



Modelos de trabalho pós-pandemia

Mais flexibilidade, empatia
e produtividade

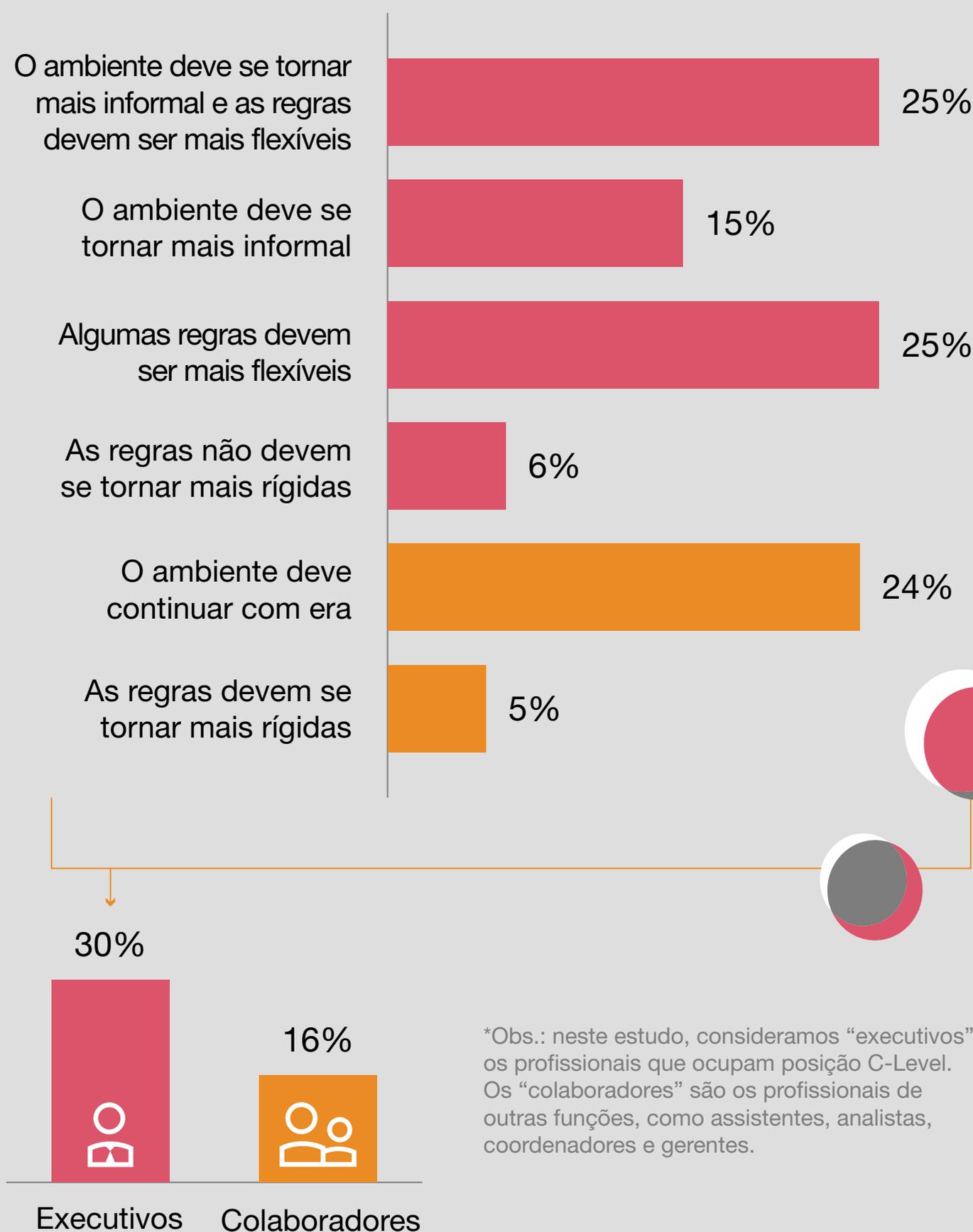


PageGroup

Um novo ciclo de **adaptação**

No momento em que as empresas analisam diversos modelos de trabalho para receber suas equipes de volta ao escritório, os colaboradores querem uma experiência renovada, mais participativa e com a volta das interações presenciais. Mas não desejam perder a flexibilidade que conquistaram e que, na visão deles, ajudou a impulsionar sua produtividade.

Conveniência no escritório após o retorno ao trabalho na visão dos colaboradores e executivos*



Colaboradores querem mais **flexibilidade**



71%

dos respondentes têm expectativas de mudanças no ambiente de trabalho rumo à informalização ou à flexibilização.



25%

acreditam que algumas regras devem se tornar mais flexíveis.



30%

dos colaboradores avaliam que o escritório do futuro deve se tornar mais informal e as regras devem ser mais flexíveis. Esse percentual é quase o dobro do registrado para os executivos.



Necessidades e preferências

- Preferem regimes de trabalho com menos atividades presenciais ou totalmente remotos, ao contrário dos executivos.
- Sentem-se mais produtivos ao trabalhar em home office e em horários de trabalho mais flexíveis, principalmente os mais jovens e as mulheres. Já os executivos têm uma percepção mais negativa da produtividade de seus colaboradores nesses modelos de trabalho.
- Preferem ambientes mais flexíveis e informais após o retorno ao trabalho presencial ou híbrido, enquanto os executivos são mais rígidos em relação a essa adaptação.

É papel dos executivos criar um ambiente que atenda às novas demandas, ajude a promover a saúde física e mental das pessoas e incentive a produtividade sustentável.



Tatiana Fernandes

Sócia e Líder de Capital Humano da PwC Brasil



Os líderes agora não podem ficar alheios às necessidades das pessoas, sob pena de perderem alguns de seus melhores talentos. É hora de exercitar a capacidade de aprendizado e adaptação novamente e nos reconstruímos nesse processo de transformação. Há dois anos, iniciamos um trabalho com equipes totalmente remotas e todos demonstraram grande capacidade de adaptação e resiliência.”

A liderança está preparada?

Os executivos, embora reconheçam os ganhos de produtividade do trabalho remoto, se mostram mais cautelosos em relação a mudanças em termos de flexibilidade, possivelmente por temerem os impactos dos novos arranjos para a solidez da cultura organizacional, o bem-estar da força de trabalho e a retenção de talentos no longo prazo, além da capacidade de sustentar os índices de produtividade e o impulso inovador.



72%

dos executivos acreditam que a liderança se adaptou ao trabalho remoto (ativa ou passivamente).



61%

acham que é mais difícil alinhar os interesses da equipe com uma liderança remota. Nas empresas onde a adaptação da liderança ao trabalho remoto foi maior, os executivos tendem a concordar menos com essa afirmação.

Que impactos uma liderança mais preparada pode ter sobre questões relevantes como engajamento dos colaboradores e retenção de talentos? Quais são os próximos passos? Com esta publicação, queremos fornecer informações que ajudem as empresas a **desenhar estratégias** e **tomar decisões para essa nova fase**, de forma que o retorno ao trabalho presencial promova um melhor engajamento das equipes, mais colaboração e manutenção da produtividade.

Para mais informações, acesse nossa [Pesquisa Global de Cultura Organizacional 2021](#).

Modelo híbrido é a preferência

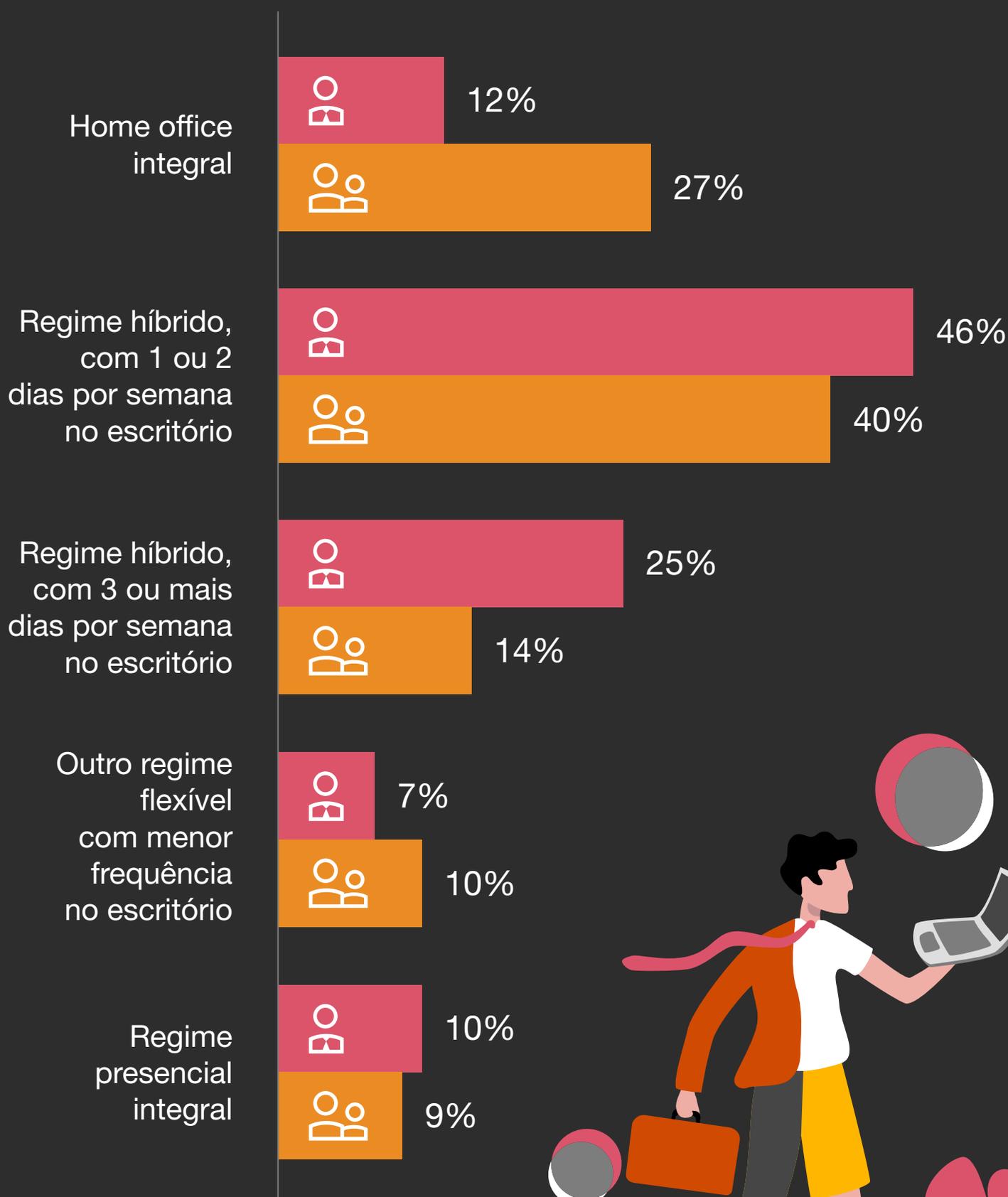
Tanto colaboradores como executivos apontam sua **preferência pelo regime híbrido** com 1 ou 2 dias por semana no escritório como o melhor para a empresa maximizar a produtividade de seu pessoal. Em segundo lugar na lista de preferências, enquanto os colaboradores mencionam o home office integral, os executivos são favoráveis ao regime híbrido com 3 ou mais dias por semana no escritório.



Executivos



Colaboradores



Outras pesquisas revelaram resultados semelhantes

O trabalho remoto ou híbrido aumentou a produtividade na maioria dos locais de trabalho.



Em janeiro de 2022, **44,3%** dos colaboradores entrevistados no Brasil asseguraram que já estão trabalhando na modalidade híbrida ou mista.

Fonte: [Perspectivas para o mercado de trabalho 2022](#), PageGroup



74,5% dos executivos da América Latina já preferiam um sistema híbrido de trabalho em janeiro de 2021 e **15,1%** das empresas familiares demonstram interesse em manter um sistema apenas presencial.

Fonte: [PageGroup Insights América Latina, 2021](#)



57% dos entrevistados disseram que sua organização alcançou resultados melhores em relação ao desempenho da força de trabalho e às metas de produtividade nos 12 meses anteriores.

Fonte: [Building tomorrow's workforce: Six no-regrets plays to make today](#), setembro de 2021, PwC



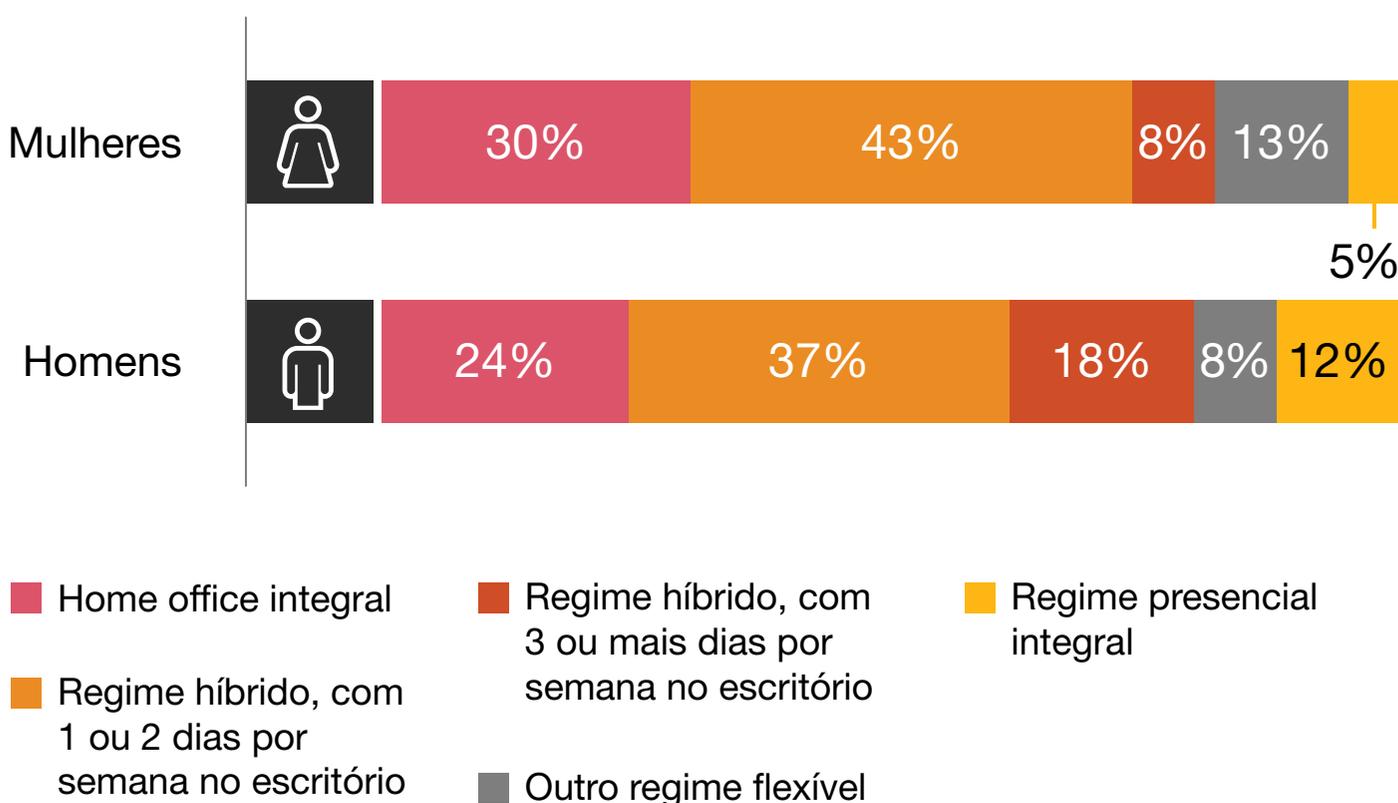
52% dos executivos disseram que os colaboradores se tornaram mais produtivos depois da pandemia. **34%** dos colaboradores concordam.

Fonte: [US Remote Work Survey](#), janeiro de 21, PwC



Gêneros com expectativas diferentes

Nesta parceria entre PageGroup e PwC, no entanto, procuramos nos aprofundar mais nas visões sobre o tema por gênero e geração. Por exemplo, entre os respondentes de nossa pesquisa*, as **mulheres tendem a preferir os modelos mais remotos de trabalho**, como home office integral e regimes híbridos com apenas 1 ou 2 dias presenciais na semana.



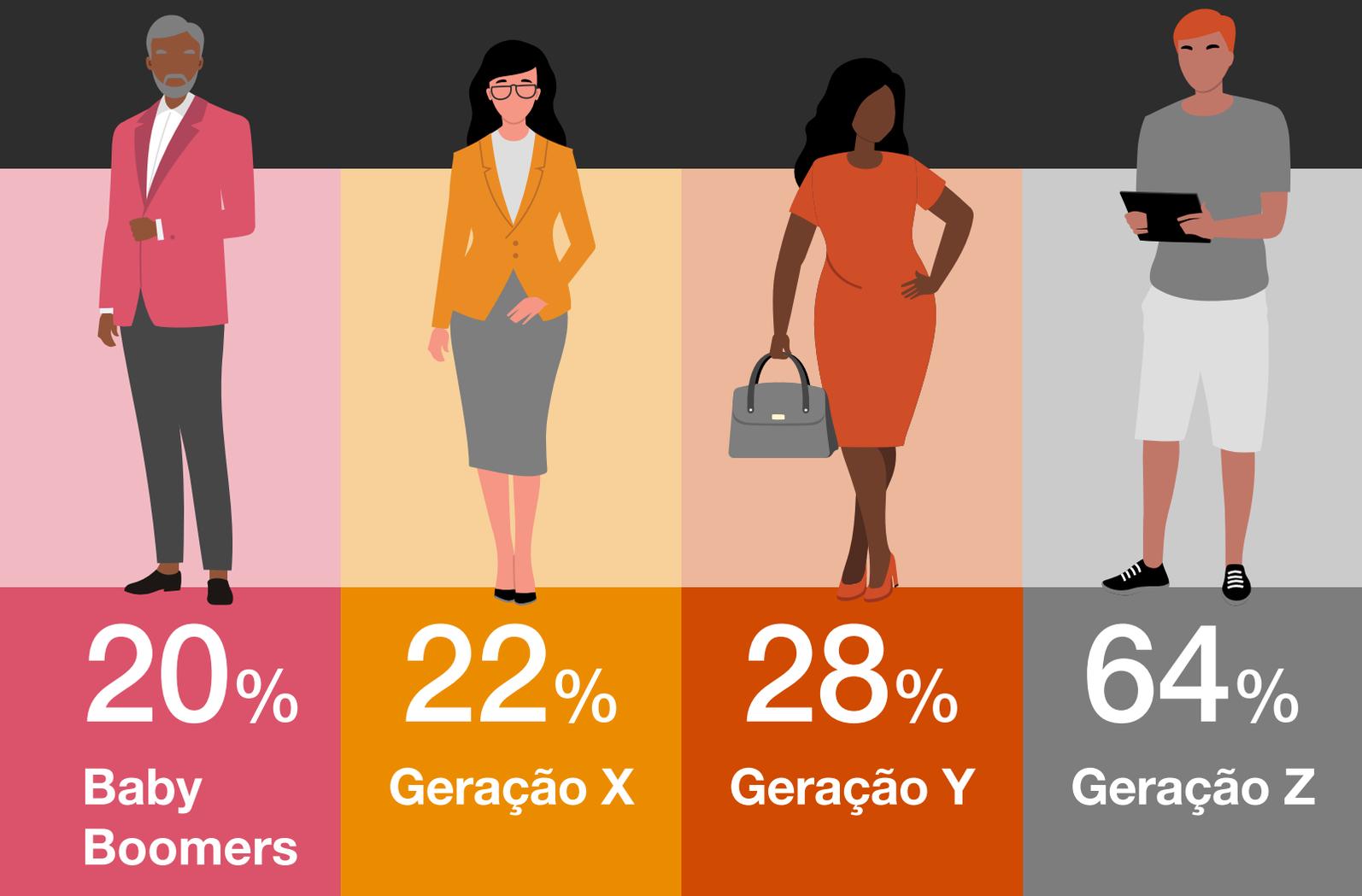
Um possível motivo para essa preferência é o fato de 78% das mulheres relatarem poder realizar todas ou quase todas suas tarefas em home office em comparação com 59% dos homens.

*As tendências apresentadas nesta pesquisa se referem especificamente ao universo de respondentes descrito na página 37.

Expectativa por geração

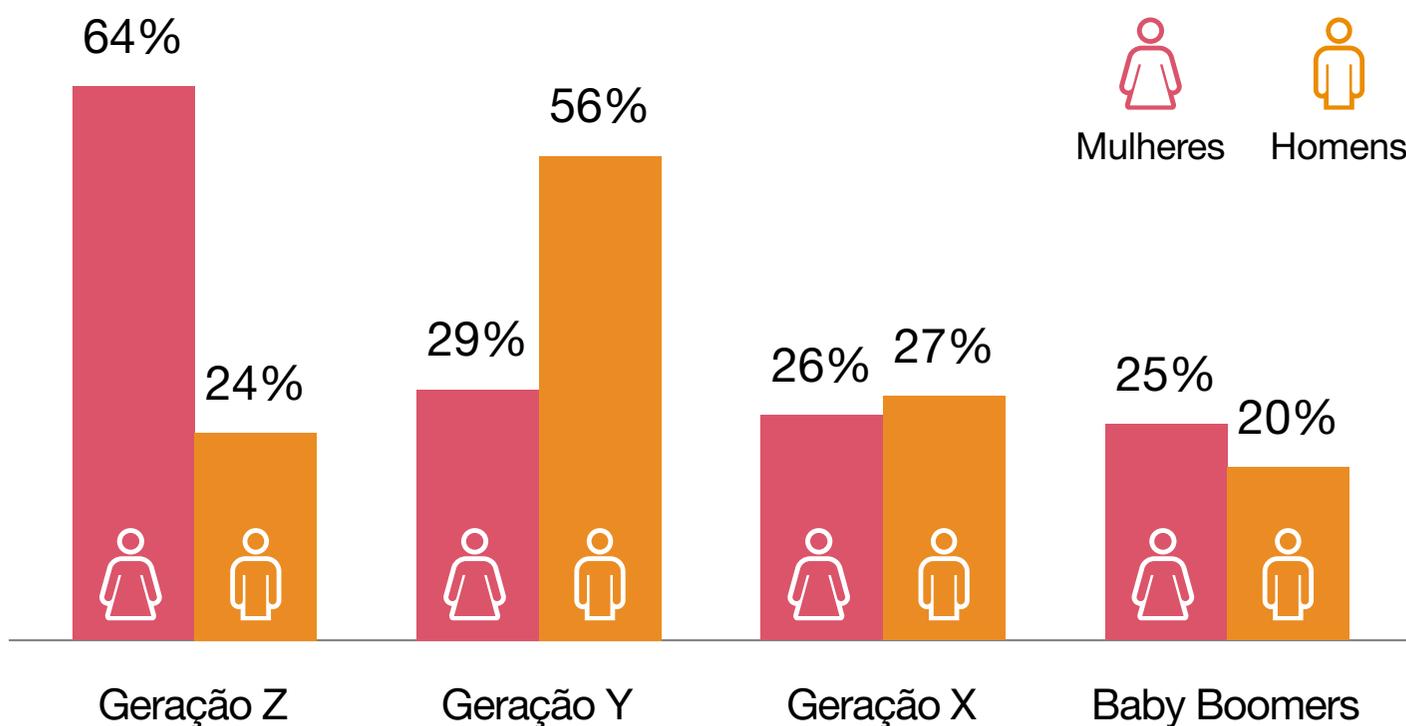
Em termos geracionais, os mais jovens são os que mais preferem regimes totalmente remotos.

Preferência pelo home office



Há uma parcela significativa de mulheres que prefere o home office integral na Geração Z.

Preferência pelo home office integral (por gênero e geração)

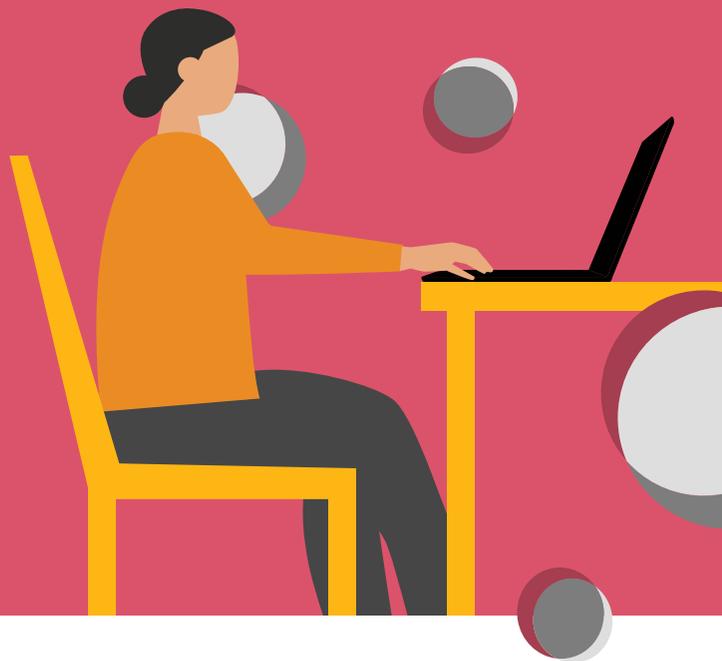


Obs.: definição dos recortes de geração: Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1960); Geração X (nascidos entre 1961 e 1979); Geração Y (nascidos entre 1980 e 1994); e Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010).

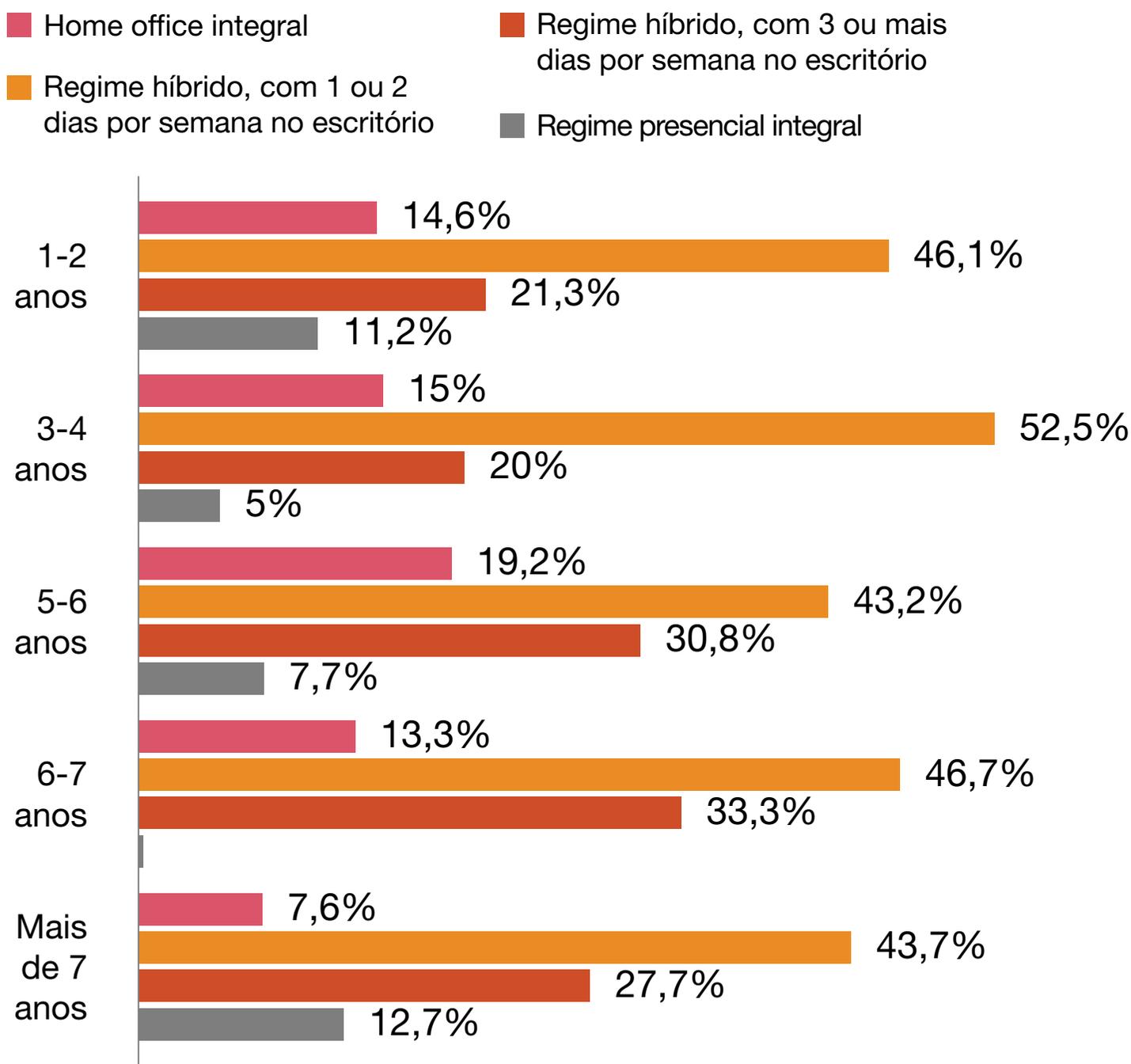
Melhor regime de trabalho por tempo na empresa

As pessoas que estão há menos tempo na empresa tendem a preferir algum tipo de regime híbrido e home office integral. Já quem está há mais tempo tende a querer mais que os novatos o regime presencial integral ou o regime híbrido com tempo maior no escritório.

Essa correlação é ainda mais evidente no caso das mulheres: as que têm menos tempo de empresa preferem amplamente o regime remoto.



Melhor regime de trabalho x Tempo na atual empresa

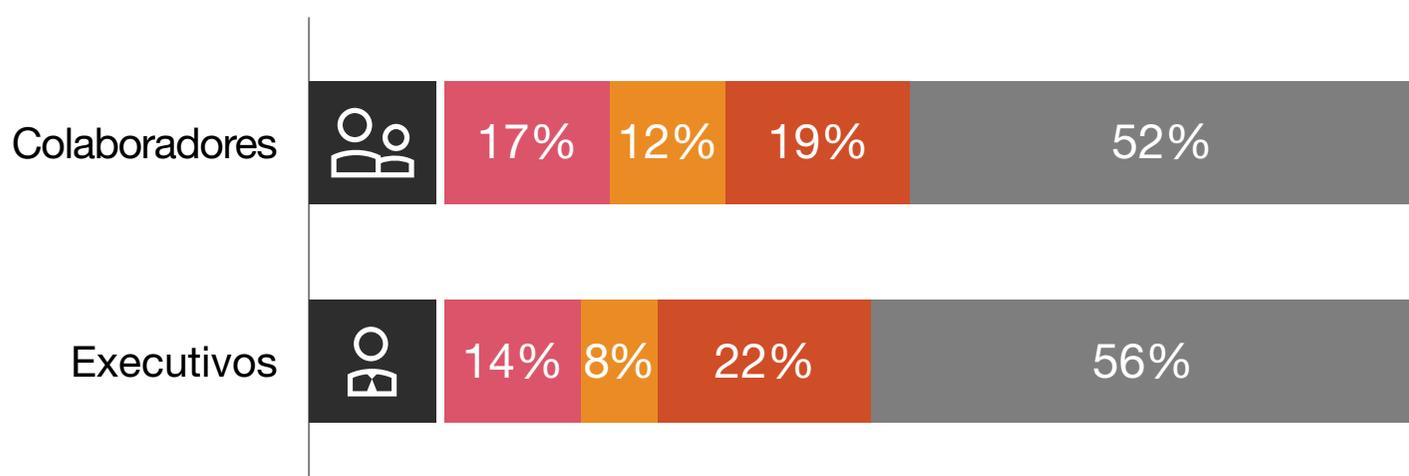




A empresa tem estrutura física para o regime híbrido?

A maioria dos participantes (71% dos colaboradores e 78% dos executivos) diz que as empresas têm estrutura física para o regime híbrido com ou sem adaptações.

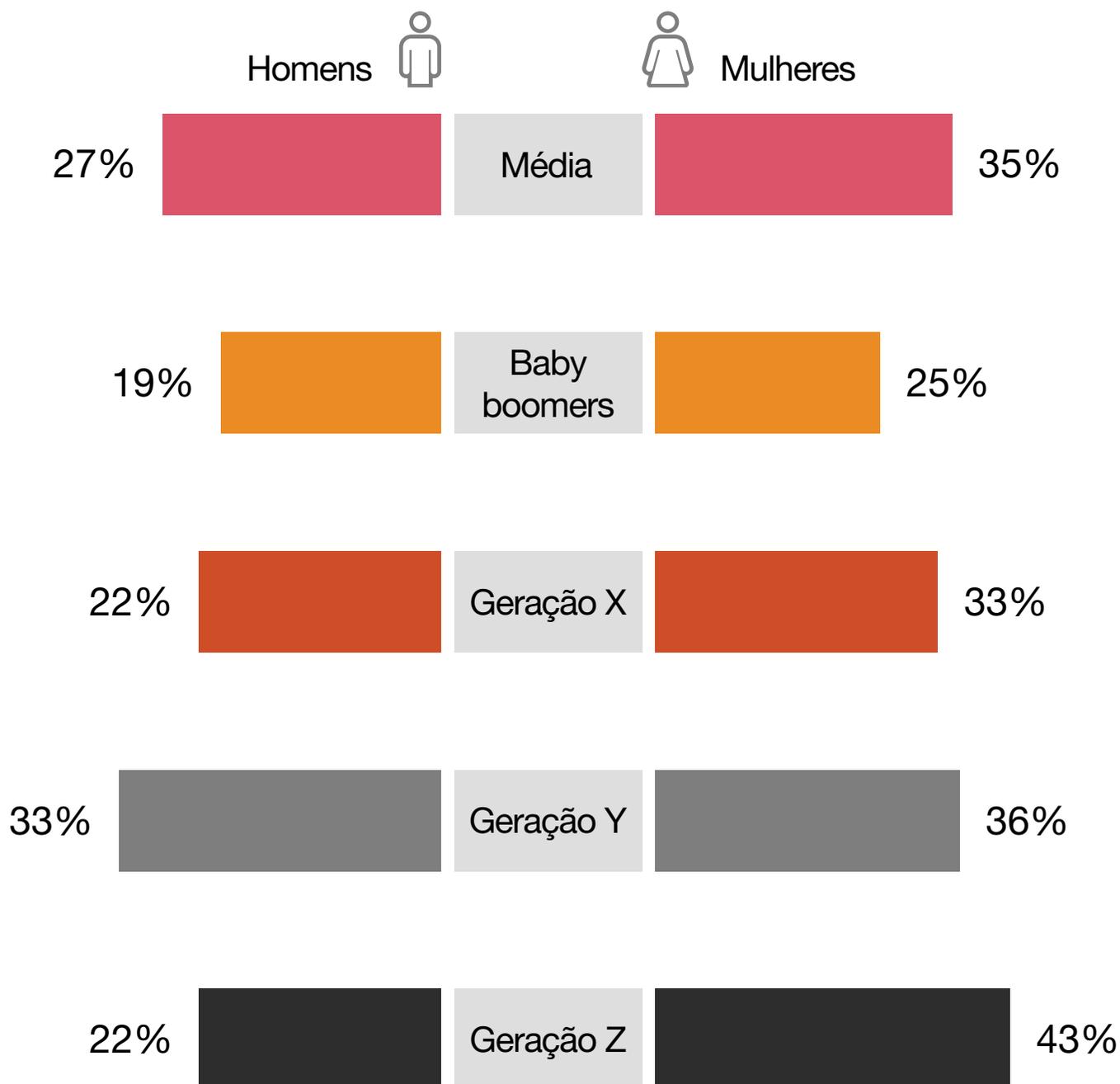
- Não, muitos equipamentos teriam que ser trocados
- Seria necessária apenas a compra de periféricos
- Não, não há infraestrutura para isso
- Sim, sem problemas



Percepção da produtividade em **home office**

A percepção dos participantes da nossa pesquisa sobre **sua produtividade é diferente conforme o gênero**. Uma proporção maior de mulheres relata ser significativamente mais produtiva em home office em comparação com os homens. Essa tendência é vista, principalmente, entre as mulheres da Geração Z.

Participantes mais produtivos em home office



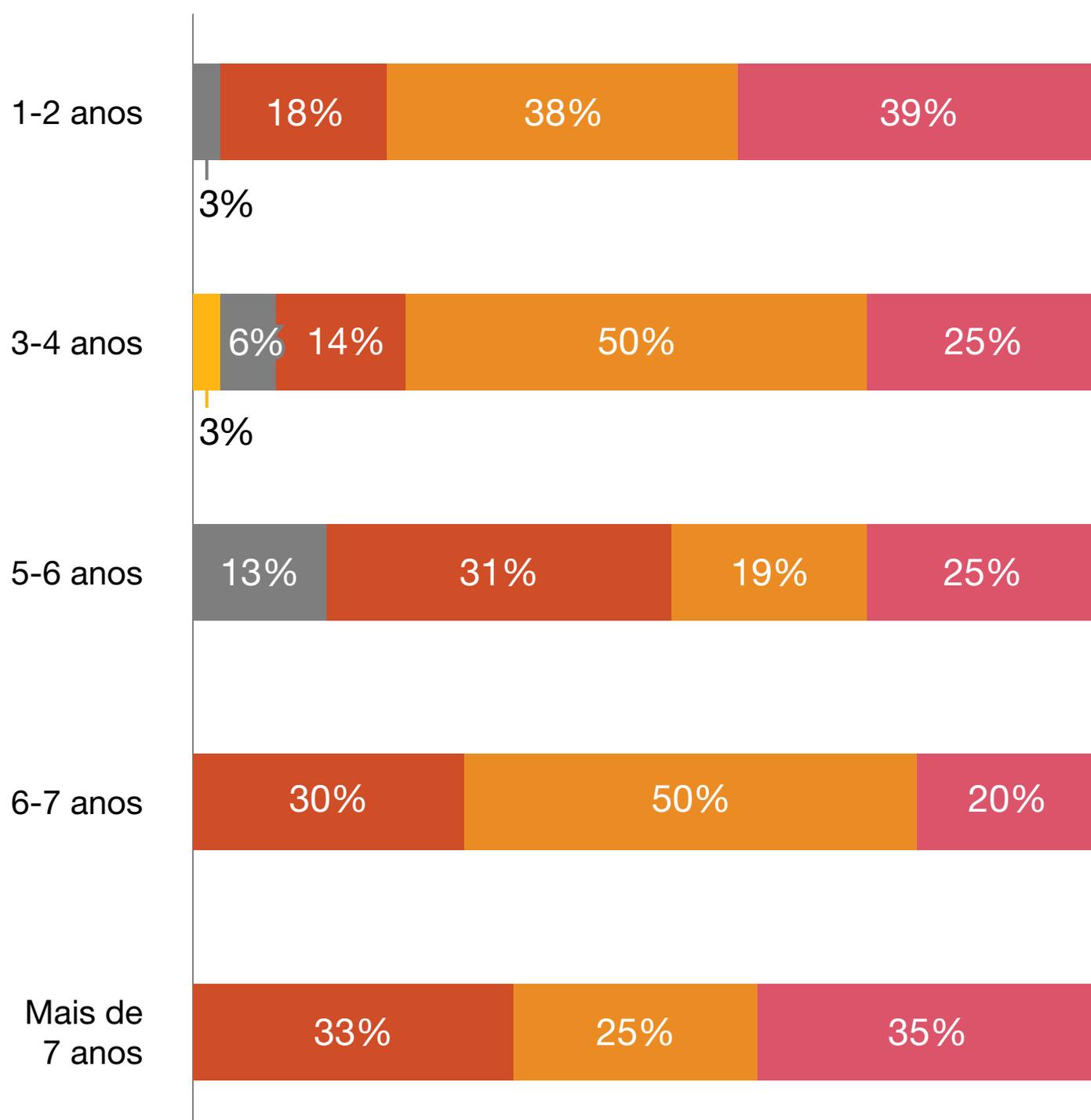
O fenômeno pode estar relacionado ao fato de as mulheres relatarem trabalhar mais horas do que os homens em regime de home office, ou seja, **a produtividade delas pode estar sendo obtida às custas de excesso de trabalho**.

Produtividade por tempo de empresa

Mais anos de empresa estão associados a uma percepção menor de produtividade entre as mulheres. Para os homens, esse fator tem pouca ou nenhuma influência.

Produtividade das mulheres em home office, por tempo na empresa

- Sou significativamente menos produtivo
- Mantenho meus níveis de produtividade
- Sou significativamente mais produtivo
- Sou menos produtivo
- Sou mais produtivo

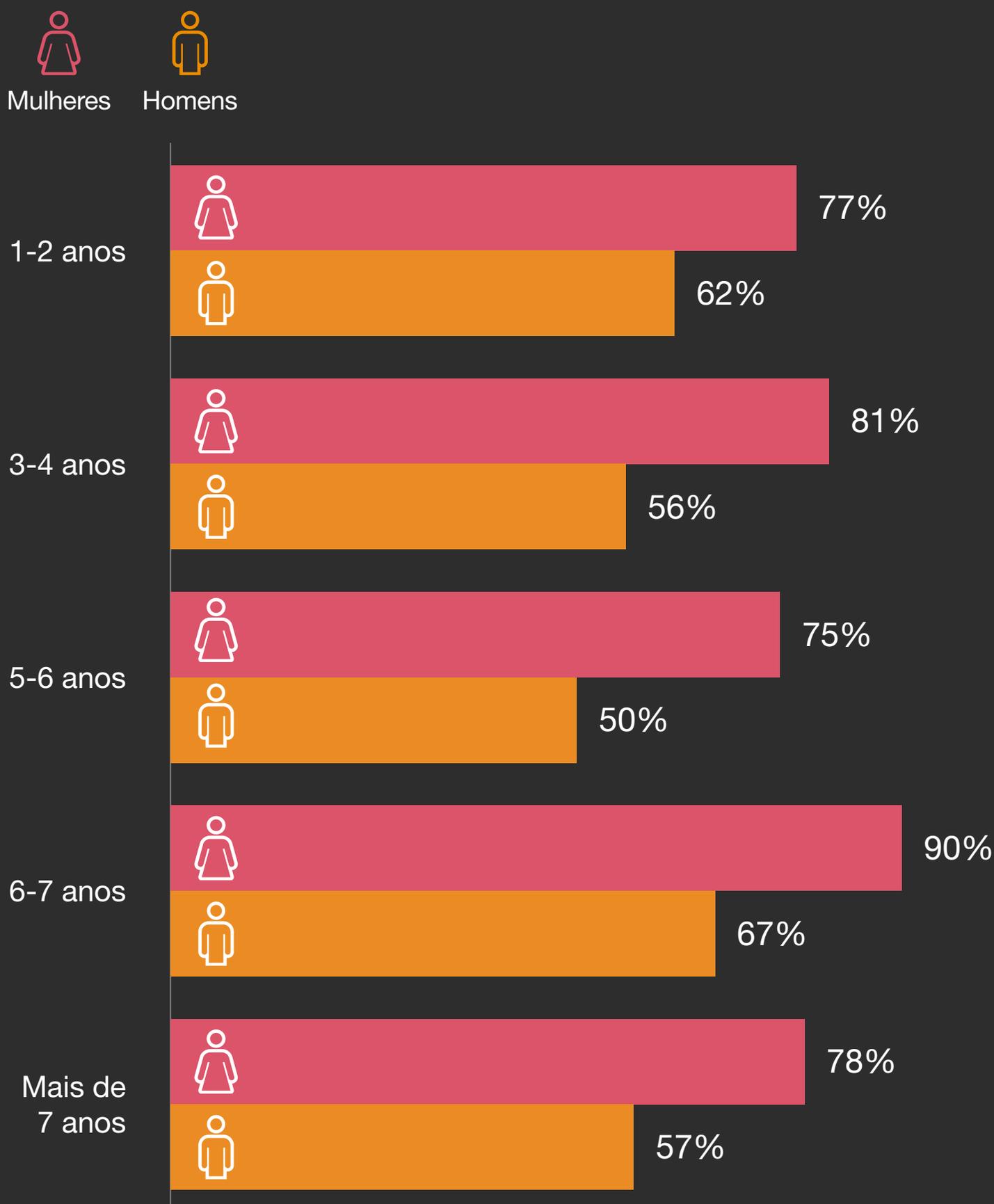




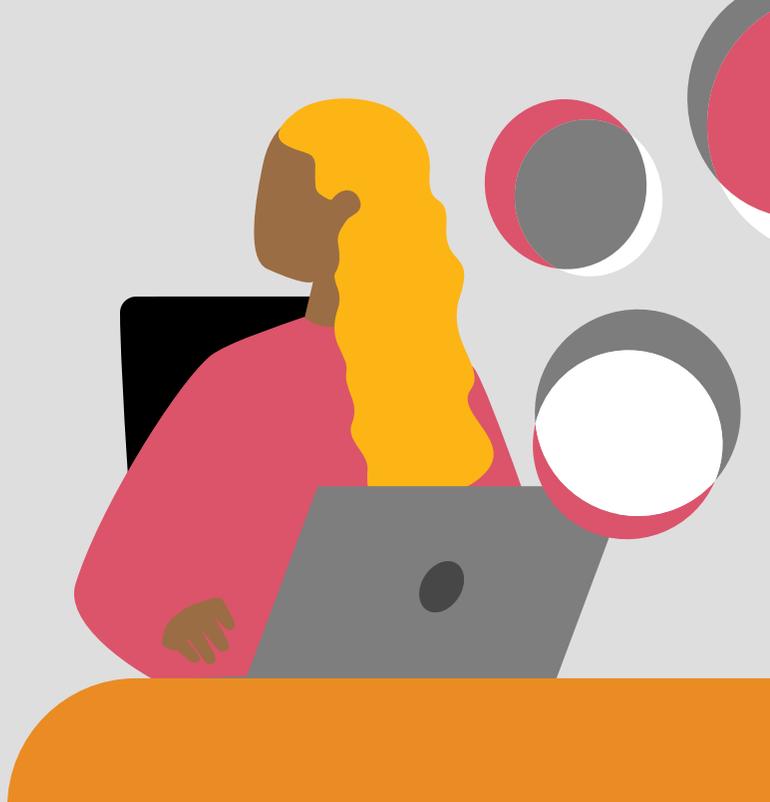
As mulheres que têm entre 6 e 7 anos de empresa podem ser as que trabalham mais horas extras.

Nesse grupo o índice das que dizem conseguir realizar todas ou quase todas suas tarefas em casa é mais alto: 90%, em comparação com a média de 78% para todas as mulheres. Entre os homens, o percentual nesse grupo é de 67%.

Quem consegue realizar todas/quase todas as tarefas em casa (por gênero e tempo na empresa)

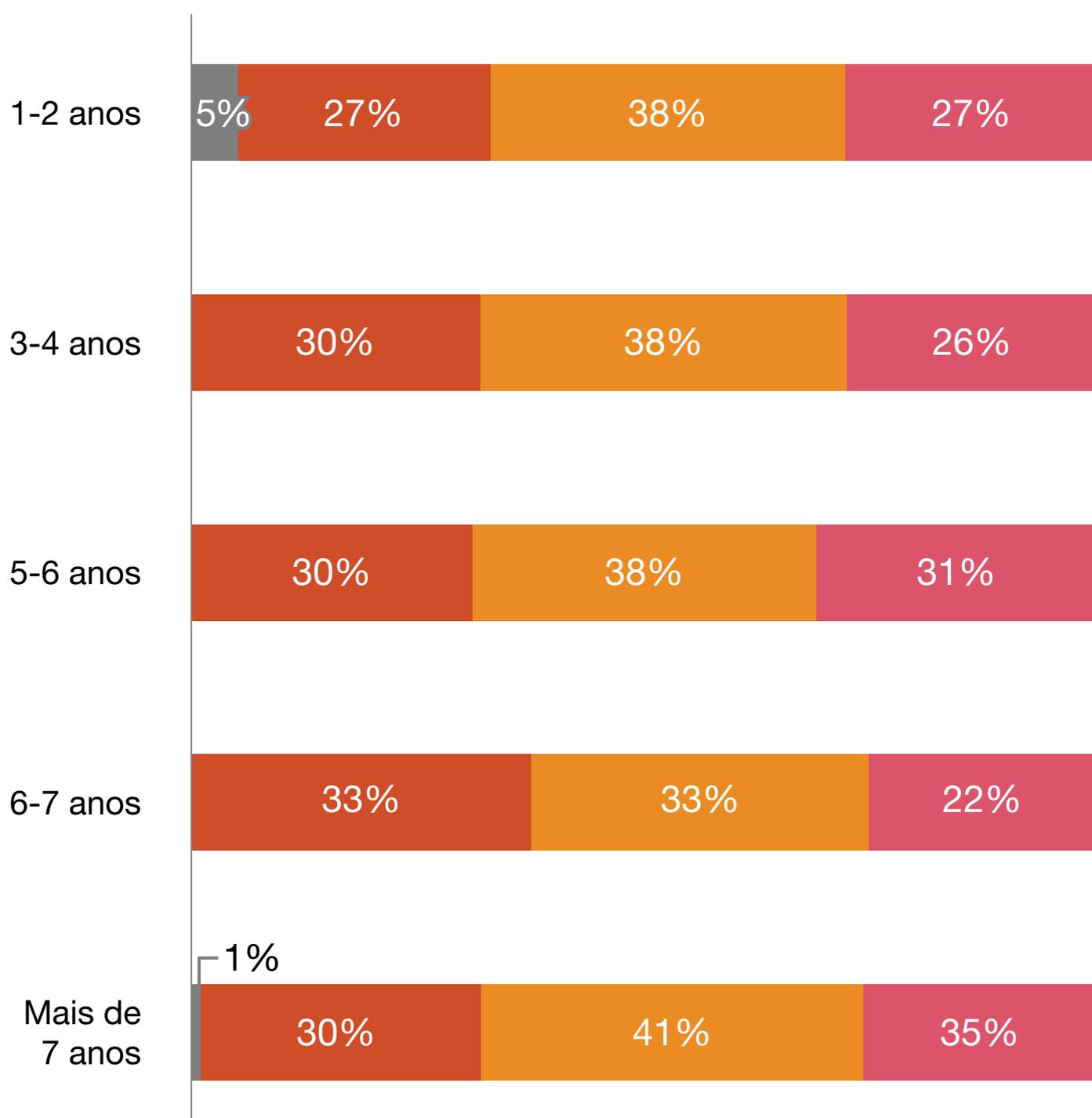


Os respondentes mais produtivos, tanto homens quanto mulheres, são os que têm especialização, seguidos dos que têm graduação e dos que não têm nenhuma formação. O número de respondentes que têm mestrado ou doutorado não é significativo para se fazer uma análise relevante e confiável.



Produtividade dos homens em home office, por tempo na empresa

- Sou menos produtivo
- Sou mais produtivo
- Mantenho meus níveis de produtividade
- Sou significativamente mais produtivo





Ricardo Basaglia

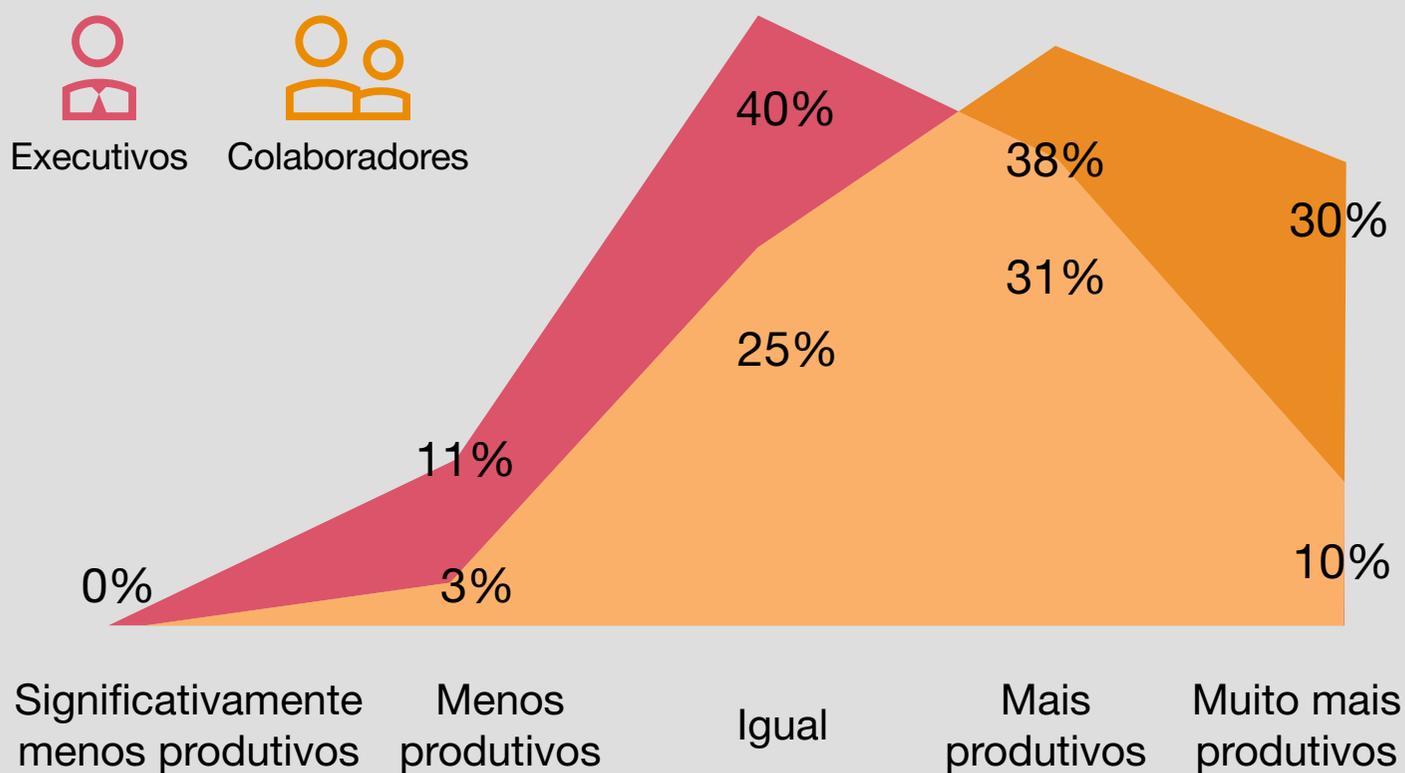
CEO do PageGroup Brasil



Entramos em uma era de customização da liderança. Cada ser humano é único, na sua essência, nas suas habilidades, nas suas expectativas. E se, como líder, não tivermos a capacidade de entender essas nuances, não vamos conseguir lidar mais com os grupos. É claro que a empresa tem que manter uma identidade, uma cultura, mas é preciso alcançar algum nível de flexibilização.”

Ganhos de produtividade com o trabalho flexível

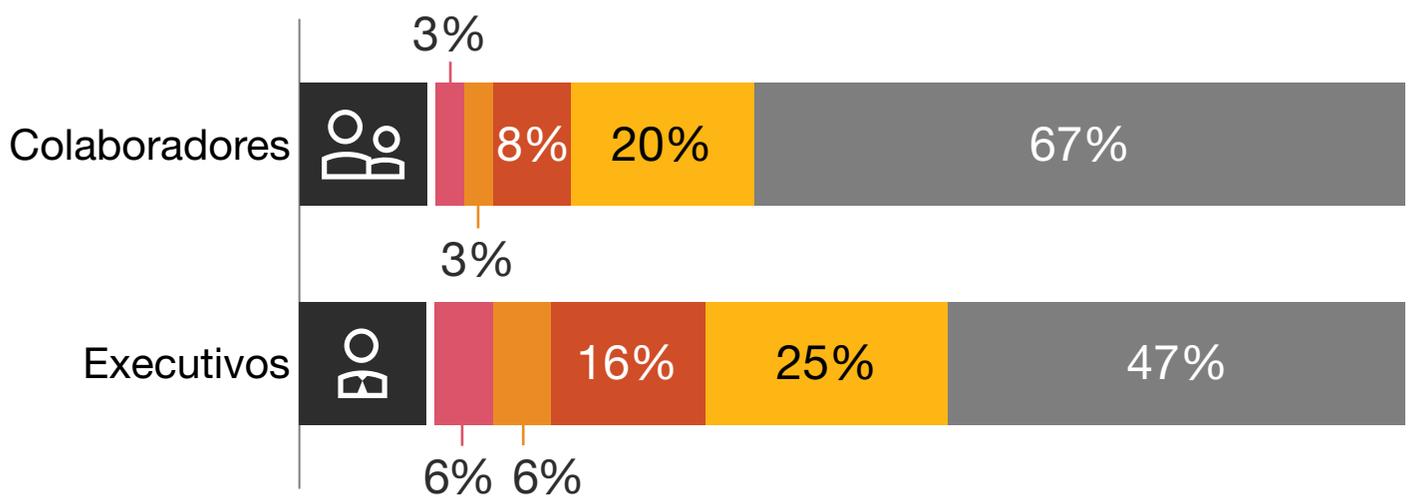
Como as pessoas percebem a produtividade em home office





Tarefas que podem ser realizadas em home office

- Pouquíssimas tarefas
- Muitas tarefas
- Poucas tarefas
- Todas ou quase todas
- Algumas tarefas



Entre as mulheres, **78%** acreditam que todas ou quase todas as tarefas podem ser realizadas em home office, em comparação com **59%** dos homens. Independentemente do gênero, os mais jovens das gerações Y (73%) e Z (80%) também tendem a acompanhar a visão das mulheres. A média geral da pesquisa é de **61%**.

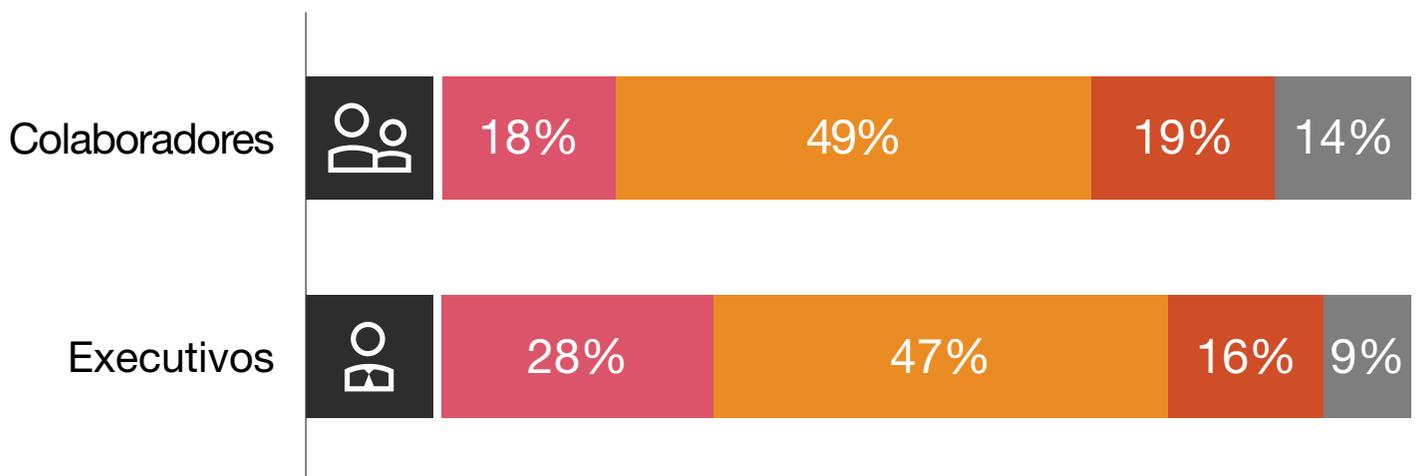
75% dos executivos e 67% dos colaboradores indicam que a quantidade de trabalho aumentou. 46% dos colaboradores indicam que têm trabalhado entre quatro ou mais horas extras por semana.



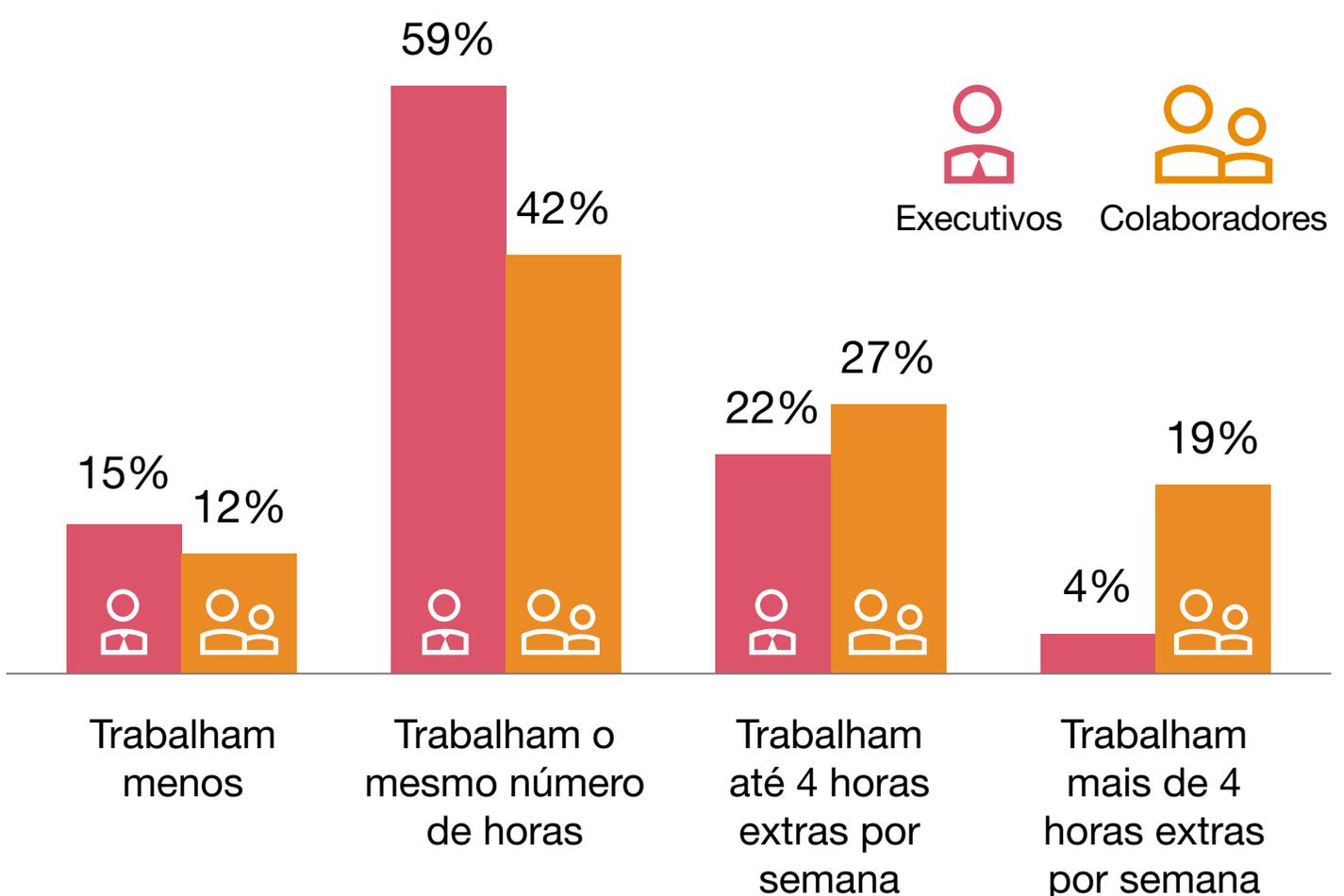
A quantidade de trabalho aumentou após um ano de home office

■ Concordo totalmente
■ Concordo parcialmente

■ Discordo parcialmente
■ Discordo totalmente



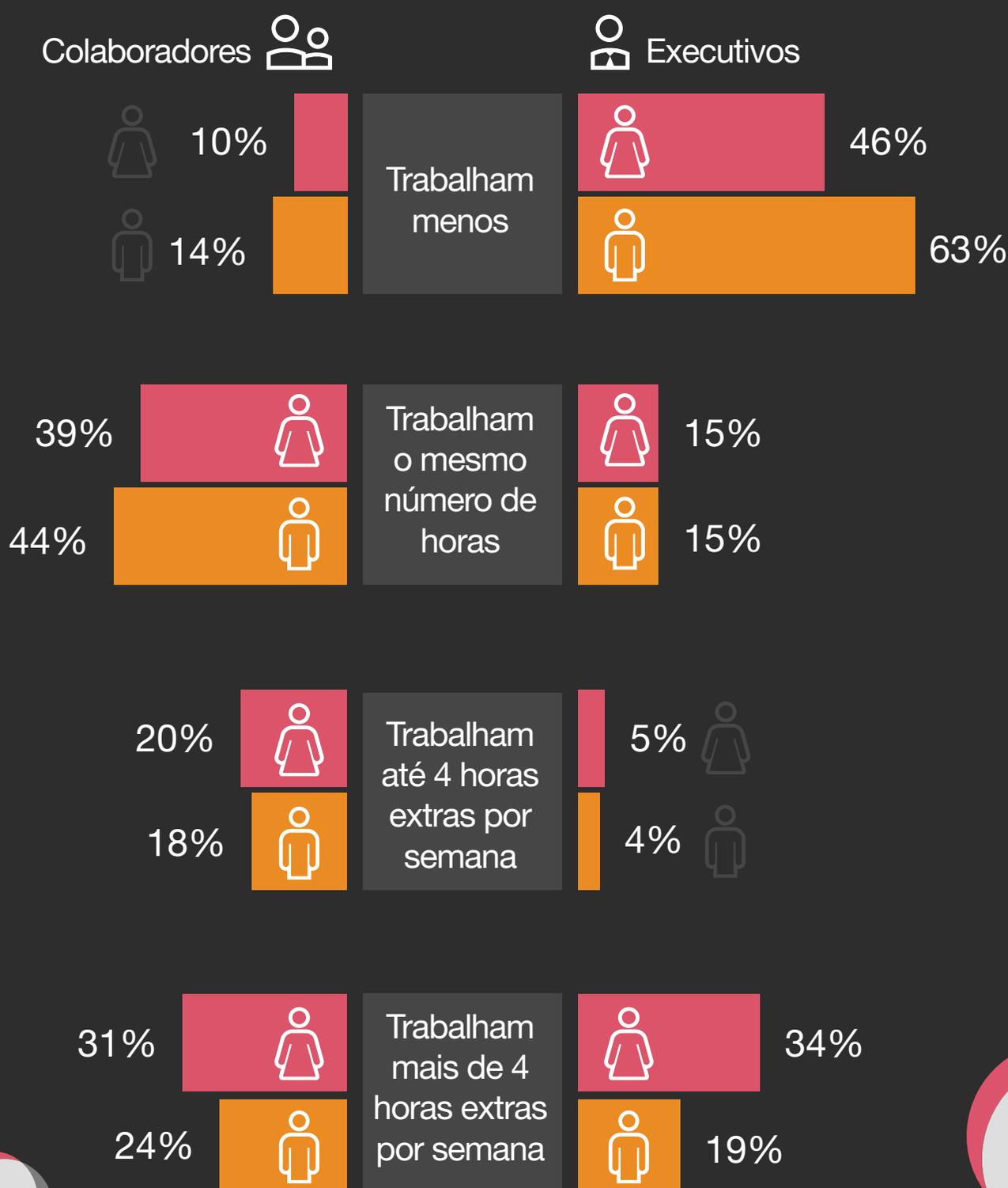
Trabalho extra realizado pelos colaboradores em home office



Home office trouxe uma percepção de **carga maior de trabalho**

Em relação a como os colaboradores lidam com a flexibilidade (se seguem a mesma carga horária de trabalho em home office quando comparada ao modelo presencial, por exemplo), não há diferenças significativas entre homens e mulheres no contexto de colaboradores, porém se observa uma diferença mais acentuada entre homens e mulheres no contexto executivo, em especial quando reportam que “trabalham menos” ou “trabalham mais de 4 horas extras por semana.”

Trabalho extra realizado, por gênero



De acordo com a *Workforce Pulse Survey*, da PwC, divulgada em novembro de 2020, 31% dos trabalhadores tinham a percepção de que suas empresas estavam cuidando com sucesso da saúde mental dos colaboradores.



Embora atraente para os colaboradores, o modelo de trabalho flexível em home office trouxe para eles uma carga maior de trabalho, o que pode acarretar problemas de saúde e baixa produtividade no longo prazo. Em grande parte, o ganho de produtividade relatado nesse regime foi conquistado graças à **incorporação ao horário de trabalho do tempo que era gasto no deslocamento até a empresa.**

Essa realidade mostra que será cada vez mais difícil manter ou ampliar no futuro os índices de produtividade. O problema já começa a ser sentido por muitas empresas, que relatam o aumento de casos de esgotamento físico e mental durante a pandemia. Uma hipótese é que a visão mais conservadora dos executivos seja um reflexo disso.



Paul Ferreira

Professor de Estratégica e Liderança e diretor do mestrado profissional em Administração na Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP)

“

Os dados mostram que os CEOs podem estar identificando que o ganho de produtividade talvez não tenha sido obtido de forma saudável, que as pessoas talvez não tenham suporte adequado em casa para colocar limites entre as questões pessoais e profissionais. Eles se perguntam até que ponto o excesso de flexibilidade é sustentável, pois traz riscos no longo prazo para o bem-estar das equipes, a retenção de talentos, a produtividade da empresa e sua capacidade de inovação.”

Liderança deve ser mais empática

Em nosso estudo Avanços no setor de RH: os impactos das iniciativas empresariais na gestão de pessoas, publicado em agosto de 2021, 79% das organizações participantes disseram que pretendiam manter ou implementar o trabalho remoto. Diante dessa nova realidade, perguntamos na pesquisa que deu origem a esta publicação o que as empresas precisam ajustar para se adequar melhor a esse modelo de trabalho.

Os executivos apontam a necessidade de auxiliar os colaboradores a separar vida pessoal e profissional. Para os colaboradores, a melhoria mais importante é a adaptação de equipamentos e sistemas.



Ordem de importância dos aspectos que precisam de ajustes para a empresa se adequar melhor ao trabalho remoto



Adequação de equipamentos e sistemas

3

Executivos

1

Colaboradores



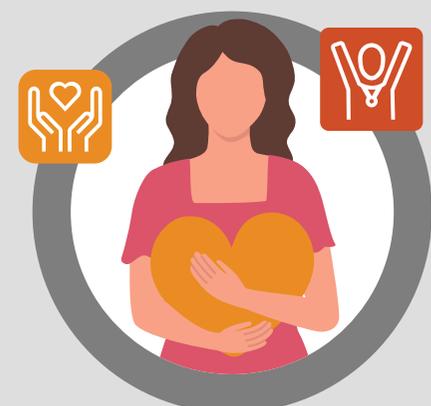
Comunicação e interação com outros colaboradores

2

Executivos

2

Colaboradores



Auxiliar os colaboradores a separar a vida pessoal da profissional

1

Executivos

3

Colaboradores

Para ambos os grupos, a comunicação entre as pessoas é o segundo principal aspecto que precisa de melhorias. Segundo os colaboradores, a comunicação remota com a gestão afeta de forma negativa, principalmente, o **alinhamento entre os membros da equipe** (39%) e o **feedback** (31%).

Quase dois terços dos colaboradores (64%) **não acreditam que o trabalho remoto prejudicou sua avaliação de desempenho**. São os trabalhadores sem ou com pouca formação que se sentem os mais prejudicados. Para lidar com a nova realidade do trabalho remoto, **52%** das empresas fizeram algum tipo de alteração em seu processo de avaliação de desempenho.



Benefícios do regime híbrido

Executivos e colaboradores citam os benefícios do regime de trabalho híbrido na mesma ordem de relevância. O principal deles é a anulação do tempo de deslocamento.



Fatores que prejudicam a **produtividade** em home office

Executivos se mostram mais conservadores em relação aos fatores que afetam a produtividade, tendendo a ver mais como aspectos negativos do home office a falta de infraestrutura nas casas dos colaboradores, o isolamento das equipes e as distrações. Eles se preocupam mais com algumas questões não relacionadas à infraestrutura da própria empresa. Mas destacam temores com a falta de contato entre as equipes, que pode ser visto como um fator que apresenta impactos na disseminação e manutenção da cultura organizacional.

Os colaboradores veem a falta de contato entre as pessoas como o principal fator negativo, mas tendem muito mais que os executivos a não enxergar nenhum problema que tenha afetado sua produtividade – segundo lugar nas menções, em comparação com o nono lugar na lista dos executivos. Para os colaboradores, a dificuldade de acesso a sistemas é um problema muito maior do que para os executivos.

Aspectos mencionados por ordem de importância



Falta de contato adequado com as equipes

2

Executivos

1

Colaboradores



Nenhum fator significativo afetou a produtividade

9

Executivos

2

Colaboradores



Dificuldade de acesso ao sistema da empresa

7

Executivos

3

Colaboradores



Ansiedade, preocupações ou falta de motivação

6

Executivos

4

Colaboradores



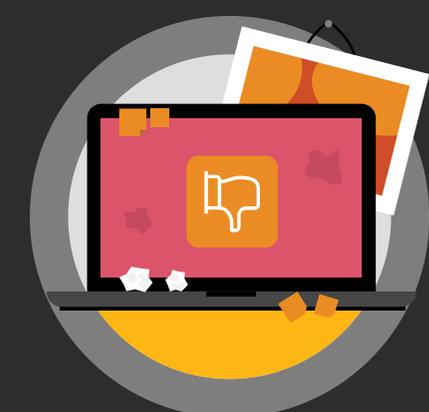
Outros membros da família que moram no mesmo ambiente

4

Executivos

5

Colaboradores



Infraestrutura ou local inadequado em suas casas

1

Executivos

6

Colaboradores



Distrações pessoais, como celular e redes sociais

3

Executivos

7

Colaboradores



Necessidade de acesso e manipulação de documentos físicos

5

Executivos

8

Colaboradores



Comunicação precária com o meu gestor direto

8

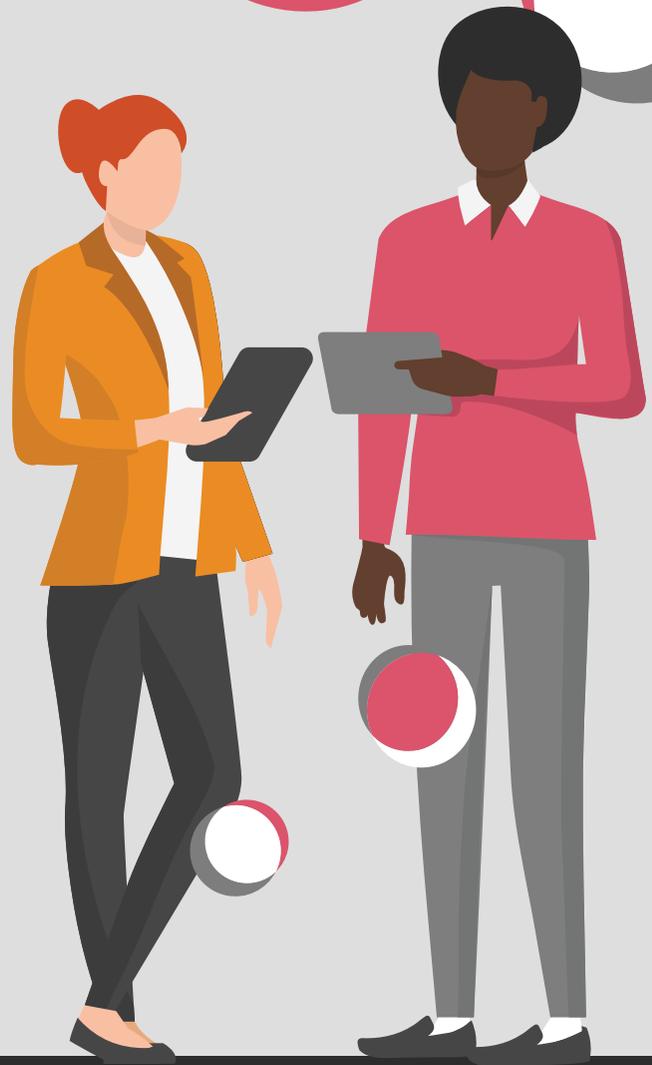
Executivos

9

Colaboradores

A produtividade de homens e mulheres é afetada no home office de modos muito diferentes

As mulheres apontam, em grande parte, não ter tido sua produtividade influenciada por fatores negativos, mas mencionam como maiores dificuldades a falta de contato com a equipe e a ansiedade, preocupação ou falta de motivação. Já os homens citam, além da falta de contato, dois aspectos mais práticos: a dificuldade de acesso a sistemas e a inadequação da infraestrutura doméstica.



Nenhum fator significativo afetou a produtividade

1

Mulheres

6

Homens



Falta de contato adequado com as equipes

2

Mulheres

1

Homens



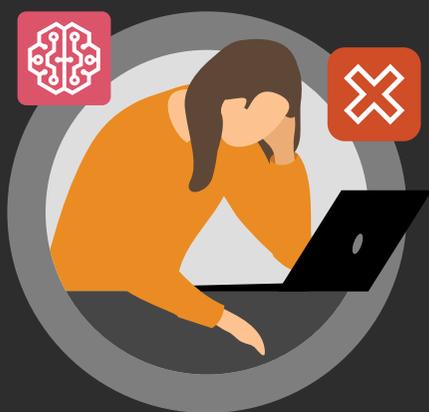
Ansiedade, preocupações ou falta de motivação

3

Mulheres

7

Homens



Dificuldade de acesso ao sistema da empresa

4

Mulheres

2

Homens



Outros membros da família que moram no mesmo ambiente

5

Mulheres

4

Homens



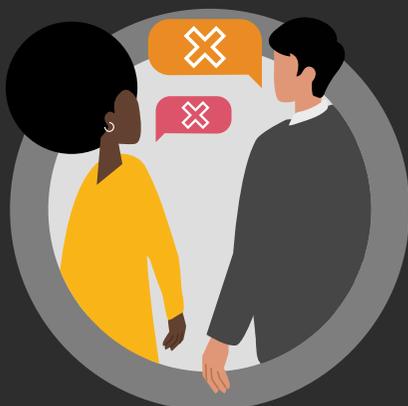
Necessidade de acesso e manipulação de documentos físicos

6

Mulheres

8

Homens



Comunicação precária com o meu gestor direto

7

Mulheres

9

Homens



Distrações pessoais, como celular e redes sociais

8

Mulheres

5

Homens



Infraestrutura ou local inadequado em suas casas

9

Mulheres

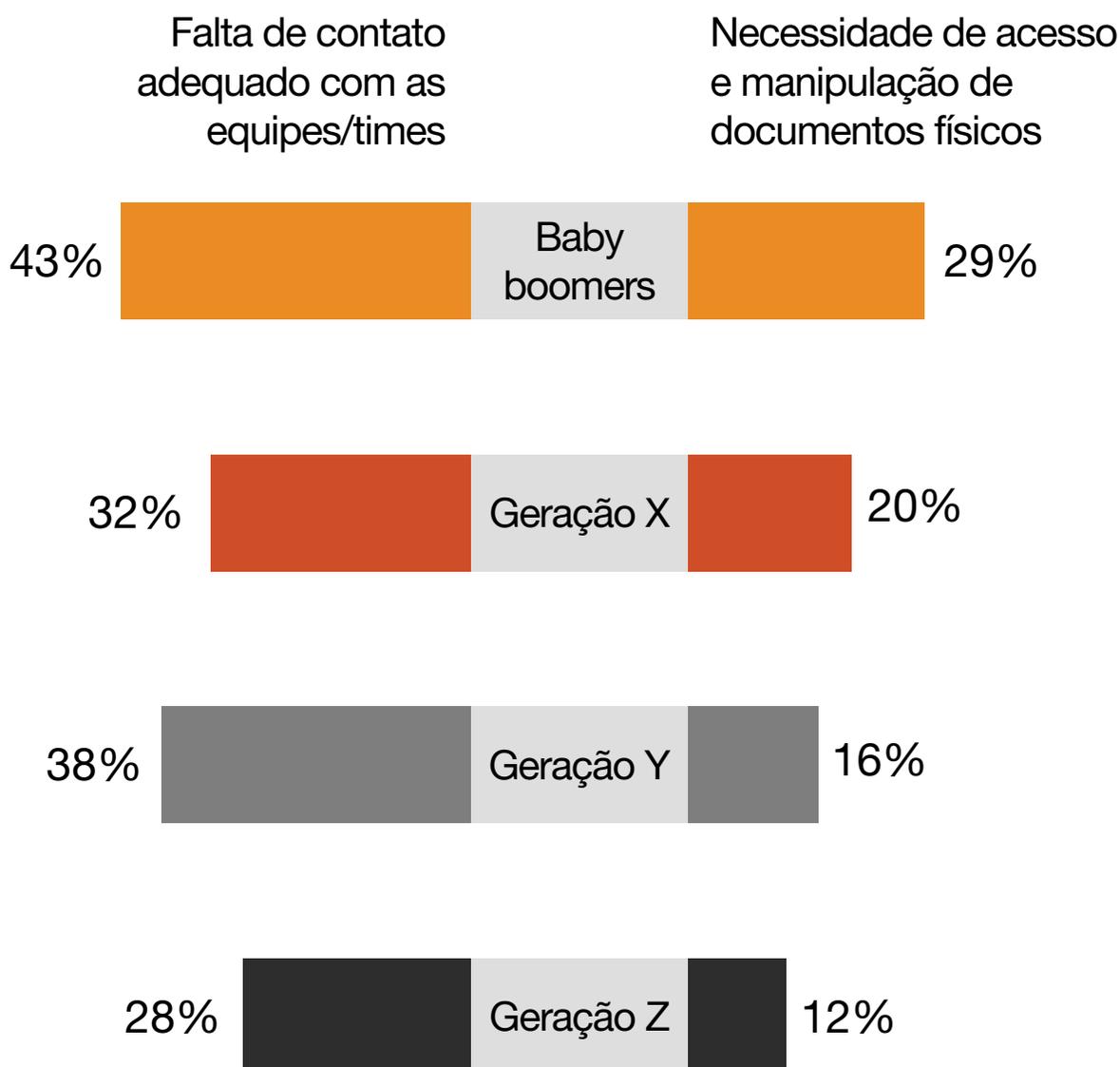
3

Homens

Há uma correlação entre idade e alguns fatores que **afetam negativamente os colaboradores**.

Os gráficos a seguir destacam os fatores mais positivamente relacionados à idade – ou seja, são mais citados pelas gerações mais velhas – e os mais lembrados pelas gerações mais jovens.

Fatores que mais afetam a produtividade em home office, por geração



Tempo de empresa

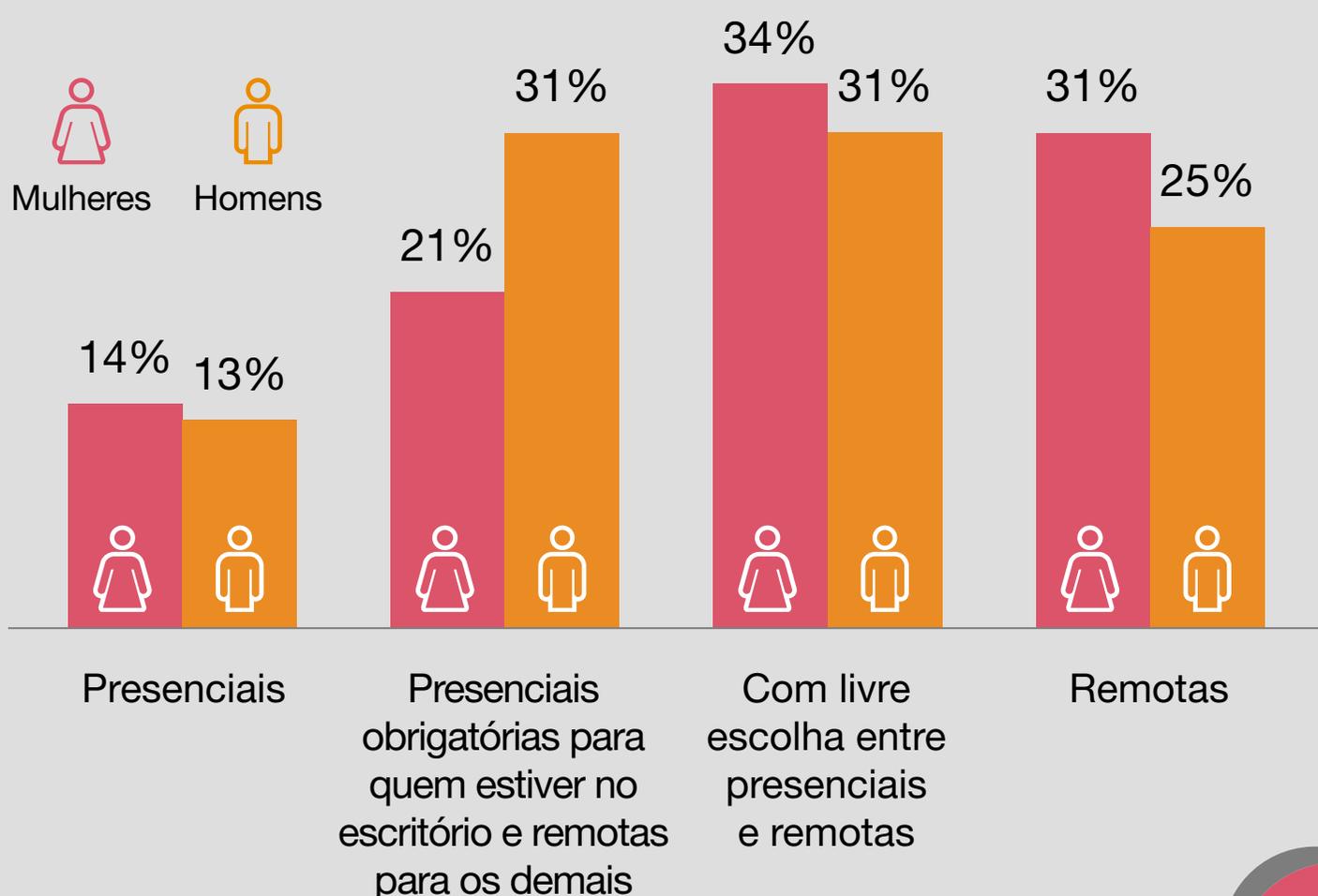
O aspecto negativo mais citado pelos participantes, independentemente do tempo de empresa, é a falta de contato adequado com a equipe. A opção “Nenhum fator significativo afetou a produtividade” é citada mais amplamente por aqueles com menos tempo de empresa (1 a 4 anos), mas é o menos citado pelos que estão no mesmo emprego por mais anos (entre 6 e 7).

Preferência por reuniões

Gênero

As mulheres tendem a preferir reuniões totalmente remotas ou híbridas opcionais – em que podem escolher participar presencialmente ou não. Isso condiz com a preferência delas pelo trabalho totalmente remoto.

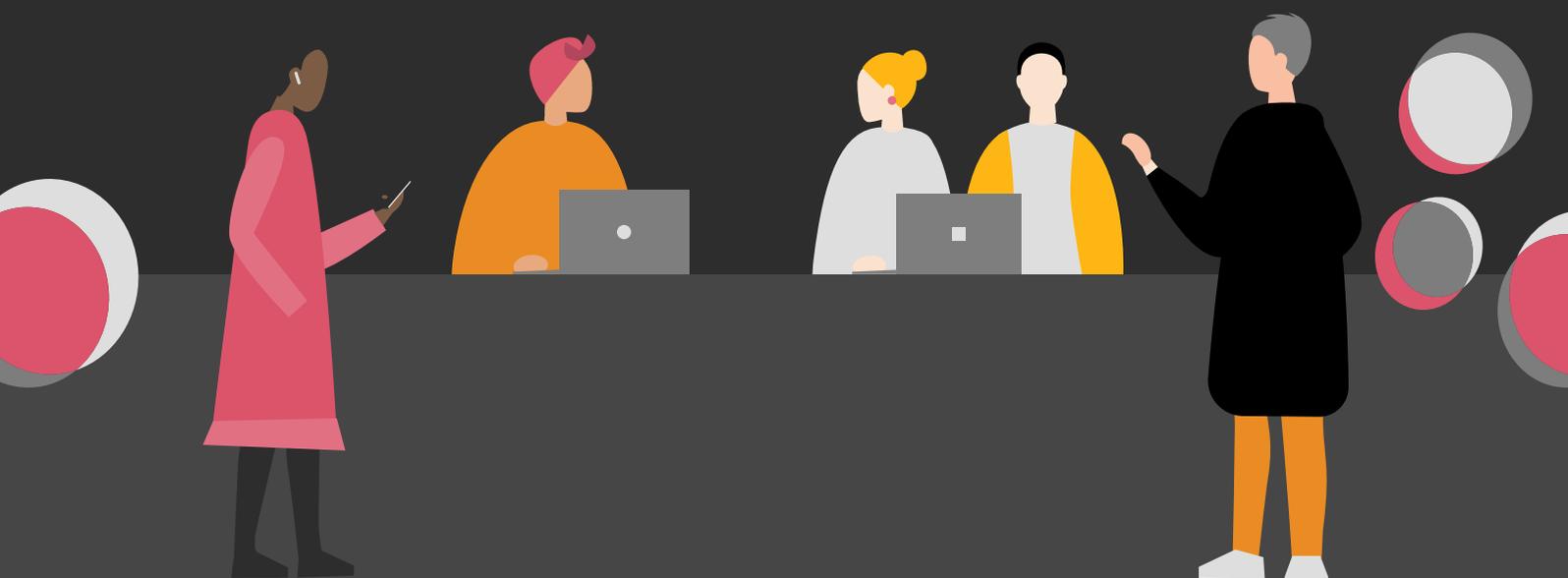
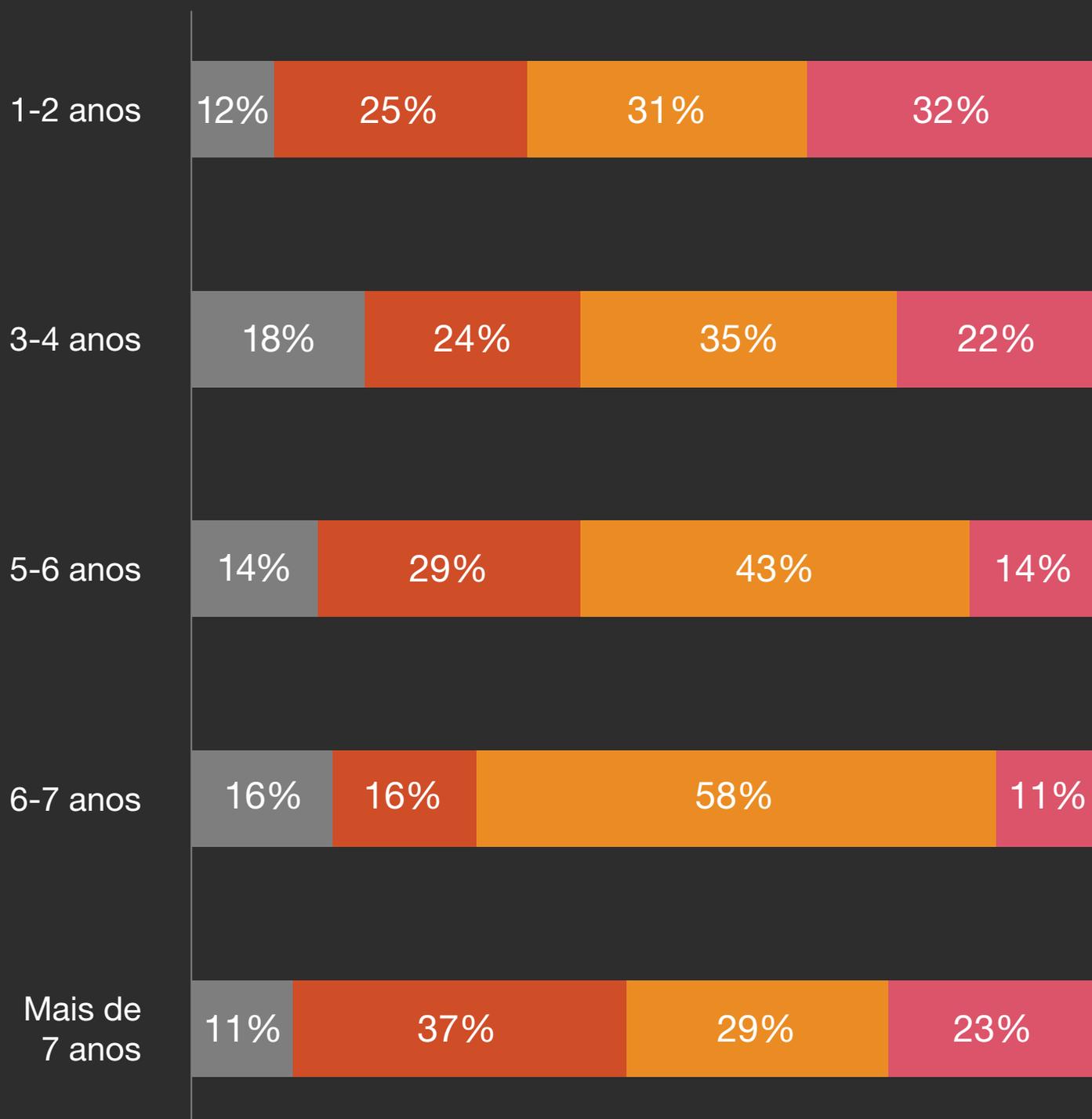
Como você gostaria que as reuniões fossem realizadas após o retorno presencial ou híbrido?



Tempo de empresa

As reuniões remotas atraem mais quem tem menos tempo na empresa. Aqueles que estão no mesmo emprego há mais de sete anos tendem a optar por reuniões híbridas mandatórias – em que todos os que estão na empresa devem comparecer presencialmente.

- Presenciais
- Presenciais obrigatórias para quem estiver no escritório e remotas para os demais
- Com livre escolha entre presenciais e remotas
- Remotas

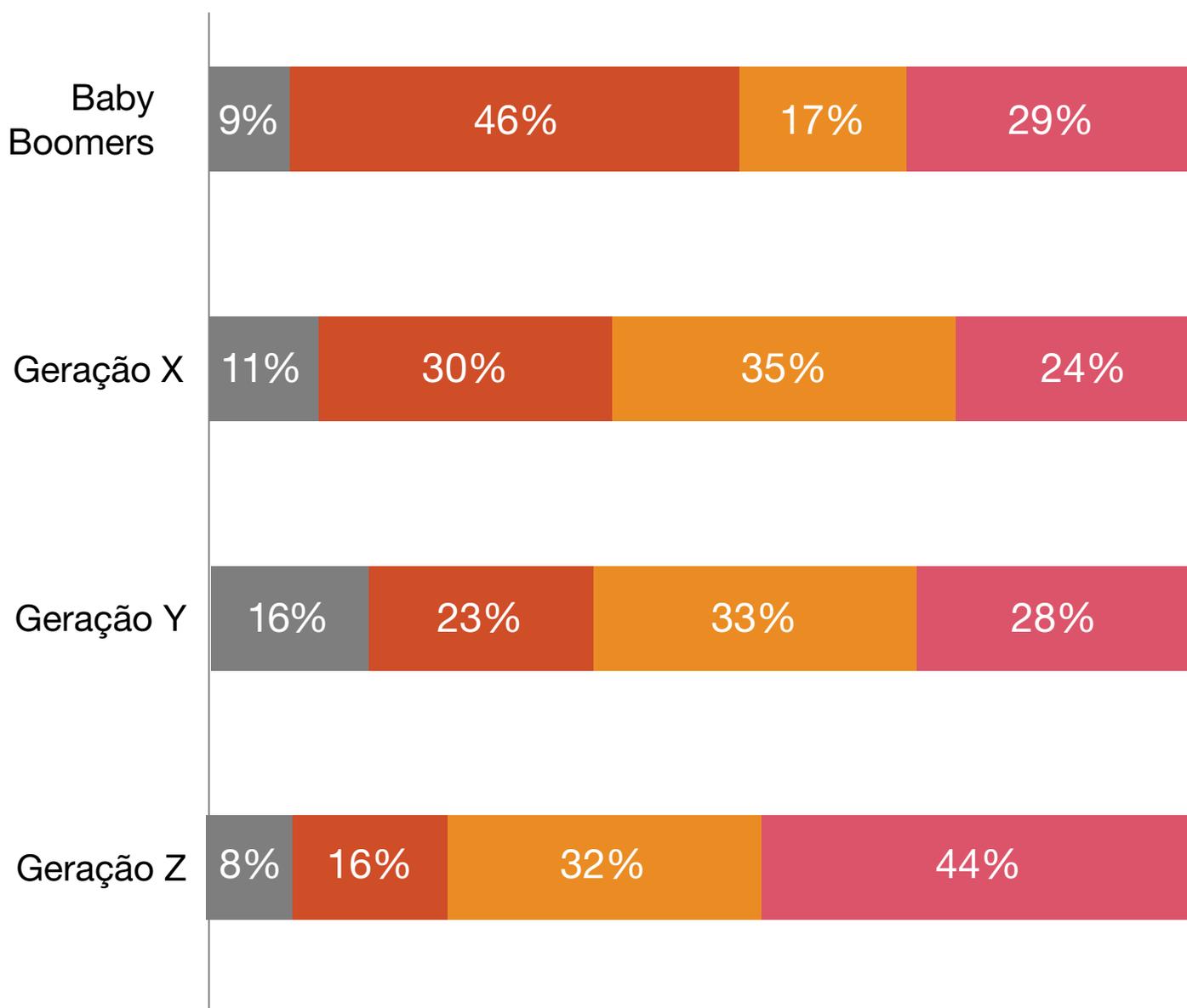




Geração

Os mais jovens tendem a optar por reuniões totalmente remotas ou híbridas opcionais.

- Presenciais
- Presenciais obrigatórias para quem estiver no escritório e remotas para os demais
- Com livre escolha entre presenciais e remotas
- Remotas

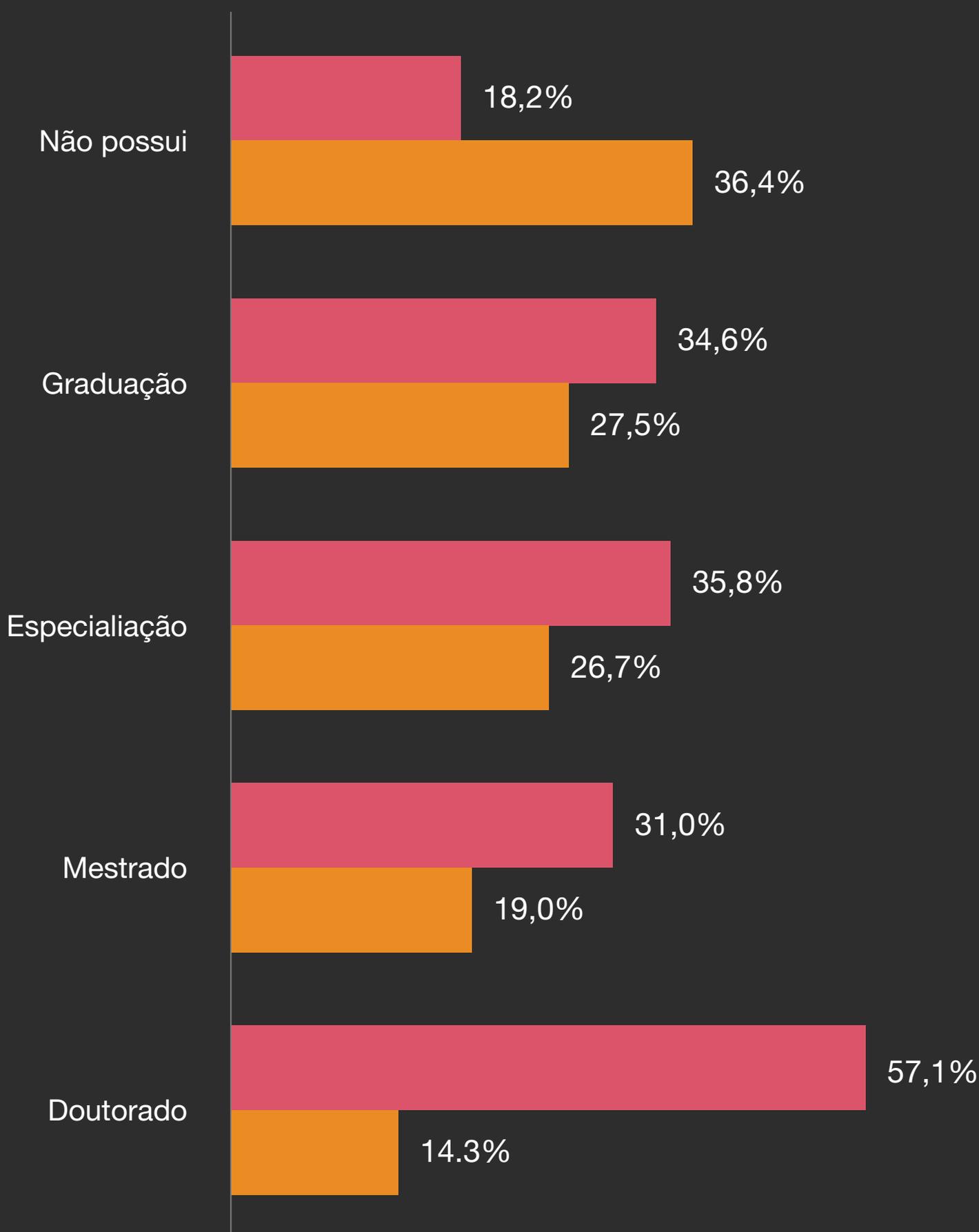


Escolaridade

Duas opções de reunião apresentam correlação com o nível de formação acadêmica: a preferência por reuniões híbridas opcionais tende a aumentar conforme o nível de formação acadêmica, enquanto a preferência por reuniões remotas segue o caminho inverso. Mas esse fenômeno pode ser um efeito das preferências geracionais, dado que os mais jovens tendem a ter menor nível de formação acadêmica. Assim, pessoas mais jovens e com menos graduação tendem a optar por reuniões totalmente remotas.

■ Reuniões com livre escolha entre presenciais e remotas

■ Remotas

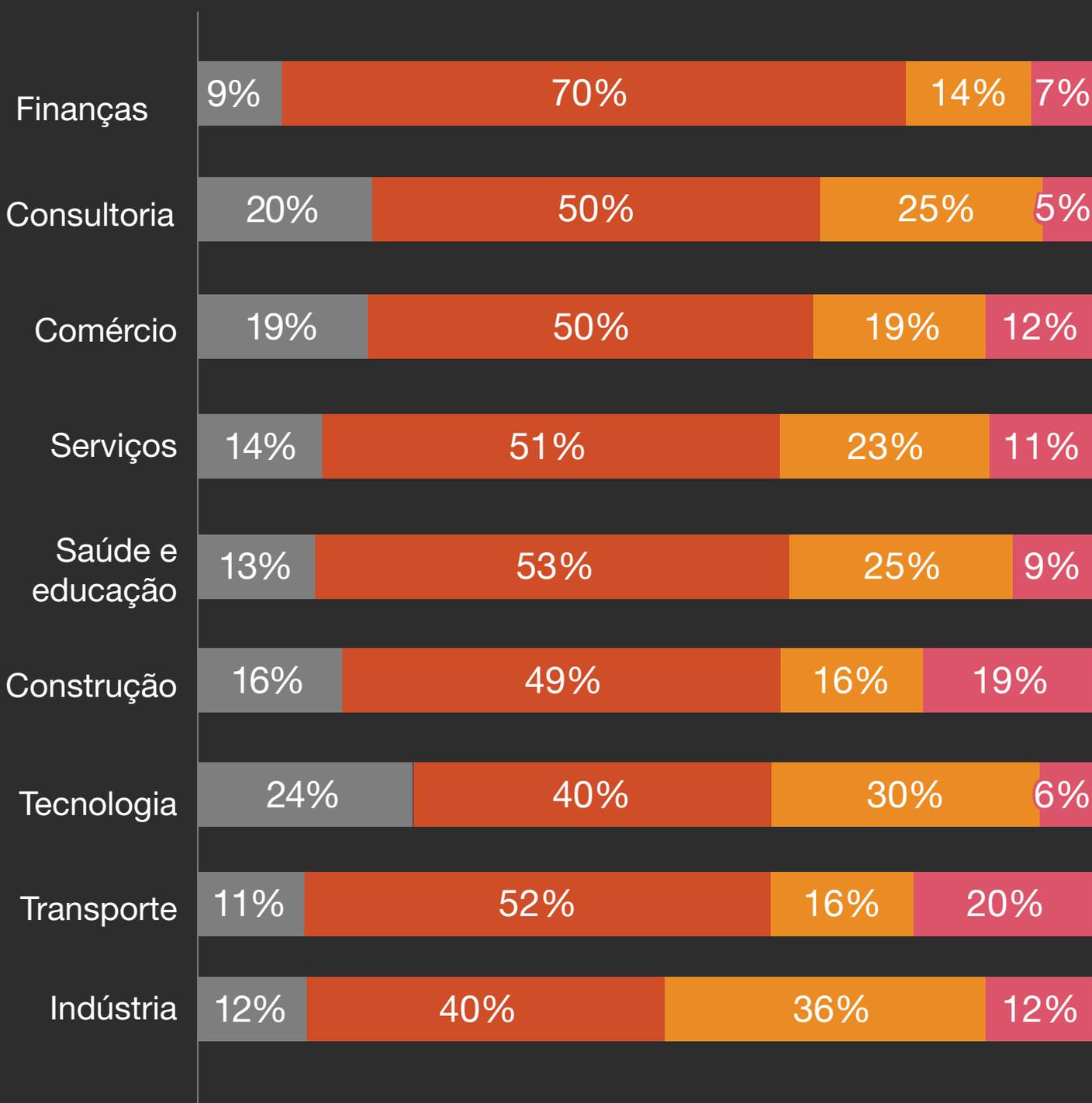




Uso de recursos de forma **mais eficiente**

Na visão dos colaboradores, há espaço para alocar recursos de forma mais eficiente na empresa, principalmente no segmento de indústria.

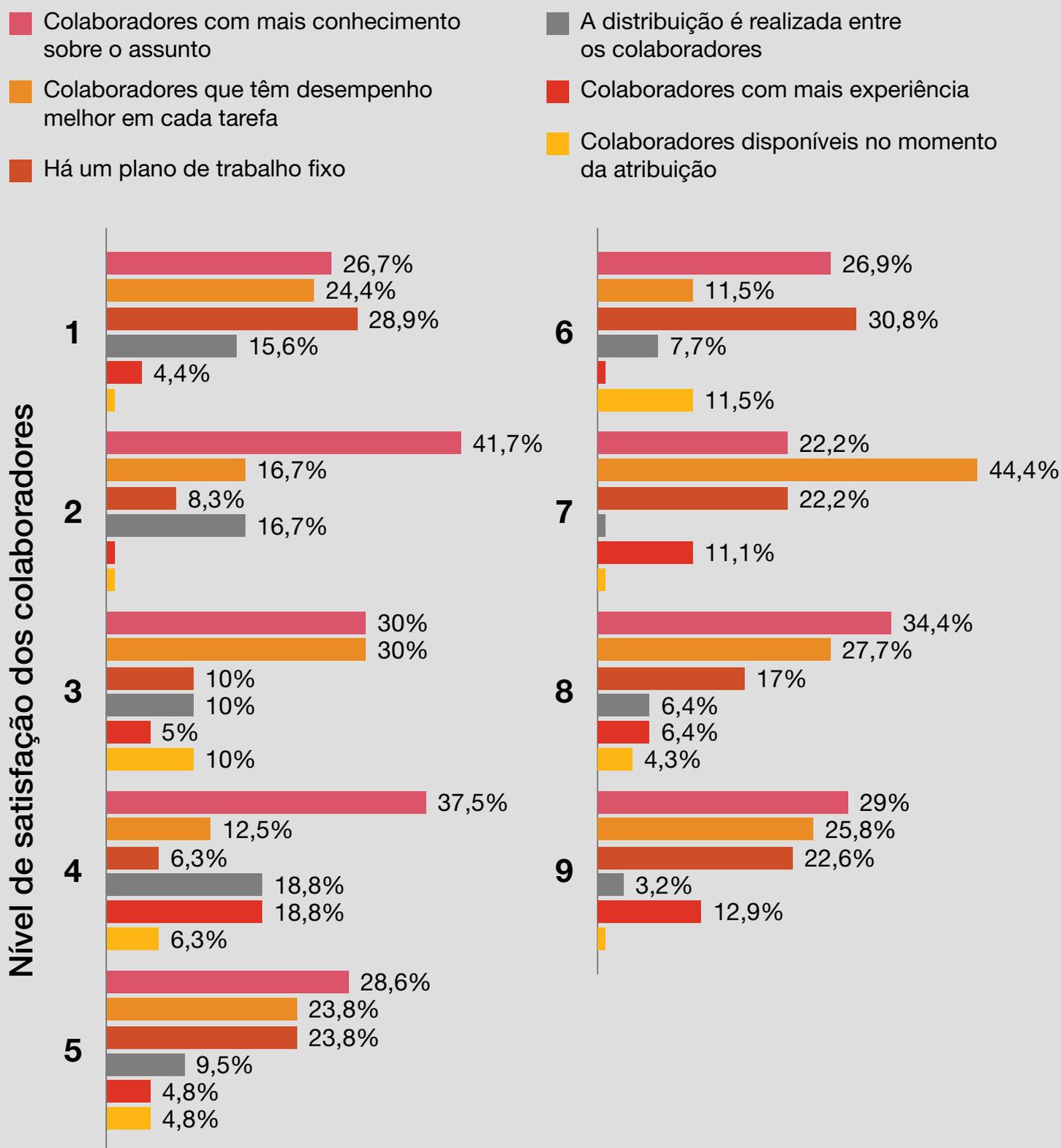
Os gestores e a empresa alocam recursos da forma mais eficiente? (por segmento de atuação)



Satisfação dos colaboradores com a maneira como estão alocados

O gráfico abaixo relaciona o nível de satisfação dos colaboradores com a forma como são alocados. Uma das hipóteses observadas é que eles estão mais satisfeitos com a distribuição de tarefas baseada em critérios tangíveis e meritocráticos, como experiência e bom desempenho nas funções.

Níveis de satisfação dos colaboradores (de acordo com a forma como são alocados pela empresa)



Outra questão relevante está relacionada à capacidade dos executivos de avaliar corretamente os colaboradores em um modelo híbrido de trabalho, uma vez que a validação pode estar associada fortemente à confiança - conforme mostra o próximo gráfico.

Confiança na liderança remota

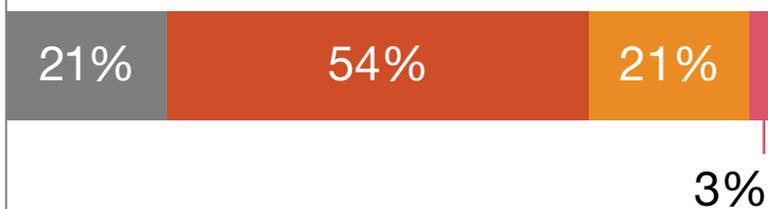
Os executivos mais adaptados ao trabalho remoto tendem a acreditar que é mais fácil alinhar os interesses da equipe com a liderança remota.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

Os atuais gestores não são preparados/capazes de realizar uma liderança remota



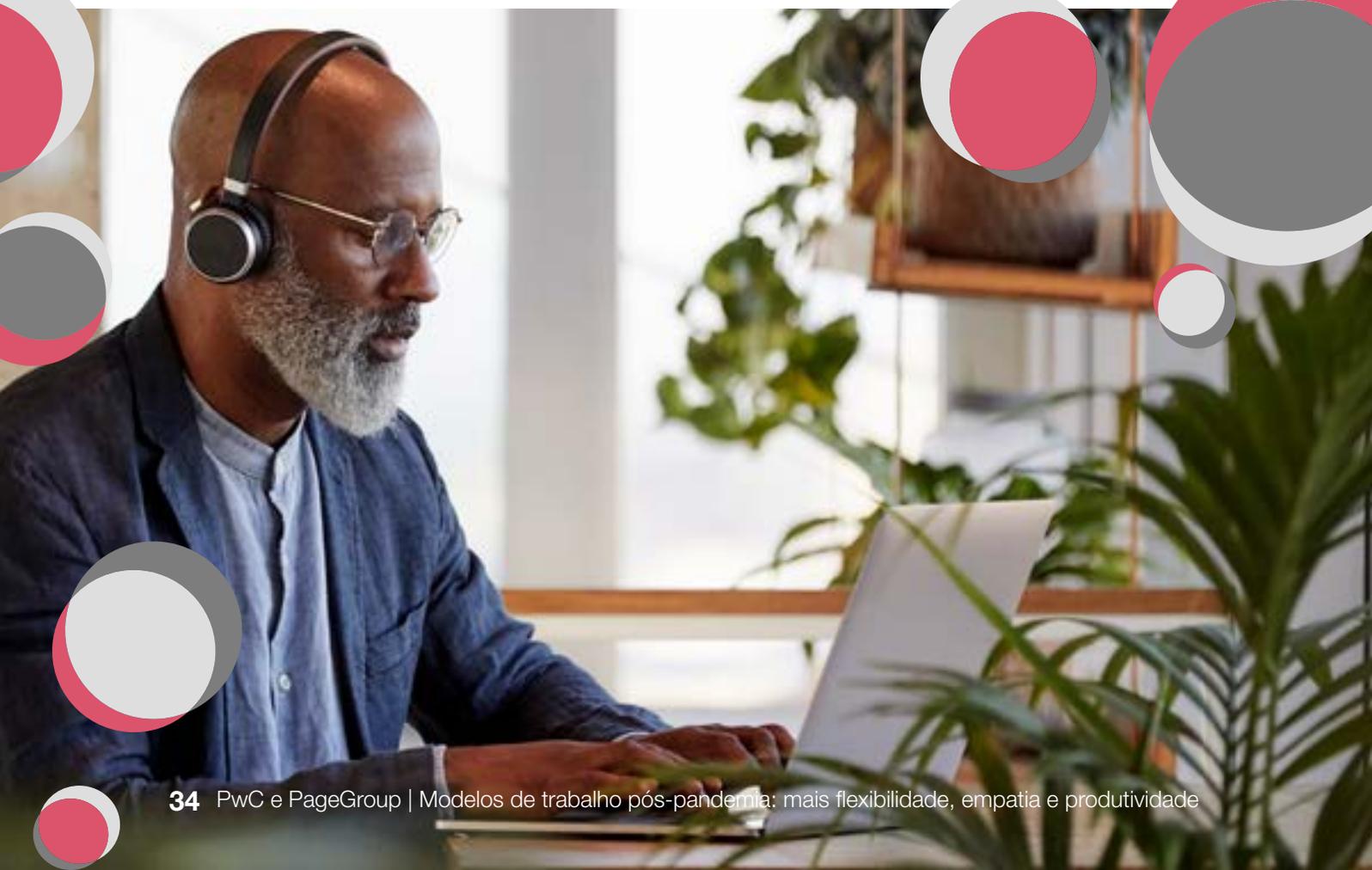
A liderança ainda tem muito a melhorar



A liderança se adaptou passivamente ao regime remoto



A liderança se adaptou ativamente ao regime remoto



A jornada de adaptação

1

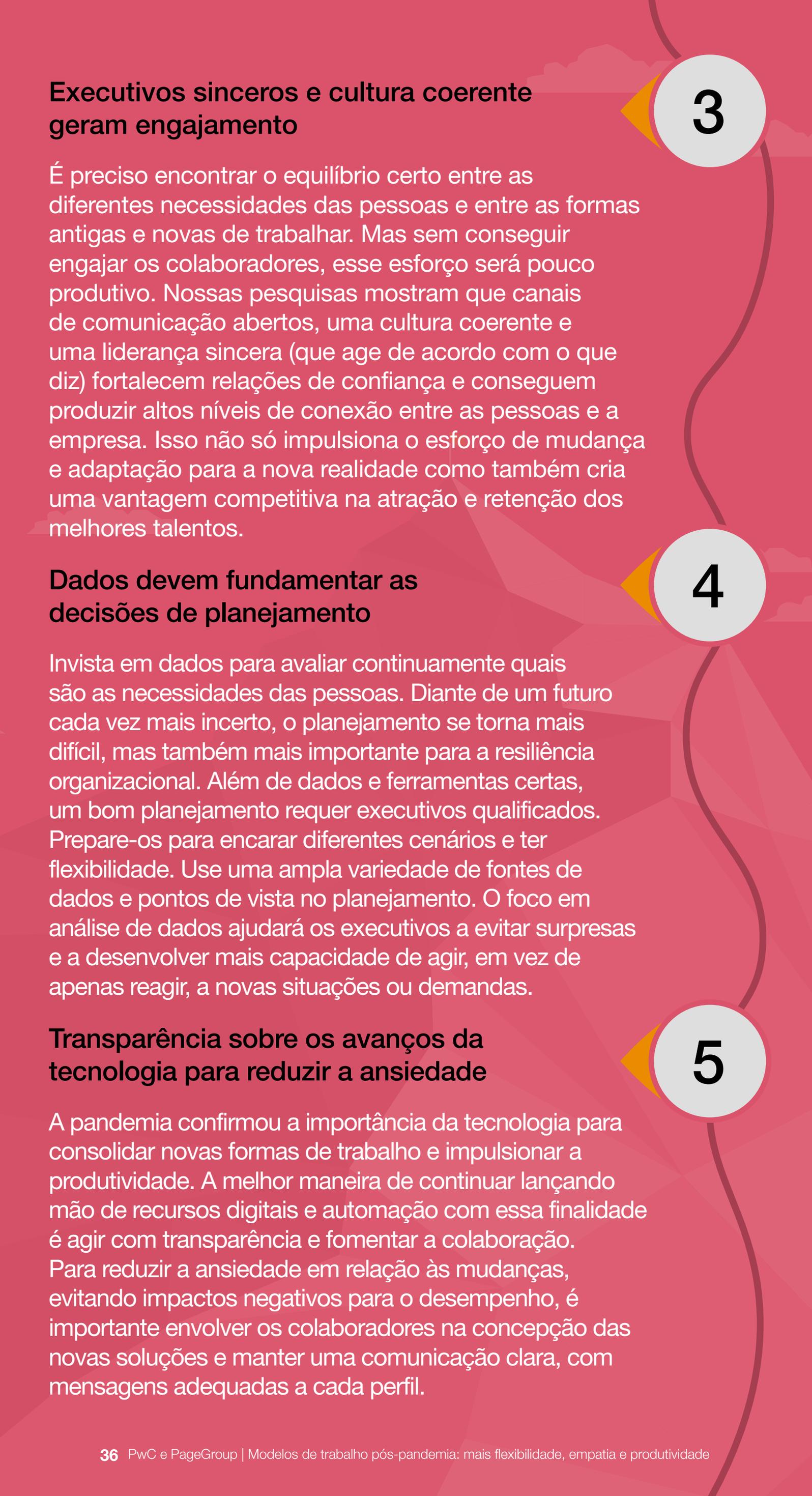
Empatia e flexibilidade para promover o bem-estar

Desenvolva uma cultura de empatia centrada no bem-estar dos colaboradores. Interagir com as pessoas e ouvi-las é importante para criar arranjos de trabalho flexíveis que respondam à necessidade de equilibrar vida pessoal e profissional. O bem-estar é o alicerce da saúde física e mental e tende a promover o bom desempenho – e a produtividade – no longo prazo.

2

O trabalho presencial precisa fazer sentido para todos

Se a rotina do trabalho em home office simplesmente se repetir no escritório – com seguidas reuniões virtuais, por exemplo – que razões os colaboradores terão para retornar? Uma estratégia de retorno ao escritório precisa levar em conta questões que tornem a experiência presencial empolgante e recompensadora. Por exemplo, é importante tornar a colaboração mais efetiva no escritório, oferecer mais apoio da liderança para aumentar a motivação das pessoas, além de promover momentos de descontração para aprofundar laços de confiança. A incorporação de elementos de hospitalidade e espaço como serviço no design do escritório pode ser um recurso útil.



3

Executivos sinceros e cultura coerente geram engajamento

É preciso encontrar o equilíbrio certo entre as diferentes necessidades das pessoas e entre as formas antigas e novas de trabalhar. Mas sem conseguir engajar os colaboradores, esse esforço será pouco produtivo. Nossas pesquisas mostram que canais de comunicação abertos, uma cultura coerente e uma liderança sincera (que age de acordo com o que diz) fortalecem relações de confiança e conseguem produzir altos níveis de conexão entre as pessoas e a empresa. Isso não só impulsiona o esforço de mudança e adaptação para a nova realidade como também cria uma vantagem competitiva na atração e retenção dos melhores talentos.

Dados devem fundamentar as decisões de planejamento

Invista em dados para avaliar continuamente quais são as necessidades das pessoas. Diante de um futuro cada vez mais incerto, o planejamento se torna mais difícil, mas também mais importante para a resiliência organizacional. Além de dados e ferramentas certas, um bom planejamento requer executivos qualificados. Prepare-os para encarar diferentes cenários e ter flexibilidade. Use uma ampla variedade de fontes de dados e pontos de vista no planejamento. O foco em análise de dados ajudará os executivos a evitar surpresas e a desenvolver mais capacidade de agir, em vez de apenas reagir, a novas situações ou demandas.

Transparência sobre os avanços da tecnologia para reduzir a ansiedade

A pandemia confirmou a importância da tecnologia para consolidar novas formas de trabalho e impulsionar a produtividade. A melhor maneira de continuar lançando mão de recursos digitais e automação com essa finalidade é agir com transparência e fomentar a colaboração. Para reduzir a ansiedade em relação às mudanças, evitando impactos negativos para o desempenho, é importante envolver os colaboradores na concepção das novas soluções e manter uma comunicação clara, com mensagens adequadas a cada perfil.

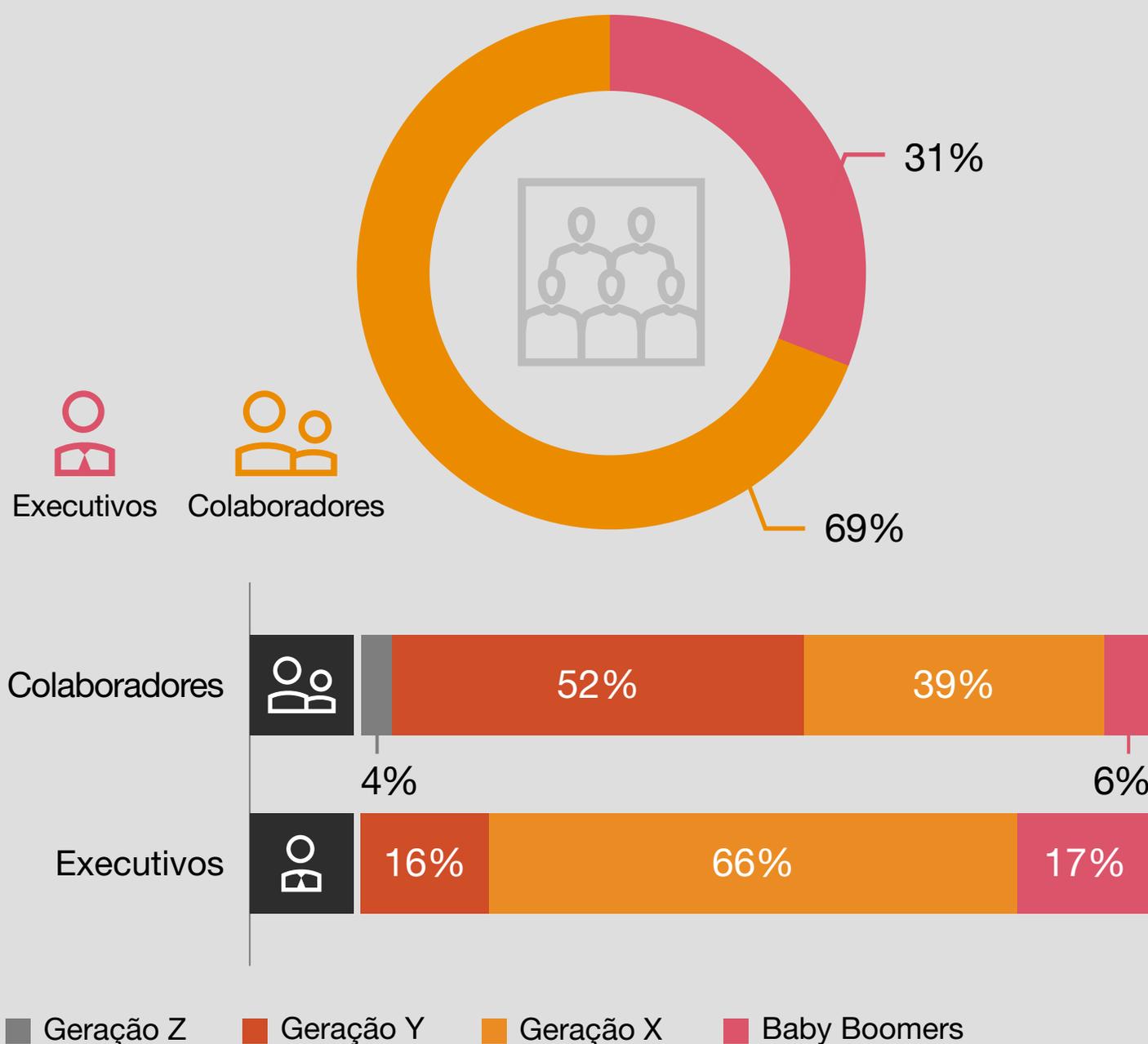
5

Sobre a **pesquisa**

O PageGroup e a PwC Brasil realizaram esta pesquisa com 289 executivos e 633 colaboradores, entre 17 de janeiro e 4 de fevereiro, para investigar quais são as preferências e as expectativas das pessoas em relação à volta ao trabalho presencial. A análise dos resultados foi conduzida pelo professor de estratégia e liderança da Fundação Getulio Vargas, Paul Ferreira.

Neste estudo, consideramos “executivos” os profissionais que ocupam posição C-Level. Os “colaboradores” são os profissionais de outras funções, como assistentes, analistas, coordenadores e gerentes.

Perfil dos participantes



Colaboradores são, em média, **10 anos mais jovens** do que os executivos: a geração X predomina entre executivos e a Y entre colaboradores.¹

¹ Definição dos recortes de geração: Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1960); Geração X (nascidos entre 1961 e 1979); Geração Y (nascidos entre 1980 e 1994); e Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010).

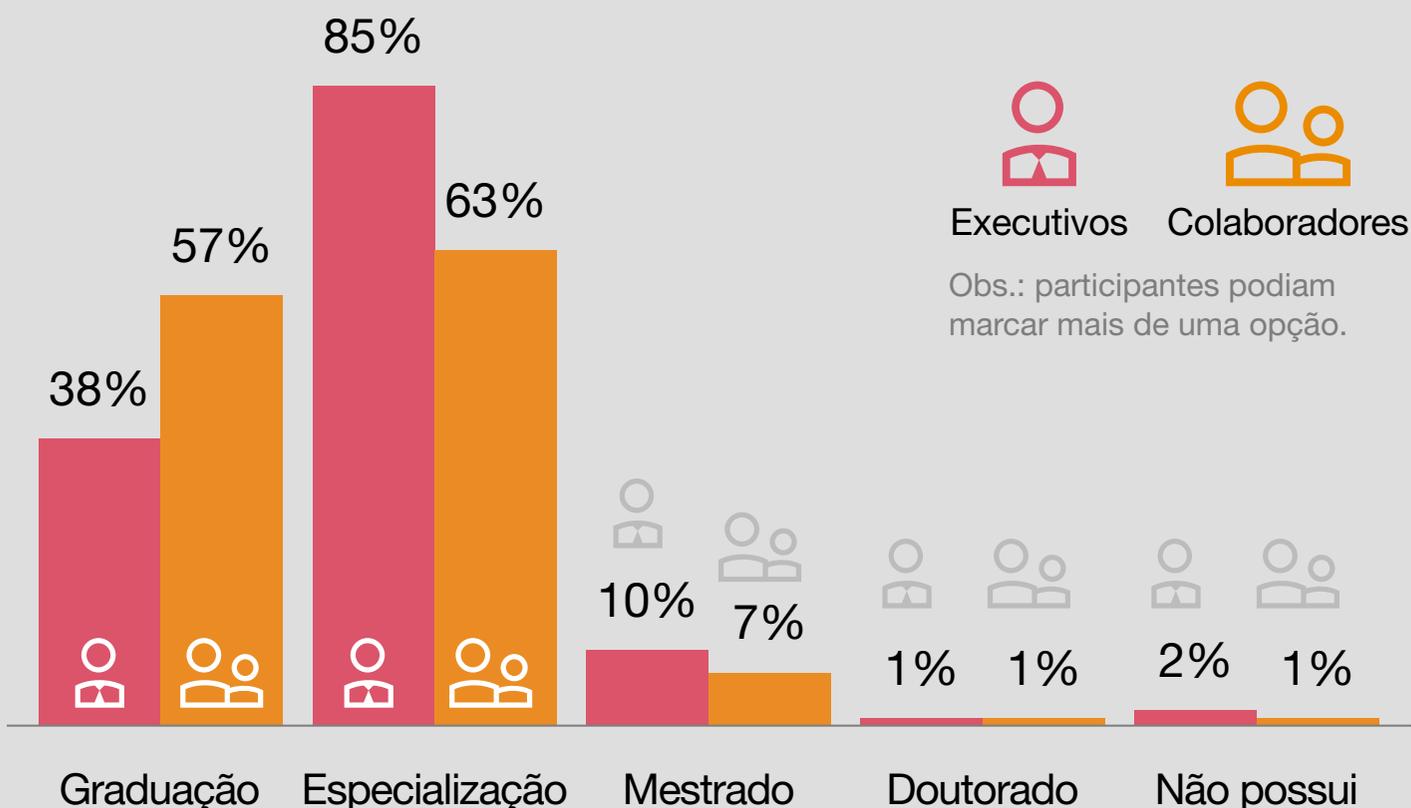
i Brancos prevalecem nos dois grupos

 **77%**
dos executivos

 **58%**
dos colaboradores

 **80%**
estão concentrados
no Sudeste

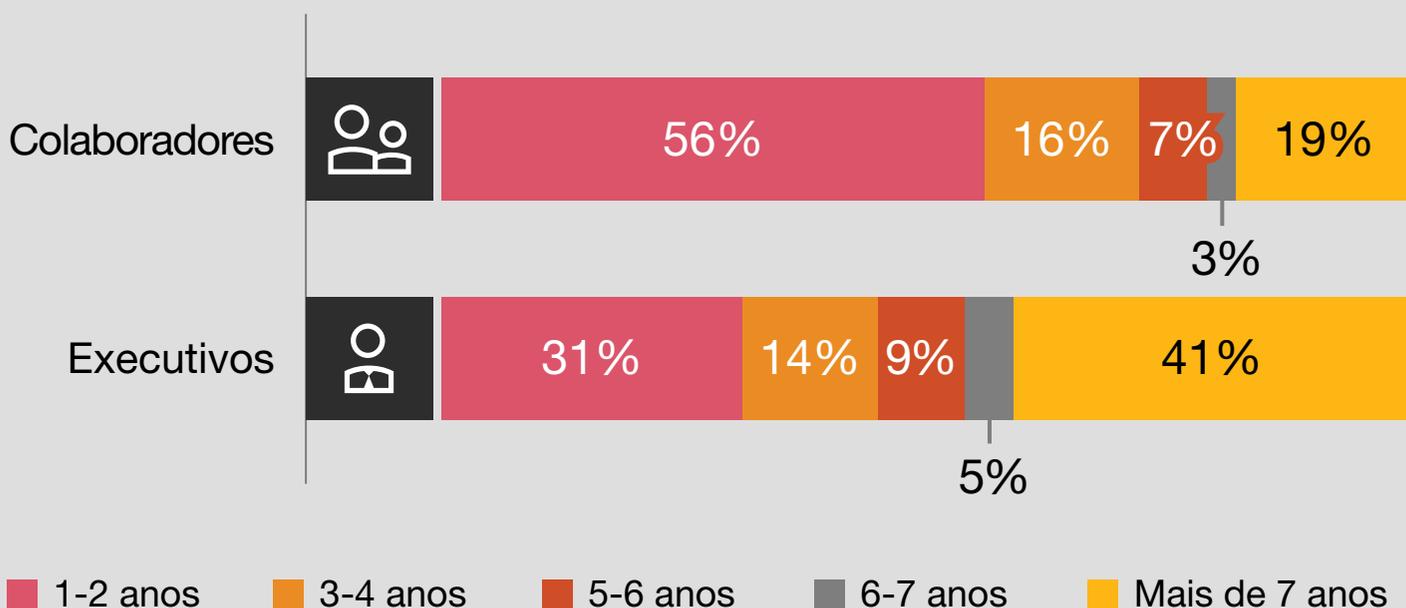
Escolaridade



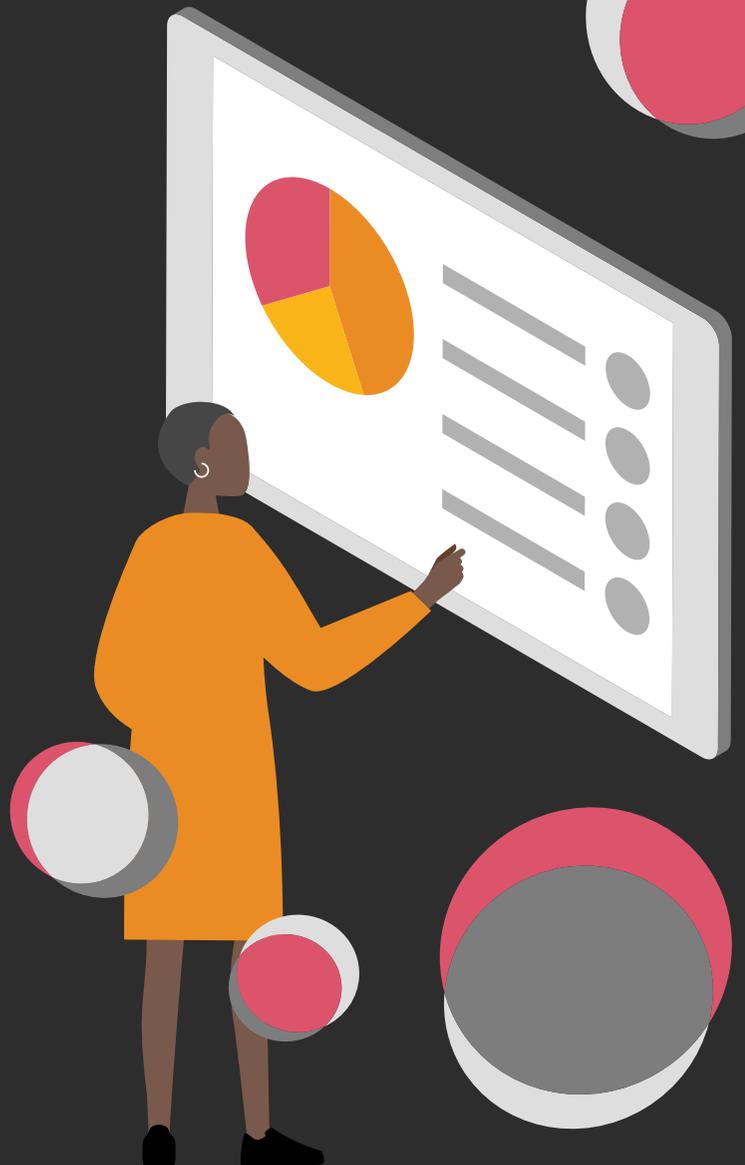
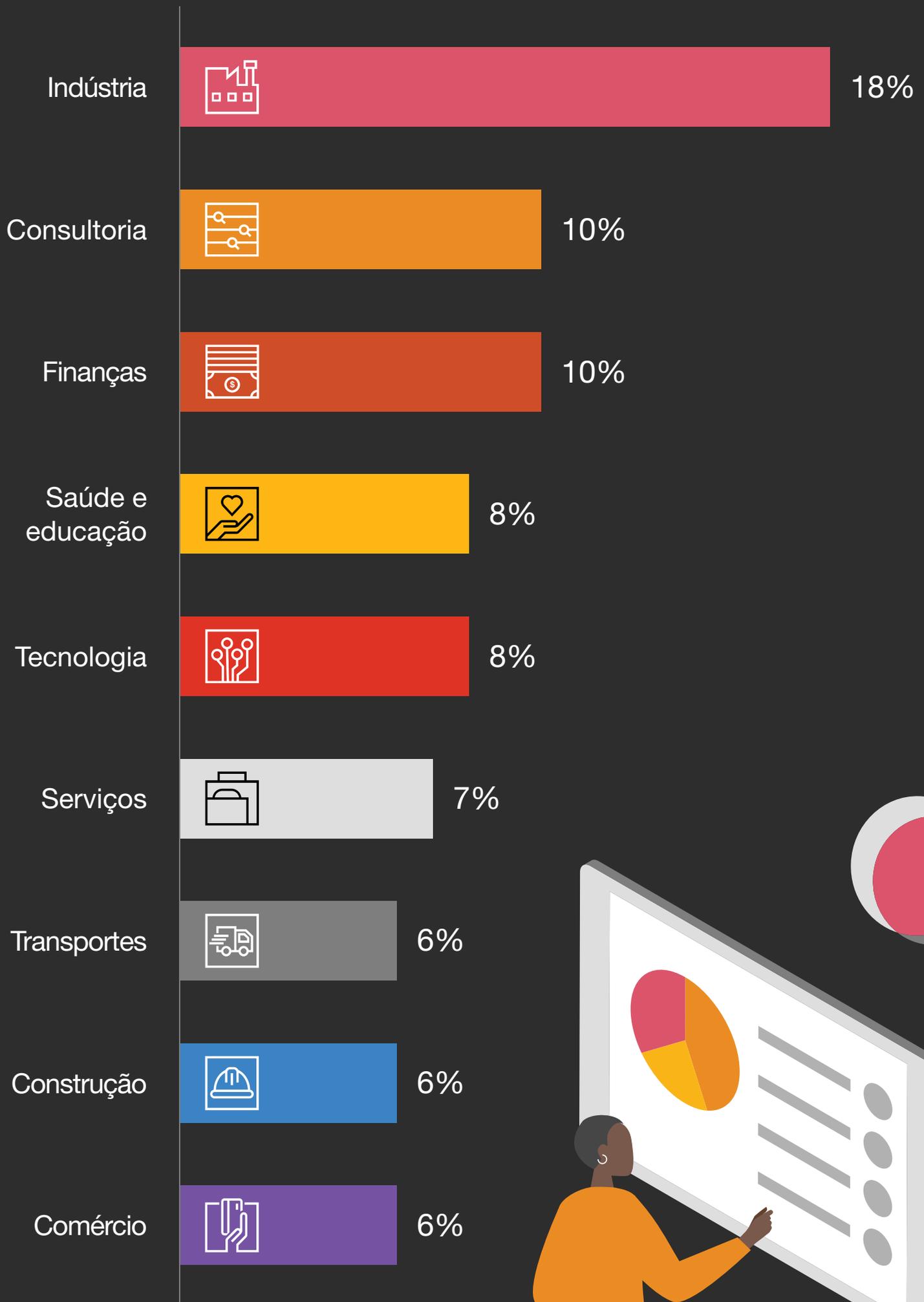
56%
dos colaboradores
têm menos de 2
anos de empresa.



Entre os executivos,
46%
têm mais de 6 anos.



Principais setores pesquisados



Contatos

Tatiana Fernandes

Sócia e líder de Capital Humano da
PwC Brasil

tatiana.fernandes@pwc.com

Ricardo Basaglia

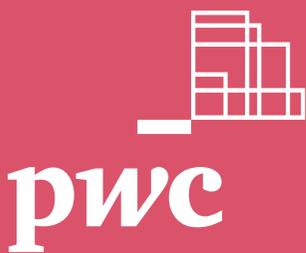
CEO do PageGroup Brasil

ricardobasaglia@michaelpage.com.br

Paul Ferreira

Professor de Estratégica e Liderança
e diretor do mestrado profissional em
Administração na Fundação Getulio
Vargas (FGV EAESP)

paul.ferreira@fgv.br



www.pwc.com.br

PageGroup

www.michaelpage.com.br

 PwC Brasil  @PwCBrasil  PwC Brasil  @PwCBrasil  PwC Brasil  @PwCBrasil

 PageGroup Brasil  @pagegroupbr  @MichaelPageBR  PageGroup Brasil

O conteúdo deste material destina-se apenas à informação geral, não constitui uma opinião, ou entendimento da PwC, e nem pode ser utilizado como, ou em substituição, a uma consulta formal a um profissional habilitado.

© 2022 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure