



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Os impactos da implementação do modelo de trabalho híbrido nas organizações após o cenário do Covid-19

Linda Elizabeth Rodrigues Pimentel

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2022.



Linda Elizabeth Rodrigues Pimentel

Os impactos da implementação do modelo de trabalho híbrido nas organizações após o cenário do Covid-19

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Mila Desouza de Aquino Viana

Rio de Janeiro, novembro de 2022.

“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso e trabalhar em conjunto é a vitória.” (Henry Ford)

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que foi o responsável por trilhar todo o meu caminho permitindo com que eu chegasse até esta conquista, além de toda força que me deu ao longo dessa caminhada, que não foi fácil. Agradeço aos meus familiares: Maria Cícera Rodrigues, José Severino Pimentel, Marilene Rodrigues Pimentel e José Humberto Rodrigues Pimentel, que me acompanharam desde pequena e sempre me ajudaram, me apoiaram e me incentivaram a estudar e buscar crescer na vida através dos meus estudos. Agradeço à oportunidade que me foi dada pela Associação Vencer, a qual acreditou no meu potencial e investiu nos meus estudos durante todo o ensino médio de forma a me capacitar a ingressar na minha universidade dos sonhos. Agradeço ao PROUNI, por proporcionar a tantos jovens, como eu, o sonho de conquistar um diploma universitário em meio a tantos obstáculos. Agradeço a todos os colegas que de forma direta ou indireta contribuíram para que eu chegasse na minha formação acadêmica, em especial a Beatriz Petribu, que esteve lado a lado comigo durante nossa jornada no Colégio QI; e as meninas que, do início ao fim do curso de Administração, estiveram ao meu lado: Aleda Menezes e Yasmim Pessanha. Agradeço também a todos os meus professores que fizeram parte dessa caminhada e que foram os responsáveis por toda transmissão e troca de conhecimento. Por fim, e não menos importante, agradeço ao meu esposo, Almir D'Marcos Silva, que me apoiou e acreditou em mim quando eu mesma achava que não conseguiria dar conta de tudo e ainda alcançar os meus objetivos com excelência; muito obrigada por cada palavra de encorajamento e por acreditar e apoiar nos meus sonhos.

A todos vocês, muito obrigada por tudo e por tanto! Gratidão.

Dedico este trabalho a minha mãe, Maria Cícera, e ao meu pai, José Severino, que nunca mediram esforços para que eu conseguisse conquistar o meu diploma universitário.

Resumo

PIMENTEL, Linda. Os impactos da implementação do modelo de trabalho híbrido nas organizações após o cenário do Covid-19. Rio de Janeiro, 2022. 68 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo do estudo foi analisar acerca dos impactos da implementação do modelo de trabalho híbrido nas organizações após o cenário do Covid – 19. Para isso, foi realizada uma pesquisa com amplos referenciais relacionados ao tema. O comparativo com as teorias se deu a partir de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, através de questionário e entrevistas com profissionais de diferentes empresas. Como conclusão, foi possível analisar que, de forma geral, é de muito agrado a todos a possibilidade de trabalhar no formato híbrido, entretanto, é preciso ter uma visão sensível a respeito do quanto as empresas tradicionais tem se preparado de fato para lidar com um modelo de trabalho autônomo e flexível diante de uma cultura organizacional tradicional.

Palavras-chave

Trabalho híbrido, liderança, Covid – 19, gestão, cultura organizacional

Abstract

PIMENTEL, Linda. The impacts of implementing the hybrid working model in organizations after the Covid-19 scenario. Rio de Janeiro, 2022. 68 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of the study was to analyze the impacts of the implementation of the hybrid work model in organizations after the Covid-19 scenario. The comparison with the theories was made from a qualitative and quantitative research, through a questionnaire and interviews with professionals from different companies. As a conclusion, it was possible to analyze that, in general, everyone is very pleased with the possibility of working in a hybrid format; however, it is necessary to have a sensitive vision of how well traditional companies have prepared themselves to deal with an autonomous and flexible work model in the face of a traditional organizational culture.

Key-words

Hybrid work, leadership, Covid-19, management, organizational culture

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	5
2.1. Modelos de trabalho	5
2.2. Cultura e clima organizacional	6
2.3. Administração dos Recursos Humanos	7
2.4. Liderança	10
2.5. Motivação e desempenho	11
2.6. Histórico da pandemia	12
2.7. Gerações	13
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	15
3.1. Etapas de coleta de dados	15
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	16
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	20
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	21
3.5. Limitações do Método	22
4 Apresentação e análise dos resultados	23
4.1. O modelo de trabalho híbrido pós Covid-19	23
4.1.1. Gestão do modelo de trabalho híbrido	23
4.1.2. Motivação e desempenho	29
4.2. Cultura e clima organizacional	32

4.2.1. A cultura tradicional frente ao modelo de trabalho híbrido	32
4.2.2. O Clima organizacional frente ao modelo de trabalho híbrido	35
4.3. Desenvolvimento e capacitação da liderança	37
4.4. Vantagens e Desvantagens do modelo de trabalho híbrido	38
4.4.1. Vantagens	38
4.4.2. Desvantagens	40
4.5. Atração e retenção de talentos no cenário pós Covid – 19.	41
5 Considerações finais	44
5.1. Conclusões	44
5.2. Sugestões para novos estudos	45
6 Referências Bibliográficas	46
Anexo I: Questionário	51
Anexo II: Modelo entrevista com profissionais de Recursos Humanos	57
Anexo III: Modelo entrevista com os gestores	58
Anexo IV: Roteiro de entrevista com consultora da Officeless	59

Lista de figuras

Figura 1: Perfil por gerações – Fonte: autoria própria.....	17
Figura 2: Área de atuação dos participantes - Fonte: autoria própria	17
Figura 3: Ocupação dos participantes - Fonte: autoria própria	18
Figura 4: Identidade de gênero dos participantes - Fonte: autoria própria	18
Figura 5: Estados representados no questionário - Fonte: autoria própria.....	19
Figura 6: Modelo de trabalho atual dos participantes - Fonte: autoria própria....	24
Figura 7:Comparecimento ao escritório - Fonte: autoria própria.....	24
Figura 8: Comparecimento ideal ao escritório - Fonte: autoria própria	25

Figura 9: Preferência por um modelo híbrido flexível - Fonte: autoria própria....	27
Figura10: Percentual do motivacional no híbrido - Fonte: autoria própria	29
Figura 11: Porcentagem qualidade de vida - Autoria: fonte própria	30
Figura 12: Clima organizacional - Fonte: autoria própria	36
Figura 13: Vantagens modelo híbrido - Fonte: Autoria própria	39
Figura 14: Desvantagens ¹ modelo híbrido - Fonte: Autoria própria.....	40
Figura 15: Desvantagens ² modelo híbrido - Fonte: Autoria própria.....	40
Figura 16: Possibilidade de mudança de emprego - Fonte: Autoria própria.....	42
Figura 17: O que poderia ser melhorado no híbrido - Fonte: Autoria própria	43

Lista de Tabelas

Tabela 1: Informações sobre os gestores entrevistados - Fonte: autoria própria	19
Tabela 2: Informações sobre os entrevistados de RH - Fonte: autoria própria ..	19

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

A pandemia causada pelo Covid – 19 nos obrigou a repensar e a tomar atitudes rápidas diante de mudanças bruscas e repentinas. E essa volatilidade se manteve presente tanto na vida pessoal, como também no dia a dia das organizações, trazendo alguns novos formatos que se fizeram necessários para seguir com as atividades organizacionais durante o famoso *lockdown*, como o modelo de trabalho remoto. Tal modalidade foi uma forma de readaptação de trabalho implementada de forma rápida em algumas áreas do mercado de trabalho e também sem ser previamente programada, ou seja, muitas empresas foram pegadas de surpresa devido a obrigatoriedade do distanciamento social atrelado a quarentena (OKSER,2021).

O primeiro caso confirmado de corona vírus no Brasil foi em fevereiro de 2020 e ocasionou milhões de casos de morte no país. Contudo, graças ao avanço da ciência, muitas coisas foram possíveis de acontecer recentemente, como por exemplo: a reaproximação das pessoas devido ao avanço da vacina que conteve o aumento exacerbado dos casos de contaminação pelo vírus; escolas que reabriram e empresas que começaram a voltar com as suas atividades presenciais (OLIVEIRA, 2021).

O fato da possibilidade do retorno aos escritórios não foi visto de forma positiva por todos, como o caso que ocorreu na *Apple*, a qual passou por uma ordenação do *CEO* de que os funcionários teriam que estar presencialmente na empresa pelo menos uma vez por semana e isso gerou ameaça de demissão por parte dos funcionários que não aderiram a ideia e deram entrevistas dizendo que não se adaptariam ao transtorno de tempo gasto com deslocamento e a cumprirem oito horas de trabalho no espaço físico da empresa (MACHADO, 2022).

Ao longo desse intervalo com atividades a distância, muitas pessoas se acostumaram com alguns dos benefícios que o novo formato de trabalho pôde proporcionar, de acordo com o índice de pessoas que afirmam não querer perder o trabalho remoto devido a benefícios como: não pegar trânsito, oportunidade de trabalhar de lugares diferentes, saúde mental, qualidade de vida, dentre outros (OLIVEIRA, 2021).

Diante desta nova possibilidade de retomada ao presencial, junto ao novo olhar do colaborador de que as atividades que eles faziam do escritório também podem ser feitas de forma remota, muitas empresas decidiram retomar as atividades presenciais de uma forma menos agressiva, ou seja, adotando o modelo de trabalho híbrido, o qual se tornou um modelo que aparentemente veio para ficar no mercado de trabalho, tendo em vista que os colaboradores começaram a ficar seletivos diante da possibilidade de poder também trabalharem a distância, conforme será abordado ao longo do trabalho.

Desta forma, a partir deste cenário de transição do modelo de trabalho presencial ao modelo de trabalho híbrido que veio como consequência do Covid-19, também é importante que se volte a atenção aos impactos que podem ser gerados na forma como funciona a gestão de acordo com a cultura de cada empresa, bem como aos impactos que podem irradiar na realização profissional e motivacional dos colaboradores e até mesmo no fato de como as empresas tem se preparado e treinado seu escopo de liderança para lidar com a possibilidade de um tele trabalho de forma que garanta autonomia, flexibilidade e qualidade no rendimento da entrega do trabalho de seus funcionários.

1.2.Objetivo do estudo

O presente trabalho tem por objetivo identificar impactos relevantes que as empresas e os colaboradores tem enfrentado com a adoção do modelo de trabalho híbrido após o cenário do Covid-19.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

- Conceituar o formato de trabalho presencial tradicional e o modelo de trabalho híbrido;
- Analisar como foi o papel do RH a respeito da implementação da cultura remota no processo de migração ao modelo de trabalho híbrido após o Covid-19;
- Apresentar as vantagens e desvantagens do modelo de trabalho híbrido tanto para as organizações quanto aos funcionários;
- Identificar se o modelo de trabalho híbrido pode ser caracterizado como um benefício atrativo no mercado de trabalho.

1.4.Delimitação do estudo

O cenário do Covid-19 no Brasil permitiu com que o formato de trabalho presencial fosse substituído por um novo modelo de trabalho após o controle do avanço do vírus no país. Trata-se do modelo de trabalho híbrido, tendo em vista que após a necessidade de as empresas terem de se readaptarem no cenário da pandemia, ficou evidente o fato de que os escritórios não são fatores limitantes para a execução e entrega do trabalho de seus funcionários (COSTA, 2020). Entretanto, devido a esse novo modelo, junto a flexibilização e autonomia dos colaboradores, surge a necessidade de um olhar atento aos impactos relevantes que esta modalidade pode trazer ao ambiente organizacional, desde ao estilo de gestão das equipes, bem como o preparo dos líderes para que eles saibam lidar com a implementação de uma cultura remota, até mesmo ao fator motivacional dos colaboradores e a nova visão deles em busca da qualidade de vida frente ao trabalho.

1.5.Justificativa e relevância do estudo

Discutir sobre os impactos relevantes do modelo de trabalho híbrido no atual cenário das organizações justifica-se pelo fato de que, a medida que o mercado de trabalho avança com a possibilidade de maior flexibilização e autonomia dos funcionários, maior se torna a necessidade das empresas ampliarem a mentalidade de que é importante se atentar as atuais dores e queixas de seus colaboradores a respeito de como tem sido a atual experiência do trabalho híbrido.

Desta forma, é possível notar que se faz necessário um acompanhamento do comportamento e rendimento dos colaboradores, se atentando se de fato os dias cobrados a serem frequentados no escritório tem sido de forma eficiente ou desgastante ou até mesmo como apenas um cumprimento de batimento de ponto.

Além da necessidade dessa nova percepção, torna-se válido também analisar como tem sido o ponto de vista e comportamento das lideranças, que funcionam como uma espécie de espelho e de reflexo nas organizações. Uma boa gestão de um modelo de trabalho híbrido é de extrema importância para se ter um aumento de produtividade das equipes e, infelizmente, estilos tradicionais de liderança não conseguirão acompanhar a chegada dessa nova necessidade de readaptação caso não sejam desenvolvidos pra tal, tendo em vista que a antiga visão de trabalhar por diversas horas, com uma rotina exaustiva do trabalho tem sido revertida para uma cultura de trabalho voltada para cumprimento de metas e entrega de resultados qualitativos.

Assim, as organizações precisam ampliar a visão de que, com a mudança dos mecanismos de acesso e tratamento da informação, é preciso se readaptar e não somente incluir um modelo de trabalho híbrido como um benefício para não perder espaço no mercado de trabalho frente a concorrência. Para tanto, é preciso reconhecer as novas tecnologias, avaliar os seus impactos no contexto organizacional, investir em treinamentos e capacitações para que líderes tenham a mentalidade do novo modelo de trabalho e para que saibam lidar com colaboradores que pensam atualmente de forma diferente, visando viver para trabalhar e ter qualidade de vida e não apenas viver para o trabalho.

De fato, a pandemia fez com que muitos repensassem a respeito do trabalho e do modo de vida e, infelizmente, empresas que não adotarem mentalidades e ações de melhorias contínuas no ambiente organizacional diante desse novo cenário terão que literalmente correr atrás do prejuízo para se reinventarem quanto ao modelo de trabalho quando precisarem de mão de obra qualificada e sentirem que estão perdendo para o mercado pelo fato de quererem impor uma necessidade de um trabalho presencial sem eficiência, na percepção do colaborador.

2 Revisão de literatura

2.1. Modelos de trabalho

O modelo de trabalho mais usual no Brasil antes da pandemia era o presencial, em que o colaborador comparecia nos dias de trabalho no ambiente físico, como os escritórios das empresas, e cumpria uma jornada de trabalho, bem como o controle de ponto das suas horas trabalhadas. Opostamente, o modelo de trabalho remoto permite com que o colaborador, através do uso da tecnologia e ferramentas de comunicação implementados pela empresa, execute suas atividades de forma 100% distante do ambiente de trabalho físico (*home office*). Modelo esse que ganhou elevada proporção no Brasil com a chegada do Covid-19 devido a rápida necessidade do distanciamento social (COSTA,2020).

Segundo Lana (2021), a possibilidade de flexibilização em relação ao fato de poder trabalhar distante do escritório ganhou grande proporção, apesar dos obstáculos que isso tem acarretado para as organizações a respeito desse novo normal. Além dessas definições, a possibilidade do trabalho flexível e a liberdade que os trabalhos híbrido e remoto proporcionam, retoma a flexibilidade não só do local de trabalho, mas como também dos horários e até mesmo a possibilidade de contratos flexíveis; as junções desses tipos de flexibilidade podem ser consideradas como o tele trabalho, de acordo com MORGAN, 2004. Vale ressaltar que houve no Brasil a implementação de contrato flexível que permitiu alterações na CLT a respeito do tele trabalho (MEDIDA PROVISÓRIA 1.108, março de 2022).

Com a diminuição dos casos de Covid-19, muitas empresas começaram a ter a possibilidade do retorno presencial aos escritórios. Entretanto, o colaborador passou a ter uma visão diferenciada, tendo em vista que ele passou a enxergar a possibilidade de exercer suas atividades de trabalho de forma distante do escritório, evitando assim o tempo de horas de locomoção, bem como a redução de estresse da rotina, a qual muitas das vezes se tornava exaustiva com horários de picos e transportes lotados (VIANA, 2022).

A proposta do modelo de trabalho híbrido é trazer autonomia e flexibilidade tanto para gestores quanto para colaboradores acerca da organização de suas rotinas (COSTA, 2020). De acordo com (Santos, pg. 3, 2022), “A necessidade de maior

flexibilidade já fazia parte da estratégia organizacional, seja na procura de maior vantagem competitiva, inovação na gestão de pessoas ou simplesmente para um aumento da autonomia do colaborador”. Além do aspecto positivo ao colaborador, também há aspectos positivos para as empresas, que tem a possibilidade de redução de custos com o ambiente físico e ainda sim se manter funcionando. (TASCETTO ET AL, 2019).

Entretanto, a possibilidade de exercer o trabalho em alguns momentos de forma remota pode acabar gerando impactos negativos, como uma falha na comunicação devido a demora da resposta no ambiente virtual, por exemplo, tendo em vista que as pessoas são muito imediatistas e isso pode ser visto como um fator ruim. Além disso, trabalhar de casa pode gerar uma sensação de estar sempre trabalhando, ou seja, sem um limite, devido ao fato de estar maior parte do tempo conectado com o trabalho (OLIVEIRA 2021). Santos, 2022, também traz a ideia de que o trabalho à distância pode trazer dificuldades de comunicação entre as equipes e a pode deixar a relação interpessoal comprometida, além de trazer uma pressão maior no trabalho pela alta demanda sem uma gestão eficaz do tempo de trabalho.

2.2. Cultura e clima organizacional

Apesar de muitas vezes clima e cultura parecerem ser praticamente a mesma coisa, ambas possuem significados diferentes e compõem a harmonia do ambiente organizacional. A definição de clima, pode ser abordada da seguinte forma: “O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima.” (SOUZA, 1978, p.38). Enquanto que “Uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única.” (CAMERON et al, 2006, p. 17).

Com o avanço da pandemia e a necessidade de reinvenção das organizações em manter seus colaboradores trabalhando de forma remota, ocorreu indiretamente uma mudança na cultura e conseqüentemente no clima da empresa, tendo em vista ocorreram mudanças na comunicação diária do presencial para o virtual e nas rotinas que ficaram individualizadas com cada um em seu ambiente de trabalho e não mais em um ambiente de trabalho compartilhado entre os colaboradores, com a possibilidade de um almoço em equipe ou um café da tarde, por exemplo. Desta forma, tanto cultura quanto clima acabaram sendo enfraquecidas pela falta do convívio diário entre as pessoas. (FERNANDES, 2019).

De acordo com a visão de (Haubric,2020), pode ser que o novo normal traga consequências na cultura da sociedade como um todo, tendo em vista que, com a possibilidade do remoto, cada vez mais as pessoas tendem a se isolar. Desta forma, tarefas que habitualmente podiam ser feitas em equipe acabam sendo moldadas para um ambiente virtual, reduzindo ainda mais a relação interpessoal entre as pessoas.

Segundo Dellecave (2022), algumas maneiras de tratar a respeito da cultura no ambiente de trabalho a fim de manter um bom relacionamento interpessoal, são manter alguns hábitos, como por exemplo: analisar como tem sido a qualidade dos *feedbacks*, a transparência de responsabilidades entre as equipes e seus gestores, o uso da tecnologia de forma correta para se manter uma boa comunicação entre os colaboradores, pesquisas recorrentes com a intenção de avaliar o clima da organização e, caso o resultado seja baixo, procurar analisar o que tem ocasionado a queda de satisfação das pessoas.

De acordo com Contaifer (2021), ele relata sobre algumas atividades que durante a pandemia foram se tornando exaustivas aos colaboradores, como excesso de reuniões para tratar de assuntos que poderiam ser tratados por uma troca de mensagens, por exemplo. Ele ressalta também a importância de as organizações estarem preparadas com processos bem definidos, suporte, comunicação menos imediatista e fazer proveito da tecnologia para melhorar cada vez mais a conexão entre as pessoas e evitar que haja uma sensação de distanciamento e de não pertencimento ou até mesmo de pouca visibilidade por parte do colaborador.

2.3. Administração dos Recursos Humanos

Toda empresa seja ela pública ou privada tem uma área destinada a tratar de um dos recursos mais valiosos da organização, que são as pessoas. Sobral et al (2008, pg 328), define-a como “a área funcional de administração responsável pela gestão dos esforços e das atividades das pessoas que constituem a organização.” Dentre as atividades abordadas nesta área, temos: planejamento, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliações de desempenho e folha de pagamento dos funcionários. (SOBRAL et al, 2008).

Especificamente para este trabalho, cujo o tema é em cima dos impactos mais relevantes do modelo de trabalho híbrido na gestão e motivação das pessoas no ambiente organizacional após o cenário da Covid-19, as atividades abordadas desta área serão em especial o recrutamento e seleção, treinamentos e desenvolvimento e avaliações de desempenho. O conjunto destas temáticas são de extrema relevância para um acompanhamento que deve ser feito por Recursos Humanos acerca de como

tem sido o desempenho e rendimento dos colaboradores de modo geral (FERNANDES, 2019).

Segundo Sobral et al (2008, pg 351), “as organizações estão cada vez mais focadas em diminuir os custos e menos interessadas em investir em programas de desenvolvimento gerencial”. Ao abordar sobre isso, é possível fazer ilustração ao atual cenário, em que algumas empresas estão adotando o modelo de trabalho híbrido de acordo com a tendência do mercado e isso se torna um desafio da área de relações humanas, tendo em vista que deve haver um preparo de capacitação e desenvolvimento para que o híbrido de fato funcione na organização.

De acordo com Fernandes, 2019, ao trazer essa abordagem aos dias atuais, ele mostra acerca da importância de a gestão da empresa saber os melhores meios de como se trabalhar bem com a possibilidade de um trabalho remoto, ainda que o remoto seja somente em alguns dias da semana. E, para isso, é necessário que a área de recursos humanos esteja atenta em oferecer ferramentas para que líderes e equipes consigam evoluir juntos com esta nova modalidade pois, enquanto a empresa não tiver um olhar sensível ao desenvolvimento, principalmente gerencial, ou seja, enquanto os gestores não estiverem com uma mentalidade trabalhada para esse novo cenário, o trabalho híbrido não terá, de fato, um rendimento satisfatório tanto para a empresa quanto para o colaborador.

- Recrutamento e seleção

Por definição, a área de Recursos Humanos tem um intenso papel em analisar a compatibilidade de cada candidato a cada vaga e de selecionar aqueles que melhor se encaixam de acordo com a necessidade de cada proposta de emprego e que demonstram ao longo do processo seletivo potencial, aptidão e comprometimento com a organização (SOBRAL et al, 2008). Vale ressaltar que, apesar do mercado muitas das vezes estar saturado de pessoas em busca de emprego, nem todas possuem a qualificação necessária para atender as necessidades de vagas que são ofertadas no mercado de trabalho; e, devido a isso, acaba acontecendo uma intensa competição entre as empresas em busca dos melhores profissionais (ANTUNES et al, 2016). Desta forma, vemos nos dias atuais a intensificação e a previsão de que essa corrida aumente em um futuro próximo, tendo em vista que as pessoas qualificadas estão cada vez mais seletivas e atentas a oportunidades melhores no mercado (CONTAIFER, 2021).

- Treinamento e desenvolvimento

Segundo (SOBRAL et al, 2008, pg 340), “o principal objetivo do treinamento é preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do seu cargo”, enquanto que o desenvolvimento “é o processo de aprendizagem de longo prazo, orientado para o desenvolvimento de competências que não estão diretamente relacionadas com as exigências concretas do cargo atual”. Já (Volpe, 2009), além de ter uma definição semelhante a anterior, também acrescenta que o desenvolvimento permite a implementação da tecnologia, de processos dinâmicos e, conseqüentemente, a evolução da organização.

(Fernandes, 2019) mostra o seu posicionamento a respeito de organizações que, por algumas vezes, pecam pela falta de investimento em treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores; ele traz também a questão de que de nada vale ter economia com despesas relacionadas a luz e ou aluguel de um ambiente de escritório e ao mesmo tempo não reverter isso em capacitação para que os colaboradores tenham um bom rendimento trabalhando à distância.

- Avaliação de desempenho

De acordo com (Sobral et al, 2008), a avaliação de desempenho “trata-se de um conjunto de procedimentos que visam coletar e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização”.

A seguir, uma análise que levanta um questionamento a respeito da importância da avaliação de desempenho nas organizações segundo a visão de (PONTES, 2014, pg 26):

“Mas por que toda essa euforia em relação ao tema novamente? Por que as empresas inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos e, dos que sobraram, precisam do desempenho acima do normal. Precisam de resultados, e resultados significativos do trabalho das pessoas! É justamente aí que entra a questão da necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, para saber se de fato elas estão ajudando a conseguir os resultados necessários das empresas; se as pessoas estão adicionando valor ao produto final, se essas mesmas pessoas estão trabalhando para a obtenção e a manutenção da competitividade organizacional.”

2.4.Liderança

A liderança é um dos pontos focais que tem forte relação com os impactos causados pelo modelo de trabalho híbrido após o cenário do Covid-19, a começar do cenário anterior a esse, quando as equipes ficaram no formato 100% remotas (FERNANDES, 2021). De acordo com (Rauch & Behling, 1984, pg 46), a liderança é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção de realização de um objetivo”. Já na visão de (Jacobs, 1970, pg 232), a liderança é “uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tomam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”. A partir de ambas as visões, podemos ver o papel da liderança em dar direcionamentos, influenciar e guiar os resultados de seus subordinados.

No que diz respeito a liderança, de acordo com (Sobral et al, 2008), cabe a liderança o “desenvolvimento de boas condições de trabalho, de um ambiente propício à cooperação entre os membros organizacionais e a resolução de eventuais conflitos que possam a surgir.” Em seu livro, (Sobral et al, 2008) cita a respeito dos estudos da Universidade de Iowa, que trouxeram uma perspectiva das primeiras tentativas levantadas para tentar identificar os estilos de liderança e, os três estilos identificados, foram:

- Autocrático: resume-se pela atribuição de processos e atividades centralizadas ao líder; neste estilo de liderança, não há participação dos colaboradores nas tomadas de decisão.
- Democrático: neste estilo de liderança, o líder dá voz aos colaboradores para que eles compartilhem suas ideias de processos e de melhorias, tornando possível uma tomada de decisão ser guiada pela participação de todos, sem uma decisão final pautada somente na visão do líder.
- Liberal: o fator do papel do líder liberal é apenas estar disponível para tirar dúvidas e disponibilizar recursos necessários para que os próprios colaboradores tomem a decisão de como seguir e agir, ou seja, não há interferência do líder na tomada de decisão e de execução das atividades.

Além dos estilos apresentados acima, vale citar também os demais estilos que, de acordo com Bass (1999), são definidos da seguinte forma:

- Liderança transformacional: este estilo de perfil traz características específicas a respeito da atuação do líder, tendo em vista que ele exerce o seu trabalho além do que é proposto pela sua organização quanto a descrição das atividades que devem ser realizadas pelos funcionários; o líder desse perfil busca desafiar seus subordinados a elevarem seus níveis de realização, condicionando-os a se desenvolverem intelectualmente e de se inovarem tanto no âmbito profissional quanto pessoal.
- Liderança transacional: o líder com esse perfil busca uma rotina de troca entre ele e seu colaboradores. Esse perfil possui três características: 1. Recompensa contingente, em que o líder mostra o que o funcionário deve fazer para que ele seja recompensado, ou seja, funciona como uma forma de troca pelo bom desempenho alcançado; 2. Gerenciamento ativo por exceção: em que o líder orienta o subordinado a respeito de erros que possam interferir no desempenho do trabalho e 3. Gerenciamento por exceção passivo, que é quando o líder acompanha o trabalho do funcionário, porém não corrige antes de algo dar errado, ou seja, ele adverte somente quando as metas não são alcançadas.

Ao longo do trabalho, será abordado como a gestão do líder interfere na motivação de sua equipe de acordo com a flexibilização e autonomia que ele entrega aos seus funcionários; além do papel importante que os colaboradores relatam de o líder definir processos claros para a execução do trabalho híbrido. Será abordado também a respeito da mentalidade da liderança, que deve ser trabalhada a fim de se readaptar da melhor forma de acordo com cada cenário da empresa nos momentos de crises e readaptações.

2.5. Motivação e desempenho

De acordo com Chiavenato (1999, p. 134): "a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais". Atualmente o modelo de trabalho híbrido tem sido um fator de extrema importância no ponto de vista do colaborador devido a possibilidade de maior flexibilidade e de autonomia na sua rotina diária, tendo em vista que é um modelo de trabalho que proporciona uma qualidade de vida melhor.

Segundo Oliveira et al, 2021, o trabalho híbrido proporciona um equilíbrio que permite a interação com os colegas de trabalho nos dias presenciais e ao mesmo tempo permite uma proximidade com a família nos dias remotos, o que gera uma satisfação ao funcionário. De acordo com a visão de (SANTOS, pg. 3, 2022),

“(…) a adoção do trabalho híbrido poderá como estratégia laboral proporcionar a valorização do capital humano como fonte de realização do trabalho, possibilitando maximizar sua produtividade, além de tornar seus processos mais dinâmicos tanto dentro quanto fora da organização”

Tal realidade pode ser reafirmada por (Costa, 2020), que aponta sobre alguns dos fatores motivacionais que o trabalho fora do ambiente do escritório proporciona e engaja o colaborador a trabalhar mais satisfeito, como: passar mais tempo com a família, ausência de deslocamento, maior produtividade trabalhando de casa, conforto, saúde mental, dentre outros.

Vale ressaltar que estes fatores, sem dúvidas, de acordo com a definição de motivação, são meios que renovam as energias para que os colaboradores se sintam melhores e confortáveis em executarem suas tarefas com mais liberdade e flexibilidade. Consequentemente, os desempenhos de suas atividades alcançam um rendimento significativo. De acordo com (Chiavenato, 2015), o desempenho está diretamente relacionado a motivação, tendo em vista que, apesar do desempenho estar relacionado ao compromisso de entrega que o colaborador tem em cumprir suas metas no trabalho, a motivação gera satisfação e isso aumenta a performance do colaborador em sua vida pessoal e profissional.

Ao pegar uma afirmação feita por (Chiavenato, 2004), pode-se observar que a motivação não vem somente dos benefícios e remunerações que a empresa oferece ao colaborador, mas também o quanto ele se sente valorizado e o quanto ele é reconhecido por exercer suas atividades entregando o seu melhor, ou seja, a motivação também vem das recompensas sociais. Ao longo do trabalho, serão apresentados relatos de colaboradores que sentem algumas dores a respeito de alguns aspectos que tem enfrentado com o modelo de trabalho híbrido, como a sensação de não pertencimento e de pouca visibilidade, por exemplo.

2.6.Histórico da pandemia

A Organização Mundial de Saúde (OMS) foi informada a respeito de um surto de pneumonia causada por um vírus denominado SARS-CoV-2, o qual é o agente causador

da doença COVID-19. Esse primeiro anúncio à OMS ocorreu em 31 de dezembro de 2019, na China e estava se propagando de maneira rápida pelo país (PONTES, 2021). De acordo com (Mendes, pg. 161, 2020), “Em todo o planeta, organizações de distintos setores, governos e a própria sociedade civil viram-se sob uma ameaça inesperada, que afetou as rotinas, os modos de viver e as atividades de toda população”.

Segundo (Aquino et al, 2020), a doença se propagou de maneira rápida, sem nenhuma barreira, tendo em vista que não havia estudo de vacinas destinadas a esse vírus e as únicas formas de prevenção eram o distanciamento social e o uso de máscaras. Por isso a necessidade da implementação da quarentena nos países, para que as pessoas não saíssem de casa, como uma forma de se guardarem da exposição ao vírus.

No Brasil, essa medida ocorreu no primeiro semestre de 2020, que foi a época em que muitas empresas adotaram a medida do trabalho remoto (PONTES, 2021). De acordo com (Angonese, 2020), empresas de pequeno a grande porte foram desafiadas a se reinventarem e se readaptarem no dia a dia do trabalho.

A seguir, trecho de um artigo que relata a respeito de dados da rápida contaminação (AQUINO ET AL, PG. 2424, 2020):

“Novos e numerosos casos surgiram rapidamente em países asiáticos, tais como Tailândia, Japão, Coreia do Sul e Singapura, seguindo para a Europa e demais continentes, o que levou a Organização Mundial de Saúde (OMS) a decretar uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, em 30 de janeiro de 2020 e uma pandemia no dia 11 de março de 2020¹. Segundo dados disponíveis em 16 de abril deste ano, 210² países e territórios em todo o mundo relataram um total de 2,1 milhão de casos confirmados de COVID-19 e um número de mortes que já passava a cifra de 144 mil³”.

2.7.Gerações

O termo gerações é importante para tentar analisar o perfil de comportamento de cada indivíduo de acordo com um período específico de tempo em que ele nasceu e foi criado (MCCRINDLE ET AL). Segundo estudos realizados, existem quatro tipos de gerações:

“Atualmente são quatro as gerações que trabalham e convivem simultaneamente: os chamados *Baby Boomers* (os nascidos entre 1945 e 1965), a geração X (os nascidos entre meados da década de

60 até final dos anos 70), a geração Y (os nascidos na década de 80 até meados dos anos 90), e a geração Z (os nascidos a partir de meados da década de 90). ” (ZOMER ET AL, pg. 3, 2018)

Em relação a geração *Baby Boomers*, ela é composta por pessoas que vivenciaram a guerra e movimentos de luta pelos direitos femininos. Possuem características de rigidez devido a criação que receberam dos pais, sendo disciplinadas e sem muita abertura para questionamentos. Costumam priorizar a carreira, porém estão saindo de atuação do mercado devido ao avanço da idade (CONGER, 1998).

A respeito das características de cada geração, os indivíduos da geração X, geralmente atuam em cargos gerencias e de tomada de decisão (ZOMER ET AL, 2018). Além disso, a geração X é definida por (Beckendorff , pg. 5, 2010) como indivíduos que “são normalmente *experts* em seus campos de atuação, mas diferem dos *babies boomers* por verem a liderança de forma cooperativa e o trabalho em equipe como práticas desejáveis no campo de trabalho”.

A geração Y, por sua vez, é composta por pessoas que nasceram na era da inovação e da internet (MATTOS, 2011). Também é caracterizada por pessoas que são movidas a desafios e buscam por um rápido crescimento profissional (OLIVEIRA, 2009).

Por fim, a geração Z é a mais atual, ou seja, possui um grupo mais jovem, que já chegaram em um berço com a tecnologia avançada, estando com fácil acesso a informações a todo tempo (ZOMER ET AL, 2018). Na visão de (Duffetti, 2017, p.22), “Estes jovens consumidores desejam tudo, em todo lugar e instantaneamente. Entretanto, são capazes de filtrar rapidamente mensagens chatas e irrelevantes e manter seu foco em mensagens criativas”.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado. O presente capítulo está composto por cinco seções e tem por objetivo apresentar os métodos e procedimentos de coleta de dados do presente estudo e sinalizar sobre as fontes de informações que foram selecionadas para a coleta dos dados. E, por fim, mostrará como os dados foram tratados e analisados, além das possíveis limitações a respeito da metodologia que fora utilizada.

3.1. Etapas de coleta de dados

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada de caráter descritivo, cujo objetivo é fazer um levantamento de dados com a tentativa de analisar sobre um determinado tema, no caso a respeito dos impactos que refletiram nas organizações diante da implementação de um novo modelo de trabalho após o cenário do Covid – 19. Segundo a definição de SILVA & MENEZES (2000, p.21):

“a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Na visão de Vergara (2005), a pesquisa descritiva é indicada para apresentar características de um grupo ou de um fenômeno sem a intenção de um aprofundamento específico, embora possa ocorrer. Além disso, ele reforça que os tipos de pesquisas descritivas são compostos quanto aos fins, que trazem a finalidade do estudo e, quanto aos meios, que são as formas de coletar as informações (VERGARA, 2005).

Com relação aos meios, a coleta para a realização do presente estudo se deu através do uso da pesquisa de campo por meio de questionário e de entrevistas, além de materiais complementares, como pesquisas bibliográficas e de estudo de caso com o objetivo de desenvolver e suportar os objetivos propostos do presente estudo. De

acordo com Vergara (2005), a pesquisa de campo é uma forma de investigação que pode ser realizada através de entrevistas, questionários ou observações, por exemplo.

A respeito dos fins, o objetivo foi fazer uso da coleta para buscar avaliar os impactos que colaboradores, gestores e recrutadores têm sentido com a volta parcial aos escritórios após um período de dois anos trabalhando integralmente a distância, de modo virtual.

Dado o caráter da pesquisa como descritiva, ela se classifica como quantitativa e qualitativa. Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa busca analisar as informações através de dados estatísticos a fim de avaliar se os números obtidos comprovam ou não determinado fenômeno. Enquanto que a pesquisa qualitativa busca compreender a interpretação de um determinado fenômeno com pessoas envolvidas acerca do mesmo assunto comum entre elas (GODOY, 1995).

A classificação da pesquisa quantitativa se dá pelo fato de ter sido realizado um levantamento de dados através de um questionário a fim de captar uma abrangência maior de respostas a respeito do posicionamento dos indivíduos no que tange ao modelo de trabalho híbrido nos dias atuais. E qualitativa devido as entrevistas que foram realizadas com profissionais que trabalham envolvidos diretamente no tema a fim de procurar entender os impactos do modelo de trabalho híbrido no ambiente organizacional.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

O presente trabalho teve como objetivo fazer uso da pesquisa quantitativa com o objetivo de alcançar uma amostra considerável em relação ao universo que compõe o ambiente das organizações para melhor análise do objeto de pesquisa do estudo. Segundo a definição de Marconi e Lakatos (2003), o universo é composto por um grupo de indivíduos ou seres inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum entre eles, enquanto que uma amostra pode ser conceituada como uma parte do universo separada através de algum critério de representatividade de acordo com o interesse da pesquisa (VERGARA, 2010).

Deste modo, no que tange a pesquisa quantitativa, optou-se por circular um questionário em forma de formulário online entre conhecidos e com o apoio de plataformas como *LinkedIn* e *Whatsapp* com a intenção de captar respostas de pessoas que se enquadrassem nas gerações X, Y Z e *Boomers*. Como resultado, dos 127 participantes, as gerações Y e Z dominaram os maiores percentuais, respectivamente, como pode ser observado a partir do gráfico a seguir:

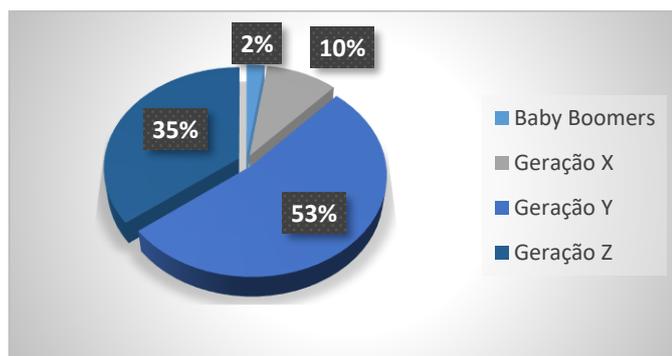


Figura 1: Perfil por gerações – Fonte: autoria própria

O questionário também ficou disponível para o recebimento de respostas de colaboradores de várias empresas, que não serão nomeadas no presente estudo, e de setores diferentes, bem como de atuações e cargos distintos, como ilustrado abaixo:

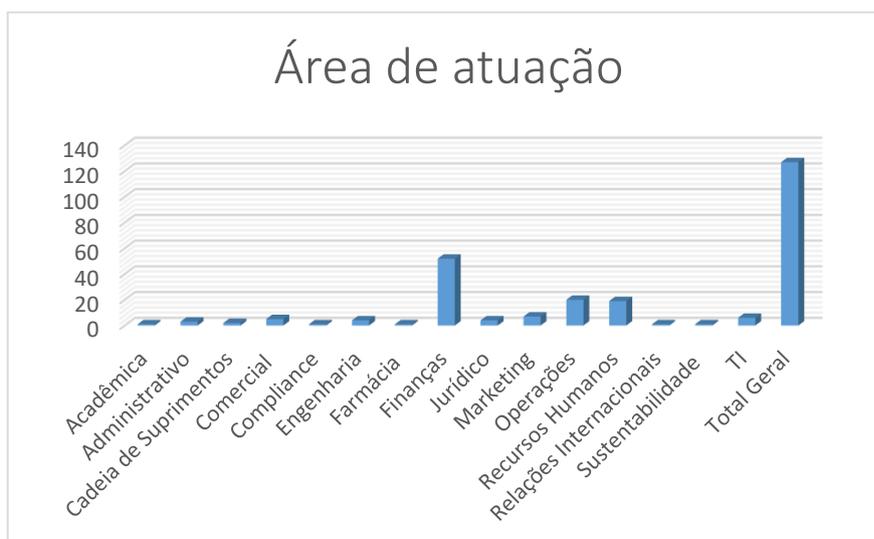


Figura 2: Área de atuação dos participantes - Fonte: autoria própria



Figura 3: Ocupação dos participantes - Fonte: autoria própria

Em relação aos fatores demográficos da pesquisa quantitativa, o questionário pôde alcançar diversas localidades e um público composto pelas quatro gerações. Além disso, os participantes se identificaram como homens e mulheres, as quais tiveram maior participação, conforme os percentuais apresentados abaixo:



Figura 4: Identidade de gênero dos participantes - Fonte: autoria própria

A respeito da região dos participantes, foi algo que não ficou restrito a uma determinada cidade ou estado, por exemplo, captando respostas predominantes nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, respectivamente, e atingiu minoritariamente o Distrito Federal e os seguintes estados: Para, Goiás, Santa Catarina, Alagoas, Rio Grande do Sul e Ceará. A seguir, o percentual de atingimento de respostas por cada estado:

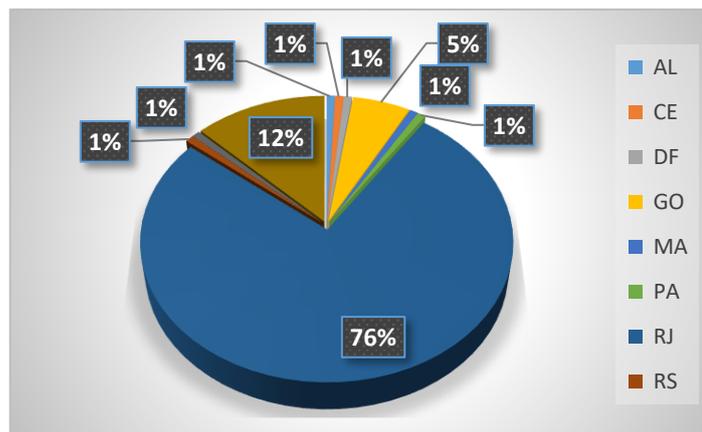


Figura 5: Estados representados no questionário - Fonte: autoria própria

Em relação à pesquisa qualitativa, ela foi utilizada como um complemento a fim de aprimorar a análise do presente estudo. Cabe ressaltar que, nesta modalidade, apesar de terem sido entrevistados gestores e profissionais do RH voltados para recrutamento e seleção, a coleta também foi realizada sem a intenção de focar em uma determinada empresa, mas sim de modo pulverizado para maior abrangência do estudo. Desta forma, profissionais de diferentes idades, regiões, experiências vividas e momentos de carreira foram entrevistados a fim de obter pontos de vista diferentes para uma melhor análise do estudo. A seguir, uma tabela com informações dos entrevistados:

Tabela 1: Informações sobre os gestores entrevistados - Fonte: autoria própria

Entrevistado	Empresa	Cargo	Área	Subordinados	Estado	Idade
Gestor 1 - G1	D	Coordenador	Financeiro	8	RJ	29
Gestor 2 - G2	C	Coordenador	Financeiro	2	RJ	32
Gestor 3 - G3	F	Head	TI	34	RJ	58
Gestor 4 - G4	A	Coordenador	Financeiro	6	RJ	40
Gestor 5 - G5	E	Gerente	Financeiro	23	RJ	39
Gestor 6 - G6	B	Coordenador	Financeiro	3	SP	34

Tabela 2: Informações sobre os entrevistados de RH - Fonte: autoria própria

Entrevistado	Empresa	Estado
RH 1	A	RJ
RH 2	C	RJ
RH 3	H	GO
RH 4	G	RJ
RH 5	H	RS
RH 6	D	RJ

Vale ressaltar que, pelo fato de o questionário online ter sido elaborado de forma mista, ao longo da análise do presente trabalho, também contaremos com algumas das respostas descritas pelos 127 participantes.

No que tange as fontes utilizadas para a elaboração do presente estudo, foram utilizados os primários, como entrevistas e o questionário; e os secundários, como análise de cases sobre algumas empresas a respeito da inclusão do modelo de trabalho híbrido e leitura de publicações e de artigos sobre o tema do estudo.

3.3.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

O procedimento de coleta dos dados primários para a realização do presente trabalho se deu em três momentos. No primeiro momento, foi elaborado um questionário (ANEXO I) com questões mistas, tendo em vista que algumas eram fechadas para captar respostas padronizadas e outras eram abertas para que as pessoas respondessem de forma discursiva de acordo com o ponto de vista individual delas, sem indução de resposta.

O questionário foi direcionado a pessoas que atualmente retomaram o modelo de trabalho presencial nos escritórios e também aos que estão no modelo de trabalho híbrido. O mesmo foi criado a partir da plataforma *Google Forms* e a circulação do questionário se deu através de plataformas online como *LinkedIn* – para maior captação do público alvo - e também através do *WhatsApp* e *Instagram* para captação de respostas de amigos e conhecidos, os quais também compartilharam o formulário para demais pessoas responderem.

No segundo momento, foi realizada uma seleção de gestores e profissionais de RH de empresas diferentes para serem convidados a uma entrevista (ANEXOS II e III) individual com cada um, a qual seguiu um modelo semiestruturado de questões, que desencadeou por algumas vezes no acréscimo de mais alguma questão de acordo com o discurso e caminho percorrido pelos entrevistados. Além destes dois grupos, no processo foi acrescentada uma entrevista (ANEXO IV) com uma consultora da empresa *Officelles*, que trabalha com a implementação do modelo de trabalho híbrido e remoto em diversas empresas. As questões foram elaboradas contendo os principais pontos a serem abordados pelo tema e levando em consideração resultados obtidos no questionário.

Devido a facilidade atual de poder realizar bate papos e reuniões no formato online, a maior parte das entrevistas foram feitas de forma remota – o que possibilitou

expandir a área demográfica da pesquisa. O restante foi de forma presencial e todas as entrevistas foram gravadas de forma a manter a integridade das respostas. Os participantes das entrevistas foram indicados e cada grupo foi composto por seis entrevistados, com o objetivo de analisar o ponto de vista da gestão em relação as respostas obtidas por colaboradores no questionário e também o ponto de vista dos profissionais de RH a respeito de como tem sido o desafio do processo de atração e retenção de talentos com a chegada do modelo de trabalho híbrido.

No terceiro momento, houve um levantamento de materiais publicados pela consultoria *Officelles*, bem como o caso de sucesso da *Heinecken*, sobre a importância de as empresas estarem cientes a respeito da importância da implementação de treinamento e de desenvolvimento para que haja satisfação do funcionário, bem como rendimento e qualidade do trabalho, além de manter um clima e cultura favorável mesmo diante da possibilidade da não convivência de forma 100% presencial nas organizações.

O documentário do case da empresa citada acima se deu por um vídeo, o qual foi retirado de um documento de gravação feito pela própria empresa relatando como foi o processo de implementação do modelo de trabalho híbrido no que tange a cultura, gestão e procedimentos realizados para melhor eficiência desse modelo de trabalho procurando amenizar grandes impactos para a organização e mantendo a eficiência dos resultados.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Por se tratar de uma pesquisa que teve duas frentes de pesquisa, ou seja, houve captação de dados tanto pelo método quantitativo quanto pelo qualitativo, o tratamento se dará em dois instantes. Conforme a definição de Knechtel (2014, p. 106), a pesquisa qualitativa - quantitativa “[...] interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)”.

No primeiro instante, será realizada uma avaliação geral das respostas obtidas, bem como inferências de relações causais com o estudo do trabalho e interpretação junto aos dos dados numéricos que serão representados a partir de gráficos para melhor visualização dos dados obtidos. Além disso, será feito um agrupamento das respostas discursivas de acordo com os principais pontos abordados a respeito das vantagens e desvantagens, bem como pontos de melhoria do modelo de trabalho híbrido segundo o relato descrito pelos indivíduos.

O tratamento do questionário buscará organizar as informações de acordo com o modelo de trabalho atual do colaborador, região em que trabalha e reside, faixa etária, empresa, cargo e informações adicionais a respeito de quantas vezes por semana ele precisa comparecer ao escritório e qual frequência seria a ideal segundo a perspectiva de cada um dos respondentes.

Posteriormente, as informações levantadas qualitativamente a partir das entrevistas serão analisadas mediante a interpretação das narrativas dos entrevistados, com o objetivo de observar o ponto de vista de cada um acerca do tema levantado e fazendo relações com as respostas obtidas através do questionário. Desta forma, será possível avaliar as diferentes visões e chegar ao objetivo central do problema, que é avaliar os principais impactos causados pelo modelo de trabalho híbrido após o cenário do Covid – 19 com a retomada do trabalho ao espaço físico dos escritórios.

3.5.Limitações do Método

A respeito do primeiro momento de coleta de dados, o resultado alcançado se deu a partir de uma amostra com percepções individuais dos respondentes, o que acaba sendo um fator limitante, tendo em vista que, apesar da pesquisadora ter obtido uma quantidade significativa de respostas, não foi possível de se ter uma profundidade a respeito do tema analisado, ou seja, o viés da pesquisa não pode ser tratado de forma generalista.

Em relação aos dados obtidos ao longo do segundo momento, a partir da pesquisa qualitativa, os resultados alcançados também não podem ser generalizados, tendo em vista que dependem da interpretação da pesquisadora mediante a análise que é feita a partir de seus julgamentos, interpretações e definições.

Além disso, as respostas obtidas delimitam-se em um determinado contexto e cenário vivido em um determinado momento, o que acaba limitando a análise de acordo com a ocasião em que ela foi realizada. Leva-se em consideração também que as respostas tendem de acordo com a vivência de cada entrevistado, o que acaba sendo um fator limitando por não poder levar o resultado da análise para um encadeamento generalizado, respeitando assim os resultados obtidos somente na amostra utilizada.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em cinco seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados para a análise do problema proposto pelo presente estudo.

4.1.O modelo de trabalho híbrido pós Covid-19

4.1.1. Gestão do modelo de trabalho híbrido

A presente subseção tem como foco discorrer sobre a política de implementação do modelo de trabalho híbrido nas empresas e o posicionamento de colaboradores frente a como tem sido pautado este assunto atualmente em suas organizações. Tal abordagem é necessária a fim de observar se tem ocorrido satisfação por parte dos mesmos diante de como tem sido realizada a gestão da frequência de comparecimento nos escritórios.

Com base nos conteúdos referenciais, é possível notar como o tema vem sendo abordado de forma relevante a respeito do novo normal que as organizações estão tendo que se adaptar com a decisão de retomada das atividades presenciais. E isso se dá devido ao novo ponto de vista formado pelas pessoas após um período exercendo suas atividades de forma totalmente remota durante a pandemia.

Ao seguir o objetivo do presente trabalho, cuja finalidade é analisar os impactos gerados pela implementação do modelo de trabalho híbrido após o Covid – 19, a partir da amostra da coleta de dados obtida, um dos impactos analisados tem relação com a requisição por um modelo de trabalho híbrido que ocorra de forma flexível, ou seja, sem que ocorra uma obrigatoriedade de dias necessários para o comparecimento dos colaboradores ao escritório.

Tal resultado confronta com o posicionamento de Costa 2020 e Santos 202 acerca do trabalho híbrido, que defendem que o híbrido é uma combinação do trabalho remoto com o presencial que tem por objetivo trazer autonomia e flexibilidade tanto para gestores quanto para os colaboradores. O híbrido é uma forma de planejamento estratégico organizacional, capaz de trazer resultados para a empresa mantendo seu pessoal satisfeito após o cenário da pandemia.

O formulário esteve aberto para o público que trabalha no formato híbrido e também ao público que trabalha ainda no formato presencial, com a finalidade de

analisar posteriormente se as pessoas teriam interesse em trocar de emprego para aderirem a uma empresa que oferecesse o modelo híbrido. De modo geral, grande parte dos participantes que responderam ao formulário já trabalham atualmente no modelo de trabalho híbrido, conforme ilustrado a seguir:

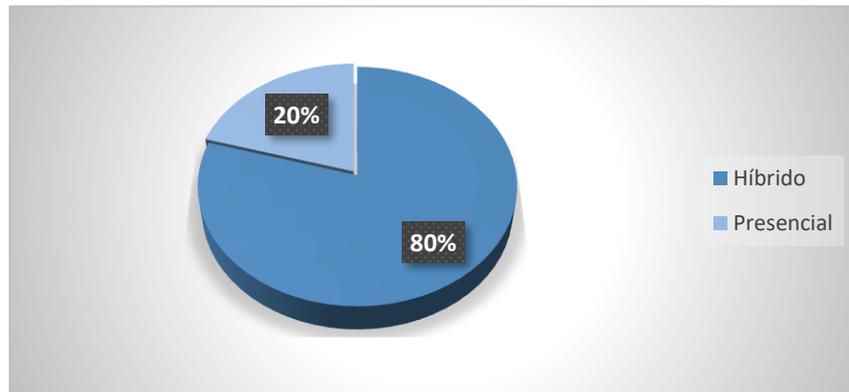


Figura 6: Modelo de trabalho atual dos participantes - Fonte: autoria própria

Com o objetivo de entender como tem sido a ocorrência das idas ao ambiente de trabalho, foi levantado um questionamento a respeito de quantas vezes por semana os colaboradores precisavam comparecer ao escritório e, logo em seguida, questionou-se qual seria a frequência ideal de comparecimento na visão dos participantes, conforme ilustrado, respectivamente, os resultados:

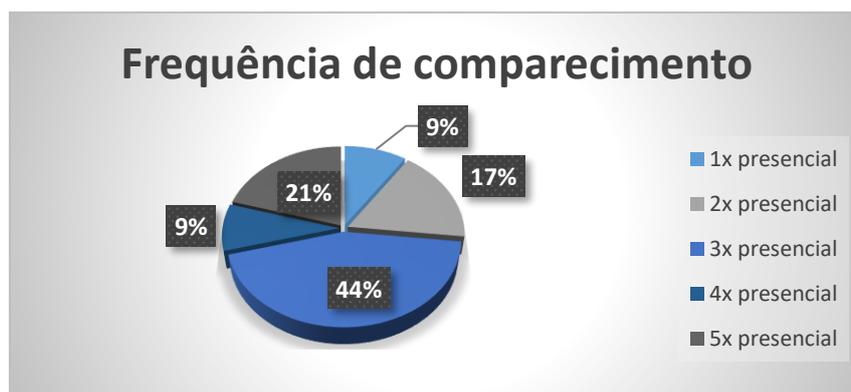


Figura 7: Comparecimento ao escritório - Fonte: autoria própria



Figura 8: Comparecimento ideal ao escritório - Fonte: autoria própria

A fim de trazer um resultado mais refinado a respeito dos 21% que responderam que comparecem 5 vezes por semana, foi levantado quantos destes eram colaboradores que ainda trabalham de forma presencial. Como resultado, 88% se enquadram no modelo de trabalho presencial e o restante, apesar de comparecer todos os dias úteis na empresa, sinalizaram que a frequência ideal seria comparecer pelo menos 3 vezes durante a semana. Não é possível inferir o motivo deles estarem trabalhando de forma presencial, entretanto, mais a frente eles sinalizaram que, caso tivessem oportunidade, trocariam de emprego para uma empresa que tivesse um modelo de trabalho híbrido flexível.

A partir da coleta dos dados, pôde ser observado que a maioria dos participantes comparecem na empresa 3 vezes por semana, mas consideram que o ideal seria uma frequência de 2 vezes por semana. De acordo com as respostas obtidas através da entrevista com os gestores, foi possível analisar que eles buscam meios de flexibilizar as idas ao escritório e não são a favor de ter uma espécie de cronograma de dias fixos a serem estabelecidos.

Segundo o Gestor 6, “(...) está explícito que depois de tudo que aconteceu, não precisamos estar em um mesmo ambiente para o trabalho funcionar” (G6). Diante disso e de forma geral, o posicionamento dos gestores entrevistados foi de que as idas ao escritório variam de acordo com a necessidade do comparecimento ao escritório e isso varia de equipe para equipe. Tal levantamento reafirma um ponto de vista abordado por Viana, 2022, que de fato a pandemia mostrou que não é necessário estar presente no escritório para que o trabalho funcione.

O gestor 3 relatou: “(..). Eu sou a favor de uma flexibilização, principalmente na minha área, que a minha equipe consegue realizar sua atividade tranquilamente de casa” (G3), e semelhantemente foi o ponto de vista dos gestores 1 e 2: “(...) se o pessoal estiver em casa fazendo as entregas no prazo, com alinhamento e sem perda de qualidade, a gente segue de casa sem problema.” (G1) e na opinião do Gestor 2, “Eu

sou muito flexível. A única coisa que eu imponho é que de 15 em 15 dias todos venham juntos, para falarmos sobre desafios e metas” (G2).

Desta forma, a existência de uma política de controle nas empresas foi um ponto levantado, tendo em vista que talvez um modelo híbrido padrão não seja a melhor forma de gerir um modelo híbrido. No posicionamento do Gestor 1, ele defende que a definição de ir ou não presencialmente na empresa, deveria ficar por conta da decisão do gestor e não de uma política interna “pois cada equipe é uma equipe, então seria o melhor modelo” (G1). Tal posicionamento pode ser complementado com a fala do Gestor 2, que diz: “A empresa em si pede 3 dias presenciais, especificamente eu prefiro gerir o meu time por entrega e não por relógio” (G2).

De acordo com Viana (2022), a pandemia possibilitou com que os colaboradores passassem a ver o trabalho de uma forma diferente, entendendo que é possível realizar suas atividades profissionais distante do ambiente físico da empresa. Já Lana (2021), afirma que a flexibilidade de poder executar o trabalho fora do escritório teve uma elevada proporção durante o período da pandemia, conforme pôde ser reafirmado de forma clara a partir do posicionamento da maioria dos gestores que preferem deixar seus colaboradores, na maior parte dos dias, de forma remota.

A partir da análise dos entrevistados pôde-se perceber que, de acordo com a amostra obtida, há ainda um desencontro de ideais entre gestores e suas respectivas empresas acerca da necessidade de estar presencialmente com uma determinada frequência. De acordo com a declaração do Gestor 5, apesar da empresa em que atua estar voltando recentemente a se adaptar com a rotina das idas aos escritórios, a imposição de dias tem sido algo não aceitável:

“Eu sou a favor de um modelo híbrido, porém um híbrido não obrigatório. Então é isso que eu passo ao meu time mesmo que a minha empresa hoje tenha um modelo obrigatório híbrido. Concordo com a flexibilidade e com um propósito para se reunir presencialmente. Depois de muito tempo 100% remoto, agora tem dias fixos para comparecer, por exemplo: toda quinta tem que comparecer na empresa, apesar de ser ainda um processo de readaptação.” (G5)

De acordo com o Gestor 3, na empresa dele a indicação é que o colaborador trabalhe majoritariamente de casa, porém de acordo com cada gestão, pode ser que isso seja ajustado, como ele afirmou em um trecho de sua entrevista: “pode ter uma área em que o gestor priorize o presencial e influencie a equipe, mas a decisão final fica a critério do colaborador e não da empresa (G3)”. Segundo um posicionamento de um

profissional de RH a respeito da política organizacional, ele informou que a empresa na qual ele trabalha tem começado a olhar para isso, porém não para todas as áreas:

“Existe a possibilidade de a empresa rever a política dos dias determinados de comparecimento presencial, mas considerando principalmente as áreas de tecnologia... sobre as demais áreas, eu não sinto que há a tendência de ser revisto.” (RH 1)

A respeito do posicionamento dos colaboradores, a partir da amostra coletada pelo questionário, grande parte se posicionou defendendo a ideia de que as idas ao escritório deveriam ser de acordo com a necessidade de se estar presencial e não somente por uma questão de bater o ponto na empresa, conforme dados apresentados a seguir:



Figura 9: Preferência por um modelo híbrido flexível - Fonte: autoria própria

Apesar de grande parte dos resultados ter apresentado respostas em comum a respeito da flexibilização, alguns dos entrevistados levantaram alguns pontos relevantes acerca da necessidade de valorizar, em alguns momentos, a importância de um comparecimento frequente no ambiente de trabalho, como a observação feita pelo Gestor 1:

“Eu deixo as pessoas muito à vontade para irem nos dias que fizerem mais sentido para elas (...) vou fazer um *disclaiming* porque no caso de estagiário eu acho muito importante comparecer, porque o aprendizado não é só o operacional, tem de um tudo. Quem está começando uma carreira, precisa entender como se vestir, como andar, como falar, ver como as pessoas se comportam e até mesmo entender as ferramentas que ele precisa para ter tomada de decisão. Então, eu acho muito importante que o estagiário tenha vontade de ir

porque eu acho que para ele é muito importante ter a vivência do corporativo.” (G1)

Ainda na mesma linha de raciocínio, o Gestor 5 levantou um ponto semelhante ao anterior ao falar que “(...) para o funcionário, lógico que depende um pouco da pessoa, mas para os estagiários e juniores, não ter alguém do lado na primeira experiência profissional pode ser ruim (G5)”. Além disso, ele enfatizou que neste caso faria sentido de se ter um propósito com o modelo de trabalho híbrido ao longo dos quatro primeiros meses de adaptação. Mas ele faz um adendo a respeito da juventude de hoje em dia, ao afirmar que ele se considera a moda antiga e que “os estagiários hoje em dia querem trabalhar de casa e conseguem aprender, apesar de eu defender que seja importante fazer um período de intensivo de aprendizado e adaptação” (G5).

A questão da preocupação com a possibilidade de um modelo de trabalho híbrido flexível também se deu por parte de um entrevistado de RH, o qual indagou alguns pontos a respeito da temática de início de carreira:

“(...) Como a gente faz a gestão de risco e de erro de um estagiário? O objetivo do estágio é aprender e entender o funcionamento da empresa. E a ausência dele no escritório é um complicador. Pelo menos no início, até ele conseguir entender o processo inteiro. E posteriormente ele pode ficar de dois a três dias de casa. Isso varia também de acordo com o perfil e conhecimento técnico do profissional.” (RH 3)

Em contrapartida, o Gestor 6, o qual também falou a respeito do estagiário e também dos demais colaboradores, de modo geral, demonstrou um posicionamento mais divergente de acordo com sua experiência:

“(...) eu acho que tem mais a ver com o perfil do estagiário ou do profissional do que com o estar próximo ou não. Talvez facilite no início de carreira estar junto no dia a dia, mas não acho que seja determinante, eu acho que tenha a ver com o perfil do colaborador, da área e do quanto ele se interessa por aquela demanda.” (G6)

Levando em consideração que muitas empresas ainda estão por um processo de adaptação ao novo normal, conforme baseado por Lana 2021 e também mencionado pelo Gestor 5, o modelo de trabalho híbrido é algo a ser melhorado constantemente, de acordo com as necessidades de cada cargo e organização.

Da mesma forma como algumas empresas estão começando a ver a necessidade de reformular a política de comparecimento de profissionais das áreas tecnológicas, como foi o caso mencionado por RH 1, é possível que daqui há um tempo ocorra uma adaptação a respeito das demais áreas também, de acordo com o comportamento, desenvolvimento e performance dos funcionários. A partir do levantamento desse aspecto de como tem sido vista a necessidade de comparecimento aos escritórios, passe-se à discussão a seguir acerca do desempenho e motivação dos colaboradores acerca do modelo de trabalho híbrido, com base nas coletas obtidas.

4.1.2. Motivação e desempenho

A subseção tem por objetivo explicar a respeito de como tem sido tratada a questão do desempenho e motivação dos funcionários diante da implementação do modelo de trabalho híbrido após um período em que o trabalho em determinadas organizações fora adaptado para ser realizado integralmente de casa, devido a pandemia.

Ao longo do questionário realizado com os colaboradores, uma das perguntas era a respeito do fator motivacional em relação ao modelo de trabalho híbrido, com o objetivo de analisar, segundo a amostra, o quanto eles consideravam o híbrido como um fator relevante para eles acerca da motivação no trabalho. A maioria das respostas constatou que eles consideravam esse modelo de trabalho como um fator motivacional, conforme pode ser analisado a partir dos dados apresentados abaixo:



Figura10: Percentual do motivacional no híbrido - Fonte: autoria própria

Em prol de tentar compreender o perfil dos que fazem parte dos 8% que sinalizaram que não consideram o modelo de trabalho híbrido como um fator motivacional, foi levantada a geração dessa minoria com a expectativa de encontrar pessoas das gerações *Baby boomers* e X, por serem formadas por pessoas nascidas e

criadas a moda a antiga e tradicional. Entretanto, das oito pessoas que fazem parte dos 8%, somente uma é da geração X, cinco são da geração Y e duas são da geração Z.

De certa forma, o resultado obtido a respeito da motivação vai de encontro a visão de Costa, 2020, que defende que o híbrido permite com que o colaborador se sinta mais motivado em desempenhar suas atividades. Além de também refletir na ideia de Viana, 2022, que mostra que o modelo de trabalho híbrido oferece ao indivíduo uma sensação de flexibilidade e autonomia em relação a sua rotina, além de sentir uma qualidade de vida maior, favorecendo na qualidade de suas entregas.

Além do questionamento acima, também foi indagado aos participantes se eles consideravam que o modelo de trabalho híbrido pudesse proporcionar ou não maior qualidade de vida e o resultado da amostra coletada pôde confirmar em peso o que fora relatado nos referenciais a partir dessa questão de que a possibilidade de autonomia e flexibilização do trabalho, de fato, podem garantir maior qualidade de vida ao colaborador, conforme pode ser observado a seguir:

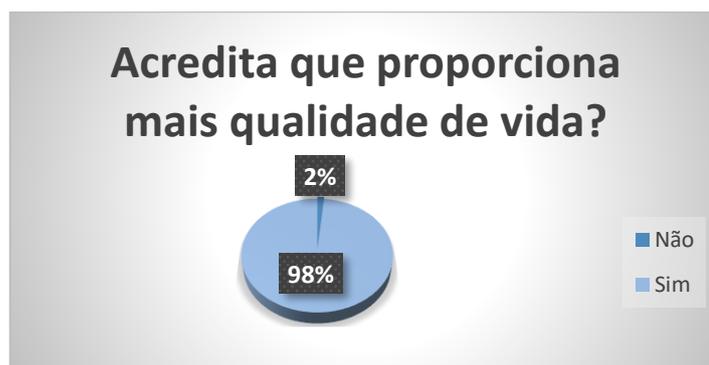


Figura 11: Porcentagem qualidade de vida - Autoria: fonte própria

A partir da análise das respostas obtidas através das entrevistas, a maioria dos gestores entrevistados destacou a respeito do quanto um modelo de trabalho híbrido proporciona motivação em relação a um modelo de trabalho 100% no formato presencial. E, ainda na experiência relata por eles, o trabalho à distância não fez com que o rendimento da entrega de suas equipes fosse prejudicado, com exceção ao início da pandemia, que foi um momento conturbado e de adaptação em um formato totalmente remoto e sem disposição de ferramentas necessárias.

A fim de reafirmar a análise feita pela pesquisadora, alguns trechos foram retirados das falas dos entrevistados, como por exemplo:

“Sem dúvidas minha equipe se sente motivada. Não tenho questão com baixo rendimento de entrega, minha equipe é nota mil!” (G6)

“Eu como gestor não consigo usar o *home office* todos os dias, mas a equipe ama! As vezes a gente tem um dia pesado de trabalho e no dia seguinte todo mundo fica de casa. ” (G1)

“Antigamente a gente era “*old school*” e agora a gente começa a pensar fora da caixa. Então a inovação marcou um pouco isso e trouxe qualidade para as entregas”. (G2)

Segundo RH 4, ele destacou que muitas pessoas no momento de saberem sobre os benefícios das vagas, questionam como funciona o modelo de trabalho e quantas vezes precisam comparecer no escritório. Ainda mais pessoas que tem filho e que precisam dessa flexibilidade. Desta forma, o modelo de trabalho híbrido acaba trazendo uma motivação da pessoa poder trabalhar e ao mesmo tempo gerir suas responsabilidades pessoais (RH 4).

Ainda a respeito da questão do desempenho e motivação, três dos gestores entrevistados relataram que atualmente não fazem questão de controle de ponto, tendo em vista que as pessoas trabalham por entrega e não pelas horas que eram controladas. De acordo com o Gestor 5, “eu sou do estilo que se o colaborador quiser ir à praia no momento do expediente, ele pode. Tanto que esteja com as entregas em dia” (G5). Outro gestor complementou a respeito do ponto com a intensificação do fator motivacional “Sem dúvida eles se sentem motivados. Como eu não cobro bater ponto, para eles é até melhor. Tudo que dá para ser, é negociado. ” (G2). Já na empresa do Gestor 3, ele afirmou que o controle de ponto foi abonado e, atualmente, os colaboradores trabalham por metas.

De acordo com Costa, 2020, ele afirma que o fato de o colaborador ter a liberdade de trabalhar fora do escritório e estar mais próximo da família e com maior tempo para exercer suas atividades, por exemplo, faz com que o colaborador trabalhe mais satisfeito. A partir dos estímulos que causam bem-estar e harmonia entre o colaborador e a empresa, conseqüentemente o desempenho das atividades prestadas pelo indivíduo acabam se sobressaindo com qualidade e performance.

Em contrapartida, uma parte dos gestores entrevistados sinalizou que especificamente a questão da motivação com o modelo do trabalho híbrido depende do contexto e também do estilo das pessoas. Um dos gestores está passando pelo processo de readaptação do remoto ao modelo híbrido e pontuou que os colaboradores agem de acordo com o reflexo dele: “Saímos recentemente do remoto integral para o

híbrido; a minha área gosta pela oportunidade de se relacionar, mas a obrigatoriedade de comparecer em dias fixos está sendo difícil (G5) ”.

Além desse caso relatado, outro gestor declarou a respeito da questão da motivação com o modelo de trabalho híbrido:

“A minha equipe anterior achava muito relevante a flexibilidade. Mas eu acho que isso varia muito de acordo com o contexto de vida. (...). Agora a minha equipe atual é desapegada ao trabalho híbrido, pois se ficarem em casa precisam fazer outras atividades que na empresa ficam livres, como atividades domésticas, por exemplo. ” (G4)

E quanto a questão do desempenho, o mesmo gestor também trouxe a seguinte observação:

“Inicialmente, teve um período de adaptação para todo mundo durante a pandemia. Mas hoje acho que depende, tem pessoas que são mais distraídas, então a gente tem que dar uma lembrada do andamento das tarefas. (...) E tem pessoas que tanto faz como tanto fez, elas seguem com o trabalho independentemente de estarem de casa ou do escritório”. (G4)

A partir da amostra coletada, de fato a liberdade e a autonomia que o modelo de trabalho híbrido proporciona ao colaborador somado ao modo como o gestor guia a equipe, tende com que os colaboradores se sintam satisfeitos e continuem mantendo a qualidade da entrega. Com exceção aos casos de pessoas com perfis que talvez demonstrem dificuldade em se empenhar de forma mais autônoma e em relação as pessoas que há muito tempo ficaram livres com o modelo remoto e agora estão precisando se enquadrarem e se readaptarem as rotinas de comparecimento ao escritório, por exemplo.

4.2. Cultura e clima organizacional

4.2.1.A cultura tradicional frente ao modelo de trabalho híbrido

O objetivo da atual seção se faz necessária ao analisar acerca do posicionamento de culturas organizacionais que ainda são enraizadas em estilos de lideranças tradicionais frente a implementação do modelo híbrido. Segundo (Rauch & Behling, 1984, pg 46), a liderança é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção de realização de um objetivo”

De acordo com a amostra coletada tanto através do questionário quanto pelas entrevistas, pôde ser observado como a liderança de uma empresa, cuja cultura é tradicional, age e impõe regras ao modelo de trabalho híbrido. Tal afirmação foi afirmada de acordo com RH 5, que disse em sua entrevista: “Na minha antiga experiência profissional, eu estava em uma empresa que os gestores mais antigos tinham mais dificuldade em aceitar o híbrido. (RH 5)”. De acordo com Gestor 5, “Se a empresa não quiser mudar de uma cultura enraizada, ela vai reclamar do híbrido e vai achar que de casa ninguém trabalha, que é o que acontece em empresas antigas” (G5).

Tal reflexo pode ser observado a partir de um relato deixado no questionário por um colaborador anônimo:

“Caso o gestor não tenha uma atenção especial para trabalhar no modelo híbrido, pode haver preconceito com quem frequenta pouco o escritório e até exclusão de certos assuntos. (...) dependendo da atividade profissional da pessoa, ela perde visibilidade em empresas que o costume é ver as pessoas trabalhando. (...) A perda de visibilidade acaba sendo um fator que me mantém com menos vontade de utilizar o trabalho híbrido toda semana”. (COLABORADOR)

Tal relato remete-se ao cuidado que Contaifer, 2022, traz a respeito de algumas dificuldades que podem ser apresentadas no ambiente organizacional, como justamente uma sensação de não pertencimento e de pouca visibilidade por parte do colaborador, que pode ocorrer algumas vezes pela falta de capacitação e desenvolvimento da gestão da área em saber lidar com o novo formato e as vezes até mesmo com a má utilização de ferramentas como a tecnologia, que pode acabar atrapalhando na comunicação entre os membros de uma equipe ao invés de mantê-los próximos.

Ainda na visão do Gestor 5, ele afirma que “Mudar a cultura é o mais complicado” (G5). E, infelizmente, a partir da pesquisa realizada, observou-se que algumas empresas têm aderido ao modelo de trabalho híbrido pela questão de acompanhar o mercado de trabalho, não levando em consideração a sua própria cultura tradicional que defende, de fato, por um modelo presencial. Segundo Gestor 1, de acordo com a vivência na empresa em que ele atua, ele declarou:

“A empresa embarcou no modelo híbrido por modinha do mercado, mas pela cultura da empresa em si, o trabalho seria 100% presencial ainda. Devido a necessidade do acompanhamento do mercado, acabou abraçando a implementação do híbrido. (G1) ”

De acordo com o posicionamento do Gestor 5, ele também considera que empresas antigas têm aderido ao híbrido por “modinha”, além de afirmar que “(...) culturalmente a alta liderança / diretoria ainda não mudou e quem está no meio (gerência), se questiona: para que lado eu vou, para a galera mais antiga ou para a mais nova?” (G5). Ao relacionar essa reflexão com a declaração mencionada anteriormente pelo colaborador, fica claro o impacto que esse choque cultural vem acarretando negativamente no ambiente organizacional, tendo em vista que as pessoas não se sentem livres para usufruírem de um benefício prestado pela própria empresa, de ter o respaldo de poder trabalhar de casa algumas vezes durante a semana.

De acordo com o posicionamento do entrevistado RH 3, que tem uma experiência profissional pautada no interior de Goiás, ele considera que a região do Sudeste está mais avançada em relação a hibridização do trabalho, tendo em vista que ele ainda sente uma forte resistência a esse modelo. Ao falar a respeito desse fator regional, ele vê que no interior possui uma cultura muito tradicional e controladora, e afirmou que “(...) é difícil encontrar oportunidade de vaga híbrida. O trabalho é presencial e tem relatório toda semana para acompanhamento do que o funcionário está fazendo” (RH3).

O entrevistado RH 3 ainda fez uma alusão acerca de como foi o comportamento das empresas na região dele nos tempos de pico da pandemia:

“Era impressionante o quanto os meios de transportes estavam lotados, parecia que a gente não estava na pandemia. Muitas empresas foram autuadas porque os profissionais eram obrigados a irem trabalhar e se não fossem, eram ameaçados a serem desligados da empresa.” (RH 3)

Segundo o ponto de vista do Gestor 3, apesar dele ser da geração X, ele tem ciência a respeito do impacto do novo normal em relação a uma cultura tradicional:

“Uma gestão controladora, diretiva, não se encaixa em um modelo de trabalho híbrido flexível e autônomo”. Tem que ter toda uma preparação para realização de uma transição, se não é como se tentasse vestir uma roupa fora do tamanho certo, não vai caber. A mesma coisa com um gestor conservador, ele não vai caber em um modelo de trabalho que seja híbrido ou totalmente remoto.” (G3)

Em tese, apesar da alta liderança de empresas antigas não terem uma boa visão e aceitação da possibilidade de um colaborador trabalhar ausente do escritório, algumas

sub lideranças tem buscado por um equilíbrio a fim de atender também e esse novo normal do mercado após o cenário da pandemia, conforme mencionado pelo Gestor 6: “(...)a gente tenta ser flexível de acordo com o que mais faz sentido. Pela empresa seriam 3 dias, mas cada gestor administra a sua equipe da melhor maneira.” (G6).

Tal abordagem vai de encontro com a definição feita por Cameron et al, 2006, que trata da cultura organizacional como um reflexo do que é valorizado pela empresa, além do reflexo dos estilos de lideranças que são dominantes na organização. Ou seja, de acordo com a análise, líderes tradicionais tendem a não terem uma boa aceitação das características do modelo de trabalho híbrido, o que acaba refletindo no receio de colaboradores evitarem até mesmo de usufruírem do benefício de ficarem alguns dias ausentes do escritório. Por isso a importância de se trabalhar a cultura da empresa como um todo, para que a organização de fato esteja preparada para a aceitação desse novo modelo com um alto índice de aceitação, inclusive pelas altas lideranças, evitando assim esses relatos como foram apresentadas por gestores e colaboradores.

4.2.2. O Clima organizacional frente ao modelo de trabalho híbrido

Após a abordagem a respeito de cultura na seção anterior, o tópico atual seguirá tratando acerca da análise dos possíveis impactos causados pela implementação do modelo de trabalho híbrido no clima organizacional após a pandemia e até mesmo sobre possíveis reflexos disso durante o momento de quarentena, com o trabalho sendo realizado de forma totalmente remota por algumas empresas.

De acordo com (Souza, pg.38, 1978), “O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima.” Ou seja, cada empresa possui o seu clima formado de acordo com a variável cultural de cada uma. Ao pegar um exemplo tratado na seção anterior, sobre cultura tradicional, pode-se inferir que com a chegada da possibilidade de uma mudança no modo de trabalhar venha a trazer uma alteração no clima da empresa. E, como consequência, vimos a partir da amostra dos dados coletados o quanto que essa variável cultural de um modelo de trabalho tradicional está em fase de readaptação e trazendo consequências no clima.

Além disso, segundo Haubric,2020, existe uma chance de que esse novo normal interfira na cultura da sociedade pelo fato de as pessoas tenderem a ficar isoladas com a possibilidade de executarem suas atividades de casa sem precisar de um contato constante com outras pessoas diariamente. Em contrapartida, o Gestor 6 foi questionado se havia sentido que o distanciamento havia causado mudança no clima e a resposta obtida foi: “(...)não senti mudanças, inclusive durante a pandemia eu tive

caso de colaboradores que eu nem cheguei a conhecer presencialmente e parecia que a gente se conhecia a anos” (G6).

Na visão do entrevistado RH 5, apesar do híbrido permitir um contato físico, ele afirma que considera importante que em alguns momentos haja um espaço para integração presencial de todos da equipe, apesar dele levantar um ponto que futuramente ainda não pode ser afirmado se será tendência ou não: “os gestores falam da importância de se ter um contato, mas eu não sei se futuramente todas as áreas irão seguir como o caminho das áreas tecnológicas, de ficarem de forma integral remotas” (RH5).

De acordo com o resultado da coleta obtida com a opinião dos participantes do questionário, a maioria sinalizou que acredita que a possibilidade de não estar presente de forma integral no ambiente de trabalho seja um fator que gere uma alteração no clima organizacional da empresa, conforme a seguir:



Figura 12: Clima organizacional - Fonte: autoria própria

Como será visto mais a fundo na seção de desvantagens do modelo de trabalho híbrido, com muita frequência os participantes sinalizaram a respeito do distanciamento social, da falta de interação entre os colegas da mesma equipe, de demais áreas e até mesmo sobre relações interpessoais no ambiente de trabalho que tem sido de forma artificial. Tais aspectos levantados levam a um clima mais enfraquecido, sem uma harmonia de convivência entre os membros de uma organização, por exemplo.

De acordo com o Gestor 3, a cultura se forma pelas conexões entre as pessoas e o híbrido ou o remoto pode enfraquecer isso e, conseqüentemente, isso acaba atingindo no clima organizacional da empresa, que é algo constituído na rotina do dia a dia do trabalho. Segundo ele, ainda que haja iniciativas pontuais de tentar aproximar os colaboradores para um *happy hour*, por exemplo, não é o suficiente para compor um clima organizacional, (G3).

4.3. Desenvolvimento e capacitação da liderança

A partir dos assuntos abordados anteriormente, principalmente em relação a cultura de lideranças tradicionais, o assunto sobre desenvolvimento e capacitação de líderes acerca da implementação de modelo de trabalho híbrido se torna um fator essencial para que haja harmonia em um ambiente organizacional diante do “novo normal” no mercado de trabalho.

Diante do relato feito pelos colaboradores a partir do questionário, foi questionado tanto a profissionais de RH quanto aos gestores entrevistados se a empresa havia realizado algum tipo de treinamento com os cargos de lideranças para que eles pudessem ser direcionados a como fazer um bom proveito do modelo de trabalho híbrido mantendo a satisfação dos funcionários e ao mesmo tempo uma boa harmonia diante dessa possibilidade do funcionário estar ausente do escritório.

Dos gestores entrevistados, somente um deles afirmou que a empresa em que ele atua teve uma preocupação em desenvolver ações para uma implementação de modelo híbrido satisfatório a todos:

“Na empresa tiveram várias ações. Teve ação de conscientização, teve treinamento de tecnologias para que as pessoas passassem a usar mais as ferramentas de conectividade, teve treinamento para utilização do sistema em que o colaborador pode fazer os registros de tarefas para que o gestor possa aferir se a tarefa foi realizada ou não. (...). Então, teve uma série de ações para facilitar a migração de um modelo que era presencial e controlador para um modelo em que o funcionário pudesse ter uma autonomia livre e que não precisa bater ponto. Para fazer as transações da empresa, o suporte do RH e de tecnologia foram fundamentais”. (G3)

Segundo os relatos dos 5 profissionais de RH que foram entrevistados, somente um deles pontuou que, em seu último emprego, o RH atuava como uma consultoria interna e “ (...)de acordo com cada região tinham metas que a gente acompanhava dos setores que estavam trabalhando híbrido, a fim de dar suporte aos gestores para melhor rendimento e engajamento das equipes” (RH 5).

Conforme visto na revisão bibliográfica, Sobral, 2008, fala que o treinamento tem por finalidade preparar as pessoas para que elas consigam executar diversas tarefas, enquanto que o desenvolvimento é um processo de aprendizagem a longo prazo para o desenvolvimento de competências. Volpe, 2009, complementa ainda ao dizer que o

desenvolvimento permite com que novos processos sejam implantados, aproveitando o suporte tecnológico, por exemplo, para que a empresa evolua com as novas competências adquiridas pelo colaborador.

Tais referências podem ser realçadas no estudo de acordo com a participação da entrevistada da consultoria *Officelles*, que tem por objetivo auxiliar as empresas a aderirem ao novo normal de uma forma satisfatória tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Ela relatou que o trabalho deles é com base em uma capacitação voltada para uma mudança de mentalidade dos líderes. Foi questionado como esse processo era feito e, segundo ela:

“ A gente tem uma trilha em que primeiro a gente fala sobre a importância da mudança de mentalidade a respeito do trabalho híbrido/remoto e em paralelo apresentamos em números para as lideranças os ganhos que uma empresa adquire em relação ao aumento da produtividade, além da lucratividade da empresa. ”
(CONSULTORA, OFFICELLES)

A entrevistada ainda complementou dizendo que para que ocorra uma implementação do híbrido ou do remoto, não deve haver um comando controle sobre as pessoas, tendo em vista que isso vai impactar diretamente no crescimento e na realização das pessoas. Ou seja, pode-se perceber que somente o desenvolvimento de competências técnicas não é o necessário para uma satisfação geral em uma organização, tendo em vista que se faz necessário uma reflexão e uma visão de que atualmente o trabalho tem evoluído e, cada vez mais, as pessoas tem buscado por uma autonomia e não por um controle direto de sua liderança.

4.4.Vantagens e Desvantagens do modelo de trabalho híbrido

4.4.1.Vantagens

A partir da coleta de todas as repostas descritivas dos participantes do questionário a respeito do que eles consideram como vantagens acerca do modelo de trabalho híbrido, foi realizado um tratamento dos dados com o objetivo de apresentar as palavras que foram citadas com maior frequência, junto ao contexto em que elas mais apareceram, conforme pode ser observado a seguir:

VANTAGENS		
Palavra	Frequência	Contextos abordados
Tempo	68 x	economia de tempo, melhor gestão do tempo, redução de tempo gasto com deslocamento, redução de tempo com trânsito, maior tempo com a família, ganho de tempo para atividade física, possibilidade de mais tempo de descanso, tempo para resolver pendências pessoais no almoço, mais tempo dedicado á família
Flexibilidade	65 x	flexibilidade, flexibilidade de conciliar trabalho com a rotina, flexibilidade de horário
Qualidade	38 x	qualidade de vida
Produtividade	20 x	maior produtividade, aumento de produtividade
Transporte	17 x	motivação por não precisar pegar transporte público, fôlego para quem pega transporte público cheio e sem qualidade, não pegar transporte público todos os dias, menos desgaste e cansaço com transporte público, redução de custo com transporte, poder descansar mais e não pegar transporte público, conforto e comodidade por não precisar pegar transporte público, menos tempo perdido no transporte
Motivação	7 x	mais motivação, maior motivação, a motivação da maior rendimento no trabalho, maior motivação para os funcionários, motivação por não precisar pegar transporte público
Estresse	6 x	diminuição do estresse com o trajeto, menos estresse, menos estresse com o transito caótico, redução do estresse causado durante o deslocamento para o trabalho, redução de estresse

Figura 13: Vantagens modelo híbrido - Fonte: Autoria própria

Conforme já analisado em seções anteriores, pode ser observado o quanto as pessoas buscam atualmente por maior flexibilidade e autonomia e como esses fatores são importantes para a motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores. De acordo com Oliveira, 2021, as pessoas mudaram a visão a respeito do trabalho e se adaptaram aos benefícios do remoto que vivenciaram durante a pandemia.

Ao longo da entrevista com o Gestor 3, ele relatou sobre uma pesquisa que foi realizada em sua empresa sobre este tema, o que também chegou a constatação que, de fato, as pessoas têm aumentado o rendimento devido a satisfação que o modelo híbrido proporciona, conforme ele falou do resultado: “(...)Foi feita uma pesquisa interna do RH com os gestores e o retorno foi de que a produtividade tinha aumentado” (G3). Além disso, conforme mencionado por outros entrevistados, tem também a vantagem para a empresa sobre a questão da rentabilidade com a redução de custos com serviços essenciais para funcionamento e manutenção do ambiente físico.

4.4.2.Desvantagens

Semelhante a seção anterior, também foram levantadas as palavras que mais apareceram no questionário a partir das respostas dos participantes a respeito das desvantagens do modelo híbrido, bem como o contexto em que elas mais foram utilizadas:

DESVANTAGENS ¹		
Palavra	Frequência	Contextos abordados
Contato	18 x	menos contato com os colegas de trabalho, menor contato interpessoal, falta de contato com os colegas, não ter tanto contato com as pessoas, diminuição do contato social, não ter muito contato com outros colaboradores, contato mais impessoal no ambiente de trabalho, menor contato com o time
Dificuldade	13 x	dificuldade de passagem de atividades, dificuldade em ser atendido pelos demais, dificuldades técnicas, dificuldade em respostas rápidas, dificuldade na criação de relações pessoais, dificuldade em manter a cultura da empresa, dificuldade de networking, dificuldade na passagem de atividade virtualmente, dificuldade de agendar reuniões presenciais, dificuldade de integração com novos funcionários, dificuldade de mensurar se tem alguém à toa
Tempo	12 x	perda de tempo em reuniões, demora no tempo de resposta
Reunião / Reuniões	11 x	falta de gestão sobre a quantidade de reuniões, muitas reuniões, mais tempo gasto em reuniões, dificuldade em alinhar reuniões presenciais, reuniões desnecessárias, reuniões com a maioria presencial e alguns de casa, excesso de reuniões, muita reunião causando perda de produtividade

Figura 15: Desvantagens¹ modelo híbrido - Fonte: Autoria própria

DESVANTAGENS ²		
Palavra	Frequência	Contextos abordados
Interação	10 x	falta de interação entre as áreas, falta de interação social, falta de interação entre as equipes, interação entre as pessoas, menos interação com os colegas
Hora	9 x	horas extras, mais horas trabalhadas
Empresa	9 x	enfraquecimento da cultura da empresa, gastos com luz não ressarcidos pela empresa, atraso na comunicação com outros setores da empresa, obrigatoriedade de ir para a empresa, ter privilégio só para quem está presencial na empresa, menos conhecimento sobre a empresa, menor conhecimento da cultura da empresa
Relação	7 x	perda de relação de afinidade, distanciamento nas relações interpessoais, relações interpessoais mais superficiais
Gestão / Gestores	7 x	gestão não faz híbrido, gestores nem sempre são preparados para o trabalho híbrido, para maioria dos gestores quem não é visto não é lembrado, falta de controle dos gestores de quem está trabalhando, gestão não foi preparada para lidar com o híbrido

Figura 14: Desvantagens² modelo híbrido - Fonte: Autoria própria

De acordo com Oliveira, 2021, algumas das maiores falhas do trabalho realizado fora do ambiente da empresa é a falha na comunicação, má gestão do tempo e a sensação do trabalho ser mais exaustivo pelo colaborador, o qual acaba se prolongando além do horário de trabalho. Santos, 2022, também compartilha acerca de um enfraquecimento da dimensão social do trabalho devido à ausência de socialização entre os colaboradores.

Segundo a consultora entrevistada da *Officelles*, ela informou que as maiores dores que as empresas costumam trazer quando buscam por uma consultoria, são: “como mensurar se as pessoas estão trabalhando” e “como fazer o time se sentir conectado com sentimentos de conexão e pertencimento”.

A respeito do posicionamento dos entrevistados, para a maioria deles, tanto na visão dos profissionais de RH quanto na visão dos gestores, as respostas obtidas seguiram os mesmos aspectos levantados nos quadros apresentados acima, fomentando a questão da falta de uma integração efetiva entre os colaboradores e a falha e demora na comunicação, que no formato presencial acontece de forma mais imediata.

4.5. Atração e retenção de talentos no cenário pós Covid – 19.

De acordo com Sobral, 2008, nem todas as pessoas possuem qualificações necessárias que o mercado de trabalho demanda, o que acaba aumentando a competitividade entre as empresas em atrair profissionais que atendam às suas necessidades. Em contrapartida, com o novo cenário, as pessoas também têm sido exigentes a respeito dos benefícios que a empresa oferece e, um deles, é saber se a empresa oferece pelo menos um modelo híbrido de trabalho. De acordo com o entrevistado RH 3:

“Com a pandemia, empresas que antigamente trabalhavam presencial, atualmente se viram obrigadas a adotarem o modelo de trabalho híbrido porque as pessoas ficaram acostumadas a trabalharem de forma remota e voltaram querendo essa continuidade. Muitos ainda procuraram por empresas que seguiram de forma 100% remota, por exemplo.” (RH 3)

Seguindo a fala do entrevistado RH 3, foi relatado no questionário uma insatisfação por um colaborador a respeito da empresa dele que estava atuando de forma 100% remota e que recentemente começou a migrar para o híbrido: “(...)muitos funcionários já mudaram de emprego e outros buscam por uma nova oportunidade

100% remota. O *home office* traz qualidade de vida, bem-estar e saúde mental. ” (COLABORADOR).

Segundo o Gestor 5, que tem passado recentemente pela transição do remoto integral para o modelo híbrido, ele pontuou que “tem gente que não queria voltar e ponto, porque disse que a produtividade estava boa 100% de casa e não via necessidade de voltar a comparecer ao escritório” (G5). Já o Gestor 6, afirmou: “Eu acho que hoje a empresa que não tem minimamente um híbrido, não tem uma retenção tão forte. Ao meu ver as pessoas tem buscado muito por isso. ” (G6).

De acordo com o entrevistado RH 2, ela lamenta a possibilidade de ainda demorar um tempo para que as empresas comecem a valorizar mais esse novo normal e destaca ainda como tem sido difícil recrutar pessoas para a área de TI, por exemplo. Segundo ele, “as pessoas estão recebendo proposta para trabalharem para empresas internacionais sem sair do Brasil. Como que se consegue essa mão de obra pedindo que a pessoa compareça aqui no escritório?” (RH 2).

No ponto do entrevistado RH 3, ele acredita que empresas com culturas tradicionais “só vão começar a mudar à medida quando sentirem que, de fato, a dificuldade em contratar pessoas qualificadas está realmente aumentando, porque hoje as pessoas não querem mais uma cobrança de se estar presencial” (RH 3).

A respeito da retenção, foi questionado aos participantes do questionário se eles cogitariam em trocar de emprego caso surgisse uma proposta com um modelo híbrido mais flexível em relação ao ambiente em que eles estão hoje e também aos que trabalham presencial, se trocariam para o modelo híbrido. Esse foi o resultado obtido:



Figura 16: Possibilidade de mudança de emprego - Fonte: Autoria própria

Eles responderam ainda, de forma voluntária, tendo em vista que não era uma questão obrigatória, pontos que deveriam melhorar no trabalho atual deles para que se sentissem mais satisfeitos e o resultado voltou-se novamente em peso para a questão

da flexibilidade e a respeito do controle de ponto, que a princípio não tem sido realizado de forma satisfatória, conforme resultado abaixo:

O QUE PODERIA MELHORAR?		
Palavra	Frequência	Contextos abordados
Flexibilidade	35 x	flexibilidade baseada na entrega e não na presença, flexibilidade em relação aos dias presenciais, melhor flexibilidade nas escolhas dos dias em casa, flexibilização em relação aos dias que precisa estar no escritório, flexibilidade para escolher os dias de ir ao escritório, equidade e flexibilidade dos dias presenciais para todas as áreas, flexibilizar a ida ao escritório, flexibilidade deveria ser uma questão para todos os gestores sobre as idas ao escritório
Controle	14 x	melhoria no controle de ponto, controle de ponto, o controle de ponto é um problema, não há controle de ponto quando estou de casa
Suporte	4 x	suporte financeiro, suporte com equipamentos, suporte com cadeira ergométrica

Figura 17: O que poderia ser melhorado no híbrido - Fonte: Autoria própria

Desta forma, pode-se afirmar que, de fato, o híbrido tem tido impacto nas organizações após o cenário da pandemia, trazendo aspectos que, apesar de ainda parecerem e serem tratados de forma superficial pela área organizacional de algumas empresas, precisam ser revistos a fim de reter e atrair novos talentos. Volta-se novamente à importância de um direcionamento para desenvolvimento de mentalidades que aceitem modelos de trabalho que permitam maior autonomia e flexibilidade aos funcionários, além de outros quesitos importantes de serem estudados, como procurar por meios de manter uma cultura forte, ainda que seja preenchida por lacunas de possíveis distanciamentos sociais. O novo cenário pede isso e a tendência é cada vez mais o mercado de trabalho fortalecer essa nova cultura voltada ao trabalho remoto.

5 Considerações finais

5.1. Conclusões

Conforme apresentado ao longo do trabalho, é possível reforçar a importância do assunto abordado, tendo em vista que os impactos que foram levantados acerca da implementação do modelo de trabalho híbrido após o cenário da pandemia são relevantes e significativos de serem tratados. Após a apresentação e análise dos resultados, cabe ressaltar que a implementação desse modelo de trabalho não deve ser realizada somente para fins de acompanhamento do mercado, mas sim, visando uma revisão na gestão da cultura atual da empresa ao novo normal.

O processo de implementação de um modelo de trabalho híbrido traz diversas vantagens, tanto ao colaborador quanto para a empresa, conforme fora apresentado ao longo do trabalho. Entretanto, só deve ocorrer a partir do instante em que a empresa tenha se preparado e procurado investir em capacitação e desenvolvimento da alta liderança, a fim de orientar e disseminar uma cultura voltada para uma mudança de mentalidade acerca do novo cenário, que é caracterizado pela entrega do funcionário e não mais pela quantidade de horas que ele fica trabalhando ou até mesmo pela necessidade de ser controlado diariamente em suas atividades.

Tal medida é importante para que a empresa consiga e possa garantir uma experiência agradável, leve e satisfatória, que proporcione um sentimento de autonomia e de liberdade aos seus colaboradores, desde gestores até estagiários, uma vez que, como visto ao longo do trabalho apresentado, após a pandemia, as pessoas mudaram a visão de que não precisam estar de forma presencial no trabalho para executarem suas atividades.

Ao olhar com mais cuidado para essa questão do choque cultural entre uma era antes cenário pandêmico e após o cenário pandêmico, a mudança de pensamento das pessoas fez com que elas procurassem por mais qualidade de vida e elas tem buscado por esse equilíbrio em relação ao trabalho. E, caso as organizações não se atentem a isso, possa ser que futuramente venham a ter dificuldades tanto para reterem talentos quanto para recrutarem novos talentos.

Vale ressaltar também que houve um alto índice de questões relacionadas as desvantagens do novo modelo de trabalho, como: modelo híbrido que não é flexível, perda de tempo com reuniões desnecessárias na visão dos participantes do

questionário, sentimento de distanciamento entre os colegas devido as relações superficiais causadas pela diminuição do contato físico diário e até mesmo a dificuldade da alta gestão em saber gerir o novo modelo.

Desta forma, é de extrema importância realizar um levantamento sobre como o RH, de modo geral, tem se planejado nesse novo cenário com ações que busquem auxiliar nessas lacunas que a implementação do híbrido tem causado nas organizações, tendo em vista que, após análise dos resultados do presente trabalho, foi observado que os profissionais de RH que participaram das entrevistas ainda não possuem planejamento prévio a fim de amenizar essas desvantagens decorrentes desse novo normal do mundo organizacional.

Ademais, as informações e dados apresentados neste trabalho contribuem de forma significativa o campo de estudo das áreas organizacionais, pois provocam ainda outros questionamentos e reflexões importantes a respeito de aspectos que devem ser analisados com maior sensibilidade nas empresas, bem como: a adequação de uma cultura tradicional frente a proposta de um modelo de trabalho híbrido, o impacto que o híbrido pode trazer ao clima organizacional devido ao distanciamento entre as pessoas, e a importância de uma boa comunicação remota, por exemplo.

5.2.Sugestões para novos estudos

Ao longo da realização do presente estudo, observou-se que outras pesquisas ainda podem ser realizadas com maior aprofundamento no nível de limitação de estudo acerca do modelo de trabalho híbrido. Conforme apresentado, no interior de Goiás, por exemplo, ainda existe uma dificuldade na aceitação de um modelo mais flexível de trabalho pela característica de empresas com liderança tradicional.

Desta forma, realizar um estudo que faça um levantamento acerca de como tem sido o modelo de trabalho após o cenário da pandemia na região sudeste em comparação com as demais regiões do Brasil, pode ser que seja um aspecto importante para buscar compreender como tem sido essa questão a nível Brasil.

Além disso, uma outra frente de estudo proposta, seria pesquisar a respeito da necessidade de readaptação da cultura da empresa com a implementação do modelo de trabalho híbrido ou até mesmo fazer um estudo de caso a respeito do desempenho dos estagiários frente ao modelo de trabalho híbrido e o quanto eles têm se desenvolvido na visão de gestores em relação à época anterior a pandemia, em que o modelo de trabalho era no formato presencial.

6 Referências Bibliográficas

ANGONESE, Rosangela Maria. Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office): Saiba como gerir sua equipe à distância, organizar rotinas, manter o engajamento e ajuda-los a atravessar esse momento de forma saudável e produtiva. *In SEBRAE/PR*, 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 de outubro. 2022.

ANTUNES, Gabriela et al. Recrutamento e seleção. **Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos da FASUL**, Paraná, 2016. Disponível em < https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161022-105659_arquivo.pdf >. Acesso em: 06 de novembro.2022.

AQUINO, Estela M. L et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, 25(Supl.1):2423-2446, 2020. Disponível em < <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020> >. Acesso em: 20 de outubro. 2022.

BASS, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410

BECKENDORFF, P.MOSCARDO, G. PENDERGAST, D. **Tourism and Generation Y**. Oxfordshire: CABI International, 2010.

CAMERON, K. S., & Quinn, R. E. (2006). **Diagnosing and changing organizational culture – Based on the competing values framework**. San Francisco, CA: Jossey-Bass

CONGER, Jay. Quem é a geração X? **HSM Management**, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro:2.ed. Campus, 2004 4ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. 4º Edição. 3º Reimpressão. Barueri – SP: Manole, 2015.

CONTAIFER, Renato. Enquanto ainda se discute se o futuro será remoto, pessoas já mudam de emprego sem nem levantar da cadeira. *In:Officelless*, Florianópolis, 25 set. 2021. Disponível em: <<https://www.officeless.cc/blog/pessoas-ja-mudam-de-emprego-sem-nem-levantar-da-cadeira>>. Acessado em: 20 de outubro. 2022.

COSTA, Silas Dias Mendes. Práticas Possibilidades e perspectivas do trabalho home Office em meio a pandemia da covid-19. **Anpad**, 2020. Disponível em: <https://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjkkxNDY=>. Acesso em 06 de outubro.2022.

COSTA, S. A. (2020). Home office e o modelo híbrido de trabalho. **GV-EXECUTIVO**, 19(5), 51-51., 2020

DELLECAVE, Michelly. Relacionamento interpessoal no trabalho: 7 dicas para ter sucesso. *In: Pulses*, 2022. Disponível em: <<https://www.pulses.com.br/blog/como-anda-os-seus-relacionamentos-no-trabalho/>>. Acesso em: 6 de nov.2022.

DUFFETT, R. G. Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. **Young Consumers**, V. 18 Issue: 1, 2017.

FERNADES, Adriana. Liderança em processos de mudança organizacional não planeada: o contexto da pandemia da Covid-19. Lisboa, 2021. **Mestrado em Ciências da Comunicação**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/37032>>. Acesso em: 14 de outubro. 2022.

FERNANDES, Carlos. **O teletrabalho no Brasil e seus efeitos**. 1. Ed. Rio de Janeiro: AmazonKindle, 2019.

GODOY, A . S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

HAUBRIC, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, 9(1), 167-184.

JACOBS, T. O., **Leadership and exchange in formal organizations**, Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: **Intersaberes**, 2014

LANA, N. A. R. (2021). Home office no cenário pandêmico: benefícios, dificuldades e desafios. Ouro Preto, 2021. **Monografias UFOP**. Disponível em: <<http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/3703>>. Acesso em: 30 de outubro. 2022

LOMBARDÍA, P. G., STEIN, G., RAMÓN, J. Quem é a Geração Y? **HSM Management**, v. 70, n.3, set. – out., 2008.

MACHADO, Bruna. Funcionários da Apple ameaçam demissão em massa após decisão. **Capitalist**, 2022. Disponível em: < <https://capitalist.com.br/funcionarios-da-apple-ameacam-demissao-em-massa-apos-decisao/> >. Acesso em: 06 de novembro. 2022

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, C. et al. Os desafios na transição da geração X para a Y na Empresa Dori LTDA. **Revista Científica do Unisaesiano - LINS - SP**, ano 2, n.4, jul/dez de 2011.

MCCRINDLE, M. WOLFINGER, E. **o ABC of XYZ: understanding the global generations.** Sydney: **University of New South Wales** Press Ltd., 2009.

MENDES, D. C., Hastenreiter Filho, H. N., & Tellechea, J. (2020). A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, 5, 160-191.

MORGAN, R. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v.16, n.4, p.344-357, 2004

OLIVEIRA, M. T. D., & LUZ, L. P. D. (2021). Um novo normal? A adoção do estilo híbrido pelas empresas de tecnologia pós pandemia do COVID-19. **Revista e-F@tec, Garça**, v 11, n.1, out 2021. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/7081>>. Acesso em: 30 setembro. 2022.

OLIVEIRA, Sidney. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo, Ed. Clube de Autores, 2009

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho.** 12. Ed. São Paulo: LTr 2014

PONTES, A. L., Hirata, L. C., & Neves, D. L. F. (2021). O Home Office na pandemia de COVID-19: uma perspectiva da eficiência dos profissionais de Tecnologia da Informação. REFAS: **Revista FATEC Zona Sul**, 7(5), 7. Disponível em: <<Http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/429>>. Acesso em: 6 de setembro. 2022.

RAUCH, C. F., & Behling, O. (1984). **Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership.** In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). New York: Pergamon Press.

SANTOS, Letícia Aparecida et al. O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. **Revista: e-Acadêmica**, v. 3, n. 2, e1632151, 2022. Disponível em <<https://doi.org/10.52076/eacad-v3i2.151>>. Acesso em: 19 de outubro. 2022.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000, 118 p.

SOBRAL, Filipe et al. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1. Ed. São Paulo: Pearson Education, 2008.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

TASCHETTO, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale de Sinos e Paranhán no Rio Grande do Sul. RECAPE – **Revista de Carreiras e Pessoas**, 9(3), 349-375. Disponível em: <<https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>> Acesso em: 07 de nov.2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VOLPE, Renata et al. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **PsicologiaPT**, 2009. Disponível em: <www.psicologia.com.pt. 1-8 p>. Acesso em: 18 de outubro.2022

VIANA, Luciane et al. A Percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido. **Revista Unilasalle**. Canoas, v. 10, n. 1, 2022. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18316/cippus.v10i1.9736>>. Acesso em: 06 de out. 2022.

ZOMER, Luisa B. O perfil de alunos do curso de Administração: um estudo com base nas gerações X, Y E Z. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 11, núm. 2, 2018. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319356242010>>. Acesso em :26 de outubro. 2022

Anexo I: Questionário

22/10/2022 20:25

Pesquisa Acadêmica - TCC

Pesquisa Acadêmica - TCC

Olá! Sou estudante de Administração de empresas na PUC-Rio e estou circulando este questionário para fins de análise ao meu TCC. O objetivo da pesquisa é buscar identificar os impactos do modelo de trabalho híbrido, bem como suas vantagens e desvantagens, e se ele é visto como um benefício atrativo no mercado.

Compartilhe o questionário com mais pessoas, estará me ajudando bastante!

***Obrigatório**

1. Identidade de gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Não-binário
- Prefiro não responder

2. Qual é a sua geração? *

Marcar apenas uma oval.

- Baby Boomers - nasceu entre 1946 e 1964
- Geração X - nasceu entre 1965 e 1980
- Geração Y - nasceu entre 1981 e 1996
- Geração Z - nasceu entre 1997 e 2010

3. Ocupação: **Marcar apenas uma oval.*

- Jovem Aprendiz
- Estagiário
- Trainee
- Auxiliar /Assistente
- Analista
- Coordenador
- Gerente
- Outro: _____

4. Qual a sua área de atuação? **Marcar apenas uma oval.*

- Finanças
- Marketing
- Jurídico
- Recursos Humanos
- Operações
- Outro: _____

5. Cidade aonde reside: *

6. Nome da empresa em que trabalha *

7. Qual o modelo de trabalho atual da empresa em que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Trabalho presencial
 Trabalho híbrido (parte presencial e parte remota)

8. Quantas vezes durante a semana você precisa comparecer ao escritório? *

Marcar apenas uma oval.

- 1x
 2x
 3x
 4x
 5x

9. Na sua opinião, qual seria a quantidade ideal de idas ao escritório durante a semana? *

Marcar apenas uma oval.

- 1x presencial
 2x presencial
 3x presencial
 4x presencial
 5x presencial

10. Qual o meio de transporte que você utiliza para ir ao trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- De transporte público
- De carro via aplicativo, como: Uber, 99 Taxi, dentre outros
- De transporte particular
- De carona
- A pé
- Outro: _____

11. Você se sente mais motivado pelo fato de não ter que comparecer todos os dias no escritório? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Ainda trabalho presencial, sem modelo híbrido

12. Acredita que o trabalho híbrido (parte presencial e parte remota) ajuda no bem estar e proporciona qualidade de vida? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

13. Considerando o seu trabalho atual, suponha que você se depare com uma proposta em que um dos benefícios seja o trabalho híbrido mais flexível em relação aos dias que serão presenciais. Você cogitaria em trocar de emprego? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

14. Conhece colegas de trabalho que trocaram de emprego pela questão da oportunidade do trabalho híbrido nos últimos dois anos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

15. Você acha que o trabalho híbrido pode afetar nas relações interpessoais entre os colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

16. Você acredita que o local em que você trabalha deveria flexibilizar as idas ao escritório de acordo com a necessidade das equipes? Exemplo: gestores podem alinhar as idas das equipes ao escritório para reuniões ou atividades em que haja necessidade de toda a equipe estar presente e, os demais dias, fica optativa a ida ao escritório. *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

17. Cite até três **vantagens** do trabalho híbrido: *

18. Cite até três **desvantagens** do trabalho híbrido: *

19. Você sente falta de algum incentivo por parte da empresa que você trabalha em oferecer suporte para que você trabalhe de casa? Caso positivo, do que você sente falta? *

20. Na sua opinião, o que poderia melhorar no seu trabalho a respeito do trabalho híbrido? Exemplo: melhoria no controle de ponto, maior flexibilidade em relação aos dias em que você precisa estar presente no escritório, etc.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Anexo II: Modelo entrevista com profissionais de Recursos Humanos

Perguntas:

1. Qual o seu cargo na área de RH e em qual empresa você atua atualmente?
2. O trabalho híbrido da sua organização pede que o funcionário compareça 3x na semana ao escritório? Segundo a pesquisa realizada através do formulário, a maioria dos colaboradores considera que o ideal seria 2x e também compartilha da ideia de que poderia ser flexibilizada a ida ao escritório de acordo com a necessidade da equipe e de sua gestão. Qual a visão da sua empresa a respeito disso?
3. Na sua opinião, como o modelo de trabalho híbrido tem afetado na cultura organizacional da empresa?
4. A empresa tem controle se os colaboradores cumprem a quantidade de vezes obrigatórias a estarem presencialmente?
5. Na visão do RH, o trabalho fora do escritório tem sido um fator motivacional aos colaboradores?
6. Na visão do RH, quais são as vantagens e desvantagens do trabalho a distância para a organização?
7. No momento de atração de novos talentos, você percebe que o trabalho híbrido é um fator que as pessoas colocam na balança no momento de procurarem por uma oportunidade no mercado ou até mesmo de aceitar uma proposta? Se sim, está tendo alguma iniciativa por parte da empresa de flexibilizar o modelo de trabalho futuramente?
8. Os candidatos questionam se a vaga oferece auxílios para trabalhar de casa, como ajuda na luz e na internet, por exemplo?

Anexo III: Modelo entrevista com os gestores

Perguntas:

1. Qual a empresa que você atua, qual o seu cargo e quantas pessoas você lidera?
2. Existe uma flexibilidade entre você e sua equipe a respeito de quantas vezes por semana eles precisam comparecer ou você segue à risca a política de comparecimento da empresa?
3. Você é a favor de ter um limite estipulado de vezes que o colaborador precisa comparecer no escritório ou defende que só há necessidade caso tenha reunião ou alguma atividade que precisa da equipe no escritório?
4. Quais estratégias você utiliza para acompanhar o trabalho do funcionário que está fora do escritório?
5. Na sua visão como gestor (a), quais são as vantagens e desvantagens do trabalho remoto tanto para a empresa quanto para os colaboradores?
6. A partir da sua experiência, após a chegada do modelo de trabalho remoto, você sente que teve mudança no clima organizacional e na cultura da empresa? Se sim, o que mudou e como poderia melhorar?
7. Seus funcionários se sentem motivados pelo fato de não precisarem comparecer todos os dias na empresa?
8. Você sente que a entrega do trabalho de sua equipe manteve qualidade mesmo eles estando alguns dias ausentes do escritório?
9. Você tem adotado medidas para ajudar a ter os seus funcionários mais produtivos, engajados, realizados e com autonomia para trabalharem independentemente do local em que estão?
10. A empresa em que você trabalha teve alguma capacitação para os líderes saberem lidar com a nova proposta de modelo de trabalho a fim de manter a qualidade do trabalho e o engajamento das equipes?

Anexo IV: Roteiro de entrevista com consultora da Officeless

Perguntas:

1. Quais as maiores dores das empresas que buscam a consultoria officeless para ajudar no suporte ao trabalho híbrido/remoto?
2. Como é o processo para instruir/treinar líderes tradicionais que não são muito adeptos a essa flexibilidade do trabalho a distância?
3. Vocês sentem que a busca pela consultoria tem aumentado desde quando os escritórios começaram a reabrir?
4. Tem sido uma preocupação das empresas em ficar “para trás” em relação ao mercado diante da necessidade dessa readaptação ao modelo de trabalho híbrido/remoto?
5. Segundo resultados da minha coleta de dados, existe por parte dos colaboradores um receio a respeito da questão de não ficarem “visíveis” com a possibilidade do trabalho fora do escritório. Como vocês auxiliam nesse contexto?
6. Eu assisti a live sobre a transição do modelo de trabalho da empresa Heineken e achei muito legal a nova proposta deles! Quanto tempo levou o trabalho da consultoria Officeless junto a eles até o modelo atual que eles conseguiram chegar?
7. Na visão de vocês, o quanto é importante o papel do RH em prestar suporte aos gestores junto as suas áreas em relação ao rendimento e eficiência do trabalho das equipes no modelo de trabalho a distância?
8. Segundo o direcionamento do trabalho prestado pela consultoria, poderia citar alguns meios de tornar o trabalho híbrido/remoto mais eficientes e satisfatório tanto para a empresa quanto para o colaborador?
9. De acordo com dados coletados pelas minhas entrevistas com gestores e profissionais de RH, foi levantado um ponto em comum a partir da dificuldade de gestão quando se tem líderes tradicionais na empresa. Como a consultoria atua frente a essa barreira que ainda é comum de existir e que prega que o modelo de trabalho mais flexível não é a melhor forma comparado ao rendimento de um trabalho presencial?