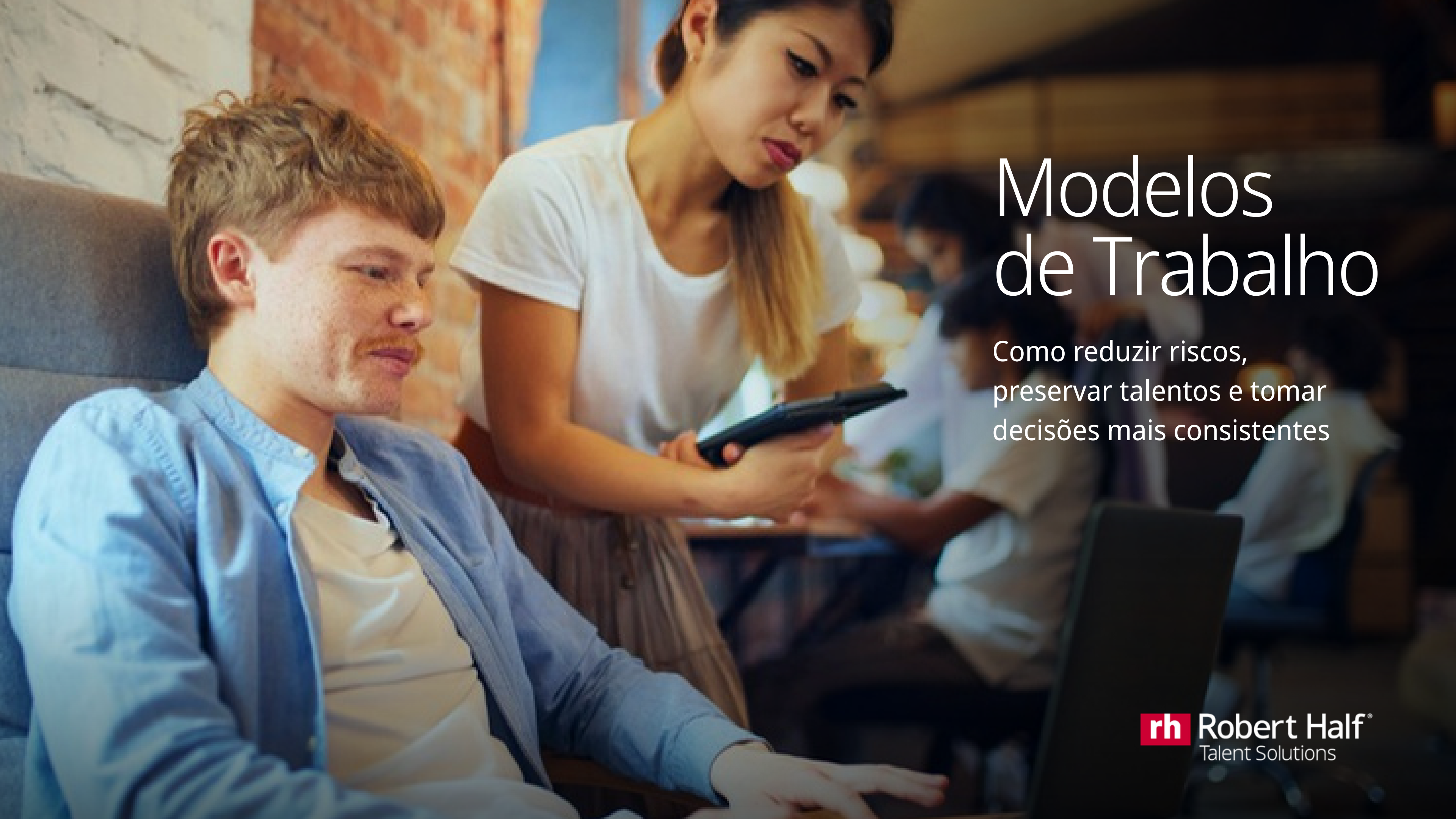




Modelos de Trabalho

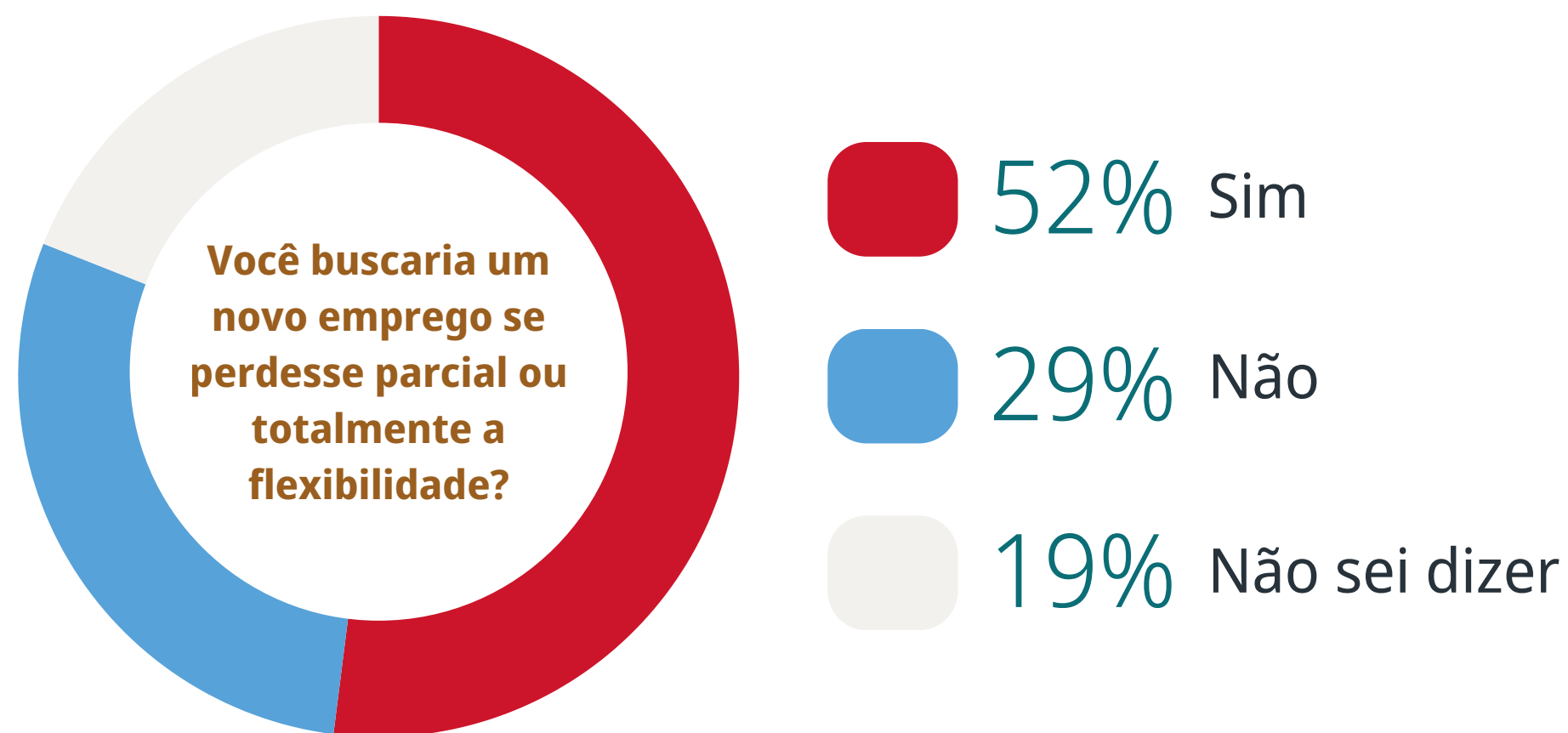
Como reduzir riscos,
preservar talentos e tomar
decisões mais consistentes

Índice

- 03 O debate está focado na pergunta errada
- 04 Preferência versus prática: onde surgem as tensões reais
- 05 O retorno ao presencial e o risco de perda de talentos
- 07 O custo invisível da ambiguidade
- 08 O contexto do negócio influencia o modelo de trabalho
- 10 Diferentes setores, diferentes necessidades de presença
- 11 Dois modelos convivem dentro da mesma empresa
- 12 Quando o modelo de trabalho entra em conflito com o negócio
- 13 Maturidade organizacional
- 14 Quem decide o modelo de trabalho
- 15 Como usar dados para decidir melhor
- 16 Modelo de trabalho como alavanca de atração e retenção
- 17 O diferencial competitivo não é o modelo de trabalho
- 18 Metodologia

O debate sobre modelos de trabalho está focado na pergunta errada

Enquanto empresas discutem quantos dias os profissionais devem estar no escritório, a questão mais relevante é outra: como equilibrar as necessidades do negócio com as expectativas dos talentos.



Mais da metade dos profissionais afirma que consideraria mudar de emprego diante da perda de flexibilidade, sinalizando que o tema deixou de ser apenas uma questão operacional e passou a influenciar decisões de carreira.

Isso não significa, porém, que exista um modelo ideal para todas as empresas. Diferentes setores, funções e contextos operacionais exigem níveis distintos de presença física, colaboração e autonomia.



Preferência versus prática: onde surgem as tensões reais



A flexibilidade se consolidou como uma prioridade para muitos profissionais. Ainda assim, as organizações enfrentam o desafio de equilibrar expectativas individuais, necessidades operacionais e objetivos de negócio.

O resultado é um cenário em que nem sempre há alinhamento entre o modelo de trabalho desejado pelos profissionais e aquele efetivamente adotado pelas empresas.

Compreender essas diferenças é fundamental para avaliar riscos de atração, retenção e engajamento.

Ao longo deste material, veremos que as organizações mais bem-sucedidas não são necessariamente as mais flexíveis nem as mais presenciais. São aquelas que conseguem alinhar critérios, comunicar expectativas de forma clara e tomar decisões consistentes com sua estratégia.

Modelo de Trabalho	Preferência dos profissionais	Modelo adotado pelas empresas	Nível de tensão*
Híbrido com flexibilidade	41%	17%	Alta
Híbrido com dias pré-definidos	35%	39%	Baixa
100% remoto	16%	7%	Média
100% presencial	8%	37%	Alta

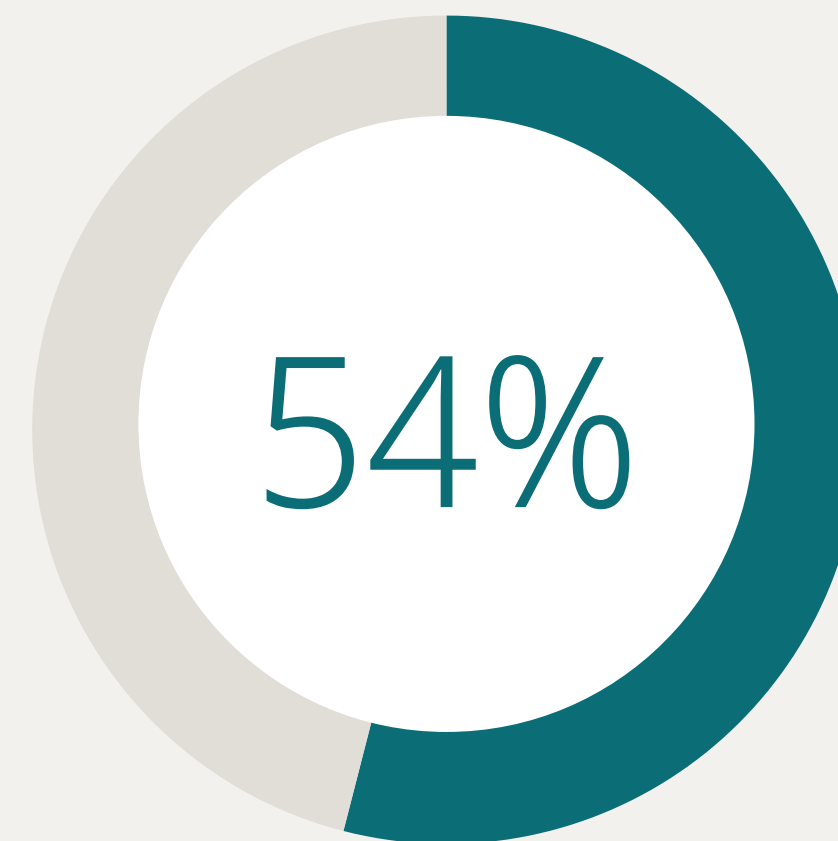
*Quanto maior a diferença entre a preferência dos profissionais e o modelo adotado pelas empresas, maior o nível de tensão.

O retorno ao presencial e o risco de perda de talentos



A discussão sobre modelos de trabalho ganhou relevância porque passou a impactar diretamente a forma como profissionais avaliam oportunidades de carreira e decidem permanecer ou deixar uma organização.

A flexibilidade passou a compor a proposta de valor oferecida pelas empresas, especialmente em funções mais intensivas em conhecimento e em segmentos com maior competição por profissionais qualificados.



dos gestores avaliam que o aumento da presença física eleva o risco de turnover

O impacto não é homogêneo: áreas mais disputadas e digitais tendem a reagir com maior sensibilidade.

Veja como os benefícios impactam a proposta de valor aos profissionais

[Clique aqui](#)

Por que as empresas estão aumentando a presença física

Apesar das preocupações relacionadas à atração e retenção de talentos, muitas organizações vêm ampliando suas exigências de presença física nos últimos anos.

A decisão reflete uma percepção crescente de que determinados aspectos da dinâmica organizacional são fortalecidos quando as equipes compartilham mais momentos presenciais, especialmente em atividades que dependem de colaboração intensa, integração entre áreas, desenvolvimento de profissionais e construção de cultura.

68%

fortalecimento
da cultura
organizacional

63%

melhoria na
comunicação e
colaboração

59%

necessidade de
integração e
supervisão

50%

aumento de
produtividade

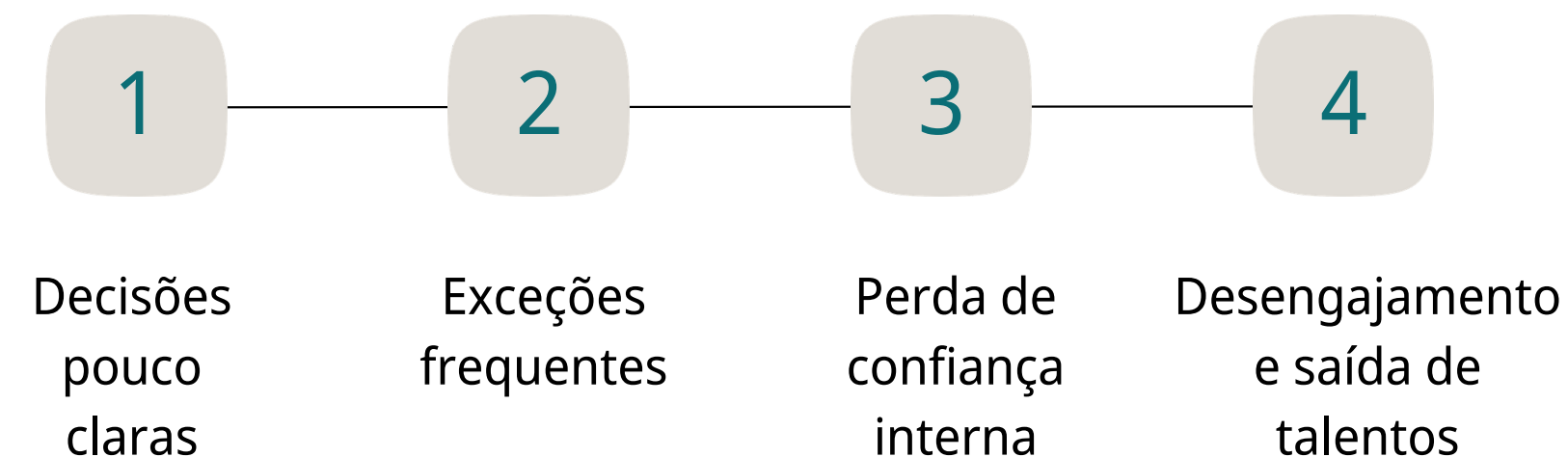
34%

pressão da
liderança
global

O desafio das organizações é encontrar o ponto de equilíbrio entre pessoas, cultura e resultados de negócio.

O custo invisível da ambiguidade

Profissionais tendem a aceitar modelos diferentes quando compreendem as razões que os sustentam. A resistência costuma surgir quando as regras parecem inconsistentes, mudam com frequência ou são aplicadas de forma desigual entre áreas e equipes.



Quando critérios são transparentes, expectativas são alinhadas e decisões são comunicadas de forma consistente, as organizações aumentam suas chances de obter adesão mesmo em contextos que exigem maior presencialidade.

Impactos mais comuns:



Perda de talentos com maior mobilidade



Queda de engajamento



Aumento de custos de contratação



Desvalorização do tempo presencial

Baixe o estudo da Robert Half sobre Inteligência Emocional e Saúde Mental no Ambiente de Trabalho

[Clique aqui](#)

O contexto do negócio influencia o modelo de trabalho



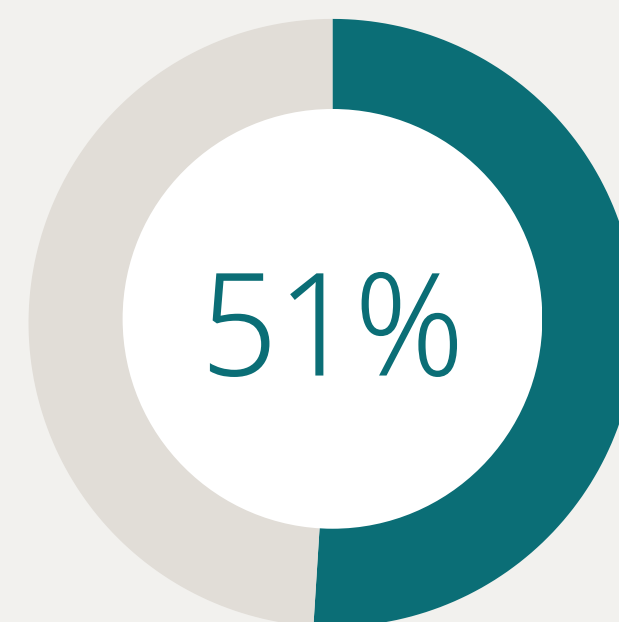
Enquanto algumas empresas ampliam a presença física para fortalecer colaboração, cultura e desenvolvimento, outras conseguem operar com níveis mais elevados de flexibilidade sem comprometer seus resultados.

Duas dimensões ajudam a estruturar essa decisão:

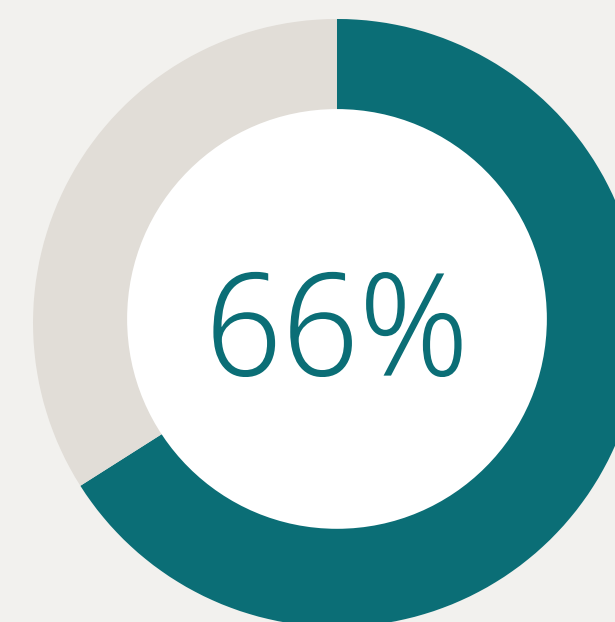
- o nível de previsibilidade do negócio
- o grau de necessidade de colaboração

O contexto organizacional não é homogêneo. A combinação entre essas dimensões permite organizar diferentes contextos de trabalho.

A maioria das empresas opera em cenários intermediários:

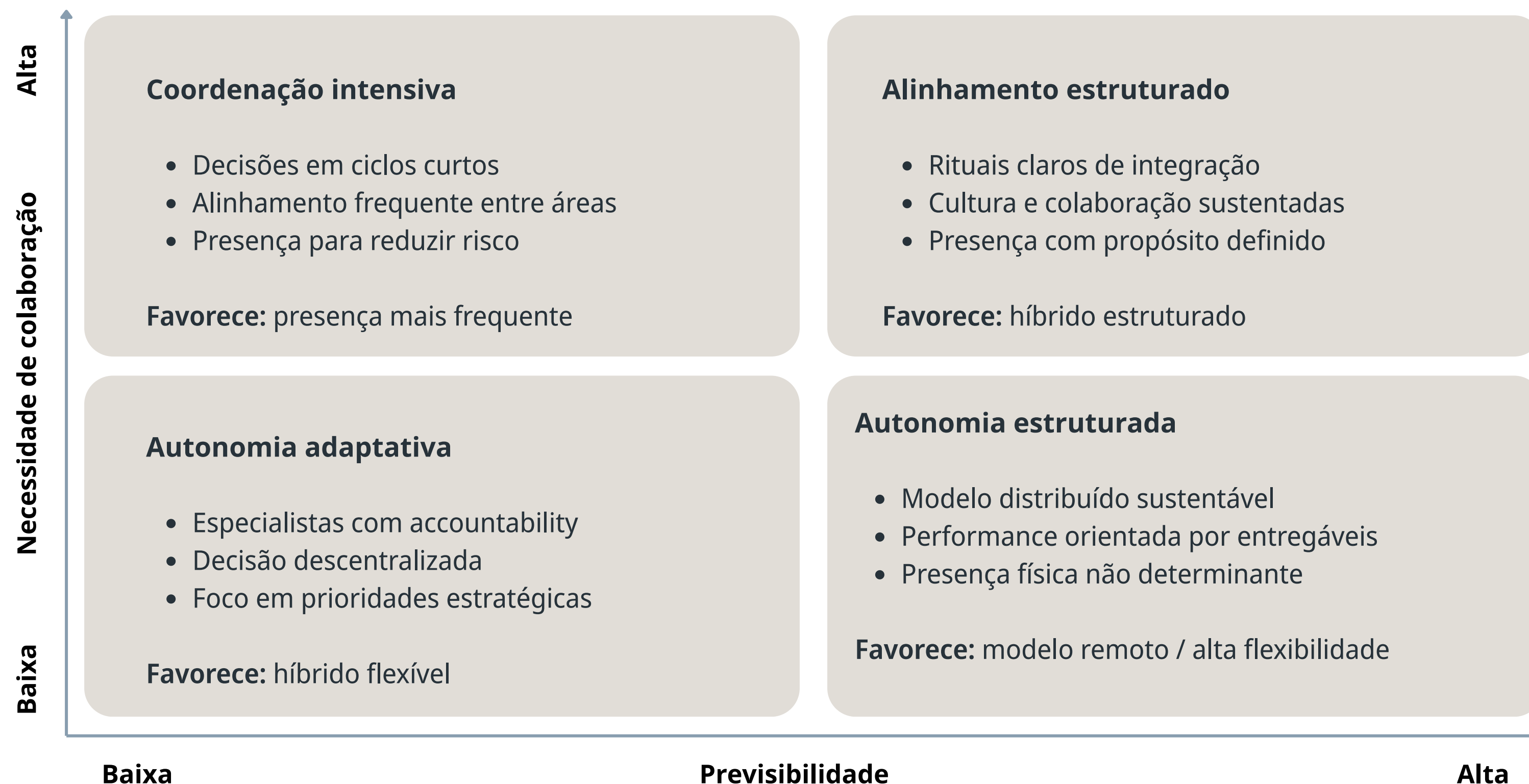


consideram seu negócio moderadamente previsível



indicam alta necessidade de colaboração presencial

Quatro contextos, diferentes necessidades de presença





Diferentes setores, diferentes necessidades de presença

A discussão sobre modelos de trabalho é fortemente condicionada pelo setor em que a empresa opera e pelos limites operacionais que esse setor impõe.

Três grandes padrões setoriais

 Mais flexíveis	 Presença intermediária	 Maior presencialidade
Tecnologia Financeiro e Seguros Serviços	Indústria Agronegócios Óleo & Gás Logística Varejo Educação	Construção e Engenharia Automotivo Energia (geração, transmissão e distribuição) Saúde Mineração e Siderurgia

Observação: a pesquisa da Robert Half recebeu respostas de profissionais de 14 setores da economia. A tabela acima considera a média de dias presenciais por setor, considerando todas as áreas da empresa.

Explore dados
por setor

[Clique aqui](#)

Dois modelos convivem dentro da mesma empresa

Em muitos casos, corporativo e operações vivem realidades distintas. Enquanto a operação tende a permanecer mais presencial, o corporativo concentra a maior pressão por flexibilidade.

Em média, os dados mostram que:

- Corporativo opera com 3,8 dias presenciais
- Operações operam com 4,6 dias presenciais

Setor	Média de dias presenciais Corporativo	Média de dias presenciais Operações
Tecnologia	3.2	3.2
Financeiro e Seguros	3.3	3.8
Indústria	3.3	4.9
Agronegócios	3.4	4.9
Serviços	3.3	4.1
Óleo & Gás	3.6	4.5
Logística	3.6	4.6
Varejo	3.6	4.9
Saúde	4.0	4.7
Automotivo	4.0	4.8
Energia (geração, transmissão e distribuição)	4.1	4.9
Mineração e Siderurgia	4.1	4.7
Educação	4.2	4.4
Construção e Engenharia	4.8	4.9

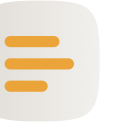


Em alguns segmentos, a distância entre as duas realidades é pequena. Em outros, a operação exige níveis significativamente maiores de presença física.

O debate é se os critérios utilizados para definir essas diferenças são claros, consistentes e compreendidos pelos profissionais.

À medida que diferentes modelos passam a coexistir dentro da mesma empresa, cresce a importância da comunicação e da gestão das expectativas.

A forma como essas diferenças são explicadas pode ser tão relevante quanto o próprio modelo adotado.



Quando o modelo de trabalho entra em conflito com a realidade do negócio

A pesquisa evidencia que diferentes contextos demandam diferentes níveis de presencialidade. Isso não significa que empresas devam replicar a prática predominante de seu setor, mas indica que decisões muito distantes da realidade operacional podem gerar consequências relevantes.

Quando o modelo de trabalho se distancia do contexto, surgem riscos diretos para produtividade, colaboração e retenção.

O que acontece quando o modelo de trabalho não está alinhado ao contexto?

Cenário 1

Mais presencial do que a realidade do negócio demanda.

Possíveis consequências

- Restrição do acesso a talentos
- Aumento da dificuldade de atração
- Maior rejeição de propostas
- Perda de competitividade em funções altamente demandadas

Risco principal: perda de capacidade de atrair profissionais estratégicos.

Cenário 2

Mais flexível do que a realidade operacional suporta.

Possíveis consequências

- Dificuldades de coordenação entre equipes
- Menor velocidade na tomada de decisão
- Redução da supervisão
- Impactos na execução das atividades

Risco principal: perda de eficiência operacional.

Cenário 3

Diferenças entre áreas sem critérios claros.

Possíveis consequências

- Percepção de tratamento desigual
- Questionamentos sobre equidade
- Redução da confiança na liderança
- Aumento do risco de turnover

Risco principal: desgaste cultural e perda de engajamento.



Maturidade organizacional: o que diferencia as empresas mais preparadas

O sucesso do modelo de trabalho depende menos do formato adotado e mais da maturidade da organização para sustentar decisões ao longo do tempo.

Empresas mais maduras conseguem operar diferentes modelos porque definem critérios, comunicam decisões e gerenciam exceções com coerência. Empresas com menor maturidade tendem a alternar modelos na tentativa de resolver problemas estruturais que não estão relacionados ao trabalho em si.

NÍVEIS DE MATURIDADE NA GESTÃO DO MODELO DE TRABALHO

BAIXA MATURIDADE	ALTA MATURIDADE
Decisões reativas Critérios pouco claros Comunicação pontual Exceções informais Mudanças frequentes Foco em controle e presença	Decisões estruturadas Critérios consistentes Comunicação transparente Regras claras Sustentação no tempo Foco em performance e autonomia

Maturidade resulta da consistência entre critérios, comunicação e capacidade de sustentar decisões ao longo do tempo.

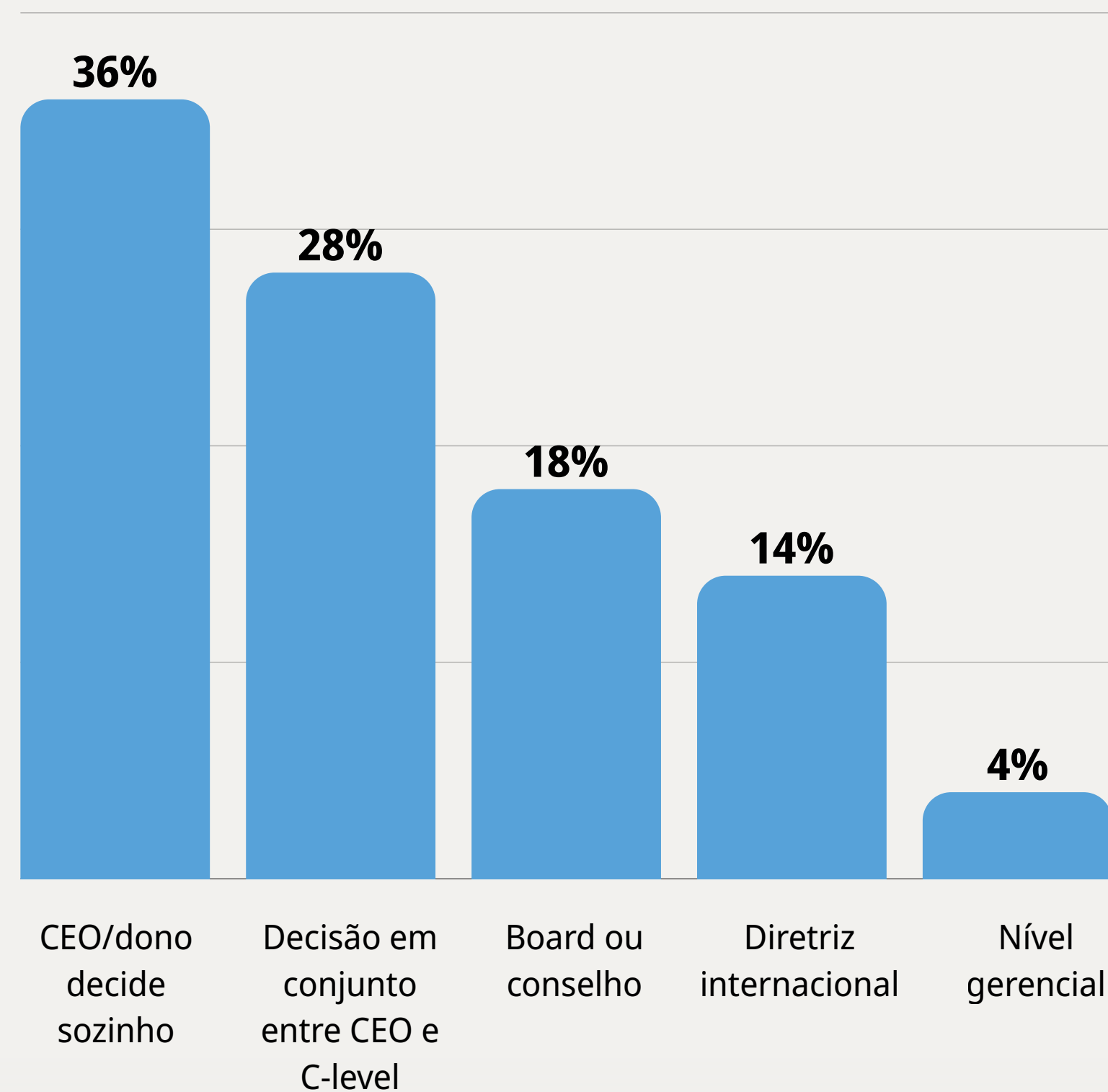
Quem decide o modelo de trabalho

Modelos de trabalho migraram para a agenda da alta liderança, refletindo seu impacto sobre talentos, cultura e desempenho.

Os resultados da pesquisa mostram que as decisões relacionadas à presença física e à flexibilidade estão concentradas principalmente nos níveis mais altos da organização, reforçando o caráter estratégico do tema.

82%

**das decisões sobre modelos de trabalho
estão concentradas na alta liderança.**



Como usar dados para decidir melhor



Dados não substituem decisão, mas tornam escolhas mais conscientes e consistentes.

Antes de revisar políticas ou aumentar exigências de presencialidade, vale refletir sobre algumas perguntas fundamentais.

Onde está o maior risco de turnover hoje?

Quais áreas concentram talentos críticos e maior sensibilidade às decisões sobre modelo de trabalho?

Qual é o contexto atual do negócio?

O momento é de previsibilidade ou de transformação?
Como isso impacta a necessidade de alinhamento e colaboração?

Para que o presencial é realmente indispensável?

Em quais atividades a presença física gera valor claro (ex.: inovação, onboarding, rituais de cultura)?

Onde estão os principais gaps de expectativa?

Que desalinhamentos já aparecem entre o esperado e o praticado, antes que se tornem críticos?

A liderança está preparada para sustentar o modelo?

Os gestores conseguem liderar equipes híbridas, medir performance por entrega e manter engajamento sem recorrer ao controle por presença?

Transformar dados em critério é
o que diferencia decisões
maduras de decisões reativas.

Como transformar o modelo de trabalho em alavanca de atração e retenção



	Retendo	Atraindo
Recursos Internos	• Comunicar com clareza critérios e lógica do modelo • Garantir consistência na aplicação entre áreas • Revisar o modelo de forma periódica com base em resultados • Capacitar líderes para gestão de equipes híbridas • Monitorar continuamente percepção e engajamento	• Integrar o modelo de trabalho à proposta de valor ao candidato • Posicionar claramente o modelo no processo seletivo • Alinhar discurso de recrutamento com a realidade operacional • Usar o modelo de trabalho como elemento de diferenciação • Reduzir incerteza na proposta (clareza de regras e flexibilidade)
Recursos Externos	• Apoiar revisão do modelo com base em benchmarks de mercado • Identificar práticas sustentáveis de flexibilidade por setor • Apoiar capacitação de lideranças para novos modelos de gestão • Mapear riscos de turnover associados ao modelo adotado • Apoiar iniciativas de engajamento e experiência do colaborador	• Ajustar o modelo com base em inteligência de mercado e talentos • Estruturar propostas alinhadas às expectativas dos candidatos • Apoiar negociações com base em dados reais • Mapear percepção de competitividade do modelo • Acessar perfis críticos com maior exigência de flexibilidade

O diferencial competitivo não é o modelo de trabalho

O diferencial competitivo está na capacidade de tomar decisões coerentes com a realidade do negócio e sustentá-las com clareza, consistência e confiança.

"Decidir sobre modelos de trabalho é definir onde a empresa pode ser flexível e onde não pode errar. Quanto mais clareza houver sobre essa escolha, menor será o risco e maior a capacidade de execução."

Vitor Silva

Market Director da Robert Half



Metodologia



Este material combina pesquisa, tendências de mercado e interpretações para oferecer uma visão prática sobre os modelos de trabalho adotados pelas empresas e as expectativas dos profissionais.

A metodologia inclui:

- **Sondagem ICRH**

Pesquisa proprietária da Robert Half que avalia percepções de profissionais empregados, desempregados e líderes sobre prioridades, motivadores, benefícios, confiança, intenção de permanência e expectativas em relação ao trabalho.

- **Pesquisa setorial**

Pesquisa online desenvolvida pela Robert Half e conduzida entre março e abril de 2026. Participaram do estudo 289 profissionais e líderes, distribuídos entre 14 setores da economia:

Indústria (n=44)

Construção e Engenharia (n=32)

Energia (n=31)

Logística (n=30)

Mineração e Siderurgia (n=25)

Varejo (n=24)

Automotivo (n=21)

Serviços (n=17)

Saúde (n=13)

Tecnologia (n=13)

Agronegócios (n=11)

Educação (n=11)

Óleo & Gás (n=11)

Financeiro e Seguros (n=6)

Os resultados setoriais devem ser interpretados considerando as diferenças de tamanho entre as amostras. As análises comparativas apresentam maior robustez nos setores com maior número de respondentes, enquanto os resultados dos segmentos com menor participação devem ser considerados como indicativos de tendências.

Os resultados apresentados refletem a percepção dos participantes no momento da coleta e devem ser interpretados considerando as características específicas de cada setor e organização.

- **Expertise da Robert Half**

Análises e interpretações baseadas na experiência da Robert Half, líder global em soluções especializadas de talentos e consultoria empresarial.

Soluções Robert Half

A Robert Half oferece uma gama de soluções que podem atender a todas as questões relacionadas a gestão de talentos na sua empresa

Consultoria

Oferecemos um profundo conhecimento em consultoria, insights objetivos e colaboração que ajudam empresas a enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

Soluções Gerenciadas

Por meio da Protiviti, empresa do grupo Robert Half, formamos equipes de alto rendimento e performance que podem se adaptar para atender e dar consultoria a todas as necessidades e metas do seu negócio.

Executive Search

Para as organizações que entendem que um processo robusto pode ter um impacto significativo nos rumos da organização. Fazemos um processo tailor made para busca, avaliação e recrutamento de profissionais-chave.

Projetos especializados

Management Resources: Alocamos profissionais especializados a áreas de liderança estratégica corporativa.

Staff Loan: Processo no qual alocamos profissionais capacitados a realizar rotinas corporativas transacionais nas áreas de finanças, contabilidade, fiscal, auditoria e tecnologia.



Recrutamento Permanente

Fortaleça a sua empresa no longo prazo, contratando profissionais ou equipes por tempo indeterminado.



Soluções Robert Half

A Robert Half oferece soluções em talentos por meio de diferentes serviços para as empresas.

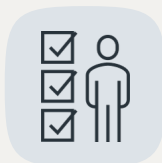
Conte com a experiência de consultores especialistas no mercado e com os diferenciais da Robert Half:



Comunicação: nossa forma de trabalhar, ferramentas e tecnologia próprias nos permite ter um contato constante com nossos clientes e candidatos para deixá-los informados de cada etapa do processo de recrutamento.



Opções: a rede de contatos de cada consultor permite que se tenha acesso a uma vasta quantidade de profissionais em todo território nacional permitindo que os nossos clientes tenham a opção de fazer uma boa escolha dentre os profissionais apresentados.

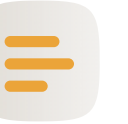


Acerto: trabalhamos sem exclusividade, portanto apresentaremos os profissionais mais adequados para as necessidades de nossos clientes.



Velocidade: a decisão sobre a escolha dos candidatos que são apresentados aos nossos clientes é feita mediante uma decisão colegiada, onde diversos consultores discutem e propõe os melhores profissionais para aquela oportunidade. Em vista disso, conseguimos apresentar candidatos muito rapidamente, pois é um grande time trabalhando para cada posição ou projeto.

Escritórios no Brasil



BELO HORIZONTE

Rua dos Inconfidentes, 911 - 9º andar,
Sala 902 - Savassi
CEP 30140-120
+55 31 3194-0100

CAMPINAS

Rodovia Anhanguera, Km 90
Piso Térreo, Bloco D, Cond. Swiss Park Office
Swiss Park
CEP 13049-253
+55 19 2514-8100

CURITIBA

Rua Comendador Araújo, 499
10º andar - Batel
CEP 80420-000
+55 41 4560-4308

FLORIANÓPOLIS

Rod. Admar Gonzaga, 440 - Itacorubi
CEP 88034-000
+55 (48) 3036-1176

PORTO ALEGRE

Av. Carlos Gomes, 222 - 8º andar - Boa Vista
CEP 90480-000
+55 51 4560-5604

RECIFE

Av. Antonio de Góes, 60 - Pina
CEP 51010-000
+55 81 3957-9920

RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 228 - 5º andar
Botafogo
CEP 22250-040
+55 21 3523-0100

SÃO BERNARDO DO CAMPO

Av. José Versolato, 101, Torre A - 12º andar
Centro
CEP 09750-730
+55 11 4096-0160

SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184 - 11º andar
Vila Olímpia
CEP 04548-004
+55 11 3382-0100

Sobre a Robert Half

Primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo e é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma cultura inclusiva.



roberthalf.com.br

