

# Percepção dos trabalhadores sobre o trabalho presencial e o *home office*: Estudo de caso em uma empresa de aquisição

## *Workers' perception of face-to-face work and home office: Case study in an acquiring company*

<sup>1</sup>Gabriela Cassia Prado [gabi.cprado@hotmail.com](mailto:gabi.cprado@hotmail.com)

<sup>2</sup>Andréa Regina Martins Fontes [afontes@ufscar.br](mailto:afontes@ufscar.br)

<sup>1 2</sup> Departamento da Engenharia de Produção, Campus Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil

### **Resumo:**

Embora já existente a modalidade do *home office*, com a pandemia do Coronavírus, a prática do trabalho fora dos escritórios intensificou-se. Com o fim do isolamento causado pelo novo vírus e consequente retorno das atividades presenciais, buscou-se entender, com a presente pesquisa, as vantagens e desvantagens do *home office* e do trabalho presencial a partir de percepções compartilhadas por funcionários da empresa selecionada. O estudo se desenvolveu a partir de entrevistas e questionários aplicados a trabalhadores de uma empresa do setor de aquisição. Como resultado, os principais problemas apontados pelos trabalhadores foram a comunicação ineficiente com colegas de equipe no modelo de trabalho *home office* e a distância até o local de trabalho no regime presencial. Concluiu-se que a maioria dos funcionários preferem o modelo de trabalho híbrido por conciliar as vantagens existentes em ambos modelos de trabalho: presencial e *home office*.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Trabalho presencial; Trabalho híbrido; *Home office*; Carga mental de trabalho

## **Abstract:**

*Although the telecommuting or home office modality already exists, with the Coronavirus pandemic, the practice of working outside the offices has intensified. With the end of the isolation caused by the new virus and the consequent return of face-to-face activities, we sought to understand, with this research, the advantages and disadvantages of the home office and telecommuting from perceptions shared by employees of the selected company. The study was developed from interviews and questionnaires applied to workers of a company in the acquiring sector. As a result, the main problems pointed out by the workers were inefficient communication with teammates in the home office work model and the distance to the workplace in the face-to-face regime. It was concluded that most employees prefer the hybrid work model to reconcile the advantages existing in both work models: face-to-face and home office.*

**Keywords:** Telecommuting; Face-to-face work; Hybrid work; *Home Office*; Mental workload.

## **1. Introdução**

Com o advento da pandemia global causada pelo Coronavírus (COVID-19) no começo do ano de 2020, uma das formas adotadas para evitar a proliferação da doença, visto que ainda não havia vacina, foi o isolamento social. Com isso, muitas empresas, quando possível, se reestruturaram e se adaptaram a novas formas de trabalho para continuar a exercer suas atividades. O trabalho em regime *home office* veio como alternativa para que as empresas continuassem suas atividades mesmo que fora do ambiente corporativo. De acordo com uma pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA, 2021), 46% das empresas nacionais o adotaram no ano de 2020.

Esse modelo de trabalho mostrou que as empresas podem manter rendimento similar mesmo que todos ou parte de seus funcionários não estejam presencialmente: a maior flexibilidade e autonomia concedida ao trabalhador para o cumprimento de sua jornada seria correspondida pelo aumento de seu comprometimento com a organização. Além disso, o *home office* trouxe consigo qualidade de vida para os funcionários, que agora estão mais tempo em casa com seus familiares e menos tempo no transporte, entre outros benefícios (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

No entanto, também há problemas causados pela ausência do ambiente corporativo, como por exemplo o reconhecimento. Oliveira (2017) afirma que os que trabalham apenas em casa são esquecidos pela empresa, e assim, possuem menor chance de reconhecimento e crescimento profissional.

Diante disso, o presente artigo realizou um estudo de caso em uma empresa nacional de grande porte do ramo de adquirência. O objetivo foi analisar as vantagens e desvantagens do trabalho presencial e do *home office* frente ao novo cenário pós pandêmico do ambiente de trabalho.

A partir de questionários e entrevistas com gestores e funcionários da empresa selecionada, obteve-se a percepção desses trabalhadores sobre o *home office* e o trabalho presencial. Para o estudo, foram utilizados conceitos da Ergonomia da Atividade e da Psicodinâmica do Trabalho, buscando entender como o trabalho e/ou trabalhador vem se adaptando as mudanças laborais e quais os impactos na carga mental dos trabalhadores.

A seguir, a presente pesquisa foi seccionada em tópicos contendo a revisão teórica, metodologia de pesquisa, resultados e discussões e conclusão.

## **2. Revisão Teórica**

Para a revisão teórica do trabalho a seguir, estão apresentadas algumas definições do estudo, tais como: os tipos de teletrabalho, diferenças entre as modalidades de trabalho, a diferença entre tarefa x atividade e a carga mental do trabalho.

### **2.1 *Home office*: definição**

Pode-se dizer que o *home office* veio como resposta à crise do petróleo enfrentada na década de 70, bem como a intensificação dos problemas com trânsito em metrópoles. Essa modalidade ganha mais destaque 20 anos depois, a partir de 1990, nos países do primeiro mundo graças a popularização das Tecnologias de Informática e Telecomunicações (TICs) (COSTA, 2007).

De acordo com o artigo 75-B da Lei 13.467 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o *home office* é definido como sendo “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Embora se tenha essa definição legal, pode-se dizer que o *home office* envolve outros aspectos, como econômico e social, e também diversos atores, como as organizações e os governos (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Dessa forma, pode-se elencar os principais tipos de definições acerca

desse modelo de trabalho, segundo Rosenfield e Alves (2011), como: o trabalho em domicílio ou *home office*, trabalho em telecentros, trabalho móvel, trabalho em empresas remotas e o trabalho misto, e, embora haja diversos tipos, para o estudo de caso em questão, os termos teletrabalho, *home office* e trabalho remoto assumem o mesmo significado e sentido.

O trabalho em domicílio ou *home office* é aquele realizado em casa, fora dos escritórios das empresas. Já o trabalho em telecentros se caracteriza por ser formado por unidades com equipamentos de informática e itens necessários para realização das atividades profissionais (NILLES, 1997). O trabalho móvel é realizado fora dos escritórios e do domicílio, que permite ao trabalhador realizá-lo em trânsito (NILLES, 1997). Já o trabalho em empresas remotas ou *off-shore* englobam os *call-centers*, em que empresas contratam esses serviços por terem mão de obra mais barata. Por fim, tem-se que o trabalho misto é aquele em que o trabalhador exerce suas atividades por algumas horas fora de sua empresa (ROSENFELD; ALVES, 2011).

## **2.2 Trabalho presencial x *home office* x híbrido**

No decorrer da história, o trabalho foi, em sua grande maioria, estruturado de forma a ser realizado presencialmente pelos funcionários. Tomando como exemplo a 1ª revolução industrial, o trabalho presencial era adotado pois era imprescindível que os trabalhadores estivessem nas fábricas para realizar suas atividades, como operações de máquinas, entre outros. Além disso, os meios de comunicação e envio de informações não eram tão desenvolvidos e instantâneos como são nos dias de hoje (NAVARINI; PEREIRA, 2021).

Outra questão a ser analisada é que havia na época a construção social de ideias de que o trabalhador só realizaria suas atividades se estivesse sob vigilância de superiores. Essa ideia se deu a partir do entendimento de que havia exploração das pessoas dada por longas jornadas e baixos salários, o que poderia gerar revolta, e, com isso, a vigilância fazia-se necessária (HUCK, 1995). Assim, havia a concepção de que caso houvesse o modelo *home office*, o trabalhador deixaria de produzir com ausência de monitoramento.

Com o passar dos anos, difundiu-se a ideia do *telecommuting*, caracterizado pelo uso das tecnologias em substituição a necessidade de locomoção aos escritórios (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Segundo os autores, embora o termo tenha ganhado notoriedade pelos servidores públicos estadunidenses, logo também se difundiu em empresas que confiavam na produtividade do *home office*.

Com isso, com a revolução da internet e dos computadores, no começo dos anos 80, o *home office* começou a seguir caminhos para se tornar um modelo praticável. Assim, as

empresas começaram a experimentar o modelo, como IMB, AmEx e AT&T, chegando a 40 milhões de trabalhadores remotos (APGAR, 1998).

Embora essa prática de trabalho já existisse, a pandemia do Coronavírus pelo mundo contribuiu para que ela ganhasse ainda mais força por conta das medidas para promover o distanciamento social. Tem-se que em 40% das empresas em países como Itália, Suécia, EUA, etc. aderiram ao *home office* neste período pandêmico (BARTIK et al., 2020).

O desenvolvimento das tecnologias deu respaldo para que fosse possível a saída dos escritórios em direção as casas. Programas de vídeo conferência funcionaram como substituição às conversas pessoais. Segundo a revista Exame (2021), em um período de um pouco mais de um ano da pandemia, o número de usuários do *software* de reuniões Microsoft Teams passou de 13 milhões para 115 milhões, crescimento de mais de 700%.

Dessa forma, fica claro que a tecnologia de informática e comunicações não é mais um impedimento para realizar o *home office*, como já foi em alguns anos atrás, e por mais que não seja totalmente familiarizado, a popularização desse modelo vem crescendo cada vez mais (NAVARINI; PEREIRA, 2021). Em concordância, uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral e Grant Thornton Brasil (2021), na percepção de funcionários, 58% dos brasileiros se sentem mais produtivos nesse tipo de trabalho.

Além dos benefícios do *home office*, também há pontos negativos. Uma pesquisa realizada pela Microsoft (2020) com mais de 6000 trabalhadores em oito países, mostrou que 30% deles relatam aumento da sensação de esgotamento profissional por conta das longas jornadas de trabalho. A falta de separação entre trabalho x vida pessoal e desconexão entre os colegas também são motivos relacionados a esse sentimento. Desse modo, ter um trabalho que una as vantagens do presencial e do *home office* é uma opção relevante. Segundo Navarini e Pereira (2021), espera-se que muitas organizações de variados tipos busquem adotar o modelo híbrido no futuro, como foi afirmado pelo Facebook, Natura, Marisa, entre outras (BIGARELLI et al., 2020).

Visto isso, o trabalho híbrido, aquele com funcionários parte no escritório e parte em casa, se caracteriza como um modelo que ganhou destaque na pandemia do Coronavírus e se popularizará depois do seu fim (NAVARINI; PEREIRA, 2021). Um levantamento feito pelo *Great Place to Work*, em outubro de 2021, mostrou que 64,7% dos entrevistados preferem o trabalho híbrido, ao passo que 16,4% optariam pelo *home office*, e apenas o restante, pelo presencial. Como principais pontos positivos e negativos, respectivamente, que motivam a adoção do modelo híbrido, tem-se a maior qualidade de vida, produtividade e redução de custos,

ao passo que há também a dificuldade de comunicação e integração, infraestrutura insuficiente e danos à saúde mental (NAVARINI; PEREIRA, 2021).

### **2.3 Distinção tarefa x atividade e carga de trabalho**

Na perspectiva da Ergonomia da Atividade, a distinção de tarefa e atividade é um conceito fundamental para o entendimento do estudo do trabalho. A palavra tarefa, segundo Falzon (2007), abrange um sentido na forma de como uma organização se impõe ao trabalhador para atingir seus objetivos: o conjunto de prescrições, regras e modos operatórios da produção. Desse modo, segundo o autor, a tarefa atua como referência a como o trabalhador deve executar seu trabalho seguindo as diretrizes organizacionais.

Paralelamente a isso, o conceito de atividade se baseia no conjunto de estratégias utilizadas em situações reais do trabalho. É o modo de como os resultados são obtidos e os meios (ações, decisões, etc.) adotados para efetuar a tarefa (GUÉRIN et al., 2001).

Fica claro afirmar, assim, que o trabalhador não é apenas um executor das prescrições organizacionais, mas atua também como um operador dinâmico, que tem bagagem histórica, conhecimentos específicos e estratégias de operações para encarar possíveis adversidades e conseqüentemente concluir suas tarefas (GUÉRIN et al., 2001).

Em resumo, tarefa é o que se deve fazer, o que se espera do trabalhador, e, em um contexto geral, não considera as adversidades inesperadas. Já a atividade, baseia-se no que efetivamente se faz.

Detalhando mais sobre alguns assuntos acerca do trabalho, tem-se o estudo sobre a carga de trabalho. Esse termo apresenta-se com dois sentidos diferentes: nível de exigência e conseqüências de uma tarefa. Ou seja, a carga de trabalho refere-se tanto para os constrangimentos e requisitos imposto por uma tarefa, quanto para as circunstâncias que uma atividade se desenvolve. É “o esforço resultante entre os constrangimentos da tarefa e os recursos do indivíduo, que ocorrem na execução da atividade” (FALZON; SAUVAGNAC, 2007, p. 143).

Em relação a isso, pode-se citar alguns problemas na realização das atividades, pois é necessário esforço advindo dos constrangimentos da tarefa e dos recursos do indivíduo. A fadiga é um exemplo de problema, em que o trabalhador se encontra em um nível de perda temporária de eficiência do trabalho causado por um esforço (FALZON, 2007). Além disso, pode-se citar o estresse, em que aparece quando não há 100% do indivíduo reestabelecido após um desequilíbrio causado pelo esforço. Por conseqüência dessas situações, o trabalhador pode chegar a um esgotamento emocional e baixo sentimento de realização profissional.

## **2.4 Carga mental de trabalho**

A psicodinâmica do trabalho, para o autor Dejours (1987) se baseia em descrever a relação entre a saúde mental e o trabalho, em que aponta a relação do trabalhador com a organização do trabalho como determinante do sofrimento mental. Este tema tem como um exemplo de estudo a carga psíquica de trabalho, que tem como definição “o perigo principal é o de um subemprego de aptidões psíquicas, fantasmáticas ou psicomotoras, que ocasiona uma retenção da energia pulsional, o que constitui precisamente a carga psíquica do trabalho” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 21).

Assim, ela está relacionada aos vários aspectos das condições de trabalho, como os racionais e afetivos que interferem na carga mental do trabalhador. Nessa situação, o trabalhador desconhece meios para amenizar a tensão psíquica advinda desses elementos, que culmina em prejuízos na vida profissional e pessoal, e uma vez que está sobrecarregado mentalmente, pode desenvolver adoecimentos psíquico e físicos (JUNIOR; COELHO, 2007).

A carga psíquica do trabalho funciona como um operador dos componentes físicos e cognitivos (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 23). O componente cognitivo não é descrito em palavras. As habilidades e compromissos são implícitos, porém, fundamentais para que o trabalhador realize seu trabalho de forma eficaz. Contudo, esses componentes por serem tácitos acabam gerando angústia e receio por conta da possibilidade de insucesso no processo do trabalho, como incidentes, etc. Em outras palavras, o componente cognitivo se pauta na transgressão de normas para o sucesso do trabalho, o que faz com que o trabalhador se sinta vulnerável, exposto a possibilidade de insucesso, que poderia acarretar em punições (DEJOURS, 1999).

Em resumo, para Dejours (1987), a liberdade do trabalhador é uma condição fundamental para se ter estabilidade psicossomática. A carga psíquica do trabalho aumenta a medida que a liberdade de organização do trabalho diminui, e com isso, há o sofrimento.

## **3. Metodologia da pesquisa**

A pesquisa pode ser definida como descritiva e exploratória, a qual proporciona uma visão ampla e geral dos fatos (GIL, 2002). Foi realizada por meio de um estudo de caso em uma empresa do setor de adquirência a partir da percepção dos trabalhadores que passaram pelo modelo *home office*. No estudo de caso busca-se respostas para o “como?” “E o “por quê?” das atividades realizadas (YIN, 2015).

Os resultados apresentados foram baseados em dados quantitativos e qualitativos, resultantes da aplicação de questionário e entrevistas com os trabalhadores (gestores e outros

trabalhadores). Os dados foram relacionados aos impactos positivos e negativos das mudanças causadas pela modalidade de trabalho a distância em relação ao trabalho presencial. Buscou-se comparar essas modalidades para indicar vantagens e desvantagens dos modelos.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas as seguintes fases:

- i. Revisão teórica: estudo das normas e leis trabalhistas a respeito da modalidade do *home office* (fontes de pesquisa: portais governamentais) e leitura de artigos científicos (fontes de pesquisa: repositórios e portais científicos tais como SciELO, *Web of Science* e Google Acadêmico);
- ii. Elaboração do questionário (APÊNDICE A): construção do questionário a partir da revisão teórica. Formulário *on line*;
- iii. Elaboração do roteiro das entrevistas (APÊNDICE B): construção do roteiro de entrevistas a partir das respostas do questionário (levantamento da percepção dos trabalhadores);
- iv. Coleta de dados: descrição geral do *home office* e trabalho presencial (aspectos organizacionais, físicos e cognitivos), aplicação dos questionários e aplicação das entrevistas;
- v. Análise dos questionários e entrevistas: a análise buscou responder ao objetivo da pesquisa a partir dos conceitos da literatura.

A pesquisa baseada em dados quantitativos foi aplicada para 58 pessoas, sendo composta por funcionários que exercem atividades administrativas e atuam em uma empresa do ramo de tecnologia de pagamentos. As entrevistas ocorreram com 7 funcionários da empresa por chamadas de voz e por chamadas de vídeo. As chamadas de voz foram viabilizadas pela ferramenta WhatsApp, e as de vídeo, pelo *Teams*, que tiveram, em média, 20 minutos de duração. Os registros das informações foram feitos através da anotação das respostas em blocos de notas.

#### **4. Resultados e discussões**

O estudo de caso se deu a partir de uma empresa brasileira de serviços financeiros líder do ramo, sendo ela responsável por capturar, transmitir e liquidar as transações financeiras com cartão de débito e crédito. Com mais de 20 anos de existência, possui atualmente mais de um milhão de clientes localizados em cinco mil cidades do Brasil.

O *home office*, para a empresa de aquisição em questão, começou a ser utilizado devido ao advento da pandemia do Coronavírus, em meados do ano de 2020. Com a melhoria do quadro pandêmico e retomada das atividades presenciais no Brasil, a empresa estabeleceu,

com base em pesquisas feitas previamente no decorrer do ano, o modelo híbrido. Assim, determinou-se algumas prescrições para os trabalhadores, tais quais:

- i. O modelo é o híbrido (3 dias remotos e 2 dias presenciais). A flexibilidade e eventuais de exceções de aplicação do modelo deverão ser definidas com a liderança, que avaliará a realidade de cada área e atividade;
- ii. Não haverá uma escala fixa de trabalho presencial definida pela empresa. As equipes poderão alternar ao longo dos dias;
- iii. As despesas de deslocamentos de colaboradores do modelo 100% *home office* ou que estejam temporariamente fora da sua cidade-sede não serão custeadas pela empresa;
- iv. Para ir ao escritório, o trabalhador deve estar 100% imunizado com as doses da vacina;
- v. O benefício fretado e estacionamento são destinados apenas aos trabalhadores dos modelos *full* presencial e híbrido.

Afim de conhecer a vivência dos trabalhadores acerca de suas experiências profissionais antes e durante a pandemia do Coronavírus, a seguir são apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa, obtidos a partir da aplicação de formulário e realização de entrevistas entre os funcionários da empresa em questão.

#### **4.1. Formulário online**

A amostra do formulário online aplicado contou com respostas dos funcionários que atuam no regime híbrido de trabalho. Ocupavam diferentes cargos e níveis hierárquicos na empresa, desse modo, se tornou possível conhecer as percepções advindas de diferentes realidades.

O formulário online obteve 58 respostas dos funcionários, dentre eles, a maioria eram mulheres. Os participantes tinham entre 18 a 45 anos e detinham de uma renda familiar per capita de 1 a 14 salários mínimos por mês.

Foi perguntado, no formulário, o nível de cargo na empresa e há quanto tempo lá trabalhava, tendo funcionários do nível 1 (estagiários) ao 12 (analistas e gerentes) nas respostas. Também, haviam funcionários que estavam na empresa de 1 a 8 anos ou mais. Por fim, foi perguntado se os trabalhadores já haviam trabalhado presencialmente na empresa atual antes da pandemia causada pelo Coronavírus, conforme apêndice A.

Em linhas gerais, 32 participantes pertenciam ao sexo feminino, e o restante, 26, ao sexo masculino. 58,6%, ou seja, 34 funcionários respondentes da pesquisa tinham entre 18 e 25 anos

de idade, 11 funcionários de 26 a 30 anos, 2 funcionários de 31 a 35 anos, e, por fim, 11 funcionários tinham entre 36 e 45 anos de idade. A renda familiar per capita mensal dos participantes, em salários mínimos, variou de 1 a 14 ou mais, sendo que 51,7% deles recebiam de 2 a 5 salários mínimos.

Além disso, foi questionado a respeito do nível hierárquico que os funcionários assumiam na empresa. 62,1%, ou 36 deles, estavam na posição no nível 1 ao 5, representando estagiários e gerentes de negócios. 11 trabalhadores estavam no sétimo ao nono nível, atuando como analistas juniores, analistas plenos e gerentes de negócios. O restante, 11 funcionários, assumiam níveis mais altos, do décimo ao décimo segundo, atuando como analistas seniores, gerentes estaduais e gerentes regionais.

Também, foi questionado sobre o tempo de permanência na empresa. A maior parte deles, 56,9%, estavam em média há um ano contratados. 15 funcionários estavam de 2 a 3 anos na empresa, 7 funcionários de 4 a 5 anos, 1 estava de 6 a 7 anos, e por fim, 2 funcionários estavam empregados há mais de 8 anos.

Por fim, 38 trabalhadores nunca tinham trabalhado presencialmente na empresa antes da pandemia do Coronavírus. Em contrapartida, 20 deles já tinham vivenciado o trabalho no modelo presencial.

Na aplicação do formulário online houve uma segmentação das perguntas: na primeira seção haviam perguntas sobre o trabalho *home office* adotado na empresa e em seguida houveram as mesmas perguntas, porém voltadas para o modelo de trabalho presencial. Os questionamentos foram nivelados de 1 a 5, sendo 1 para extremamente insatisfeito a respeito do tema questionado e 5 para extremamente satisfeito.

De modo geral, 37 funcionários (63,8%) assumiram estar extremamente satisfeitos com o modelo *home office* adotado pela empresa, seguido de 16 deles (27,6%) o avaliando com nota 4. Em contrapartida, dois funcionários (3,4%) estavam extremamente insatisfeitos com o modelo.

As respostas acerca da produtividade no modelo seguiram pela mesma linha: 30 funcionários (51,7%) estavam extremamente satisfeitos com sua produtividade no *home office*. 19 funcionários (32,8%) avaliaram sua produtividade no *home office* como nota 4. Apenas 3 funcionários a avaliaram com notas 1 e 2. Acerca do trabalho em equipe assumido no *home office*, a maioria dos funcionários (41,4%) avaliaram como nota 4, não sendo 100% satisfeito, porém o consideravam muito bom. 18 trabalhadores (31%) estavam extremamente satisfeitos com sua performance de trabalho em equipe no *home office*, e apenas 1 funcionário estava extremamente insatisfeito com seu desempenho.

As opiniões sobre o quanto um funcionário se sente reconhecido no modelo de trabalho *home office* foram mais variadas: 17 trabalhadores (29,3%) se sentiam extremamente reconhecidos no modelo. 16 deles avaliaram seu reconhecimento obtido como nota 4, 17 com nota 3, 6 com nota 2, e 2 funcionários se sentiam extremamente não reconhecidos no modelo *home office*. Por fim, as principais dificuldades no modelo de trabalho *home office* também foram questionadas. A maioria dos funcionários (51,7%) relataram a falta de comunicação eficiente com seus colegas de equipe, seguido de 41,4% deles com queixa sobre o excesso de trabalho existente no modelo. Assim como afirmado por Costa (2007), quando o ambiente da residência também é o do trabalho, as ferramentas corporativas são facilmente acessadas, o que possibilita extensão da jornada de trabalho e aumento das atividades realizadas. Por fim, 12,1% dos respondentes não possuíam nenhuma dificuldade no *home office*.

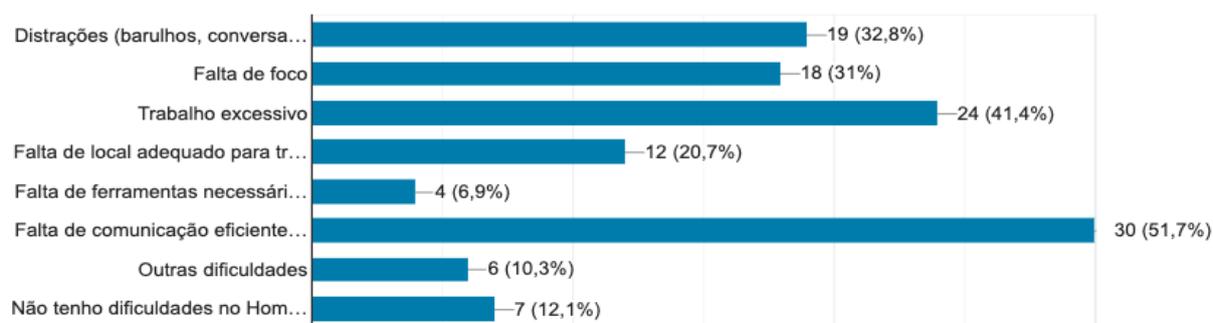


Figura 1 – Dificuldades encontradas no *home office*.

Fonte: Elaboração própria.

A seção seguinte fez referência a questionamentos acerca do trabalho no modelo presencial da empresa. 23 trabalhadores (39,7%) assumiram estar extremamente satisfeitos como modelo presencial vivenciado. 31% deles avaliaram o modelo como nota 3. Nenhum funcionário estava extremamente insatisfeito com este modelo.

Em relação a produtividade no trabalho presencial, 19 funcionários (32,8%) estavam extremamente satisfeitos, 16 (27,6%) a avaliaram como nota 4 e 18 (31%) como nota 3. Novamente, nenhum funcionário estava extremamente insatisfeito em relação a sua produtividade no trabalho presencial.

Sobre o trabalho em equipe nos escritórios, a grande maioria dos funcionários (67,2%) estava extremamente satisfeita com sua performance. Dos 58 entrevistados, nenhum avaliou com notas 1 e 2 para seu desempenho de trabalho em equipe no trabalho presencial. 42 respondentes (72,4%) avaliaram com notas 4 e 5 para a sensação de ser reconhecido no modelo de trabalho presencial. Apenas 5 funcionários (8,6%) avaliaram seu reconhecimento no modelo

com notas 1 e 2. Assim como afirmado por Oliveira (2017), o alto índice de notas positivas para o reconhecimento no trabalho presencial advém de um dos problemas causados pela ausência do ambiente corporativo, em que os teletrabalhadores são esquecidos pela empresa, ocasionando menores chances de serem reconhecidos.

Dentre as principais dificuldades encontradas no modelo de trabalho nos escritórios, 43 respondentes (74,1%) assumiram ser devido a distância entre casa e trabalho. 32 funcionários (55,2%) alegaram ter dificuldade no trabalho presencial devido a distrações (barulho, conversa, etc.), e 22 (37,9%) sofrem com a tensão vivenciada nos escritórios. Apenas 4 funcionários (6,9%) não têm dificuldade nesta modalidade.

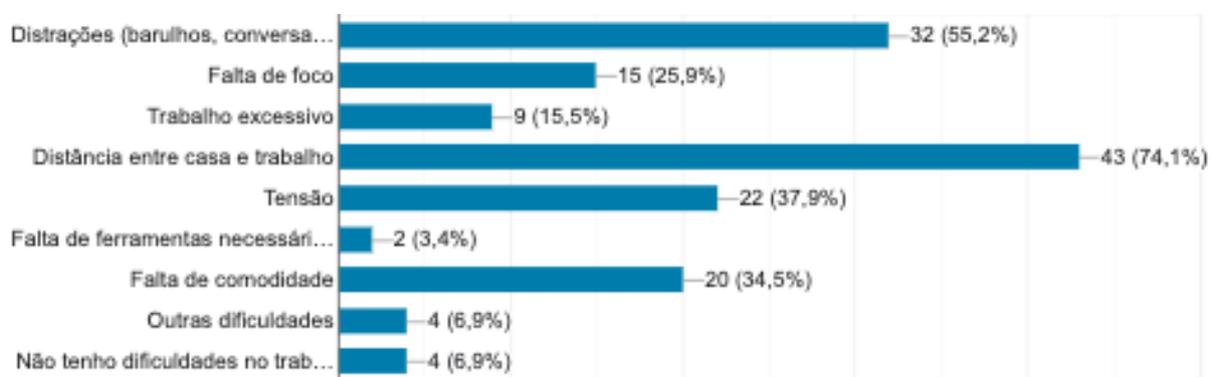


Figura 2: Dificuldades encontradas no trabalho presencial.  
Fonte: Elaboração própria.

Por fim, os trabalhadores definiram quantos dias por semana consideram bom para aderir ao trabalho no modelo presencial. 23 respondentes (39,7%) consideram bom a ida aos escritórios de 2 a 3 dias na semana. Outros 23 respondentes definiram como 1 dia na semana sendo bom para o trabalho presencial. E 12 funcionários (20,7%) consideram bom nenhum dia da semana para aderir ao trabalho presencial.

Além disso, se os funcionários pudessem escolher um modelo de trabalho ideal, 19 deles (32,8%) escolheriam o *home office*. A outra parcela (67,2%), escolheria o modelo híbrido como trabalho ideal. Assim como afirmado por Navarini e Pereira (2021), tem-se que o trabalho híbrido cada vez mais ganha popularidade com o fim da pandemia do Coronavírus. Nenhum respondente alegou escolher o trabalho presencial como ideal.

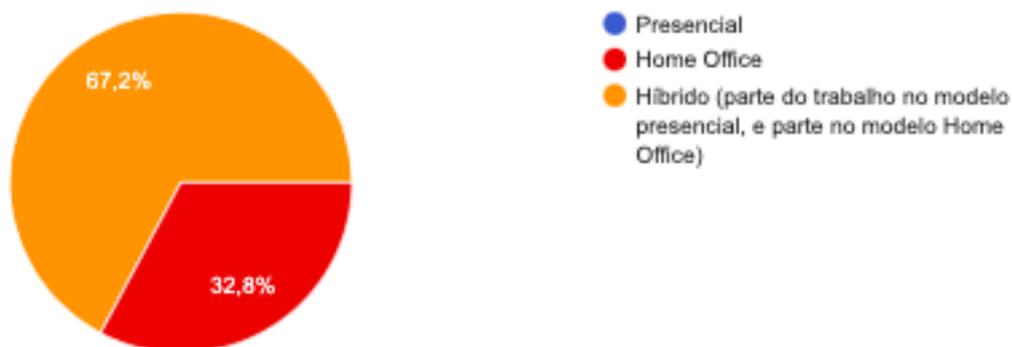


Figura 3: O modelo de trabalho ideal.

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2. Entrevistas

A amostra da entrevista escolhida para a pesquisa foi composta por 7 trabalhadores, 4 homens e 3 mulheres, que adotavam o regime do trabalho híbrido. Todos os 7 funcionários moravam e atuavam no estado de São Paulo, possuíam de 23 a 34 anos de idade e tinham de 3 meses a 4 anos de empregabilidade na empresa atual. Além disso, assumiam níveis de cargo que variaram do 1 (estágio) ao 10 (analista sênior). Na tabela a seguir encontram-se as características principais dessa amostra.

TABELA 1 – Características da amostra

IDENTIFICAÇÃO	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	NÍVEL DO CARGO	TEMPO NA EMPRESA
T1	M	25	Solteiro	9	1 ano e 8 meses
T2	M	24	Solteiro	7	1 ano e 10 meses
T3	F	23	Solteiro	1	1 ano e 6 meses
T4	F	26	Solteiro	8	1 ano e 7 meses
T5	M	29	Solteiro	1	3 meses
T6	F	34	Casado	10	4 anos
T7	M	25	Solteiro	1	9 meses

Fonte: Elaboração própria.

Após as perguntas iniciais de contextualização do funcionário, primeiramente, foi questionado sobre a percepção dos trabalhadores acerca das vantagens e desvantagens do modelo híbrido de trabalho. Em relação as vantagens, as respostas foram bem variadas: flexibilidade de não precisar ir todos os dias ao escritório, autonomia para escolher quando ir presencialmente, socialização com colegas de trabalho e possibilidade de conciliar tarefas extra corporativas. Esta última, assim como afirma Tietze (2005), o tempo em trabalho é conciliado

com atividades domésticas, tendendo a confundir e mesclar os limites de tempo destinados a cada atividade.

As desvantagens foram mais homogêneas. Os trabalhadores relataram serem mais eficientes no escritório do que em casa e ficarem submetidos a longas jornadas no regime *home office*. Além disso, 4 dos 7 funcionários citaram o deslocamento até o escritório como uma desvantagem presente no modelo híbrido.

Em relação a satisfação do nível de conforto em ambos os locais de trabalho, escritório e casa, apenas dois entre sete trabalhadores relataram não estarem 100% confortáveis no escritório. Três deles ainda comentaram que por mais que o trabalho no escritório seja confortável, em casa se torna mais. Por fim, um trabalhador relatou grande incômodo no trabalho *home office*, muito motivado pela falta de um local adequado para realizar suas atividades profissionais.

A comunicação adequada entre líderes e colegas de equipe foi questionada entre os entrevistados. 5 entre os 7 respondentes acreditam ter uma comunicação eficiente, rápida e fluida com seus pares e gestores no regime *home office*. Um dos 5 satisfeitos ressaltou que hoje em dia a comunicação é eficiente, porém em meses anteriores houveram pequenos conflitos na área por conta disso. Por fim, 2 entrevistados relataram que, por mais que a comunicação neste regime não seja péssima, ela é falha para assuntos que necessitam de resposta imediata: problema que não acontece dentro dos escritórios.

A respeito de melhorias que poderiam acontecer no regime *home office*, 4 funcionários comentaram sobre o local inapropriado que realizam suas atividades. Um trabalhador citou que necessitaria ter pausas e respeito a jornada máxima de trabalho diária. Outro comentou sobre sua concentração que é prejudicada neste regime. Por fim, um trabalhador alegou que não precisaria de melhorias no modelo de trabalho *home office*. Já em relação a melhorias que poderiam acontecer no regime presencial, 3 trabalhadores alegaram estar 100% satisfeitos com as condições atuais. Já outros dois funcionários citaram problemas de concentração ocasionada pelo ambiente. Um respondente comentou sobre o conforto das instalações, que poderiam ser mais ergonômicas. Por fim, um último funcionário relatou que sua rotina poderia ter mais flexibilidade e autonomia, com o poder de escolha de quando ir ou não ao escritório.

A percepção pessoal do rendimento do trabalho também foi questionada. 3 respondentes alegaram ter seu rendimento piorado no regime *home office*. Em contrapartida, 3 funcionários tiveram opiniões contrárias: seus rendimentos são melhores no regime *home office*. Por fim, um trabalhador alegou que seu rendimento em ambos os modelos de trabalho, pois há tipos de distrações diferentes em cada um.

Sobre as idas ao escritório que os trabalhadores consideram ideal, 4 deles optaram por apenas uma vez na semana. Dentre as motivações da resposta, pode-se citar: tempo de deslocamento muito grande, e interações pessoais e trabalhos em grupo são suficientes para serem concentradas em um único dia na semana. Dois funcionários responderam que duas vezes por semana seria ideal para se deslocar ao escritório. A motivação para tal resposta se deu, novamente, devido a distância de deslocamento, trânsito e custo. Apenas um funcionário optaria por 3 idas ao escritório semanalmente. Pode-se citar que a motivação para a resposta advém da falta de local adequado para exercer o trabalho em casa e pela importância da interação interpessoal.

Em relação a melhorias que o sistema de trabalho híbrido trouxe na rotina, as respostas foram bem variadas: autonomia de não ter a obrigatoriedade de todos os dias presenciais, flexibilidade para conciliar compromissos extraprofissionais, diminuição de gastos de locomoção e alimentação, diminuição da rotina estendida por não ter que passar longas horas no percurso ao escritório e aumento da produtividade. Além disso, um ganho de qualidade de vida e possibilidade de vivenciar mais momentos familiares, assim como já afirmavam Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017).

Por fim, foi perguntado aos entrevistados o que a empresa poderia oferecer para agregar na produtividade no sistema híbrido. Quatro trabalhadores citaram ajuda de custo para as idas ao escritório, como reembolsos, estornos de combustível, etc. Um funcionário citou que uma mesa de escritório seria interessante. Por fim, outros dois, comentaram estar satisfeitos com os benefícios recebidos pela empresa.

### **4.3. Considerações dos resultados**

O quadro abaixo apresenta os relatos dos questionários e das entrevistas, identificando os principais apontamentos e as percepções dos trabalhadores da empresa de aquisição estudada:

QUADRO 1 – Percepções dos trabalhadores

<b>Categoria analisada</b>	<b>Principais apontamentos</b>
<b>Tempo de empresa</b>	82% dos respondentes tinham até 3 anos de permanência na empresa estudada.
<b>Produtividade</b>	Os respondentes se sentem extremamente mais satisfeitos com sua produtividade quando o regime de trabalho é o <i>home office</i> .
<b>Trabalho em equipe</b>	Os respondentes se sentem extremamente mais satisfeitos com sua performance de trabalho em equipe no modelo presencial.
<b>Reconhecimento</b>	Os respondentes se sentem extremamente mais reconhecidos no modelo presencial em comparação ao <i>home office</i> .
<b>Distrações</b>	Os respondentes se sentem mais distraídos com barulhos, conversas, etc, no modelo presencial em relação ao <i>home office</i> .
<b>Trabalho excessivo</b>	Os respondentes se sentem com maior carga de trabalho no modelo <i>home office</i> em relação ao modelo presencial.
<b>Dificuldades no trabalho presencial</b>	As maiores dificuldades relatadas no modelo de trabalho presencial, em ordem decrescente, foram: distância entre casa e escritório, distrações e tensão.
<b>Dificuldades no <i>home office</i></b>	As maiores dificuldades relatadas no modelo de teletrabalho, em ordem decrescente, foram: comunicação ineficiente, trabalho excessivo e distrações.
<b>Modelo híbrido: vantagens e desvantagens</b>	Flexibilidade na rotina seria a principal vantagem do modelo. Já as principais desvantagens se caracterizaram pela menor eficiência e longas jornadas de trabalho quando em <i>home office</i> .
<b>Melhorias a serem implantadas</b>	A maioria dos funcionários entrevistados alegou necessitar de melhorias no seu local de trabalho de casa.
<b>Melhorias advindas do sistema híbrido</b>	Autonomia, flexibilidade, diminuição de gastos, qualidade de vida e aumento da produtividade.
<b>Oferecimentos pela empresa</b>	Ajuda de custo para idas ao escritório.
<b>Regime de trabalho</b>	Em geral, os respondentes se sentem extremamente mais satisfeitos quando o regime de trabalho é o <i>home office</i> .

Fonte: Elaboração própria.

A partir das respostas obtidas pelo questionário e entrevistas, o quadro seguinte traz as três modalidades de trabalho: presencial, *home office* e híbrido, comparando as suas principais vantagens. Assim, sintetiza os desejos e percepções acerca do que o trabalho híbrido pode oferecer para suprir as desvantagens das outras duas modalidades.

QUADRO 2 – Comparação das vantagens das modalidades de trabalho

<b>Categoria analisada</b>	<b>Presencial</b>	<b>Home Office</b>	<b>Híbrido</b>
<b>Produtividade</b>		✓	✓
<b>Trabalho em equipe</b>	✓		✓
<b>Reconhecimento</b>	✓		✓
<b>Concentração</b>		✓	✓
<b>Jornada regular de trabalho</b>	✓		✓
<b>Descontração</b>		✓	✓
<b>Comunicação</b>	✓		✓
<b>Economia de tempo no trânsito</b>		✓	✓
<b>Economia financeira</b>		✓	✓
<b>Autonomia e flexibilidade</b>			✓
<b>Qualidade de vida</b>			✓

Fonte: Elaboração própria

## 5. Conclusão

Esta pesquisa, baseada em um estudo de caso em uma empresa de adquirência, teve como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do trabalho presencial e do *home office* frente ao novo cenário pós pandêmico do ambiente de trabalho.

Com os resultados obtidos pelo formulário e entrevistas, tem-se, como principais vantagens do trabalho presencial, o trabalho em equipe e a sensação de eficiência nas tarefas realizadas despertada entre os funcionários da empresa. Já no *home office*, as principais

vantagens seriam a flexibilidade na rotina, podendo conciliar compromissos extraprofissionais durante o dia a dia, e a diminuição de gastos com locomoção.

Em relação as desvantagens, a principal queixa existente no trabalho presencial foi o deslocamento até o escritório, em que os trabalhadores enfrentam longas distâncias, gastos e trânsito intenso. Já no *home office*, os profissionais ficam submetidos a jornadas estendidas pelo trabalho excessivo e à comunicação ineficiente com colegas de equipe.

Com isso, segundo a maioria dos participantes do estudo de caso da empresa estudada, a preferência pelo modelo de trabalho ideal, caso pudessem escolher, é o híbrido, em que concilia as vantagens do modelo presencial e do *home office*.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato da utilização de um estudo de caso e, desse modo, o impedimento da generalização dos resultados devido a quantidade limitada de respostas obtidas. Para conclusões mais precisas, recomenda-se o estudo de caso com maior quantidade de respondentes.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L., ADERALDO, C. V. L. & LIMA, A. C. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. 2016. 23f. Tese (Mestrado em educação) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

ALLEN, T.; GOLDEN, T.; SHOCKLEY, K. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1529100615593273>.

APGAR, M. **The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work**. Harvard Business Review, 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/05/the-alternative-workplace-changing-where-and-how-peoplework>>. Acesso em: 01 mar. 2022.

BIGARELLI, B. et al. **Companhias desistem do *home office* em tempo integral**. Valor Econômico, 2020. Disponível em:

<<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/11/19/companhias-desistem-do-homeoffice-em-tempo-integral.ghtml>>. Acesso em: 15/03/2022.

BRASIL. Secretaria Geral. Subchefia para assuntos jurídicos. **Lei Nº 13.467**. 2017.

COSTA, I. S. A. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades**. 2007. Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rap/a/6m3FZKkkjb5GVBzYtVczpVk/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em: 15 mar. 2022.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. [s. L.]: Cortez, 1987. 168 p.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

EXAME. **Para a Microsoft, 2021 será o ano do Teams**. Disponível em: <<https://exame.com/tecnologia/para-a-microsoft-2021-sera-o-ano-do-teams/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Blücher, 2007.

FALZON, P.; SAUVAGNAC, C. **Carga de trabalho e estresse**. In: FALZON, P. *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blücher, 2007. p. 141-154.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática da ergonomia. São Paulo: Blucher, 2001.

HUCK, P. Infant Mortality and Living Standards of English Workers During the Industrial Revolution. **The Journal of Economic History**, v. 55, n. 3, p. 528–550, 1995.

INFOMONEY. **Home office: produtividade aumenta, mas ainda falta equilíbrio entre vida e trabalho**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/carreira/home-office-produtividade-aumenta-mas-ainda-falta-equilibrio-entre-vida-e-trabalho/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

JUNIOR, L.F.F.R.; COELHO, M. O trabalhador e o seu trabalho: as consequências desta relação na qualidade de vida do sujeito. In: RESUMO ISSN 1981 – 4321, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do XIV encontro nacional...** Rio de Janeiro: ABRAPSO, 2007.

MICROSOFT. **Um olhar sobre o bem-estar dos trabalhadores, seis meses após o início da pandemia**. Disponível em: <<https://news.microsoft.com/pt-br/um-olhar-sobre-o-bem-estar-dos-trabalhadores-seis-meses-apos-o-inicio-da-pandemia/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

NAVARINI, M.P.; PEREIRA, M.S.C.P. **Modelo de trabalho híbrido**: Análise dos impactos e perspectivas. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

NILLES, J.M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. Tradução Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, D.R.; **Do fim do trabalho ao trabalho sem fim**: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em *Home Office*. 2016. Tese de doutorado – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia...** Porto Alegre: Zouk, 2011b. p. 414-418.

SAKUDA, L.O., VASCONCELOS, F. C. **Teletrabalho**: Desafios e Perspectivas. 2005. 11 f. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization Change Management**, p.48-62, 2005.

VALOR INVESTE. **Trabalho híbrido é tendência e deve ser modelo no pós-pandemia**. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/10/07/trabalho-hibrido-e-tendencia-e-deve-ser-modelo-no-pos-pandemia.ghtml>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

## **APÊNDICE A: Questionário (perguntas para o formulário online)**

<https://forms.gle/FKLmmhnB3ynCCvbs6>

### **1) Sexo:**

Feminino  
Masculino  
Prefiro não declarar

### **2) Idade:**

18-25  
26-30  
31-35  
36-45  
46-65  
66+

### **3) Renda familiar per capita:**

1 salário mínimo  
2-5 salários mínimos  
6-9 salários mínimos  
10-13 salários mínimos  
Mais que 14 salários mínimos

### **4) Nível na empresa:**

1-5  
7-9  
10-12  
13-15  
Acima de 16

### **5) há quanto tempo trabalha na empresa atual:**

1 ano  
2-3 anos  
4-5 anos  
6-7 anos  
8+ anos

### **6) trabalhou presencialmente na empresa atual antes da pandemia?**

Sim  
Não

### **7) de uma maneira geral, avalie o modelo home office da empresa:**

Extremamente insatisfeito  
Um pouco insatisfeito  
Nem satisfeito, nem insatisfeito  
Um pouco satisfeito  
Extremamente satisfeito

### **8) de uma maneira geral, avalie o modelo de trabalho presencial da empresa:**

Extremamente insatisfeito

Um pouco insatisfeito  
Nem satisfeito, nem insatisfeito  
Um pouco satisfeito  
Extremamente satisfeito

**9) avalie sua produtividade no trabalho presencial:**

Extremamente insatisfeito  
Um pouco insatisfeito  
Nem satisfeito, nem insatisfeito  
Um pouco satisfeito  
Extremamente satisfeito

**10) avalie sua produtividade no trabalho home office:**

Extremamente insatisfeito  
Um pouco insatisfeito  
Nem satisfeito, nem insatisfeito  
Um pouco satisfeito  
Extremamente satisfeito

**11) avalie sua performance em trabalho em equipe no trabalho presencial:**

Extremamente insatisfeito  
Um pouco insatisfeito  
Nem satisfeito, nem insatisfeito  
Um pouco satisfeito  
Extremamente satisfeito

**12) avalie sua performance em trabalho em equipe no trabalho home office:**

Extremamente insatisfeito  
Um pouco insatisfeito  
Nem satisfeito, nem insatisfeito  
Um pouco satisfeito  
Extremamente satisfeito

**13) o quanto você se sente reconhecido no modelo de trabalho home office:**

Extremamente não reconhecido  
Um pouco reconhecido  
Nem reconhecido nem não reconhecido  
Um pouco reconhecido  
Extremamente reconhecido

**14) o quanto você se sente reconhecido no modelo de trabalho presencial:**

Extremamente não reconhecido  
Um pouco reconhecido  
Nem reconhecido nem não reconhecido  
Um pouco reconhecido  
Extremamente reconhecido

**15) assinale as principais dificuldades no modelo de trabalho presencial:**

Distrações (barulhos, conversa, etc)  
Falta de foco

Distância entre casa e trabalho  
Trabalho excessivo  
Tensão  
Falta de comodidade  
Falta de ferramentas necessárias para o trabalho

**16) assinale as principais dificuldades no modelo de trabalho home office:**

Distrações (barulhos, conversa, etc)  
Falta de foco  
Trabalho excessivo  
Sem local adequado para trabalho  
Falta de ferramentas necessárias para o trabalho  
Falta de comunicação eficiente com colegas de trabalho

**17) Quantas vezes por semana considera bom para aderir ao trabalho presencial:**

0 vezes  
1 vezes  
2-3 vezes  
4-5 vezes

**18) se pudesse escolher um modelo de trabalho, seria:**

Híbrido  
Presencial  
Home office

**APÊNDICE B: Entrevista (Roteiro da entrevista)**

1. Nível do cargo, Idade, Sexo, há quanto tempo está na empresa.
2. Quais foram as vantagens e desvantagens que você sentiu com o modelo híbrido?
3. Você está satisfeito com o nível de conforto em seu local de trabalho físico? E do home office?
4. Você acha que há comunicação adequada de seus colegas e líderes de equipe no trabalho home office?
5. O que poderia melhorar no seu trabalho home office/presencial?
6. Você acha que seu rendimento é o mesmo em casa? Melhor? Pior?
7. Quantas vezes por semana acha que seria o ideal para ir presencialmente? Por que?
8. O que você acha que o sistema híbrido melhorou na sua rotina?
9. O que a empresa poderia oferecer para agregar mais a sua produtividade no sistema híbrido? Ou até home office 100%.