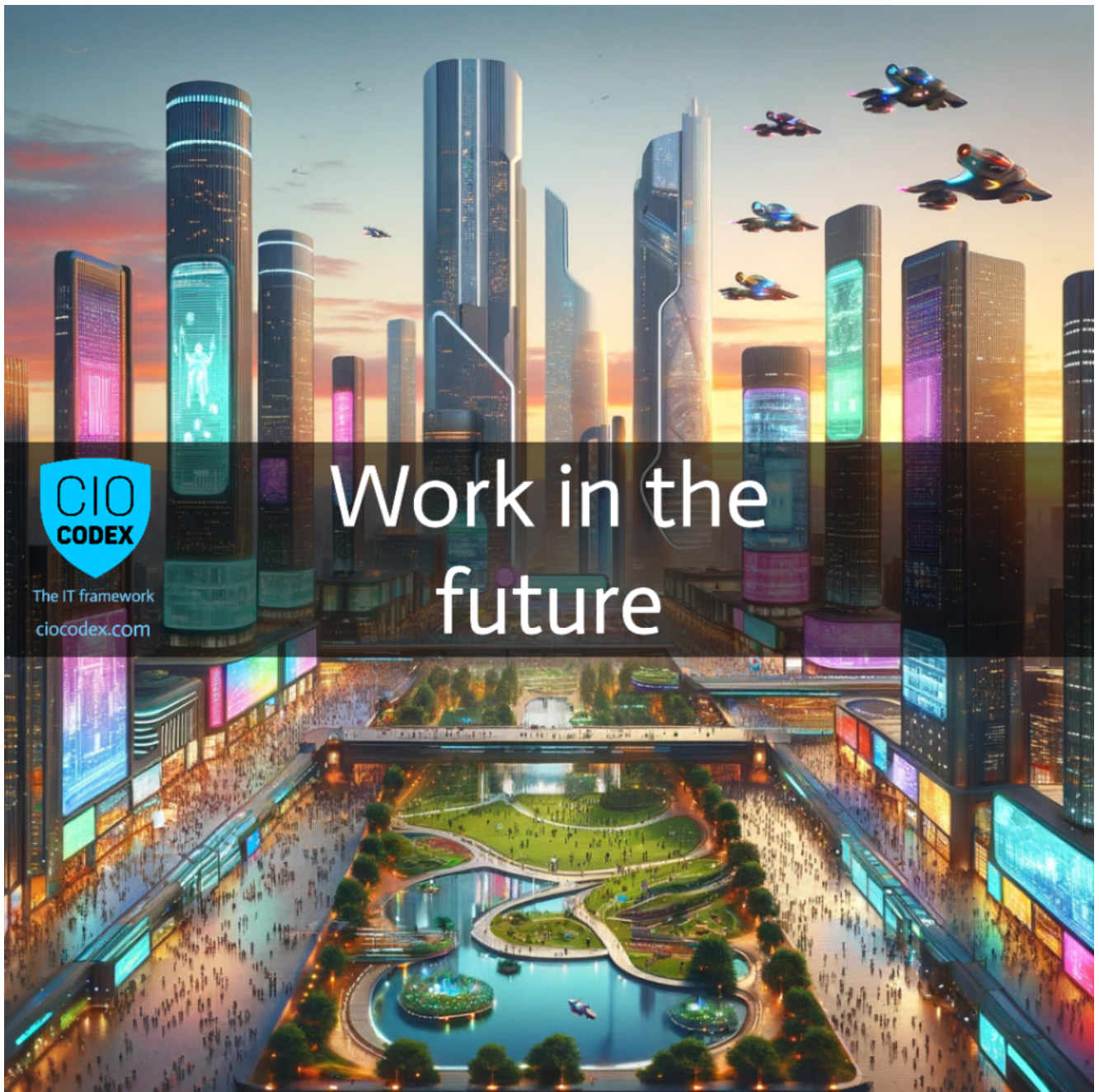




# A semana de trabalho com 4 dias: um tema em evolução



# A semana de 4 dias úteis

E o tema da semana com quatro dias úteis de trabalho segue avançando ao redor do mundo.

Vale ler essa matéria da ComputerWorld:

<https://www.computerworld.com/article/3692895/massachusetts-lawmakers-file-bill-to-create-4-day-workweek-pilot.html>

Segundo ela, esse é um conceito que já atravessou o oceano Atlântico e agora chegou também nos EUA. E se a história quer dizer algo, é bem provável que em algum momento passe a ser discutida aqui na América do Sul também.

## O contexto atual

No contexto atual, o debate sobre a viabilidade de uma semana de trabalho com quatro dias úteis ganha espaço nas esferas corporativa e legislativa, refletindo uma tendência global em direção à maior flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

O conceito, que outrora poderia ser visto como uma ideia pitoresca ou sem sentido, tem se tornado cada vez mais uma discussão séria sobre a reformulação das normas, regras e leis trabalhistas.

A experiência do teletrabalho, acelerada pela pandemia de COVID-19, demonstrou a possibilidade de que os modelos de trabalho não precisam estar ancorados a estruturas rígidas para serem eficazes.

A produtividade, em muitos casos, não apenas se manteve estável, mas apresentou incrementos notáveis, desencadeando um questionamento sobre a necessidade de se repensar a distribuição da carga horária de trabalho.

# Adoção

Empresas pioneiras na adoção de um modelo de semana de trabalho reduzida reportaram benefícios significativos, entre eles o aumento da satisfação dos funcionários, a diminuição dos níveis de estresse e a melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Tal contexto sugere que uma mudança de paradigma pode estar em curso, onde a mensuração do desempenho laboral se deixa de focar nas horas trabalhadas e passa a abordar os resultados efetivamente entregues.

É interessante notar que, paralelamente ao interesse empresarial, iniciativas legislativas como a proposta em Massachusetts EUA, buscam validar e estabelecer um quadro regulatório para uma semana de trabalho de quatro dias.

O programa piloto proposto, além de fornecer um espaço para as empresas testarem o modelo sem perda de remuneração ou benefícios para os funcionários, oferece incentivos fiscais para a participação e coleta de dados necessária.

## Desafios e resultados

É importante reconhecer que a transição para uma semana de trabalho reduzida não é isenta de desafios, pois questões como a reorganização das tarefas, a necessidade de manter a continuidade dos serviços, e os custos associados com a alteração de contratos e sistemas de gestão são apenas algumas das considerações a serem feitas. Ademais, há a necessidade de se considerar as implicações em termos de custos para os empregadores, um ponto que ainda necessita de um exame mais detalhado e contextualizado.

A mudança de comportamento e paradigmas, frequentemente atribuída a uma evolução geracional, aponta para uma sociedade que valoriza cada vez mais o bem-estar e a qualidade de vida.

A busca por um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal está, sem dúvida,

redefinindo as expectativas dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.

Isto pode levar à conclusão de que para uma parcela significativa da força de trabalho, a opção por uma semana de trabalho mais curta, mesmo que associada a uma redução proporcional na remuneração, pode ser preferível.

A expectativa é que, com a implementação de programas pilotos e a continuidade dos debates sobre o tema, haverá uma melhor compreensão sobre como as organizações e os colaboradores podem se beneficiar mutuamente de um modelo de trabalho com dias reduzidos.

O acompanhamento de experiências em diferentes geografias, incluindo países em desenvolvimento como o Brasil, será crucial para compreender como a redução da jornada de trabalho pode ser adaptada a diversos contextos econômicos e culturais.

## **O que esperar para o futuro**

Em resumo, o futuro da semana de trabalho de quatro dias pode não estar totalmente claro, mas sua incorporação progressiva ao cotidiano das organizações sinaliza um movimento em direção a uma maior flexibilidade laboral.

As organizações que se anteciparem a essa tendência, adaptando-se e inovando, poderão não só atrair e reter talentos, mas também melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores e, conseqüentemente, sua performance no mercado.

Enfim, vale ficar atento e acompanhar como esse tema se desenrola e evolui ao longo dos próximos anos, igualmente ao longo de diferentes fases dos ciclos econômicos (crescimento, crises e tudo aquilo que acontece no meio).

## **O modelo de trabalho vai muito além do**

# local de trabalho

Quando se pensa em modelo de trabalho (que por sua vez é apenas um dos componentes do Operating Model) é importante considerar que adição ao tema do modelo híbrido, remoto ou físico, se faz necessário também comentar sobre outros conceitos e práticas que estão se tornando cada dia mais discutidos e disseminados no mundo corporativo:

1 - Trabalho flexível.

2 - Cultura de colaboração.

3 - Liderança empática.

4 - Gestão por resultados (outcomes) e não tempo de trabalho (hours of work).

5 - Accountability X Autonomy

6 - Visão “científica” da produtividade

Na sequência busco explorar um pouco mais cada um desses temas.

## **1) - Trabalho Flexível**

O conceito de trabalho flexível transcende a mera adaptação de horários, abrangendo uma redefinição profunda de como, onde e quando o trabalho é realizado.

Na era digital, o trabalho flexível é uma resposta adaptativa às necessidades de uma força de trabalho diversificada e dispersa geograficamente.

A flexibilidade no trabalho não se limita a permitir que os funcionários escolham seus horários; envolve a criação de um sistema que oferece diversas modalidades de trabalho, como remoto, híbrido e in site, dependendo das demandas do projeto e preferências individuais.

Este modelo demonstra um aumento significativo na produtividade, pois alinha as exigências do trabalho às condições ótimas para cada indivíduo, resultando em um comprometimento maior e em uma diminuição da fadiga e do estresse.

As organizações que adotam essa abordagem notam não apenas um aumento na satisfação dos colaboradores, mas também uma melhoria palpável nos resultados entregues.

Agora falando especificamente sobre o modelo de trabalho presencial, remoto ou híbrido, sigo acreditando no modelo híbrido, ao menos para as profissões em que ela é cabível e para as pessoas que valorizam isso.

Em primeiro lugar, vale lembrar que a adoção massiva do modelo de trabalho remoto foi uma mudança enorme no paradigma para muitos, mas é preciso dar uma melhor dimensão do quão “massiva” foi essa adoção.

Os números mostram que diferentemente do que a “bolha” em que vivemos no mundo de IT pode nos fazer pensar, não foi “todo mundo” que passou a trabalhar remoto.

Pelos números dos EUA, o trabalho remoto aumentou de cerca de 6 para “apenas” 18% do total de pessoas no ápice da crise de 2020.

Bem menos do que a percepção geral de que “quase todo mundo” passou a trabalhar remoto.

Mas ainda assim, o aumento na qualidade de vida por conta da flexibilidade para balancear as questões domésticas e corporativas é muito valioso e positivo no resultado líquido da produtividade decorrente da felicidade e engajamento.

Menos tempo no trânsito (e respectivo estresse no deslocamento), menor custo de vida (transporte, morar em localidades mais baratas), mais tempo com a família (e todos os benefícios difíceis de quantificar decorrentes disso), etc.

Mas sou realista quanto ao híbrido não ser a resposta para tudo (ou ser viável para todo tipo de atividade) e ter os seus desafios.

Vejo que traz uma dificuldade em se manter os vínculos entre as pessoas e as

empresas, assim como de se criar ou cultivar uma cultura forte, e algumas pesquisas já demonstram isso.

Grandes coisas acontecem quando as pessoas sentem fazer parte de algo maior, criando um ciclo de evolução, inovação e disrupção.

Daí a importância de se manter abertos os canais e potencializar as oportunidades de interação presencial para a “colisão de ideias”, pois existe uma “magia” da interação presencial difícil de ser igualada pelo remoto, como o “acaso” ou as interações não planejadas de “bate-papo no café” (vide “De onde vêm as boas ideias”).

É uma questão de se buscar o equilíbrio, considerando que o modelo ideal varia para cada tipo de organização, sem uma fórmula única de sucesso!

## **2) - Cultura de Colaboração**

A cultura de colaboração em um ambiente de trabalho caracteriza-se pela promoção ativa de uma mentalidade que valoriza o compartilhamento de ideias, a co-criação e o suporte mútuo entre os membros da equipe.

No contexto de modelos de trabalho híbridos, esta cultura é fundamental para garantir que a distância física não se torne uma barreira para a integração e inovação.

A colaboração intencional, apoiada por ferramentas tecnológicas que facilitam a comunicação e a gestão de projetos, permite que as equipes funcionem como unidades coesas apesar da dispersão geográfica.

Essa abordagem é reforçada por sessões regulares de brainstorming e revisões de projeto que incentivam a participação de todos.

Ao priorizar uma cultura de colaboração, as organizações podem superar os desafios tradicionais associados ao trabalho remoto e maximizar as vantagens da diversidade de perspectivas.

## **3) - Liderança Empática**

A liderança empática surge como um pilar central para o sucesso dos modelos de trabalho modernos.

Líderes empáticos são aqueles que entendem e se preocupam com as circunstâncias e bem-estar de seus colaboradores.

Eles são adeptos de ouvir ativamente e responder de maneira considerada às preocupações da equipe, o que é especialmente crítico em um ambiente híbrido ou totalmente remoto.

A liderança empática envolve reconhecer que cada membro da equipe possui diferentes necessidades e motivações e que a satisfação no trabalho é diretamente influenciada pelo suporte emocional e profissional que recebem.

Esta forma de liderança não só melhora a moral e o engajamento, mas também impulsiona a inovação, pois os colaboradores sentem-se seguros e valorizados para explorar novas ideias e abordagens.

#### **4) - Gestão por Resultados e Não por Tempo de Trabalho**

Migrar de uma gestão focada em horas trabalhadas para uma orientada a resultados é uma transformação que realça a eficiência e a eficácia.

Esta abordagem avalia os funcionários pelos resultados entregues, independentemente do número de horas trabalhadas, promovendo um ambiente onde a qualidade do output é mais valorizada do que a quantidade de input.

Esta metodologia beneficia tanto a organização quanto os colaboradores, pois fomenta um sentido de propriedade e responsabilidade sobre o trabalho realizado, ao mesmo tempo que oferece flexibilidade para gerenciar o tempo de forma que melhor se adapte às demandas pessoais e profissionais de cada um.

#### **5) - Accountability X Autonomy**

A relação entre accountability (responsabilidade) e autonomy (autonomia) é delicada e



essencial para o sucesso organizacional.

Autonomia no trabalho refere-se à liberdade que os funcionários têm para definir o modo de realizar suas tarefas e gerenciar seu tempo.

Contudo, para que esta autonomia seja eficaz, ela deve ser equilibrada com a accountability, onde os colaboradores são responsáveis pelos resultados de seu trabalho.

Este equilíbrio promove um ambiente de confiança mútua, onde os funcionários são motivados a performar em seu melhor nível, sabendo que têm o suporte e a confiança da liderança para fazer escolhas estratégicas.

## **6) - Visão “Científica” da Produtividade**

A abordagem científica da produtividade no local de trabalho envolve a utilização de dados e evidências para entender melhor os fatores que contribuem para a eficácia dos funcionários.

Esta visão baseia-se em análises quantitativas e qualitativas para avaliar como diferentes práticas de trabalho impactam a produtividade.

Por meio de pesquisas, análises de desempenho e feedbacks regulares, as organizações podem identificar quais práticas maximizam tanto a satisfação dos colaboradores quanto os resultados para a empresa.

Tal abordagem permite uma constante adaptação e melhoria dos processos de trabalho, assegurando que as decisões de gestão sejam informadas e orientadas por dados concretos, e não apenas por intuições ou suposições.

# **CIO Codex Framework - IT Operating**

# Model

Um IT Operating Model é a forma como a área de tecnologia da informação (TI) de uma organização opera para entregar valor aos seus clientes internos e externos.

Ele define os processos, indicadores, organização, pessoas e ferramentas que a TI utiliza para planejar, projetar, implementar, gerenciar e melhorar os serviços e soluções de TI que suportam os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Um IT Operating Model não é o mesmo que uma estrutura organizacional, que é apenas o desenho dos papéis e responsabilidades da TI, mas sim um conjunto integrado de elementos que determinam como a TI funciona como um todo.

De forma resumida, abaixo são listados os 10 principais componentes de um Operating Model, os quais são melhor detalhados dentro do tópico Operating Model do CIO Codex Framework (Operating Model – CIO Codex):

## 1 - IT Capability & Process Model

O componente IT Capability & Process Model é um dos elementos mais cruciais para a eficácia e eficiência da função de TI em uma organização.

Este modelo engloba as habilidades, competências e processos que a Área de Tecnologia deve possuir e gerenciar para cumprir seus objetivos estratégicos e operacionais.

O IT Capability & Process Model é estruturado em torno de duas dimensões principais: 'capabilities' (capacidades) e 'processes' (processos).

## 2 - Communication Model

O componente Communication Model representa um aspecto essencial na gestão eficiente da Área de Tecnologia, abordando nada menos do que os aspectos da comunicação.

Este modelo aborda os métodos, canais, estilos, propósitos e objetivos da comunicação dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

É um mapa que orienta como as informações são compartilhadas, assegurando que as mensagens sejam entregues de maneira clara, eficaz e no tempo certo.

### **3 - People Sourcing Model**

O componente People Sourcing Model é fundamental na estratégia de gestão de recursos humanos da Área de Tecnologia.

Ele abrange a abordagem de como a TI adquire, gerencia e aloca seu capital humano, considerando tanto recursos internos quanto externos.

Este modelo contempla estratégias de contratação, parcerias com fornecedores, terceirização e o equilíbrio entre diferentes modalidades de trabalho.

### **4 - Performance Model**

O Performance Model é um componente com foco em estruturar e monitorar o desempenho da Área de Tecnologia.

Este modelo é composto por Objectives and Key Results (OKRs), Key Performance Indicators (KPIs), métricas, metas e incorpora técnicas de melhoria contínua.

Sua aplicação é fundamental para alinhar as operações de TI aos objetivos estratégicos da organização, avaliando o progresso e identificando oportunidades para aprimoramento.

### **5 - Working Model**

O componente Working Model define como o trabalho é realizado na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange não apenas as práticas de trabalho, mas também os modelos de ferramentas, automação, locais de trabalho (sites) e turnos (shifts), oferecendo uma visão abrangente de como as operações de TI são estruturadas e executadas.

O Working Model é fundamental para assegurar que a Área de Tecnologia opere com eficiência e eficácia, adaptando-se às necessidades e desafios do ambiente de negócios.

## **6 - IT Organization Model**

O componente IT Organization Model define a estrutura organizacional da Área de Tecnologia.

Este modelo estabelece como a TI é estruturada em termos de departamentos, equipes, hierarquias e linhas de relatório.

Ele determina a distribuição de responsabilidades e autoridades, otimizando a gestão de recursos e a execução de estratégias.

## **7 - Roles & Responsibilities Model**

O componente Roles & Responsibilities Model estabelece a clareza das funções e responsabilidades dentro da Área de Tecnologia.

Este modelo especifica os papéis individuais e coletivos, detalhando as expectativas e obrigações associadas a cada posição dentro da equipe de TI.

O Roles & Responsibilities Model é fundamental para a eficiência operacional e a eficácia da gestão na Área de Tecnologia. o definir claramente as funções e responsabilidades.

## **8 - Decisions & Power Model**

O componente Decisions & Powers Model estabelece como as decisões são tomadas

dentro da Área de Tecnologia e quem detém o poder para fazê-las.

Este modelo aborda a alocação de autoridade e responsabilidade, especificando quem pode tomar quais tipos de decisões e em que nível.

O Decisions & Powers Model é fundamental para a governança eficaz da TI, assegurando que as decisões sejam tomadas de maneira eficiente, transparente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

## **9 - Management Model**

O componente Management Model define como a liderança e a gestão são exercidas na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange desde estilos de liderança e práticas de gestão até estruturas organizacionais, como gestão direta e matricial, e influencia diretamente a cultura, o desempenho e a eficácia da equipe de TI.

O Management Model é essencial para garantir que a Área de Tecnologia seja liderada e gerida de maneira eficaz, alinhando as atividades de TI com os objetivos estratégicos da organização.

## **10 - Internal & External Interfaces Model**

O Internal & External Interfaces Model define e gerencia as interfaces e interações da Área de Tecnologia tanto internamente, entre seus diversos departamentos, quanto externamente, com outras unidades de negócios da empresa e entidades externas.

Este modelo detalha os processos, tarefas e mecanismos de interação que facilitam a comunicação eficaz e a colaboração estratégica.

Este modelo é vital para a eficiência e eficácia da TI, assegurando que as operações internas estejam alinhadas e que a colaboração com outras unidades de negócios e entidades externas seja produtiva e alinhada aos objetivos estratégicos.

# Por que ele é importante para o sucesso da organização?

A importância de um IT Operating Model bem definido e alinhado com as necessidades e expectativas da organização é evidente em um cenário de transformação digital, onde a TI é vista cada vez mais como um parceiro estratégico e um habilitador de inovação e competitividade.

Um IT Operating Model eficaz permite que a TI seja:

- Ágil e flexível para se adaptar às mudanças no ambiente de negócios e às demandas dos usuários.
- Eficiente e produtiva, otimizando o uso dos recursos e entregando valor com qualidade e velocidade.
- Colaborativa e integrada, trabalhando de forma coordenada com as demais áreas da organização e com os fornecedores externos.
- Orientada a resultados e ao cliente, focando nas necessidades e na satisfação dos usuários finais dos serviços e soluções de TI.
- Inovadora e criativa, buscando novas formas de resolver problemas e gerar valor para a organização.

## Não existe “one size fits all”

Um aspecto muito interessante dentro desse tópico é que por mais que existam visões conceituais, boas práticas, cases de sucesso e afins, no final do dia não existe um modelo único “one size fits all” que funcione como um gabarito mágico que possa ser implementado diretamente por qualquer organização a qualquer momento.

Isso porque cada organização possui suas características próprias, que são tão únicas,

de forma tal que o modelo operacional de IT igualmente necessita ser customizado para atender essas necessidades particulares.

A estratégia da organização, a indústria e perfil de atuação no mercado, o tipo e nível de governança e controle, a situação atual e o staffing de IT, as competências e maturidade das pessoas, áreas e processos.

Esses fatores, dentre outros, influencia drasticamente não apenas o modelo alvo como também os eventuais modelos de transição até chegar no modelo alvo.

## **Como definir um IT Operating Model?**

Como apontando anteriormente aqui no texto, não existe um IT Operating Model único e universal que se aplique a todas as organizações, pois cada uma tem sua própria estratégia, cultura, processos e tecnologias.

No entanto, existem alguns passos que podem orientar a construção de um IT Operating Model adequado à realidade e aos objetivos de cada organização. São eles:

- Definir a visão e a missão da TI, ou seja, qual é o propósito e o papel da TI na organização, qual é o valor que ela entrega e como ela contribui para a realização da estratégia organizacional.
- Mapear os serviços e as soluções de TI, ou seja, quais são os produtos que a TI oferece para os seus clientes internos e externos, quais são os requisitos, as expectativas e os benefícios esperados por eles e quais são os custos e os riscos associados.
- Desenhar os processos de TI, ou seja, quais são as atividades que a TI realiza para entregar os serviços e as soluções de TI, quais são as entradas, as saídas, os controles, as medidas e as melhorias de cada processo e como eles se relacionam entre si e com os processos de negócio da organização.

- Estabelecer os indicadores de TI, ou seja, quais são as métricas que permitem avaliar o desempenho, a qualidade, a eficiência, a eficácia e a satisfação dos serviços e soluções de TI, bem como o alinhamento com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- Definir a organização de TI, ou seja, quais são os papéis e as responsabilidades da TI, como eles estão distribuídos e agrupados em unidades, equipes e funções, qual é o nível de autonomia, autoridade e accountability de cada um e como eles se comunicam e se coordenam entre si e com as demais áreas da organização.
- Desenvolver as pessoas de TI, ou seja, quais são as competências técnicas, comportamentais e gerenciais que os profissionais de TI devem possuir ou desenvolver para desempenhar seus papéis e responsabilidades, quais são os planos de carreira, de capacitação, de avaliação e de recompensa que a TI oferece para atrair, reter, motivar e desenvolver seus talentos.
- Selecionar as ferramentas de TI, ou seja, quais são as tecnologias, os sistemas, os aplicativos, as plataformas, os dispositivos e os equipamentos que a TI utiliza para suportar e automatizar os seus processos, serviços e soluções, quais são os critérios de escolha, de aquisição, de implantação, de manutenção e de atualização dessas ferramentas e como elas se integram entre si e com as demais tecnologias da organização.

## **Como implementar e melhorar um IT Operating Model?**

A construção de um IT Operating Model não é um fim em si mesmo, mas sim um meio para alcançar uma maior maturidade e excelência na gestão e na entrega de TI.

Portanto, após definir os elementos do IT Operating Model, é preciso implementá-los e monitorá-los, buscando garantir sua aderência, consistência, efetividade e melhoria contínua.



Para isso faz sentido que se considere alguns passos e fatores críticos do sucesso:

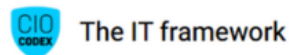
- Comunicar e engajar os stakeholders, ou seja, informar e envolver os clientes, os usuários, os colaboradores, os fornecedores e os demais interessados sobre o IT Operating Model, explicando sua importância, seus benefícios, suas expectativas e suas responsabilidades, buscando obter seu apoio, sua participação e seu feedback.
- Executar e acompanhar os processos, ou seja, realizar as atividades previstas nos processos de TI, seguindo as entradas, as saídas, os controles e as medidas definidos, bem como coletar e analisar os dados e as informações gerados pelos processos, verificando seu desempenho, sua qualidade, sua eficiência e sua eficácia.
- Avaliar e reportar os indicadores, ou seja, medir e comparar os resultados obtidos pelos serviços e soluções de TI com os objetivos e as metas estabelecidos, utilizando os indicadores definidos, bem como comunicar e apresentar esses resultados para os clientes, os usuários, os gestores e os demais stakeholders, demonstrando o valor e o alinhamento da TI com a organização.
- Revisar e atualizar a organização, ou seja, verificar se os papéis e as responsabilidades da TI estão claros, distribuídos e integrados de forma adequada, se há conflitos, lacunas ou sobreposições entre eles, se há necessidade de mudanças ou adaptações na estrutura organizacional e se há oportunidades de simplificação ou otimização dos recursos humanos da TI.
- Capacitar e reconhecer as pessoas, ou seja, oferecer e incentivar os profissionais de TI a participar de treinamentos, cursos, workshops, palestras, eventos, projetos e outras iniciativas que possam ampliar ou aperfeiçoar suas competências técnicas, comportamentais e gerenciais, bem como elogiar, recompensar e celebrar os profissionais que se destacam pelo seu desempenho, sua atitude, sua colaboração e sua inovação.
- Adaptar e inovar as ferramentas, ou seja, manter e atualizar as

tecnologias, os sistemas, os aplicativos, as plataformas, os dispositivos e os equipamentos que a TI utiliza, garantindo seu funcionamento, sua segurança, sua disponibilidade e sua compatibilidade, bem como pesquisar, testar, implementar e difundir novas ferramentas que possam agregar valor, reduzir custos, aumentar a produtividade ou melhorar a experiência dos usuários.



### **Arthur De Santis**

Arthur De Santis é um executivo com mais de 20 anos de atuação na indústria de serviços financeiros, com destaque para bancos, processadoras de cartões, adquirentes e seguradoras, formando e liderando equipes e iniciativas ao longo de toda a cadeia de valor de Tecnologia da Informação.



O conteúdo apresentado neste website, incluindo o framework, é protegido por direitos autorais e é de propriedade exclusiva do CIO Codex. Isso inclui, mas não se limita a, textos, gráficos, marcas, logotipos, imagens, vídeos e demais materiais disponíveis no site. Qualquer reprodução, distribuição, ou utilização não autorizada desse conteúdo é estritamente proibida e sujeita às penalidades previstas na legislação aplicável