

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BRUNA RAMOS LOPES

**O IMPACTO DOS MODELOS DE TELETRABALHO HOME OFFICE E
HÍBRIDO NA SATISFAÇÃO DE TRABALHADORES EM EMPRESA
AGRÍCOLA DE PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE

2021

BRUNA RAMOS LOPES

O impacto dos modelos de teletrabalho home office e híbrido na satisfação de trabalhadores em empresa agrícola de Porto Alegre

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Orientadora: Ângela Beatriz Busato Scheffer

PORTO ALEGRE

2021

RESUMO

O teletrabalho pode ser conceituado como trabalho desenvolvido total ou parcialmente à distância, em lugar distinto da sede da empresa, com utilização prevalente das tecnologias de informática e telecomunicações. Em vez do trabalhador se deslocar até a empresa para realização do trabalho, é o trabalho quem se desloca até o trabalhador, onde quer que ele esteja. Esta moderna forma de trabalho, com o desenvolvimento das atividades à distância, fora da sede da empresa, acabou ganhando um número elevado de adeptos com a chegada do COVID-19, que obrigou as pessoas a ficarem em casa como forma de medida de segurança. Diante desta nova realidade, o presente estudo buscou analisar os principais fatores tidos como determinantes na satisfação dos colaboradores, dentro dos modelos remoto e híbrido em uma empresa agrícola de Porto Alegre. Para fins da presente pesquisa, foram realizadas entrevistas com os funcionários da corporação em duas etapas: qualitativa e quantitativa; para a primeira, realizaram-se dez entrevistas em profundidade e um grupo focal com sete participantes. Na segunda parte, conduziu-se uma pesquisa tipo *survey*, com a aplicação de um questionário com os aspectos descobertos na etapa qualitativa. A partir dos resultados, foi possível perceber assuntos comuns entre os entrevistados que serviram como tema importante para se refletir sobre os determinantes de satisfação dos funcionários, atreladas ao seu ingresso nos modelos de teletrabalho remoto e híbrido, e após isso, analisou-se como as modalidades em estudo impactavam nesses fatores, após foram feitas comparações de medianas. Os resultados encontrados demonstraram que o trabalho em casa, seja no modelo remoto, ou híbrido, teve uma predileção dos colaboradores em quase todos os fatores analisados. A média do trabalho 100 % em casa foi mais alta do que a do modelo híbrido nos fatores como: deslocamento, produtividade e flexibilização de horários, mostrando que os funcionários sentiam se mais produtivos em casa, valorizavam não ter de se deslocar, e também terem horários mais flexíveis para resolver assuntos pessoais. Já no caso do modelo híbrido, houve somente dois fatores com relevâncias superiores ao home office, sendo eles as distrações, os colaboradores afirmaram distrair-se mais no escritório do que em casa, e a questão da convivência com os colegas, os trabalhadores no modelo híbrido disseram sentir mais falta dos colegas do os empregados em regime remoto. Aspectos como alimentação e apoio e resolução de dúvidas não tiveram diferenças significativas com o modelo presencial, demonstrando não serem fatores tão relevantes na satisfação dos colaboradores dentro dos modelos remotos.

Palavras-chave: teletrabalho; satisfação; home office

ABSTRACT

Telework can be conceptualized as work developed entirely or partially at a distance, in a place other than the company's site, with the prevalent use of information technology and telecommunications. Instead of the worker traveling to the company to carry out the work, it is the work that travels to the worker, wherever he may be. This modern way of working, with the development of activities at a distance, outside the company's headquarters, ended up gaining a large number of followers with the arrival of COVID-19, which forced people to stay at home as a form of security measure. Given this new reality, this study sought to analyze the main factors considered to be determinants of employee satisfaction, within the remote and hybrid models in an agricultural company in Porto Alegre. For the purposes of this research, interviews were conducted with employees of the corporation in two stages: qualitative and quantitative; for the first, an in-depth interview with 10 participants and a focus group with 7 were carried out. In the second part, a survey type research was conducted, with the application of a questionnaire with the aspects discovered in the qualitative stage. The results found showed that working at home, whether in the remote or hybrid model, had a predilection among employees in almost all factors analyzed. In average, workers 100% in home office had a higher median rank in factors such as commuting, productivity and flexibility in comparison with hybrid model workers, showing that employees felt more productive at home, valued not having to commute and also having more flexible hours to resolve personal matters. In the case of the hybrid model, there were only two factors that showed greater relevance than the home office system, them being distractions - employees said they were more distracted at the office than at home - and the issue of living with colleagues, workers in the hybrid model said they missed their colleagues more than their remote employees. Aspects such as food and support in solving doubts did not differ significantly from the face-to-face model, demonstrating that they are not that relevant in employee satisfaction within the remote models.

Keywords: telecommuting; satisfaction; home office

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fórmula cálculo de amostragem.....	29
Figura 2 - Gênero dos participantes.....	53
Figura 3 - Modalidade teletrabalho dos participantes.....	53
Figura 4 - Quantidade de pessoas com quem vivem os respondentes.....	54
Figura 5 - Vivência anterior nas modalidades.....	55
Figura 6 - Conhecimento das ferramentas.....	55
Figura 7 - Distrações nas modalidades remota e presencial.....	57
Figura 8 - Produtividade dos colaboradores.....	57
Figura 9 - Alimentação dos colaboradores.....	58
Figura 10 - Teste de Kruskal- Wallis- jornada de trabalho X modalidade de teletrabalho	71
Figura 11 - Teste de Kruskal- Wallis- comparação autonomia X modalidade de teletrabalho.....	72
Figura 12 - Teste de Kruskal- Wallis- comparação gênero X saúde mental.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil de respondentes das entrevistas em profundidade.....	31
Tabela 2 - Perfil de respondentes do grupo focal.....	47
Tabela 3 - Teste de normalidade: informação dos participantes	59
Tabela 4 - Teste de normalidade- fatores	60
Tabela 5 - Teste U: relevância do fator Deslocamento	61
Tabela 6 - Mediana relevância fator Deslocamento	61
Tabela 7 - Teste U: relevância do fator Distrações	62
Tabela 8 - Mediana relevância do fator Distrações	62
Tabela 9 - Comparação de médias em relação às distrações- gênero X modalidade de trabalho	63
Tabela 10 - Comparação de médias em relação às distrações- com quantas pessoas reside X modalidade de teletrabalho	65
Tabela 11 - Teste U – relevância do fator Produtividade	66
Tabela 12 - Mediana relevância fator Produtividade	66
Tabela 13 - Teste U: relevância do fator Flexibilização de horários	67
Tabela 14 - Mediana relevância fator Flexibilização de horários.....	67
Tabela 15 - Teste U: relevância do fator Apoio e resolução de dúvidas	68
Tabela 16 - Mediana relevância fator Apoio e resolução de dúvidas	68
Tabela 17 - Teste U: relevância do fator Alimentação.....	69
Tabela 18 - Mediana relevância fator Alimentação	69
Tabela 19 - Teste U: relevância do fator Convivência com os colegas	70
Tabela 20 - Mediana relevância fator Convivência com os colegas	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 OBJETIVOS	12
2.1OBJETIVO GERAL	12
2.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1FLEXIBILIZAÇÃO E TELETRABALHO	13
3.2O HOME OFFICE E O MODELO HÍBRIDO COMO MODALIDADES DE TELETRABALHO	16
3.3SATISFAÇÃO NOS MODELOS HOME OFFICE E HÍBRIDO.....	20
4 MÉTODO DE PESQUISA	26
4.1PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA.....	27
4.1.1Entrevistas em Profundidade.....	27
4.1.2Grupo Focal.....	28
4.2PESQUISA DESCRITIVA QUANTITATIVA.....	29
4.2.1Coleta e análise dos Dados.....	29
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	31
5.1ETAPA QUALITATIVA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	31
5.1.1 Fatores determinantes na satisfação	36
5.1.1.1 Deslocamento	36
5.1.1.3 Convivência com os colegas.....	40
5.1.1.4 Apoio e resolução de dúvidas	41
5.1.1.5 Distrações.....	42
5.1.1.6 Produtividade.....	43
5.1.1.7 Alimentação	45
5.2ETAPA QUALITATIVA: GRUPO FOCAL.....	46
5.3ETAPA QUANTITATIVA: ANÁLISE DAS RESPOSTAS.....	52
5.3.1Análise Descritiva dos Resultados.....	52
5.3.2 Análise comparativa: Home Office X Híbrido.....	59
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
6. 1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	74
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	77
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	78
6.4 PRÓXIMAS PESQUISAS	78

REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A - ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	85
APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO <i>FOCUS GROUP</i>	86
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	87
APÊNDICE D – TERMO DE CONSETIMENTO.....	87

1 INTRODUÇÃO

Este estudo surgiu de uma inquietação minha como trabalhadora em uma empresa do ramo do agronegócio, acerca da percepção dos funcionários da empresa sobre o teletrabalho. A empresa em questão é a BRL¹, a maior do ramo no Rio Grande do Sul e uma das maiores no Brasil, com destaque para a plantação de soja, milho e algodão. Atualmente conta com 20 fazendas localizadas nas regiões centro-oeste e nordeste do país e com mais de 4.000 funcionários, sendo que desses, aproximadamente 250 estão alocados na matriz, na capital gaúcha.

A companhia adotou recentemente o modelo híbrido, mais precisamente em seu modelo home office. O trabalho remoto já havia sido pauta de diversas reuniões na corporação, e em uma delas foi sugerido como sugestão de melhoria contínua, no entanto, sua implementação foi negada na ocasião porque era um modelo pouco conhecido e havia inseguranças como: falta de ferramentas apropriadas para os colaboradores, segurança da informação, a falta de treinamentos ministrados pelo RH, e a própria reticência dos colaboradores mais tradicionais em adotar o home office.

Contudo, em março de 2020, teve início no Brasil a pandemia de Covid 19, uma doença infecciosa causada pelo corona vírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS- CoV-2). Com essa epidemia o contágio entre as pessoas tornou-se o maior agravador do problema, visto que o vírus se espalhou com facilidade. Devido a esse fator, muitas empresas optaram pelo teletrabalho. Uma delas foi a BRL, que desde o começo da pandemia alocou 100% do seu quadro da matriz para a modalidade de teletrabalho home office, com a intenção de contribuir para a segurança de seus colaboradores.

Pinho Pedreira (2000, p.584), afirma que:

“Teletrabalho é a atividade do trabalhador desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da sede principal da empresa, de forma telemática. Total ou parcialmente, porque há teletrabalho exercido em parte na sede da empresa e em parte em locais dela distantes”.

¹ Nome fictício dado à empresa estudada

Já para Mello (2003) teletrabalho é levar o trabalho (a informação) aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de teleserviço. Em termos de incentivo, Lima (2003) acredita que ao trabalhador permanecer em casa pela empresa, pode encarar um melhoramento na sua qualidade de vida e com isso trabalhar com uma maior satisfação.

No Brasil, mesmo antes da pandemia, de acordo com estatísticas levantadas pelo IBGE, o modelo de trabalho home office já tinha uma presença considerável: em 2018, cerca de 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam de maneira remota. (MOSHIN, 2020). Enquanto no país um levantamento do instituto IPSOS feito em 2019 mostrou que trabalhar de casa é a opção ideal para ao menos 49% dos brasileiros que já possuem empregos – e para 55% dos desempregados, o número que sobe para 98% dos entrevistados quando passamos para o nível global.

Na BRL com a adoção do home office e do modelo híbrido (divisão entre trabalho em casa e no escritório) diversos fatores relacionados com a satisfação puderam ser percebidos. Um exemplo, são os colaboradores que moravam próximos à empresa, para eles não havia diferença quanto à questão do deslocamento, visto que não utilizavam nenhum meio de transporte e aproveitavam para a prática de caminhada. Mas o discurso foi diferente para os colaboradores moram distantes da empresa: além do desgaste com trânsito, existia a questão financeira, no desconto em folha para o uso de transporte público ou com combustível. Outro fator mencionado diversas vezes foi o social. Houve muitas controvérsias acerca dele. Alguns trabalhadores que moravam com a família acreditavam que o home office os aproximava de seus familiares, uma funcionária citou que era possível trabalhar e ficar com os filhos, já outra acreditava que isso era uma ilusão, visto que estava perto dos filhos, mas não podia dar atenção a eles, como se não estivesse ali.

Para alguns funcionários, o fator social também impactou em outro fator, a produtividade. Através de conversas informais, muitos relataram que havia perda de foco quando se está trabalhando em casa - a distração era mais fácil quando se estava próximo de pais, filhos e cachorros, enquanto para outros o escritório era um ambiente de maior distração devido à necessidade de socializar com os colegas. Já quando se

mencionou estes mesmos fatores diante do modelo híbrido como forma de trabalho, houve maior concordância da parte dos funcionários, claro, há as opiniões controversas, como alguns colaboradores que preferem um único local de trabalho (ou a casa ou o escritório) e a questão da autodisciplina.

Dessa forma, tendo em vista a possibilidade de os dois modelos serem implantados permanentemente na empresa, buscou-se responder à pergunta da pesquisa: **De que forma o home office e o modelo híbrido influenciam na satisfação dos colaboradores da BRL?**

A finalidade do estudo foi ser um guia para uma futura implementação permanente dos regimes na própria empresa, ou tornar-se uma referência para outras empresas que buscam implementar os sistemas. Mais do que isso, também buscou averiguar semelhanças e diferenças nas percepções dos funcionários com relação ao tema.

Pretendeu-se disseminar a pesquisa através de publicação em revistas especializadas de administração. Os resultados da pesquisa e sua análise ficaram à disposição da empresa e do meio acadêmico após publicação e finalização do presente trabalho de conclusão de curso e puderam ser utilizados por empresas que buscam referência acerca da implementação do teletrabalho bem como acadêmicos estudando o assunto.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Definida a problemática, teve-se como objetivo:

Identificar como a influência dos modelos home office ou trabalho híbrido afeta a satisfação aos colaboradores da BRL.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Especificar os fatores considerados pelos colaboradores como determinantes na satisfação com o trabalho;
- Explorar a forma como as modalidades home office e híbrida impactam nesses fatores;
- Comparar o aspecto satisfação nos modelos home office e híbrido;

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 FLEXIBILIZAÇÃO E TELETRABALHO

Nesta seção serão abordadas diversas referências acadêmicas sobre o tema delimitado anteriormente. Através da leitura de artigos publicados em periódicos internacionais e nacionais (CAPES UFRGS, Caderno de Administração UEM, Harvard Business Review), e conteúdos disponíveis em portais de relevância (Google Scholar, Lume) discorreremos sobre diversos aspectos que compõem o tema: vantagens e desvantagens percebidas no home office.

O modo de organizar a empresa vem sofrendo desde a década de 70 substancial modificação, em razão do aparecimento das novas tecnologias da informação e da comunicação. Estas tecnologias permitiram ao trabalhador, que historicamente exercia suas atividades na sede da empresa, passar a cumprir suas demandas fora do ambiente do escritório, como uso intensivo de tecnologias inovadoras como a internet, e-mail e vídeo conferência (RODRIGUES, 2011).

Com tamanha evolução tecnológica, tornava-se desnecessária a prestação de trabalho no local sede da empresa ou mesmo em um local previamente definido. Assim, passa-se a uma concepção positiva da flexibilidade. Como assinala Robertella (1994), isso desnorteia a ideia de hierarquia, lugar e jornada de trabalho. Torna-se obsoleto o estabelecimento como unidade técnica onde se reúnem pessoas em certos horários e sob estrutura hierarquizada.

Do trabalho subordinado e estável, em uma empresa organizada de forma centralizada, onde todos trabalham ao mesmo tempo em um mesmo local, sob as ordens diretas da direção da empresa, entramos em um novo meio organizacional mais descentralizado, com flexibilização de horários e locais de trabalho. Segundo Lima (2004), a “descentralização”, a pulverização, a externalização, que primeiro atingiram o trabalho manufatureiro e se traduziram em atividades fora da fábrica, à domicílio ou em fábricas deslocadas para países emergentes do Terceiro Mundo, passaram depois ao trabalho intelectual, determinando a difusão do terciário avançado.

A era inaugurada pela Revolução Industrial, marcada pelas fábricas em grandes centros de produção, com relógios-ponto rígidos e com a presença física dos empregados e seus gestores, abriu espaço à atual sociedade de informação. Conforme Rodrigues (2011): “o trabalho a distância ganha novas proporções, nele incluído o trabalho em domicílio, com a fiscalização dos serviços sem a presença física do empregador e com preponderância da atividade intelectual sobre a manual”.

Segundo Melo (2003), neste contexto, a flexibilidade, aliada às modernas técnicas organizativas com a utilização da telemática, afeta de maneira particular a gestão dos chamados recursos humanos 2.0 e dá origem às novas formas de trabalho fundadas na polivalência, multifuncionalidade, na mobilidade profissional e geográfica e na criatividade.

Todas estas adaptações das formas de trabalho parecem cada dia mais necessárias para a competitividade e adaptação às novas necessidades do mercado, trazendo consigo a necessidade de treinamento, qualificação e requalificação profissional. A descentralização produtiva, fortalecida pela introdução das novas tecnologias, constitui, desta forma, uma etapa da introdução das novas formas organizativas de trabalho (COSTA, 2004).

Uma destas formas descentralizadas de produção é o teletrabalho, conhecido como trabalho à distância ou, trabalho geograficamente fora do centro produtivo, mediante o qual a prestação de trabalho é executada e dirigida por meio de um suporte telemático. Inúmeras são as vantagens para a empresa trazidas por essa nova forma de trabalho, seja em termos de espaço, ou de custos. (RODRIGUES, 2011)

A paternidade do teletrabalho é atribuída a Jack Nilles, que há quase quarenta anos lançou a ideia de inverter a clássica relação entre o local de trabalho e o trabalhador. Ele cuidava de desenhar veículos espaciais para o Departamento de Defesa (Força Aérea) e para a NASA. Em suas pesquisas e planejamentos Nilles foi à Santa Bárbara e, em contato com a autoridade responsável pelo planejamento regional, foi surpreendido com a seguinte questão: se vocês conseguem pôr o homem na Lua, por que não ajudam a resolver o problema de trânsito? Daí o nascimento da ideia de trazer o trabalho até o trabalhador, pelo menos algumas vezes na semana, ao invés de levar o trabalhador ao local de trabalho na empresa (RODRIGUES, 2011).

Em 1973, com o apoio financeiro da National Science Foundation (Fundação Nacional para a Ciência), redigiu uma proposta que tratava do desenvolvimento de uma política de relacionamento entre telecomunicação e transporte. Nos anos posteriores, surgiu o conceito do teletrabalho, com mais ampla ampliação, Nilles foi o responsável pelo implemento dos projetos de teletrabalho em diversas empresas americanas e, por consequência, Jack Nilles é considerado o inventor do Teletrabalho.

O teletrabalho foi assim, evoluindo, a partir da ideia de telecommutação, que significa permuta do transporte pela telecomunicação, tendendo à redução ou eliminação dos deslocamentos diários entre a casa e o local de trabalho principal, sendo testado em experiências concretas. Na atualidade, é considerado trabalho à distância executado com os instrumentos da telemática.

De acordo com dados levantados em 2011 pela SOBRATT (Sociedade Brasileira De Teletrabalho e Teleatividades) existiam até então cerca de 12 milhões de teletrabalhadores no Brasil, predominantemente nas áreas de TI, comunicações, vendas etc. Os resultados de uma pesquisa realizada pela TIC-Empresa e divulgada pelo IBGE, em 2010, revelam o crescimento do teletrabalho, pois se estima que no Brasil 43% das organizações já eram adeptas aos modelos remotos de trabalho.

Teletrabalho, como conceitua Ferreira (2017), também redefine o tradicional entendimento sobre o espaço de trabalho. Segundo ele: “As organizações, atualmente, estão se focando em novos valores, tais como, inovações, satisfação, resultados e ambiente de trabalho familiar”. A alternativa do teletrabalho, desta forma, não só complementa esses novos princípios e valores, mas também oferece flexibilidade ao trabalhador.

Para Lamond (1997) teletrabalho é uma forma flexível de trabalho que abrange uma ampla gama de atividades de trabalho, todas as quais implicam trabalhar à distância para um empregador, ou a partir de um local de trabalho tradicional, durante uma proporção significativa do tempo de trabalho. O teletrabalho pode se dar em tempo integral ou parcial. O trabalho geralmente envolve processamento eletrônico de informações e sempre envolve o uso de telecomunicações para manter o empregador e o empregado remotos em contato um com o outro.

Melo (2003) afirma que existe uma grande tendência para chamar a este tipo de trabalho, trabalho em domicílio, o que está errado, pois o teletrabalho não precisa ser necessariamente realizado em casa, embora este seja realizado na grande parte das vezes, mas também pode ser realizado num estabelecimento satélite da empresa (numa filial, por exemplo), assim como na sede da empresa para quem desempenha funções, podendo também dividir, estando uns dias da semana em casa e outros na empresa. Quando falamos em trabalho executado somente em casa estamos falando de uma das modalidades do teletrabalho, o home office, que será nosso modelo de pesquisa.

É importante sabermos que a adoção desta forma de trabalho não significa que exista ausência do poder de supervisão e de direção. Como já foi referido, o teletrabalhador ainda permanece ligado a uma empresa, é um funcionário dela, o que implica que tenha que obedecer às regras e valores mesmo havendo uma maior autonomia. Apesar disso, a visão de muitos gestores é contrária a esse pressuposto, muitos sentem que perdem o “poder” quando não estão vendo o trabalho de seus subordinados.

3.2 O HOME OFFICE E O MODELO HÍBRIDO COMO MODALIDADES DE TELETRABALHO

O teletrabalho deve ser conceituado considerando diferentes variáveis, tais como: “a) local/espço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho).” (ALVES; ROSENFELD, 2011).

Ferreira (2002) destaca que existem inúmeros tipos de teletrabalhos, sendo os mais conhecidos:

- Centro Local (Telecenter)

Um Centro Local de Teletrabalho é semelhante ao Centro Satélite. A diferença é que o edifício pode abrigar funcionários de várias organizações diferentes.

- Escritório em Casa (Home Office)

É um dos locais de trabalho mais comuns, particularmente nos Estados Unidos. Os Escritórios em Casa variam desde um computador em um telefone na mesa da cozinha, a quarto com móveis e equipamentos adequados ao exercício de atividades profissionais.

É o esquema de trabalho que surgiu a partir da constatação de que nem sempre as pessoas têm de ir ao escritório da empresa para trabalhar e que se tornou possível com os avanços tecnológicos nas áreas da informática e da telecomunicação.

- Telecomutação

Os funcionários na modalidade de telecomutação trabalham no escritório e uma ou duas vezes na semana estão liberados para realizar as suas atividades em seu home office. É uma medida bastante apreciada pelos profissionais uma vez que a possibilidade de estar em casa em um dia de semana auxilia no equilíbrio da rotina pessoal e profissional.

- Escritório Virtual

É o ambiente de trabalho virtual onde o empregado tem a sua disposição tudo o que necessita para trabalhar. É, na realidade, o local de trabalho dissociado de horário e local específicos, podendo se localizar em casa, no campo, no aeroporto, no escritório da empresa, durante uma viagem.

Com essas novas formas de trabalho, as empresas tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. A agora popularizada segurança da informação recebeu investimentos destinados a possibilitar o acesso remoto seguro a dados, equipamentos e ferramentas de comunicação. (CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO, jun. 2020).

Para os trabalhadores, a necessidade da adaptação às novas tecnologias e a adoção de novas maneiras de interação entre as equipes surgiram como desafios. O limite entre a vida pessoal e o ambiente de trabalho teve de ser repensado. O mesmo ambiente de atividades domésticas, escolares e de lazer passou a ser o de trabalho também.

O controle do tempo de trabalho, que sempre foi um ponto de conflito entre empregados e empregadores, torna-se um desafio ainda maior quando afastamos os trabalhadores dos métodos tradicionais de controle de ponto, tornando-os, muitas vezes, obsoletos.

Novos formatos de controle dos empregados, como por exemplo os baseados no cumprimento de metas, são adotados e neles cabe ao trabalhador “comprovar” aos gestores a sua eficiência e, à despeito das demais atividades domésticas ou do próprio convívio familiar, ambos agora muito mais próximos, deve registrar os esforços feitos e o cumprimento dos prazos estabelecidos não deixando qualquer dúvida quanto ao seu comprometimento.

Conforme indica Losekann (2020) ao afastar a marcação do empregador sobre o cumprimento da jornada de trabalho de seus subordinados (controle de frequência), o teletrabalho pode também ampliar o poder patronal, que “não se restringe mais ao registro do tempo de presença do corpo em determinado ambiente, mas transforma em ambiente laboral qualquer espaço que esse corpo possa ocupar”.

Podemos dizer que antes o trabalho era tradicionalmente possuidor de uma localização geográfica. Agora temos uma espécie de trabalho em nuvem, na qual o sujeito deve registrar continuamente seu esforço.

Dessa forma nota-se que as modalidades de teletrabalho home office e híbrido, que são as mais utilizadas pelas empresas no período da Pandemia, apresentam fatores positivos e negativos tornando necessário descobrir se essas duas formas de trabalho proporcionam satisfação para os colaboradores. Para isso, o profissional e a empresa devem estar em sintonia e para tanto, ambos devem definir meios de controle para acompanhar a produtividade e a qualidade do trabalho por parte do profissional e, este, deve administrar seu tempo e autonomia, fazendo com que a comunicação à distância não seja um fator de risco para a empresa.

Para a Organização Internacional do Trabalho (2013, p.01), existem alguns argumentos econômicos que podem explicar a vantagem do teletrabalho tanto para a empresa quanto para o contratado:

[...] há argumento comercial convincente em favor do teletrabalho, que é benéfico tanto para o empregador como para o trabalhador, aumentando a satisfação pessoal do empregado: livres da agitação diária de ter que percorrer longas distâncias, os trabalhadores podem encontrar mais facilmente um equilíbrio entre a vida privada e o trabalho e o tempo que perderiam parados no trânsito poderia ser dedicado a trabalhar para a empresa. Os estudos demonstram que o teletrabalho reduz a rotatividade de pessoal, o que se traduz em economia de milhares de dólares em custos de formação e contratação de novos empregados.

Além de que:

[...] o absenteísmo é consideravelmente reduzido, numa média de 63 por cento de acordo com um resumo de pesquisas sobre este tema. Uma das razões subjacentes pode ser que muitos empregados que tiram uma licença por doença, na realidade não estão doentes senão que se ausentam por motivos familiares, necessidades pessoais ou por causa de stress. A flexibilidade de horário oferece a possibilidade aos teletrabalhadores de encarregar-se das obrigações familiares, cumprir suas obrigações ou programar suas reuniões sem perder um dia completo de trabalho.

O teletrabalho também permite que os empregadores economizem dinheiro com o consumo de energia, bens imóveis ou custos de localização. Ao empregado, permite economizar o tempo gasto em reuniões desnecessárias ou mal organizadas.

Serra (1996), indica os seguintes benefícios inerentes ao teletrabalho: possibilidade de redução ou até a eliminação do deslocamento e de seu custo; flexibilização da jornada e do ambiente de trabalho; autonomia, embora relativa; informalização do ambiente, gerando um maior conforto no trabalho.

Rabelo (2000) complementa a lista das vantagens da configuração home office, o autor acredita que o modelo pode trazer evolução tecnológica da empresa devido à utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicações, além de redução dos encargos de transportes públicos pelo estado, também traz melhorias ambientais com a redução da poluição e do tráfego urbano e de trabalhadores.

Serra (1996, p.18) também apresenta algumas desvantagens inerentes ao teletrabalho:

Isolamento social (quando o trabalho é feito em casa a tempo inteiro); redução dos contatos com os colegas de trabalho e a hierarquia; possível tendência para a feminilização do teletrabalho; desenvolvimento da precariedade de emprego; déficit de proteção jurídica; possibilidade de condições de emprego menos favoráveis, em termos de regalias económico-sociais; degradação da vida familiar, devida à intrusão do trabalho no lar; apagamento da diferenciação entre trabalho e lazer; maiores possibilidades de conflitos familiares no alojamento (quando o teletrabalho aí é feito); maior dificuldade de defesa dos seus interesses laborais e profissionais (o contrato de trabalho tende a ser individual, dificultando ou impedindo as reivindicações coletivas); parcelarização do trabalho; aumento do trabalho a tempo parcial; controle invisível e omnipresente pelo computador central; menos oportunidades de promoção.

Os relatos apresentados mostram ganhos relacionados à satisfação profissional e pessoal, decorrentes da flexibilização do horário de trabalho e melhoria no convívio familiar, em contrapartida há um isolamento dos colegas, menores chances de promoção e aumento na jornada diária, já que muitos trabalhadores não veem o tempo passar quando o trabalho está sendo executado de casa.

3.3 SATISFAÇÃO NOS MODELOS HOME OFFICE E HÍBRIDO

Várias definições de satisfação no trabalho foram estudadas. Locke (1976) sugere que a satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso ou positivo resultante de uma avaliação de seu trabalho ou experiência de trabalho. A satisfação e a insatisfação no trabalho são uma função da relação percebida entre o que se quer do seu trabalho e o que se percebe como oferta ou vinculação. Henne (1985) definem ainda mais a satisfação como uma fonte de informação para gerentes: a satisfação no trabalho é uma indicação de como os indivíduos sentem sobre seu trabalho quando suas expectativas são comparadas com o que é realmente recebido de diferentes facetas da situação de trabalho.

Ainda há alguma confusão sobre se os determinantes da satisfação no trabalho estão apenas no próprio trabalho ("a visão intrínseca"), quer residam totalmente no

trabalho do trabalhador mente ("a visão subjetiva"), ou se a satisfação é a consequência de uma interação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho. As causas da satisfação no trabalho não estão apenas no ambiente de trabalho ou apenas no indivíduo, mas reside na relação entre eles. A predição da satisfação no trabalho requer uma abordagem interativa, não porque 20 ou 30 correlacionais estudos têm "provado" isso, mas por causa da natureza dos indivíduos e da avaliação do processo (LOCKE, 1969).

A combinação raramente envolve uma relação entre um único motivo ou personalidade característica e uma dimensão única do meio ambiente. Em vez disso, mais tipicamente a interação pessoa-ambiente e, portanto, questões de congruência, envolvem relações entre múltiplos objetivos pessoais e múltiplas demandas ambientais ou oportunidades de objetivo atendimento. Processos de interação e a questão da congruência precisam ser considerados em termos de sistemas - sistemas pessoais, sistemas ambientais e relações entre pessoas e sistemas ambientais (CHAMPANGNE 1987).

Para cada indivíduo existem ambientes (interpessoais e não interpessoais) que mais ou menos correspondem às características de sua personalidade. Uma "correspondência" ou "melhor ajuste" do indivíduo para o ambiente é visto como se expressando em alto desempenho, satisfação e pouco estresse no sistema, enquanto uma "falta de ajuste" é vista como resultando em diminuição do desempenho, insatisfação e estresse no sistema (PERVIN, 1968).

O home office é frequentemente discutido como um aspecto da qualidade do trabalho que pode, por exemplo, aumentar o proveito do tempo e facilitar a conciliação da vida profissional e familiar, permitindo uma organização mais flexível do trabalho. Apoiando a importância da satisfação para a organização estão as descobertas que, independentemente de afetar diretamente o desempenho, a maior satisfação do funcionário pode aumentar os resultados dos negócios, incluindo lucro no nível da unidade de negócios (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002). Outra pesquisa mostrou que a satisfação e a felicidade dos funcionários podem aumentar a eficácia organizacional geral, em comparação com organizações que alienam seus funcionários (OSTROFF, 1992).

No entanto, mesmo que a satisfação no trabalho seja tema constante de estudos, pesquisas referentes ao assunto mostram diferentes resultados dependendo de, por exemplo, intensidade, regulamentos contratuais ou características do trabalho. Por um lado, um efeito positivo do home office na satisfação no trabalho foi encontrado em diferentes contextos, por exemplo na Alemanha (NÜESCH, 2019), Holanda (PETERS, 2014), Reino Unido (KELLIHER, 2008). Por outro lado, Song e Gao (2018) descobriram que o trabalho remoto aumentou o estresse enquanto Bartel (2012) sublinhou o impacto negativo do isolamento físico e seu impacto na identificação organizacional que pode ocasionar na redução da satisfação no trabalho.

Um estudo mais recente, publicado na Alemanha, mostrou que o efeito do Home Office na satisfação no trabalho dependia da escolha do grupo de controle. Comparando trabalhadores em trabalho remoto com funcionários que poderiam trabalhar em casa, mas decidiram não o fazer e com outros ainda que trabalhavam em regime presencial, a pesquisa elaborada por Bellmann e Hubler (2020) obteve coeficientes que se revelaram não ser estatisticamente significativos. Ao comparar os usuários do home office, com aqueles que gostariam de trabalhar em casa, mas não puderam, o coeficiente tornou-se significativo: neste caso, o trabalho remoto aumentou a satisfação no trabalho. Congruente com esses resultados, dois outros estudos (obtidos com base nos mesmos dados) comparando a satisfação no trabalho daqueles que desejavam trabalhar em casa, mas não o faziam, e daqueles sem esse desejo demonstraram que a satisfação no trabalho foi menor para aqueles que gostariam de trabalhar de casa (GRUNAU, 2019).

Outros estudos, ainda, encontraram diferenças estatisticamente significativas na satisfação no trabalho independente do desejo de trabalhar em casa, mas relacionada à intensidade do trabalho remoto. A intensidade aqui referindo-se à “extensão ou quantidade de tempo programado que os funcionários gastam fazendo tarefas longe de um local de trabalho central” (GAJENDRAN, 2007).

Em 2018, a maioria dos funcionários alemães que trabalhavam em casa o fazia com menor intensidade (cerca de 60 por cento), ou seja, raramente ou às vezes, enquanto 28 por cento o faziam com frequência e cerca de um oitavo trabalhava em casa sempre (SAGAN, 2020). O nível de intensidade do Home Office pode afetar a

colaboração entre trabalhadores remotos e trabalhadores locais (FONNER; ROLOFF, 2012), o que pode levar a conflitos, bem como a níveis mais elevados de estresse e menor satisfação no trabalho (HORTON, 2014). Golden (2006) e Golden e Veiga (2005), por exemplo, apoiam esta tendência ao afirmar que o uso extensivo de home office pode aumentar o isolamento social e a frustração, o que, por sua vez, leva a uma menor satisfação no trabalho. Eles relatam uma relação invertida entre a intensidade (medida como o número médio de horas semanais de trabalho fora do escritório) e satisfação no trabalho. Isso significa que o efeito do trabalho remoto na satisfação no trabalho é positivo para níveis mais baixos de intensidade, e diminui e acaba sendo negativo para níveis mais altos. Em contraste, o estudo de Arntz, Sarra e Berlingieri (2019) descobriu que a satisfação no trabalho foi significativamente maior para aqueles que trabalham em casa pelo menos uma vez por semana (para funcionários sem filhos), embora nenhum efeito estatisticamente significativo foi encontrado para aqueles que trabalhavam em casa ao menos uma vez por mês.

Comparando funcionários que trabalham pelo menos três dias por semana em casa com aqueles que trabalham pelo menos três dias por semana no escritório, Fonner e Roloff (2010) encontraram um efeito positivo do trabalho remoto sobre a satisfação no trabalho. Binder (2016) confirmou essa relação positiva ao comparar funcionários que trabalham apenas em casa e trabalham em tempo parcial com aqueles que trabalham no escritório. Redman, Ashurst e Snape (2009) também observaram que as horas trabalhadas em casa (como uma fração do total de horas trabalhadas) aumentaram a satisfação no trabalho.

Outro estudo realizado pelo portal Porsh, referenciado por Sheridan (2018) mostrou que trabalhar em casa pode deixar os colaboradores mais satisfeitos e aumentar a sua produtividade. A pesquisa incluiu respostas de 1.001 pessoas que trabalham em um escritório, trabalham remotamente ou dividem seu tempo entre escritório e casa ("dividir os trabalhadores") e explorou tópicos como satisfação no trabalho, benefícios do local de trabalho, produtividade e distrações, e desvantagens do trabalho remoto.

Pôde ser percebido que os funcionários que trabalham em casa estavam mais satisfeitos com seus empregos de maneira geral do que aqueles que trabalham apenas

em escritório em mais de 8 por cento. (a satisfação entre os funcionários remotos e aqueles em home office, mas que cumpriam tempo em escritório diferiu apenas em 0,7 por cento.) Os funcionários remotos também relataram maior satisfação com suas oportunidades de trabalho e compensação do que os funcionários de escritório e os funcionários em meio período na empresa.

Os trabalhadores que dividiam seu tempo tiveram a maior satisfação em termos de trabalho/qualidade de vida, contra os trabalhadores remotos e os trabalhadores de escritório. Trabalhadores do modelo híbrido também reportaram uma maior satisfação com as oportunidades de trabalho e com as compensações do que os trabalhadores presenciais e os trabalhadores remotos. Quando se tratava de sentir-se valorizados pelos superiores, os funcionários participantes do modelo híbrido e remotos se sentiam significativamente mais valorizados do que os funcionários presenciais.

Os trabalhadores em regime de Home Office relataram ainda se sentirem mais desconectados de seus colegas de trabalho, e mais da metade dos trabalhadores remotos se sentiam solitários durante o dia de trabalho. Alguns aspectos do trabalho de escritório que os colaboradores em home office perdem, citados por eles: estar perto de outras pessoas, camaradagem de escritório, café grátis, festas de escritório ou eventos sociais, e oportunidades de crescimento. No entanto, esses mesmos funcionários também notaram uma variedade de benefícios de trabalhar em casa: não deslocamento, horário flexível, estar em casa com crianças ou animais de estimação, menos supervisão e menos interrupções.

Outra questão verificada pela pesquisa é que os trabalhadores remotos relataram maior produtividade trabalhando em casa, com cerca de 7 minutos a mais de tempo produtivo por dia do que os trabalhadores de escritório e 11 minutos a mais de tempo produtivo por dia do que os trabalhadores do regime híbrido. Os funcionários remotos também relataram maior eficiência, registrando menos minutos no relógio ponto do que seus colegas de escritório e de regime dividido, mas ainda assim obtendo tempo mais produtivo.

Embora as análises não permitam inferência causal a respeito de um possível efeito do home office na satisfação no trabalho, os resultados revelam que funcionários que têm a oportunidade de trabalhar em casa estão mais satisfeitos com seu trabalho

do que aqueles que não têm essa oportunidade. É importante manter esse relacionamento em mente, uma vez que funcionários mais satisfeitos tendem a ser, por exemplo, mais produtivos, ficam doentes com menor frequência e são, geralmente, mais comprometidos com a empresa (AYDOGDU, 2011).

Dessa forma, seja em se tratando de aumento de produtividade, satisfação no trabalho, maior flexibilidade ou um maior sentimento de valor, trabalhar em casa - pelo menos meio período - pode oferecer uma série de benefícios.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Uma pesquisa é sempre, de alguma forma, um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados. Nada de absolutamente original, portanto, mas um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são, aí sim, bastante pessoais (DUARTE, 2002, p. 140)

Este trabalho se propôs, fundamentalmente, a analisar de que forma as modalidades de teletrabalho home office e híbrida influenciam na satisfação colaboradores de empresa agrícola de Porto Alegre. Segundo Gunther (2006):

Enquanto participante do processo de construção de conhecimento, idealmente, o pesquisador não deveria escolher entre um método ou outro, mas utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas que se adequam à sua questão de pesquisa.

Após definida a delimitação, o próximo passo foi realizar uma revisão teórica através de leitura de artigos de periódicos da CAPES, além de relatórios, jornais e teses. Isso contribuiu para gerar embasamento e contextualização de todos os aspectos que foram abordados no problema de pesquisa.

Por conseguinte, a estratégia metodológica do presente estudo consistiu em uma abordagem multimétodos: a primeira etapa, exploratória e qualitativa, teve como objetivo o entendimento maior do assunto e captação de pontos de vista dos colaboradores sobre o aspecto em estudo. Através dela se obteve insumos para a elaboração da segunda etapa. Nesta, foi realizada a coleta de dados de forma descritiva e quantitativa, com o objetivo de medir a satisfação relacionada as modalidades do teletrabalho do estudo.

Em todas as etapas foi apresentado aos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido.

4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA

Segundo Gunther (2006):

A pesquisa é percebida como um ato subjetivo de construção. [...] A pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente.

A etapa qualitativa do estudo deu-se a partir da condução de entrevistas em profundidade e da realização de um grupo focal, a serem detalhados a seguir:

4.1.1 Entrevistas em Profundidade

Nesta primeira etapa, de caráter exploratório, foram feitas entrevistas em profundidade com colaboradores de diversos setores da empresa. Segundo Malhotra (2006), o entrevistador tem por objetivos descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre determinado assunto ou tópico.

Neste momento o objetivo foi entender quais os principais fatores considerados pelos colaboradores como determinantes na satisfação no trabalho, dentro das modalidades home office e híbrida. Através de estudos sobre o tema e leitura de pesquisas em artigos e relatórios anteriores, foi elaborado o roteiro para a realização das entrevistas, composto de sete perguntas base (ANEXO A), perguntas abertas, que guiaram a entrevista.

As entrevistas foram realizadas com 10 colaboradores que atualmente estão trabalhando nas modalidades home office ou híbrido na Matriz da empresa. O único pré-requisito foi às pessoas estarem trabalhando na empresa nas modalidades remota ou híbrida.

Ao convidar para a entrevista, o entrevistador se certificou do melhor horário para o respondente, a fim de conciliar ambas as agendas, e apresentou o termo de consentimento (ANEXO D). As entrevistas ocorreram através de um dos meios digitais (chamada de vídeo: Microsoft Teams, Whatsapp ou Zoom) e foram gravadas. Duraram

em média 35 minutos. Depois de gravadas, as entrevistas digitais também foram transcritas pelo entrevistador para posterior análise.

Essa etapa foi mais exploratória e a análise constitui no levantamento dos temas mais recorrentes trazidos pelos entrevistados, relacionando-os à teoria apresentada.

Os dados obtidos nas entrevistas em profundidade auxiliaram em uma melhor compreensão do tema e foram de grande ajuda para elaboração de um roteiro que contemplou os aspectos que foram então trabalhados no grupo focal.

4.1.2 Grupo Focal

O *focus group* ou grupo focal apresenta como uma peculiaridade o estímulo à reflexão do grupo através dos contrapontos entre os membros, o que enriquece os conteúdos do tema e do debate. Conforme Malhotra (2006) constitui-se em uma entrevista realizada de maneira natural, não estruturada e conduzida por um moderador com um pequeno grupo de respondentes.

Desta forma, essa etapa foi composta de entrevista em grupo, semiestruturada, que teve como objetivo provocar uma discussão com um grupo de colaboradores a partir dos tópicos levantados nas entrevistas em profundidade.

O recrutamento para o *focus group* também foi escolhido com base no grupo de colaboradores que trabalham nos regimes home office ou híbrido na Matriz da empresa. A reunião foi gravada com o consentimento dos participantes.

O Grupo Focal foi realizado através do Google Meet, uma plataforma de videoconferência. Os participantes e a moderadora ficaram com as suas câmeras e microfones abertos. A moderadora fez as perguntas e abriu para o debate do grupo. Houve a presença de 7 funcionários.

Na análise do *focus group* foi lida a transcrição em sua totalidade e observaram-se divergências, convergências e complementos feitos pelos participantes, de modo a obter uma melhor compreensão e discussão de forma coletiva sobre a influência dos fatores (trazidos na etapa anterior e no referencial construído) na satisfação dos funcionários nas duas modalidades de teletrabalho. Foi conduzida uma análise do conteúdo.

4.2 PESQUISA DESCRITIVA QUANTITATIVA

Por meio de um questionário com múltiplas escolhas baseado nas respostas da etapa anterior, a pesquisa foi realizada com trabalhadores da Matriz em regime remoto e híbrido, para comparação dos dois grupos o formulário também será respondido por trabalhadores no modelo presencial.

Novamente foram considerados todos os trabalhadores nos modelos de teletrabalho home office e híbrido da matriz. Segundo dados do RH da empresa, há uma média de 250 pessoas no escritório central. A partir dessa população, foi realizado o cálculo de amostragem para obter-se o número de respondentes nesta etapa quantitativa.

Para descobrir o número de respondentes necessários para uma análise justa, utilizou-se a fórmula para cálculo do tamanho da amostra. Considerando-se um erro amostral tolerável de 7%, um nível de confiança de 95%, chegou-se ao total de 110 colaboradores.

Figura 1 - Fórmula cálculo de amostragem

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Fonte: elaborada pela autora

4.2.1 Coleta e análise dos Dados

Para atingir a amostra foi utilizada a plataforma Google Forms que suportou a aplicação do questionário criado com base na etapa qualitativa. O questionário foi respondido previamente por sete pessoas como forma de pré-teste, para detectar possíveis ajustes a ser realizados e para calcular o tempo médio aproximado de duração de resposta individual. Para a propagação do formulário, foi utilizado o mailing

pessoal (Teams) com a devida contextualização de finalidade de uso de dados para os colaboradores da BRL.

Para descobrir o perfil dos respondentes, foram realizadas perguntas como gênero, idade, modalidade de teletrabalho, tempo de trabalho na atual modalidade e com quantas pessoas reside.

As demais questões foram elaboradas a partir dos resultados obtidos através das entrevistas em profundidade e do grupo focal - foram de múltipla escolha, com as alternativas descrevendo em formato de escala de 1 a 5 os níveis de importância dados a cada quesito, considerando-se 1 nada relevante e 5 muito relevante.

Os dados coletados foram analisados através de tratamento estatístico com o uso do software SPSS.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 ETAPA QUALITATIVA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Depois de lidas todas as transcrições, e tendo como base o referencial levantado, foram elencados os principais pontos trazidos pelos entrevistados em relação ao tema, verificando-se os determinantes e contextos das respostas. Assim, com base nos objetivos, foram relacionadas as percepções dos entrevistados, observando os pontos convergentes e divergentes.

O perfil dos respondentes nesta primeira etapa da pesquisa pode ser observado na Tabela 1, abaixo, houve uma variedade na escolha da modalidade de trabalho e no setor ocupado pelo colaborador. Os trabalhadores foram identificados como: entrevistado 01, 02 e assim sucessivamente, seguindo a ordem em que foram entrevistados.

Tabela 1- Perfil de respondentes das entrevistas em profundidade

1	F	8 anos	Analista PL- RH	Híbrido
2	F	4 anos	Analista PL- RH	Híbrido
3	M	6 anos	Analista SR- Jurídico	Home Office
4	M	4 meses	Assistente- Fiscal	Home Office
5	F	3 anos	Analista SR -RH	Híbrido
6	M	3 anos	Analista PL- Contábil	Home Office
7	F	3 anos	Analista PL- Financeiro	Home Office
8	F	4 meses	Assistente- Vendas de sementes	Home Office
9	M	3 anos	Coordenador- SSO	Híbrido
10	F	3 meses	Assistente- Suprimentos	Home Office

Fonte: elaborada pela autora

Dentro das questões levantadas junto às entrevistas, muitos argumentos foram trazidos, girando em torno dos seguintes temas:

- Experiência anterior com as modalidades, ou não;
- Adaptação às modalidades;
- Infraestrutura;
- Trabalho e vida pessoal;
- Conhecimento prévio das ferramentas de teletrabalho.

Esses temas são a seguir discutidos.

Quando questionados se já haviam trabalhado em home office antes, apenas um colaborador afirmou já tê-lo feito:

Sim, eu trabalhei antes da pandemia por três anos e meio. No modelo né? Trabalhei por três anos, dois mil e quinze a dois mil e dezoito. Nessa essa empresa, ahm eu trabalhava na Justiça do Trabalho no Tribunal Regional do Trabalho aqui de Porto Alegre, eu assessorava três juízas em avaliações de segurança do trabalho, principalmente em avaliações de insalubridade, periculosidade nas empresas, então eu era nomeado não precisava frequentar o fórum, não precisava ir lá no fórum e aí eu era nomeado por elas, eu ia periciar as empresas, ia lá fazia avaliação das empresas lá, fazia meu relatório na mão lá e vinha pra casa e transcrevia isso em laudos. (Entrevistado 09, 2021)

Os outros respondentes iniciaram nos modelos remoto e híbrido somente após a pandemia, como pode ser percebido na fala do entrevistado 03, o que revela a vivência nova nessas formas de trabalho:

Não, até o começo da pandemia todos os trabalhos e seja em escritório, seja em empresa, em qualquer local em que eu trabalhei sempre foram presenciais. Inclusive eram um requisito básico que fossem presenciais né? Por ter contato com clientes, pessoas e afins então eu sempre trabalhei na modalidade presencial. Eu tinha conhecimento da modalidade home office e conhecia uma pessoa que trabalhava na modalidade híbrida, mas era uma realidade bem distante do que eu presenciava no meu entorno enquanto profissional. (Entrevistado 03, 2021)

E corroborada na fala do entrevistado 06:

Ah, eu nunca eu nunca tinha trabalhado e não conheço ninguém que também já estivesse trabalhado com isso. Sabia que existia, mas alguém próximo a mim, nunca tinha convivido, que já tivesse trabalhado em home office, só durante a pandemia mesmo, que daí durante a pandemia, daí eu comecei a trabalhar, e aí praticamente todo mundo que estava na minha volta, também estava nessa nesse modelo. (Entrevistado 06, 2021)

A questão da infraestrutura em casa, foi uma das que mais assolou as pessoas durante a pandemia, como o home office acabou sendo implementado nas empresas como uma medida de segurança repentina, muitos colaboradores precisaram adaptar suas casas a seus locais de trabalho, e investir em mesas e cadeiras novas e uma internet mais veloz, na busca por um espaço dentro de casa em que não houvesse interrupções. A entrevistada 08 nos traz aqui:

Esse ano quando eu comecei na empresa, eu vim morar em Porto Alegre aqui com meu irmão no apartamento e o meu quarto não tinha né? Não tinha uma, tinha uma escrivaninha, mas pequenininha, era mais pra botar a coisa em cima né (risos)? Não era pra usar mesmo, então eu realmente precisei comprar uma escrivaninha maior, porque eu eh bom aqui até tu pode ver né? Tem toda a estrutura aqui, o teclado, os negócios, eu não gosto de usar notebook, teclado notebook, eu prefiro usar o teclado que é melhor. Então precisa ter um espaço, né? Então eu comprei uma escrivaninha, comprei um gaveteiro do lado para poder botar um material e uma cadeira nova também comprei. Eu tive que me adaptar, que a cadeira que eu tinha que era muito ruim. Então eu precisei me adaptar, tive que fazer uma adaptação. (Entrevistado 08, 2021)

Outro ponto levantado pela entrevistada 08 foi o da conciliação do trabalho com a vida pessoal, segundo ela há algumas dificuldades em separar o ambiente de trabalho com a própria casa, local de lazer dela. Ela afirma que como não tem um escritório próprio, improvisou no quarto um espaço, mas que é difícil desprender-se do mundo corporativo, visto que 8h do dia, passa trabalhando no local. Mas um lado positivo também foi percebido por ela, as atividades domésticas podem ser conciliadas com o trabalho “Quando temos um tempo ocioso, ou de pausa, podemos ligar a máquina de lavar roupas, lavar um prato, ou realizar alguma atividade que não dispenda tanto tempo”.

Quando questionada se foi tranquilo a adaptação da casa para receber o escritório, a respondente 07 foi categórica, trazendo uma série de dificuldades na adaptação:

Não, não. Para começo, eu não tenho espaço, eu moro sozinha, num apartamento de um quarto. Então, eu não tenho mais sala desde que eu estou no Home Office, porque a minha sala virou Hm-huh. Eu tento numa mesa de sala, numa cadeira de mesa de jantar que é péssima pra minha coluna, né? Hm-huh. Ahm então assim a estrutura é péssima, a iluminação também não é uma iluminação pra, pra trabalhar pra trabalhar, né? Pra ficar o dia inteiro olhando uma tela. Eu inclusive estraguei minhas cadeiras da sala porque uma cadeira não é preparada de sala pra sentar 8h então aquela coisa de ficar movimentando eu estraguei minhas quatro cadeiras. Além do mais, no início não me liberaram nem trazer o PC. Eles não tinham not e não me liberaram nem pra trazer o PC. Eu tive que usar o meu computador pessoal. O meu notebook pessoal que é bem antigo que não tem capacidade pra pra trabalhar ahm então eu tive bastante dificuldade pra que vivia caindo VPN você estava remoto a minha máquina que estava lá no escritório e aí dificultava muito assim caia muito e até voltar e conectar de novo era um tempão Até que chegou uma hora que eu falei olha o outro PC pra casa ou não tem condições de trabalhar e aí eles me liberaram pra trazer o PC e aí eu fiquei um tempo com o PC e agora que eu ganhei um que aí melhorou um pouco a situação.(Entrevistado 07, 2021)

Para os funcionários com filhos, essa tarefa foi ainda mais complicada, o respondente 04 deixa isso claro no seguinte trecho:

Mas eu vou te explicar a minha situação, tá? Hm-huh eh pra não te dizer quem mais de dois anos de pandemia eu não trabalhei na minha casa eu trabalhei semana passada dois dias. Uhum. Da minha casa tá? ahm tá daí os demais, os demais eu saio da minha casa e venho pra casa da minha mãe trabalhar tá? Todo dia, todo dia. E o porquê que eu faço isso? Justamente porque o meu filho ele não tem esse discernimento ali de ah o pai está em casa mas está trabalhando. Uh-huh. Ele ele pra ele o pai aí tá em casa o pai tá em casa e tu pode falar, fazer o que tu quiser eh chamar o pai pra brincar, né? Então ele não tem esse Discernimento assim de que eu estou em casa mas eu estou ali em casa trabalhando naquele momento que depois que eu terminar a minha jornada eu posso parar e conseguir dar um um uma atenção, um foco pra ele. (Entrevistado 04, 2021)

Com o trabalho em casa se alastrando por conta da pandemia, as reuniões das empresas precisaram ser feitas de forma online, através das diversas ferramentas

disponibilizadas na internet (Zoom, Google Meet, Teams...). Na BRL não foi diferente, os colaboradores passaram a contar com o auxílio dos meios digitais para reunirem-se. Sobre o conhecimento desses instrumentos digitais, a colaboradora, e respondente 05 trouxe:

Eu já tinha utilizado o Zoom poucas vezes antes, já conhecia, o Google Meet não o e o Teams também não. Então a gente começou a usar bem. Tinha outro né? Que a gente usava como é que era o nome. O Skype o de reunião. O Skype. Uh-huh. Skype é. O Skype, o Skype já tinha usado antes também, mas foi bem tranquilo a adaptação também. (Entrevistado 05, 2021)

A grande maioria dos entrevistados conhecia uma ou duas das ferramentas mencionadas, nenhum respondente afirmou ter conhecimento de todas antes da pandemia, mas cem por cento dos respondentes alegou que a adaptação foi tranquila.

Não, pra mim foi tranquilo porque eu tinha acesso ao Zoom, eu fazia pós-graduação e todas as aulas eram feitas pelo Zoom, então sabia como funcionava ali o chat, como entrar numa reunião, então já tinha tido experiência por causa da pós-graduação, que já, já tinha né ãh utilizado, o modelo de, de aulas eram EADs, elas, elas eram síncronas então era, era feito pelo zoom e também já tinha utilizado o Google Meet pra reuniões, ah com com outras empresas, ahm foi bem tranquilo assim com relação a ferramentas bem tranquilo de utilizar. Eu não tinha utilizado até então o Teams, e eu nunca tinha sido uma anfitriã do Zoom, por exemplo, que tem que colocar as pessoas em salas e tal, mas daí uma colega explicou bem rapidinho e eu e eu já fui pra realização de um treinamento também. Então quanto a ferramentas foi bem tranquila a adaptação. (Entrevistado 02, 2021)

Além da adaptação as ferramentas de reuniões digitais, houve também a adaptação das pessoas aos modelos de trabalho remoto e híbrido, o que segundo os respondentes das entrevistas em profundidade foi tranquilo, o que muitos acreditam que será difícil é a adaptação nos pós pandemia, quando os colaboradores precisarem voltar ao modelo presencial. Sobre a adaptação seguem as opiniões dos entrevistados 9 e 1 consecutivamente:

Para mim não houve problema, porque eu já tinha um ambiente até aqui ahm formado para um trabalho ahm em casa né? Eu tinha um, um, um

ambiente de escritório formado, então foi tranquilo, mas é aquele tranquilo assim, os primeiros dias foram muito estranhos, né? Porque tava naquele ritmo de, de de ir pro serviço, de pegar as coisas e ir, de, de cuidar o horário e coisa e tal, né? Que o horário de saída, no caso que ah foi ali nos nos primeiros dez dias é uma questão de costume principalmente na na na no horário. Hm-huh. Mas o resto foi supertranquilo, foi supertranquilo. (Entrevistado 09, 2021)

Não e o que que eu vejo assim ó, eu vejo que ahm todo mundo teve seu tempo ali para se organizar, e foi difícil pra todo mundo mesmo sabe? Uns mais outros mais rápido pegaram mais rápido né? Ah o local onde ia ficar onde ia colocar o computador né? Vou ficar virado para cá mesmo? aquela coisa toda, enfim ahm eu acho que isso foi uma transição no início ali, e depois ficou supertranquilo assim sabe? Eu acho que todo mundo se adaptou muito bem eu vejo isso e o que que eu vejo hoje tá? Falando depois de todo esse tempo que agora as pessoas têm um pouco resistência em voltar no presencial. (Entrevistado 01, 2021)

O entrevistado 09 complementou:

Assim, acostumados a nessa modalidade. Vai ser vai ser até assim um desafio de trazer esse povo de volta para o escritório, né Hm-huh. Em algum momento para o híbrido ou para vamos ver como é que a gente vai se organizar ali, né? (Entrevistado 09, 2021)

5.1.1 Fatores determinantes na satisfação

Também durante as entrevistas, muitos motivos considerados como determinantes da satisfação nos modelos home office e híbrido foram trazidos pelos colaboradores, e com isso muitos divergências e convergências puderam ser percebidas sobre um mesmo aspecto. Após a análise do conteúdo, chegou-se aos fatores: Deslocamento, distrações, produtividade, flexibilidades de horários, apoio e resolução de dúvidas, alimentação e convivência com os colegas.

5.1.1.1 Deslocamento

De acordo com a OIT (2013) a possibilidade de reduzir, ou mesmo eliminar o tempo gasto na deslocação casa-trabalho, e a economia no gasto de combustíveis, são vantagens do home office.

Nas entrevistas as respostas foram quase unânimes, a grande maioria dos colaboradores considera esse como um dos fatores mais importantes e vantajosos do Home Office. O entrevistado 04 comentou que para chegar na matriz da empresa, despendia um total de 2h diárias só de deslocamento, além de que, segundo ele, isso já faz com que os funcionários cheguem à empresa mais estressados devido ao trânsito, independente da forma como vão (Uber, ônibus, veículo próprio):

Vantagem do home office eh, eh tu não necessitar investir tempo pra deslocamento. Uhum. Tá eu acho que essa é a primeira vantagem, tá? Ahm na minha situação, eu ganhei, vamos botar assim, eu ganhei uma hora e meia de sono por dia. Uh-huh tranquilo, né? Então, isso eu tô pegando só num cenário assim de saindo da minha casa, indo até o escritório, tá? Eu não tô nem contando o do escritório pra minha casa, que daí seria um tempo até maior em média duas horas, duas horas é o que eu levo do escritório até minha casa. (Entrevistado 04, 2021)

A economia tanto para os colaboradores quanto para a empresa, com passagens, gasolina e trechos de Uber, são perceptíveis ainda segundo ele na modalidade remota. Dentro de deslocamento temos também a visão da entrevistada 02, ela revelou que passa um tempo se arrumando para o trabalho, pensando que roupa colocar para ir a empresa, e que isso aliado ao trajeto da matriz, lhe rende mais horas de sono, quando está no modelo de home office.

Uhum eu eu eu gostei bastante de trabalhar de forma remota porque eu acho prático, então, em função do deslocamento da de não ter a necessidade de se deslocar até a empresa. Uh-huh ahm acho prático porque eu não preciso, uma coisa que me incomoda bastante eu ter que pensar todos os dias que toda roupa que eu vou colocar, e isso acaba levando tempo pra mim, então eu boto como um ponto positivo, ahm ponto positivo do home office, e também há possibilidade de por exemplo, ahm trabalhar em outros locais, por exemplo, passei semana passada na praia, trabalhando de lá, bem tranquilamente, não fez diferença nenhuma pra para realização do meu trabalho e no final do expediente eu podia dar uma volta na na praia né (risos)? Então muda um pouquinho da ahm a qualidade de vida. (Entrevistado 02, 2021)

Mas também encontramos divergências nesse fator. Um grupo menor de colaboradores respondentes, afirmou residir muito próximo a companhia, então nesse caso, para eles, não haveria problema e nem muita diferença no tempo do

deslocamento até a empresa, pelo contrário, na forma de trabalho presencial eles iam caminhando até o escritório, e com isso já estavam praticando atividade física. A entrevistada 07 foi uma dessas pessoas, sobre o assunto ela afirma:

Eu entendo também que quem prefere home office, na maioria das vezes são pessoas que moram longe, que pegam ônibus, então tipo assim, eu como moro perto, tenho carro, e tipo assim eu não tenho essa dificuldade, então pra mim eu só consigo ver o lado bom do presencial. Eu gosto de caminhar pela manhã, então, ãhm, ir até o escritório a pé, é uma atividade física. Uh-huh mas eu entendo que paras pessoas que moram longe, e que andam de ônibus isso é complicado. (Entrevistado 07, 2021)

O outro entrevistado que teve resposta divergente nesse quesito, alega:

Eu moro perto da empresa né, e não costumo ter muita diferença de horário em acordar, quando vou para a matriz, ou quando trabalho em casa. Em ambas as modalidades tomo banho antes de iniciar, e mesmo trabalhando no modelo remoto, me visto como se fosse trabalhar. A vantagem de trabalhar em casa, é que posso tomar meu café da manhã com mais tranquilidade. (Entrevistado 09, 2021)

5.1.1.2 Flexibilidade de horários

Segundo Serra (1996) o home office apresenta como vantagem, a flexibilização do horário de trabalho, permitindo dessa forma, conciliar vida profissional e familiar, e a flexibilização do local de trabalho.

A entrevistada 01 disse sentir-se mais à vontade quando tem algum compromisso e necessita sair em um horário diferente, segundo ela quando estamos na matriz as pessoas te olham de uma forma a julgar quando se é necessário sair mais cedo ou entrar no expediente do trabalho mais tarde devido a um compromisso, e quando estamos em casa avisamos o gestor, colocamos no grupo de whats app do setor e é mais tranquilo.

Bruna eu não sei se tu estavas na época, não lembro, nós tínhamos muita questão ao horário do almoço do meio-dia a uma. Eu não lembro se disso eu estava lá nessa época. Não sei quando é que tu entrastes. É, o que que aconteceu? Nós tínhamos muito a questão do horário de

almoço, é do meio-dia a uma. Então por exemplo, se eu queria sair quinze pra o meio-dia e voltar, ah não, vamos dizer onze e meia e voltar meia hora eu já tinha que dar uma explicação entendeu? Pra dizer o porquê que eu ia fazer, ah não sei o que, não sei o que. Então assim aí as pessoas te olhavam com uma cara torta porque estava saindo onze e meia, ou tu olhar, é sério infelizmente é né? Ou as pessoas te olhavam com uma cara torta quando tu batia o ponto dezessete quarenta e oito que é o teu horário, mas assim tu está batendo no teu horário, mas não pode fazer a hora extra entendeu? É uma série de coisas né? (Entrevistado 01, 2021)

No entanto essa visão é contraposta pela entrevistada 07, ela afirma que quando estava na matriz, ficava mais tranquila para sair e ir em algum compromisso dentro do horário de trabalho, pois o gestor estava vendo-a, e em casa a gerência pode pensar que ela está aproveitando o tempo do compromisso e fazendo outra coisa, ou gastando mais tempo para manter-se fora do horário de trabalho.

Eu acho exatamente o inverso. É porque quando tô no presencial, e preciso sair um horário mais cedo, eu comunico então o gestor, e ele tá vendo eu batendo ponto, Hm-huh. Em casa ele não sabe se tu bateu o ponto na hora que tu realmente parou ou não. Então eu me sinto muito mais obrigada a fazer o horário regular em casa uhum, porque a sensação que eu tenho é que se eu bater mais tarde eu ponto ele vai achar que tipo é mentira entendeu? Eu prefiro né que ele, ele me veja, olha aqui eu bati o ponto, tô saindo, te avisei e não tem, a gente era bem flexível lá, tinha até uma época que eu fazia academia no horário de almoço e eu fazia mais de uma hora pra dar tempo, né? e tendo negociado com o gestor, então assim, presencialmente eu não tinha problemas de flexibilidade de horário, eu me sinto mais ahm caxias em casa, justamente por ele não estar vendo, e eu querer tipo assim, estar sempre online no horário regular. (Entrevistado 07, 2021)

E quanto à flexibilização de local de trabalho a respondente 08, traz:

A tua liberdade daqui a pouco tu quer viajar, tu podes pegar o computador embaixo do braço e sair né? Não precisa ficar full time dentro de casa, ou coisa assim, porque tu quer viajar, ou eu por exemplo, eu que tenho os meus pais lá em Jaguarão, ah quero ver meus pais, quero passar uma semana em Jaguarão trabalhando longe, entendeu? Tu quer ir no final de semana é meio xarope, então tu vai lá, fica, volta, sabe? Pra mim é bom, ou até em férias, daqui a pouco uma folga, verão mesmo, tu quer sair pra ir algum lugar do que ficar no calor de Porto

Alegre, quer ir pra algum lugar sei lá, daqui a pouco família tem casa na praia. (Entrevistado 08, 2021)

Os outros entrevistados afirmaram que não houve diferença na flexibilização dos horários da modalidade presencial para o Home Office.

5.1.1.3 Convivência com os colegas

Outro aspecto citado por Serra (1996), dessa vez como desvantagem do home office, segundo ele é a convivência com os colegas. Segundo ele no trabalho remoto ocorre o isolamento social (quando o trabalho é feito em casa a tempo inteiro), a redução dos contatos com os colegas de trabalho. Tal fato é mencionado pela fala da entrevistada 02, ela afirma sentir falta da companhia dos colegas:

Do presencial assim, ahm o que eu traria assim como um ponto positivo pro, pro presencial é ter esse contato um pouco maior com os colegas. Ah acho que um ponto positivo da parte presencial. Hm- e as ações de endomarketing, eu achava bem legal essa integração que a gente tinha quando tinha algum prêmio, quando a gente ganhava, né, alguma coisa, quando tinha as festas, e tinha integração com os colegas. (Entrevistada 02, 2021)

Corroborando com a questão da integração, temos a opinião do entrevistado 04:

O que a gente sentia mais falta lá nessa empresa que é que as sextas-feiras a gente num, num pequeno grupo assim num, num grupo muito pequeno, a gente saía pra almoçar junto. Hm-huh. Toda sexta-feira é pra almoçar junto. Então a gente, a gente até brincava, hoje é dia de igreja, hoje é dia de igreja. Porque toda semana a gente ia num lugar, almoçar junto, dar risada e falar besteira na hora do intervalo. (Entrevistado 04, 2021)

Concordando com o argumento de Serra também, a entrevistada 08:

Então é o que eu digo, o presencial é bom pra tu ter relacionamento com as pessoas melhor, né? Ahm então eu prefiro, eu prefiro muito mais pra pra conversar com esse as pessoas, conhecer a empresa como um todo e até cliente, né? Daqui a pouco tu quer receber um cliente, tu recebe na empresa ali, com todo mundo ah o cliente quer saber uma outra coisa

com teu colega do outro setor ali do lado pode chamar ele pra reunião perguntar sabe? E isso no modelo remoto é bem difícil, e ao me ver é uma desvantagem. (Entrevistado 08, 2021)

Durante as entrevistas em profundidade nenhum colaborador afirmou trabalhar de forma mais reservada, todos relataram que a falta de convívio com os colegas é uma desvantagem do trabalho remoto.

5.1.1.4 Apoio e resolução de dúvidas

O respondente 03 alegou que quando se está trabalhando no presencial, as dúvidas são sanadas com mais agilidade, visto que por meio digitais, além de ter que esperar o colega responder, a pessoa não sabe da urgência da demanda e isso pode prejudicar no trabalho:

Ahm as pequenas coisas, então as pequenas dúvidas ou as pequenas tarefas com certeza a gente acaba resolvendo de forma mais rápida, é muito mais fácil tu virar a cadeira e falado tu digital no teams, né? É muito mais rápido. Então, sim, isso é uma vantagem. (Entrevistado 03, 2021)

Em complemento ao colega, a entrevistada 08 traz:

E eu ainda prefiro o presencial porque tu tem contato com as pessoas. Tu enxerga as pessoas. Tu fala com elas. Sabe? Tu precisa resolver uma coisa. Tu fala com ela ali, tu não fica chamando no teams, se a pessoa não pode te responder, e fica ali parado no vácuo. Assim, daqui a pouco tu chama a pessoa às oito da manhã, a pessoa te responde às duas da tarde. No presencial não, tu vai ali com a pessoa, “olha aqui, precisa saber isso aqui”, me diz, a pessoa vai lá te diz, entendeu? Então, o presencial é mais objetivo, né? O home office é mais enrolado. (Entrevistado 08, 2021)

E em concordância com os colaboradores 03 e 08, a entrevistada 01 alega:

É, assim, é que nem te falei, a questão do presencial eu acho a falta é justamente esse o contato de estar com as pessoas, é o olho no olho tá? Quando tu estás olhando né, para a pessoa ali, e ela ter aquela resposta até de imediato, vamos assim de chegar na pessoa, “olha só

aconteceu isso e isso e isso” a pessoa vai te olhar em automático, e ela vai dizer “bah sabe que eu também não sei isso”, mas bah não sei agora vamos pensar vamos ver com outra pessoa” aí te chama mais um que entra no assunto, então é esse contato físico, né? De, de, de resposta mais rápida. (Entrevistado 01, 2021)

5.1.1.5 Distrações

A questão das distrações no ambiente de trabalho foi um ponto trazido com frequência nas entrevistas em profundidade, tratando-se da percepção de cada um. O entrevistado 09, por exemplo, considera o ambiente presencial como sendo de muitas distrações, já que os colegas chamam, os telefones tocam e isso implica numa redução de produtividade, já que em casa ele consegue fazer todas as tarefas com mais concentração:

E por nós ter contatos com muitas pessoas, então quem chega ali por perto já vem chamar a atenção, vem cumprimentar, já tem alguma conversa, então acabo me distraindo mais ali porque aqui eu consigo me regar bem. Uh-huh sento aqui, consigo me concentrar, claro, levanto, fazer minhas minhas coisas, mas muito, quando eu preciso de atividade, de concentração, consigo render muito mais em eu acredito, até, assim, fazendo uma analogia, acredito que o pessoal de contabilidade Custos, esses setores que que trabalham mais, que necessitam duma concentração, que não trabalham tanto com pessoas, eu acho que pra eles até é vantajoso. (Entrevistado 09, 2021)

Do mesmo pensamento, compactua o entrevistado 03:

Na empresa, como a gente trabalha em andares abertos, e o nosso trabalho demanda muito a concentração, eu achava muito ruim sempre ter alguém passando, perguntando de Inter, Grêmio, se vai chover. Como é que está? tu viu isso? tu viu aquilo. Então eu achava isso bem complicado. E então ir pro home office eu achei muito bom. (Entrevistado 03, 2021)

Já o entrevistado 06, traz uma opinião oposta:

Ah, a distração um pouco maior em casa porque eu vou pegar meu celular, eu vou entrar nas redes sociais com mais frequência do que na empresa, justamente porque não tem ninguém do meu lado, ahm julgando, me julgando ah como é que tá toda hora no celular, não

trabalha, em termos de rendimento, eu sei que eu tô rendendo a mesma coisa, a distração ahm é um pouco maior em casa por causa da das redes sociais, que eu acabo utilizando um pouco mais. (Entrevistado 06, 2021)

A entrevistada 01 traz opinião semelhante ao colega entrevistado 06, de que a distração maior ocorre em casa, mas no caso dela com o filho e as demandas envolvendo a escola dele:

Com a pandemia estando em casa direto por exemplo, eu com uma criança pequena, claro que tem várias pessoas nas mesmas funções né? Mas eu falando como uma criança pequena, eu tendo que ah, fazer o meu trabalho ele não, não interferir né? Pra que eu pudesse produzir. Ah também tendo que dar atenção, porque ele tinha na escola toda uma disciplina, uma rotina, né? E aí a gente mudou tudo completamente, porque lá eles tinham os horários, completamente diferentes, então foi tudo assim e ainda em paralelo assim a escola também tinha cobrado algumas agendas. Hm-huh. né? Então em paralelo de eu estar trabalhando e ainda fazer alguma agenda. Acompanhar tipo assim, ah hoje a gente vai fazer a nossa reunião da escola, vai ser das três às quatro da tarde, e era os horários que os professores iam, porque eram os horários deles. É os horários deles. Então, gente eu estou trabalhando nesses horários, não consigo! (Entrevistado 01, 2021)

5.1.1.6 Produtividade

Os entrevistados foram interrogados com relação às suas percepções sobre a sua produtividade no trabalho e quanto à produtividade de seu time. Somente uma colaboradora afirma ter percebido uma menor produtividade da parte de seus colegas, segundo ela:

Eu acho que eu entrego se não igual, um pouco menos, talvez ahm mas não por eu me distrair, e sim por, por essa questão de emocional, assim pra mim essa falta de comunicação, de tipo acaba que as vezes antes tu resolveu uma coisa olhando pra pessoa na hora, agora tu acaba enrolando pra perguntar ou pergunta que a pessoa não pode responder, e aí tu demora pra resolver e aquilo vai se enrolando, então eu acho que a questão da comunicação dificultou muito, e isso prejudica o trabalho por mais que a gente tente fazer na mesma qualidade, não é a mesma qualidade. E eu percebi que alguns colegas tiveram queda na produtividade, mas essa é uma visão minha, não sei se é o que os gestores pensam também. (Entrevistada 07, 2021)

Houve entrevistados que perceberam sua produtividade melhorar em casa, como a entrevistada 02, especialmente em função da maior autonomia e de um melhor aproveitamento do tempo:

Eu acho que eu produzo mais em casa porque o que acontece? Eu, como eu trabalho com entrevistas, ãh eu acho que o ahm trabalhar com um computador né, marcando a entrevista uma atrás da outra sem a necessidade de verificar se tem uma sala disponível, de ter todo, toda a questão física lá de espaço, e disponibilidade, ãh me dá mais autonomia pra eu marcar uma entrevista atrás da outra, de eu fazer coisas mais rapidamente, e também não, não fazer com que a pessoa espere, ou se atrasou alguma, algum, alguma ahm entrevista eu consiga avisar esse candidato, ah vou atrasar dez minutinhos, mas ele tá em casa esperando a entrevista, ele não tá sentado lá na recepção, né? (Entrevistada 02, 2021)

Por sua vez, outros como a entrevistada 08, tiveram uma percepção oposta trazendo aspectos como distrações com redes sociais:

Não, não, no escritório eu produzo mais, o que me tira um pouco a atenção que eu já me dei conta, o celular porque o meu o meu telefone ele tem WhatsApp pessoal, WhatsApp business junto. Hm-huh. Porque eu tenho aquele chip virtual, sabe? Então fica tudo no mesmo telefone. Então eu tenho que tá sempre olhando o WhatsApp Business, porque quem atende o WhatsApp vendedor sou eu, eu que tenho a tarefa de atender eles o mais rápido possível em agilidade, sou eu que atendo. Então tem que tá sempre cuidando. Só que aí tu vai ali no WhatsApp responder o cara daqui a pouco tu tá tu vai ver se tá lá no Instagram. Aí daqui a pouco tu vai ver, tu tá lá no Facebook do nada, tu responde aí tu olha o Instagram clica ali, tu olha o stories de alguém. (Entrevistada 08, 2021)

Já as entrevistadas 10 e 5 (consecutivamente), acreditam que a produtividade depende de uma série de fatores, e acreditam que ela varie, nem sempre se produz mais em casa ou no escritório:

Olha, eu já achei que eu produziria mais escritório, e hoje eu tô no indiferente, porque eu acho que varia muito do, do dia, do ambiente e do, do estado da pessoa porque tem dias que as demandas me trazem mais vontade de fazer, outro dia é só problema, e já fico assim, não está fluindo, então acho que é indiferente, é claro que quando eu estou no escritório e alguém que me ajuda está lá presencial a produtividade aumenta muito. Uh-huh, porque é muito mais fácil tá falando com a

pessoa que vai me ajudar, que tá do meu lado, do que eu tá perguntando pra ela, olha só, eu posso te ligar? (Entrevistado 10, 2021)

Bah eu vou te dizer assim que tem dias que parece que eu produzo mais em casa, tem dias que parece que eu produzo mais no escritório, mas eu acho que no contexto geral é a mesma coisa, né? Não sei, tem dias que parece que não rende nada, mas as vezes no escritório também é assim, né? É que eu acho que o fato da gente sair de casa, já não faz parecer que sei lá passou o dia inteiro e não fez nada, né? (Entrevistado 05, 2021)

Percebeu-se, portanto, uma visão bastante ambígua entre os entrevistados com ambos os grupos trazendo elementos que hora justificavam um aumento de produtividade nos regimes de teletrabalho hora informavam uma diminuição dela. Tal percepção estava claramente atrelada ao fator já mencionado acima das distrações, onde entrevistados que afirmaram ter mais distrações em casa também confirmaram uma diminuição relativa na produtividade, o contrário também sendo verdadeiro em uma relação inversamente proporcional.

5.1.1.7 Alimentação

Para finalizar a lista de fatores trazidos pelos colaboradores como determinantes na satisfação nos modelos remoto e híbrido, temos a alimentação. A respondente 07 relatou comer muito mais erroneamente quando não está na empresa:

E eu não vou nem dizer que a alimentação melhora em casa, porque eu acho que em casa a gente tem acesso à cozinha o tempo inteiro. A gente come mais do que quando a gente trabalhava no escritório, e ia num restaurante meio-dia e pra mim ainda isso é outra dificuldade, porque eu sou uma pessoa que eu não cozinho, então tipo pra mim é muito melhor almoçar em restaurante do que almoçar em casa. (Entrevistado 07, 2021)

A integrante da pesquisa 01, expressou que compartilha desse mesmo pensamento:

Em casa comemos mais sem dúvidas né, como temos a cozinha mais próxima da gente, é impossível pra mim, não ir beliscar um pãozinho,

um bolinho, tomar um cafezinho. E isso com muito mais frequência do que se eu estivesse na empresa, de uma forma geral, posso dizer que a alimentação tem sido menos saudável em casa, e que como em quantidades maiores, no escritório consigo me regrar na minha dieta. (Entrevistado 01, 2021)

Em contraponto, a entrevistada 10 relata:

Aí, um ponto que acho importante eu falar é a questão da alimentação. Uh-huh. Quando estou na rua tenho que fazer toda uma logística pensando onde tu vai ter as tuas refeições, isso pra mim é um ponto chave, também que eu gosto muito de estar no home office por conta disso. Também faço pequenas porções de comida no fim de semana para que eu possa comer durante a minha semana, isso faz com que eu economize também. (Entrevistado 10, 2021)

Realizando uma análise geral das entrevistas, é possível verificar que muitos pontos trazidos pelos colaboradores se contrapõem, o que para muitos é vantajoso no home office, não é para outros e vice-versa. Nas próximas etapas da pesquisa, utilizando os fatores determinantes da satisfação dos colaboradores nos modelos remoto e híbrido, aqui trazidos buscaremos uma análise mais ampla com um número de respondentes maior.

5.2 ETAPA QUALITATIVA: GRUPO FOCAL

O perfil dos sete participantes do grupo focal pode ser observado na Tabela 2, eles foram identificados por abreviaturas de seus nomes.

Tabela 2 - Perfil de respondentes do grupo focal

Entrevistado	Gênero	Tempo de empresa	Cargo e setor ocupados	Modalidade de trabalho atual
<u>R.B</u>	M	4 anos	Analista JR-RH	Híbrido
R.C	F	5 anos	Analista- PL	Híbrido
<u>O.V</u>	M	1 ano	Assistente- Jurídico	Home Office
<u>P.S</u>	F	4 meses	Assistente- Vendas de sementes	Home Office
M.V	F	5 anos	Analista JR- SSO	Home Office
L.B	F	2 anos	Secretária Executiva	Híbrido
<u>B.L</u>	F	3 meses	Assistente Suprimentos	Home Office

Fonte: elaborada pela autora

Observou-se durante o grupo focal, que muitos pontos trazidos nas entrevistas em profundidade como deslocamento, distrações, flexibilizações de horários, entre outros, foram mencionados pelos participantes da primeira etapa também.

Rabelo (2000) cita a questão da mobilidade como um dos principais aspectos positivos do home office, fator que foi confirmado pelos entrevistados do focal. Os entrevistados O.V, M.V e P.S trouxeram que os pais moram fora de Porto Alegre, e que com o modelo remoto, conseguem dividir-se entre trabalhar em casa e ficar um tempo na casa dos familiares, algo que com a modalidade anterior não era possível fora do período de férias.

Segundo O.V:

Eu fiquei até dois meses atrás eu estava no interior na casa da minha mãe. E aí era só eu e ela, ficava fechado no, no meu quarto e trabalhava esse tempo e não era, não tinha nenhuma distração assim, e aí além de trabalhar mais horas, estava cem por cento focado ali no trabalho sabe, não tinha nenhuma outra distração, mas eu vejo que depois de um tempo de, de tanto tempo, assim nesse foco as vezes tu precisas mudar de ambiente pra conseguir voltar a focar, sabe? (Entrevistado O. V., 2021)

Sobre a flexibilização do local de trabalho, M.V traz:

Então, no início eu também senti bastante, assim, eh porque eu acho que algumas pessoas sabem eu não sou gaúcha, eu sou goiana, eu morava sozinha em Porto Alegre, e o início foi muito pra mim porque eu ficava extremamente isolada, e eu concordo também que o rendimento da gente aumenta bastante porque o foco aumenta, né? Eh e só que aí, ahm na empresa a gente tem mais, mais, digamos que materiais pra gente trabalhar melhor, uma cadeira mais confortável, uma mesa mais adequada em casa, mas no final do home office eu me sentia muito cansada muito, e assim, eu não estava conseguindo me desligar. Eu cheguei num período assim que eu não conseguia mais dormir, eu virava a noite assim acordada e no outro dia tinha que trabalhar, não tinha energia, sabe? Uma coisa bem complicada. E aí eu pedi, pedi pra minha coordenadora pra me, pra me voltar pra Goiás, pra ficar na, na casa dos meus pais, e aí eu melhorei um pouco mais, assim porque com a ajuda dos meus pais, eu tive hora de tomar café, hora de almoçar, tudo certinho, né? E o contato com eles que ajudou bastante (Entrevistada M. V.,2021)

Como mais uma colaboradora que tem os pais residente no interior, P. S. argumenta:

Um ponto positivo do home office que eu também percebi, foi essa flexibilidade de poder tá em vários lugares, né? Eu sou de Jaguarão, fronteira com o Uruguai lá de Rio Branco, né? Então Minha família mora lá e a gente tem meu pai, produtor também, então eu estava sempre um pouco em Porto Alegre um pouco pra fora, inclusive, e eu conseguia continuar trabalhando normal, sem alterar a minha rotina, às vezes andava por Pelotas também, assim eu ando por vários lugares com o pc embaixo do braço, então isso é um lado muito bom do home office né? Então se até se precisasse fazer alguma viagem mais longa também daria certo. (Entrevistada P. S., 2021)

A respondente L.B., também mencionou que como consequência do trabalho remoto, de trabalhar em casa, começou a observar que seu apartamento necessitava de reforma, algo que ela afirma que se estivesse na modalidade presencial, saindo de casa cedo e voltando tarde, nunca teria tempo de perceber. Ela respondeu bastante animada, que aproveitou para passar um tempo na casa dos pais até a reforma se concretizar:

Eu acabei reformando toda a minha casa durante a pandemia, foi uma loucura, e aí durante vinte dias, eu também, eu me mudei pra casa dos meus pais, que o meu apartamento veio todo abaixo, então eu acho que essa questão assim, de poder estar em qualquer ambiente foi bem

bacana né? Tem sido bacana por exemplo, eu também tenho feito home office em outros lugares né, então acho que isso foi bacana assim, estar em outros lugares e tudo mais, trabalhando em outros ambientes né? (Entrevistada L.B., 2021)

Como a grande maioria das participantes do grupo focal eram do gênero feminino, o deslocamento foi um dos fatores citados atrelado ao tempo gasto se preparando para ser arrumar, segundo a colaboradora B.L, não é só a questão de se deslocar em termos de trânsito, também tem o tempo que se perde pensando que roupa colocar para o trabalho:

Então gente eu reitero bastante a questão do deslocamento, porque pra mim sempre foi, ahn complicado porque eu moro na zona sul, então é eu tinha que acordar bem mais cedo pra me deslocar, até o tempo que eu que eu fiz presencial lá, ãh toda a minha rotina se modifica quando eu tenho que ir pro presencial, e o nosso deslocamento é relativamente um tempo perdido né gente? Não estou produzindo nada, então pra mim é um tempo que eu digo que é precioso e que hoje eu consigo aproveitar bastante em casa. Sem falar na questão da roupa, perdemos um tempo pensando que roupa iremos vestir, ai já vai mais uns 10min, e esse é um tempo que eu poderia estar fazendo algo mais proveitoso. (Entrevistada B.L., 2021)

Contrapostos a opinião da colega, os colaboradores R.B e L.B, afirmaram que mesmo trabalhando em casa, sentem a necessidade de colocar a roupa que usariam se fosse ao trabalho, R.B trouxe:

Não é querer ser diferente. Mas assim, eu preciso colocar a minha calça de sarja, meu sapato e uma camisa polo, pra eu poder trabalhar eu não sei, a psicologia deve explicar isso. Agora eu vou começar incorporar ali o que a gente, nós temos vários, né? Eh, na psicologia fala isso assim, a gente tem várias personas, né? Então assim, ah eu tinha que incorporar a persona do analista naquele momento sabe? (Entrevistada R.B., 2021)

L.B reiterou:

E eu também sou como o R.B, assim, eu incorporo a secretária executiva, e eu não consigo trabalhar de pijama. Eu eh, como eu participo de muitas reuniões, as pessoas tão sempre me chamando, enfim, então eu mantenho né, a persona do meu trabalho, e claro tem dias que eu não estou afim né? Que eu estou em casa e não estou a fim,

mas eu acabo fazendo uma maquiagenzinha pra não parecer uma desmaiada. (Entrevistada L.B., 2021)

Os demais respondentes concordaram com a opinião da colega B.L, segundo eles, o home office proporciona que possamos trabalhar mais à vontade, isso inclui ficar de pijama, e nos momentos de reunião estar com as roupas mais formais da cintura para cima.

Um tópico que não foi muito discutido nas entrevistas em profundidade, e que Serra (1996) nos traz como uma consequência do isolamento, causado pelo trabalho remoto, foi a questão da saúde mental. A colega R.C, revelou ter passado por uma crise de ansiedade decorrente da solidão do trabalho em casa:

Foi lá no início da pandemia, eu fiquei ahm, pra não mentir pra vocês, ahm eu tive um episódio de crise de de ansiedade, enfim fui parar no hospital no dia primeiro de abril do ano passado, e não é mentira (risos), e a partir daquilo ali eu eu comecei a entender que, que assim ahm, foi uma mudança drástica pra mim, assim o fato de ah eu tô ali trabalhando né? Vendo as pessoas na minha rotina, acordar e trabalhar, e da noite pro dia, a gente ah não, todo mundo tem que voltar pra casa e ficar trabalhando só de casa, e no meu caso, o meu marido, ele ficou menos tempo do que eu em casa, ele ficou acho que uma semana, porque ele trabalha com vendas né? E ele, então assim, eu estava sozinha, eu e o meu cachorro e as minhas demandas do trabalho, eu conseguia fazer só que eu me via, eu perdi a atenção muito rápido, ahm ahm tu te envolve, querendo ou não com coisas da tua casa, ah eu vou botar a máquina pra lavar, eu estou em casa, ah é ali oh cinco minutinhos, eu vou ali botar a roupa na máquina pra lavar, e então assim, ahm no, no escritório eu produzo mais ahm como vocês mesmos já disseram, tu tem ali o teu gestor, o teu colega pra tirar alguma dúvida, né? E acabou assim, eu particularmente eu, nossa, eu achei muito estranho assim no início, e me causou até um problema de saúde, né? (Entrevistada R.C., 2021)

O relato foi discutido pelo grupo, e a totalidade dos participantes garantiram que em algum momento do trabalho remoto, sentiram-se mais ansiosos, e que na modalidade presencial apesar de muitas vezes o excesso de demandas causar uma certa ansiedade, a falta da convivência com os colegas trouxe um sentimento negativo de isolamento.

O entrevistado R.B, acredita que no trabalho presencial conseguimos nos distrair dos problemas pessoais, e de certa forma isso faz com quem sejamos mais produtivos, e trabalhemos mais felizes.

E por fim, o fator onde houve a maior divergência tanto no grupo focal quanto nas entrevistas em profundidade foi a alimentação. Os argumentos levantados por alguns colaboradores foram de que trabalhando em casa, come-se mais erroneamente, porque perdemos os horários, o tempo passa mais rápido e dessa forma os horários para se alimentar ficavam todos desregulados, e temos a tendência de ficar “beliscando” comida o tempo todo. Mas nesse ponto houve contradições, vários dos entrevistados disseram que se alimentam melhor quando estão em casa, porque conseguem fazer as marmitas para a semana, e sentem menos necessidade de comer para relaxar durante o dia.

O relato da entrevistada P.S demonstra que alimentar-se em home office é mais complicado porque perdemos a noção dos horários:

Então, o que eu tenho sentido que a gente realmente trabalha um pouco mais em casa, né? Um pouco mais do que nosso expediente. É bem fácil da gente ultrapassar no caso esse horário. Às vezes eu não vejo que está na hora do meu intervalo de almoço, por conta do excesso de trabalho, eu acho que passaria a tarde toda sem me alimentar, agora coloco um despertador para eu almoçar. E também faço para meu horário final de expediente, porque na empresa é aquele negócio, chega seis horas ali perto das seis horas, pessoal começa a desligar luz, começa a fechar a janela e tu começa te preparar pra ir embora. Então, a gente tem essa noção melhor de jornada de trabalho. (Entrevistada P.S., 2021)

Já a entrevistada L.B afirma ter uma percepção contrária, colocando que alimentar-se durante o home office é melhor do que fazê-lo no presencial:

Ah, acho que me alimento melhor em casa, assim no caso eu né? Acabei me alimentando melhor porque eu mesma preparava as minhas coisas, fazia minhas marmitas, dentro da minha dieta, algo que não consigo quando almoço fora. Enfim, então acho que nesse sentido veio pra contribuir. E claro, daí tu, né? Tu acaba, que no intervalo, eu consigo passear com meu cachorrinho, que era uma coisa que ele ficava trancado dentro de casa, então acho que tem um pouquinho de flexibilidade. (Entrevistada L.B., 2021)

De uma forma geral, muitos fatores trazidos pelos colaboradores no focal, se assemelhavam aos pontos que os respondentes das entrevistas em profundidade trouxeram. Houve uma maior concordância entre as opiniões dos participantes do grupo, e uma divergência considerável entre os respondentes da primeira etapa da pesquisa.

Dessa forma, nessa segunda etapa, agora quantitativa, os dados extraídos da etapa qualitativa foram usados na condução de pesquisa no estilo *survey* – que constitui um estudo rigorosamente estruturado em que a maioria das questões é do tipo alternativa fechada.

Os respondentes fizeram escolhas dentro de um conjunto pré-determinado de respostas para que fosse possível mensurar a influência dessas diversas variáveis e o nível de satisfação dos respondentes em relação aos modelos remoto e híbrido, através de um grupo maior de respondentes.

5.3 ETAPA QUANTITATIVA: ANÁLISE DAS RESPOSTAS

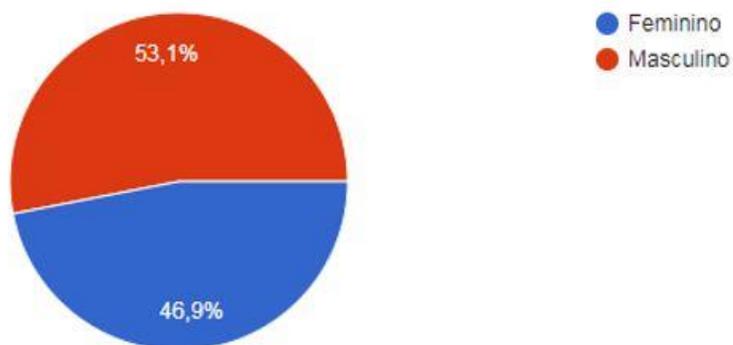
5.3.1 Análise Descritiva dos Resultados

Ao final da pesquisa realizada via Google Forms, foram coletadas 98 respostas às 27 questões elaboradas. Essas respostas serão analisadas abaixo, de maneira descritiva, a partir de cada uma das questões e seus respectivos resultados.

A pesquisa inicia com questões de controle com o objetivo de entender o perfil dos participantes. Em relação à idade, houve uma concentração maior nos respondentes na faixa 30 a 35 anos, representando 34% da amostra, seguido por respondentes de 24 a 29 anos (27% da amostra). Apesar disso, foi possível atingir colaboradores de outras faixas etárias.

Em relação ao gênero, conforme a Figura 2, a maior parte dos participantes se identificou com o gênero masculino (53,1%), seguido do gênero feminino (46,9%).

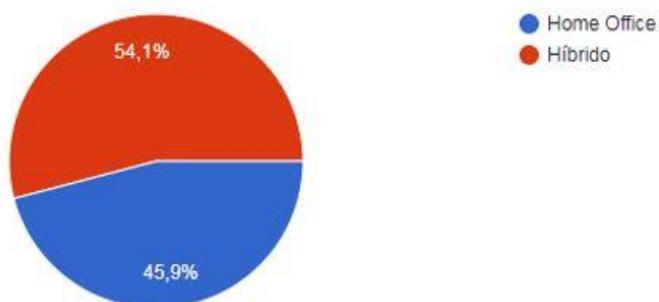
Figura 2 - Gênero dos participantes



Fonte: elaborada pela autora

Em relação a atual modalidade de teletrabalho, conforme a Figura 3, 54,1% da amostra trabalha no modelo 100% remoto, e 45,9 % no híbrido.

Figura 3 - Modalidade teletrabalho dos participantes



Fonte: elaborada pela autora

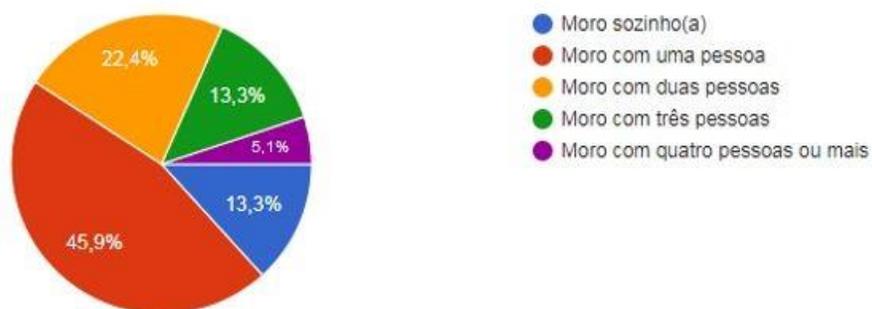
A quarta questão, relacionada ao cargo que os participantes ocupam, teve divisão nas respostas, sendo 64,3% da amostra analistas, auxiliar/assistente 24,5% e coordenador 8,2%. Além disso, 3,1 % da amostra são estagiários.

Quanto ao tempo que os respondentes estão trabalhando na modalidade atual. Grande parte está a mais de 1,5 anos no seu modelo novo de trabalho (42,9%),

seguido de 1 a 1,5 anos (28,6%). Os respondentes que estão trabalhando de 6 meses a 12 meses representam 15,3%, e por último com 13,3 % os colaboradores remotos e híbridos que trabalham na modalidade de 1 a 6 meses.

Ainda sobre o perfil dos respondentes, investigou-se à quantidade de pessoas com que o participante mora. Aqui, conforme a Figura 4, 45,9% dos entrevistados divide a residência com apenas uma pessoa. Divisão com duas pessoas ficou na segunda posição de mais marcada com 22,4%. As demais opções (moro sozinho, moro com três pessoas e moro com quatro pessoas ou mais), tiveram as porcentagens consecutivas: 13,3%, 13,3% e 5,1%.

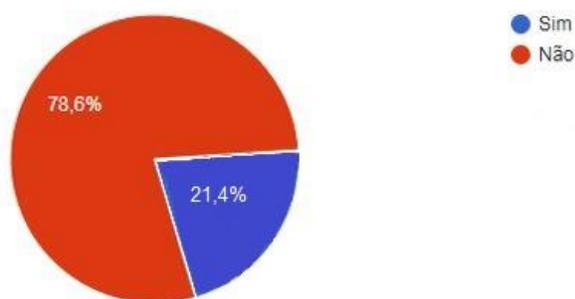
Figura 4 - Quantidade de pessoas com quem vivem os respondentes



Fonte: elaborada pela autora

Após as questões de perfil, foi dado início à seção de perguntas referentes às experiências de trabalho remoto anteriores a pandemia. A análise descritiva dessas questões será apresentada na sequência. Conforme a Figura 5, é possível afirmar que a grande maioria dos participantes (78,6%), nunca havia trabalhado remotamente antes da pandemia.

Figura 5 - Vivência anterior nas modalidades

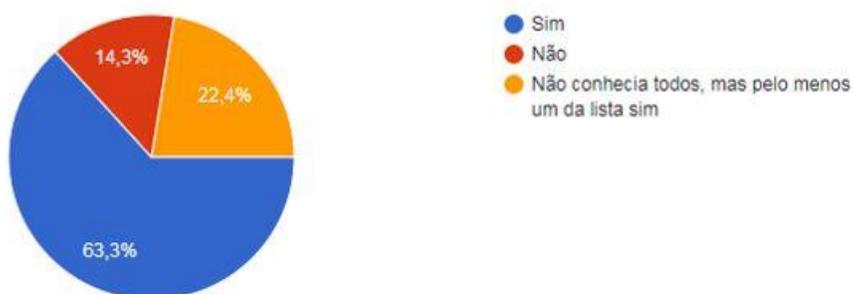


Fonte: elaborada pela autora

Quando questionados a respeito da infraestrutura de casa para exercer o home office, 62,2 % responderam não possuir um escritório em casa e alegaram ter que adaptar a casa para receber o escritório. Em contrapartida, 37,8% informaram já ter uma estrutura denominada “escritório” em casa.

Quanto ao conhecimento das ferramentas de reuniões online, a maioria conhecia as plataformas (63,3%), seguido de 22,4% que não possuía conhecimento de todas (Zoom, Teams, Meet), mas pelo uma da lista havia utilizado. Um número considerável, 14,3 % dos entrevistados, não conhecia nenhuma das ferramentas, como mostra a Figura 6.

Figura 6 - Conhecimento das ferramentas



Fonte: elaborada pela autora

As perguntas da seção seguinte, referiam-se aos determinantes na satisfação dos colaboradores quanto as modalidades remota e híbrida. Esses fatores foram trazidos pelos colaboradores nas etapas qualitativas dessa pesquisa, por meio das entrevistas em profundidade e do grupo focal.

O primeiro aspecto citado foi o do deslocamento, durante a etapa qualitativa muitos colaboradores trouxeram o deslocamento como uma questão negativa do trabalho presencial, e dessa forma uma vantagem do home office. Esse número pode ser confirmado no formulário survey, onde 62,9% dos respondentes consideraram como sendo algo negativo deslocar-se até a empresa, 21,6 % considerou que o tempo perdido em deslocamento pode ser ganho nas horas de sono. Apenas 15,5 % dos participantes afirmaram não se importar com o trajeto até a empresa, visto que moram perto do trabalho.

As distrações no ambiente de trabalho foi um tema bastante discutido na etapa qualitativa também. Já no questionário, como pode se ver Figura 7 esse número pode ser melhor compreendido, visto que 57,2% das pessoas, responderam haver mais distrações no escritório. A segunda opção mais votada com 21,4% foi a de que as distrações são as mesmas em casa e no escritório. Em contrapartida com os colaboradores que afirmaram ter mais distrações no escritório, 13,3% dos questionados, alegaram ter mais distrações em casa do que na empresa, e com uma parcela bem inferior as outras, 7,1% dos colaboradores disseram não se distrair no trabalho, independentemente do local que estão.

Figura 7 - Distrações nas modalidades remota e presencial



Fonte: elaborada pela autora

No que tange a produtividade, Figura 08, pouco mais da metade dos respondentes afirmou ser mais produtivo em casa (51%), enquanto 12,2% disseram produzir mais no escritório. 24,6 % dizem ter a mesma produtividade em casa e no escritório, enquanto 12,2 % afirma não ter um padrão.

Figura 8 - Produtividade dos colaboradores



Fonte: elaborada pela autora

No que tange à flexibilidade de horários, novamente um pouco mais da metade dos colaboradores, optaram pela opção de haver mais flexibilidade no modelo remoto (51,1%). Enquanto isso, apenas 2% dos respondentes disseram o contrário (maior

flexibilidade no escritório). Os outros opinantes sinalizaram não sentir diferença na flexibilidade de horários no presencial e remoto (31,6%), e 15,3% afirmaram não ter flexibilidade em seus setores.

Outro aspecto levantado como determinante na satisfação nos modelos online na etapa qualitativa foi à questão do apoio e a resolução de dúvidas. Alguns entrevistados trouxeram que na forma presencial é mais fácil comunicar-se com um colega quando se há dúvida, a ajuda vem mais rápida, enquanto no modelo remoto é necessário aguardar o colega visualizar a mensagem com o pedido de ajuda, e ainda assim esse pode não vir tão rápido quanto se fosse presencialmente. No questionário *survey*, como pode se observar na figura 9, houve uma diferença significativa nas opiniões, sendo que 66,3% responderam alimentar-se melhor quando estão em casa, e apenas 12,2% alimentam-se mais saudavelmente quando estão no escritório, 18,4% disseram que alimentavam-se da mesma forma no escritório e em casa, e com uma porcentagem pequena, 3,1% respondendo que não se alimentam bem em nenhuma das modalidades.

Figura 9 - Alimentação dos colaboradores



Fonte: elaborada pela autora

Para finalizar os determinantes na satisfação dos colaboradores nos modelos remoto e híbrido, temos a convivência com os colegas. Outro aspecto onde houve uma grande diversidade de opiniões dos entrevistados na primeira etapa. Com uma

porcentagem de 66%, os respondentes afirmaram que ver os colegas de 2 a 3 vezes na semana é o suficiente para sentirem se felizes. 14% dos colaboradores trabalhavam de forma mais reservada e por isso o trabalho em casa para eles era ótimo. Por fim, 7% dos questionados, disseram que sentem muito a falta dos colegas, e por isso consideravam o modelo presencial o ideal para eles.

5.3.2 Análise comparativa: Home Office X Híbrido

Para comparação entre os dois modelos de teletrabalho foram extraídos dos questionários as respostas quanto à relevância dos fatores determinantes da satisfação nesses regimes. A análise comparativa se deu por meio de médias, utilizando-se para isso o software SPSS.

Foram realizados cruzamentos de MODALIDADE DE TRABALHO X FATORES DETERMINANTES NA SATISFAÇÃO no SPSS, como por exemplo, Home Office X Distrações. Após o cruzamento de todas as modalidades com todos os fatores, foi feita a análise comparativa de médias entre os regimes.

Para efetuar os cruzamentos, foram realizados no software, os testes de normalidade para cada variável, para assim descobrir qual teste deveria se aplicar a cada caso. Abaixo, na Tabela 3 e 4, seguem os resultados:

Tabela 3 - Teste de normalidade: informação dos participantes

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estatística	df	Sig.
IDADE PARTICIPANTES	,214	97	,000
GÊNERO PARTICIPANTES	,353	97	,000
MODALIDADE DE TELETRABALHO	,364	97	,000
CARGO OCUPADO	,366	97	,000
COM QUANTAS PESSOAS MORO	,271	97	,000

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 4 - Teste de normalidade- fatores

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estatística	df	Sig.
RELEVÂNCIA DESLOCAMENTO	,276	95	,000
RELEVÂNCIA DISTRACÇÕES	,142	95	,000
RELEVÂNCIA PRODUTIVIDADE	,293	95	,000
RELEVÂNCIA FLEXIBILIZAÇÃO DE HORÁRIOS	,265	95	,000
RELEVÂNCIA APOIO	,223	95	,000
RELEVÂNCIA ALIMENTAÇÃO	,255	95	,000
RELEVÂNCIA CONVIVÊNCIA COLEGAS	,182	95	,000
AUTONOMIA RELATIVA	,243	95	,000
JORNADA DE TRABALHO	,165	95	,000
SAÚDE MENTAL DOS PARTICIPANTES	,292	95	,000

Fonte: elaborada pela autora

Com uma amostragem superior a 50 respondentes, utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, descobriu-se através do valor de sig (nível de significância) que a distribuição dos dados é diferente do normal, pois $P = \text{sig} < 0,05$. Portanto para as comparações entre os modelos de teletrabalho será utilizado teste não paramétrico, nesse caso o teste U de Mann-Whitney.

Ao compararmos a relevância do fator deslocamento, ver Tabela 5, entre os dois grupos, home office e modelo híbrido, pode-se verificar através do teste U de Mann-Whitney, que houve diferença estatisticamente significativa, pois o p (sig) foi menor que 0,05 (quando $p = \text{sig} < 0,05$ significa que há diferenças relevantes na comparação de grupos).

Tabela 5 - Teste U: relevância do fator Deslocamento

	RELEVÂNCIA DESLOCAME NTO
Mann-Whitney U	797,500
Wilcoxon W	2228,500
Z	-2,874
Sig. Assint. (2 caudas)	,004

Fonte: elaborada pela autora

Essa diferença pode ser conferida na Tabela 6, onde a mediana de relevância dada ao deslocamento pelos respondentes do home office, é igual a 57,38, enquanto a dos trabalhadores do modelo híbrido, é 42,05.

Tabela 6 - Mediana relevância fator Deslocamento

	MODALIDADE DE TELETRABALHO	N	Mean Rank
RELEVÂNCIA DESLOCAMENTO	Home Office	44	57,38
	Híbrido	53	42,05
	Total	97	

Fonte: elaborada pela autora

Esse resultado obtido com o cruzamento, veio de encontro com as respostas dos colaboradores nas etapas qualitativas da pesquisa. Os funcionários que estavam no modelo remoto, davam muito mais importância ao trajeto que tinham que percorrer até o escritório, do que os que estavam no formato híbrido, esses até mencionaram o deslocamento como algo positivo, ou algo que para eles era indiferente.

No aspecto “distrações”, segundo a Tabela 7, foi realizado o teste U de Mann-Whitney (U= 894,500, p <0,05).

Tabela 7 - Teste U: relevância do fator Distrações

	RELEVÂNCIA DISTRACÇÕES
Mann-Whitney U	894,500
Wilcoxon W	1884,500
Z	-2,012
Sig. Assint. (2 caudas)	,044

Fonte: elaborada pela autora

Com um nível de significância menor que 0,05, notamos que há uma diferença entre as medianas dos respondentes dos dois grupos, essa diferença pode ser explicada na Tabela 8.

Tabela 8 - Mediana relevância do fator Distrações

	MODALIDADE DE TELETRABALHO	N	Mean Rank
RELEVÂNCIA DISTRACÇÕES	Home Office	44	42,83
	Híbrido	53	54,12
	Total	97	

Fonte: elaborada pela autora

Conseguimos notar que a mediana dos participantes do modelo híbrido (54,12) é superior aos do modelo remoto (42,83). Isso pode ser explicado pelas questões já trazidas pelos respondentes da etapa qualitativa e da quantitativa dessa pesquisa. Na primeira, muitos colaboradores afirmaram que sentiam que havia mais distrações no escritório do que em casa, houve diversas alegações de que no escritório o telefone toca, o colega te chama para conversar, o cafezinho com o companheiro de empresa tira o foco do trabalho, entre outras. No questionário, como já mencionando na etapa descritiva quantitativa, o número de colaboradores que disseram distrair-se mais no escritório foi quatro vezes maior do que os que se distraiam mais em casa.

Para verificar-se de forma mais aprofundada esta diferença, foi realizado teste no SPSS para descobrir as médias dos gêneros, dentro dos grupos do estudo (home office e híbrido) em relação as distrações. O resultado pode ser observado na Tabela 9.

Tabela 9 - Comparação de médias em relação às distrações- gênero X modalidade de trabalho

GÊNERO PARTICIPANTES	MODALIDADE DE TELETRABALHO	Média	Desvio padrão	N
Masculino	Home Office	2,4400	1,52971	25
	Híbrido	3,1923	1,20064	26
	Total	2,8235	1,41005	51
Feminino	Home Office	3,1053	1,44894	19
	Híbrido	3,3704	1,07946	27
	Total	3,2609	1,23711	46
Total	Home Office	2,7273	1,51525	44
	Híbrido	3,2830	1,13302	53
	Total	3,0309	1,34206	97

Fonte: elaborada pela autora

Temos aqui uma média superior das mulheres em ambas às modalidades de teletrabalho, sobre os homens, no que tange as distrações. Esses números podem ser explicados, considerando a primeira etapa da pesquisa. As colaboradoras das entrevistas em profundidade e do grupo focal trouxeram que quando estavam trabalhando no ambiente de casa, aproveitavam para fazer os serviços domésticos entre um intervalo e outro, dar banho nos filhos, levá-los a escola, fazer almoço, planejar a lista do supermercado, entre outros afazeres de casa. Enquanto isso, nenhum entrevistado do gênero masculino, afirmou fazer outra atividade durante o expediente de trabalho.

Dados de 2019 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que o trabalho doméstico e, por tabela, a dupla jornada recaem principalmente sobre as mulheres.

A pesquisa constatou que as mulheres dedicam cerca de 18,5 horas semanais às tarefas domésticas e cuidados de familiares como crianças e idosos. Para os homens, essa média cai praticamente pela metade – apenas 10,3 horas por semana gastas nessas atividades.

O confinamento forçado trazido pela pandemia acarretou ainda mais serviços domésticos como cozinhar, limpeza dos ambientes, entre outros. Além disso, o público feminino carrega, historicamente, a maior parte na responsabilidade pelo cuidado dos filhos, no auxílio nas tarefas da escola e constantes desafios na busca de novas formas de entretenimento de acordo com a idade da criança.

Um aspecto que teve grande impacto na relevância das distrações foi à informação sobre com quantas pessoas o colaborador residia. O resultado pode ser observado na Tabela 10. Percebemos aqui que os colaboradores que moravam sozinhos, ou com apenas uma pessoa, deram uma relevância baixa as distrações no home office, porém a média aumenta quando se está no modelo híbrido, como já discutido anteriormente, grande parte dos colaboradores acreditava que no escritório havia mais distrações do que em casa, o que impacta nesse número. Quando aumentamos o número de pessoas que dividem a casa com os colaboradores para três pessoas, esse número foi inverso, a média da relevância das distrações no home office foi maior do que no modelo híbrido, o que pode se levar a pensar, foi de que com quanto mais pessoas o colaborador morava, maior era a distração em casa. Na opção de moradia com quatro pessoas ou mais, houve um número pequeno de respondentes dentro dos grupos de teletrabalho, por conta disso, as médias ficaram iguais.

Tabela 10 - Comparação de médias em relação às distrações- com quantas pessoas reside X modalidade de teletrabalho

COM QUANTAS PESSOAS MORO	MODALIDADE DE TELETRABALHO	Média	Desvio padrão	N
Moro sozinho(a)	Home Office	2,5000	1,91485	4
	Híbrido	3,6667	1,41421	9
	Total	3,3077	1,60128	13
Moro com uma pessoa	Home Office	2,4583	1,41357	24
	Híbrido	3,2500	,85070	20
	Total	2,8182	1,24401	44
Moro com duas pessoas	Home Office	3,2000	1,68655	10
	Híbrido	3,5833	1,24011	12
	Total	3,4091	1,43623	22
Moro com três pessoas	Home Office	3,2500	,95743	4
	Híbrido	2,6667	1,00000	9
	Total	2,8462	,98710	13
Moro com quatro pessoas ou mais	Home Office	3,0000	2,82843	2
	Híbrido	3,0000	1,73205	3
	Total	3,0000	1,87083	5
Total	Home Office	2,7273	1,51525	44
	Híbrido	3,2830	1,13302	53
	Total	3,0309	1,34206	97

Fonte: elaborada pela autora

Seguindo nossa análise, o fator produtividade obteve medianas de relevância maiores quando se tratava de home office, essa informação foi confirmada nas primeiras etapas dessa pesquisa, onde os colaboradores afirmaram ser mais produtivos em casa do que no escritório. Realizando o teste U de Mann-Whitney (Tabela 11) vemos que o sig é igual a 0,05. O que significa uma diferença de significância não tão relevante.

Tabela 11 - Teste U – relevância do fator Produtividade

	RELEVÂNCIA PRODUTIVIDADE
Mann-Whitney U	926,500
Wilcoxon W	2357,500
Z	-1,902
Sig. Assint. (2 caudas)	,057

Fonte: elaborada pela autora

A comparação entre medianas pode ser vista na Tabela 12:

Tabela 12 - Mediana relevância fator Produtividade

	MODALIDADE DE TELETRABALHO	N	Mean Rank
RELEVÂNCIA PRODUTIVIDADE	Home Office	44	54,44
	Híbrido	53	44,48
	Total	97	

Fonte: elaborada pela autora

No fator flexibilização de horários, a diferença entre as medianas não foi muito diferente como nos casos anteriores, a mediana da relevância do home office foi maior que a do modelo híbrido. Na etapa quantitativa os respondentes trouxeram em um maior número, que havia mais flexibilidade de horários no modelo remoto, enquanto no escritório essa flexibilização era menor. Mesmo com uma diferença pequena entre as medianas, o nível de significância, P foi maior (quase igual) que 0,05, sendo 0,188, mostrando novamente não haver uma diferença tão significativa entre as relevâncias, ver Tabela 13:

Tabela 13 - Teste U: relevância do fator Flexibilização de horários

	RELEVÂNCIA FLEXIBILIZAÇ ÃO DE HORÁRIOS
Mann-Whitney U	996,000
Wilcoxon W	2427,000
Z	-1,316
Sig. Assint. (2 caudas)	,188

Fonte: elaborada pela autora

As medianas podem ser conferidas na Tabela 14:

Tabela 14 - Mediana relevância fator Flexibilização de horários

	MODALIDADE DE TELETRABALHO	N	Mean Rank	Sum of Ranks
RELEVÂNCIA FLEXIBILIZAÇÃO DE HORÁRIOS	Home Office	44	52,86	2326,00
	Híbrido	53	45,79	2427,00
	Total	97		

Fonte: elaborada pela autora

Na etapa qualitativa ainda, os colaboradores mencionaram a questão do apoio e resolução de dúvidas. Não houve uma divergência significativa entre as opiniões dos respondentes, ao analisarmos o questionário *survey* e realizar a comparação de medianas. Diferença pequena se repetiu, com relevância de 52,18 no home office, justificado por a tela poder ser compartilhada via Teams, e 46,36 no híbrido, alguns respondentes alegaram que no modelo presencial a resolução de dúvidas era mais rápida. A Tabela 15 mostra o teste U realizado, mostrando $p > 0,05$ e a 16 a comparação das medianas:

Tabela 15 - Teste U: relevância do fator Apoio e resolução de dúvidas

	RELEVÂNCIA APOIO
Mann-Whitney U	1026,000
Wilcoxon W	2457,000
Z	-1,074
Sig. Assint. (2 caudas)	,283

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 16 - Mediana relevância fator Apoio e resolução de dúvidas

	MODALIDADE DE TELETRABALHO	N	Mean Rank	Sum of Ranks
RELEVÂNCIA APOIO	Home Office	44	52,18	2296,00
	Híbrido	53	46,36	2457,00
	Total	97		

Fonte: elaborada pela autora

O fator alimentação, citado na etapa qualitativa, teve uma diferença pequena assim como o aspecto anterior. Houve uma divisão de opiniões sobre os colaboradores alimentarem-se mais saudavelmente em casa ou no escritório nas entrevistas em profundidade. Já no questionário *survey*, mais de 60% dos respondentes afirmaram alimentar-se de forma saudável quando estão em casa. Na análise utilizando o SPSS, o teste U apresentou o maior valor de p(sig) da pesquisa, 0,364 (Tabela 17), indicando a menor diferença entre as medianas, essas são mostradas na Tabela 18:

Tabela 17 - Teste U: relevância do fator Alimentação

	RELEVÂNCIA ALIMENTAÇÃO
Mann-Whitney U	1028,000
Wilcoxon W	2406,000
Z	-,907
Sig. Assint. (2 caudas)	,364

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 18 - Mediana relevância fator Alimentação

	MODALIDADE DE TELETRABALHO	N	Mean Rank	Sum of Ranks
RELEVÂNCIA ALIMENTAÇÃO	Home Office	44	51,14	2250,00
	Híbrido	52	46,27	2406,00
	Total	96		

Fonte: elaborada pela autora

O último fator a ter a relevância medida foi à convivência com os colegas. Ele foi o último dos pontos levantados nas primeiras etapas da pesquisa. Alguns colaboradores afirmaram sentir a falta dos colegas de trabalho, outros pareceram não se importarem com o afastamento, e em meio a isso, alguns respondentes disseram acreditar ver os colegas alguns dias na semana ser suficiente para deixá-los satisfeitos. Partindo para a análise do software, como esperado, encontramos o modelo híbrido com uma relevância superior (55,28), ao modelo remoto (41,43), ou seja, colaboradores que estavam trabalhando no modelo remoto sentiam-se tranquilos mesmo sem a convivência com os colegas, já os do modelo híbrido sentiam mais a necessidade de conviver com os colegas. Importante salientar que em alguns setores, a modalidade em que se trabalhava era um opcional do colaborador, em alguns casos era imposto pelo gestor da área. Aqui se observou que a modalidade híbrida pareceu ser a opção mais viável, visto que o número de participantes que afirmou não sentir necessidade de ver

os colegas foi menor. A Tabela 19 ilustra os resultados do teste U, que mostra $p < 0,05$ e a 20 mostra as medianas encontradas.

Tabela 19 - Teste U: relevância do fator Convivência com os colegas

	RELEVÂNCIA CONVIVÊNCIA A COLEGAS
Mann-Whitney U	833,000
Wilcoxon W	1823,000
Z	-2,508
Sig. Assint. (2 caudas)	,012

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 20 - Mediana relevância fator Convivência com os colegas

	MODALIDADE DE TELETRABALHO	N	Mean Rank	Sum of Ranks
RELEVÂNCIA CONVIVÊNCIA COLEGAS	Home Office	44	41,43	1823,00
	Híbrido	53	55,28	2930,00
	Total	97		

Fonte: elaborada pela autora

Finalizadas as análises de relevância dos fatores determinantes na satisfação dos colaboradores, também consideramos interessantes outros cruzamentos que surgiram ao longo da pesquisa. Os entrevistados trouxeram questões como exceder a jornada de trabalho, sentirem se mais ansiosos e sobre terem ou não mais autonomia enquanto estão trabalhando em casa.

Dessa forma outras intercepções foram feitas. Foi conduzido um cruzamento de jornada de trabalho com modalidade de trabalho para descobrirmos se os colaboradores estavam trabalhando mais no modelo remoto ou híbrido. Realizando o teste de Kruskal-Wallis tivemos sig a igual a 0,763, ou seja, maior que 0,05, o que

significa que não encontramos uma diferença significativa entre os dois grupos, ver Figura 10.

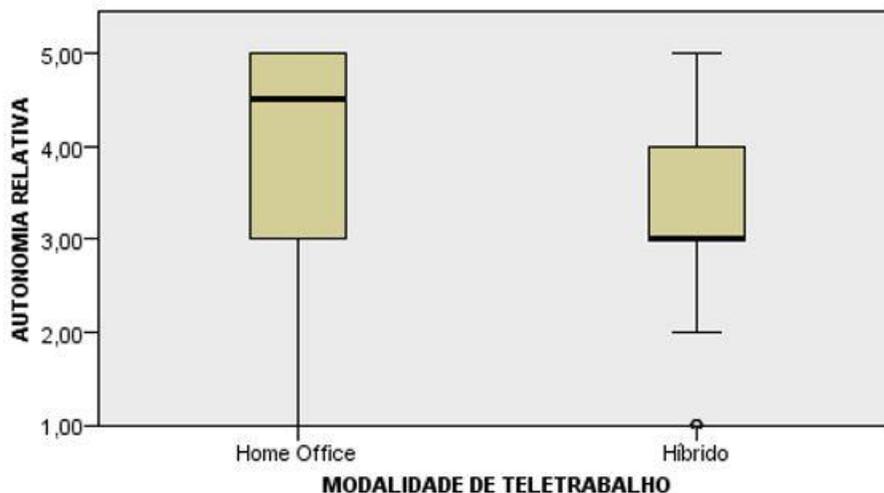
Figura 10 - Teste de Kruskal- Wallis- jornada de trabalho X modalidade de teletrabalho

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de JORNADA DE TRABALHO é a mesma entre as categorias de MODALIDADE DE TELETRABALHO.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,763	Reten a hipótese nula.

Fonte: elaborada pela autora

Não encontrando uma diferença significativa entre jornada de trabalho e modalidade de teletrabalho, avançamos para o cruzamento da autonomia e a modalidade de teletrabalho. Aqui o intuito foi descobrir se há diferença da percepção dos colaboradores sobre a autonomia dentro dos dois modelos. Novamente realizamos um teste de Kruskal-Wallis, e encontramos um nível de significância, p igual a 0,13, ou seja, houve uma diferença significativa nas percepções sobre este fator dentro dos modelos. Essa diferença pode ser observada na Figura 11, onde numa escala de 1 a 5 - quanto mais próximo de 5, mais autônomos os respondentes afirmaram sentir-se dentro de sua modalidade de teletrabalho atual. Podemos observar que os participantes que operavam dentro do modelo remoto percebiam-se mais autônomos do que os trabalhadores do modelo híbrido. Essa hipótese foi confirmada na etapa qualitativa, onde a grande maioria dos entrevistados em home office, afirmou sentir que em casa tinha mais autonomia para exercer as tarefas do dia a dia de trabalho.

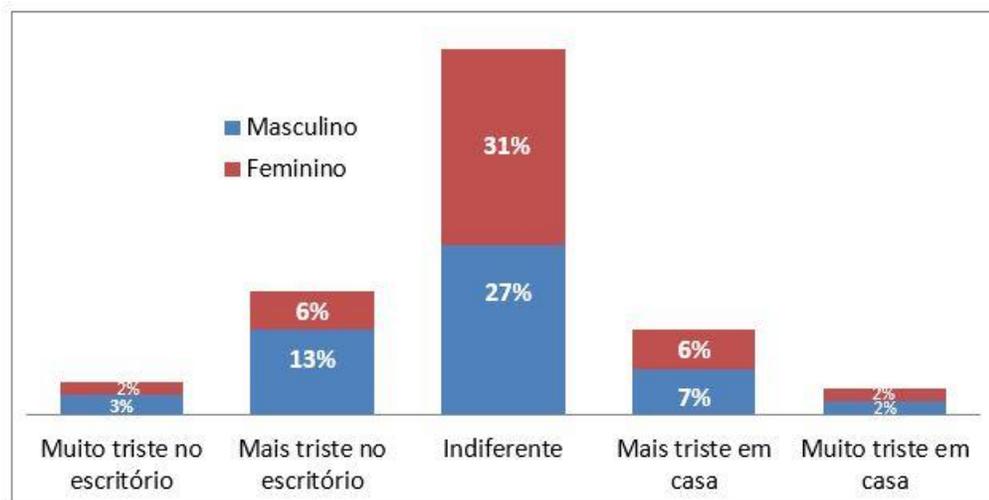
Figura 11 - Teste de Kruskal- Wallis- comparação autonomia X modalidade de teletrabalho



Fonte: elaborada pela autora

E por fim, um aspecto discutido no grupo focal da etapa qualitativa interessante de realizarmos uma comparação, foi o da saúde mental. Após uma das entrevistadas do *focus group* ter alegado sentir-se mais triste quando estava trabalhando em casa, e os outros participantes concordarem com ela, procurou-se verificar se as pessoas sentiam se mais felizes trabalhando em casa ou no escritório. Para isso ainda, decidimos segregar os gêneros, para que pudéssemos verificar se essa percepção era diferente entre os homens e as mulheres. Obtivemos os seguintes resultados como nos mostrou a Figura 12.

Figura 12 - Teste de Kruskal- Wallis- comparação gênero X saúde mental



Fonte: elaborada pela autora

Realizadas as análises, foi possível perceber que ambos os gêneros, consideraram o estado da saúde normal sem alterações nos dois modelos, tendo respondido serem indiferentes. Mas entre os homens houver uma variação maior de sentimentos de tristeza no trabalho, sendo possível ainda ver que em todas as opções, o gênero masculino superou o feminino, com exceção a opção 3 de indiferença.

Diante de todos esses dados e cruzamentos, obteve-se uma comparação dos dois modelos de teletrabalho. Ressalta-se, no entanto, que o intuito da análise comparativa não foi demonstrar a superioridade de um modelo sobre o outro, mas sim, apenas, realizar uma comparação entre os dois sistemas, e seus impactos sobre os fatores considerados como determinantes na satisfação dos colaboradores da empresa em estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado ao longo do trabalho, é possível afirmar que a pandemia da COVID-19 alterou a forma de trabalho no Brasil e no mundo. O modelo remoto, que já estava sendo planejado ser implantado em algumas empresas antes mesmo da pandemia, passou a ter uma aderência muito maior, até porque acabou se tornando parte da segurança dos colaboradores o isolamento em casa. Com a empresa em estudo, BRL, não foi diferente, antes da pandemia o modelo de home office já havia sido pauta de um provável novo formato de trabalho, contudo as incertezas e inseguranças da adoção de um modelo, até então pouco praticado no Brasil, fizeram com que a ideia não passasse de um protótipo futuro. Contudo com a chegada do Covid 19, a empresa acabou adotando os regimes remoto e híbrido de forma repentina, e teve que adaptar se em caráter emergencial. Todas as instruções sobre o novo funcionamento da empresa tiveram de ser dadas de forma online. Diante deste cenário, esta pesquisa focou em descobrir como os colaboradores da organização sentiam se nas novas modalidades adotadas, e teve como objetivo analisar de que forma esses regimes impactaram na satisfação dos funcionários da empresa estudada. Para isto, foram utilizados diferentes instrumentos de pesquisa: entrevistas individuais em profundidade, grupo focal e questionário quantitativo, das quais foram extraídas as considerações que seguem.

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Respondendo ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, buscou-se descobrir os fatores que os colaboradores da empresa em estudo, consideravam como determinantes em suas satisfações, dentro dos modelos remoto e híbridos. Muitas divergências e convergências de opiniões dos colaboradores sobre um mesmo fator foram encontradas. Após as pesquisas da etapa qualitativa, optou-se por estudarem-se seis aspectos, sendo esses, os mais citados, tanto nas entrevistas em profundidade, quanto no grupo focal. Os elementos trazidos como satisfatórios no teletrabalho, puderam ser divididos em dois grupos; os fatores inerentes ao ambiente de trabalho, e

os não inerentes ao ambiente de trabalho. Dividiu-se da seguinte forma: Flexibilização de horários, resolução de dúvidas, produtividade e apoio e convivência com os colegas no primeiro grupo, enquanto deslocamento, alimentação e distrações (apesar desse fator poder estar inserido no primeiro conjunto também) no segundo grupo. Durante as entrevistas ainda, verificou-se alguns aspectos considerados importantes para serem discutidos nessa pesquisa. São eles, jornada de trabalho (os colaboradores trabalham além do horário nos modelos remoto e híbrido?), autonomia relativa (existe mais autonomia quando se trabalha em casa?) e a questão da saúde mental, que foi um ponto trazido na etapa do grupo focal e julgado relevante. Nesse sentido buscou-se entender como a maior parte da empresa percebe-se frente a essas questões. Diante disso, partimos para responder o segundo objetivo da pesquisa, buscar entender como os modelos de home office e híbrido, impactam nesses fatores trazidos pelos colaboradores. Pode-se perceber que as modalidades em estudo, tiveram tanto impactos positivos, como negativos nos aspectos tidos como motivos de satisfação dos funcionários. Quando o deslocamento foi mencionado na pesquisa, pode se notar que o modelo remoto teve um impacto positivo sobre ele, visto que a grande maioria dos entrevistados e respondentes da pesquisa, afirmaram considerar deslocar-se até a empresa algo negativo, por vários motivos como: estresse no trânsito, menos horas de sono, insegurança na rua (muitos colaboradores levam o computador na mochila) entre outros. O modelo híbrido nesse caso, não chegou a ter um impacto negativo, mas o fato de precisar ir a empresa algumas vezes na semana foi tido como desvantajoso nesse caso.

A flexibilização de horários, foi um fator onde se percebeu um impacto quase imperceptível, visto que nessa questão muitas pessoas afirmaram ter mais flexibilidade de horários no remoto, outras consideraram isso como algo não positivo, pois passava a impressão de que nem sempre que se ausentava, era por conta de um compromisso realmente importante. Com relação ao fator distrações, houve uma diferença bem significativa entre os gêneros, com a ajuda do software SPSS, conseguimos ver que para as mulheres, o home office duplicou o trabalho, pois além das demandas do trabalho, as mesmas ainda tinham as obrigações com a casa e com os filhos. No gênero masculino isso não ocorreu, as análises mostraram que os homens acreditavam

ter mais distrações no escritório do que em casa, portanto, um impacto negativo do modelo híbrido. Também se julgou interessante analisar, se a quantidade de pessoas com quem um colaborador morava, tinha impacto na percepção dele sobre as distrações. Os resultados mostraram que com quanto mais pessoas os colaboradores moravam, maior era a relevância dada ao fator, quando se trabalhava em home office, com respondentes que moravam sozinhos, ou com uma pessoa, acontecia o contrário, a relevância dada às distrações era maior no modelo híbrido. Com esses cruzamentos, pode se verificar que para funcionários que moram com poucas pessoas, o modelo de home office é o melhor, já para os residentes com três pessoas ou mais, trabalhar algumas vezes no escritório é o ideal.

Seguindo para o fator resolução de dúvidas e apoio, não houve uma diferenciação muito grande entre os impactos das duas modalidades. Teve-se um número equilibrado de respondentes que acreditavam que tirar dúvidas no modelo presencial era mais rápido, esses respondentes fizeram parte da primeira etapa à pesquisa, a qualitativa. Já na quantitativa, com um maior número de respondentes, alegou-se que o melhor era tirar dúvidas no online, visto que tem a possibilidade de compartilhamento de tela. Esse número ainda ficou equilibrado, pois tivemos respondentes nas duas etapas que disseram não ver diferença no presencial ou no online. Segundo eles, em ambos os modelos, o colaborador tinha que esperar para o colega auxiliá-lo.

Também foi analisado o fator produtividade, onde se percebeu que os colaboradores produziam mais em casa, resultado obtido nas etapas qualitativas e quantitativas.

Finalizando a análise de impactos, foram investigados os fatores alimentação e convivência com os colegas. O primeiro não teve um nível de significância grande, houve um equilíbrio entre os respondentes. Para uns o home office ajudou a organizarem marmitas, além de terem uma alimentação mais saudável, e com um custo menor. Para outros, trabalhar remotamente era a perda da dieta, visto que o acesso à cozinha é muito mais fácil quando se está em casa. Houve ainda o fato de que no escritório é mais difícil perder os horários de refeição, como acontece quando estamos em casa. Portanto nas duas modalidades notamos efeitos positivos e negativos.

No aspecto convivência com os colegas foi fácil de notar que o home office exerceu uma influência negativa sobre ele. Um número pequeno de respondentes alegou não sentir falta dos colegas. Nos resultados do questionário, no entanto, ver os colegas de 2 a 3 vezes por semana foi a opção mais escolhida, deixando claro que o modelo híbrido nesse caso era o ideal.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Ainda, a partir da análise dos resultados e literatura estudada, foi possível identificar indicações gerenciais a serem recomendadas a partir do trabalho. Para as empresas, é de grande importância conhecer a opinião de seus colaboradores e compreender os atributos que têm maior relevância para o funcionário em relação aos determinantes de sua satisfação. Este período de pandemia foi uma grande surpresa para as empresas, onde estas tiveram que se reinventar para continuarem operando com a mesma produtividade, uma vez que as organizações tiveram que cumprir as medidas de segurança. Este estudo poderá trazer às empresas informações de como continuar procedendo ou de quais medidas tomar para elevar a satisfação de seus colaboradores no trabalho, e dessa forma aumentar a produtividade, pois como um provérbio corporativo diz “um trabalhador feliz produz mais”. Diante das pesquisas trazidas, os funcionários pretendem continuar trabalhando nos atuais regimes, grande parte dos entrevistados nos trouxe que há muito mais vantagens nos modelos híbrido e remoto do que no presencial, portanto este deve ser o momento em que as empresas devem apostar em cursos online, ajudas de custo aos colaboradores remotos com infraestrutura, um auxílio internet, e aprimorar este modelo de trabalho para desempenhar um bom rendimento dos colaboradores, mesmo após o período de pandemia.

Em relação às empresas que já possuem um modelo remoto de trabalho, torna-se importante considerar os atributos mencionados neste trabalho, a fim de aplicar os conhecimentos e informações que se insiram em cada contexto específico.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao longo da elaboração deste trabalho, algumas limitações foram encontradas uma vez que toda a pesquisa foi realizada durante a pandemia da COVID-19, onde todos estavam e modelo remoto. O primeiro desafio foi em relação ao referencial teórico, pois havia poucos artigos, trabalho e teses recentes sobre o assunto, visto que o trabalho remoto é muito recente no Brasil. Em relação aos instrumentos de pesquisa, o *focus group* teve que ser realizado de forma online, através de videoconferência, o que limitou a interação entre os participantes a mediadora. Além disso, foi encontrada dificuldade no engajamento em relação ao questionário, uma vez que não foi possível uma divulgação através do mailing da empresa. Assim, a divulgação foi realizada apenas de forma online, através das redes sociais e aplicativos de mensagens, e por isso houve dificuldade no preenchimento das cotas de participantes, onde se observou grande número de respondentes do mesmo cargo.

Por fim, a maior limitação encontrada para que o trabalho pudesse representar uma amostra fiel à quantia de trabalhadores da Matriz da empresa, as respostas precisavam de maior diversidade de cargos de respondentes.

6.4 PRÓXIMAS PESQUISAS

A partir de nossa análise qualitativa foi possível observar outros aspectos relevantes na escolha da modalidade de trabalho pela empresa, que ao abordarmos na quantitativa essa relevância continuou significativa. Exemplos disso são aspectos relacionados a jornada de trabalho e saúde mental, para entendermos se o fato de as pessoas trabalharem mais que a jornada em casa, não afeta no psicológico dos trabalhadores.

Próximas pesquisas que possam explorar e entender se existe uma relação entre produtividade e trabalho em casa, seria interessante pesquisar se a produtividade que os colaboradores remotos afirmam ser superior a de quando estão no escritório, não tem relação com o trabalhar além da carga horária, visto que o tempo que poderia ser gasto no deslocamento, pode ser um tempo de produção no trabalho.

Além de, como mencionado, explorar a saúde mental desses colaboradores, quando se tem um escritório em casa, o acesso ao trabalho a qualquer momento do dia, e por horas da noite, fica mais acessível.

Para finalizar, indicamos que entender como esses aspectos acima se intensificaram e tornaram-se mais relevantes para os colaboradores em tempo de pandemia, assim como outros pouco explorados é uma oportunidade a ser explorada.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C.H. (1984). **Job design: Employee satisfaction and performance in retail stores.** *Journal of Small Business Management*, 22(4), 9–16.
- ANDERSON, E.W., Fornell, C., & Lehman, D.R. (1994). **Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden.** *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
- ARNTZ, M., Sarra, B. Y., & Berlingieri, F. (2019). **Working from home: Heterogeneous effects on hours worked and wages.** ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper(19-015).
- AYDOGDU, S., & Asikgil, B. (2011). **An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention.** *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- BAILEY, D., & Kurland, N.B. (2002). **A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work.** *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
- BARBIN, B.J., & Boles, J.S. (1996). **The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction.** *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75.
- BARTEL, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). **Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees.** *Organization Science*, 23(3), 743-757. doi: 10.1287/orsc.1110.0661
- BARUCH, (2000). **Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers.** *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34– 49.
- BELLMANN, L., & Hübler, O. (2020). **Working from home, job satisfaction and work–life balance—robust or heterogeneous links?** *International Journal of Manpower*.
- BINDER, M. (2016). **“... Do it with joy!”—Subjective well-being outcomes of working in non-profit organizations.** *Journal of Economic Psychology*, 54, 64-84.

- BLOCHER, D. H., & Schutz, R. A. (1961). **Relationships among self-descriptions, occupational stereotypes, and vocational preferences.** *Journal of Counseling Psychology*, 8(4), 314–317. <https://doi.org/10.1037/h0044011>
- BROPHY, A. L. (1959). **Self, role, and satisfaction.** *Genetic Psychology Monographs*, 59, 263–308
- CASCIO, W.F. (2000). **Managing a virtual workplace.** *Academy of Management Executive*, 14(3), 81–90.
- CHAMPAGNE, B. M., & Pervin, L. A. (1987). **The relation of perceived situation similarity to perceived behavior similarity: Implications for social learning theory.** *European Journal of Personality*, 1(2), 79–91. <https://doi.org/10.1002/per.2410010203>.
- COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho.** 2004. 124f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.
- FERREIRA, Pâmela Igesca. **O Teletrabalho e a reforma trabalhista.** SÃO PAULO: 2017. Disponível em: <http://www.ferreirarodrigues.com/uploads/files/tcc_pamela_igesca_ferreira_o_teletrabalho_e_a_reforma_trabalhista>
- FONNER, K. L., & Roloff, M. E. (2010). **Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial.** *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- GONÇALVES Caldeira Brant Losekann, R., & Cardoso Mourão, H. (2020). **Desafios do Teletrabalho na Pandemia COVID-19: Quando o HOME vira OFFICE.** *Caderno De Administração* 28,71-75. Disponível em <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>.
- DAVENPORT, T.H., & Pearlson, K. (1998). **Two cheers for the virtual office.** *Sloan Management Review*, 39(4), 51–65.
- DUARTE, R. **Filmes, amigos e bares: a socialização de cineastas na cidade do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2000. Tese (dout.) Departamento de Educação, PUC.
- DUXBURY, L., Higgins, C., & Neufeld, D. (1998). **Telework and the balance between work and family: Is telework part of the problem or part of the solution?** In M. Igbaria & M.Tan (Eds.), *The virtual workplace* (218–255). Hershey, Pennsylvania: IDEA Group Publishing.

- GAJENDRAN, R. S., & Harrison, D. A. (2007). **The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences.** *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- GOLDEN, T. D., & Veiga, J. F. (2005). **The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings.** *Journal of management*, 31(2), 301-318
- GÜNTHER, I. A. (1986). **Pesquisa para conhecimento ou pesquisa para decisão? Psicologia: Reflexão e Crítica**, 1(1), 75-78.
- GRUNAU, P., Ruf, K., Steffes, S., & Wolter, S. (2019). **Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken IAB-Kurzbericht.**
- HARTER, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). **Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis.** *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- HENNE, D.; & LOCKE, E. **Job dissatisfaction: what are the consequences?** *International Journal of Psychology* v. 20, p. 221-240, 1985.
- HORTON, K. E., Bayerl, P. S., & Jacobs, G. (2014). **Identity conflicts at work: An integrative framework.** *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S6-22.
- KURLAND, N.B., & Cooper, C.D. (2002). **Manager control and employee isolation in telecommuting environments.** *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–26.
- LAMOND, D Daniels, K, and Standen, P (1997). **Defining Telework: What is it Exactly?** *Second Internacional Workshop on Telework.* Amsterdam 97.
- LIMA, F. **Teletrabalho já é realidade nas empresas.** Disponível em <<http://www.crasp.com.br/jornal/jornal182/prnc1.html>> acesso em 18-abril-2021
- LOCKE, E. A. **What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance** v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.
- LOCKE, E. A. (1976). **The nature and causes of job satisfaction.** In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand Mc Nally.

- LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. **Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office**. Caderno de Administração, v. 28, p. 71-75, 2020.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MCINERNEY, C.R. (1999). **Working in the virtual office: Providing information and knowledge to remote workers**. Library & Information Science Research, 21(1), 69–89.
- MELLO, A. Teletrabalho: o Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Escritório no Brasil. Vantagens do trabalho a distância**. Disponível em: <- . Acesso em: 11 fev. 2014.
- OSTROFF, C. (1992). **The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis**. Journal of Applied Psychology, 77(6), 963–974.
- PEARLSON, K.E., & Saunders, C.S. (2001). **There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes**. The Academy of Management Executive, 15(2), 117–128.
- PEDREIRA, Pinho. **O teletrabalho**. Revista LTR. São Paulo: LTR, v. 64, n.5, p. 583-597, maio, 2000.
- PERVIN, L. A. (1968). **Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit**. Psychological Bulletin, 69(1), 56–68. <https://doi.org/10.1037/h0025271>
- RABELO, A. **Quais as Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho e das Organizações Virtuais na Era da Informação? Quais as Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho e das Organizações Virtuais na Era da Informação**. Belo Horizonte/ MG, v. v. 1, n.n.1, p. 60-67, 2000.
- REDMAN, Tom and Snape, Ed and Ashurst, Colin, **Location, Location, Location: Does Place of Work Really Matter?**. British Journal of Management, Vol. 20, Issue s1, pp. S171S181, March 2009, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1375878> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00640.x>.
- ROBORTELLA, Luis Carlos Amorim. **Direito do Trabalho e Proteção dos Direitos Individuais**, in O Trabalho no Brasil no limiar do Século XXI. São Paulo, Editora LTr, 1995.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. USP. São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011.

ROSENFELD, Cinara L. e Alves, Daniela Alves de **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Dados [online]. 2011, v. 54, n. 1 [Acessado 28 Agosto 2021] , pp. 207-233. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>>. Epub 29 Jul 2011.

SAGAN A, Schüller C. **Covid-19 and labour law in Germany**. European Labour Law Journal. 2020;11(3):292-297. doi:10.1177/2031952520934566.

SERRA, Paulo. **O Teletrabalho - conceito e implicações**. 1996. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf>. Acesso em: 15 abr 2021.

SHADUR, M.A., Kienzle, R., & Rodwell, J.J. (1999) **The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement**. Group and Organisation Management, 24(4), 479–503.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. SOBRATT. **Entrevista concedida a Viviane Motim**. São Paulo, 7 maio 2014.

SONG, Y., & Gao, J. (2018). **Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers** IZA DiscussionPaper11993.

APÊNDICE A - ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Tu já havias trabalhado em home office ou em modelo híbrido antes da BRL?
2. Tu sentiste que tinhas em casa os equipamentos e infraestrutura necessária para o trabalho home office.
3. Você conhecia bem as funcionalidades do Workplace e Teams (ou demais ferramentas que ajudam no home office).
4. Tu observaste se os seus gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente neste cenário.
5. As pessoas do teu time se adaptaram rapidamente às mudanças necessárias para a implantação do home office? Se não, quais foram as dificuldades do grupo?
6. Tu achas que o time continua unido em seus rituais e práticas de grupo remotamente?
7. Tua satisfação tem sido a mesma no home office. Se melhor, por quê? Se pior, por quê

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO *FOCUS GROUP*

1. Já trabalharam em home office/ híbrido antes da pandemia? A adaptação foi tranquila? Se não, por quê.
2. Sentiram-se produzindo como no escritório?
3. Quanto aos horários, sentem que trabalham mais quando estão no ambiente de casa?
4. Poderiam me citar algumas vantagens percebidas no home office/híbrido? E desvantagens?
5. Sentem que essas vantagens impactam na satisfação de vocês? Se não, por quê?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

O impacto das modalidades home office e híbrida na satisfação dos colaboradores da BRL

Prezados colegas, sou estudante do curso de Administração da UFRGS, e estou realizando esse estudo para meu trabalho de conclusão. A presente pesquisa deseja avaliar fatores considerados importantes por colaboradores dessa empresa, como determinantes na satisfação no ambiente de trabalho, dentro das modalidades home office e modelo híbrido. Ressalto que as respostas são confidenciais e serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos. O questionário possui 5 etapas. Para respondê-lo você deve estar (ou já ter trabalhado), dentro das modalidades de teletrabalho: remoto e/ou híbrido. Muito obrigado pela sua colaboração!

Dados Gerais

Já apresentei o propósito da minha pesquisa. Agora, quero saber um pouco sobre você, colaborador. Responda as perguntas a seguir para eu conhecer melhor o seu perfil.

Qual é a sua Idade?

- 18 a 23 anos
- 24 a 29 anos
- 30 a 35 anos
- 36 a 41 anos
- 42 a 45 anos
- 46 a 49 anos
- 50 anos ou mais

Com qual gênero você se identifica?

- Feminino
- Masculino

Qual o seu regime atual de trabalho?

- Home Office
- Híbrido

Qual cargo ocupado na empresa?

- Estagiário
- Auxiliar/Assistente
- Analista
- Coordenador
- Gerente/Diretor

Quanto tempo trabalha no atual regime de teletrabalho?

- 1 – 6 meses
- 6 – 12 meses
- 1 – 1,5 anos
- Acima de 1,5 anos

Com quantas pessoas você mora?

- Moro sozinho(a)
- Moro com uma pessoa
- Moro com duas pessoas
- Moro com três pessoas
- Moro com quatro pessoas ou mais

Antes da pandemia

Em 2020, a pandemia gerada pela COVID-19 chegou ao Brasil. As perguntas a seguir são referente a ambientes de trabalho antes da pandemia. Responda todas as perguntas com base nas experiências de trabalho ANTERIORES a esse período.

Já havia trabalhado na modalidade home office ou híbrida antes da pandemia (podem ser consideradas empresas anteriores)?

- Sim
- Não
- Outros

Já possuía escritório em casa?

- Sim
- Não
- Outros

Tinha conhecimento das ferramentas Microsoft Teams, Zoom ou Google Meet?

- Sim
- Não
- Não conhecia todas, mas pelo menos uma da lista sim

Fatores determinantes na satisfação dos colaboradores nos modelos remoto e híbrido

Nas questões a seguir, você irá julgar o impacto dos fatores abaixo na sua satisfação como colaborador dentro das modalidades descritas. Ressaltando que os fatores aqui citados foram elencados por colegas em etapas anteriores da pesquisa.

Deslocamento

- Para mim não fez tanta diferença pois moro perto da empresa
- Gosto de sair de casa, então, se deslocar até o trabalho não é algo ruim para mim
- Moro perto mas ganho alguns minutos de sono não me deslocando até a Matriz
- Me deslocar até a empresa é algo negativo pois moro longe e não gosto de enfrentar trânsito
- Outros

Qual a relevância você atribui ao deslocamento, considerando a sua atual modalidade de trabalho?

Pouco relevante 1 2 3 4 5 Muito relevante

Distrações

- Não tenho distrações quando estou na Matriz ou em casa
- Há mais distrações em casa que no escritório
- Minhas distrações são as mesmas quando estou em casa ou na Matriz
- Há mais distrações no escritório do que em casa
- Outros

Qual a relevância você atribui às distrações, considerando a sua atual modalidade de trabalho?

Pouco relevante 1 2 3 4 5 Muito relevante

Produtividade

- Minha produtividade é a mesma em casa e no escritório
- Sou mais produtivo no escritório do que em casa
- Não tenho um padrão de produtividade, tem dias que produzo mais em casa, outros no escritório
- Sou mais produtivo em casa do que no escritório
- Outros

Qual a relevância você atribui à produtividade, considerando a sua atual modalidade de trabalho?

Pouco relevante 1 2 3 4 5 Muito relevante

Flexibilidade de horários

- Não sinto diferença na questão dos horários no ambiente de trabalho e de casa
- Sinto que no modelo remoto há mais flexibilidade de horários
- Em ambos os modelos meu setor não tem flexibilidade de horários
- Sinto que há mais flexibilidade de horários no modelo presencial
- Outros

Qual a relevância você atribui à flexibilidade de horários, considerando a sua atual modalidade de trabalho?

○ Pouco relevante 1 2 3 4 5 Muito relevante

Autonomia relativa

Sinto que tenho mais
autonomia quando estou
no escritório

1 2 3 4 5

Sinto que tenho mais
autonomia quando trabalho
em casa

Jornada de trabalho

Trabalho além do
meu horário quando
estou em casa

1 2 3 4 5

Trabalho dentro do meu
horário quando estou
em casa

Apoio e resolução de dúvidas

- Quando há um problema, independente da modalidade, eu tenho que aguardar por um apoio
- Sinto que consigo resolver minhas dúvidas mais rápido quando estou no presencial
- Apesar de estar presencialmente, meu apoio pode não estar na Matriz, por isso não faz diferença
- Sinto que é mais rápido resolver minhas dúvidas pelo Teams, afinal posso compartilhar minha tela
- Outros

Qual a relevância você atribui ao apoio e resolução de dúvidas, considerando a sua atual modalidade de trabalho?

Pouco relevante 1 2 3 4 5 Muito relevante

Alimentação

- Me alimento da mesma forma quando estou trabalhando em casa e quando vou no escritório
- Sinto que me alimento de forma mais saudável em casa
- Me alimento mal nas duas modalidades (casa e escritório)
- Me alimento de forma mais saudável quando estou no escritório
- Outros

Qual a relevância você atribui à alimentação, considerando a sua atual modalidade de trabalho?

Pouco relevante 1 2 3 4 5 Muito relevante

Convivência com os colegas

- Trabalhava de forma mais reservada. Por isso, não sinto tanto a necessidade de estar próximo dos colegas
- Não sinto necessidade da proximidade com os colegas, trabalhar em casa é ótimo
- Acredito que os ver 2 ou 3 vezes por semana é o suficiente pra me deixar feliz
- Sinto muita falta dos colegas. Nesse caso, o modelo presencial é o ideal
- Outros

Qual a relevância você atribui à convivência com os colegas, considerando a sua atual modalidade de trabalho?

Pouco relevante 1 2 3 4 5 Muito relevante

Saúde mental

Sinto-me mais triste
quando trabalho
no escritório

1 2 3 4 5

Sinto-me mais triste
quando trabalho
em casa

Prospecção para o futuro

Considerando que houve mudanças em sua modalidade de trabalho durante a pandemia, gostaria de entender quais as chances de você se manter no atual modelo. Nessa questão, a opção 3 será entendida como modelo híbrido (um pouco no escritório, um pouco em casa).

Prefiro voltar à
modalidade de
trabalho anterior

1 2 3 4 5

Se houver a possibilidade
gostaria de continuar
trabalhando em casa

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: intitulada “O Impacto das modalidades de Teletrabalho Home Office e Híbrido na satisfação de trabalhadores em empresa agrícola de Porto Alegre”. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado digitalmente.

Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o (a) pesquisador (a) responsável BRUNA LOPES através do telefone: (51) 99844-5072 ou através do e-mail bruna.fisa@gmail.com.

A presente pesquisa é motivada por identificar quais são as percepções de colaboradores de empresa do ramo do agronegócio sediada em Porto Alegre, sobre o teletrabalho em suas modalidades Home Office e Híbrido. Para a coleta de dados serão utilizadas entrevistas em profundidade, grupo Focal e um questionário.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____ estou de acordo em participar da pesquisa, de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento.

Assinatura do responsável pela pesquisa

Assinatura do participante