

# Liderança Híbrida

Engaje pessoas em uma nova dinâmica de trabalho



# Sumário:

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b>01 O contexto atual do trabalho híbrido</b>	<b>4</b>
As organizações da sociedade	
As características de um mundo novo	
<b>02 O trabalho do amanhã</b>	<b>7</b>
As organizações da sociedade	
Quais serão as competências do amanhã	
Ruptura histórica no modelo de trabalho	
<b>03 Como as mudanças do mundo se materializam nas mudanças do trabalho híbrido</b>	<b>12</b>
<b>04 Um novo mundo pede novas formas de conexão entre as pessoas</b>	<b>14</b>
<b>05 Propósito, bem estar e confiança</b>	<b>16</b>
Propósito para trabalhar independe de formato	
Bem estar e o trabalho híbrido	
Controle vs Confiança: o dilema da liderança	
<b>06 Mensuração do trabalho, da jornada ou dos resultados?</b>	<b>18</b>
<b>07 Conclusão</b>	<b>19</b>

# Introdução



Antes de começar a ler os conceitos de liderança híbrida neste ebook, você precisa entender “como aprender”. Para desenvolver novas competências, é necessário aprender. Aprender e entender são conceitos distintos. Essencialmente, entender é “colocar para dentro” e aprender é “colocar para fora”.

**Entender** é uma função cerebral baseada em princípios e consequências lógicas.

**Aprender** é uma tarefa física e consiste na capacidade de repetir algo já entendido, e só é adquirido com repetição e prática. Uma pessoa pode entender de primeira, mas só aprenderá de fato depois de repetir a tarefa. Dessa forma, após ler este ebook, é preciso aprendê-lo, e para aprender, é preciso estudar, pensar, refletir e praticar.

Para sobrevivermos em um mundo cada vez mais complexo e imprevisível, precisamos abordar o aprendizado de um jeito diferente da educação formal. É necessário adotar uma visão que reforce o aprendizado como algo que deve ser praticado ao longo de toda a vida, ao invés de apenas no período acadêmico. Busque oportunidades de aprender em todos os momentos da vida e enxergue a aprendizagem como flexível e abundante. Tudo é uma lição em potencial.



# 01

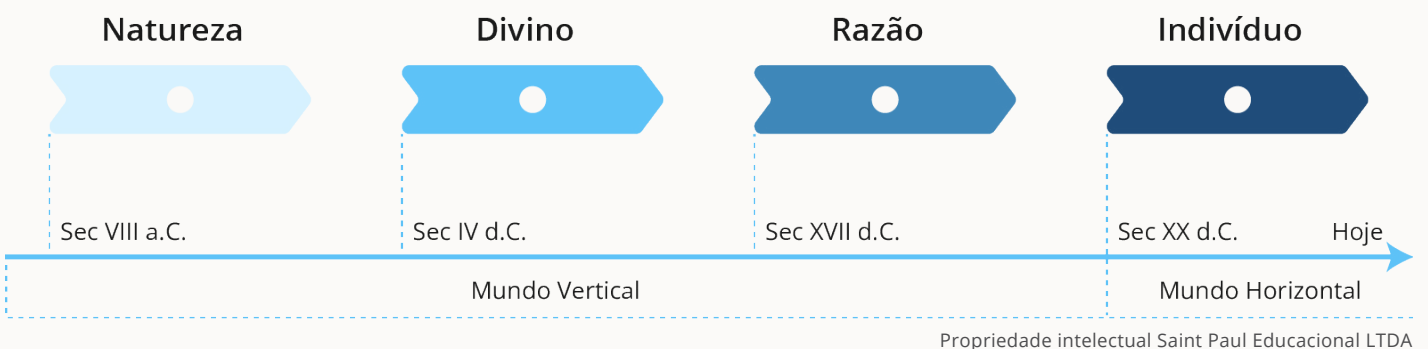
## O contexto atual do trabalho híbrido



O mundo mudou. Essa é a frase que está em 100% de todas as aulas, encontros, eventos e conversas. E, de fato, o mundo mudou por algumas razões importantes que precisam ser disseminadas aqui.

### As organizações da sociedade

As formas pelas quais os humanos se organizam em sociedade estão passando por mudanças. Veja:



Se voltarmos no tempo, podemos observar algumas características que nos ajudam a entender para onde o mundo está caminhando. No século VIII a. C., o elo de ligação entre as pessoas na sociedade era a **natureza**. Essas pessoas eram consideradas pagãs.

Os pagãos acreditavam em deuses da natureza, como os gregos e os romanos, que adoravam a divindades ligadas às forças da **natureza** (tempo, fogo, protetores das colheitas), aos sentimentos (amor, beleza etc.) e às ações humanas (caça, guerra etc.).

No século IV d.C. ocorre um marco histórico: Constantino, um imperador romano (288-337 d.C.), se converte ao catolicismo. Durante a batalha em Andrinopla, ele teria contemplado uma cruz em uma visão, o que fez com que ele passasse a creditar sua vitória a Jesus Cristo.

Constantino teve um papel importantíssimo no início do Cristianismo. Isso porque, a partir de 323 d.C., a fé cristã passou a ser aceita, em grande parte por sua causa. Dessa forma, o elo de ligação entre as pessoas na sociedade passou a ser o **divino**.

No século XVIII d. C. o marco histórico é o Iluminismo, um movimento cultural e intelectual que ocorreu na Europa no final do século XVII e meados do século XVIII, especialmente na França, Reino Unido e Alemanha.

O Iluminismo representou uma ruptura com as tradições obscurantistas, supersticiosas e tirânicas do passado medieval, e devolveu ao ser humano o controle de seu destino, pois, através da ciência e do conhecimento, se poderia criar uma vida melhor. Sendo assim, o elo entre as pessoas na sociedade passou a ser a **razão**. Os seres humanos passam a explicar os fenômenos da vida em sociedade a partir da razão.

E o que está acontecendo agora, e que começou no século passado, é que o **indivíduo** passou a ser o elemento de referência da sociedade. Essa questão não é 100% aplicável para todas as pessoas, culturas ou religiões. O divino ou a razão não deixaram de ser importantes, mas assim como a lógica da natureza foi desafiada pela lógica do divino, e o divino foi desafiado pela lógica da razão, agora a lógica do indivíduo como centro das mudanças passa a ser o elemento considerado pela sociedade.

A internet tem um grande papel na lógica do indivíduo, devido ao acesso e à democratização da informação. Mas a grande mudança é: agora o indivíduo e a sociedade passam a ter uma relação horizontal. O que isso quer dizer? Nessa nova lógica, cada indivíduo quer mais e pode mais. Cada indivíduo pode começar ou deixar de seguir determinados padrões que antes eram exigidos pela sociedade.

Mas, lembre-se: a natureza, o divino, a razão e o indivíduo são mundos que podem se mesclar. Eles não deixaram de existir.



## As características de um mundo novo

Com a mudança da lógica da razão para a lógica do indivíduo, podemos observar algumas características importantes do mundo moderno e do mundo pós-moderno (contemporâneo) que diferem entre si. Vejamos o quadro abaixo:

Moderno	Pós-Moderno
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vertical</li><li>• Padronizado</li><li>• Hierárquico</li><li>• Focado</li><li>• Linear</li><li>• Rígido</li><li>• Progressivo</li><li>• Esperado</li><li>• Garantido</li><li>• Disciplinado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horizontal</li><li>• Múltiplo</li><li>• Colaborativo</li><li>• Diverso</li><li>• Variável</li><li>• Flexível</li><li>• Criativo</li><li>• Surpreendente</li><li>• Arriscado</li><li>• Responsável</li></ul>

Fonte: Prof. Dr. Jorge Forbes

O mundo moderno é um mundo **vertical**, padronizado, linear, rígido e com regras. Exemplo: você deve ir à faculdade logo após terminar o ensino médio, um dia você casará, deverá ter dois filhos... Este mundo funciona como uma receita de bolo, se você fizer tudo de acordo com a “receita”, você será uma pessoa bem sucedida, segundo estas regras.

Já o mundo pós-moderno é completamente distinto. Ele é **horizontal**, múltiplo, flexível e criativo. Não existe um padrão a ser seguido. Cada indivíduo vive da maneira que acha melhor.

Este mundo possui um potencial criativo gigantesco, com muitas possibilidades. Todos os seus aspectos são surpreendentes e podem levar a humanidade a resultados completamente distintos. Ter conhecimento sobre estes dois mundos é essencial para que você entenda como vivemos e viveremos neste novo mundo pós moderno da lógica do indivíduo.

# 02

## O trabalho do amanhã

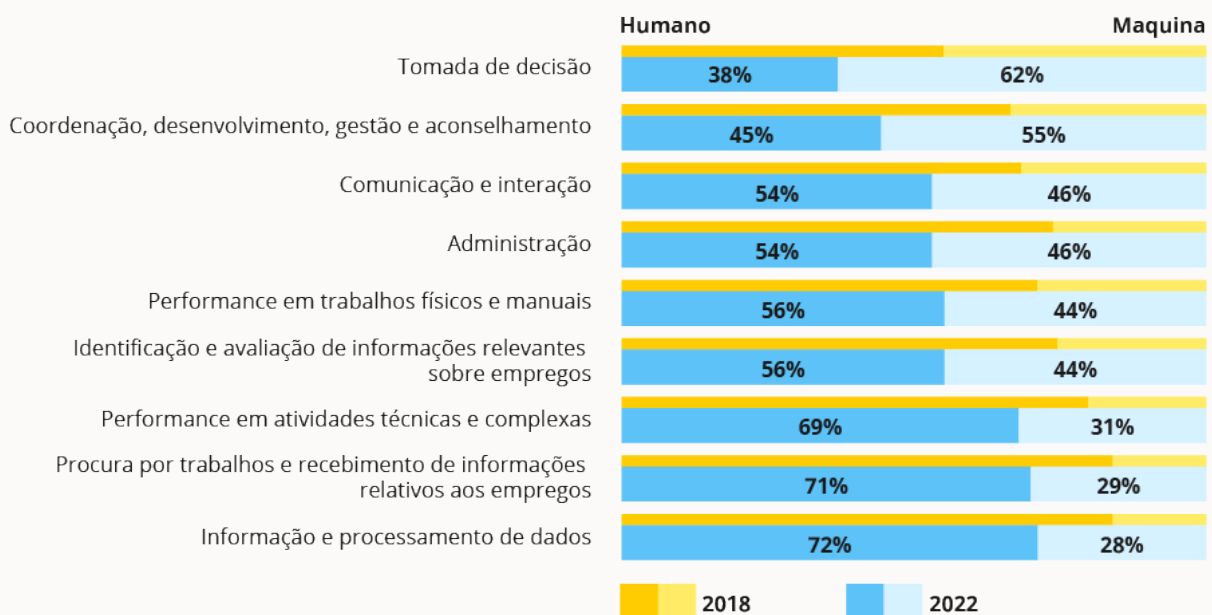


Nossos empregos desaparecerão devido a chegada dos robôs? À medida que a quarta revolução industrial ganha destaque, o debate sobre como será o trabalho do amanhã se intensifica e a incerteza se multiplica.

**O trabalho do amanhã**, de acordo com o Fórum Econômico Mundial, é o melhor termo a ser usado quando nos referimos ao futuro do trabalho, pois “amanhã” passa melhor a sensação de urgência necessária. Observemos o gráfico abaixo:

A transformação digital extinguiu 42% dos trabalhos de ontem:

Relação de horas trabalhadas entre **humanos-máquinas**



Fonte: WEF - The Future Jobs Reports, 2018, 2020, 2022.

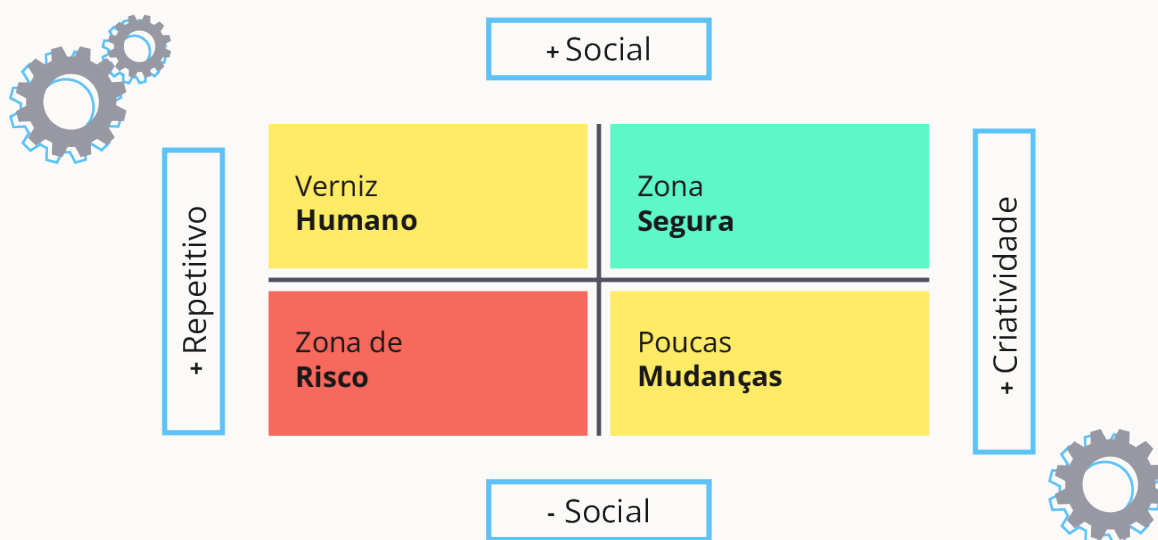
De acordo com o The Future Jobs Reports, a transformação digital extinguiu 42% dos trabalhos de ontem. E quando falamos em trabalho, não significa que a profissão foi extinta, mas que 42% das tarefas do dia a dia estão sendo feitas por máquinas.

Imagine uma pessoa que, todos os dias, apaga e-mails indesejados (spams) da sua caixa de entrada. Pouco a pouco, os aplicativos e softwares entendem o que é spam e o que não é, até que essa pessoa não precise mais apagar os e-mails todos os dias. Isso está acontecendo a todo o momento, e com tarefas diferentes do dia a dia. Vemos somente a superfície, mas a realidade é que existe uma grande revolução tecnológica acontecendo sem que a gente perceba, e que gera mudanças que estão liberando o tempo de cada um de nós, para que possamos fazer outras tarefas.

## Como devem ser os trabalhos do amanhã?

No gráfico abaixo, é possível observar as oportunidades e os riscos no processo de trabalho.

Na parte superior e inferior, os termos **+Social** e **-Social** referem-se a tarefas de alta (+) ou baixa (-) interação social. Já nos cantos direito e esquerdo, os termos **+Repetitivo** e **+Criatividade**, referem-se a tarefas muito repetitivas e muito criativas.



Fonte: Kai-Fu Lee. Adaptação: Saint Paul.

**Verniz Humano:** os trabalhos de verniz humano são de alta capacidade e valorização devido ao seu alto valor de interação social, no entanto, são repetitivos. Exemplo: médicos e enfermeiros.

**Zona de Risco:** trabalhos com baixa interação social e tarefas muito repetitivas. Exemplo: trabalhos de análise de laboratórios, onde grande parte das tarefas são desempenhadas por máquinas com fórmulas matemáticas e algoritmos, de maneira rápida, assertiva e de baixo custo.

**Zona Segura:** os trabalhos de zona segura são os mais buscados, mais valorizados e com mais oportunidades, possuem alta interação social e muita criatividade. São trabalhos que possuem características pós modernas.



**Poucas Mudanças:** trabalhos com poucas mudanças são trabalho de baixa interação social e muita criatividade. Exemplo: professor pesquisador e cientistas.

Os líderes precisam entender em quais desses quadrantes cada colaborador está. Não se trata de selecionar um quadrante ou outro, mas entender as características da equipe e ter como objetivo desenvolver as competências e características necessárias para trabalhos pós-modernos (flexibilidade, diversidade, criatividade, colaboração e etc.).

## Quais serão as competências do amanhã?

De acordo com o Fórum Econômico Mundial, qualquer pessoa em idade produtiva que quer ocupar um lugar de destaque e ter grandes oportunidades, precisa ter as competências abaixo:

### 1. Competências Tecnológicas

- Uso, monitoramento e controle;
- Design e programação;
- Experiência do usuário;
- Análise e avaliação de sistemas.

As competências tecnológicas não são para pessoas que trabalham com tecnologia, são para todos. Todas as pessoas devem aprender mais sobre tecnologia e saber como usar programas e aplicativos úteis para o dia a dia de trabalho.



**É preciso entender a lógica da tecnologia.  
Como é feito um chatbot? O que é uma nuvem?**

### 2. Competências Soft Skills

- Inovação e pensamento analítico;
- Criatividade, originalidade e iniciativa;
- Solução de problemas complexos;
- Pensamento crítico;
- Raciocínio e solução de problemas;
- Resiliência e tolerância ao stress;
- Liderança e influência social;
- Inteligência emocional;
- Orientação para servero;
- Persuasão e negociação.

### 3. Aprender a aprender

A pandemia foi o último grande acontecimento que modificou o mundo, a rotina e os hábitos das pessoas, e instaurou uma realidade com novos desafios e necessidades.

Para sobrevivermos em um mundo cada vez mais complexo e imprevisível, precisamos abordar o aprendizado de um jeito diferente da educação formal. A aprendizagem precisa ser ativa e com estratégias.

Segundo as análises do Fórum Econômico Mundial, McKinsey, Deloitte e PWC, ao olhar para o desenvolvimento de competências desde uma perspectiva macro, perceberam que o mundo está falhando. **São muitas competências a serem desenvolvidas em pouco tempo.**

O Fórum Econômico Mundial sinaliza que a razão pela qual estamos falhando é: não fomos treinados na competência de aprender (learning as a skill), a principal competência a ser desenvolvida, para que possamos desenvolver todas as outras.

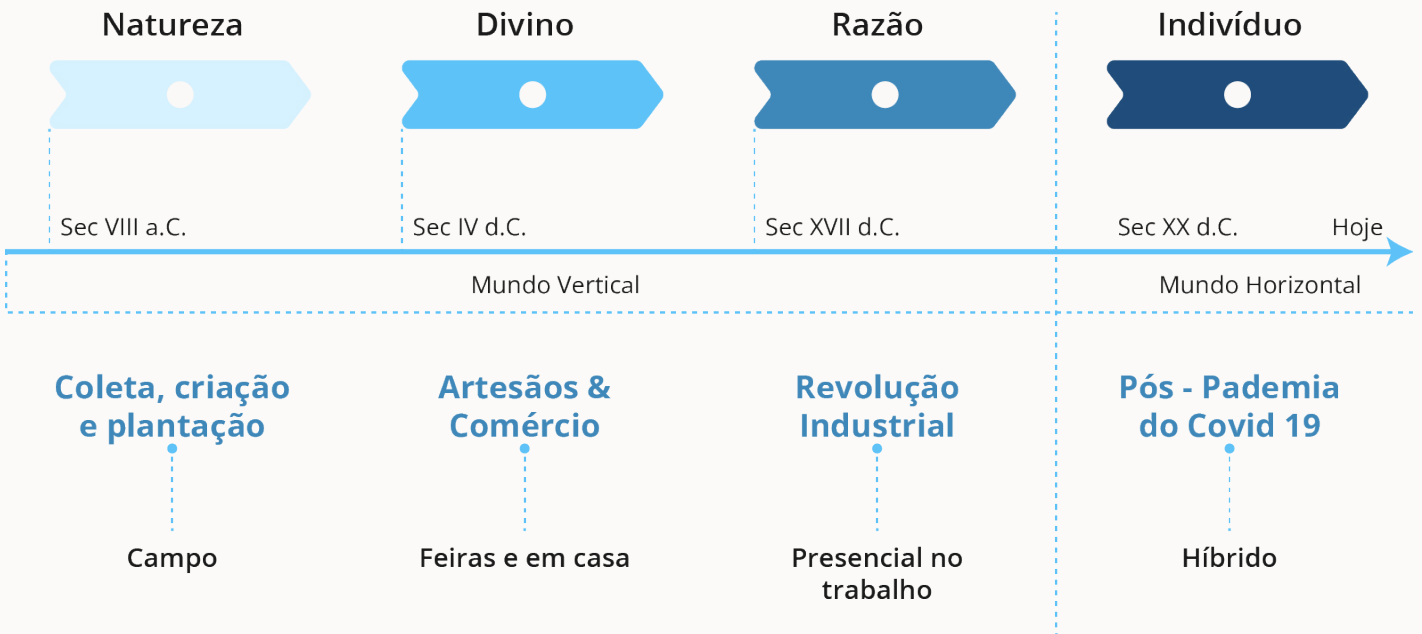
Em um mundo não possível de ser previsto,, aprender a aprender é a competência mais relevante de hoje.

**Aprender aquilo que desejo aprender, quando desejo aprender e porque desejo aprender.**



## Ruptura histórica no modelo de trabalho

Nas lógicas da natureza, do divino e da razão, o modelo de trabalho era somente um. Observe:



Propriedade intelectual Saint Paul Educacional LTDA

O trabalho remoto veio para ficar. A pandemia do COVID-19 acelerou esse processo de mudança nas formas de trabalho, e hoje o trabalho híbrido tem sido incorporado cada vez mais à dinâmica laboral de um número significativo de empresas, devido aos seus benefícios à organização e aos colaboradores.

O modelo híbrido oferece aos trabalhadores um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, e é fácil de perceber o porquê. Menos tempo no trânsito e mais tempo para fazer as tarefas domésticas, estudar e até mesmo descansar.



# 03

## Como as mudanças do mundo se materializam nas mudanças do trabalho híbrido



Antes da pandemia, o **espaço de casa** era destinado ao descanso e ao lazer. Agora, com o trabalho híbrido ou 100% remoto, a casa tornou-se o espaço também destinado a trabalhar e produzir, porque é conveniente.

Já o **escritório**, além de ser um espaço de trabalho, também tornou-se um espaço para relacionar-se com as pessoas, colaborar e co-criar. Observe o quadro abaixo:

### Trabalho Pré-Pandemia



#### Casa

Espaço para...

- Ficar com a família
- Descansar
- Trabalhar
- Produzir
- Conveniente



#### Escritório

Espaço para...

- Trabalhar
- Interagir conforme cultura e regras da organização
- Relacionamentos
- Colaborar
- Criação

### Trabalho Pós-Pandemia



#### Espaço

Onde o trabalho acontece?

- Organizações, líderes, RHs definem onde o trabalho acontece
- Política da organização
- Colaboradores escolhem onde trabalhar
- Cultura da organização

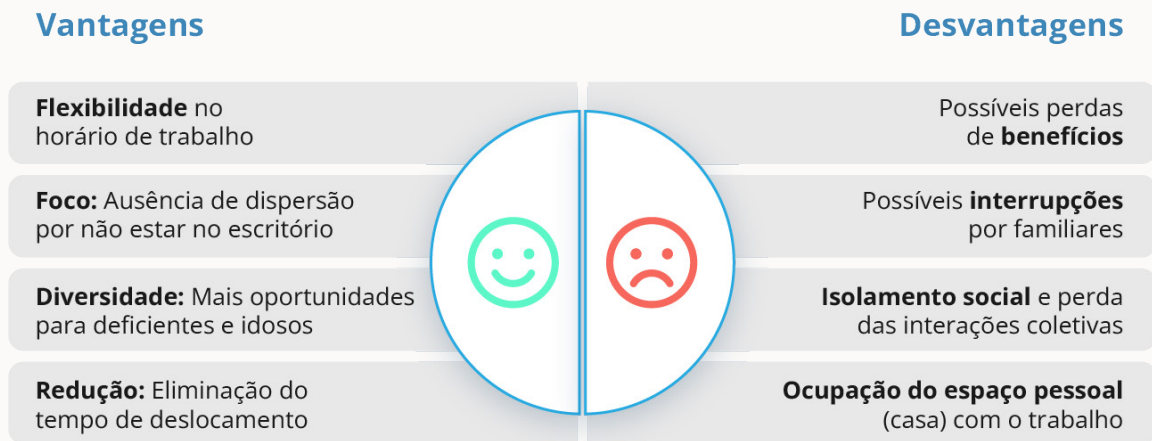


#### Tempo

Quando o trabalho acontece?

- Organizações, líderes, RHs definem onde o trabalho acontece
- Política da organização
- Colaboradores escolhem onde trabalhar
- Cultura da organização

## Vantagens e desvantagens do trabalho híbrido para os colaboradores:



Propriedade intelectual Saint Paul Educacional LTDA

## Vantagens e desvantagens do trabalho híbrido para os contratantes:



Propriedade intelectual Saint Paul Educacional LTDA

Em 2022 a Microsoft realizou a pesquisa Work Trend Index, que mostra alguns pontos conclusivos e importantes para entender o trabalho híbrido:

- 50% dos líderes dizem querer voltar para o trabalho presencial vs. 50% dos trabalhadores querem trabalhar de casa;
- Cultura e bem-estar deve ser o foco;
- Organizações precisam reimaginar jornada de trabalho híbrida;
- Trabalhar de casa pode ser solitário e construir relacionamentos muito difíceis.

# 04

## Um novo mundo pede novas formas de conexão entre as pessoas



Uma [pesquisa](#) realizada pelo LinkedIn, em parceria com o CensusWide, entrevistou 11.500 profissionais de 14 países, entre 18 e 65 anos, e descobriu que:



dos profissionais acreditam que ter relações pessoais com os colegas de trabalho **os tornam mais felizes.**

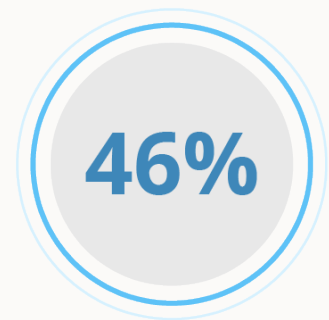
Os colaboradores que possuem laços pessoais entre si são



mais motivados e



mais produtivos.



dos brasileiros da pesquisa afirmam que a **amizade corporativa** transforma o ambiente

Fonte: CensusWide

A conexão entre as pessoas que trabalham em uma mesma empresa é muito importante, tanto para os colaboradores, como para a produtividade da empresa.

Os líderes hoje, em um mundo híbrido, precisam garantir certas situações e condutas para que o seu time gere conexões entre si e com outras pessoas da empresa. Vejamos:



Propriedade intelectual Saint Paul Educacional LTDA

A conexão precisa ser gerada pelo genuíno, e não pela representação, porque é fácil perceber quando uma ação está sendo executada por interesse ou por obrigação. O mundo pós-moderno é o mundo do que é autêntico, colaborativo e criativo. É o mundo em que as pessoas não são mais obrigadas a exercer papéis sociais que foram estabelecidos no passado.



# 05

## Propósito, bem estar e confiança



### Propósito para trabalhar independe de formato

Do latim *propositum*, o propósito é a intenção (ou o intento) de fazer ou deixar de fazer algo. O propósito também é um objetivo ou algo que se quer conseguir.

Se uma pessoa perguntar a outra “Qual o seu propósito de vida?”, “Qual o propósito da sua empresa?”, “Qual o seu propósito como líder?”, provavelmente o outro não saberá responder, ou levará um tempo até formular uma resposta que não condiz 100% com a realidade.

Isso acontece porque as pessoas não conseguem dizer necessariamente tudo o que sentem. Alguns sentimentos são difíceis de serem racionalizados, mas mesmo assim, são os sentimentos que fazem uma pessoa fazer o que faz, seja qual for o seu propósito.

Dessa forma, se cada indivíduo é movido por sentimentos individuais que vão justificar partes das suas escolhas, um líder deve entender as razões ou as emoções de seus liderados?

O propósito de um liderado independe de seu formato de trabalho, mas é preciso entender suas emoções a respeito do trabalho híbrido.



## Bem estar e o trabalho híbrido

90% da atividade cerebral de um ser humano acontece de forma inconsciente. A mente do ser humano é um resultado de tudo o que acontece em seu organismo + o ambiente em que este indivíduo está inserido.

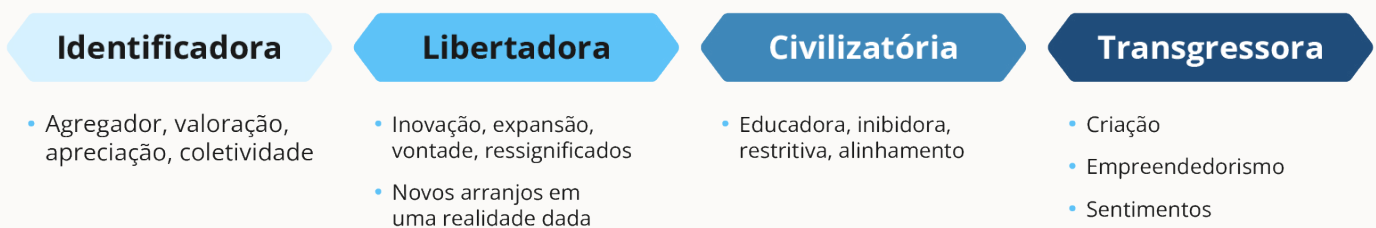
A pandemia trouxe diversas mudanças, mas uma das principais transformações ocorreu no mercado de trabalho. De uma hora para outra, empresas precisaram trocar seu modelo de trabalho, de presencial para remoto, depois híbrido ou 100% remoto ou presencial. Mas não se trata apenas de uma mudança de ambientes de trabalho.

As mudanças vieram acompanhadas de rotinas não-planejadas, estresse, preocupações com a própria saúde e o medo de um vírus mortal. São muitas mudanças a serem assimiladas. Se um indivíduo é o resultado de fatores internos e externos a ele, essas mudanças de ambiente, e tantas outras, podem afetá-lo, de maneiras positivas e negativas. É preciso colocar o bem estar em foco!

## Controle vs Confiança: o dilema da liderança

Uma empresa não é passível de valoração moral, assim como uma empresa não é passível de valoração ética ou antiética. As pessoas que trabalham e que compõem uma empresa são individualmente valoráveis a determinadas características.

A soma dos comportamentos de todas as pessoas que trabalham nessa empresa é o resultado que compõem a predominância cultural da empresa. Não existe, ou quase não existem empresas que possuem apenas uma cultura, é mais provável que cada empresa tenha um conjunto de culturas. Confira abaixo alguns tipos de culturas empresariais:



Fonte: Prof. Alexandre Fialho. Adaptação: Saint Paul

A cultura civilizatória direciona os colaboradores a pensarem todos da mesma forma e inibe a pluralidade, a colaboração, a diversidade e a criatividade. A transgressora é uma das culturas mais interessantes, porque é criativa, tem sentimentos e um caráter empreendedor.

Para construir confiança, é necessário entender as diferentes culturas da sua empresa, entender os sentimentos de seus liderados e conectar-se com os mesmos.

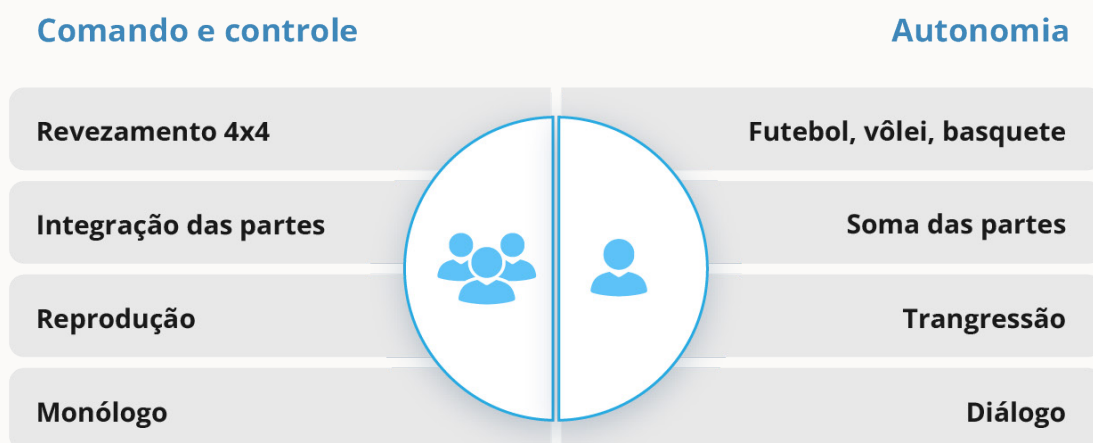
# 06

## Mensuração do trabalho, da jornada ou dos resultados?



O que deve ser mensurado? Muitos líderes têm essa dúvida. Uma liderança com características de um mundo moderno mensura o trabalho e a jornada de seus liderados. Já uma liderança com características pós modernas, mensura os resultados.

A mensuração pode ser feita com base na autonomia que o líder oferece a sua equipe ou com base em seu comando e controle. **Confira abaixo suas diferenças:**



Propriedade intelectual Saint Paul Educacional LTDA

A autonomia oferece a possibilidade de ser criativo e transgredir, de criar diálogos e proporcionar uma colaboração entre a equipe. A maneira relacionada ao mando e controle é mais linear e rígida.

# 07

## Conclusão



A partir da leitura deste ebook, reflexione sobre os temas trabalhados aqui e forme o seu próprio pensamento sobre cada um dos pontos abordados. E lembre-se: os mundos da natureza, do divino, da razão e do indivíduo se misturam, não é necessário que você se concentre em apenas um.



## Sobre o Autor

# José Cláudio Securato, Ph.D

Autor deste e de diversos outros e-books, com mais de dez obras publicadas, José Claudio Securato é Doutor em Administração (FEA-USP), Mestre em Administração (PUC-SP) MBA Finanças (FEA-USP), Graduado em Economia (PUC-SP) e em Direito (PUC-SP).

Com o sonho de criar gerações de profissionais com mindset disruptivo, que antecipam tendências e geram impactos positivos na sociedade e no mundo corporativo, fundou, em 2002, a Saint Paul Escola de Negócios. Hoje, com 20 anos de história, a instituição idealizada por Securato se tornou referência nacional, sendo eleita cinco vezes uma das melhores escolas para executivos do mundo (Financial Times), 2x primeira colocada na categoria educação no ranking de maturidade digital McKinsey & Valor Econômico (2018) e considerada em quatro oportunidades a empresa mais inovadora de educação com uso de tecnologia pela IT Mídia (2019).

Além de fundador e professor da Saint Paul, Securato também foi Presidente do Conselho de Administração (2021-22) e Presidente da Diretoria Executiva (2013-16) do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo.



# MBAs Executivos Saint Paul

Os MBAs Executivos da Saint Paul são desenvolvidos por grandes nomes do mercado, com base nas profundas mudanças sociais e corporativas que vimos neste e-book e acompanhamos diariamente. Com isso, nosso programa se configura como um dos cursos primordiais para o profissional que busca o seu lugar na liderança híbrida em tempos pós-pandêmicos.

Conheça mais sobre nosso programa de MBA Executivo, considerado por quatro anos um dos melhores da **América Latina (AméricaEconomía)** e o número 1 no Brasil em retorno sobre o investimento.



### MBA Executivo em Liderança e Gestão

Desenvolvido para o profissional que busca se desenvolver, por meio da apropriação de tecnologias emergentes, a liderança de destaque em gestão de pessoas, gerenciamento de projetos e visões estratégicas.

[Conheça o curso](#)



### MBA Executivo em Finanças

Desenhado por um corpo docente altamente qualificado e atuante, o MBA Executivo em Finanças está profundamente alinhado às novas realidades e necessidades do mercado. Voltado para profissionais do setor financeiro que já ocupam posições de gestão em suas organizações e buscam assumir posições de alta liderança, o curso conta com o tradicional DNA Financeiro da Saint Paul e o prestígio de ser um dos melhores MBAs em Finanças da América Latina.

[Conheça o curso](#)



Saint Paul