

A woman with voluminous, curly, reddish-brown hair is smiling and talking on a silver smartphone. She is wearing round glasses and a white button-down shirt over a black top. She is holding a silver laptop under her left arm. The background is a blurred outdoor setting with warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise.

Capacitando sua equipe

Como os executivos podem trabalhar
no local de trabalho flexível

Introdução



A Grande Demissão. A grande renúncia. Seja qual for o nome, o recente aumento na rotatividade de colaboradores faz parte de uma grande mudança na forma como os colaboradores veem seus trabalhos. Essas mudanças estão em todos os cargos e funções, desde os estagiários de verão até diretoria, do RH ao financeiro e TI.

As organizações mais bem preparadas otimizaram os processos necessários para manter a organização funcionando sem problemas, oferecer benefícios e treinamento que os colaboradores valorizam e estão prontos para a próxima mudança nas expectativas dos colaboradores, seja qual for ou quando for. Organizações despreparadas, com operações menos resilientes, enfrentam riscos de conformidade e segurança cibernética, bem como desafios de retenção e recrutamento.

Para obter mais informações sobre a natureza mutável do trabalho e as expectativas dos colaboradores, a Oxford Economics e a unidade de negócios SAP Concur da SAP conduziram uma pesquisa mundial intersetorial com 851 executivos de finanças e TI e 851 colaboradores nas funções de finanças e TI em empresas com mais de 1.000 colaboradores.

A pesquisa revelou várias conclusões importantes:

- **Os colaboradores estão aprimorando e atualizando suas expectativas no local de trabalho.** Na sequência da pandemia, a maioria dos colaboradores reavaliou o que valorizam em um local de trabalho, mas os executivos demoram para entender esse realinhamento ou suas implicações mais amplas.
- **O trabalho flexível chegou para ficar.** Cerca de metade dos executivos e colaboradores esperam trabalhar remotamente pelo menos uma parte do tempo nos próximos dois anos. No entanto, os empregadores são mais propensos a ver o trabalho flexível como um incentivo para colaboradores em potencial, em vez de um benefício para os existentes.
- **As operações não são otimizadas para trabalho flexível.** Os executivos devem reavaliar os processos de suas empresas para acompanhar as expectativas e regulamentações dos colaboradores, especialmente se a maioria prever um cronograma de trabalho híbrido nos próximos anos.
- **O treinamento inadequado pode criar riscos de conformidade.** Menos da metade dos executivos e colaboradores dizem que sua organização fornece a eles o treinamento e as ferramentas certas para acompanhar as mudanças nas políticas e regulamentos, uma grande supervisão, já que elas podem mudar dia a dia.
- **As empresas não estão solicitando feedback dos colaboradores.** Apenas 42% dos colaboradores e executivos concordam que suas organizações usam pesquisas formais para avaliar o sentimento dos colaboradores, e menos da metade dos executivos usa o feedback dos colaboradores para influenciar atualizações nas políticas de viagens e despesas.



Metodologia

Amostra

Executivos de finanças e TI (n=851)
e colaboradores (n=851)

Títulos executivos

CFO, CIO, CTO e VPs de finanças e tecnologia

Títulos de colaboradores

Função de finanças e TI,
nível de gerente e abaixo

Setores cobertos

Uma ampla gama, incluindo amostras
significativas de fabricação, serviços
financeiros e serviços profissionais

Tamanhos de empresas representadas

Todas têm mais de 1.000 colaboradores.



20%

1.000 a 2.499
colaboradores



19%

2.500 a 4.999
colaboradores



61%

mais de 5.000
colaboradores

Países cobertos

Igualmente dividido entre os Estados Unidos,
Japão, Alemanha, Canadá, Reino Unido,
China, França, Brasil, Itália, México, Índia,
Austrália, Países Nórdicos, Espanha, Benelux,
Cingapura e LATAM (Chile, Argentina,
Colômbia, Peru)

Datas em campo

Outubro e novembro de 2021



Os executivos sabem o que os colaboradores querem?

Com a Grande Demissão varrendo o mundo,¹ os problemas no local de trabalho não são mais estritamente o objetivo do RH. Executivos de finanças e TI, entre outros, devem estar cientes dos desejos e necessidades de seus colaboradores, criando uma experiência de trabalho perfeita. Empresas que não atendem às expectativas dos trabalhadores em evolução correm o risco de perder colaboradores talentosos e podem enfrentar dificuldades para recrutar seus substitutos.

Os executivos podem não perceber quantos colaboradores estão dispostos a deixar seus empregos: Apenas 37% dos colaboradores em nossa pesquisa dizem que não estão procurando um novo emprego. Quase um terço (31%) não está procurando ativamente, mas cogitaria ofertas; 22% estão procurando ativamente; 7% planejam sair nos próximos dois anos ou mais; e 4% planejam sair se suas expectativas com relação a benefícios, trabalho flexível ou remuneração não forem atendidas.

Melhorar a retenção de colaboradores é um ato de equilíbrio complexo para as organizações, e que geralmente cai no RH. Mas os executivos de finanças e TI precisam estar cientes dos possíveis problemas em torno de garantir que suas organizações estejam em sintonia com os desejos e necessidades dos colaboradores, enquanto proporcionam experiências de trabalho perfeitas e satisfatórias. A maioria dos executivos de finanças e TI em nossa pesquisa afirma que suas organizações sabem o que é importante para seus colaboradores, mas apenas 45% dos colaboradores concordam. Isso pode ocorrer porque os executivos não estão totalmente cientes das implicações mais amplas da Grande demissão. Enquanto a maioria (60%) dos colaboradores diz que a pandemia fez com que eles reavaliassem o que valorizam no local de trabalho, apenas 46% dos executivos concordam que os colaboradores reavaliaram suas prioridades.

Apenas 37% dos colaboradores não estão procurando ativamente um emprego.



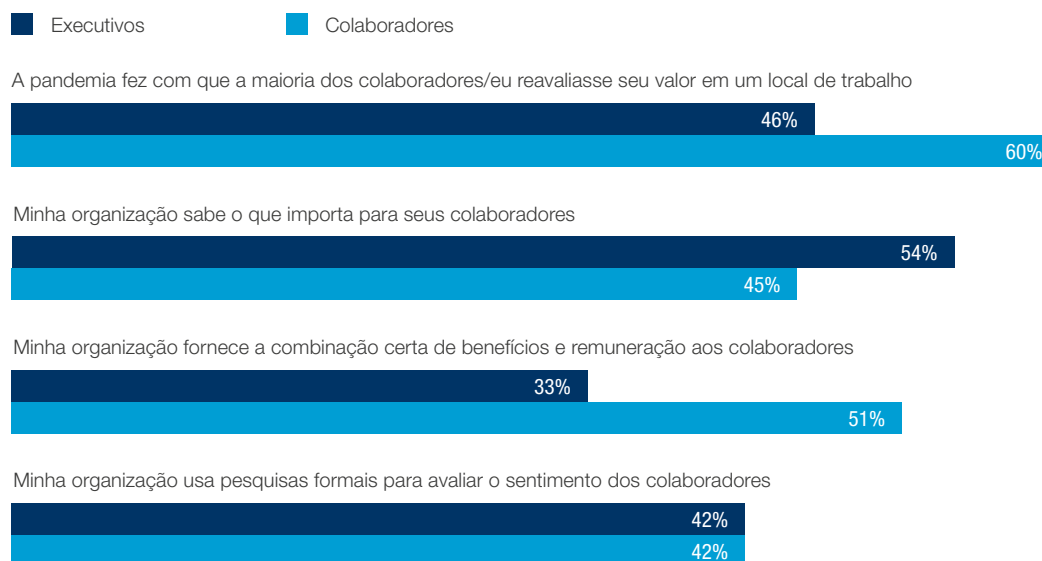
Embora os executivos e colaboradores estejam alinhados com a maioria das prioridades do local de trabalho, algumas lacunas de percepção permanecem. Por exemplo, colaboradores e executivos concordam que o fator mais importante na criação de uma experiência positiva para os colaboradores é a remuneração competitiva, mas, embora mais de três quartos dos executivos digam que oferecem remuneração competitiva, apenas dois terços dos colaboradores dizem que a recebem. Essa tendência também existe para outras vantagens, como seguro de saúde e um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

Embora as lacunas na compreensão dos colaboradores e executivos não sejam novidade, elas apresentam riscos maiores para a retenção, produtividade e outras questões no local de trabalho. No entanto, os resultados da pesquisa sugerem que poucos executivos estão indo diretamente para a fonte para entender melhor seus colaboradores. Apenas 42% dos executivos de finanças e TI dizem que usam pesquisas formais para avaliar o sentimento dos colaboradores. E menos da metade (46%) diz que usa o feedback dos colaboradores ao atualizar suas políticas de T&E. Isso poderia explicar, em parte, por que apenas 26% dos executivos dizem que são eficazes na gestão da conformidade com a política de T&E. Para os executivos de finanças e TI, que são participantes cruciais na manutenção de uma organização funcionando de forma eficiente e segura, isso deve ser levado a sério. Eles devem considerar o sentimento dos colaboradores e garantir experiências perfeitas, não importa onde seus colaboradores estejam localizados.

Fig. 1: À medida que os colaboradores repensam o que é importante para eles, os executivos demoram para responder ao turno

P: Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre os desejos e necessidades dos colaboradores?

Respostas "Concordo totalmente" e "Concordo"



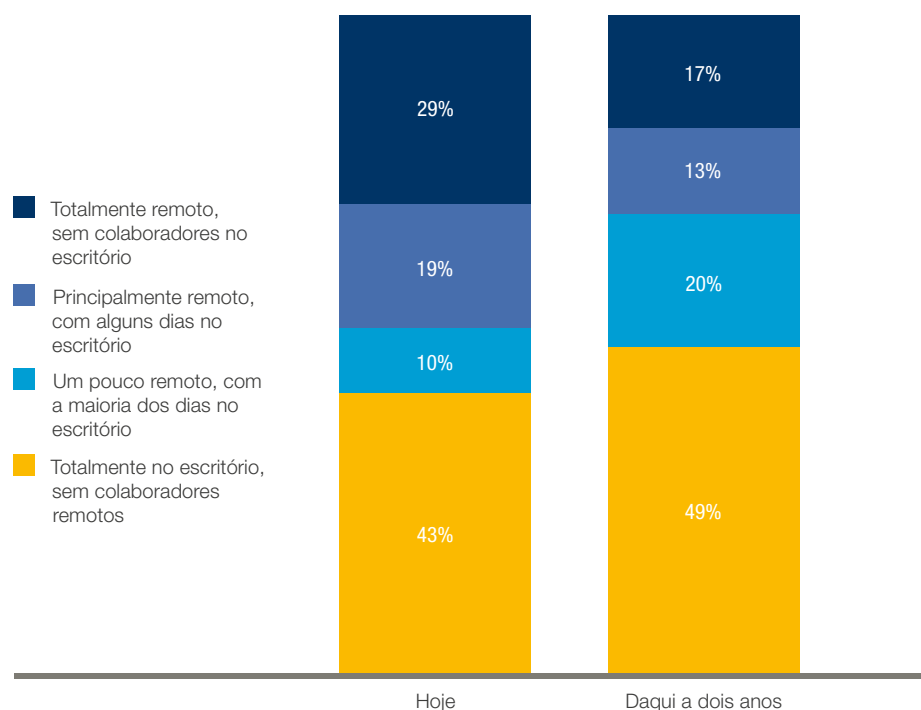


O futuro do trabalho flexível

A maioria das organizações espera ter alguma forma de trabalho flexível nos próximos dois anos, mesmo que não seja a maneira ideal de trabalhar para alguns. Entre as empresas com políticas de trabalho remoto, 17% esperam estar totalmente remotas em dois anos, e 58% esperam estar no escritório apenas um ou dois dias por semana.

Fig. 2: Pelo menos metade das empresas terá alguma forma de trabalho remoto em dois anos

P: Selecione a opção que melhor descreve suas políticas de trabalho remoto hoje e em dois anos



Como a maioria das empresas com mais de 1.000 colaboradores retém alguma forma de trabalho flexível daqui para frente, elas devem estar preparadas. No entanto, embora cerca de dois terços dos executivos e colaboradores concordem que os colaboradores têm melhor desempenho se puderem escolher quando e onde trabalhar, poucas empresas estão gerenciando ou permitindo um trabalho flexível de forma eficaz.

Isso pode ser porque muitos estão esperando para ver se a mudança para o trabalho flexível chegou para ficar. Por enquanto, um terço dos executivos concorda que o trabalho flexível é temporário em seus setores e que os colaboradores retornarão ao escritório em breve. No entanto, 44% dos executivos de finanças e TI permanecem neutros nessa questão, sugerindo que podem estar adotando uma abordagem de “esperar para ver”. Isso pode ser um erro. Os efeitos da pandemia continuam a atrasar os planos de retornar ao escritório, mas menos da metade dos executivos diz que seus processos para fornecer orientação sobre restrições pandêmicas são completamente otimizados para um trabalho flexível.

Os executivos da nossa pesquisa também podem estar mais preocupados com o erro negativo da Grande demissão do que com os potenciais benefícios do trabalho flexível para seus colaboradores existentes. Quando perguntados sobre os principais benefícios que o trabalho flexível traz para suas organizações, 58% dos executivos dizem que isso os torna mais atraentes para futuros colaboradores. Os benefícios para os colaboradores existentes, como maior satisfação e produtividade, são significativamente menos prováveis de serem citados.

Há pouco uso na atração de colaboradores em potencial com políticas de trabalho flexíveis se as experiências resultantes não forem iguais. Apenas 43% dos executivos e 38% dos colaboradores concordam que as políticas e tecnologias de sua empresa permitem efetivamente esses acordos. E entre os colaboradores com alguma forma de trabalho flexível hoje, 42% dizem que, quando estão trabalhando remotamente, esperam uma experiência de tecnologia perfeita, mas nem sempre a entendem.

Com a maioria dos executivos não gerenciando ou permitindo efetivamente acordos de trabalho flexíveis, eles devem olhar para suas políticas e processos com um olhar crítico e concentrar-se em otimizá-los para um futuro no qual o trabalho flexível é dado para que possam melhorar a retenção e o recrutamento.

Apenas 38% dos colaboradores concordam que as políticas e tecnologias de sua empresa permitem efetivamente o trabalho flexível.

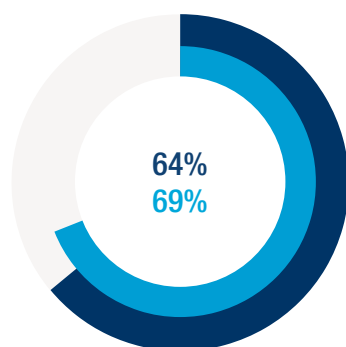
Fig. 3: Executivos e colaboradores têm uma visão fraca de suas experiências de trabalho flexíveis

P: Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações sobre o trabalho flexível?

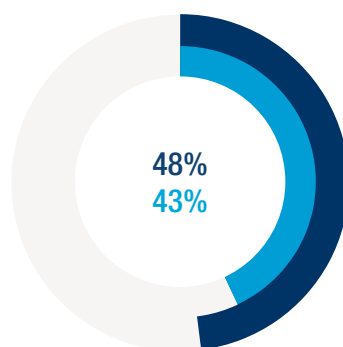
Respostas "Concordo totalmente" e "Concordo"

■ Executivos

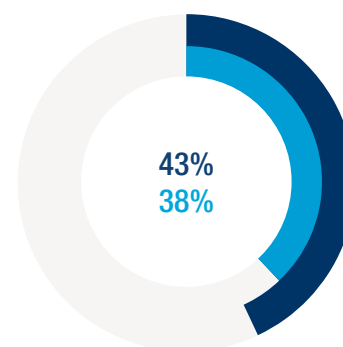
■ Colaboradores



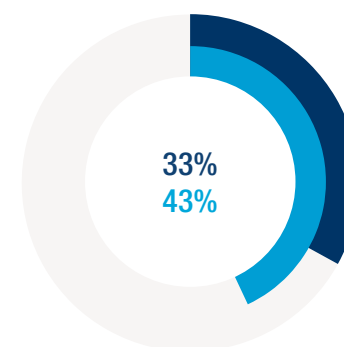
colaboradores/eu têm melhor desempenho se puderem escolher onde e quando trabalhar



Minha empresa oferece opções de trabalho mais flexíveis hoje do que há dois anos



Nossas políticas e tecnologias no local de trabalho/minha empresa permitem efetivamente um trabalho flexível



O trabalho flexível é temporário em nosso setor/minha indústria, e os colaboradores retornarão ao escritório em breve



Desafios de otimização

Mais da metade dos executivos da nossa pesquisa diz que não gerenciam efetivamente arranjos de trabalho flexíveis. Mas não é apenas essa experiência difícil de gerenciar: a eficácia é baixa para uma ampla gama de viagens e despesas (T&E) e processos relacionados, desde a coleta, processamento e pagamento de faturas de fornecedores (apenas 34% dos executivos dizem que são eficazes nisso) até a gestão do fluxo de caixa (29%).

Questões de conformidade com a política de segurança cibernética e T&E devem ser as principais áreas de foco para executivos de finanças e TI, mas essas são áreas onde eles relatam alguns dos níveis mais baixos de eficácia (13% e 26%, respectivamente). Na verdade, a segurança cibernética e a conformidade com a política de T&E são citadas como os principais riscos para a incorporação de trabalho flexível em suas organizações. Nos últimos dois anos, as políticas de trabalho remoto existentes foram complicadas, e é por isso que 35% dos

executivos dizem que gerenciar a segurança cibernética tornou-se muito ou extremamente desafiadora desde a pandemia. No entanto, menos de quatro em cada 10 executivos concordam que qualquer T&E ou processos relacionados ficaram mais desafiadores desde a pandemia, sugerindo que a baixa eficácia não está enraizada em dificuldades da era da pandemia, mas em questões operacionais mais profundas dentro da organização.

Fig. 4: A eficácia é baixa em todos os aspectos

P: Qual é a eficácia da sua organização em gerenciar o seguinte?

Respostas "Completamente eficaz" e "Muito eficaz"

Experiência positiva do colaborador

43%

Dever de diligência

39%

Manter a visibilidade financeira e os dados para informar a tomada de decisões

37%

Coleta, processamento e pagamento de faturas de fornecedores

34%

Gestão do fluxo de caixa

29%

Processamento, aprovação e reembolso de relatórios de T&E

26%

Conformidade com a política T&E

26%

Controle de custos

25%

Arranjos de trabalho flexíveis

23%

Segurança cibernética

13%

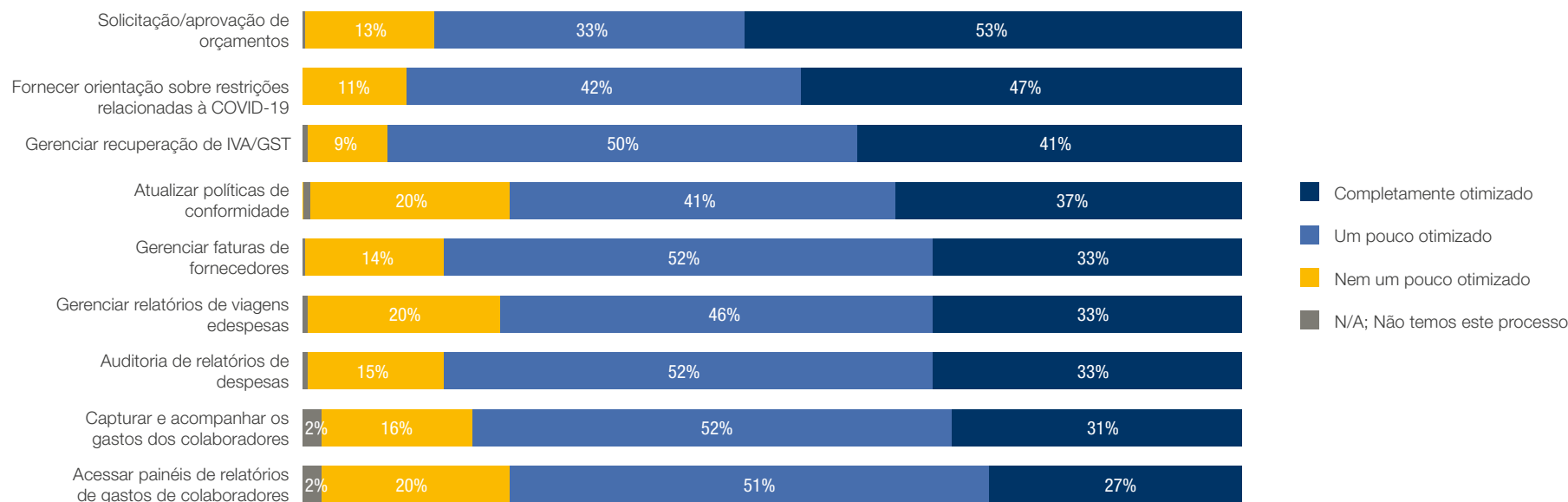
Além das dores de cabeça dos executivos há a falta de treinamento. Menos da metade diz que sua organização fornece aos colaboradores o treinamento e as ferramentas certas para acompanhar as mudanças nas políticas e regulamentos. Os colaboradores (36%) têm uma probabilidade ainda menor de avaliar suas empresas de forma positiva nessa área. Essa lacuna de treinamento não se refere apenas à conformidade com a política, enquanto metade dos executivos diz que suas organizações oferecem programas de desenvolvimento de carreira e treinamento, apenas 31% dos colaboradores concordam. Os colaboradores não estão cientes dos programas de treinamento existentes ou esses programas são inadequados para suas necessidades.

Embora a conformidade e a segurança cibernética sejam extremamente importantes para os executivos de finanças e TI, eles também precisam prestar atenção a processos de T&E mais granulares, como reservar viagens, garantir visibilidade financeira e processar faturas de fornecedores, todos cruciais para manter uma organização em funcionamento. No entanto, as empresas otimizaram alguns desses processos para um trabalho flexível. Isso apresenta dificuldades para os colaboradores atuais se esforçarem para fazer seu trabalho de forma eficaz a partir de locais remotos, sem mencionar a grave decepção para futuros colaboradores estimulados pelas políticas de trabalho flexível da empresa.

Apenas 36% dos colaboradores dizem que sua organização fornece a eles o treinamento e as ferramentas certas para acompanhar as mudanças nas políticas e regulamentações

Fig. 5: Poucos processos são completamente otimizados para trabalho flexível

P: Até que ponto os seguintes processos são otimizados para trabalho flexível?



A maioria dos executivos diz que solicitar e aprovar orçamentos é completamente otimizado para trabalho flexível (53%), mas os colaboradores têm muito menos probabilidade de concordar (41%). Na verdade, os colaboradores são menos propensos do que os executivos a dizer que *qualquer* processo é completamente otimizado para um trabalho flexível. Os desafios de conformidade novamente devem estar no radar dos executivos, já que apenas 32% dos colaboradores dizem que acompanhar as mudanças nas políticas e regulamentos de conformidade foi completamente otimizado em suas empresas. Os problemas vão além da conformidade — 31% dos colaboradores dizem que reservar viagens é completamente otimizado para um trabalho flexível.

Quando se trata de tecnologia usada para otimizar essas tarefas, a nuvem é de longe a mais comum,

com poucas empresas (menos de um quinto em média) usando soluções avançadas como automação inteligente. No entanto, tecnologias mais sofisticadas poderiam potencialmente melhorar a eficácia geral, aumentar a produtividade e aprimorar a experiência do trabalho flexível.

Embora a correlação não implique a causa, a eficácia é menor para processos com menor probabilidade de serem completamente otimizados. Por exemplo, apenas 31% dos executivos dizem que capturar e rastrear os gastos dos colaboradores é completamente otimizado, e apenas 25% se veem como eficazes no controle de custos em geral. Quando se trata de coletar, processar e pagar faturas de fornecedores, 33% dos executivos dizem que o processo geral é completamente otimizado, e 34% se consideram eficazes na tarefa.

53% dos executivos dizem que solicitar e aprovar orçamentos é completamente otimizado para trabalho flexível, mas somente 41% dos colaboradores concordam.



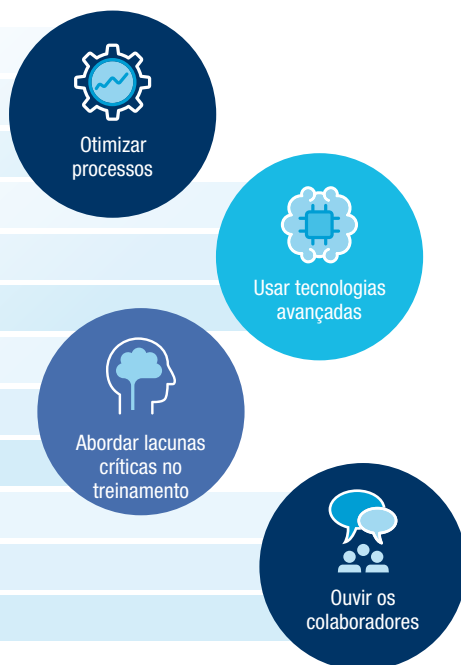
Recomendações

Para capacitar seus colaboradores a terem sucesso no local de trabalho flexível e aumentar a eficácia geral, os executivos de finanças e TI têm muito a abordar. As amplas lacunas entre as percepções dos colaboradores e dos executivos em relação ao que importa para os colaboradores, bem como os benefícios que eles recebem, são apenas o começo. Os executivos também precisam preparar suas organizações para um futuro no qual o trabalho flexível seja uma instalação permanente.

No entanto, esses executivos podem não entender todas as implicações do que significa ser otimizado para um trabalho flexível. Eles parecem mais focados em atrair futuros colaboradores com políticas de

trabalho remoto do que em garantir uma experiência remota perfeita para seus colaboradores existentes. Os desafios de conformidade e segurança cibernética são ameaças imediatas ao trabalho

flexível eficaz, mas uma gama mais ampla de T&E e processos relacionados também deve ser otimizada se os colaboradores tiverem que fazer seu trabalho com sucesso, independentemente da localização.



Para garantir que a sua organização possa chegar a essa tumultuada Grande demissão com uma força de trabalho satisfeita e eficaz, recomendamos que os executivos sigam as seguintes etapas:

- **Otimize processos.** Poucos executivos — e até mesmo menos colaboradores — dizem que seus processos de T&E são completamente otimizados para um trabalho flexível. Essa pode ser a parte do motivo pelo qual a eficácia do processo é baixa em todos os aspectos. Em um mundo de trabalho flexível permanente, esses processos devem funcionar tão remotamente quanto no escritório.
- **Use tecnologias avançadas para melhorar as experiências.** Os executivos tendem a manter a tecnologia fundamental da computação em nuvem para otimizar seus processos para trabalho flexível, com muito poucos recorrendo a tecnologias avançadas como IA/ML ou análises avançadas. No entanto, essas tecnologias valem a pena explorar por seu potencial de simplificar processos e aumentar a produtividade, enquanto melhoram a experiência do colaborador.
- **Aborde lacunas críticas no treinamento.** Apenas 36% dos colaboradores dizem que suas organizações fornecem o treinamento necessário para acompanhar as mudanças nas regulamentações, uma grande supervisão à medida que os requisitos de conformidade continuam a mudar. Esse treinamento deve corresponder às experiências perfeitas e tecnológicas que os colaboradores esperam.
- **Ouçã os colaboradores.** Cada empresa opera de forma diferente, e os colaboradores têm expectativas únicas. Pesquisas regulares de colaboradores são uma maneira de se manter atualizado com seus desejos e necessidades, mas poucas organizações em nosso estudo as conduzem.



Sobre a Oxford Economics

A Oxford Economics é líder em previsão global e análise quantitativa. Nossa base mundial de clientes compreende mais de 1.500 corporações internacionais, instituições financeiras, organizações governamentais e universidades. Com sede em Oxford, com escritórios em todo o mundo, empregamos 400 colaboradores, incluindo 250 economistas e analistas. Nossos melhores modelos globais econômicos e industriais e ferramentas analíticas nos dão uma capacidade inigualável de prever tendências de mercado externas e avaliar seu impacto econômico, social e comercial.

OXFORD

Abbey House, 121 St Aldates
Oxford, OX1 1HB, UK
Tel.: +44 1865 268900

LONDRES

4 Millbank
Westminster
Londres, SW1P 3JA
+44 (0)20 3910 8000

BELFAST

Lagan House, Sackville Street
Lisburn, BT27 4AB, UK
Tel.: +44 2892 635400

NOVA IORQUE

5 Hanover Square, 8th Floor
New York, NY 10004, USA
Tel: +1 (646) 503 3050

FILADÉLFIA

303 Lancaster Avenue, Suite 2e
Wayne, PA 19087, USA
Tel.: +1 (610) 995 9600

CINGAPURA

6 Battery Road
#38-05
Cingapura 049909
+65 6850 0110

PARIS

70 avenue Kléber
75116 Paris, França
+33 (0)1 78 91 50 52

oxfordeconomics.com

e-mail: mailbox@oxfordeconomics.com



THE BEST RUN



Sobre SAP Concur

SAP® Concur® é a marca líder do mundo em soluções integradas de gestão de viagens, despesas e faturas, impulsionada por uma busca incessante de simplificar e automatizar esses processos diários. O bem avaliado aplicativo móvel SAP Concur orienta os colaboradores em todas as viagens a trabalho, as cobranças são diretamente preenchidas nos relatórios de despesas e a aprovação é automatizada. Ao integrar dados quase em tempo real e usar IA na análise das transações, as empresas podem ver exatamente o que estão gastando, garantir a conformidade e evitar possíveis pontos cegos no orçamento. A SAP Concur ajuda a eliminar as tarefas tediosas de ontem, facilita o trabalho de hoje e ajuda as empresas a melhorarem para o amanhã. Saiba mais em concur.com.br ou no blog da SAP Concur (concur.com/newsroom).