

Relações Sociais no Trabalho Híbrido – Uma comparação entre os três modelos atuais de trabalho

Social Relationships in Hybrid Work – A comparison between the three current work models

Gabriella Soares Ruas¹ gsruas@estudante.ufscar.br
Andréa Regina Martins Fontes² andrea@dep.ufscar.br

^{1 2} Departamento de Engenharia de Produção Campus Sorocaba – DEPS, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil

Resumo: Com o advento da globalização e o avanço da tecnologia novos modelos de trabalho foram estabelecidos, como a possibilidade de trabalhar de casa, cenário que foi fortalecido pela pandemia da COVID-19. Desta forma, o presente projeto de pesquisa tem como objetivo principal comparar os três modelos atuais de trabalho, permitindo uma conclusão sobre o modelo mais adequado dadas as categorias analisadas. Para alcançar tais resultados, foram utilizados os métodos quantitativos e qualitativos por meio de *surveys* e entrevistas. Os resultados encontrados foram favoráveis à adoção do modelo de trabalho híbrido com as categorias de Transporte, Jornada e Salário sendo listados como as 3 principais vantagens, enquanto que o modelo 100% presencial ficou em último lugar no *ranking* pelas mesmas questões.

Palavras-chave: Trabalho híbrido; Pertencimento; Relação social; Resultados.

Abstract: *With the advent of globalization and the advance of technology, new work models were established, such as the possibility of working from home, a scenario that was strengthened by the COVID-19 pandemic. Therefore, the main objective of this research project is to compare the three current work models, allowing a conclusion about the most appropriate model given the categories analyzed. To achieve these results, quantitative and qualitative methods were used through surveys and interviews. The results found were favorable to the adoption of the hybrid work model with the Transport, Working Hours and Salary categories being listed as the 3 main advantages, while the 100% in-person model came in last place in the ranking due to the same issues.*

Key-words: *Hybrid work; Belonging; Social relationship; Results.*

1. Introdução

O trabalho híbrido surgiu com o retorno gradual da sociedade pós-pandemia, o qual trouxe a combinação do trabalho remoto com o trabalho presencial (SOKOLIC, 2022). O formato híbrido combina tanto as atividades realizadas no escritório como fora das dependências da empresa, podendo ser dentro de casa, numa cafeteria ou até mesmo em lugares distantes, com a condição de que a conexão estivesse presente (BRASIL, 2017). Segundo Haubrich (2020), esse modelo de trabalho vem ganhando destaque, principalmente quando se pensa nos avanços tecnológicos que traria, em conjunto com a possível diminuição dos custos totais que seriam desembolsados.

Para Vredenburg (2002), este conceito de trabalho híbrido veio como resposta às mudanças ocorridas no mercado de trabalho, atreladas às inovações nas tecnologias de comunicação. Porém, apesar deste avanço, foi apenas no ano de 2017 que o trabalho remoto foi incluído na legislação brasileira nº 13.467, no Capítulo II-A, constantes nos parágrafos dos artigos 75-A ao 75-E (BRASIL, 2017). Conforme as ferramentas de trabalho foram se adaptando para computadores pessoais, e-mail, o uso da internet se fez cada vez mais intensificado, com reuniões remotas sendo mais utilizadas, a percepção corporativa sobre a necessidade da presença dos funcionários foi mudando (VREDENBURGH, 2002), permitindo que o trabalho fosse realizado fora do ambiente tradicional, com maior flexibilidade e autonomia.

No cenário da pandemia do COVID-19, o trabalho híbrido se consolidou devido às regras e restrições impostas para o distanciamento social, fazendo com que as organizações se adaptassem de maneira rápida e eficiente para evitar perdas (KAPLAN; HAENLEIN; RÖCKER, 2020). Este conceito que trouxe esta política de flexibilidade veio da necessidade da busca pelo equilíbrio entre o profissional e o pessoal, para que os funcionários não perdessem a motivação no trabalho, também com o intuito de diminuir a rotatividade, a quantidade de faltas e aumentar a satisfação no ambiente de trabalho, aumentando assim a produtividade (KOTEY, 2017).

De acordo com estudos, com a flexibilidade trazida aos funcionários por este modelo, a satisfação e a produtividade também podem aumentar (GOLDEN, 2020). Porém, segundo Peters et al. (2021), aprender a lidar com a gestão das equipes remotas, manutenção do *fit* cultural e eficiência num ambiente que é distinto para cada um também é necessário, a fim de manter o controle e a organização da mesma forma do presencial. Além disso, com a evolução da tecnologia e seu crescente uso para comunicação interpessoal, ferramentas como

videoconferências e mensagens *real time* contribuem para a construção de relacionamentos virtuais (CHOUDHURY, 2022).

Dadas as exposições sobre a aderência do trabalho híbrido ao mundo corporativo, o presente trabalho tem como objetivo trazer uma perspectiva sobre as relações de trabalho nestes modelos de trabalho, sendo presencial, remoto ou híbrido, como elas foram afetadas, tanto positiva, quanto negativamente, e alcançar uma conclusão acerca dos benefícios e desafios trazidos pelos três modelos, permitindo a definição do melhor modelo de trabalho analisando as categorias propostas por Mitchell (1996).

Para tanto será coletada a percepção de trabalhadores por meio de *surveys* com a aplicação de um questionário seguido de uma entrevista, alcançando o público que trabalha nos 3 tipos de modelos atuais: Presencial, Híbrido e Remoto. Os resultados pretendem entregar ao ambiente corporativo uma visão mais clara e aprofundada sobre o trabalho híbrido, para que seja possível a tomada de decisões mais assertivas, considerando os custos relacionados bem como as vantagens e desvantagens.

O presente estudo é composto por uma detalhada revisão teórica na qual é possível analisar o contexto do trabalho na sociedade, seguido pela metodologia de pesquisa aplicada abordando os tipos de metodologias usadas, assim como a aplicação de cada uma, e ao fim a apresentação dos resultados com as considerações finais.

2. Revisão teórica

Dentro do ambiente corporativo as relações de trabalho têm papel fundamental para a formação da cultura organizacional, assim como na colaboração entre as equipes e seus membros, promovendo o bem-estar e a sinergia entre os funcionários (MAYO, 1945). Desde os primórdios das relações sociais trabalhistas, até as configurações atuais do trabalho híbrido, a análise destas relações sociais no âmbito organizacional tem evoluído visto as mudanças sociais e tecnológicas.

No cenário pós-pandêmico, entender as relações sociais dentro do ambiente organizacional é essencial para a adaptação bem-sucedida das empresas neste modelo híbrido.

2.1. Histórico das relações sociais no mundo do trabalho

Desde a Revolução Industrial (final do século XVIII e século XIX) as relações sociais no trabalho vêm sendo alteradas e adaptadas a cada avanço tecnológico. O começo da transição se deu início na Revolução Industrial, que marcou a mudança da economia que era agrária e

virou industrializada, fazendo com que as relações trabalhistas fossem profundamente alteradas com a introdução das máquinas e dos processos mecanizados (MAYO, 1945).

Durante essa época, as relações no ambiente de trabalho se davam por hierarquia e distanciamento entre os proprietários e trabalhadores (THOMPSON, 1967). De acordo com o autor, as tecnologias surgidas nesta época, tais como máquinas a vapor e os teares mecânicos, aumentaram a produtividade, permitindo uma maior produção em massa, mas criando também, em contrapartida, condições de trabalho precárias, insalubres e longas jornadas de trabalho.

No início do século XX, com o surgimento do telefone e do rádio, os modos pelos quais era possível a comunicação foram evoluindo, e a comunicação à distância tornou mais fácil a conexão entre empresas, melhorando também a comunicação interna das organizações, reduzindo assim as barreiras geográficas (DUTTON; HAGEN, 2010).

Com o surgimento dos computadores pessoais e internet (final do século XX até o início do século XXI), a expansão e popularização da internet e o avanço das tecnologias de comunicação digital (e-mail, SMS), as relações trabalhistas tiveram uma evolução, com mensagens mais rápidas, troca de informação mais eficiente e ágil, permitindo assim a colaboração real time, promovendo uma mudança na forma de trabalhar, com maior flexibilidade (JACKSON, 2012).

Na era da mobilidade e das redes sociais (século XXI), temos a dispersão dos dispositivos móveis, a popularização das redes sociais, e a evolução de seu uso no ambiente de trabalho. Como Leonardi e Meyer (2015) comentam, as redes sociais usadas de maneira profissional foram significativamente relevantes no papel da evolução da comunicação e expansão das oportunidades de carreira.

2.2 Teoria das Relações Sociais no Trabalho

A discussão sobre relações sociais no contexto de trabalho híbrido é fundamental, uma vez que se trata de um tema contemporâneo que vem sendo explorado há vários anos (BOONEN, 2003). Portanto, é relevante examinar algumas das principais teorias que abordam as relações sociais no ambiente de trabalho e, mais especificamente, a influência das tecnologias de comunicação nesse contexto. As relações sociais no local de trabalho têm sido objeto de estudo e pesquisa em disciplinas como sociologia, psicologia organizacional e gestão de recursos humanos (SANTOS; DIAS, 2015).

Segundo Choudhury (2022), o contexto do trabalho híbrido, a influência das tecnologias e da comunicação é particularmente relevante. A ascensão de ferramentas de comunicação digital, como videoconferências, mensagens instantâneas e colaboração em tempo real, tem

impactado significativamente a maneira como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho. Isso envolve questões de comunicação assíncrona, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a construção de relacionamentos virtuais (CHOUDHURY, 2022).

Portanto, compreender as teorias que sustentam as relações sociais no trabalho, juntamente com a influência das tecnologias e da comunicação, é crucial para analisar adequadamente o cenário atual de trabalho híbrido e seus desafios e oportunidades associados. Essas teorias podem servir como base para a formulação de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos e promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

A teoria das relações humanas ou Escola das Relações Humanas surgiu na década de 1930 nos Estados Unidos (STONER; FREEMAN, 1999), considerada uma resposta à Teoria Clássica da Administração. A teoria gira em torno de uma abordagem mais humanizada quando se fala na administração de pessoas, focando na organização informal, defendendo que o modo como os trabalhadores se comportam está atrelado a seus respectivos fatores sociais, emocionais e psicológicos, sendo a satisfação e o bem-estar deles essenciais para que seu desempenho e produtividade atendam às necessidades da organização (MAYO, 1945).

A Teoria do Capital Social, segundo Pierre Bourdieu (1986), separa o capital social em dois elementos: as relações sociais e os recursos. O capital social está atrelado aos recursos que as organizações e os indivíduos adquirem por suas relações sociais, assim como o acesso a informação, influência e oportunidades de carreira que podem se dar pela rede de contatos que a pessoa possui. A Teoria define a importância das conexões interpessoais no ambiente corporativo, assim como a relevância das redes sociais nas relações de trabalho.

A Teoria do Intercâmbio Social foca na compreensão das interações humanas partindo da visão de compartilhamento de recursos e maximização dos lucros (COOK et al., 2013). Aqui é possível visualizar uma das relações sociais como um processo que envolve e exige trocas (materiais ou sociais) mútuas entre os envolvidos. Segundo Homans (1958), quanto mais recíproca e benéfica é a relação, maior a tendência dos indivíduos de continuarem nela. Quanto mais estável e quanto maior a qualidade da relação, maior a chance de ela ser duradoura.

Tais teorias e conceitos são importantes para a compreensão das diversas relações sociais no ambiente de trabalho, assim como servem para identificar como as interações sociais afetam o funcionamento das organizações.

2.3 Psicodinâmica do trabalho

Para analisar como o modelo de trabalho afeta a sensação de pertencimento e bem estar do funcionário, é necessário falar sobre a psicodinâmica do trabalho, que trata da relação entre

a saúde mental dos trabalhadores e seu trabalho (MENDES, 2007). Sua influência nas relações sociais no ambiente de trabalho é significativa, sendo abordada em diferentes aspectos.

O primeiro deles é o aspecto explorado por Dejours (2000), no qual concluiu que a psicodinâmica do trabalho constata que o trabalho pode ser uma fonte tanto de prazer quanto de sofrimento. O sofrimento está presente quando as demandas profissionais e a capacidade do trabalhador divergem, causando sentimentos adversos como frustração, ansiedade e estresse. Em contrapartida, o prazer está presente quando o trabalhador é capaz de mostrar suas habilidades no ambiente de trabalho, permitindo o sentimento de realização. (DEJOURS, 2000).

O segundo aspecto é explorado por Lhuilier (2012) ao mostrar que a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho desempenha papel fundamental na psicodinâmica do trabalho. Neste estudo é possível verificar que as relações saudáveis e apoio social no ambiente de trabalho melhoram a saúde mental dos trabalhadores. Da mesma forma, caso o ambiente de trabalho só tenha cobranças, conflitos ou mesmo assédio, as relações interpessoais são prejudicadas (LHUILIER, 2012).

O terceiro aspecto explorado pela psicodinâmica do trabalho estuda como o estresse ocupacional e o esgotamento emocional (burnout) podem emergir no ambiente de trabalho (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001), podendo causar a diminuição da produtividade e uma alta rotatividade de pessoal.

A psicodinâmica do trabalho destaca a importância de levar em conta as dimensões psicológica e social do trabalho, evidenciando de que maneira as relações sociais no trabalho influenciam significativamente a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, consequentemente afetando diretamente na produtividade da empresa (MENDES, 2007). Para criar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, é essencial considerar e promover relações sociais positivas, apoio emocional e condições de trabalho que permitam o prazer e a realização no trabalho. (KARASEK; THEORELL, 1990).

3. Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa será do tipo exploratória (GIL, 2002), de natureza aplicada a partir de uma *survey* a ser elaborada durante o desenvolvimento do presente trabalho. A metodologia exploratória é comumente utilizada quando se deseja aprofundar um assunto pouco discutido, a fim de obter-se um maior conhecimento sobre ele (CRESWELL, 2007).

A pesquisa também utiliza uma abordagem mista denominada por Creswell e Clark (2010) de estudo de convergência, no qual as etapas quantitativas e qualitativas se

complementam, tendo ao final uma integração dos resultados. Esta abordagem, explorada por Creswell (2014) também é conhecida como metodologia combinada ou integrada, que envolve a coleta e análise de dados, junto com a interpretação deles, sejam eles qualitativos ou quantitativos num mesmo estudo.

A escolha da metodologia mista foi influenciada pelo estudo de Johnson e Onwuegbuzie (2004), sendo necessário avaliar tanto aspectos objetivos e mensuráveis quanto as percepções e contexto envolvidos na pesquisa. A seguir é apresentado o detalhamento dessas abordagens:

3.1. Abordagem Quantitativa

Explorada por Creswell (2014), a abordagem quantitativa foca na coleta e análise de dados numéricos mensuráveis, como objetivo final de constatar padrões, verificar possíveis relações de causa e efeito, expandindo os resultados para uma população maior. Creswell (2014) ainda ressalta que esta abordagem pode ser utilizada em estudos que têm como objetivo quantificar fenômenos e testar hipóteses de maneira objetiva e sistemática.

A pesquisa quantitativa se vale de técnicas estatísticas para avaliar a base de dados coletada, permitindo uma validação mais precisa, também sendo eficiente em contextos nos quais se pretende responder dúvidas específicas, analisando o fenômeno estudado e interpretando os dados amostrais (HAIR et al., 2019). Para Bryman (2015), estes métodos quantitativos contam com diversas ferramentas, tais como questionários, análises estatísticas descritivas, experimentos controlados se assim couber no estudo, e também diferentes abordagens como surveys. Dessa forma, a abordagem contribui com uma base sólida para a tomada de decisões sendo baseada nestas evidências coletadas.

Desta forma, a primeira fase deste estudo é composta pela aplicação de um questionário com perguntas objetivas e fechadas, que permitissem uma análise direta e quantitativa da amostra.

A amostra do questionário foi aberta a todos os profissionais que tivessem algum tipo de contato com algum dos modelos de trabalho explorados, sendo aberto a trabalhadores de 18 a 60 anos, independente do gênero, com a condição de que estivessem exercendo sua profissão no momento da resposta.

O questionário foi aplicado por meio digital, através de um formulário gerado por plataforma online. O questionário foi divulgado nas redes sociais, aberto a todos os que se encontram empregados atualmente, e foi aplicado a um total de 94 pessoas, com perguntas objetivas e fechadas que permitiam a análise quantitativa da amostra. A plataforma Google Forms foi utilizada para que o questionário pudesse ser respondido de qualquer lugar com

internet, a qualquer momento do dia. As respostas foram registradas em uma planilha online, as quais foram posteriormente agrupadas para análise quantitativa.

3.2. Abordagem Qualitativa

Em seu estudo sobre abordagem qualitativa, Creswell (2014) apresenta esta abordagem como uma metodologia de pesquisa que foca no conhecimento aprofundado e imersivo do fenômeno em questão. Esta abordagem tem como objetivo coletar perspectivas, contextos e experiências dos que participam dela, explorando nuances, interpretações e contextos que não são facilmente quantificados. Merriam (2009) diz que este tipo de abordagem é comumente utilizada para investigar questões exploratórias, para assim compreender os processos sociais e também fornecer novas ideias que podem ser aplicadas em estudos nos quais as questões principais são a complexidade e a subjetividade.

Após respondido o questionário, o próximo passo foi aplicar o roteiro de entrevista para um seletivo grupo de pessoas que estão inseridos no cenário do problema, seguindo os passos de Gil (2002). As entrevistas foram conduzidas de tal forma que a pergunta será diretamente relacionada ao entrevistado, sem qualquer ambiguidade ou influência sobre a resposta, de modo a ser respondida de maneira direta, clara e objetiva.

As perguntas tiveram o objetivo de explorar principalmente o quanto a sensação de pertencimento (MENDES, 2007) poderia ser afetada pelo modelo de trabalho no qual o indivíduo se encontra. A aplicação das entrevistas foi feita por meio de reuniões presenciais, as quais ocorreram em salas fechadas, de modo a manter o anonimato do respondente. As perguntas se basearam nos seguintes parâmetros de Mitchell (1996): pessoa (experiência próprias; motivações pessoais); contexto tecnológico (recursos de trabalho); contexto laboral (jornada de trabalho) e contexto espacial (local de trabalho).

4. Apresentação e discussão dos resultados

A seguir serão apresentados os resultados de maneira comparativa, comparando cada resposta entre si, baseando-se no valor total da amostra, 94.

4.1. Questionário (dados quantitativos)

As primeiras perguntas do questionário (Apêndice A) tinham como objetivo fazer a caracterização da amostra dos respondentes.

Verificou-se que a maioria da amostra coletada possui entre 19 e 25 anos, sendo a outra parte composta pelas categorias de 26 a 35 anos, 36 ou mais. Além da faixa etária, foi coletado

também o gênero da pessoa, sendo as opções “Feminino”, “Masculino” ou “Prefiro não dizer”, sendo os resultados 55% Feminino e 45% Masculino.

As perguntas seguintes tinham como objetivo coletar o modelo atual de trabalho da amostra, juntamente com o nível de satisfação de cada um com ele. Foi constatado que 45% da amostra trabalha no modelo 100% presencial, 38% trabalha no modelo híbrido e 17% trabalha no modelo 100% *home office*. Quando perguntados sobre o nível de satisfação que cada modelo de trabalho em que atua, os respondentes preferem o integralmente a distância, conforme pode ser visto na Figura 1 -

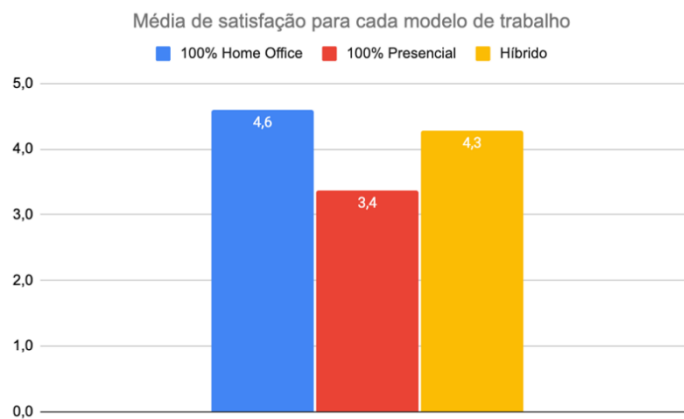


Figura 1 - Gráfico representativo de níveis de satisfação para cada modelo de trabalho
Fonte: autoria própria (2023)

Pela figura 1, é possível verificar que o nível de satisfação para os modelos *Home Office* e Híbrido são bem próximos, tanto do valor máximo, quanto entre si. Este resultado corrobora com Sokolic (2022), que relatou em seus estudos a tendência do trabalho híbrido, concluindo que, ao combinar aspectos do trabalho presencial com aspectos do trabalho remoto, é possível se obter um modelo que beneficie ambas as partes.

Já para o nível de satisfação para aqueles que trabalham no modelo 100% Presencial é significativamente mais baixo que os demais, demonstrando o alto grau de descontentamento para com este modelo. Além do nível de satisfação, também foi coletada a influência que cada modelo de trabalho possui sobre a saúde mental do funcionário. As respostas podem ser vistas na Figura 2.

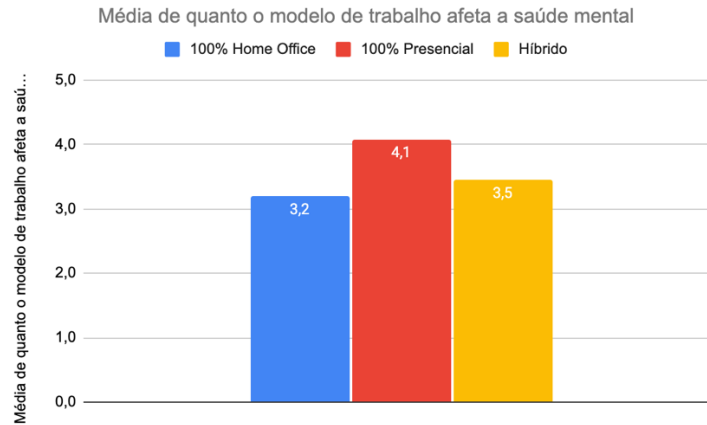


Figura 2 - Gráfico representativo da influência de cada modelo de trabalho sobre a saúde mental do funcionário
Fonte: autoria própria (2023)

Analisando a Figura 2, é possível verificar que o modelo de trabalho que mais afeta a saúde mental do funcionário é o modelo 100% presencial, sendo ele significativamente maior que os demais, e bem próximo ao valor máximo.

Além do nível de satisfação, foi perguntado sobre quanto a interação social (contato direto, conversas, eventos, *happy hour*, etc.) importa na motivação e produtividade. Os resultados podem ser vistos na Figura 3 e indicaram que 61,5% das respostas entre 4 e 5, enquanto apenas 11,5% das respostas entre 1 e 2. Isso aponta que a interação social influencia tanto na motivação quanto na produtividade do funcionário, sendo a sensação de pertencimento altamente relevante para o modo como o funcionário trabalha (MENDES,2007).

Tomando como inspiração as categorias de Mitchell (1996), foram coletadas respostas referentes à influência de fatores externos para o trabalho do funcionário em geral, sendo a maioria das respostas voltada para o transporte, a jornada de trabalho e o salário. Os recursos de trabalho e a conexão com a equipe ficam próximos em quarto lugar no ranking (Figura 3).

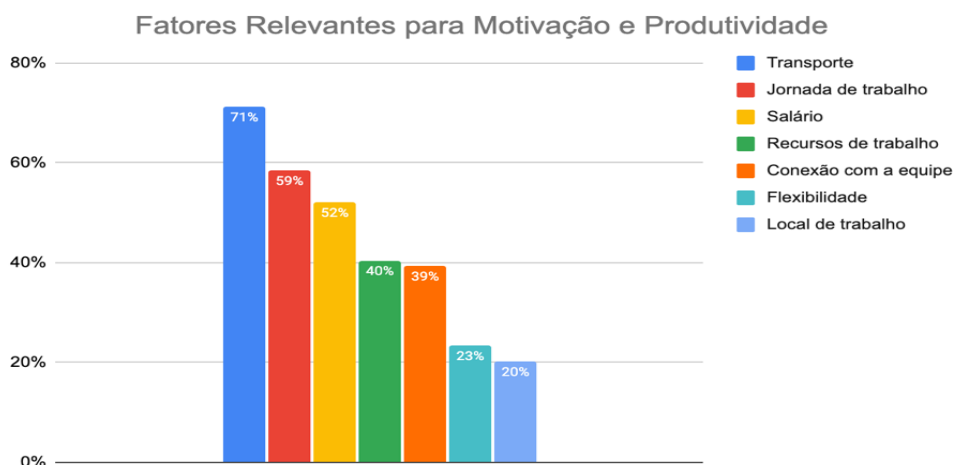


Figura 3 - Gráfico representativo da influência de fatores externos sobre o trabalho
Fonte: autoria própria (2023)

Foi perguntado sobre qual modelo de trabalho seria melhor, com o intuito de analisar o modelo de trabalho mais adequado para o mercado, assim como a quantidade de vezes ideal para comparecer à empresa presencialmente, segundo a percepção dos entrevistados.

Sobre a preferência de modelo, os resultados foram 75% da preferência para o híbrido, 18,3% de preferência para o 100% *home office*, e apenas 6,7% de preferência para o 100% presencial, sendo um indicativo de que o trabalho híbrido é o mais adequado ao momento atual, fortalecendo os resultados obtidos por Bloom, 2021.

A partir das respostas, é possível constatar que a maioria julga o modelo híbrido como o ideal, considerando as categorias de Conexão com a equipe, Flexibilidade, Jornada de trabalho, Local de trabalho, Recursos de trabalho, Salário e Transporte, inspiradas por Mitchell (1996).

Complementar a preferência de modelo, perguntou-se sobre qual a frequência semanal vezes seria ideal, sendo que 28% os que julgam que 3x presenciais na semana seria ideal, 22% os que julgam que 1x presencial na semana seria ideal, 20% para 2x presenciais na semana, 15% para uma vez presencial ao mês, 10% para 2x presenciais ao mês e apenas 5% que julgam ser ideal comparecer à empresa todos os dias.

4.2. Entrevistas (dados qualitativos)

O roteiro de entrevistas (Apêndice B) contempla questões que exploram a fundo o sentimento dos respondentes sobre os aspectos questionados, baseados em Mitchell (1996). A amostra selecionada para as entrevistas foi dividida em 20 pessoas, sendo 50% do gênero masculino e 50% do gênero feminino.

Como justificativa para o nível de satisfação do modelo atual de trabalho, os aspectos de maior influência sobre as respostas se resumem transporte que implica em menor tempo de sono, além do fato apontado de que por vezes o trabalho realizado no escritório poderia ser realizado no conforto de suas casas.

Quando perguntados sobre o melhor modelo de trabalho, as respostas convergiram para o modelo híbrido, o que pode ser observado na seguinte declaração: “Acredito que o modelo traz uma boa qualidade de vida e ainda consegue ter momentos de integração com os funcionários.”, Outra resposta que corrobora para os estudos seria esta declaração: “Várias atividades que eu exerço poderiam ser feitas de forma remota, sendo necessário apenas uma

parte da jornada devendo ser presencial.”, mostrando que o contato presencial não deve ser descartado, mas não há necessidade de ser diário.

Ao serem questionados sobre o quão necessário julgavam ser o presencial, as respostas convergiram de maneira favorável ao presencial, sendo necessário apenas 1 ou 2 vezes por semana, somente para que a conexão com a equipe seja intensificada, alegando que esta conexão é crucial para um melhor desempenho e conseqüente melhora em sua produtividade, corroborando com os resultados obtidos pelo estudo de Haubrich e Froehlich (2020), no qual é constatado que o trabalho feito em casa é mais produtivo, visto que o tempo de deslocamento até o trabalho é eliminado, aumentando assim a qualidade de vida e, conseqüentemente sua motivação e produtividade.

Além de a amostra declarar que acha necessário se ter algum dia presencial, as declarações mostram que, no trabalho híbrido, o dia de presencial pode ser um meio de esporear e desfocar dos problemas. “A muito importante ter pelo menos uma interação com os colegas de vez em quando. Além disso, a empresa na qual trabalho tem o dia presencial mais descontraído, deixando um modelo melhor.”, sendo assim, além da flexibilidade que o modelo de trabalho híbrido proporciona, ele também pode servir como uma válvula de escape para que o trabalhador volte para casa menos estressado e mais focado em seu trabalho.

Por último, o modelo de trabalho híbrido permite, como a declaração salienta, um maior equilíbrio para a qualidade de vida “O equilíbrio entre a qualidade de trabalhar em casa e a oportunidade de interagir pessoalmente com a equipe de trabalho.”, atestando que o modelo híbrido de fato se faz o mais adequado no mercado de trabalho atual.

4.3. Considerações acerca dos resultados

Nesta seção, serão apresentadas as análises das respostas contempladas tanto no questionário, quanto nas entrevistas. As respostas foram combinadas e convergidas para cada modelo de trabalho, sendo possível analisar tais resultados no Quadro 1.

O Quadro 1 apresenta os resultados sintetizados utilizando as categorias baseadas em Mitchell (1996), sendo elas: transporte, jornada, salário, recursos, conexão com a equipe e flexibilidade. Nele é possível analisar a percepção do trabalhador para cada modelo de trabalho isoladamente.

Quadro 1: Análise das respostas coletadas no questionário e na entrevista

Categorias analisadas	Home office	Presencial	Híbrido
Transporte	Para <i>home office</i> , o transporte é a variável avaliada como maior benefício, visto que o tempo e o dinheiro gastos para o deslocamento até o local são eliminados, permitindo uma economia nestes dois aspectos de sua jornada.	Em contraponto com o modelo de <i>home office</i> , o transporte é a variável avaliada como a mais negativa para o presencial, visto que o tempo e o dinheiro gastos aumentam o cansaço e a falta de motivação.	Para o modelo híbrido, o transporte não foi uma questão apontada como negativa, visto que ele ocorre apenas algumas vezes por semana.
Jornada	Por não haver limites entre o espaço pessoal e o escritório, a jornada de trabalho se faz mais extensa do que esperada.	Como no modelo presencial, o deslocamento, tanto de ida, como o de volta, faz com que a jornada de trabalho seja extensa e cansativa, diminuindo a produtividade do trabalhador.	Para o modelo de trabalho híbrido, a jornada de trabalho acaba tendo maior equilíbrio na jornada de trabalho, mesclando aspectos dos tipos presencial e remoto.
Salário	O salário no <i>home office</i> costuma compensar pelo fato de não haver gastos alternativos, porém este modelo de trabalho causa uma sensação de isolamento no trabalhador, fazendo-o questionar sobre suas funções dentro da empresa.	O salário no presencial muitas vezes não compensa para o trabalhador devido ao fato de que ele acaba usando o próprio salário com gastos direcionados à jornada de trabalho, como o transporte.	Para o híbrido, apesar de haver gastos direcionados à jornada de trabalho, estes gastos não têm alta frequência e acaba motivando a ida ao dia presencial, visto que serve para uma maior conexão entre a equipe.
Recursos	Ainda não há 100% de adaptação aos recursos necessários	No presencial, caso seja necessário realizar algo fora do ambiente de trabalho, faz-se necessário se deslocar até o local de trabalho, pois os recursos de trabalho se encontram lá.	No caso do modelo híbrido, há a necessidade de se deslocar com os recursos de trabalho, porém, isso permite que o trabalho possa ser feito de qualquer lugar.
Conexão com a equipe	Trabalhar longe da equipe algumas vezes na semana aumenta a concentração, fazendo com que a produtividade aumente.	Apesar de importante, não é ideal que o contato com a equipe seja 100% presencial, visto que podem haver distrações com o movimento no escritório.	O contato presencial é importante para a conexão interpessoal, aumentando a motivação no ambiente de trabalho.
Flexibilidade	O <i>home office</i> acaba dando uma maior flexibilidade, porém não há o contato direto com a equipe.	No presencial não há flexibilidade, tendo horários de entrada e saída bem definidos.	Para o modelo híbrido, esta foi uma variável em destaque, visto que neste modelo a flexibilidade é presente.

Fonte: Autoria própria

É possível analisar que dentre os três modelos de trabalho, o modelo de trabalho 100% presencial é o modelo com mais pontos negativos mencionados, sendo o transporte o principal deles, visto o tempo e energia gastos para se chegar ao local para a execução de um trabalho que poderia ser feito do conforto de suas casas.

A característica mais citada do *home office* foi a dificuldade de diferenciar e separar o ambiente profissional do ambiente pessoal, sendo um modelo de trabalho que contribui para jornadas mais extensas.

No caso do modelo híbrido, a maior vantagem citada foi a flexibilidade que o modelo de trabalho fornece, permitindo que o trabalhador trabalhe no próprio horário, além de contribuir para um equilíbrio maior entre o ambiente profissional e pessoal.

5. Conclusão

O presente trabalho tem como objetivo trazer uma perspectiva sobre as relações de trabalho nestes modelos de trabalho, sendo presencial, remoto ou híbrido, alcançando uma conclusão acerca dos benefícios e desafios trazidos pelos três modelos, permitindo a definição do melhor modelo de trabalho analisando as categorias propostas por Mitchell (1996). O objetivo foi alcançado, obtendo-se resultados favoráveis ao modelo de trabalho híbrido, os quais foram obtidos através de questionários e entrevistas aplicadas aos respondentes.

A limitação da pesquisa se dá devido ao alcance do formulário, pelo tamanho da amostra, que se fosse maior a quantidade de pontos de vista seria mais ampla, o trabalho não permite generalização, não sendo possível caracterizar a amostra para âmbitos distantes do tema.

Após combinar as análises das respostas quantitativas dos questionários com as qualitativas das entrevistas, foi possível concluir que o modelo de trabalho híbrido é o mais adequado ao mercado de trabalho atual, visto sua flexibilidade e o equilíbrio que ele fornece entre o profissional e o pessoal. Em contrapartida, o modelo de trabalho presencial foi o menos adequado, visto que o deslocamento até o local de trabalho faz com que a jornada seja estendida, não compensando para o trabalhador.

O presente trabalho contribui para mais um avanço no tema teórico, além de permitir uma análise mais aprofundada sobre o contexto pós-pandêmico, trazendo uma visão mais racional sobre o assunto, visto que a onda de pânico não está mais presente.

Por fim, espera-se que essa pesquisa tenha enriquecido o avanço teórico sobre a discussão da estrutura das empresas presentes no mercado de trabalho brasileiro. Sugere-se como agenda de estudos futuros um estudo baseado em diferentes tipos/categorias de trabalho,

sendo possível definir um objetivo único para a determinada categoria, além de se ter um estudo mais aprofundado sobre o tipo/categoria escolhido, analisando os aspectos positivos e negativos do tipo/categoria escolhida.

Referências

BLOOM, N. **Hybrid is the future of work. In: Hybrid is the future of work.** [S. l.], 15 jun. 2021. Disponível em: <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>. Acesso em: 30/08/2023.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, 2-3(4-5), 106-127, 2023.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education. **Greenwood Press**, 1986.

BRASIL. **Lei no 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis n o 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em: 26/08/2023.

BRYMAN, A. **Métodos de pesquisa social.** Imprensa da Universidade de Oxford, 2015.

CHOUDHRY, P. R.; KHANNA, T.; MAKRIDIS, C. A.; SCHIRMANN, K. **Is Hybrid Work the Best of Both Worlds?** Evidence from a Field Experiment, [S. l.], p. 1-86, 2022.

COOK, John et al. **Quantifying the consensus on anthropogenic global warming in the scientific literature**, [S. l.], p. 1-8, 2013.

CRESWELL, J. W. **Desenho de pesquisa: Abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos.** 4ª ed. Publicações Sábias, 2014.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.** 1ª ed. Sage Publications, 2007.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. **Projetar e conduzir pesquisas de métodos mistos.** 3ª ed. Publicações Sábias, 2017.

DEJOURS, C. Work and the Suffering Subject: A Core Concept in Psychotherapy and Psychoanalysis. **International Journal of Psychoanalysis**, 2000.

DUTTON, W. H.; HAGEN, J. **The new communication ecology: A critical perspective**. Oxford University Press, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, [S. l.], p. 1-176, 23 ago. 2002.

GOLDEN, T. D. Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, 2020.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados. Cengage Aprendizagem**, 2019.

HAUBRICH, B. D; Froehlich, C. **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação**, [S. l.], p. 167-184, 24 jan. 2020.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, 1958.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Pesquisa de métodos mistos: um paradigma de pesquisa cuja hora chegou. **Pesquisador Educacional**, 33(7), 14-26, 2004.

KARASEK, R.; THEORELL, T. **Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life**. Basic Books, 1990.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M.; RÖCKER, C. Changing the business model in the age of AI. **Business Horizons**, 2020.

LEITE, L. R. et al. **Abordagem mista em teses de um programa de pós-graduação em educação**, [S. l.], p. 1-20, 21 jul. 2021.

LEONARDI, P. M.; MEYER, S. R. Social media as social lubricant: How ambient awareness eases knowledge transfer. **American Behavioral Scientist**, 2015.

LHUILIER, D. Psychodynamics and social dynamics at work. In RODRIGUEZ, D. A. R.; VILLARES, M. C. D. S.; VANALLE, M. S. S.; COSTA, D. N. **Workplace Health and Safety: Cross-disciplinary Research and Applied Perspectives**, p. 97-114, 2012.

MAYO, E. Human problems of an industrial civilization. **Routledge**, 1945.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, p. 397-422, 2001.

MENDES, A. M. Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas. **São Paulo: Casa do Psicólogo**, 2007.

MERRIAM, S. B. **Pesquisa qualitativa: um guia para design e implementação**. Jossey-Bass, 2009.

MITCHELL, H. The social implications of telework: the UK experience. **World Transport Policy & Practice**, v. 2, n. 1, p. 29-35, jan. 1996.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. Pearson Education, 2006.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3^a ed. Sage Publications, 2002.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice**. Sage Publications, 2015.

PETERS, P.; VAN DER HEIJDEN, B. I., SPURK, D., & DE VOS, A. Social relationships and career adaptability: A three-wave longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, 2021.

SANTOS, G. T.; DIAS, J. M. B. Teoria das representações sociais: uma abordagem sociopsicológica. **PRACS**, Macapá, v. 8, n. 1, p. 173-187, jan.-jun. 2015.

SILVERMAN, D. **Pesquisa Qualitativa**. 4^a ed. Publicações Sábias, 2017.

SOKOLIC, Danijela. **Trabalho remoto e organizações de trabalho híbrido**, [S. l.], p. 1-13, 24 fev. 2022.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. 2^a ed. Sage Publications, 1998.

TEDDLIE, C.; TASHAKKORI, A. **Fundamentos da pesquisa de métodos mistos:**

Integrando abordagens quantitativas e qualitativas nas ciências sociais e comportamentais. Publicações Sábias, 2009.

VARTIAINEN, M.; VANHARANTA, O. **Industrial relations and social dialogue. Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook**, [S. l.], p. 1-110, 17 maio 2023.

VREDENBURGH, D. J. Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. **Journal of Applied Psychology**, 2002.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário (baseados em Mitchell, 1996)

Caracterização da amostra

1. Idade
2. Sexo
3. Qual o modelo atual do seu trabalho?

Perguntas do questionário

1. Quais das opções abaixo você considera NEGATIVAS no seu modelo atual de trabalho?
 - a. Conexão com a equipe (**Pessoa**)
 - b. Flexibilidade (**Contexto espacial**)
 - c. Jornada de trabalho (**Contexto laboral**)
 - d. Local de trabalho (**Contexto espacial**)
 - e. Recursos de trabalho (**Contexto tecnológico**)
 - f. Salário (**Pessoa**)
 - g. Transporte (**Pessoa**)
2. Quais das opções abaixo você considera NEGATIVAS no seu modelo atual de trabalho?
 - a. Conexão com a equipe (**Pessoa**)
 - b. Flexibilidade (**Contexto espacial**)
 - c. Jornada de trabalho (**Contexto laboral**)
 - d. Local de trabalho (**Contexto espacial**)
 - e. Recursos de trabalho (**Contexto tecnológico**)
 - f. Salário (**Pessoa**)
 - g. Transporte (**Pessoa**)
3. Qual modelo de trabalho você acha que seria melhor?
 - a. 100% presencial
 - b. 100% home office
 - c. Híbrido
4. Quantas vezes por semana seria ideal para ir presencial?
 - a. Todos os dias
 - b. 3x na semana

- c. 2x na semana
- d. 1x na semana
- e. 2x ao mês
- f. 1x ao mês

Apêndice B: Entrevistas (baseados em Mitchell, 1996)

Caracterização da amostra

- 4. Idade
- 5. Sexo
- 6. Qual o modelo atual do seu trabalho?

Perguntas do questionário

- 5. De 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito, o quanto você está satisfeito com seu modelo de trabalho? Justifique (**Pessoa**)
- 6. Quais das opções abaixo você considera NEGATIVAS no seu modelo atual de trabalho? Justifique
 - a. Conexão com a equipe (**Pessoa**)
 - b. Flexibilidade (**Contexto espacial**)
 - c. Jornada de trabalho (**Contexto laboral**)
 - d. Local de trabalho (**Contexto espacial**)
 - e. Recursos de trabalho (**Contexto tecnológico**)
 - f. Salário (**Pessoa**)
 - g. Transporte (**Pessoa**)
- 7. Quais das opções abaixo você considera NEGATIVAS no seu modelo atual de trabalho? Justifique
 - a. Conexão com a equipe (**Pessoa**)
 - b. Flexibilidade (**Contexto espacial**)
 - c. Jornada de trabalho (**Contexto laboral**)
 - d. Local de trabalho (**Contexto espacial**)
 - e. Recursos de trabalho (**Contexto tecnológico**)
 - f. Salário (**Pessoa**)
 - g. Transporte (**Pessoa**)
- 8. De 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito, quanto você acha importante a interação presencial (contato direto, conversas, eventos, happy hour, etc) para a sua produtividade no trabalho? Justifique

9. De 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito, quanto você acha importante a interação presencial (contato direto, conversas, eventos, happy hour, etc) para a sua motivação no trabalho? Justifique
10. De 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito, quanto seu trabalho afeta sua saúde mental?
11. Caso seu modelo de trabalho fosse outro, este número mudaria?
 - a. Sim, seria maior
 - b. Sim, seria menor
 - c. Não