

# O trabalho híbrido pós pandemia: estudo de caso com trabalhadores de uma empresa do setor financeiro

*The future of post pandemic hybrid work: a case study with workers from a financial sector company*

Thiemi Yamamoto Sakihama Novaes<sup>1</sup> thiemiysn@estudante.ufscar.br

Andréa Regina Martins Fontes<sup>2</sup> afontes@ufscar.br

<sup>1,2</sup> Departamento de Engenharia de Produção de Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil, depso@ufscar.br

**Resumo:** Surge em um contexto pós pandêmico pandemia, a facilitação e maior aderência ao trabalho remoto, o trabalho flexível, antes com poucos adeptos. Nesta pesquisa buscou-se entender, dentro de um nicho específico, qual é a tendência, preferências e principais dificuldades e vantagens da aderência ao trabalho híbrido de trabalhadores de uma empresa do setor financeiro. O presente estudo comparou as experiências pessoais de dez funcionários entrevistados em regime trabalho híbrido com a teoria pesquisada, buscando dados tanto dentro, quanto fora do Brasil para buscar entender então, quais são os principais motivos que levam a uma específica preferência dos trabalhadores da empresa. Os resultados, permitiram então concluir que o sucesso da modalidade de trabalho híbrido, está vinculado à maior flexibilidade no dia a dia como também o aproveitamento de maneira mais eficiente as horas do dia.

**Palavras-chave:** teletrabalho, *home office*, pandemia, COVID-19, setor financeiro, banco de investimento.

**Abstract:** *In a post pandemic the context, the facilitation and greater adherence to remote work, flexible work, before with few supporters arises. In this research, it was sought, within a specific niche, which was de tendency, preferences, main difficulties and advantages of adherence to the hybrid work, of workers in the financial sector. The present study compared experiences of ten workers under a hybrid work regime interviewed, with the researched theory, searching data both inside and outside Brazil seeking to understand what are the main reasons that lead to a specific preference of the company's workers. The results, allowed to discover that the success of this type of hybrid work is linked to the flexibility in daily basis and also the use of the hours of the day in a more efficient way.*

**Keywords:** telework, *home office*, pandemic, COVID-19, financial sector, investment bank.

## **1. INTRODUÇÃO**

O cenário da pandemia global do covid-19 levou a população mundial a aderir ao distanciamento social para barrar a transmissão do vírus, seguindo a recomendação da OMS (Organização Mundial da Saúde) em 11 de março de 2020, quando a Covid-19 foi caracterizada pela mesma como Pandemia (OPAS, 2020). E com esse distanciamento, trabalhadores também passaram a não poder frequentar os escritórios e a ter que trabalhar de casa ou até a não trabalhar em algumas situações, sendo afastados.

Diante da vacinação, a pandemia vem reduzindo a transmissibilidade e diversos aspectos podem ser levantados acerca do futuro da modalidade de trabalho híbrido em um horizonte próximo, pós pandemia.

Nem todas as descrições de trabalhos foram passíveis a adaptação ao teletrabalho quando levamos em conta setores que necessitam do trabalho presencial, como hospitais, por exemplo. Além disso, há de se discutir regras a serem estabelecidas para que o trabalhador possa estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal quando em regime de teletrabalho (ARAÚJO et al., 2020).

Nesse sentido, pode-se levantar algumas questões norteadoras: o Brasil possui estrutura para que a modalidade de trabalho híbrido possa ser aderida? Os trabalhadores brasileiros serão capazes de ter o mesmo rendimento do trabalho presencial? Os trabalhadores ficarão mais satisfeitos com o trabalho híbrido? Quais são as tendências da capacidade de se obter um “*work-life balance*” aderindo ao regime de trabalho híbrido?

A partir destes questionamentos levantados, o objetivo do estudo é avaliar a percepção dos trabalhadores de uma empresa do setor financeiro, em relação as modalidades do trabalho, remoto, presencial e híbrido. E assim avaliar a tendência e capacidade da continuidade do trabalho remoto especificamente neste nicho.

Para alcançar este objetivo será realizado em estudo de caso em uma empresa do setor financeiro, no qual foram entrevistados dez trabalhadores de diferentes setores da empresa, *front-office e back-office*, com entrevistas estruturadas, abordando temas de ordem psicológica e física.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico tem por objetivo apresentar os principais assuntos sobre o tema de trabalho remoto em um contexto de pandemia e a possibilidade de a população aderir a este estilo de trabalho em um cenário pós pandêmico.

Os principais temas abordados serão: definição do que é o teletrabalho, legislações acerca desta modalidade, o teletrabalho em um cenário pandêmico, abordando qual foi a população capaz de executar essa modalidade tanto no Brasil quanto em países estrangeiros, percepção dos trabalhadores (que aderiram ao regime de teletrabalho) a respeito dessa modalidade além de dados econômicos e estatísticos a respeito das tendências de trabalho durante o ano pandêmico no Brasil e no mundo.

## **2.1. Teletrabalho e o contexto da pandemia**

O teletrabalho não pode ter seu início precisamente apontado, porém como Linero e Rocha (2020) apresentam, as primeiras referências são de um engenheiro americano da NASA, Jack Nilles, o qual após longos anos de pesquisa, em 1976, juntamente com outros pesquisadores, publicou seu livro *The telecommunications: transportation tradeoff*. Nele, o engenheiro propõe o teletrabalho como uma alternativa ao transporte dos trabalhadores nos grandes centros, tendo como foco principal a redução do tempo de deslocamento entre trabalho e casa.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), o teletrabalho implica no trabalho realizado com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora. O teletrabalho deve decorrer de um acordo voluntário entre a entidade empregadora e o trabalhador. Para além de acordo no que diz respeito ao local, outros aspetos deverão ser clarificados, nomeadamente o horário de trabalho ou horas trabalhadas, os instrumentos de comunicação a utilizar, as tarefas a serem cumpridas, os mecanismos de supervisão e modalidades de registo das tarefas realizadas.

Segundo Araújo e Lua (2020), teletrabalho refere-se a um contrato que estabelece a realização do trabalho pela empresa contratante, sendo uma forma de emprego flexível. Na Legislação Brasileira, o teletrabalho foi inserido em 2017 e é caracterizado como:

“[...] 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” (BRASIL, 2017, Art. 75 - B).

Para Mello (2011), o teletrabalho cria uma série de flexibilidades para o trabalhador, como local, horário e agenda de trabalho, e este quando adaptado a nova forma de trabalho pode alcançar maior produtividade e qualidade. Os Autores Taschetto e Froehlich (2019) também defendem que a modalidade de home office possibilita maior autonomia e flexibilidade. No

entanto, conforme citam autores Kugelmass (1996) e Townley (1998) a flexibilização do trabalho assistidas pelas tecnologias afetam uma série de assuntos – pessoal, instalações, tecnologia e que exigem um certo tipo de controle ou responsabilização, geralmente exercidos por uma força-tarefa especializada, (KUGELMASS, 1996) ou ainda, mais além, a constituição dos empregados como agentes investidos (TOWNLEY, 1998).

Pelo advento da pandemia de COVID-19, muita atenção foi focada nesta modalidade principalmente pela recomendação do isolamento e desta forma o teletrabalho foi ganhando espaço no dia a dia dos trabalhadores e segundo Grzegorzcyk, et al. (2021), houve a criação de valor e a maior visibilidade da possibilidade de diversas descrições de trabalho e outras camadas da hierarquia realizarem o trabalho remoto.

## **2.2. Teletrabalho fora do Brasil**

Um estudo feito por Rubin et al. (2020), em Amsterdam, nos mostra a percepção de cerca de 1500 trabalhadores sobre as mudanças na necessidade de se encontrar o colega de trabalho e ir ao local de trabalho diariamente para realizar a tarefa como também para a satisfação em relação ao seu trabalho. E os resultados foram que cerca de 72% da população que mais gastava tempo no transporte público gostaria de inserir o teletrabalho em suas rotinas, enquanto cerca de 69% da população que gastavam menos tempo no transporte público, não veriam problema em continuar indo ao escritório, ou seja, retornar à rotina antiga, porém gostariam também de mesclar alguns dias de teletrabalho.

De acordo com a pesquisa de Barrero et al. (2021), há evidências de uma grande onda de trabalhadores norte-americanos optando pelo teletrabalho, diminuindo o tempo de deslocamento diário, promovendo uma jornada de trabalho mais flexível e ainda, aumentando a produtividade. Eles sugerem que o número de trabalhadores em regime de teletrabalho será cerca de quatro vezes maior, se comparado a antes da pandemia.

Bellmann e Hübler (2020), argumentam que a modalidade de teletrabalho intercalada com o trabalho *in loco* (no escritório) é capaz de promover, no longo prazo, um balanço entre trabalho e vida particular, e ainda que vai temporariamente aumentar a satisfação com o trabalho. Alguns dos argumentos apresentados pelos autores que atribuem vantagem ao trabalho em regime de teletrabalho são: trabalhadores têm um ambiente privado para executar suas tarefas, possuem mais autonomia, são seus próprios chefes, possuem horas de trabalho flexíveis, não tem que lidar com colegas de trabalhos que desgostam, ficam mais confortáveis, podem preparar suas próprias refeições e comer de forma mais saudável, dormem melhor, experienciam níveis menores de estresse, podem passar mais tempo com a família, não tem que

transitar para o trabalho, não tem que utilizar transporte público lotado, lidam com menos interrupções, os trabalhadores tem uma melhor satisfação no trabalho e menos exaustão pelo trabalho. Fatores esses que segundo Barrero et al. (2020), acabam aumentando o índice de produtividade, e pela pesquisa realizada, é estimado que a produtividade aumente em cerca de 2,4% pela adoção do regime de teletrabalho.

Ainda segundo os autores Bellman e Hübler (2020), os contra argumentos são: trabalhadores podem enfrentar baixa produtividade, falta de motivação, estilo de vida pouco saudável (prolongamento da jornada de trabalho), falta de ergonomia se o trabalhador não possui um local apropriado, são expostos a inúmeras formas de distrações diferentes, dificuldade de separar a vida privada da profissional, não tem interação social com outros trabalhadores, a supervisão se torna difícil, o aprendizado se torna mais difícil também, o trabalho em grupo se torna mais difícil de se engajar, além de se ter menos “*brainstorming*”, o trabalhadores pode acabar trabalhando mais, fazer horas extras que não são pagas e entre outros.

A pesquisa realizada por Bellmann e Hübler (2020) que leva em conta a personalidade do trabalhador e a descrição do trabalho realizado levantam duas hipóteses: 1ª) trabalhar de casa aumenta a satisfação com o trabalho; e 2ª) trabalhar de casa está relacionado a um melhor balanço entre a vida profissional e privada. Os autores chegam à conclusão de que a introdução do regime de teletrabalho no início traz mais satisfação com o trabalho, mas ela não é duradoura e que não necessariamente o trabalho remoto melhora relação de “*work-life balance*” e que também ter um regime exclusivo de somente trabalhar no escritório ou em casa impacta negativamente na satisfação do trabalhador.

Ainda, segundo a pesquisa realizada por Barrero et al. (2020) nos mostra que os trabalhadores mais bem pagos possuem maior preferência pelo trabalho de casa, sendo de 2 a 3 dias pela semana, em quanto os com menor renda possuem menor preferência, atingindo o máximo de 1,5 dias na semana.

### **2.3. Teletrabalho no Brasil**

De acordo com Benavides et al. (2021), com o advento da pandemia de COVID-19, em que milhares de cidadãos foram forçados ao distanciamento social, como forma de contenção ao espalhamento do vírus. No âmbito laboral houve um aumento expressivo de 324% da aderência ao teletrabalho, entre o primeiro e o segundo trimestre de 2020, ou seja, do número de empresas que adotaram o regime de teletrabalho, para que o trabalho não fosse prejudicado

ou interrompido. Esse número que apesar de parecer alto, representa somente cerca de 11% da população ocupada do Brasil

Dado esse número, nota-se que a realidade brasileira não é a mesma de países europeus, que segundo o mesmo estudo de Benavides et al. (2021), é mostrado que o índice de trabalhadores trabalhando de casa no mesmo período de 2020 era bem maior, sendo a 60% na Finlândia e 40% em Portugal.

De acordo com o estudo divulgado na PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua) do COVID-19 (IBGE, 2020), tem-se que a população ocupada no país chegou a 84 milhões de pessoas, dessas, 74 milhões (88,95%) continuaram a trabalhar normalmente, mesmo com situação de pandemia. Dessas, 8,2 milhões (11%) de pessoas seguiram trabalhando normalmente, mas de maneira remota. Podemos ver na tabela 1, essa relação resumida.

**Tabela 1** – Pessoas ocupadas no país na pandemia de Covid-19

Categorias	Média da pandemia em 2020 (em milhões)	%
Pessoas ocupadas	83,315	
Pessoas ocupadas não afastadas	74,082	88,9
Pessoas ocupadas exercendo atividade de maneira remota	8,17	11,0
Pessoas afastadas	9,233	11,1
Pessoas afastadas devido ao distanciamento social	6,557	71,0
Pessoas afastadas por outras razões	2,676	29,0

Fonte: PNAD Covid 19. IBGE e IPEA, 2020

Ainda, segundo os dados divulgados pelo PNAD Covid-19 (2020), pode-se notar um perfil de trabalhador que exerce o regime remoto, sendo as características principais de 56% de mulheres, 65,6% mulheres brancas, 74,6% possui escolaridade com superior completo, 31,8% está na faixa etária de 30 a 39 anos de idade cerca de 64% estão empregadas no setor privado. A tabela 2 divulgada pelo IPEA, resume alguns dados coletados desse estudo.

**Tabela 2** – Perfil das pessoas em trabalho remoto no país na pandemia Covid-19

<b>Categorias</b>	<b>Média da pandemia em 2020 (em milhões)</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>		
Homem	3,583	43,9
Mulher	4,585	56,1
<b>Raça / Cor</b>		
Branca	5,357	65,6
Preta ou Parda	2,812	34,4
<b>Escolaridade</b>		
Sem instrução ao fundamental incompleto	0,057	0,7
Fundamental completo ao médio completo	0,135	1,7
Médio completo ao superior incompleto	1,883	23,1
Superior completo ou pós-graduação	1,883	23,1
<b>Faixa etária</b>		
14-19	0,083	1
20-29	1,686	20,6
30-39	2,599	31,8
40-49	2,044	25
50-59	1,216	14,9
60-69	0,451	5,5
70-79	0,083	1
80 ou mais	0,006	0,1
<b>Setor</b>		
Setor privado	5,219	63,9
Setor público	2,95	36,1

Fonte: PNAD Covid 19. IBGE e IPEA, 2020

Pode-se notar também pelo mesmo estudo, a discrepância na contribuição de cada região em relação às porcentagens de teletrabalho, a região sul conforme a tabela 3, foi a que mais contribuiu, com 47 milhões de pessoas trabalhando remotamente, isso equivale a cerca de 58% das pessoas em trabalho remoto. A região norte foi a que menos contribuiu para esse índice, com somente 3,3% de pessoas trabalhando remotamente.

**Tabela 3** – Distribuição das pessoas em trabalho remoto por região na pandemia Covid -19

<b>Região</b>	<b>Média da pandemia em 2020 (em milhões)</b>	<b>%</b>
Norte	0,268	3,3
Nordeste	1,331	16,3
Sudeste	4,758	58,2
Sul	1,185	14,5
Centro-Oeste	0,627	7,7

Fonte: PNAD Covid 19. IBGE e IPEA, 2020

De acordo com os dados apresentados na PNAD (IBGE, 2020), pode-se notar que o trabalho remoto se dá em um contexto de privilégio e alerta sobre possíveis aumentos da desigualdade social no país, visto a tímida porcentagem de 11% da população brasileira executando o trabalho remoto.

Podemos notar que além da pequena porcentagem de trabalhadores passíveis a realizar o teletrabalho, as mesmas possuem um estereótipo, da mulher/homem branco, com o ensino superior completo, da região sudeste e do setor privado, evidenciando a desigualdade social que cerca esta modalidade de trabalho, podendo ser igualada a um privilégio.

Por outro lado, na perspectiva dos trabalhadores privilegiados, com acesso à internet, computador e celular e capazes de realizar o teletrabalho, vemos também argumentos a se refletir, Araújo e Lua (2020) ressaltam que a presença intensa das TICs no dia a dia do trabalhador, neste último ano de pandemia, gerou uma certa desorganização, em que o trabalho profissional e o trabalho de casa, não tinham mais delimitações e acabaram se misturando o que causa um prolongamento da jornada laboral.

Além da jornada de trabalho estendida, o trabalhador por meio da tecnologia tem tudo o que era privado, tonado público e acessível ao olhar do outro, promovendo uma certa condição, do que as autoras Araújo e Lua (2020) chamam de “intimidade desprotegida”.

#### **2.4. Restrições ao Teletrabalho antes da pandemia**

De acordo com por Grzegorzcyk et al. (2021) percebe-se que com a maior adesão ao teletrabalho devido as recomendações de isolamento diante da pandemia, os níveis de aderência ao regime aumentaram em diversos países da Europa e dos Estados Unidos, no entanto há motivos para os baixos níveis antes da pandemia. De acordo com a pesquisa realizada por Grzegorzcyk et al. (2021, p. 4-9), alguns fatores acerca da pequena aderência ao teletrabalho de diversos trabalhadores da União Europeia, podem ser categorizados de acordo com as seguintes categorias:

- i. Natureza das atividades performadas:** há trabalhos que não são passíveis de serem feitos remotamente. Como também, há trabalhos que possuem esta possibilidade, porém não são explorados em sua totalidade, o que os autores chamam de “*teleworkability*”, ou seja, a capacidade de um trabalho ser executado remotamente, porém que em um período pré-pandêmico, não era;
- ii. Infraestrutura e tecnologia:** obstáculos como o acesso à internet rápida e de alta qualidade além de equipamentos de tecnologia, adoção de ferramentas digitais



colaborativas, habilidades do funcionário tanto para lidar com a tecnologia quanto para com o aumento da autonomia enquanto colaborando e comunicando com outros funcionários digitalmente;

- iii. **Falha na organização do trabalho:** trata-se da cultura organizacional, em que a falta de mecanismos que integrem os colegas de trabalho entre si, bem como o empregador com os empregados, prejudicam a capacidade do trabalho remoto ser exercido.
- iv. **Produtividade:** neste tópico é tratado a questão da confiança, pois com o trabalho remoto, pode-se perder o controle das atividades do empregado e conseqüentemente causar a possível redução da produtividade na visão do empregador.

No Brasil, Borgman et al. (2022, p. 5 e 6), diz que a sociedade antes da pandemia possuía certa resistência quanto ao trabalho teletrabalho, pois a ideia de não ter um supervisor supervisionando as tarefas dos subordinados não era sólida. Tempo em que a produtividade e qualidade de trabalho estava atrelada a presença física dos funcionários ao ambiente de trabalho.

## 2.5. Aprendizados com o COVID e um modelo híbrido de sucesso

Um estudo publicado pela Price Waterhouse Coopers (PWC, 2021), mostra o sucesso do trabalho remoto no mundo corporativo nos Estados Unidos, como também mostra que tanto os funcionários quanto os gestores ainda não estão preparados para abandonar totalmente o espaço físico de trabalho. E como resultado, muitas empresas estão aderindo ao modelo híbrido, promovendo a flexibilidade que a maioria dos funcionários almeja.

Segundo o estudo, a produtividade dos funcionários aumentou após eles e as empresas se adaptarem ao novo formato. Algumas das ações das empresas que ajudaram seus funcionários a se adaptar mais rapidamente ao “*home office*” foram a adoção de ferramentas e tecnologias de suporte à colaboração virtual, treinamento para gestores de áreas para exercer a atividade de forma virtual, entre outros.

Os autores Grzegorzcyk et al. (2021), trazem um modelo estruturado de trabalho híbrido em seu estudo, e quais seriam os principais pontos de atenção tanto para empresa quanto para o funcionário se atentarem visando um ideal.

Na pesquisa os autores abordam o espaço para o trabalho, sendo tanto o escritório em sua versão mais compacta e flexível, quanto um espaço dedicado nas casas dos trabalhadores, contendo equipamentos mobiliários que privilegiam o conforto do trabalhador (aspectos físicos). Outros aspectos pertinentes à Ergonomia também foram levantados, tais como da importância das ferramentas para criar um ambiente virtual em que a colaboração,

produtividade e aspectos de aprendizados sejam primordiais (aspectos cognitivos), além de regras claras de limite máximo e mínimo de horas trabalhadas para que assuntos pessoais e profissionais não venham a se misturar (aspectos organizacionais).

Ainda, os autores abordam a mudança da cultura das empresas que passam de um ambiente controlado fisicamente para um ambiente de controle e monitoramento baseado na confiança.

Os autores Iqbal et al. (2021), citam que o sistema de arranjo físico híbrido das empresas, maximiza a produtividade do trabalhador, pois este vê que a empresa possui as melhores intenções ao propor modificações que possam trazer melhorias e reconhece que a empresa está se preocupando com o seu bem estar, então o trabalhador se coloca em um estado de motivação.

Um fato importante, nesta mudança do espaço de trabalho, segundo Iqbal et al. (2021), é que o espaço de trabalho híbrido ajuda a diminuir a tensão do estereótipo do escritório e ajuda alguns trabalhadores que funcionam melhor com um ambiente de maior flexibilidade.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo, pode ser classificado como uma pesquisa exploratória descritiva e foi realizada por meio de um estudo de caso (YIN, 2015). A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008). A pesquisa descritiva, tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008).

Como abordagem, optou-se pela qualitativa, pois a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (CÓRDOVA: SILVEIRA, 2009, p.33). A pesquisa divide-se nos seguintes procedimentos: revisão teórica, elaboração do roteiro de entrevistas, entrevistas e análise.

- i. **Revisão teórica:** a revisão teórica baseou-se em pesquisas bibliográficas, a qual é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, constituído principalmente de livros e artigos científicos e sua principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que a que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2008). Para tal foram consultados artigos científicos, livros, nacionais e internacionais publicados em repositórios e portais científicos, assim como a *Web of Science*, *SciELO*, *Google Acadêmico* e *Research Gate*. A pesquisa foi realizada buscando por palavras-chave envolvendo o tema trabalhado, tais como: teletrabalho,

*home office, work-life balance*, trabalho pós-pandemia, trabalho híbrido, trabalho pós COVID-19.**Elaboração do roteiro de entrevistas:** a elaboração do roteiro de entrevistas foi proporcionada pela revisão teórica e baseada na teoria desenvolvida na pesquisa de Bellmann e Hübler (2020), que levantam duas hipóteses: 1<sup>a</sup>) trabalhar de casa aumenta a satisfação com o trabalho; e 2<sup>a</sup>) trabalhar de casa está relacionado a um melhor balanço entre a vida profissional e privada. Ainda possuem uma série de argumentos prós e contras a modalidade do teletrabalho intercalado com o trabalho in loco. O roteiro de entrevistas buscou questionar os trabalhadores acerca das percepções dos mesmos em relação às suas experiências em relação às diferentes modalidades de trabalho, utilizando dos argumentos dos pesquisadores como embasamento. Foi feita uma classificação prévia das perguntas para facilitar a posterior leitura e análise das respostas, podendo classificá-las nas cinco categorias finais elaboradas pela autora com base nas teorias e argumentações de Bellmann e Hübler (2020) (ver APÊNCICE A);

**iii. Entrevistas:** depois da conclusão do roteiro, aplicaram-se as entrevistas com os trabalhadores da empresa entrevistada. As perguntas abrangeram temas relacionados a percepção às modalidades de trabalho, estrutura física, experiências e principais vantagens e desvantagens pessoais (ver APÊNCICE A);

**iv. Análise das entrevistas:** a análise das entrevistas buscou atender ao objetivo inicial da pesquisa considerando as pesquisas bibliográficas previamente realizadas.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

A análise dos dados obtidos com as entrevistas foi feita em três etapas. Na primeira etapa, consolidou-se todas as respostas obtidas em dois arquivos diferentes, com o intuito de facilitar a análise qualitativa. Na segunda etapa, foi feita a análise geral dos dados obtidos com as entrevistas, para uma identificação básica da amostra. A terceira etapa consistiu na análise das respostas dos entrevistados, classificando-as dentro dos tópicos construídos pela autora com base na teoria de Bellman e Hübler (2020), em uma abordagem qualitativa, tal etapa buscou padrões e divergências nas respostas dos entrevistados, com o objetivo de analisar as respostas assertivamente.

Os resultados são apresentados de acordo com os tópicos utilizados nas entrevistas sendo eles: Aderência a Modalidade de trabalho atual, Percepção da Modalidade de trabalho

atual, Local de trabalho (híbrido), Regime de trabalho na Pandemia, principais dores do trabalho remoto durante a pandemia.

#### **4.1. Caracterização da empresa**

A empresa estudada é uma gestora global de recursos de terceiros, mais comumente conhecida como Asset Management que atua há mais de 54 anos globalmente e com mais de 500 bilhões de euros sob gestão. Entre 2001 e 2002 três empresas de Asset Management foram adquiridas e em 2010 é anunciada uma fusão, ações estas que colocara a Asset global entre as maiores gestoras do mundo.

A atividade de gestão de recursos de terceiros teve início em 1998 no Brasil, estando há 25 anos no mercado financeiro brasileiro, com o principal foco da abordagem sustentável ASG (Ambiental, Social e Governança). A gestora é uma das principais instituições em soluções de investimentos para pessoas físicas, jurídicas e investidores institucionais ao redor do mundo.

Atualmente com mais de 85 bilhões de reais sob gestão no país, atua para o segmento B2B (*Business to Business* – serviços prestados para outras empresas ou pessoas jurídicas) a empresa oferece produtos/serviços, os quais são os fundos de investimos, em renda fixa, renda variável, multimercado, cambial e investimento no exterior.

#### **4.2. Caracterização da amostra**

A amostra do público é de dez entrevistados, sendo a composição por funcionários das áreas de *front-office* e *back-office*, constituídas majoritariamente pelo time comercial (*front-office*). O grupo entrevistado é composto por cerca de 70% feminino e 30% masculino. Todos atualmente estão sob o regime de trabalho híbrido. As idades variam entre 24 e 63 anos, com 1 ano a 21 anos de empresa. Os cargos ocupados abrangem desde o analista Júnior ao Diretor comercial da empresa. Na tabela 4, constam as informações sociodemográficas da amostra entrevistada.

**Tabela 4.** Informações sociodemográficas da amostra

<b>E</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Raça</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Cidade</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa (anos)</b>
<b>E1</b>	27	F	Branco	Solteiro	São Paulo	Superior Completo	Trainee	1
<b>E2</b>	30	F	Branco	Casado	São Paulo	Superior Completo	Especialista	3
<b>E3</b>	63	M	Branco	Divorciado	São Paulo	Superior Completo	Superintendente	21
<b>E4</b>	48	F	Branco	Casada	São Paulo	Superior Completo	Socia-Proprietária escritório AAI	18
<b>E5</b>	29	M	Branco	Solteiro	São Paulo	Superior Completo	Analista Sênior	9
<b>E6</b>	47	M	Branco	Casado	São Paulo	Superior Completo	Diretor Comercial	4
<b>E7</b>	26	F	Branco	Solteiro	São Paulo	Superior Completo	Analista Jr	1
<b>E8</b>	24	F	Branco	Solteiro	São Paulo	Superior Completo	Assessora de investimentos	1
<b>E9</b>	25	F	Branco	Solteiro	São Paulo	Superior Incompleto	Trainee	2
<b>E10</b>	25	F	Parda	Solteiro	São Paulo	Superior Incompleto	Analista Jr	3

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Aderência e Percepção a Modalidade de trabalho atual

Em relação a aderência a modalidade de trabalho atual, foi possível notar que 100% dos entrevistados estão sob o regime de trabalho híbrido na empresa. A política da mesma atualmente é a presença em 50% do tempo mensal no escritório. E que em todos os casos essa modalidade não era empregada anteriormente à pandemia e a mudança foi repentina. Nota-se também que preferência para a manutenção desta modalidade de trabalho prevalece em 87% dos casos, levando em conta todos os benefícios advindos dessa flexibilização.

Já em relação a percepção, foi possível identificar que as principais vantagens vistas pelos entrevistados em relação a modalidade híbrida (atual) são muito convergentes com as citadas na pesquisa de Bellmann e Hübler (2020), sendo elas: somente a quantidade de contato necessária com o colega de trabalho não tão querido, diminuindo possíveis desavenças, mais flexibilidade no dia a dia, menos perda de tempo no trânsito, mais tempo para dedicar à família e ao lazer, aumento de produtividade e alimentação e forma mais saudável.

Referente a satisfação com o trabalho híbrido, e quais os principais benefícios advindos do mesmo em suas rotinas, os entrevistados relatam principalmente a satisfação em não perder tempo no trânsito no trajeto casa trabalho, ou seja, diminuir o tempo de deslocamento Barrero et al. (2021) e o aumento significativo de produtividade.

Nota-se ainda, que a eficiência percebida na totalidade dos casos dos entrevistados aumentou. Citam que as principais causas para esta mudança é a redução da exaustão física e mental. Em alguns casos, o entrevistado relata que consegue trabalhar por mais tempo e com maior eficiência do que se comparado à sua performance anterior.

*Adoro o regime híbrido! Sinto que tenho mais produtividade em casa e também ganho horas evitando trânsito e essas horas podem ser aproveitadas de forma melhor, como praticando esportes ou até mesmo ficando mais tempo com minha família (E5).*

*O teletrabalho me permitiu ser muito mais produtiva! A minha maior queixa sempre foi o trajeto até o trabalho, que muitas vezes nos causa uma exaustão mental e física, por conta dos percalços que ocorrem no transporte. E, graças ao teletrabalho esse ponto deixou de ser um problema e o tempo que seria gasto me locomovendo até o escritório eu gasto trabalhando, com muito conforto (E10).*

#### **4.4. Local de trabalho (híbrido)**

Os entrevistados relatam que atualmente, a empresa oferece *in loco* locais para o trabalho presencial, sendo o mesmo um modelo flexível e rotatório, ou seja, não há local fixo como antes. E como já avisado pela empresa, esse regime será permanente e por este motivo, houve a redução do espaço físico da mesma, não comportando mais a totalidade dos funcionários presencialmente.

Em suas residências, já possuem um espaço dedicado para a realização do teletrabalho, sendo o mesmo relatado como confortável e com todo o equipamento necessário para a realização do mesmo de forma confortável, sendo os equipamentos citados: escrivaninha, segunda tela, suporte para notebook, cadeira de escritório e suporte para a coluna. Alguns relatam que foram adaptando o local conforme a necessidade em suas residências e outros, que já possuem um espaço totalmente reservado para a execução do trabalho em casa.

#### **4.5. Regime de trabalho na Pandemia**

Para grande parte dos entrevistados, a transição do trabalho presencial para o trabalho totalmente remoto nos tempos mais críticos de pandemia foi um período desafiador, afetando a produtividade, principalmente pela adaptação à nova realidade e saber como dividir o tempo profissional com o pessoal. É relatado também, períodos de ansiedade no início dessa transição, por não conseguir administrar o tempo corretamente. O mesmo argumento é levantado pro

Bellmann e Hübler (2020), em que um trabalhador com exposição ao trabalho remoto pode enfrentar dificuldade de separar a vida privada da profissional além da baixa produtividade.

*No início foi muito desafiador, fiquei totalmente remoto, trabalhando de casa e combinando atividades profissionais e pessoais. O distanciamento no meu caso foi bem radical, dado que sou grupo de risco. Após a fase inicial me adaptei bem e consegui tocar o trabalho sem afetar o desempenho profissional. (E3).*

*[...] Fiquei um pouco mais ansiosa e não conseguia dividir bem o tempo [...] (E2).*

Alguns entrevistados relatam que durante a pandemia não gostavam do modelo de trabalho remoto pois perderam o contato físico com os colegas de trabalho totalmente, e essa falta de interação social, não suprida pelas reuniões e encontros online, tinha efeitos psicológicos negativos para com o trabalho.

*[...] durante a pandemia não gostava [do modelo de trabalho remoto por não ter estrutura em casa para trabalhar, por ter ficado muito tempo “trancada” dentro de casa e tudo isso impactar mentalmente para o trabalho. [...] (E10).*

Por outro lado, os trabalhadores relatam os pontos positivos que começaram a perceber com esta nova modalidade de trabalho, e que o modelo híbrido oferece, sendo elas: conseguir ter mais tempo de sono, pois não perde tempo no trânsito, cozinhar a própria comida (alimentação mais saudável), realizar agendamentos de exames médicos e de consultas médicas (acompanhamento da saúde). Todos esses pontos são elencados por Bellmann e Hübler (2020) apresentados na revisão teórica.

#### **4.6. Principais desconfortos do trabalho remoto durante a pandemia**

As principais dores relatadas com o trabalho remoto durante a pandemia, estão elencadas de acordo com os argumentos levantados por Bellmann e Hübler (2020), e foram principalmente a jornada de trabalho estendida que está diretamente ligada a falta de limite entre os horários de trabalho e lazer. Entende-se que este principal fator está ligado primeiramente à adaptação inicial do trabalhador ao teletrabalho, uma situação em que o mesmo não tinha ainda a organização para dividir estes momentos, acabando por estender a jornada de trabalho. Os fatores negativos elencados pelos entrevistados que são citados logo depois e em igual porcentagem, são problemas relacionados às TICs, ou seja, situações com problemas de conexão com a internet e outros que não sabiam a ele resolver. Ver tabela 5.

**Tabela 5.** Fatores negativos percebidos

<b>Fatores Negativos</b>	<b>Entrevistados</b>
Jornada de trabalho estendida	5
Problemas relacionados às tecnologias de informação – problemas que não conseguia resolver sozinho	3
Conexão com a internet ruim	3
Falta de limite entre o horário de trabalho e o de lazer	3
Comunicação com colegas de trabalho ruim	2
Redução da produtividade	2
Muitas distrações externas	2
Rotina monótona	1
Falta de Motivação	1

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6 a seguir, estão os resultados das entrevistas feitas com dez trabalhadores, utilizando-se as duas hipóteses e parâmetros levantados na pesquisa realizada por Bellmann e Hübler (2020):

**Tabela 6.** Resultados sintetizados das entrevistas

<b>Parâmetro</b>	<b>Resultados das Entrevistas</b>
<b>Aderência a Modalidade de trabalho atual.</b>	O Trabalho atual está no formato híbrido, e a maioria prefere que seja mantido.
<b>Percepção da Modalidade de trabalho atual.</b>	100% dos entrevistados tem como benefício do trabalho híbrido a flexibilidade por ele oferecida e vê este como essencial.
<b>Local de trabalho (híbrido)</b>	100% dos entrevistados hoje possuem um espaço reservado para a realização do trabalho híbrido. Porém no início da pandemia, tiveram dificuldades até a adaptação.
<b>Regime de trabalho na Pandemia</b>	100% dos entrevistados estavam sob o regime totalmente remoto durante os tempos mais críticos da pandemia e não gostaram da época, principalmente por conta do isolamento social.
<b>Principais dores do trabalho remoto durante a pandemia</b>	A mais citada foi a jornada de trabalho estendida, seguida igualmente de conexão ruim com a internet, problemas relacionados às tecnologias, e redução de produtividade.

Fonte: Elaboração própria

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS ACERCA DOS RESULTADOS

O presente estudo teve por objetivo avaliar a percepção dos trabalhadores de uma empresa do setor financeiro, em relação as modalidades do trabalho, remoto, presencial e híbrido. E assim avaliar a tendência e capacidade da continuidade do trabalho remoto especificamente neste nicho. Com as entrevistas foi possível verificar as convergências e



divergências, como também as tendências deste grupo, além da possibilidade de comparação com as tendências observadas e cidades em países do exterior.

Dessa forma, compreende-se, a partir das análises feitas, que trabalhar totalmente de casa não necessariamente melhora a relação de “*work-life balance*” e que o regime de trabalho híbrido, ao contrário de se adotar somente uma modalidade de trabalho (*home-office* ou presencial), traz mais satisfação ao trabalhador, tanto com o próprio trabalho quanto com a vida pessoal. Fato este, medido pela eficiência notada, quando os trabalhadores submetidos ao regime de trabalho 100% remoto tiveram uma redução de produtividade, enquanto submetidos ao trabalho híbrido, tiveram o aumento do mesmo.

Os fatores que impactaram positivamente na avaliação do trabalho híbrido, destacam-se dentre eles, a redução do tempo de deslocamento casa-trabalho, maior proximidade com familiares, melhor percepção da qualidade de vida com mais tempo para praticar atividades físicas, alimentação saudável, além da maior flexibilidade para realizar as tarefas diárias do trabalho, as quais às vezes requerem uma maior concentração, e por este motivo o teletrabalho contribui positivamente.

Já em relação aos relatos negativos, foram apontados poucos relatos, porém um que se destaca é a dificuldade de separar o tempo de lazer com o de trabalho. Mas é um fator que vem sendo trabalhado desde o início da pandemia.

É de extrema importância citar a liderança positiva da empresa e dos diretores, que visando uma melhor qualidade de vida para seus funcionários, como também a redução de custos, estimula e presta suporte para os mesmos aderirem a esta modalidade de trabalho híbrida.

Ainda, deve-se destacar que a tendência apresentada pelo estudo está dentro de um grupo específico pesquisado, sendo de sua maioria mulher/homem branco, com ensino superior completo, de idade ativa entre 20 e 45 anos e que reside na região sudeste do país. Este grupo específico, representa uma pequena parcela da população brasileira, como mencionado pela pesquisa do PNAD (2020), são os que possui estrutura e é capaz de executar a forma de trabalho híbrido. Não representando o total da população brasileira, mas sim um nicho específico da mesma.

Por fim, a continuidade do regime de trabalho híbrido pelas empresas neste setor pesquisado, vê-se possível e muito bem aceito. Mas devido a novidade do modelo, são necessárias mais pesquisas e adaptações à realidade brasileira ainda com possibilidade muito pequena de expandir este modelo para fora da região/nicho pesquisado. Vê-se também a necessidade de mudanças culturais das empresas para conseguir a implementação com sucesso

deste modelo de trabalho, visto que o mesmo é construído com base na confiança entre empregado/empregador.

Como limites do trabalho, destaca-se o fato de o estudo de caso ser feito com uma parcela muito específica da população e com somente 10 entrevistas, fatores que podem enviesar a análise, não permitindo, portanto, a generalização dos achados. Para trabalhos futuros, indica-se o aumento da amostra pesquisada, principalmente com os setores mais críticos de *back-office* das instituições financeiras.

## REFERÊNCIAS

BARRERO, J; BLOOM, N; DAVIS, S. National Bureau of Economic Research Working Paper Series. **Why Working From Home Will Stick**, Cambridge: Department of Economics, Stanford University, 2021.61 p. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w28731>. Acesso em: 28 nov. 2021.

BELLMANN, L; HÜBLER, O. **Job Satisfaction and Work-Life Balance: Differences between Homework and Work at the Workplace of the Company**. In: IZA Discussion Paper Series, 13504, 2020. Bonn, Alemanha: Institute of Labor Economics (IZA). Disponível em: <<https://www.iza.org/publications/dp/13504/job-satisfaction-and-work-life-balance-differences-between-homework-and-work-at-the-workplace-of-the-company>> Acesso em: 10 out. 2021.

BENAVIDES, F. G. et al. O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 46 p. 1-6, jan. 21. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>>. Acesso em: 09 set. 2021

BORGMAN, A.M. et al. Teletrabalho em tempos de pandemia. **Revista Gestão em Foco**, , ed. 14, p. 340-354, 2022. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2022/03/TELETRABALHO-EM-TEMPOS-DE-PANDEMIA-340-a-354.pdf>. Acesso em: 5 set. 2022.

BRASIL, BRASÍLIA. Secretaria Geral da República. **Medida provisória nº 1.046/2021**. Brasília, 2021. 5 p. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20192022/2021/Mpv/mpv1046impresao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20192022/2021/Mpv/mpv1046impresao.htm)> Acesso em: 25 nov. 2021.

BRASIL, BRASÍLIA. Secretaria-Geral da República. **Lei nº 13.467**. Brasília, 2017. 25 p. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm).> Acesso em: 9 mar. 2017.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-74, 2013. Disponível: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11655>. Acesso em: 09 set. 2021.

ESPÍNDOLA, G. *et al.* **Home Office em Tempos de Pandemia: um Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis**. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 18., 2021, São Paulo. Anais...São Paulo: Even3. 2021. 12 p. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/casi2020/329091-home-office-em-tempos-de-pandemia--um-estudo-em-empresas-de-prestacao-de-servicos-contabeis/> Acesso em: 8 set. 2021.

EUR-Lex. Summaries of EU legislation: **Teleworking**. 2005. Disponível: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>. Acesso em: 25 nov. 2021

FROEHLICH, C; TASCETTO, M. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **RECAPE Revista de Carreiras & Pessoas**. Novo Hamburgo, v. 9, n. 3, 2 set. 2019, p. 349-375. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652>. Acesso em: 8 set. 2021.

GIBBS, M. *et al.* **Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals**. In: Journal of Political Economy -Microeconomics IZA Discussion Paper Series, 14336, 2021. Bonn, Alemanha: Institute of Labor Economics (IZA). Disponível em: <https://www.iza.org/de/publications/dp/14336/work-from-home-productivity-evidence-from-personnel-analytics-data-on-it-professionals>. Acesso em: 5 out. 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. 176 p.

GÓES, G. S. *et al.* Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão? Mercado de Trabalho. **Carta de Conjuntura: 3º Trimestre de 2021**, Brasil, v. 52, ed. Nota 6, 15 jul. 2021. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714\\_nota\\_trabalho\\_remo\\_to.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714_nota_trabalho_remo_to.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2021.

GRZEGORCZYK, M. et al. **Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work.** Disponível em: < <https://www.bruegel.org/policy-brief/blending-physical-and-virtual-hybrid-model-future-work> >. Acesso em: 16 jul. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Segundo Trimestre de 2021.** Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=31478&t=destaques>. Acesso em: 26 nov. 2021.

IQBAL, K. M. J. et al. **Hybrid Workplace: The Future of Work.** In: HANDBOOK OF RESEARCH ON FUTURE OPPORTUNITIES FOR TECHNOLOGY MANAGEMENT EDUCATION. IGI Global, 2021. cap. 3, p. 29-48. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/353464236\\_Hybrid\\_Workplace\\_The\\_Future\\_of\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/353464236_Hybrid_Workplace_The_Future_of_Work) >. Acesso em: 10 set. 2022 >.

LINERO, C.; ROCHA, L. M. Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no Brasil após a pandemia da Covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, v. 2, n. 4, p. 125–148, 2020. Disponível em: < <https://rejtrt4.emnuvens.com.br/revistaejud4/article/view/93> >. Acesso em: 24 jul. 2022 >.

OPAS. **Folha informativa - Covid-19** (Doença causada pelo novo coronavírus). Disponível em: < <https://www.paho.org/pt/covid19> >. Acesso em: 26 nov. 2021.

OIT. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19.** 1. ed. Genebra, Suíça: 2020. 51 p. Disponível em: < [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_772593/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_772593/lang--pt/index.htm) >. Acesso em: 8 set. 2021.

PwC. PricewaterhouseCoopers **It's time to reimagine where and how work will get done. PwC's US Remote Work Survey.** Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>. Acesso em: 25 jul. 2022

SILVEIRA, D. M; TOLFO; CÓRDOVA, F. P. **A Pesquisa Científica: Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-43. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/213838> >. Acesso em: 10 set. 2022.

YIN R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A: Roteiro das entrevistas

TÓPICOS	PERGUNTAS
Caracterização do público	<b>1. Com qual sexo se identifica?</b>
	<b>2. Qual a sua idade?</b>
	<b>3. Quanto tempo de empresa possui?</b>
	<b>4. Qual o seu cargo?</b>
Modalidade de trabalho	<b>5. Qual é seu regime de trabalho atualmente?</b>
	<b>6. Gosta deste regime de trabalho ou alteraria alguma coisa?</b>
	<b>7. Este regime de trabalho atual já era empregado antes da pandemia de COVID-19?</b>
Instalações Físicas	<b>8. Caso tenha o regime de trabalho híbrido. Possui um espaço reservado para trabalhar em sua residência?</b>
	<b>9. Como foi sua experiência de trabalho durante os tempos mais críticos de pandemia (2020 ~ 2021), levando em conta o seu regime de trabalho na época?</b>
	<b>10. Como foi sua <i>eficiência</i> trabalhando de casa durante a pandemia se comparado à antes dela?</b>
	<b>11. Você acha que consegue equilibrar melhor a vida pessoal com a profissional trabalhando de casa? Isso te traz mais satisfação? E durante a pandemia teve a mesma percepção?</b>
	<b>12. Caso tenha trabalhado em casa, qual(ais) foi(foram) sua(s) principal(ais) dificuldade(s)?</b>
	a. Conexão com a internet ruim;
	b. Muitas distrações externas;
	c. Comunicação com colegas de trabalho ruim;
	d. Problemas relacionados às tecnologias de informação – problemas que não conseguia resolver sozinho;
	e. Jornada de trabalho estendida;
	f. Falta de limite entre o horário de trabalho e o de lazer;
	g. Falta de motivação;
h. Redução da produtividade	