecnológicas e a baixa produtividade.

Desafios para implementar o modelo de trabalho na sua empresa (% das 289 empresas pesquisadas)



A flexibilidade está associada a uma maior relevância para o funcionário na tomada de decisão

Em 53% das empresas, os funcionários têm uma resposta sobre o número e a escolha dos dias em que comparecem ao escritório. Esta proporção diminui para 44% nas empresas com 100 ou menos funcionários e para a mesma proporção nas empresas locais.

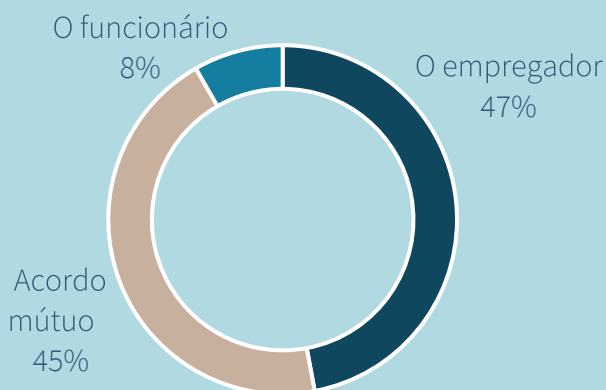
Por outro lado, em 85% das empresas que operam em modelo presencial, a decisão fica por conta do empregador.

As empresas adaptam os seus modelos em nível local e regional

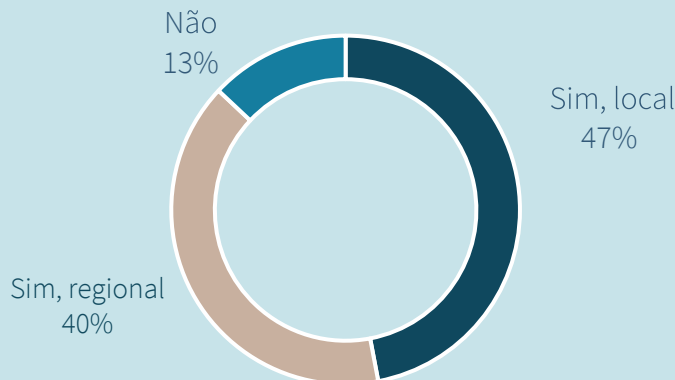
Uma em cada cinco empresas da região não possui um guia ou política estabelecida em relação aos modelos de trabalho. A porcentagem restante é dividida entre políticas locais, regionais e globais.

47% das empresas regionais adaptam os seus modelos a cada país, o que permite responder à regulamentação local, à divisão dos departamentos por países e às diferenças culturais. Por sua vez, 56% das empresas globais aplicam modelos universais para todos os países em que operam.

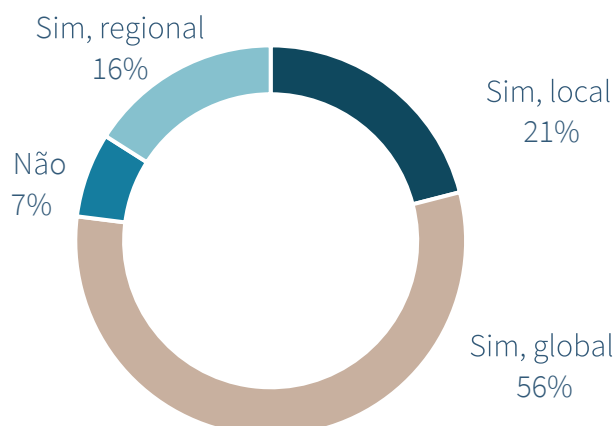
Quem determina os dias para comparecer no escritório? (% de 289 respostas)



Empresas regionais – Sua empresa possui atualmente uma política/diretriz estabelecida? (% de 289 respostas)



Empresas Globais – Sua empresa possui atualmente uma política/diretriz estabelecida? (% de 289 respostas)



E agora? Como navegar na nova realidade de trabalho.

Os resultados desta pesquisa mostram que a América Latina não escapou às tendências globais de ocupação dos escritórios. A interrupção da pandemia desencadeou uma mudança profunda na forma como trabalhamos.

Embora há quatro anos o trabalho presencial fosse predominante, os resultados da nossa pesquisa descrevem uma realidade em que a organização do local de trabalho é, principalmente, híbrida. A queda do trabalho presencial no escritório implica um desafio, mas também uma grande oportunidade.

Trata-se de um momento único para avaliar, com franqueza e com base em dados, qual é a melhor estratégia de trabalho para os colaboradores, alinhado aos interesses do negócio.

1- Identificar e compreender novos drivers para o desempenho da força de trabalho em um ambiente híbrido.

2- Alcançar um equilíbrio adequado e transparente para o uso do escritório. Desenvolver novas regras claras sobre quando eles devem estar no escritório e quanto é opcional.

3- Aplicar uma abordagem de aprendizagem baseada em dados. Medir e identificar como os escritórios estão ocupados para definir sua abordagem ao local de trabalho híbrido e explorar as oportunidades para espaços e equipamentos compartilhados.

Com base na nossa análise de melhores práticas, destacamos três objetivos comuns entre as empresas que gerem com sucesso a nova realidade de trabalho.

Esses objetivos têm em comum o desenvolvimento de soluções baseadas em aprendizados sobre as necessidades específicas de cada empresa e equipe.

Os nossos consultores têm orientado empresas de diversos setores nesta jornada, bem como na implementação de novas formas de trabalhar. Afinal, sabemos que não existe uma solução genérica que sirva para todos.

Apenas as empresas dispostas a abraçar o desafio da aprendizagem constante e a encontrar o equilíbrio híbrido adequado para a organização serão capazes de alcançar vantagens competitivas e ser mais resilientes em um ambiente em constante mudança.

Carlos Kolmans

*Diretor
Integrated Portfolio Services*



Nossos consultores estão localizados em toda a América Latina para fornecer um serviço integrado para toda a região.

Para mais informações sobre este relatório ou sobre nossos serviços, você pode entrar em contato:

Maria del Carmen Tabini
Desenvolvimento de negócios
Consultoria estratégica
mdc.tabini@jll.com

Rodrigo Torres
Diretor de pesquisa
Norte da América Latina
rodrigo.torres@jll.com

Nossos escritórios:

Argentina	Costa Rica
Brasil	México
Chile	Peru
Colômbia	Porto Rico

Colaboradores

Daniel Silva, Carlos Kolmans, Andreza Silva, Nuri Mourino, Gabriella Silva, Lionela Ricobelli, Caio Maia, Gabriela Sikora, Gonzalo Meira, Carlos Guerrero, Martín Betancourt.

Sobre a JLL

Por mais de 200 anos, a JLL (NYSE: JLL), líder global na prestação de serviços imobiliários e em gestão de investimentos, tem ajudado clientes a comprar, construir, gerenciar, ocupar e investir em uma variedade de imóveis corporativos, industriais, hoteleiros, residenciais e de varejo. Uma empresa Fortune 500®, com receita anual de US\$ 20,9 bilhões e operações em mais de 80 países ao redor do mundo, nossos mais de 103.000 funcionários trazem o poder de uma plataforma global combinada com sua expertise local. Movidos pelo propósito de moldar o futuro do mercado imobiliário por um mundo melhor, ajudamos nossos clientes, pessoas e todos que nos cercam a enxergar um caminho mais brilhante. SEE A BRIGHTER WAYSM. JLL é marca registrada da Jones Lang LaSalle Incorporated. Para mais informações, visite jll.com.br.

Sobre a JLL Research

A equipe de pesquisa da JLL fornece relatórios e inteligência de mercado, bem como análises aprofundadas da dinâmica atual do mercado, proporcionando uma visão clara das oportunidades e ameaças atuais e futuras. A nossa equipa de 465 pesquisadores profissionais acompanha e analisa tendências econômicas e imobiliárias para estimar as condições futuras do mercado em mais de 65 países, seja líderes locais e multinacionais no mercado imobiliário. Nossa pesquisa e experiência, apoiadas por informações atualizadas e uma abordagem global à inovação, nos proporcionam uma vantagem competitiva para os clientes, juntamente com estratégias bem-sucedidas e decisões imobiliárias ideais.