

PAULO ABRUSIO CARNEIRO DA CUNHA

**DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA
GENÉRICA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
TRABALHO HÍBRIDO PÓS-PANDEMIA EM
ESCRITÓRIOS**

São Paulo
2022

PAULO ABRUSIO CARNEIRO DA CUNHA

**DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA
GENÉRICA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
TRABALHO HÍBRIDO PÓS-PANDEMIA EM
ESCRITÓRIOS**

Trabalho apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para ob-
tenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo
2022

PAULO ABRUSIO CARNEIRO DA CUNHA

**DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA
GENÉRICA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
TRABALHO HÍBRIDO PÓS-PANDEMIA EM
ESCRITÓRIOS**

Trabalho apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para ob-
tenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador:

Fausto Leopoldo Mascia

São Paulo
2022

Ao meu amigo e avô, Carlos (in memorian)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que me acompanharam ao longo de toda a minha jornada. Só me tornei quem sou hoje e cheguei aonde cheguei graças a eles.

Em especial, agradeço ao Prof. Dr. Fausto Leopoldo Mascia, por ter me guiado ao longo do ano de 2021, me apoiando nos mais diversos pontos e me ajudando a gerar um melhor resultado. Sem o senhor, a realização deste trabalho não seria possível.

Agradeço aos meus professores, tanto do colégio quanto da universidade, por me ensinarem tanto, principalmente a aprender. Deles, tiro minha inteligência.

Agradeço à minha família, por sempre ter me incentivado a ser mais e melhor. Deles, tiro minha curiosidade.

Agradeço aos meus amigos, por sempre terem entendido e compartilhado das minhas dores e me dado suporte nos meus piores momentos. Deles, tiro minha resiliência.

Agradeço também à Poli Júnior e à Mindsight e a todos com quem tive o prazer de trabalhar, por terem apostado em mim e me ajudarem a crescer profissionalmente. Deles, tiro minha competência.

Por fim, agradeço à minha namorada, por ter sido meu suporte e por ter me ensinado tanto ao longo deste último ano. Dela, tiro minha força emocional.

A todos, meus mais sinceros obrigados. Graças a vocês, estou aqui hoje, e planejo ir cada vez mais longe.

“Life happens wherever you are,
whether you make it or not.”

– Lauren MacMullan

RESUMO

A pandemia da COVID-19 transformou o mundo e a forma como trabalhamos. A necessidade do isolamento social fez com que muitas organizações adotassem um modelo de trabalho 100% remoto, sem que houvesse um planejamento adequado para o tal. O avanço da vacinação fez com que muitas empresas começassem a repensar a estrutura do trabalho, e tendências apontam para o trabalho híbrido como o futuro das organizações. Visando minimizar turbulências associadas ao novo modelo de trabalho, este estudo tem como objetivo principal desenvolver uma metodologia para gerir mudanças para o trabalho híbrido. Para isso, realizou-se uma revisão da literatura acerca do teletrabalho e do trabalho híbrido, de forma que fosse possível identificar pontos chaves para o bom funcionamento do trabalho à distância. Também buscou-se entender parâmetros associados à gestão da mudança e ao seu sucesso. Com isso em mente, pode-se desenhar uma metodologia que permitisse a gestão da mudança para o trabalho híbrido. Por meio de entrevistas com especialistas de recursos humanos, foi possível determinar que a metodologia aparenta ser viável para uso no mercado de trabalho, além de se identificar possíveis pontos de melhoria para a mesma.

Palavras-chave: Trabalho Híbrido, Gestão da Mudança, Modelo de Trabalho

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic changed the world and the way we work. The need for social isolation caused many organizations to adopt a full-time remote work model, without proper planning. The advance of vaccination programs made companies rethink the job structure, and tendencies point to hybrid working as the future of organizations. Aiming to minimize turmoil associated with the new work model, this study has as its main objective the development of a methodology to manage changes towards hybrid working. For this purpose, a review of the teleworking and hybrid working literature was made, so that it was possible to identify key points for the proper functioning of remote working. It was also sought to understand parameters associated with change management and its success. With that in mind, it was possible to design a methodology that allowed to manage the change towards hybrid working. Through interviews with human resources experts, it was possible to determine that the methodology is viable to be applied in the job market, in addition to identifying possible improvement points for it.

Keywords: Hybrid Work, Change Management, Job Model

LISTA DE FIGURAS

1	Esquema dos Fatores da Teoria da Autodeterminação	30
2	Esquema dos Critérios Críticos para Mudança	44
3	Esquema do Modelo de Mudança de Phillips	45
4	Esquema da Metodologia Desenvolvida	49
5	Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 1	50
6	Esquema dos Fatores Relacionados ao Trabalho	52
7	Esquema dos Fatores da Organização	56
8	Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 2	59
9	Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 3	61
10	Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 4	64
11	Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 5	66
12	Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 6	68
13	Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 7	70
14	Distribuição de Profissionais ao longo do Processo de Contato	77
15	Número de Entrevistados por Mês ao longo do Tempo	78
16	Número de Entrevistados por Origem	78
17	Número de Entrevistados por Cargo	79
18	Número de Entrevistados por Nível de Escolaridade em Áreas Correlatas .	79
19	Número de Entrevistados por Tempo de Atuação na Área de Recursos Humanos	80
20	Número de Entrevistados por Segmentos de Empresas	81

LISTA DE TABELAS

1	Correlações entre W-SDI e Fatores Relacionados à Motivação	31
2	Descrição dos Fatores Relacionados à Motivação	31
3	Fatores de Flexibilidade	35
4	Correlações entre Escalas de Isolamento e Fatores Relacionados	36
5	Descrição dos Fatores Relacionados ao Isolamento	37
6	Fatores de Comunicação	39
7	Fatores Culturais do OCP	42
8	Resultados Entrevistas - Bloco 1	82
9	Resultados Entrevistas - Bloco 2	83
10	Resultados Entrevistas - Bloco 3	84
11	Resultados Entrevistas - Bloco 4	84
12	Resultados Entrevistas - Bloco 5	85
13	Resultados Entrevistas - Bloco 6	86
14	Resultados Entrevistas - Bloco 7	86
15	Resultados Entrevistas - Bloco 8	87

SUMÁRIO

1	Introdução	16
1.1	Objetivos do Trabalho	17
1.2	Estrutura do Trabalho	18
2	Fundamentação Teórica	19
2.1	Trabalho	19
2.2	Trabalho Presencial e Não Presencial	20
2.2.1	Trabalho Presencial	21
2.2.2	Teletrabalho e Home-Office	23
2.2.3	Trabalho Híbrido	27
2.3	Aspectos Relevantes para o Dia-a-Dia do Trabalho	28
2.3.1	Motivação no Ambiente de Trabalho	28
2.3.2	Desempenho	32
2.3.3	Flexibilidade e Gerenciamento	33
2.3.4	Isolamento e Integração	35
2.3.5	Comunicação	37
2.3.6	Carga Horária	39
2.3.7	Cultura	40
2.3.8	Custos	42
2.4	Gestão da Mudança	43
3	Estruturação da Metodologia	48
3.1	Diagnóstico da Situação Existente	50
3.1.1	Fatores Relacionados ao Trabalhador	51

3.1.1.1	Motivação	52
3.1.1.2	Desempenho	53
3.1.1.3	Flexibilidade	53
3.1.1.4	Isolamento e Integração	54
3.1.1.5	Comunicação	54
3.1.1.6	Carga Horária	55
3.1.2	Fatores Relacionados à Organização	55
3.1.2.1	Gerenciamento	56
3.1.2.2	Comunicação	57
3.1.2.3	Desempenho	57
3.1.2.4	Cultura	58
3.1.2.5	Custos	58
3.2	Comunicação com o Time	59
3.3	Desenvolvimento de Competências	61
3.4	Preparação de Ambientes	64
3.5	Transição para Modelo Híbrido	66
3.6	Monitoramento	68
3.7	Ações Corretivas	70
4	Validações da Metodologia	73
4.1	Estrutura da Entrevista	73
4.2	Realização das Entrevistas	76
5	Resultados e Discussões	82
5.1	Bloco 1 - Análise Geral da Metodologia	82
5.2	Bloco 2 - Etapa de Diagnóstico da Situação Existente	83
5.3	Bloco 3 - Etapa de Comunicação com o Time	84
5.4	Bloco 4 - Etapa de Desenvolvimento de Competências	84

5.5	Bloco 5 - Etapa de Preparação de Ambientes	85
5.6	Bloco 6 - Etapa de Transição para Modelo Híbrido	85
5.7	Bloco 7 - Etapa de Monitoramento	86
5.8	Bloco 8 - Etapa de Ações Corretivas	87
6	Conclusões e Previsões Futuras	88
	Referências	91
	Apêndice A – Questionário Motivação	99
	Apêndice B – Questionário Flexibilidade	100
	Apêndice C – Questionário Isolamento	101
	Apêndice D – Questionário Comunicação	103
	Apêndice E – Questionário Cultura	106

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi um marco na história do mundo. A pandemia de COVID-19, que teve seus primeiros casos no fim de 2019 e foi caracterizada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como pandemia em 11 de março de 2020 (OPAS, 2021) é uma doença proveniente de um vírus do tipo SARS-CoV-2, e teve suas primeiras ocorrências relacionadas a casos de pneumonia na cidade de Wuhan, na China (BALKHAIR, 2020). Em suas variantes iniciais, o vírus apresentava um R_0 de 2.69 (AHAMMED et al., 2021), o que indica que, em média, uma pessoa contaminada transmitia o vírus para 2 ou 3 pessoas. A alta taxa de reprodução, associada a uma taxa de severidade que indicava que aproximadamente 20% dos casos necessitavam de atendimento hospitalar (BALKHAIR, 2020), ocasionaram um colapso de diversos sistemas de saúde pelo mundo, incluindo no Brasil (SILVA; PENA, 2021).

Tratando-se de uma doença com alta velocidade de contágio e que não apresentava medicações ou vacina durante parte da pandemia, uma das medidas de restrição adotadas associadas ao controle da COVID-19 foi o isolamento social, que consiste em minimizar a quantidade de contatos entre pessoas durante a maior parte do tempo. Desta forma, diversos países restringiram a circulação de pessoas, fechando locais públicos como restaurantes e shoppings e permitindo apenas o funcionamento de serviços essenciais, enquanto outros chegaram a implementar *lockdowns*, proibindo completamente a circulação em seu território. Por conta disso, muitas empresas optaram por aderir, apesar de não intencionalmente, a um modelo de trabalho distinto para parte de seus funcionários: o teletrabalho.

O teletrabalho (ou trabalho remoto), em resumo, é um modelo de trabalho no qual o trabalhador realiza sua atividade profissional em um local diferente daquele em que a empresa é sediada (ROSENFELD; ALVES, 2011). O trabalho não presencial apresenta algumas diferenças-chaves do trabalho presencial, como a menor interação entre funcionários (o que também resulta em uma menor geração de ideias) e o aumento no uso de tecnologias de informação, além de impactos gerais tanto para o trabalhador quanto

para a empresa que serão explorados no decorrer deste relatório.

O teletrabalho pode se manifestar de diferentes formas, como escritórios satélites ou espaços *coworking*. O principal modelo adotado por empresas durante a pandemia, em decorrência das medidas de isolamento social, foi o do *home-office*, com cerca de 46% o adotando exclusivamente por conta da COVID-19 (FIA, 2020 apud MELLO, 2020). No modelo de *home-office*, os funcionários passam a trabalhar em suas próprias residências, absorvendo diferentes atividades em um ambiente que, a princípio, não era reservado para tal.

A adoção do modelo de *home-office*, contudo, ocorreu de forma acelerada e sem planejamento, por decorrência da pressa associada à pandemia. Foram diversos os desafios enfrentados, como questões relacionadas à segurança da informação, ao equipamento e ambiente físico onde os funcionários trabalham, a horas despendidas no trabalho e à relação vida pública (trabalho) e privada (família) (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Ademais, diversas empresas do setor de tecnologia, como Google, Microsoft, Amazon e IBM, já declararam que pretendem reabrir seus escritórios nos Estados Unidos num futuro próximo para que os funcionários passem a trabalhar alguns dias da semana no escritório e outros em casa, enquanto outras, como Twitter e Spotify, apesar de deixarem a decisão nas mãos do trabalhador, também incentivam modelos híbridos e flexíveis (CLAYTON, 2021). O ritmo avançado de vacinação em países como os Estados Unidos e a Inglaterra permite com que as empresas já pensem em planos de reabertura e retorno ao escritório, o que torna necessário o seguinte questionamento: como fazer para implementar, de maneira adequada, o modelo de trabalho híbrido?

1.1 Objetivos do Trabalho

Este trabalho de formatura (TF) tem como principais objetivos:

- a) Elaborar uma metodologia para implementação do trabalho híbrido em organizações, de forma que a transição do modelo existente na empresa para o modelo de trabalho híbrido ocorra de maneira adequada;
- b) Mapear fatores relevantes para o bom funcionamento do modelo de trabalho híbrido, bem como apontar indicadores e métricas condizentes para os mesmos;
- c) Alinhar o modelo estabelecido, bem como os fatores apontados, com a realidade de organizações do mercado, buscando validações de gestores e pessoas da área de Recursos

Humanos afim de maximizar o modelo levantado.

1.2 Estrutura do Trabalho

Este TF é composto dos seguintes capítulos:

- Capítulo 1 - Introdução - Apresentação inicial da temática do trabalho, contextualização do cenário no qual o trabalho está imerso e objetivos, além da prévia de cada etapa deste relatório;
- Capítulo 2 - Fundamentação Teórica - Considerações relevantes a cerca de temáticas de teletrabalho, bem como dos fatores que serão tratados como fatores chaves para o funcionamento do trabalho híbrido e eventuais ferramentas de validação estatística para as métricas associadas e outros pontos relevantes para o funcionamento da metodologia;
- Capítulo 3 - Estruturação da Metodologia - Desenvolvimento da metodologia, elencando cada etapa, sua importância e o desenvolvimento das mesmas;
- Capítulo 4 - Validações da Metodologia - Elaboração e aplicação de pesquisas qualitativas e quantitativas para validar a metodologia estruturada, bem como métodos estatísticos para eventuais métricas desenvolvidas que necessitam de validação;
- Capítulo 5 - Resultados e Discussões - Apresentação e análise dos resultados da etapa de validação, bem como discussão acerca dos resultados obtidos;
- Capítulo 6 - Conclusões e Previsões Futuras - Fechamento deste trabalho, bem como etapas pertinentes para uma eventual continuação do mesmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como função trazer discussões acerca de modelos de trabalho remoto e modelos de trabalho híbrido, além de fatores relevantes para o sucesso dos mesmos, bem como políticas chaves para a transição de modelos. Também, serão abordados aspectos relacionados a desenvolvimento de competências, estruturação de ambientes de trabalho e práticas de pesquisas de clima, que norteiam a transição e manutenção do modelo a ser implantado. Por fim, aspectos técnicos sobre metodologias de pesquisas de validação, bem como eventuais conceitos estatísticos associados a validações de pesquisas também serão discutidos, uma vez que são essenciais para a validação deste estudo. As abordagens teóricas e, conseqüentemente, o desenvolvimento deste trabalho, tangem primariamente os campos da psicologia organizacional e da ergonomia, mas abordando também aspectos de outros campos das ciências sociais e humanas.

2.1 Trabalho

Apesar de ser algo inerente à humanidade desde seus princípios, quando a raça humana caçava para sobreviver, o trabalho como conhecemos hoje pode ser associado, inicialmente, ao mercantilismo, período no qual os Estados passaram a entender o trabalho como uma forma de acúmulo de riquezas. É neste contexto que ocorre um forte incentivo às indústrias de manufatura da época. Posterior ao período do mercantilismo, o capitalismo fortalece o modelo no qual o trabalho passa a ter um valor próprio, de forma que o dono de uma empresa passa a pagar para que as pessoas trabalhem nela.

Na era moderna, o trabalho é visto não apenas como uma fonte de renda, mas como um promotor do bem-estar humano. Desta forma, o trabalho também passa a ser um meio pelo qual o indivíduo busca atingir um maior potencial em sua vida, desenvolvendo competências e processos de realização de si e construindo sua identidade pessoal e coletiva (ABRAHÃO et al., 2009). Dubar (2012), por exemplo, destaca a importância da “socialização profissional” como forma de promover a vida do indivíduo, garantindo lhe

prazer e evolução no trabalho e o preservando do “trabalho ordinário” que gera monotonia e não lhe permite ter o trabalho como algo natural e positivo (ao invés de apenas uma fonte de renda).

Acerca da comparação do “trabalho ordinário” com o “trabalho recompensador”, vale destacar que esta não trata da natureza da atividade exercida, mas sim dos fatores sociais e psicológicos do trabalho. A natureza das atividades se relaciona muito mais com aspectos cognitivos e físicos e a energia necessária em cada um dessas frentes para se realizar determinadas atividades do que efetivamente com as recompensas atreladas ao trabalho. Um mesmo trabalho pode ser considerado “recompensador” para um indivíduo e para outro não, independente de sua natureza, uma vez que cada ser humano possui suas próprias necessidades psicológicas e sociais.

Ao tratarmos especificamente da natureza do trabalho, observa-se que indivíduos apresentam preferências distintas quanto ao tipo de trabalho escolhido. Fatores como a segurança que o trabalho proporciona, a percepção de que o trabalho é desafiador para o seu leque de habilidades e a capacidade de desenvolvimento dentro de uma determinada carreira são alguns dos fatores internos do indivíduo levados em conta (BOSWELL et al., 2003). Fatores externos como a influência familiar (JUNGEN, 2008) e questões financeiras (BOSWELL et al., 2003) também são considerados ao se fazer a escolha do trabalho.

A natureza do trabalho permite que diferentes formas de executar atividades existam, variando desde posicionamento do corpo do indivíduo até o local em que o trabalho será realizado. Este relatório focará apenas em atividades que podem ser feitas de forma remota, como alguns setores de serviços e áreas de suporte (trabalhos comumente feitos em escritórios). Serviços que necessitam ser presenciais, bem como atividades manufatureiras (que demandam uma maior carga física do trabalho) não serão abordadas neste estudo.

2.2 Trabalho Presencial e Não Presencial

Tendo-se em mente a relevância do trabalho e suas diferentes características, pode-se avançar para características mais específicos do trabalho. Nesta seção, serão abordados os diferentes modelos de trabalho e aspectos particulares do modelo de trabalho presencial, do teletrabalho (e uma de suas variantes), e do trabalho híbrido.

2.2.1 Trabalho Presencial

O trabalho presencial (ou trabalho tradicional, como também será referido neste documento) consiste do modelo de trabalho mais comum e difundido na sociedade moderna. Nele, os trabalhadores atuam de maneira presencial, no espaço físico do escritório da organização, normalmente com um horário definido e com bastante proximidade com pares, gestores e liderados.

O escritório tradicional consiste, primariamente, de diversos espaços, frequentemente denominados “baias”, para que os trabalhadores possam desempenhar suas atividades. Além disso, gestores com cargos mais altos costumam ter salas próprias, que aumentam de tamanho de acordo com a senioridade do cargo, de forma a reforçar a hierarquia da organização. Também costumam existir salas de reuniões para que encontros com um maior foco em geração de ideias, bem como conversas com *stakeholders* externos, possam ocorrer. Por fim, costumam existir áreas comuns dentro do espaço físico da organização, como espaços de apoio, copas ou refeitórios.

Algumas organizações podem optar por modelos distintos de escritório. Enquanto algumas podem adotar baias mais tradicionais, com grandes barreiras físicas delimitando o espaço do trabalhador, outras podem adotar um design mais próximo do *open office*, que minimiza as divisões das estações de trabalho e limita o espaço do funcionário de forma muito mais sutil (com pequenas divisórias, plantas ou apenas marcações nas mesas) (SANDERS M. S., 1993 apud BRENNAN; CHUGH; KLINE, 2002). O nível de abertura de um escritório pode ser definido de acordo com a quantidade de partições físicas que o compõem (MARANS; YAN, 1989). Todavia, o conceito do *open office*, apesar de reestruturar a forma como as áreas do escritório são delimitadas, fundamentalmente não altera a estrutura descrita acima.

Dentro da área produtiva do escritório, podem ocorrer agrupamentos físicos de acordo com áreas ou equipes. Tal separação, apesar de, em um primeiro momento ocorrer apenas por questões práticas, pode ocasionar em discrepâncias no ambiente do trabalho, com áreas consideradas como chaves apresentando melhores condições de ambiente. Isso se assemelha ao fenômeno descrito por (NEGRI, 2010), no qual percebe-se que a divisão social do espaço é apenas um desdobramento da divisão social do trabalho. A divisão do espaço entre times, assim, passa a também ser uma forma de reforçar a hierarquia da organização, porém valorizando a hierarquia horizontal ao invés da vertical.

O modelo de trabalho presencial também apresenta um pacote de benefícios específico associado a sua natureza. Por conta do deslocamento necessário para se ir até o escritório,

trabalhadores tendem a receber o chamado “vale transporte”, para ou permitir o pagamento de tarifas de transporte público ou auxiliar com despesas de transporte privado. Algumas organizações também oferecem um “auxílio creche” para pais com crianças pequenas, um benefício para uso com babás ou creches, de forma a permitir que a criança tenha onde ficar durante o expediente. Este pacote de benefícios voltados para este cenário busca mitigar problemas trazidos pelo menor *work-life balance*¹ que os funcionários apresentam ao trabalhar de forma presencial. Com menor frequência, organizações chegam a oferecer até massagens gratuitas no escritório para trabalhadores poderem relaxar.

Acerca de tipos de trabalho desenvolvidos no trabalho presencial, é importante novamente destacar que este relatório focará apenas em atividades que podem ser realizadas de maneira remota, de forma que possa haver um comparativo entre os dois modelos de trabalho. Tendo isto em mente, é possível analisar dinâmicas de trabalho que se aplicam à realidade em questão.

A primeira dinâmica em questão está relacionada com trabalhos mais individuais e que necessitam de menores interações. Muitas vezes, o trabalho ocorre de maneira mais isolada, com menores interações visando auxiliar no trabalho. Este tipo de atividade pode incluir desde o preenchimento de planilhas até o desenvolvimento de programas, e costuma depender de apenas uma pessoa. O convívio do escritório pode ser tanto positivo, com uma grande proximidade com pares e gestores para pedir auxílio em determinados momentos, quanto negativo, uma vez que o escritório pode provocar distrações ao indivíduo.

A segunda dinâmica que se destaca está relacionada com trabalhos que requerem uma maior interação com pessoas de fora da organização, seja com vendas e atendimento ao cliente, com recrutamento e seleção ou com contato com fornecedores. Antes da pandemia da Covid-19, entendia-se que a maioria das atividades do gênero necessitavam ser presenciais. Todavia, as tecnologias da informação demonstraram que não necessariamente isto é verdade, uma vez que muitas destas funções podem ser desempenhadas através de ligações e video-chamadas (até mesmo atividades de vendas de serviços ou produtos, já que não se tratam de vendas de lojas). Tendo isso em mente, pode-se entender que, enquanto o trabalho presencial permite que equipes participem mais ativamente do dia-a-dia de outros funcionários, auxiliando-os em momentos de dúvidas e identificando pontos de melhoria através da observação, o fato de que os funcionários dividem o mesmo ambiente e realizam atividades que geram alta quantidade de volume pode dificultar a concentração na própria ligação em curso, bem como dificultar que conversas em paralelo ocorram (uma

¹Um alto *work-life balance* consiste em um grande engajamento com atividades do trabalho e de fora do trabalho, com elas causando mínimo conflito entre si (SIRGY; LEE, 2018)

vez que estas estariam atrapalhando quem está em chamada com um cliente externo).

Destaca-se que, em ambos os modelos citados, o excesso de exposição a fatores externos tende a ser prejudicial. Dessa forma, escritórios com modelos mais tradicionais tendem a gerar maior satisfação nos colaboradores do que aqueles que seguem modelos de *open office* (BRENNAN; CHUGH; KLINE, 2002). Tal fato deve ser levado em conta, principalmente quando consideramos a primeira dinâmica descrita, no qual o trabalho é muito mais individual e estímulos externos tendem a ser mais distrativos.

2.2.2 Teletrabalho e Home-Office

A primeira menção ao termo “Teletrabalho” se dá com Nilles (1975), que define o teletrabalho como a capacidade de se trabalhar longe do escritório principal de uma organização, de forma a minimizar problemas relacionados a longos deslocamentos. Os primeiros relatos do teletrabalho, contudo, datam desde a época de fazendeiros (que moravam no mesmo terreno nos quais trabalhavam) e de costureiros e artesãos (que recebiam materiais em casa e produziam com eles) (HERING, 2015).

Apesar de ser visto como uma solução para problemas como custos organizacionais, desequilíbrios no *work-life balance* e até mesmo para questões de poluição e trânsito (BAILEY; KURLAND, 2002), o teletrabalho aparenta ser um tema complexo de se tratar no meio acadêmico. A divergência em uma definição mais específica acerca do que se trata o teletrabalho (SHIN; SHENG; HIGA, 2000) faz necessária uma maior especificidade do que se considera como teletrabalho para este estudo e, mais além, uma melhor definição de uma de suas modalidades (aquela na qual concentra-se as discussões deste trabalho): o *home-office*.

O *home-office* é uma variação do teletrabalho no qual os funcionários trabalham a maior parte do tempo de suas próprias casas. Em uma primeira impressão, o *home-office* beneficia tanto as organizações, que apresentam reduções nos seus custos (FELSTEAD; JEWSON; WALTERS, 2005 apud NG, 2010), quanto para os trabalhadores, que ganham um melhor *work-life balance* e condições de trabalho mais confortáveis por estarem em suas casas e poderem definir seus “escritórios” como quiserem (KURLAND; BAILEY, 1999). Contudo, ao aprofundar em tais pontos, observasse que essas primeiras impressões não são tão simplistas quanto parecem.

Quando tratamos das vantagens de se adotar o *home-office*, a questão financeira é um grande fator, sendo inclusive perceptível para os membros da organização (BARROS;

SILVA, 2010), porém outros aspectos também são relevantes. Bentley e Yoong (2000) destacam que a retenção de talentos é impulsionada pela implementação do *home-office*, assim como a qualidade de vida dos trabalhadores (o que aumenta a satisfação dos mesmos). Indo além, observa-se uma forte relação entre a adoção do *home-office* (associada ao aumento da flexibilidade de horários e de atividades a serem realizadas ao longo do dia) com melhores resultados financeiros para organizações (SÁNCHEZ et al., 2007), o que também a favor do uso do modelo remoto.

Já sob a ótica do trabalhador, observa-se que, apesar de, muitas vezes, haver redução de tempo de deslocamento e o aumento da flexibilidade da rotina, o *home-office* nem sempre contribui para a melhora do *work-life balance*. Isso se dá pois a falta de controle do tempo trabalhado, bem como a mescla das vidas pessoais e profissionais, podem ocasionar em aumentos na jornada de trabalho, o que tende a prejudicar o *work-life balance* como um todo (TREMBLAY; PAQUET; NAJEM, 2006). Indo além, a flexibilidade obtida pelo *home-office* nem sempre é convertida de maneira positiva, principalmente em casos de mulheres, que tendem a ficarem sobrecarregadas com atividades profissionais e domésticas e não conseguem tirar proveito dos benefícios do teletrabalho (HILBRECHT et al., 2008).

Acerca do aspecto físico do *home-office*, é importante notar que, no geral, o trabalhador remoto busca espaços maiores para se viver (NILLES, 2000), o que pode ser associado a uma tentativa de se separar a rotina pessoal da rotina profissional, fator considerado importante para o modelo remoto (RAFALSKI; ANDRADE, 2015). Além disso, a privacidade e a distinção da vida pessoal da profissional tendem a impactar positivamente com resultados alcançados, e negativamente com estresse (BRENNAN; CHUGH; KLINE, 2002). Dessa forma, observa-se que a busca por um ambiente distinto dentro da própria casa, comumente um escritório ou algum outro cômodo separado e longe dos quartos (NG, 2010), é considerada chave para facilitar a separação das tarefas profissionais das atividades de casa (NG, 2010). Muitas vezes, ocorrem remanejamentos e reformas para poder acomodar este espaço (GURSTEIN, 1996; JOHNSON; AUDREY; SHAW, 2007), e ausência do mesmo pode ser um impeditivo para a adoção do teletrabalho (GURSTEIN, 2001). Neste caso, estratégias como o uso de equipamentos como fones de ouvido (para bloquear sons indesejados) e uma maior flexibilidade acerca de horários podem minimizar a falta de tal espaço.

Outro aspecto físico relevante do *home-office* é a forma como o som e a luz se diferem do ambiente de trabalho tradicional. Distrações sonoras, que tendem a prejudicar o desempenho em tarefas que requerem uma maior capacidade cognitiva (SMITH, 1985), apresentam uma forma distinta quando se trabalha de casa, surgindo na forma de música

ou televisão alta, gritos e aparelhos domésticos, dentre outros (NG, 2010). Tais fatores, apesar de poderem ser, no geral, controlados pelo teletrabalhador, não necessariamente serão minimizados, uma vez que isso pode impactar negativamente as pessoas com quem o trabalhador convive (NG, 2010). A iluminação, por sua vez, pode ser atingida de forma natural mais facilmente (o que aumenta a satisfação com o trabalho (GURSTEIN, 1996)) considerando que é possível se posicionar no ambiente do “escritório” buscando a melhor iluminação.

Por fim, ao tratar do ambiente do *home-office*, também necessita-se pensar em questões de equipamento. Além de questões técnicas, como computadores e conexões de internet, o ambiente deve respeitar aspectos da ergonomia para a escolha de equipamentos físicos, como cadeiras e mesas (GURSTEIN, 1996). Aliar bons equipamentos com a capacitação correta para a definição de padrões ergonômicos pode minimizar dores no corpo e, consequentemente, garantir a satisfação e o desempenho no *home-office* (HARRINGTON; WALKER, 2004).

Já acerca do aspecto cognitivo do trabalho, o *home-office* não apenas tende a focar em funções com maior carga cognitiva (uma vez que trabalhos mais manuais tem maior dificuldade de serem migrados para um modelo remoto), como também pode ser prejudicial para a ergonomia cognitiva. Apesar de não ser possível observar diferenças significativas quanto a quantidade de distrações, apenas quanto a sua natureza (NG, 2010), a diminuição da comunicação e do compartilhamento de informações, natural do *home-office* e do teletrabalho como um todo, tendem a prejudicar o sucesso do trabalho em seu lado cognitivo (ABRAHÃO et al., 2009).

É importante destacar, também, que o teletrabalho requer seu próprio conjunto de habilidades. Assim como funções e atividades diferentes necessitam de habilidades diferentes para sua realização, o teletrabalho também necessita de habilidades (que tendem a evoluir em competências) distintas do trabalho presencial. Para tratar de tais habilidades, busca-se, primeiramente, distinguir os tipos de *skills* existentes.

Ao tratarmos de habilidades, é importante fazer a distinção entre *soft skills* e *hard skills*. *Soft skills* são habilidades inter e intrapessoais, relacionadas a comportamentos e personalidade, enquanto *hard skills* são aspectos técnicos, relacionados a ferramentas e conhecimentos (LAKER; POWELL, 2011). Tal distinção é importante pois, muitas vezes, considera-se que as *hard skills* são conhecimentos que podem ser aprendidas, enquanto as *soft skills* são habilidades natas e imutáveis das pessoas. Contudo, não se deve entender as *soft skills* como tendências inalteráveis em decorrência de sua natureza comportamental,

uma vez que é possível desenvolvê-las, porém com métodos distintos associados aos das *hard skills* (LAKER; POWELL, 2011).

Tendo esta divisão em mente, pode-se abordar as habilidades específicas de um modelo de trabalho remoto, aplicáveis independente de posição e função. Frisa-se, contudo, que tais habilidades independem do modelo ser 100% remoto (ou seja, com os trabalhadores nunca indo para a organização) ou híbrido (com parte dos dias sendo em um modelo presencial, e parte em um modelo de teletrabalho).

Tratando-se das *soft skills* relacionadas ao teletrabalho, destacam-se (BAFFOUR; BETSEY, 2001): a gestão de tempo, que consiste em melhorar a utilização do tempo por meio de registros e priorizações de atividades (BIRD, 2020); a auto-motivação, que nada mais é do que a capacidade de encontrar fatores intrínsecos para realizar um trabalho (DECI; RYAN, 2002 apud TREMBLAY et al., 2009); e a autonomia, que permeia a habilidade de realizar atividades mediante pouca ou nenhuma supervisão (BAFFOUR; BETSEY, 2001), decorrente da distância ocasionada pelo teletrabalho.

Já acerca das *hard skills*, as principais são: o uso de ferramentas de tecnologia da informação (como o Microsoft Teams e o Slack para comunicação, o Share Point e o Google Drive para compartilhamento de arquivos, dentre outros), que permitem que os trabalhadores estejam em constante contato um com o outro (DORR; KELLY, 2011); e a comunicação (verbal e não verbal) textual não presencial e assíncrona, que pode levar dias para ser respondida e deve ser interpretada sem características importantes da comunicação tradicional, que apresenta forte presença do aspecto visual (como a entonação, a gesticulação e as expressões faciais, por exemplo) (BAFFOUR; BETSEY, 2001).

Indo além, vale destacar competências de uma posição presente em qualquer organização e que necessita de capacidades além daquelas listadas acima: o cargo do líder. Uma liderança, além de apresentar aquilo que já foi citado, deve também ter *soft skills* como (DORR; KELLY, 2011): a capacidade de construir relacionamentos em um cenário com interações à distância (no qual a maior dificuldade de se estabelecer relações de confiança), que apesar de ser útil não apenas aos líderes, é necessário para que os mesmos garantam a integração e o trabalho em equipe dentro de suas equipes; e a habilidade de valorizar o trabalho de seus liderados perante pares e toda a organização em cenários nos quais não há a visibilidade associada ao trabalho presencial; e *hard skills* como: o gerenciamento de reuniões feitos de forma parcial ou total *online*, que apresentam uma dinâmica bastante distinta e ocasionam mais facilmente em distrações (como uso de celulares) (DORR; KELLY, 2011); e a gestão de desempenho associada a resultados, e não

a quantidade de horas trabalhadas, de forma que metas devem ser associadas a entregas, assim gerando mais clareza em um cenário de maior incerteza e permitindo uma maior flexibilidade de horários e atividades feitas ao longo do dia, grande vantagem de um modelo de trabalho como o *home-office* (MAJOR; VERIVE; JOICE, 2008).

Um forte domínio de tais competências permite um melhor aproveitamento do modelo de teletrabalho e, conseqüentemente, permite a empresa alcançar melhores resultados enquanto gera maior satisfação a seus colaboradores.

2.2.3 Trabalho Híbrido

O trabalho híbrido, por sua vez, se caracteriza pela junção dos dois modelos de trabalho, com alguns dias sendo trabalhados de forma presencial e outros de forma remota. Neste cenário, que é visto como a tendência para o período pós-pandemia (ESBRASIL, 2021), as empresas buscarão balancear, de maneira adequada, ambos os modos de trabalho. A literatura acerca do assunto, todavia, não é muito vasta, de forma que é necessário entender os contextos de cada modo de trabalho para se entender como eles se combinam no trabalho híbrido.

Do trabalho presencial, o modelo híbrido busca o contato presente no dia-a-dia, que possibilita que discussões ocorram de forma muito mais fluída e espontânea, permitindo que ideias e soluções de problemas surjam tanto em reuniões formais (como encontros para *brainstorming*) quanto nas chamadas “conversas de corredor”. Além disso, os dias presenciais do trabalho híbrido também auxiliam na construção de melhores relacionamentos entre os trabalhadores, o que aumenta o senso de pertencimento dos mesmos (MCCLURE; BROWN, 2008), e, por fim, dá mais visibilidade ao trabalho executado por cada um, um forte preocupação dos teletrabalhadores e um possível problema do modelo remoto (KURLAND; COOPER, 2002).

Já do trabalho remoto, o modelo híbrido busca os benefícios ao trabalhador, como a minimização dos tempos e gastos de deslocamento e a maior flexibilidade de horários e de atividades que podem ser realizadas ao longo do dia, que muitas vezes aumentam a satisfação e a produtividade do mesmo. Para a organização, por sua vez, o modelo híbrido permite um escritório que não é desenhado para um trabalho contínuo, o que permite uma remodelagem e conseqüente redução de custos associados ao mesmo. Por fim, o trabalho remoto é visto pelos trabalhadores como um benefício (MAHLER, 2012), de forma que o mesmo torna a empresa mais atrativa para a força de trabalho e permite uma melhor retenção de seus funcionários (CHOI, 2020).

O escritório do modelo híbrido, como destacado por Fayard, Weeks e Khan (2021), é um ambiente muito mais voltado para a geração de ideias, focando no aspecto de interação vindo do trabalho presencial e deixando a maior parte do trabalho individual (seja ele mais operacional ou mais intelectual) para os dias do trabalho remoto. Assim, o escritório do trabalho híbrido deve ser preparado para que diversas reuniões sejam feitas, em ambientes onde é possível fazer diversas anotações visíveis a todos (sejam em lousas ou nas próprias paredes). Além disso, tais salas devem ser equipadas com ferramentas facilitadoras para reuniões em que parte da equipe esteja no escritório, enquanto a outra parte esteja de maneira remota. Também são necessárias algumas estruturas tradicionais, como espaços individuais de trabalho e salas de reuniões privativas (ou para conversas entre duas pessoas ou para chamadas), mas em menor quantidade dado a natureza do escritório. Vale destacar que, mesmo em ambientes voltados para maior colaboração (como o caso de *open offices*), o contato entre trabalhadores pode ser, inclusive, reduzido (BERNSTEIN; WABER, 2019), o que denota a necessidade de um ambiente mais focado em salas de reuniões criativas, e menos em “baías” que facilitam o acesso e a comunicação.

Outro ponto importante é que, uma vez que, no modelo híbrido, existem dois locais de trabalho (o escritório e o local de trabalho remoto), os fatores apontados acerca do ambiente físico do *home-office* também se aplicam aqui, posto que a maioria dos trabalhadores atuaria parte do tempo em casa.

2.3 Aspectos Relevantes para o Dia-a-Dia do Trabalho

Nesta seção, são levantados diferentes pontos de atenção relacionados ao dia-a-dia do trabalho, sendo estes considerados tópicos relevantes tanto para o trabalhador quanto para a organização. Por meio dela, será possível entender, de forma mais clara, como tais pontos devem ser abordados ao longo da implementação do modelo híbrido.

2.3.1 Motivação no Ambiente de Trabalho

A motivação no ambiente de trabalho é um dos assuntos mais recorrentes na psicologia organizacional. Diversas teorias surgem ao longo do tempo, abordando diferentes tipos de motivação e a forma como elas são processadas e entendidas por cada indivíduo. Além de ser um tema comum na literatura, observa-se forte relação da motivação com o trabalho com a adoção do modelo remoto ou do modelo híbrido por parte das organizações (SHIN;

SHENG; HIGA, 2000; MORGAN, 2004; MAHLER, 2012). Assim, torna-se pertinente entender a motivação quando tratamos da implementação do trabalho híbrido.

Diversas foram as teorias motivacionais ao longo dos anos. Desde Maslow (1943) e Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), com duas das teorias mais antigas e difundidas, apesar de problemáticas, passando por teorias mais aceitas, como as de Adams (1963) e Vroom (1964), que também recebem suas críticas, o tema da motivação é recorrente no campo da psicologia organizacional, uma vez que sempre se busca entender o que move o trabalhador e como a organização pode incentivar estes fatores. Estudos estatísticos, buscando provar a relação dos diferentes fatores motivacionais com desempenho, são comuns no campo, bem como teorias multifatoriais que tentam desvendar a psique humana.

Vale destacar que muitas dessas teorias abordam o trabalho como algo desafiador, que por si só gera motivação para algumas pessoas. O objetivo desta subseção não é levantar um questionamento sobre a natureza de cada tipo de trabalho, mas sim entender a relação da motivação com o trabalho (incluindo sua natureza motivadora, como listado desde Maslow (1943)) e como mensurar a motivação de uma forma que agregue para eventuais análises.

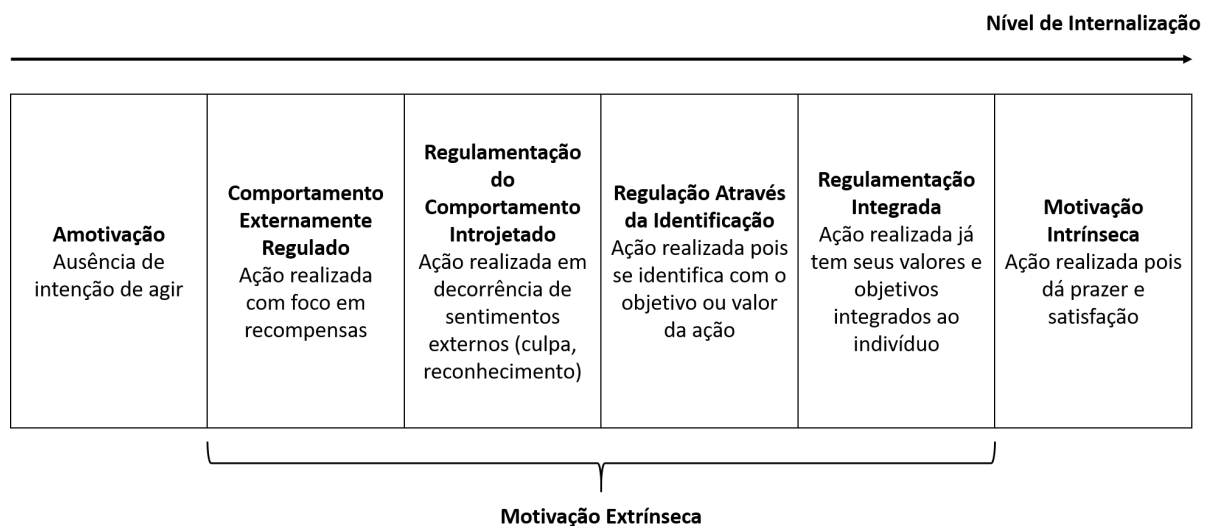
Também é importante notar que, por si só, o trabalho já é fonte de motivação ao ser humano. Dejours (1986) destaca que, naturalmente, o ser humano busca o trabalho em detrimento ao ócio, de forma que o trabalho é intrínseco à essência humana. Indo além, o trabalho é uma atividade que permite ao trabalhador passar por processos de evolução e de progresso mediante a diferentes fracassos. Vivenciar o fracasso está intrinsecamente ligado ao trabalho, e a capacidade de superar o mesmo para, assim, tornar-se melhor nas atividades de seu interesse geram são motivacionais naturais do ser humano (DEJOURS, 2012). Todavia, nem todo trabalhador experiencia o fracasso, uma vez que, diferentes casos, o trabalho desempenhado pode não gerar, no indivíduo, uma experiência na qual ele possa crescer e evoluir. Independente do trabalho, deve-se atentar para que este produza uma atividade que enriqueça o colaborador em um caminho que ele deseja trilhar.

Entender a motivação fora do campo do trabalho permite gerar uma melhor compreensão daquilo que gera a motivação dentro do mesmo, assim permitindo compreender aquilo que melhor permite ao colaborador vivenciar o trabalho de maneira adequada. Uma teoria com bastante relevância é a Teoria da Autodeterminação (TDA) (DECI; RYAN, 1985 apud TREMBLAY et al., 2009). A TDA traça a motivação como parte da natureza humana, com cada ser humano sendo um indivíduo que busca crescer, se desenvolver e se integrar, fazendo parte de um grupo social maior (DECI; RYAN, 2000 apud TREMBLAY

et al., 2009). A TDA também determina que um indivíduo pode ser motivado por fatores intrínsecos a si (como o prazer de realizar algo) e que, quando isso não ocorre, devem haver fatores extrínsecos para gerar tal motivação (DECI; RYAN, 2002 apud TREMBLAY et al., 2009). É possível traçar um paralelo com Dejours (2012), com os fatores intrínsecos relacionadas com a capacidade de se vivenciar o trabalho, permitindo assim gerar uma maior motivação no indivíduo para a realização de suas atividades.

Indo mais além, a TDA não apenas estabelece essa divisão entre intrínseco e extrínseco, como também adiciona um outro fator (conhecido como “amotivação”) e determina as quatro diferentes formas de motivação extrínseca. Cada um desses fatores apresenta um determinado nível de internalização, de forma que, quanto mais internalizado for um fator, mais auto-motivável é o indivíduo. O nível de internalização de cada fator, bem como uma breve descrição dos mesmos, pode ser observado conforme a figura 1.

Figura 1: Esquema dos Fatores da Teoria da Autodeterminação



Fonte: O autor. Adaptado de (DECI; RYAN, 2000 apud TREMBLAY et al., 2009)

Devido a sua validade, a TDA passou a ser empregada não apenas para medições de motivação gerais, como também para contextos específicos. Com o ambiente de trabalho, não seria diferente. Tremblay et al. (2009) realizaram um estudo no qual aplicaram um questionário relativo ao TDA para verificar o impacto do mesmo com outros fatores relacionados à motivação no ambiente de trabalho. As correlações obtidas entre a nota final (W-SDI) e cada um dos fatores levantados podem ser observadas na tabela 1. Já a descrição de cada um destes fatores pode ser observada na tabela 2.

Tabela 1: Correlações entre W-SDI e Fatores Relacionados à Motivação

	Suporte	Clima	Satisfação	Comprometimento	Desgaste	Turnover
W-SDI	0.27	0.26	0.57	0.33	-0.29	-0,48

Fonte: Tremblay et al. (2009)

Tabela 2: Descrição dos Fatores Relacionados à Motivação

Fator	Descrição
Suporte	Percepção do quanto a organização aprecia e cuida do trabalhador
Clima	Percepção de como a organização trata os trabalhadores
Satisfação	Satisfação com a natureza do trabalho, remuneração, carreira, condições de trabalho e colegas, dentre outros
Comprometimento	Laço emocional desenvolvido pelo trabalhador para com a organização e a percepção dos custos associados com deixar a mesma
Desgaste	Prejuízos à saúde associados ao trabalho
Turnover	Intenção de deixar a organização

Fonte: Tremblay et al. (2009)

Não apenas o resultado observado apresenta forte correlação com fatores importantes (como satisfação e intenção de *turnover*), como também o questionário aplicado apresenta forte consistência interna, com um alfa de Cronbach de 0.84 para 465 respondentes (TREMBLAY et al., 2009), o que demonstra a confiabilidade do teste ². Dessa forma, concluí-se que a escala utilizada é viável para aplicações como uma escala de motivação no ambiente de trabalho e, portanto, pertinente para a realização deste TF.

²O alfa de Cronbach e o coeficiente de teste-reteste são indicadores usados para mensurar a confiabilidade de um teste. A confiabilidade de um teste indica a consistência de um teste, de forma que, quanto maior forem o alfa de Cronbach e o coeficiente de teste-reteste, mais próximas serão as notas de um indivíduo ao realizar o mesmo teste diversas vezes (ALLEN; YEN, 2001)

2.3.2 Desempenho

Possivelmente o principal indicador de sucesso de um trabalhador, o desempenho (muitas vezes chamado de *performance*) trata do nível de entrega que cada indivíduo tem, tanto da ótica da própria pessoa quanto da ótica da organização (com o desempenho organizacional sendo nada mais que o conjunto do desempenho de cada trabalhador). Ao tratar de desempenho, contudo, é necessário entender parte de suas peculiaridades.

O desempenho no trabalho pode ser definido como o conjunto do retorno que um indivíduo traz à organização por meio de seu trabalho (MOTOWIDLO, 2003). Indo além, Dejours (2008) destaca que o desempenho de um indivíduo raramente reflete nos resultados tangíveis da organização, como resultados financeiros ou quantidades de serviços realizados, uma vez que o trabalho em diversos momentos ocorre de forma invisível. Assim, ao analisar-se o desempenho no trabalho, deve-se levar em conta não apenas aquilo que trouxe resultados diretos para organização, mas sim o conjunto do trabalho realizado pelo indivíduo.

Quando tratado de maneira correta, o desempenho pode ser considerado como a principal métrica de um trabalhador. Contudo, o fator humano associado é fortemente associado à qualidade (DEJOURS, 2005), e quaisquer oscilações no mesmo podem provocar variações no desempenho no trabalho. Dentre os fatores que podem ocasionar tais oscilações, destaca-se o teletrabalho.

Martin e MacDonnell (2012) observam que o teletrabalho tende a ser associado com melhores resultados de *performance* individual dos trabalhadores. Já pensando na estrutura de uma organização como um todo, Sánchez et al. (2007) destacam que a implementação do trabalho remoto tende a ter impactos positivos nos resultados de uma empresa. Outros autores reforçam tais preposições.

Quando tratamos da mensuração do desempenho, é necessário levar em conta as observações de Dejours (2008). O próprio destaca que a avaliação por si só não é um problema, mas é necessário entender seus problemas para realizá-la da melhor forma. Dado que as mais diversas organizações realizam avaliações de *performance*, tratar tais informações de maneira adequada é vital para garantir tanto a satisfação e o reconhecimento dos trabalhadores quanto um parâmetro organizacional válido.

Acerca do desempenho individual de cada trabalhador, entende-se que cada organização trabalha da forma que melhor se adéqua à sua realidade, uma vez que momentos distintos e funções distintas podem ocasionar em percepções de *performance* distintas. O

desempenho organizacional como um todo, por outro lado, pode ser mensurado por meio de indicadores mais exatos, como faturamento ou quantidade de clientes.

2.3.3 Flexibilidade e Gerenciamento

A flexibilidade e o gerenciamento (ou controle, como encontrado em parte da literatura) são pontos que andam em conjunto, mas não necessariamente em oposição um ao outro. A flexibilidade se relaciona principalmente com a liberdade de se poder construir os próprios horários, conciliando o trabalho com outras atividades, a possibilidade de se trabalhar do local que se desejar e a autonomia para se organizar o dia-a-dia e as atividades do trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018). Já o gerenciamento está associado ao monitoramento e direcionamento que a organização (normalmente por meio dos supervisores diretos) tem sobre o trabalhador, sendo este associado a horários ou a forma de se realizar atividades (KURLAND; COOPER, 2002). A dicotomia entre flexibilidade e gerenciamento é muito presente no contexto do trabalho remoto, uma vez que o aumento da flexibilidade é percebido como um dos principais benefícios do teletrabalho (BAILEY; KURLAND, 2002; PÉREZ et al., 2004; MORGAN, 2004; BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020), mas a maior parte dos gestores se demonstra receosa com a perda de controle que ocorre no modelo (KURLAND; COOPER, 2002; BAILEY; KURLAND, 2002; MELLO, 2007; MAHLER, 2012).

A liberdade para poder escolher onde se trabalhar e durante quais períodos torna a flexibilidade como um dos principais atrativos do teletrabalho. No caso da flexibilidade de horário, esta consiste em permitir ao trabalhador definir seus horários de entrada e saída, seu horário de almoço (que pode exceder a 1h tradicionalmente empregada) e horários para fazer pausas e realizar outras atividades, por exemplo. A flexibilidade de horário, entretanto, pode ser atrapalhada em decorrência de dinâmicas da organização, como reuniões ou entregas com horário definido, uma vez que passa a ser necessário administrar os horários de todos, e nem sempre o denominador comum encontrado é o melhor para um indivíduo específico. Já a flexibilidade de local permite ao trabalhador realizar viagens fora de épocas de pico, bem como trabalhar em diferentes locações de acordo com seus interesses e demandas (na casa de outra pessoa, em um espaço de *coworking*). Ambas as flexibilidades são associados a melhores resultados organizacionais no trabalho remoto, mesmo quando este é executado poucas vezes na semana (ANGELICI; PROFETA, 2020).

Já acerca do controle organizacional, (SNELL, 1992) o define em três diferentes níveis:

- Controle Comportamental³: consiste em regular as atividades que o indivíduo desempenha durante o trabalho, inclusive os processos e tarefas realizadas. Neste caso, o gestor acompanha e monitora o trabalhador de forma bastante próxima;
- Controle por *Outputs*⁴: consiste em definir objetivos a serem alcançados pelos trabalhadores, com a forma de se fazer isso sendo livre para cada indivíduo. Erros são mais passíveis de terem maior impacto, uma vez que só são percebidos ao final do processo, mas o sistema requer uma supervisão menos próxima por parte do gestor;
- Controle por *Inputs*⁵: também chamado de “controle de clã”, consiste em selecionar, capacitar e condicionar os melhores indivíduos para que eles ajam e desempenhem de acordo com as expectativas da empresa. Apesar de gerar os direcionamentos corretos, este tipo de controle não garante que eles necessariamente serão executados, o que pode ocasionar maiores problemas. Todavia, após o período de capacitação, é o sistema que necessita de menor supervisão por parte do gestor.

Vale destacar que os três tipos de controle não são excludentes, e podem (e devem) ser usados de forma concomitante para garantir a qualidade do trabalho. No modelo remoto, observa-se um forte crescimento do gerenciamento por *outputs*, uma vez que há uma maior tendência (e necessidade) de se realizar uma gestão de desempenho pautada em resultados (MAJOR; VERIVE; JOICE, 2008; MAHLER, 2012). Contudo, formas de gerenciamento comportamentais ainda podem ser aplicadas, seja por meio de videochamadas e mensagens periódicas (KURLAND; COOPER, 2002), seja por meio de ferramentas de monitoramento do computador (ROCHA; AMADOR, 2018), como controle de horas e sites acessados. Observa-se, todavia, que ferramentas de monitoramento tendem a minimizar o senso de autonomia e de flexibilidade do trabalhador (ROSENFELD; ALVES, 2011), o que tende a ser prejudicial para o trabalho.

Visando ter uma melhor visualização das percepções de flexibilidade dos trabalhadores, Höge (2011) desenvolveu um questionário para mensurar fatores relacionados à flexibilidade. Os fatores obtidos por Höge, bem como os respectivos alfas de Cronbach, podem ser observados na tabela 3. Os valores de alfa para 441 respondentes denotam a consistência interna dos fatores de Höge, enquanto correlações fortes, principalmente do fator “Autonomia”, com escalas consolidadas de *Job Control* (correlação de 0.56) (HÖGE, 2011), que mensura o quanto o trabalhador tem liberdade para executar seu trabalho da

³No original: *Behavioral Control*

⁴No original: *Output Control*

⁵No original: *Input Control*

sua maneira, e *Work Autonomy* (correlação de 0.18) (HÖGE, 2011), que mensura o controle que o indivíduo tem de suas horas trabalhadas e o local de trabalho, denotam a validade do questionário.

Tabela 3: Fatores de Flexibilidade

Fator	Descrição	Alfa de Cronbach
Autonomia	Percepção de autonomia para tomar decisões e gerenciar processos	0.75
Direcionamento de Carreira	Percepção de autonomia para buscar o próprio crescimento	0.88
Autodidática	Percepção de autonomia para desenvolver novas habilidades	0.79
Flexibilidade Temporal	Percepção de liberdade para gerenciar os próprios horários	0.67

Fonte: Höge (2011)

Por conta de seus resultados, vale que as escalas de Höge são adequadas para se medir a flexibilidade e o gerenciamento (sendo este considerado antagônico aos fatores apresentados).

2.3.4 Isolamento e Integração

A integração do trabalhador com o restante de seus pares é ponto importante para garantir não apenas a satisfação do trabalhador, como também um bom resultado organizacional. É por meio desse processo social, do contato entre diferentes indivíduos, com diferentes experiências e vivências, que o conhecimento tácito é gerado e passado (NAKANO; FLEURY, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2007; RODRIGUES; GRAEML, 2013). O trabalho remoto, todavia, apresenta um forte impacto quando tratamos do isolamento dos trabalhadores (MANN; VAREY; BUTTON, 2000; MANN; HOLDSWORTH, 2003; ROCHA; AMADOR, 2018). Entender os efeitos trabalho remoto na psique humana torna-se, portanto, pertinente ao se falar de um modelo de trabalho híbrido.

A tendência ao agrupamento e à integração é resultante do processo evolutivo humano, no qual a socialização em grupos resultava em uma maior chance de sobrevivência e prosperação (BUSS, 1996 apud MARSHALL; MICHAELS; MULKI, 2007). Em decorrência disso, o ser humano passou a ter, no geral, o isolamento como um aspecto negativo, inclusive em um cenário organizacional. O isolamento social no ambiente de trabalho é fortemente associado a emoções negativas, como estresse, ansiedade e irritação (MANN;

HOLDSWORTH, 2003; ZHOU, 2018), e pode ser prejudicial tanto pessoalmente, em aspectos de saúde do trabalhador, quanto profissionalmente, com redução de desempenho e comprometimento organizacional.

Marshall, Michaels e Mulki (2007) analisam o isolamento no ambiente de trabalho em duas frentes: isolamento com relação aos colegas e isolamento com relação à companhia. O isolamento com relação aos colegas trata da percepção do indivíduo quanto a relação com outras pessoas da organização, e do quanto ele enxerga poder partilhar problemas e construir amizades com os mesmos. Já o isolamento com relação à companhia está relacionado com a percepção do indivíduo com relação ao suporte que a organização lhe dá para se socializar (como formas de se conectar com outros trabalhadores e eventos corporativos), bem como com o reconhecimento recebido por suas conquistas.

Indo além, Marshall, Michaels e Mulki (2007) desenvolveram um questionário que permite mensurar ambos os tipos de isolamento de acordo com a percepção de cada pessoa. As correlações obtidas entre cada uma das notas resultantes das escalas de isolamento (Isolamento - Companhia e Isolamento - Colegas) com alguns fatores relevantes no âmbito do isolamento organizacional podem ser observadas na tabela 4. Já a descrição de cada um destes fatores pode ser observada na tabela 5.

Tabela 4: Correlações entre Escalas de Isolamento e Fatores Relacionados

	Isolamento - Companhia	Isolamento - Colegas
Supervisor	-0.44	-0.46
Colegas	-0.41	-0.55
Comunicação	-0.49	-0.52
Trabalho	-0.27	-0.33
Auto-eficácia	-0.10	-0.18
Envolvimento	-0.44	-0.48
Comprometimento	-0.39	-0.46
Turnover	0.21	0.20

Fonte: Marshall, Michaels e Mulki (2007)

Não apenas o resultado observado apresenta forte correlação com fatores importantes (como satisfação em diversas relações e intenção de *turnover*), como também o questionário aplicado apresenta forte consistência interna, com um alfa de Cronbach de 0.88 para a escala de isolamento com relação aos colegas e um alfa de Cronbach de 0.81 para a escala de isolamento com relação à organização, ambos para 398 respondentes (MARSHALL; MICHAELS; MULKI, 2007), o que demonstra a confiabilidade do teste. Dessa forma, conclui-se que as escalas utilizadas são viáveis para aplicações como escalas

Tabela 5: Descrição dos Fatores Relacionados ao Isolamento

Fator	Descrição
Supervisor	Satisfação com a relação desenvolvida com a liderança direta
Colegas	Satisfação com a relação desenvolvida com os colegas de organização
Comunicação	Satisfação com a forma como a comunicação ocorre dentro da organização
Trabalho	Satisfação com o trabalho desempenhado, tanto em termos de atividades quanto de desempenho
Auto-eficácia	Esforço e persistência despendidos pelo indivíduo para realizar uma tarefa
Envolvimento	Identificação e comprometimento do indivíduo com o trabalho que ele realiza
Comprometimento	Laço emocional desenvolvido pelo trabalhador para com a organização e a percepção dos custos associados com deixar a mesma
Turnover	Intenção de deixar a organização

Fonte: Marshall, Michaels e Mulki (2007)

de isolamento no ambiente de trabalho e, portanto, pertinente para a realização deste TF.

2.3.5 Comunicação

Tratando-se de um agrupamento social, uma organização é fortemente dependente da comunicação entre seus membros. A comunicação organizacional é considerada como um fator chave para o funcionamento e sucesso das empresas (HAROON; MALIK, 2018), independente do tipo de organização (BAKER, 2007). Tratando-se de um instrumento que se adapta às diferentes realidades, a comunicação organizacional evoluiu ao longo do tempo, se adaptando a um ambiente mais complexo, mais rápido e com mais recursos tecnológicos (BAKER, 2007). A literatura acerca da comunicação organizacional é bastante extensa, dada a relevância histórica do tema e a grande quantidade de possibilidades a se explorar acerca do tema. Nesta subseção, será dado um maior foco na comunicação entre a organização e o trabalhador e na comunicação entre trabalhadores.

A comunicação da organização para com o trabalhador tende a ocorrer de forma vertical, com maior foco na comunicação no sentido organização/trabalhador. Jablin (1980)

destaca que, no caso da comunicação *top-down*, a maneira ideal de realizá-la é com os gestores diretos sendo responsáveis pela maioria das comunicações, com a alta gestão participando da comunicação com as equipes apenas em comunicados chaves, normalmente reforçando o comunicado pelos gestores diretos. Essas comunicações tendem a ser formais, principalmente quando envolvem a alta gestão, porém ainda é possível que a comunicação *top-down* ocorra de forma informal. Já as comunicações no sentido trabalhador/organização ocorrem de forma *down-top*, com o trabalhador enviando uma mensagem para a organização, normalmente por meio de formulários e questionários periódicos. Vale destacar, contudo, que a comunicação neste sentido tende a não ser funcional e resultar em baixos níveis de satisfação acerca deste tipo de comunicação (LARKIN; LARKIN, 1994 apud BAKER, 2007). De toda forma, (BAKER, 2007) destaca a importância da comunicação da organização para com o trabalhador feita de maneira adequada, uma vez que esta impacta positivamente na satisfação e no desempenho dos trabalhadores.

A comunicação entre trabalhadores, por sua vez, se dá de forma mais horizontal e informal (DOWNS; HAZEN, 1977). Por meio dessa forma de comunicação, trabalhadores desenvolvem redes nas quais compartilham informações e trabalham para gerar ideias em conjunto de maneira informal, gerando assim mais conhecimento tácito e, conseqüentemente, um melhor resultado organizacional (TASKIN; BRIDOUX, 2010). Além disso, tais redes são vitais para a correção de erros ao vivo (SIMPSON, 1959), o que indica uma maior agilidade por parte das organizações.

Em modelos de teletrabalho, pode haver a mitigação das redes de comunicação informais presentes durante o dia-a-dia do trabalho (BÉLANGER; ALLPORT, 2008). Como explicitado por Taskin e Bridoux (2010), tais redes são vitais para o compartilhamento do conhecimento tácito, que seria passado durante interações cotidianas e que é um fator chave para um melhor desempenho por parte da organização como um todo. A diminuição de tais redes no modelo de trabalho remoto também prejudica a geração de ideias e a tomada de decisão associadas a momentos informais, como pausas para o café ou até mesmo conversas de corredor (WABER; MAGNOLFI; LINDSAY, 2014), muito comuns no ambiente presencial e que, inclusive, já geraram diversos casos de sucesso no mundo corporativo.

Ainda sobre a comunicação horizontal, a *computer-mediated communication* (CMC), ou seja, a comunicação por meio de instrumentos tecnológicos, e não cara-a-cara, pode ocasionar em um menor senso de pertencimento do trabalhador para com a organização (MANN; VAREY; BUTTON, 2000). Também associado a isso, pode-se encontrar uma maior quantidade de emoções negativas e de doenças psicológicas em teletrabalhadores

do que em trabalhadores presenciais (MANN; HOLDSWORTH, 2003). Vale destacar, contudo, que este efeito não é tão perceptível quando se fala de um modelo de trabalho híbrido, apenas do teletrabalho de forma integral (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001).

Posto isso, é perceptível que mitigar a comunicação informal pode ocasionar tanto em queda de resultados para a empresa (WABER; MAGNOLFI; LINDSAY, 2014) quanto em prejuízos para o trabalhador (MANN; HOLDSWORTH, 2003), o que denota a necessidade de organizações manterem um acompanhamento acerca do tópico.

Downs e Hazen (1977) desenvolveram o CSQ, um questionário para averiguar o nível de satisfação dos trabalhadores com a comunicação da empresa. Os fatores identificados, bem como uma breve descrição dos mesmos, podem ser vistos na tabela 6. Além disso, o questionário apresenta um coeficiente de teste-reteste de 0.94, o que demonstra sua consistência interna como ferramenta de medição. Por fim, o CSQ é uma ferramenta fortemente difundida no meio da psicologia organizacional, o que indica sua validade como mecanismo de medição.

Tabela 6: Fatores de Comunicação

Fator	Descrição
Satisfação com Superiores	Satisfação com a comunicação vertical (em ambos os sentidos) com o supervisor
Satisfação com Integração Organizacional	Satisfação com a comunicação acerca de questões gerais da organização e do ambiente de trabalho
Satisfação com Qualidade das Mídias	Satisfação com a qualidade e a quantidade de comunicações realizadas pela organização (como reuniões e manuais de instrução)
Satisfação com Comunicação Horizontal e Informal	Satisfação com a comunicação com outros trabalhadores de maneira informal e fluida
Satisfação com Perspectiva Geral da Organização	Satisfação com a comunicação referente a processos e à estrutura da organização
Satisfação com Comunicação com Subordinados	Satisfação com a comunicação vertical (em ambos os sentidos) com os subordinados
Satisfação com Clima da Comunicação	Satisfação com a forma como a organização lida com problemas de comunicação
Satisfação com Feedback Pessoal	Satisfação com a comunicação referente aos resultados e ao trabalho desempenhado pelo indivíduo

Fonte: Downs e Hazen (1977)

2.3.6 Carga Horária

A implementação do teletrabalho não necessariamente é benéfica quando se trata da quantidade de horas trabalhadas. Como observado por Tremblay, Paquet e Najem (2006), a distinção entre a vida profissional e a vida pessoal tende a diminuir no *home-office*, o

que tende a ocasionar em jornadas de trabalho mais longas. Além disso, o fato de não haver um delimitador físico do trabalho, do tipo “o indivíduo está trabalhando enquanto está no escritório” faz com que seja mais recorrente o envio de e-mails ou mensagens fora das horas de trabalho de cada um (ROCHA; AMADOR, 2018) e, conseqüentemente, uma maior quantidade de horas trabalhadas fora do horário comercial (GREER; PAYNE, 2014). A mudança para um modelo de gestão mais focado em resultados do que em horas trabalhadas também pode aumentar a quantidade de horas trabalhadas, inclusive fazendo com que muitos confundam aumento de produtividade com aumento de trabalho realizado (BARUCH; NICHOLSON, 1997).

É importante destacar também que, apesar de muitas vezes a carga horária ser excedente, teletrabalhadores conseguem adaptar seus horários para um cenário que funcione melhor para seus estilos de vida e até mesmo para seus relógios biológicos (GOLDEN, 2009). Isso inclui flexibilizar os horários para que o trabalho seja feito fora do horário comercial (MESSENGER; GSCHWIND, 2016), o que permite ao trabalhador realizar outras atividades ao longo do dia-a-dia, como atividades relacionadas ao lar e à família (DELANOEIJE; VERBRUGGEN; GERMEYS, 2019) ou até compromissos pessoais que consumiriam uma grande quantidade do dia (MELLO, 2007).

Saber estabelecer limites e controlar a quantidade de horas trabalhadas é vital para o sucesso do teletrabalho, uma vez que uma carga horária excedente pode mitigar outros benefícios do trabalho remoto e potencializar seus malefícios, como aumento de estresse (GREER; PAYNE, 2014) e intensificação de conflitos da natureza trabalho/família (DELANOEIJE; VERBRUGGEN; GERMEYS, 2019). Um melhor controle de horas pode ser feito através do controle de ponto, no qual o trabalhador insere, através de algum sistema, os horários em que ele está trabalhando, ou através de questionários simplificados, usados para observar o quanto o trabalhador sente que trabalha em termos de horas.

2.3.7 Cultura

A cultura de uma empresa pode ser definida como um conjunto de premissas que norteiam as ações e atitudes dos membros da organização (SCHEIN, 1990). A partir do momento que essa cultura se estabelece como algo válido e benéfico ao dia-a-dia do trabalho, ela passa a ser replicada para os novos membros da organização, criando, assim, uma cadeia que se perpetua com o tempo. Quando falamos de trabalho remoto, é possível observar que a cultura apresenta uma relação de retro-alimentação com o mesmo, uma vez que a cultura pode ditar o sucesso ou fracasso de um programa de teletrabalho (DANIELS;

LAMOND; STANDEN, 2001; PÉREZ; SANCHEZ; CARNICER, 2003), assim como o trabalho remoto pode isolar os trabalhadores da cultura da empresa (CRANDALL; GAO, 2005 apud MELLO, 2007). Assim, torna-se vital entender os impactos que a cultura apresenta para um modelo de trabalho híbrido e vice-versa.

Primeiramente, é necessário compreender como a cultura se manifesta. Schein (1990) observa três níveis de manifestação cultural:

- Artefatos Observáveis⁶: o nível mais perceptível da cultura, que consiste em aspectos como o layout do espaço físico do trabalho, a forma como as pessoas se vestem, o jeito de se comunicar, dentre outros;
- Valores⁷: o nível intermediário, que consiste nos valores e normas documentados e expostos pela organização e que guiam comportamentos e atitudes dos trabalhadores;
- Pressupostos Básicos⁸: o nível mais profundo e mais difícil de se perceber da cultura, que consiste em regras e tendências não faladas, porém propagadas de forma tácita no dia-a-dia da organização. São estes pressupostos que efetivamente ditam o comportamento, as atitudes e até mesmo as perspectivas dos trabalhadores para com a organização.

Schein (1990) também destaca que não necessariamente os três aspectos conversam entre si. Uma organização pode ter como valor a colaboração, porém reconhecer seus funcionários de acordo com o desempenho individual e de forma competitiva. Assim, os valores da empresa (aqueles que são falados) se diferenciam da realidade da mesma, o que faz com que os trabalhadores se comportem de maneira antagônica com uns aos outros (aquilo que é praticado de forma inconsciente).

Além da cultura se manifestar em diferentes níveis, é possível observar ela em diferentes esferas do dia-a-dia de uma organização. Quinn e Rohrbaugh (1983), por exemplo, analisa a cultura em dois espectros, o da “Estrutura” (que avalia se uma empresa é apresenta uma maior tendência de controle ou de flexibilidade) e o do “Foco” (que define se uma organização apresenta um maior foco externo, no seus clientes, ou interno, nos seus colaboradores). O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991), por sua vez, vão além, caracterizando a cultura em oito macro fatores distintos por meio de seu *Organizational Cultural Profile* (OCP). Os fatores identificados no OCP podem ser vistos na tabela 7.

⁶No original: *Observable Artifacts*

⁷No original: *Values*

⁸No original: *Basic Underlying Assumptions*

Tabela 7: Fatores Culturais do OCP

Fatores
Inovação e Tomada de Riscos
Atenção a Detalhes
Orientação para Resultados
Agressividade e Competitividade
Suporte
Foco em Crescimento e Recompensas
Orientação para o Time e para a Colaboração
Ser Decidido

Fonte: O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991)

A metodologia OCP também permite mapear o *fit* cultural de uma pessoa com a organização. O instrumento, que combina os oito fatores para obter um resultado final para cada indivíduo, apresenta um alfa de Cronbach e um coeficiente de teste-reteste elevados, o que demonstra a confiabilidade do mesmo (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991). O questionário também demonstra ser válido como uma ferramenta para se medir o *fit* cultural devido a suas diferentes correlações com fatores relevantes do ambiente de trabalho, que variam de -0.36 a 0.62 (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991). Assim, pode-se definir o OCP como uma boa maneira de se medir a cultura organizacional.

2.3.8 Custos

Os custos de uma organização são, em conjunto com sua receita, um dos aspectos mais importantes no dia-a-dia. Influenciando diretamente no resultado financeiro final da empresa, a maior parte das organizações buscam estratégias de minimização de custos dentro dos seus respectivos cenários, o que não implica em, necessariamente, reduzir custos. Uma estratégia de expansão, que está atrelada a um aumento de custos, pode ainda assim buscar minimizar seus custos, seja por meio de negociações com fornecedores por preços mais baixos, seja com menores encargos salariais com seus funcionários. O modelo de trabalho remoto pode contribuir para tal estratégia, uma vez que há uma tendência de se reduzir os custos da organização (NILLES, 1996; PÉREZ; SANCHEZ; CARNICER, 2003; KOWALSKI; SWANSON, 2005; MELLO, 2007; BARROS; SILVA, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018). Entender a forma como esta redução ocorre, bem

como potenciais variações acerca disso, é necessário para uma boa contextualização do modelo de trabalho híbrido, apesar de a minimização de custos não ser o principal benefício associado ao teletrabalho.

Em um primeiro momento, é válido observar que a implementação do teletrabalho, apesar de reduzir custos relacionados a alguns fatores, também pode ocasionar em custos maiores para outros aspectos. O alto custo associado a tecnologias de informação é um dos motivos para o trabalho remoto ter demorado a se popularizar nos anos 70 (PÉREZ et al., 2005), por exemplo. Outros custos adicionais podem estar associados a estruturação e manutenção do ambiente remoto dos trabalhadores (MELLO, 2007), seja por meio de benefícios como o “auxílio *home-office*” (TOZZI, 2021), seja por aumentos salariais para compensar os gastos dos indivíduos (G1, 2021).

Em contrapartida, a redução de custos também ocorre em diferentes frentes. A implantação de um modelo de teletrabalho (seja ele total ou híbrido) permite a redução de custos com espaço físico (como aluguel, energia, água, internet), equipamentos (como cadeiras, mesas e materiais de escritório) e manutenção (como limpeza) (GOLDEN, 2009; BARROS; SILVA, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018). Organizações como a Sun Microsystems, que economizou 69 milhões de dólares em 2005 apenas com ambientes físicos em decorrência do seu programa de teletrabalho, e a AT&T, que economizava anualmente 25 milhões de dólares desde 1992, quando implementou o teletrabalho, demonstram os benefícios de custos do trabalho remoto (ARNOLD, 2006 apud MELLO, 2007), mesmo em períodos nos quais os custos das tecnologias de informação eram mais elevados.

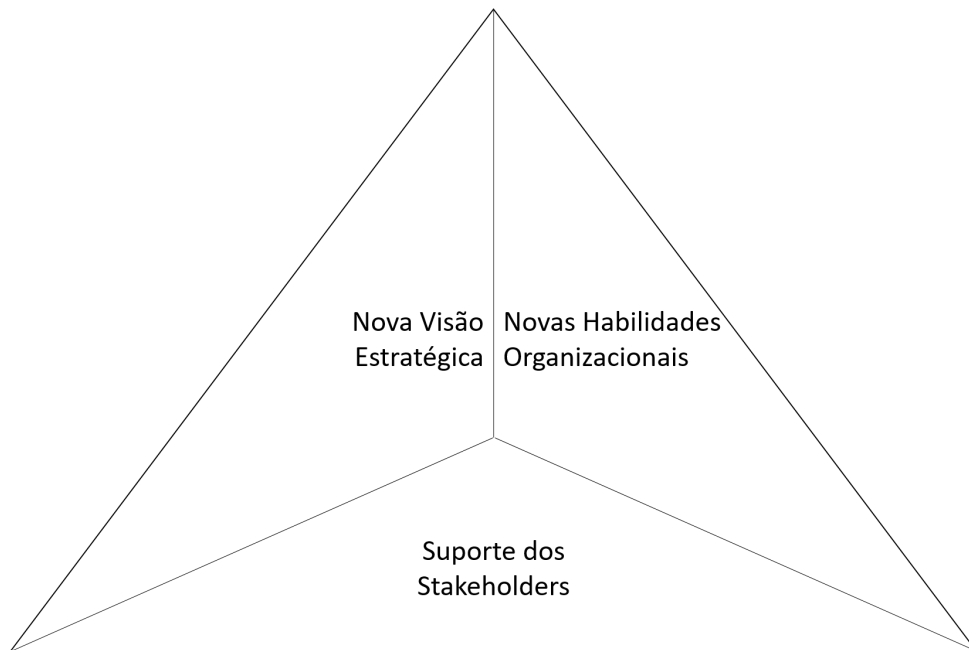
A mensuração de custos pode ser realizada através do uso de metodologias de custos, discretizando os custos físicos da organização para que se possa observar eventuais oscilações no mesmo. Uma oscilação pontual, como um pico ou vale de um mês para outro, não necessariamente indica uma mudança sólida, o que demonstra a necessidade de se acompanhar as variações ao longo de um maior período de tempo.

2.4 Gestão da Mudança

Mudanças organizacionais tendem a ser assuntos de alta complexidade. Tratando-se de alterações de larga escala no modo como uma organização funciona, a gestão da mudança é vital para impedir não apenas o fracasso da alteração, mas também o fracasso da organização como um todo. Uma mudança mal-sucedida pode levar à quebra de uma empresa por completo.

Um dos primeiros estudos acerca de gestão da mudança é o de Phillips (1983). Nele, Phillips determina fatores considerados críticos para que uma mudança seja eficiente. Na figura 2, observa-se quais foram tais fatores.

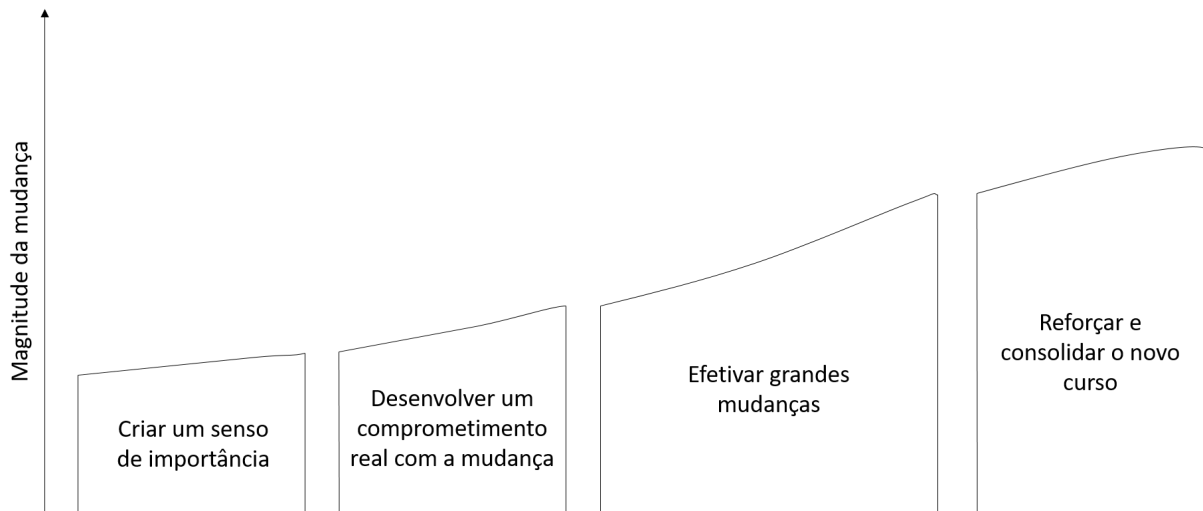
Figura 2: Esquema dos Critérios Críticos para Mudança



Fonte: O autor. Adaptado de (PHILLIPS, 1983)

Baseado nesses fatores, Phillips (1983) estabeleceu um modelo para a implementação da mudança. O modelo considera a mudança como um processo de evolução, no qual se caminha ao longo da metodologia para aumentar o impacto da mudança e garantir sua perpetuidade. A figura 3 ilustra o modelo de Phillips.

Figura 3: Esquema do Modelo de Mudança de Phillips



Fonte: O autor. Adaptado de (PHILLIPS, 1983)

Junqueira e Bichueti (2010) traçam um caminho similar no seu modelo de gestão da mudança. Em seu trabalho, são estabelecidos cinco pilares chaves para que a mudança seja efetiva, baseado na observação de organizações que passaram por diferentes tipos de mudança. Esses cinco pilares são:

- Visão da mudança - definir uma visão (que pode ser mudada com o tempo) a ser seguida pela organização, que é desenvolvida conforme mais pessoas vão sendo envolvidas;
- Mudança gradual - definir de maneira simples e direta quais são as mudanças que serão executadas na prática, de forma que a organização possa entender de maneira rápida o que muda no dia-a-dia;
- Envolvimento adequado - envolver de maneira adequada os diferentes níveis da organização, por meio de uma boa definição de como a mudança deve ser implementada e quais papéis devem ser adotados por cada trabalhador;
- Comunicação objetiva - estabelecer quais são os meios utilizados para comunicar a mudança para todos. Meios de comunicação presenciais (independente se “ao vivo” ou por meio de tecnologias de informação) são recomendados como parte do plano, mas o mais importante é a mensagem a ser passada e a simplicidade com a qual ela deve ser feita;

- Tempo para amadurecimento - definir de maneira adequada prazos para que a mudança ocorra. Deve-se estabelecer, baseado na complexidade da mudança, um prazo condizente para a conclusão da mesma, garantindo um bom envolvimento de toda a organização sem perder o foco na visão inicial.

De forma completar, Kotter (1996) observa oito erros que tendem a causar grandes impactos em um processo de mudança. Em seu estudo, Kotter analisa diversas mudanças ocorridas em organizações de diferentes tamanhos, localizações e faturamentos, de forma a entender quais pontos foram chaves para o fracasso da mudança. Os oito erros que Kotter identifica são:

- Não estabelecer um grande senso de urgência⁹;
- Não criar uma coalizão guia forte o suficiente¹⁰;
- Não ter uma visão¹¹;
- Sub-comunicar a visão¹²;
- Não remover obstáculos para a nova visão¹³;
- Não planejar e criar conquistas de curto prazo de maneira sistêmica¹⁴;
- Declarar vitória muito cedo¹⁵;
- Não ancorar as mudanças na cultura da organização¹⁶.

Vale destacar que, dado a natureza comumente longa de uma mudança, erros podem ocorrer em qualquer uma de suas etapas, e seus impactos podem ser severos independente de quando eles ocorrem (KOTTER, 1996). A mudança deve ocorrer de forma lenta e gradual, sem que etapas sejam puladas, e visando minimizar estes erros para garantir bons resultados.

A mudança também deve conter forte participação de gestores intermediários. Enquanto a alta gestão deve direcionar o caminho para a mudança, cabe aos líderes mais

⁹No original: *Not Establishing a Great Sense of Urgency*

¹⁰No original: *Not Creating a Powerful Enough Guiding Coalition*

¹¹No original: *Lacking a Vision*

¹²No original: *Undecommunicating the Vision by a Factor of Ten*

¹³No original: *Not Removing Obstacles to the New Vision*

¹⁴No original: *Not Systematically Planning For and Creating Short-Term Wins*

¹⁵No original: *Declaring Victory Too Soon*

¹⁶No original: *Not Anchoring Changes in the Corporation's Culture*

próximos alinharem com seus funcionários quais são os passos que eles devem seguir e quais tarefas devem ser feitas. O não envolvimento da linha intermediária pode acarretar no fracasso da mudança (BEER; EISENSTAT; SPECTOR, 1990).

Acerca da comunicação em contextos de transformações, Gallivan (2001) destaca a comunicação da organização para com os trabalhadores como um fator chave para o sucesso de uma mudança. Em seu trabalho, Gallivan observa, por meio de um estudo de caso, o impacto causado pelo desalinhamento de *stakeholders* acerca de uma mudança. Em suma, a percepção que cada *stakeholder* tem sobre uma transformação está associada ao seu histórico e suas experiências, e que, em decorrência da grande variedade de vivências, indivíduos tendem a ter percepções distintas relacionadas a uma mudança. A percepção acerca da mudança, por sua vez, impacta a forma como o trabalhador entende o sucesso da mudança e quais objetivos ela deve alcançar. Assim, uma forte comunicação, com mensagens simples e claras e que explicitam de maneira adequada aquilo que seja desejado atingir com a transformação, são vitais para garantir o alinhamento de percepções entre *stakeholders* e minimizar os vieses trazidos pelas experiências pessoais de cada um.

Metodologias específicas de comunicação, apesar de não necessariamente serem 100% aplicáveis, também podem trazer observações pertinentes. Uma destas metodologias é a “Toward Better Two-Way” (DULYE, 1993), que aborda um método de comunicação eficaz para organizações em situações de incerteza (como é o caso de um contexto de mudança). No estudo, destaca-se a importância de uma constante comunicação entre trabalhadores e seus gestores em um modelo de comunicação bidirecional, no qual ambos transmitem informações de maneira direta, gerando assim maior clareza e alinhamento.

Em suma, entende-se que os principais problemas associados a uma mudança estão relacionados a um planejamento pobre e a uma má comunicação ao longo dos níveis organizacionais. Definir corretamente aonde se quer chegar, os degraus que se passa até lá e o que deve ser feito para se progredir (em conjunto com diversos gestores), bem como comunicar tais pontos de forma clara, constante, e através de diferentes meios, para o restante da organização, são vitais para o sucesso da mudança, e erros nestes aspectos podem resultar no completo fracasso da mesma.

Os princípios de gestão da mudança trazidos por estes autores são vitais para o melhor entendimento da metodologia desenvolvida neste trabalho e explicitada no Capítulo 3 deste relatório.

3 ESTRUTURAÇÃO DA METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia desenvolvida para a implementação do modelo de trabalho híbrido. Sua estrutura se baseia nos pilares que garantem o sucesso de uma mudança observados por Junqueira e Bichueti (2010) e nos fatores críticos identificados e no processo desenvolvido por Phillips (1983), bem como na premissa base do ciclo PDCA, de que é sempre possível encontrar pontos de melhoria e evolução.

A metodologia foi estruturada de forma que todos os itens listados são essenciais, porém estes podem ser personalizados de acordo com o que for mais adequado para a organização, levando em conta características como tamanho, cultura, momento e modelo de trabalho existente, dentre outros. A forma como cada ação deve ser executada é livre, porém seu conteúdo é essencial, assim como a sequência dos passos. Um resumo das etapas da metodologia segue abaixo, com um maior detalhamento vindo na sequência deste capítulo:

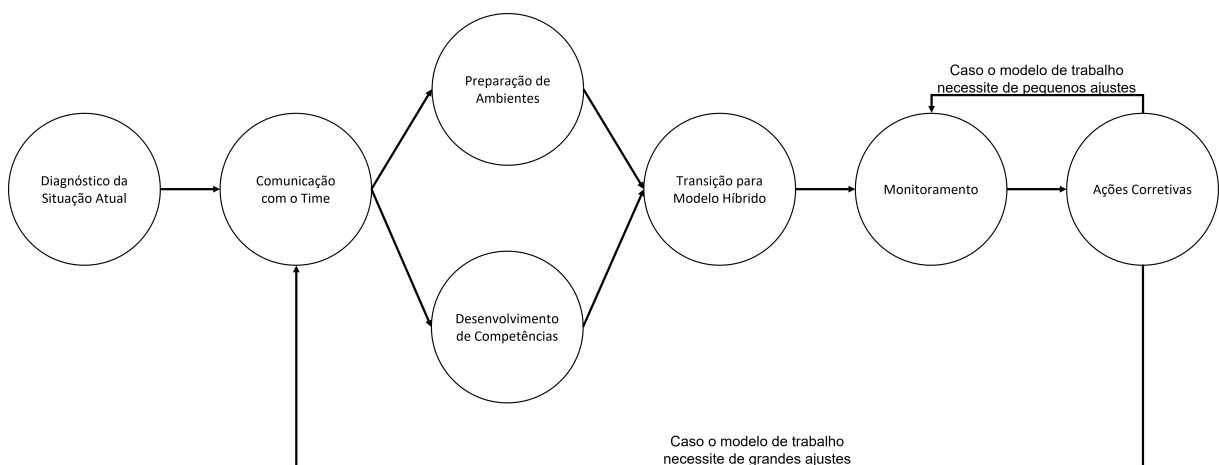
- **Diagnóstico da Situação Existente:** Consiste em mapear os fatores relevantes para o dia-a-dia do trabalho, de forma a entender o presente contexto da organização, analisando pontos considerados chave para a implementação do trabalho híbrido por meio de métricas validadas;
- **Comunicação com o Time:** Consiste em comunicar a todos os membros da organização a mudança para o modelo híbrido. É importante que tal comunicação seja feita de forma que todos entendam seus objetivos e suas vantagens, tanto a nível organizacional quanto a nível pessoal;
- **Desenvolvimento de Competências:** Consiste em capacitar todos os trabalhadores para que eles comecem a desenvolver as competências necessárias (tanto técnicas quanto comportamentais) para o dia-a-dia do trabalho híbrido;
- **Preparação de Ambientes:** Consiste em garantir a boa qualidade do ambiente de trabalho de todos os membros da organização quando eles não se encontram no espaço

físico da mesma, buscando otimizar aspectos chaves para um bom trabalho remoto, como conforto físico, recursos tecnológicos e acessórios que minimizam distrações;

- **Transição para Modelo Híbrido:** Consiste na passagem gradual das equipes que estão aptas para migrarem para o modelo híbrido, ou seja, equipes que estejam com valores considerados bons nos indicadores mapeados e tenham concluído as etapas de desenvolvimento de competências e preparação de ambientes de maneira adequada. É importante destacar que, caso uma equipe demonstre não ter se adaptado bem ao modelo híbrido, ela pode retornar ao modelo anterior até que esteja novamente pronta;
- **Monitoramento:** Consiste em, de maneira análoga ao mapeamento realizado no diagnóstico inicial, verificar em qual estado se encontra a organização de acordo com os critérios levantados;
- **Ações Corretivas:** Consiste em, dado os resultados da etapa de monitoramento, buscar melhorias para eventuais pontos identificados como aprimoráveis. É importante destacar que, caso uma equipe demonstre não ter se adaptado corretamente ao modelo híbrido, uma ação corretiva pode ter ela retornando ao modelo anterior até que esteja novamente pronta. Apesar da busca ser sempre pela melhoria contínua, em alguns momentos podem ser necessários pontos de ruptura.

No esquema ilustrado pela figura 4, é possível observar a relação entre cada uma das etapas:

Figura 4: Esquema da Metodologia Desenvolvida

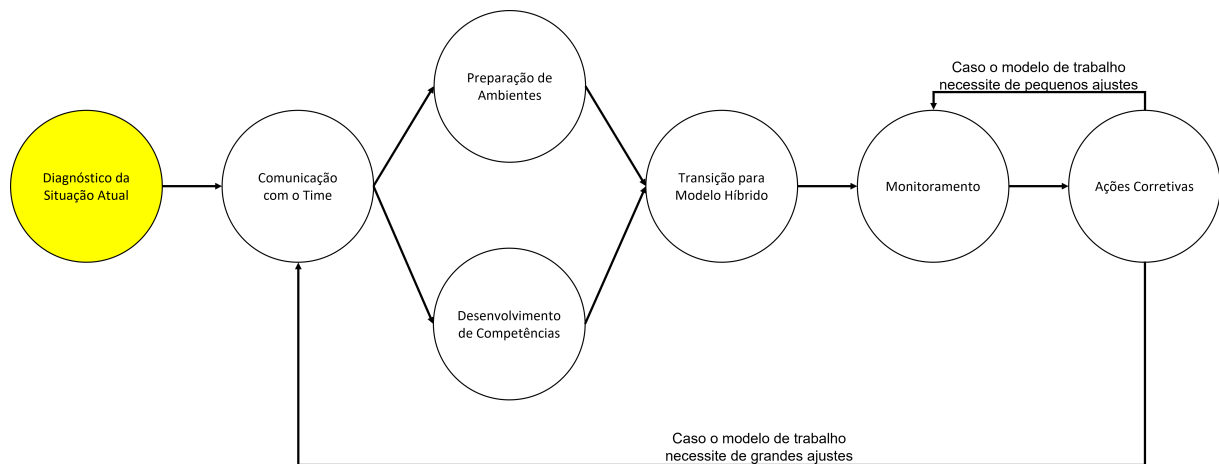


É importante destacar que a metodologia foi estruturada de forma que a mudança para o modelo híbrido seja definitiva, e não uma etapa para transitar do modelo presencial para o modelo 100% remoto (ou vice-versa). Trata-se do que Phillips (1983) considera como a “Nova Visão Estratégica”, ou seja, o objetivo que se deseja atingir com a mudança. É evidente que, caso a organização não se adapte ao modelo ou encontre um modelo que julgue melhor, uma mudança para este novo modelo é possível, porém esta metodologia não apresenta este objetivo. Por meio dela, é possível realizar o processo de transformação do modelo de trabalho de uma organização para o modelo híbrido de maneira gradual, segura e permanente (até que se decida por uma nova mudança de modelo).

Nas próximas sessões, serão abordados os principais pontos associados a cada uma das etapas da metodologia, de forma que seja possível descrever de maneira adequada o conteúdo de cada etapa para gerar uma maior clareza das mesmas.

3.1 Diagnóstico da Situação Existente

Figura 5: Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 1



Fonte: O autor.

A primeira etapa da metodologia é o diagnóstico da situação existente (destacada em amarelo na figura 5). O diagnóstico da situação existente consiste em, por meio de diferentes ferramentas, obter um retrato do presente momento da organização e de cada uma de suas células. Através deste diagnóstico, será possível entender quais equipes são candidatas para migrarem para o modelo híbrido, após a conclusão das etapas subsequentes, e quais necessitarão de mais tempo para iniciar a passagem. Trata-se de uma maneira

de se observar por onde se iniciaram as “mudanças graduais” sugeridas por Junqueira e Bichueti (2010).

Para entender quais as equipes “prontas” para a mudança, foram listados alguns fatores considerados chave para um bom funcionamento do trabalho híbrido. Além disso, é importante destacar que alguns fatores se referem à percepção dos trabalhadores, enquanto outros se relacionam com a organização em si.

Após mapear o estado da organização no início da mudança, é possível estabelecer de forma adequada metas temporais acerca da transição para o modelo híbrido. Entender os *gaps* das células de trabalho acerca dos indicadores mapeados permite aos responsáveis pela mudança estimarem quanto tempo será necessário para que cada *gap* seja eliminado e, conseqüentemente, definir prazos para que cada célula consiga migrar para o trabalho híbrido.

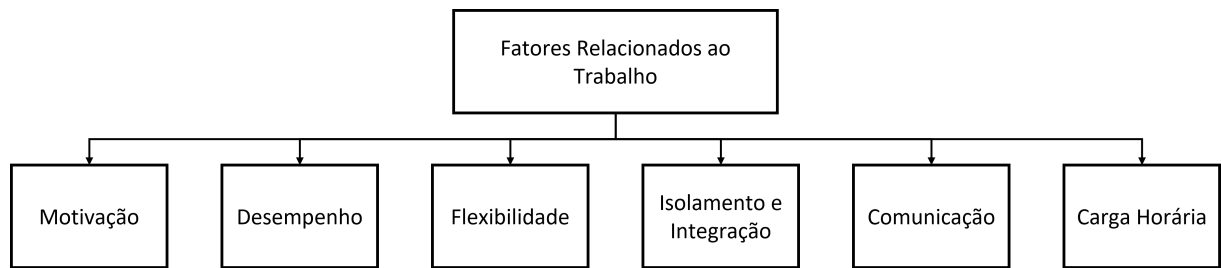
Por fim, é evidente que a maioria das organizações apresenta suas próprias ferramentas de medição para parte destes fatores. Visando abranger a todos, junto com a maioria dos fatores apresenta-se uma sugestão de ferramenta para mensurar o mesmo, de forma que pode-se usar tanto os métodos aqui presentes quanto os próprios da organização, desde que se garanta que tal método é uma boa ferramenta de medição.

Abaixo, listão-se os diferentes fatores que apresentam influências relevantes para o resultado do trabalho, e que podem afetar e serem afetados pela implementação do modelo de trabalho híbrido.

3.1.1 Fatores Relacionados ao Trabalhador

A implantação do modelo de trabalho híbrido tende a trazer diversos efeitos ao trabalhador, seja influenciando fatores psicológicos ou aspectos do dia-a-dia do trabalho. Mudanças de rotina e de locais de trabalho podem causar desde variações no humor de funcionários a percepções de diferentes problemas existentes na empresa, e até mesmo ocasionar em uma variação de desempenho. Os fatores relacionados ao trabalhador aqui listados são aqueles que tendem a ser influenciados em maior magnitude pela implantação do trabalho híbrido, e que afetam diretamente o bem-estar e o resultado do trabalhador. A figura 6 ilustra os principais fatores identificados, e que serão abordados nas próximas subseções.

Figura 6: Esquema dos Fatores Relacionados ao Trabalho



Fonte: O autor.

3.1.1.1 Motivação

O primeiro destes fatores é a motivação dos funcionários. Desde estudos mais antigos, como o de Maslow (1943), o tópico da motivação permeia o ambiente de trabalho e os estudos da psicologia organizacional. Tremblay et al. (2009), por exemplo observam forte correlação entre motivação, satisfação e intenção de *turnover*, denotando ainda mais essa relevância. No contexto do teletrabalho, é importante destacar que a implantação do trabalho remoto (ao menos uma vez por semana) é vista, no geral, como um benefício, e a presença para apenas alguns funcionários tende a gerar forte insatisfação (OPM, 2011 apud MAHLER, 2012). O modelo híbrido não apenas sofre forte impacto do fator motivacional (uma vez que é necessário um grande alinhamento entre os desejos de trabalho de cada trabalhador com o modelo a ser implantado pela empresa), como também pode gerar um grande aumento na motivação (com 86% de funcionários reportando maior satisfação em decorrência do modelo com pelo menos um dia longe do escritório (OPM, 2011 apud MAHLER, 2012)). Todavia, deve-se atentar para que, ao realizar a mudança para o modelo de trabalho híbrido, não sejam perdidos aspectos fundamentais do trabalho, como o sentimento de pertencimento a um grupo (DECI; RYAN, 2000 apud TREMBLAY et al., 2009) ou o trabalho como ferramenta de crescimento pessoal (DEJOURS, 2012).

Para medir a motivação, recomenda-se o uso do questionário desenvolvido por Tremblay et al. (2009), que mensura diversos fatores distintos relacionados à motivação, mas que se combinam em uma nota final com fortes correlações com indicadores importantes do trabalho¹. Como comentado anteriormente, o questionário apresenta alfa de Cronbach de 0.84, o que o caracteriza como uma ferramenta de medição confiável.

¹Este e outros questionários listados neste trabalho podem ser encontrados nos apêndices A a E.

3.1.1.2 Desempenho

O desempenho no trabalho tende a ser considerado um dos principais fatores associados ao trabalhador, uma vez que é o indicador da qualidade do trabalho de cada indivíduo. Apesar de Dejours (2008) observar a necessidade de se atentar à forma como o desempenho é medido, é inegável que organizações sempre buscarão ter este parâmetro comparativo. No trabalho remoto, Martin e MacDonnell (2012) destaca que há uma tendência de que a *performance* seja superior do que no modelo presencial, o que denota a importância de se observar este fator. Como a maioria das organizações já realiza a mensuração de desempenho e ela é fortemente associada ao contexto da empresa (empresas tendem a mensurar o alinhamento com os valores em avaliações de desempenho, por exemplo), recomenda-se o uso das próprias ferramentas de mensuração já existentes. Vale, toda via, garantir que as métricas em uso são viáveis para mensuração. Recomenda-se a realização, em conjunto com o processo de avaliação de desempenho, do processo de calibração das notas, no qual organizações realizam ajustes nos resultados das avaliações visando balizá-los com a realidade percebida pelos gestores e pelo RH.

3.1.1.3 Flexibilidade

Sendo um dos principais atrativos do modelo de trabalho híbrido (BAILEY; KURLAND, 2002; PÉREZ et al., 2004; MORGAN, 2004; BELZUNEGUI-ERASO; ERROGARCÉS, 2020), a flexibilidade, associada principalmente ao controle de horários e à autonomia na realização de tarefas, é fator chave para o sucesso do trabalho híbrido. Além de trazer os impactos positivos para a vida do trabalhador, a flexibilidade também produz melhores resultados organizacionais, em decorrência de um aumento de produtividade geral daqueles que atuam em modelo híbrido (ANGELICI; PROFETA, 2020). Vale destacar, contudo, que parte dessa flexibilidade pode ser minimizada em decorrência de compromissos organizacionais, como reuniões e entregas com horários pré-definidos.

Para medir a percepção de flexibilidade, recomenda-se o uso do questionário desenvolvido por Höge (2011), que mensura quatro fatores distintos atrelados à flexibilidade. Dentre estes fatores, destacam-se a “Autonomia”, que está associada com a liberdade de se realizar tarefas e tomar decisões, e a “Flexibilidade Temporal”, que está associada com a liberdade de gerenciar os próprios horários. De toda forma, todos os quatro fatores apresentam alfas de Cronbach com valores satisfatórios para serem considerados ferramentas de medição confiáveis.

3.1.1.4 Isolamento e Integração

Outro fator relevante é a percepção de isolamento dos trabalhadores. O isolamento não só apresenta aspectos negativos para a saúde do funcionário (MANN; HOLDSWORTH, 2003; ZHOU, 2018), como também pode trazer resultados negativos para a organização, decorrentes do menor compartilhamento de informações e conhecimento (NAKANO; FLEURY, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2007; ROCHA; AMADOR, 2018). O isolamento pode trazer fortes impactos tanto na satisfação do trabalhador para com outras pessoas da empresa quanto para seu próprio trabalho, reduzindo seu empenho e satisfação e até mesmo aumentando sua intenção de saída (MARSHALL; MICHAELS; MULKI, 2007). No trabalho remoto, o isolamento tende a ser maior, em decorrência da redução de pontos de contato informais entre colegas de organização (BÉLANGER; ALLPORT, 2008; TASKIN; BRIDOUX, 2010). Apesar de um modelo de trabalho híbrido não sofrer tanto de tais malefícios (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), os efeitos do isolamento ainda podem ser observados, de forma que é necessário manter-se a par da percepção dos membros da organização quanto a integração com o restante da empresa.

Para medir o isolamento, recomenda-se o uso do questionário desenvolvido por Marshall, Michaels e Mulki (2007), que mensura a percepção do indivíduo quanto ao seu isolamento com relação aos seus colegas de trabalho e à organização como instituição, ambos com correlações fortes com indicadores importantes do trabalho. Como comentado anteriormente, as escalas apresentam alfa de Cronbach de 0.88 e 0.81, respectivamente, o que os caracterizam como ferramentas de medição confiável.

3.1.1.5 Comunicação

Devido à natureza das organizações como agrupamentos sociais, tem-se na comunicação um fator de grande relevância. Da percepção do trabalhador, a comunicação ocorre tanto com a organização (no geral, representada pelas figuras de gestores diretos e da alta gestão) quanto com outros funcionários. Problemas na comunicação com a organização podem acarretar em insatisfação e baixo desempenho no trabalho (LARKIN; LARKIN, 1994 apud BAKER, 2007), enquanto problemas com a comunicação com outros trabalhadores podem mitigar a geração de conhecimento (TASKIN; BRIDOUX, 2010), impedir a correção de erros ao vivo (SIMPSON, 1959) e até mesmo ocasionar danos à saúde psicológica do indivíduo (MANN; HOLDSWORTH, 2003). O uso do trabalho remoto tende a intensificar a ocorrência de tais problemas, uma vez que o teletrabalho minimiza a comunicação com outros trabalhadores (BÉLANGER; ALLPORT, 2008) e

necessita de novos formatos de comunicação com a organização para ser eficaz.

Para medir a satisfação com a comunicação, recomenda-se o uso do questionário desenvolvido por (DOWNS; HAZEN, 1977), que mensura a percepção do indivíduo quanto a diferentes fatores relacionados à comunicação. Por meio de uma combinação de diferentes fatores, é possível mensurar ambos os aspectos da comunicação que são relevantes para o trabalhador. Além disso, como comentado anteriormente, o questionário apresenta coeficiente de teste-reteste de 0.94, o que o caracteriza como uma ferramenta de medição confiável.

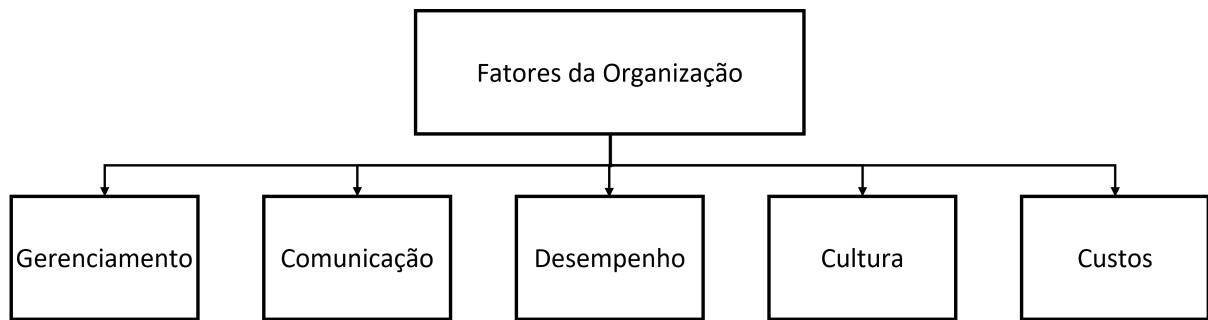
3.1.1.6 Carga Horária

O aumento da flexibilidade de horários, apesar de permitir uma maior liberdade para o trabalhador (GOLDEN, 2009; MESSENGER; GSCHWIND, 2016), também pode ocasionar em aumentos na quantidade de horas trabalhadas por cada indivíduo (GREER; PAYNE, 2014). Isso tende a ser intensificado pelo fato de não que, no modelo híbrido, há uma maior cobrança por resultados alcançados, e não por horas trabalhadas, o que faz com que funcionários trabalhem mais visando, de forma inconsciente, parecer mais produtivos (BARUCH; NICHOLSON, 1997). Uma vez que o aumento da jornada de trabalho pode ocasionar em aumento de fadiga física e mental (GREER; PAYNE, 2014) e em mais conflitos do tipo trabalho/família (DELANOEIJE; VERBRUGGEN; GERMEYS, 2019), assim tornando o teletrabalho pouco atrativo para o trabalhador, é necessário acompanhar a carga horária dos funcionários. Isso pode ser feito tanto de maneira direta, através da coleta do ponto de trabalho, quanto por meio de perguntas que medem a percepção do trabalhador (como uma pergunta em escala Likert do tipo “sinto que tenho trabalhado mais do que deveria”).

3.1.2 Fatores Relacionados à Organização

Assim como ocorre para indivíduos, o modelo de trabalho híbrido gera impactos para as empresas nas quais ele é implantado, variando desde fatores mais intangíveis, como a cultura da organização, até fatores mais palpáveis, como o faturamento e os custos da instituição. Os fatores da organização aqui listados são aqueles que tendem a ser influenciados em maior magnitude pela implantação do trabalho híbrido, e que se relacionam diretamente com as tendências comportamentais e os resultados das empresas. A figura 7 ilustra os principais fatores identificados, e que serão abordados nas próximas subseções.

Figura 7: Esquema dos Fatores da Organização



Fonte: O autor.

3.1.2.1 Gerenciamento

A adoção do modelo de trabalho híbrido faz com que gestores sintam, no geral, uma perda na capacidade de gerenciamento que eles possuem sobre seus funcionários (KURLAND; COOPER, 2002; BAILEY; KURLAND, 2002; MELLO, 2007; MAHLER, 2012). Este gerenciamento (também chamado de controle na literatura), definido como sendo a capacidade de gerenciar o dia-a-dia do trabalhador (KURLAND; COOPER, 2002), não é, necessariamente, perdido ao se adotar o teletrabalho. O controle apresenta três naturezas distintas, caracterizadas pelo nível de direcionamento e monitoramento do supervisor para com sua equipe (SNELL, 1992). Apesar de, em parte, haver uma perda de um acompanhamento mais próximo do trabalho (no que Snell caracteriza como “Controle Comportamental”), ainda é possível exercer o gerenciamento, seja de forma indireta, pela adoção da gestão de desempenho focada em resultados, seja através do uso de ferramentas de monitoramento eletrônico. Esta segunda opção, contudo, afeta negativamente o trabalhador e, conseqüentemente, os resultados da organização (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Para medir o gerenciamento, recomenda-se o uso do questionário desenvolvido por Höge (2011), que mensura quatro fatores distintos atrelados à flexibilidade. Dentre estes fatores, destaca-se a “Autonomia”, que está associada com a liberdade de se realizar tarefas e tomar decisões e apresenta forte correlação positiva com a percepção dos trabalhadores de apresentarem controle de suas atividades no trabalho (que, por sua vez, tende a ser oposto do controle organizacional). Como comentado anteriormente, a escala apresenta alfa de Cronbach de 0.75, o que a caracteriza como uma ferramenta de medição confiável.

3.1.2.2 Comunicação

Assim como para o trabalhador, a comunicação é um fator importante para a organização ter em pauta. Uma comunicação *top-down* eficaz permite às empresas gerarem melhores resultados organizacionais (HAROON; MALIK, 2018), além de mitigarem incertezas e permitirem um melhor direcionamento geral de objetivos (DULYE, 1993), minimizando vieses pessoais de cada indivíduo que podem gerar dificuldades (GALLIVAN, 2001). Novas formas de comunicação passam a ser necessárias para que lideranças desempenhem seu papel de maneira adequada em um modelo de trabalho híbrido (DORR; KELLY, 2011), e isto inclui o alinhamento necessário para o trabalho, ainda mais em um sistema onde prospera o gerenciamento por resultados, e não a supervisão direta (MAJOR; VERIVE; JOICE, 2008; MAHLER, 2012).

Tratando-se do mesmo fator de comunicação da ótica do trabalhador, apenas observado de uma ótica distinta, recomenda-se novamente o uso do questionário desenvolvido por (DOWNS; HAZEN, 1977). Neste caso, o ideal é observar os fatores que se relacionam com a estrutura formal de comunicação, como “Satisfação com Supervisores”, “Satisfação com Integração Organizacional”, “Satisfação com Qualidade das Mídias”, “Satisfação com Perspectiva Geral da Organização” e “Satisfação com Comunicação com Subordinados”.

3.1.2.3 Desempenho

Efetivamente o principal indicador de uma organização, o desempenho total é o mensurador de sucesso de uma empresa. Seja mensurando faturamento, seja mensurando quantidade de clientes, cada organização (respeitando seu devido momento), busca sempre crescer e sobreviver. A busca pela evolução da organização é uma tendência natural, e seu desempenho é relacionado diretamente com os resultados da empresa. Sánchez et al. (2007) destacam que o uso do modelo remoto tende a ocasionar em um melhor desempenho para a organização, de forma que se torna ainda mais importante acompanhá-lo no momento de transição para o modelo híbrido. Para isso, recomenda-se o uso de indicadores como o faturamento, a quantidade de clientes, o número de novas vendas e outros indicadores que possam simbolizar a expansão da organização de acordo com seu contexto.

3.1.2.4 Cultura

A cultura organizacional é fator chave para qualquer organização, independente do seu modelo de trabalho. Determinadas culturas geram melhores resultados para determinadas empresas, levando em conta o mercado em que se encontram e a forma como trabalham (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Pensando no trabalho híbrido, observa-se um melhor resultado em organizações com um maior foco em flexibilidade e em inovação (PÉREZ; SANCHEZ; CARNICER, 2003; MORGAN, 2004), assim como pode haver uma maior dificuldade de se passar a cultura de forma tácita e informal, resultante do isolamento e da distância causados pelo mesmo (CRANDALL; GAO, 2005). Assim, não apenas é necessário transformar a forma como a cultura é percebida (e conseqüentemente replicada), principalmente no papel do gestor (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), como também é importante manter um monitoramento da mesma. A cultura é um aspecto fluído e adaptável das organizações, e entender para quais caminhos ela segue é importante para o desenvolvimento da empresa, principalmente quando a discordância entre aquilo que é pregado e o que é realizado a níveis culturais (como exemplificado por Schein (1990)).

Para isso, recomenda-se o uso do OCP (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991), que permite mapear não apenas aspectos específicos da cultura de cada indivíduo (por meio dos oito macro fatores de cultura), como também possibilita identificar o *fit* do indivíduo com a cultura que a empresa prega. Tratando-se de uma ferramenta fortemente difundida, o OCP apresenta valores significativos tanto em sua confiabilidade (por meio do alfa de Cronbach e do coeficiente de teste-reteste) quanto em sua validade (por meio de correlações com fatores relevantes do trabalho).

3.1.2.5 Custos

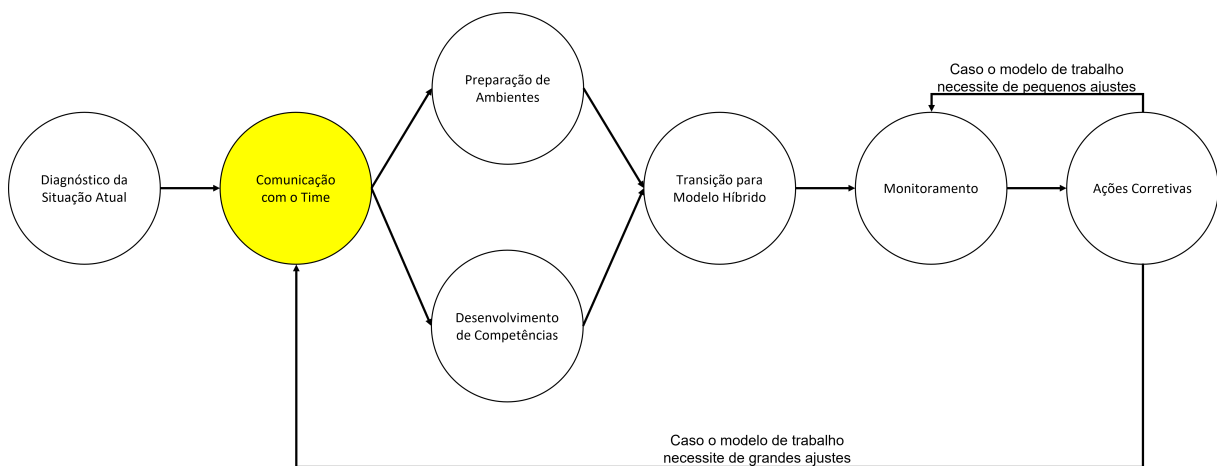
A implementação de qualquer modelo de teletrabalho, independente se integral ou híbrido, ocasiona uma mudança na estrutura de custos de uma organização. A expectativa primária é de que haja uma redução dos custos gerais (NILLES, 1996; PÉREZ; SANCHEZ; CARNICER, 2003; KOWALSKI; SWANSON, 2005; MELLO, 2007; BARROS; SILVA, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018), porém oscilações podem ocorrer, uma vez que existem custos atrelados a implementação de tecnologias de informação (PÉREZ et al., 2005), bem como relacionados ao ambiente de trabalho individual de cada funcionário (MELLO, 2007; TOZZI, 2021; G1, 2021). Acompanhar a variação dos custos, seja um aumento ou uma redução, por meio de metodologias de custeio permite um melhor

entendimento dos impactos do trabalho híbrido nos custos da organização.

Dentre os principais custos a se acompanhar, destacam-se aqueles relacionados a custos de infraestrutura física do escritório (como aluguel, energia e água), que tendem a diminuir com a implantação do trabalho híbrido, relacionados a custos com o trabalhador (como benefícios e em alguns casos até mesmo salários), que tendem a aumentar visando garantir uma melhor infraestrutura nos escritórios periféricos de cada indivíduo, e os relacionados a tecnologias, uma vez que uma mudança de modelo de trabalho pode acarretar na implementação de novas tecnologias de informação para melhor atender ao modelo híbrido (como *softwares* de comunicação e de armazenamento e compartilhamento em nuvem).

3.2 Comunicação com o Time

Figura 8: Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 2



Fonte: O autor.

A segunda etapa da metodologia é a etapa de comunicação com o time (destacada em amarelo na figura 8). Nesta etapa, cabe à alta gestão da organização definir quais serão os métodos para comunicar aos trabalhadores que a mudança para o modelo híbrido ocorrerá. Esta etapa está relacionada tanto com a etapa de “Criar um senso de importância” de Phillips (1983) quanto com o ponto de “Comunicação objetiva” de Junqueira e Bichuetti (2010).

Como Junqueira e Bichuetti (2010) destacam, para que o plano de comunicação seja eficaz, o mais importante é que a comunicação seja feita de maneira simples, com uma

mensagem direta e de fácil entendimento. No caso deste trabalho, é importante destacar, em um primeiro momento, que a mudança para o modelo híbrido ocorrerá, e que um de seus objetivos é garantir uma melhor qualidade de vida a todos os trabalhadores (criando, assim, um “senso de importância”). Já em um segundo momento, deve-se comunicar como as mudanças devem ocorrer e o que se espera de cada trabalhador para garantir a mudança (como descrito no ponto “Envolvimento adequado” de Junqueira e Bichueti (2010)). Esta etapa da comunicação também é um início do processo de “Desenvolver um comprometimento real com a mudança”, definido no processo de Phillips (1983). É importante reforçar constantemente os objetivos e estratégias traçadas, de forma a garantir um alinhamento forte das percepções da organização quanto a mudança (aspecto importante para garantir o sucesso da mudança (GALLIVAN, 2001)).

Acerca de mecanismos de comunicação, é evidente que cada organização apresenta suas maneiras e seus fóruns para realizar a comunicação. Todavia, recomenda-se fortemente que, em pelo menos um momento, ocorra uma comunicação do tipo “presencial”, importante para o sucesso da mudança (JUNQUEIRA; BICHUETTI, 2010). Este tipo de comunicação deve ser feito de forma síncrona e aberta a dúvidas, independente se feita no mesmo ambiente físico que os ouvintes ou por meio de ferramentas tecnológicas. Também se destaca a importância de uma comunicação bidirecional (que apresenta melhores resultados para a comunicação organizacional (DULYE, 1993)), no qual é aberto um espaço para que trabalhadores conversem com seus gestores de igual para igual, tirando dúvidas acerca do modelo a ser implementado sem julgamentos ou preconceitos.

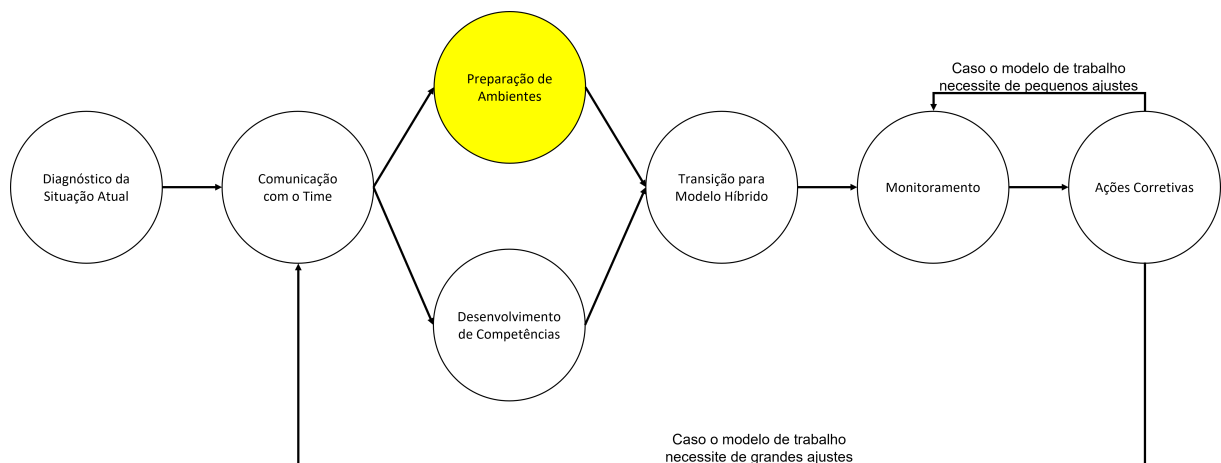
Outro ponto de destaque acerca da comunicação é que ele deve ser feito em diferentes momentos e formas para diferentes tipos de trabalhadores. Membros da organização com cargos mais altos podem esperar uma comunicação mais direta por parte da alta gestão, enquanto aqueles que ocupam posições mais próximas da linha de frente podem esperar uma comunicação feita por seus gestores diretos. De toda forma, deve-se entender a melhor forma de se realizar a comunicação, buscando garantir um maior envolvimento de toda a organização e de seus *stakeholders* internos. Em ambos os casos, é importante que os responsáveis pela comunicação estejam devidamente capacitados não apenas para realizar o comunicado, como também para responder eventuais perguntas que surjam, de forma a passar confiança no processo de mudança. Para isso, a alta gestão necessita estar alinhada quanto aos processos a serem implantados (por meio de reuniões de alinhamento e documentos que definam as principais diretrizes), enquanto gestores intermediários devem estudar os documentos apresentados, bem como esclarecer eventuais dúvidas com seus líderes diretos. Um documento de *frequently asked questions* (FAQ), nos quais os

principais pontos de questionamentos acerca das mudanças são transcritos em um formato “pergunta→resposta” também pode ser produzido, visando facilitar o acesso dos funcionários à mudança em questão.

Neste momento, também é importante mapear com que frequência cada trabalhador pretende trabalhar do escritório. Como a possibilidade do trabalho remoto é vista como um benefício (MAHLER, 2012), é vital que haja um bom alinhamento entre expectativas dos membros da organização e da empresa em si para quantos dias devem ser trabalhados de forma presencial e quantos devem ser trabalhados de forma remota. Tal mapeamento pode ser feito tanto de maneira direta, com o gestor, em um momento individual com um funcionário, o questionando acerca disso, quanto por meio de um formulário enviado para toda a empresa. Todavia, é necessário que, durante este processo, seja destacado que este procedimento serve para entender as preferências de cada um, e que não necessariamente o que foi respondido será o cumprido quando ocorrer a migração para o modelo híbrido. Por meio deste mapeamento, é possível identificar possíveis horários de pico no escritório físico da organização, o que permite um melhor dimensionamento do mesmo, tanto em estações de trabalho quanto em espaços de reunião.

3.3 Desenvolvimento de Competências

Figura 9: Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 3



Fonte: O autor.

A terceira etapa da metodologia é a etapa de desenvolvimento de competências (destacada em amarelo na figura 9). Nesta etapa, que tem seu início após ocorrerem as primeiras

comunicações com a empresa acerca da mudança para o modelo híbrido, busca-se garantir que os funcionários apresentem todas as competências necessárias para uma migração para o novo modelo de trabalho, como identificado no fator de “Novas Habilidades Organizacionais” de Phillips (1983).

Durante esta etapa, todos os trabalhadores devem passar por processos que lhes permitam assimilar as competências necessárias para o dia-a-dia do trabalho híbrido. Considerando que cada indivíduo apresenta formas distintas de aprender (NATEL; TARCIA; SIGULEM, 2013), o intuito desta seção é de destacar quais são as habilidades vitais para seu sucesso no novo modelo, e não como tais habilidades devem ser assimiladas. Cabe à organização, tendo conhecimento das formas de aprendizado de seus trabalhadores, definir os métodos mais adequados a serem aplicados nos mesmos.

Para todos os trabalhadores da organização, é importante desenvolver tanto habilidades técnicas quanto comportamentais. Acerca das competências técnicas, destacam-se a capacidade de se utilizar as ferramentas de tecnologia da informação escolhidas pela organização (DORR; KELLY, 2011) e habilidades de comunicação verbal e não verbal por meio de mensagens, textos e outras comunicações não presenciais (BAFFOUR; BETSEY, 2001). Tendo o domínio tanto das ferramentas quanto de técnicas de comunicação permite não apenas minimizar atritos e desgastes resultantes de comunicados falhos quanto aumentar a eficiência operacional da empresa. Já sobre capacidades comportamentais, aquelas consideradas chave para o sucesso do trabalho remoto são a gestão de tempo, a capacidade de se auto-motivar (que conseguem produzir sem a necessidade de estímulos externos) e a habilidade de produzir sob pouca ou nenhuma supervisão de gestores (BAFFOUR; BETSEY, 2001). A pouca supervisão direta gera um ambiente no qual o próprio trabalhador deve se auto-regular, definindo suas prioridades e conduzindo suas atividades individualmente.

As habilidades técnicas de comunicação podem ser desenvolvidas de forma assíncrona, através de treinamentos gravados ou de materiais escritos. Isso se dá pois tais competências tendem a ser simples de se entender, o que costuma ser suficiente para que um trabalhador utiliza as ferramentas (mesmo não as dominando). Eventuais dúvidas quanto a funcionalidades específicas podem ser sanadas através de mecanismos de busca ou na própria documentação de apoio das capacitações, uma vez que estas tendem a ser mais pontuais e não carece abordá-las ao longo do treinamento ou do material principal. Já as capacidades comportamentais podem ser ensinadas através de treinamentos síncronos, seja com mentores da própria empresas (considerados referências nos assuntos por seus gestores) ou com indivíduos ou organizações externas especializados no determinado co-

nhecimento. É importante destacar que tais treinamentos síncronos devem ser realizados em horários mais acessíveis (próximos do começo ou do fim do expediente) e com diversos oferecimentos, de forma a garantir que todos os funcionários possam participar sem que haja grande interferência nas rotinas, afim de não prejudicar o resultado da empresa.

Tratando especificamente de cargos de liderança, destacam-se também a capacidade de construir relações (uma vez que a distância associada a um modelo com interações remotas dificulta o estabelecimento de laços de confiança), a habilidade de gerir reuniões realizadas de forma *online* (que necessitam de outras formas de se manter o foco dos trabalhadores) e a capacidade de destacar perante o restante da organização os feitos alcançados pela sua equipe (ofuscados devido a ausência do contato no dia-a-dia) (DORR; KELLY, 2011). Além disso, é importante destacar que líderes também devem ser capacitados para realizar o gerenciamento por resultados, uma vez que isto reduz as incertezas causadas pela redução do contato presencial e torna a gestão muito mais tangível (MAJOR; VERIVE; JOICE, 2008). É vital que o gestor tenha a mentalidade focada não em tempo trabalhado, mas sim em resultados entregues, assim garantindo uma avaliação mais justa e também permitindo um melhor *work-life balance* para seus liderados.

Assim como para as competências comportamentais de todos os funcionários, as competências de lideranças também são melhores desenvolvidas através de capacitações síncronas. Organizações costumam realizar eventos específicos para seus gestores a fim de capacitar e alinhar os mesmos para avançar a empresa. Treinamentos ou palestras sobre as competências necessárias para o modelo híbrido podem ocorrer nestes eventos, que costumam durar ao menos um dia e são obrigatórios a todos os líderes. Assim, garante-se que todos estejam presentes e em um dia dedicado a sua evolução. Por fim, os treinamentos podem apresentar maior interatividade, de forma a gerar mais engajamento por parte dos gestores.

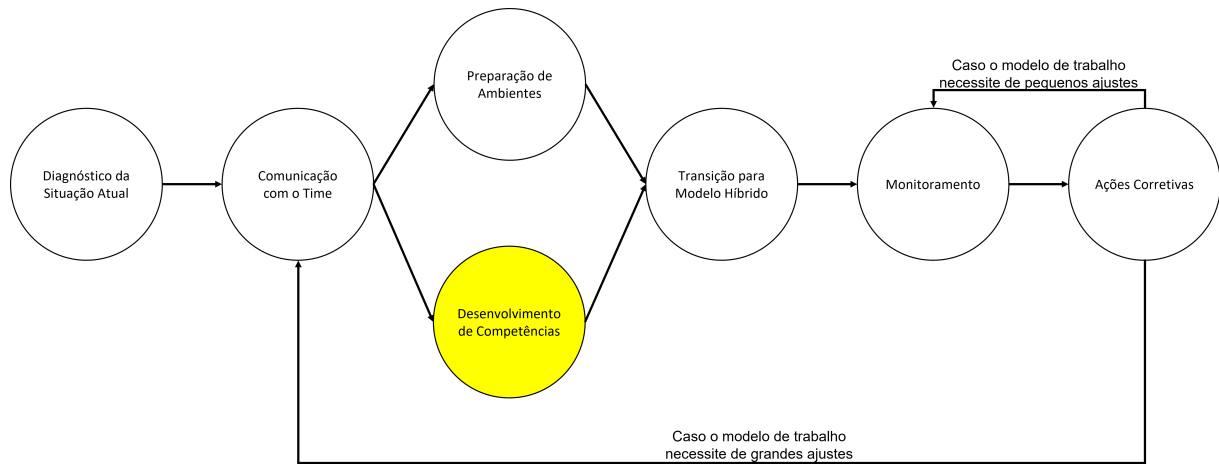
Recomenda-se também que todos os funcionários participem das capacitações, independente se os mesmo já apresentam ou não os conhecimentos apresentados. Apesar de não necessariamente todos necessitem da capacitação, a operacionalização do processo de mapear e validar se um indivíduo possui ou não uma competência específica pode apresentar alta complexidade, principalmente em organizações com maior quadro de funcionários. Dessa forma, o desenvolvimento das habilidades pode ocorrer de forma mais ágil e eficiente, garantindo assim maior celeridade ao processo de mudança para o modelo híbrido.

Construir habilidades que sejam condizentes ao novo cenário de trabalho permite aos

funcionários (tanto aqueles de operação quanto as lideranças) atuarem de forma mais estratégica e assertiva, gerando assim um melhor resultado para a organização.

3.4 Preparação de Ambientes

Figura 10: Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 4



Fonte: O autor.

A quarta etapa da metodologia, que pode ocorrer no mesmo momento da etapa de desenvolvimento de competências, é a etapa de preparação de ambientes (destacada em amarelo na figura 10). Neste momento, cabe à organização adaptar os espaços físicos (tanto dos escritórios quanto da casa de seus funcionários) para o modelo híbrido, garantindo que todos possam desempenhar suas atividades de maneira adequada, independente de onde estiverem. Apesar de não apresentar um paralelo claro com os estudos de Phillips (1983) e Junqueira e Bichueti (2010), a etapa de preparação de ambientes é vital, pois se assemelha a um processo de “setup”, de uma máquina: apesar de não ser um processo produtivo, é necessário para garantir uma estrutura sólida para a produção. Esta etapa apresenta duas frentes principais.

A primeira destas frentes consiste em adaptar o ambiente existente da empresa para o modelo híbrido. O escritório do modelo híbrido é um escritório com foco muito maior em interações humanas, reduzindo o número de “baias” isoladas e aumentando os espaços para conversas do dia-a-dia e reuniões, bem como permitindo uma maior geração de ideias (FAYARD; WEEKS; KHAN, 2021). Além disso, o escritório deve ser equipado com tecnologias e estruturas que permitam o funcionamento do modelo híbrido, de forma

que salas sejam estruturadas para que reuniões possam ser realizadas, simultaneamente, com pessoas trabalhando no escritório e remotamente, hajam espaços para que pessoas possam fazer chamadas privadas, dentre outros (FAYARD; WEEKS; KHAN, 2021).

Já a segunda frente esta relacionada à adequação do ambiente de trabalho remoto de cada trabalhador. Ng (2010) destaca que o ambiente do *home-office* deve ser, preferencialmente, privativo e distante de focos de distrações para o funcionário. Contudo, tal trabalho foge do domínio da organização, de forma que esta deve prestar suporte para que outros aspectos sejam cumpridos.

Primeiramente, cabe à empresa entender qual o contexto que cada trabalhador se encontra, seja por meio de um formulário, seja por meio de conversas diretas realizadas por gestores (cabe à empresa decidir qual modelo é o mais adequado em seu contexto, levando em conta a capacidade de coleta de informações, que é muito maior quando se utiliza um formulário, e a cultura e proximidade que as lideranças tem com seus funcionários). Mapeando-se o contexto de cada funcionário, a organização deve providenciar equipamentos como cadeiras e mesas para aqueles que necessitam, buscando sempre cumprir requisitos ergonômicos como a posição da tela com relação ao trabalhador e a estruturação do posto de trabalho, sempre de acordo com os dados antropométricos de cada indivíduo (ABRAHÃO et al., 2009). Capacitações acerca de boas práticas ergonômicas também são importantes, de forma que todos os funcionários tenham acesso aos conhecimentos de como deve ser um ambiente de trabalho adequado. Além disso, visando mitigar os impactos causados por distrações sonoras e garantir melhor qualidade para chamadas de vídeo (muito comuns no modelo híbrido), é de interesse da organização buscar equipamentos como fones de ouvido com cancelamento de ruídos e microfones embutidos

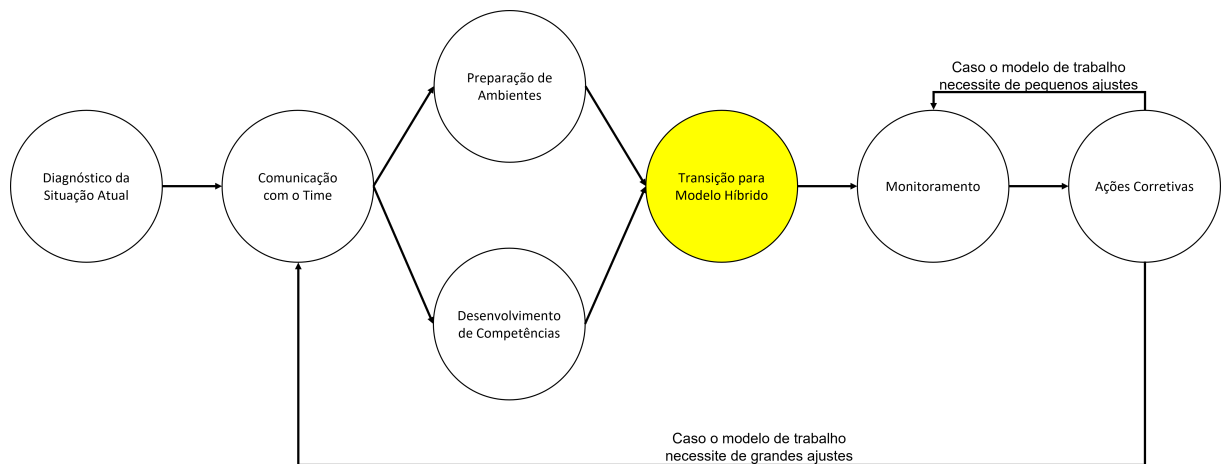
Outro aspecto importante se dá com o aumento dos gastos que os funcionários tem no modelo do *home-office* (NILLES, 1996 apud BARROS; SILVA, 2010). Por conta disso, o chamado “auxílio *home-office*” tem crescido em empresas (TOZZI, 2021), suprimindo tal demanda ao passo que torna as empresas mais atrativas. A estruturação do “auxílio *home-office*” pode ser feita tanto de forma fixa, estabelecendo-se um valor padrão para todos os funcionários, como tende a ocorrer com o vale-refeição, ou de forma variável, sendo definida uma porcentagem de custos associados ao trabalho (como luz, internet e água, por exemplo) a serem pagas pela companhia, mediante comprovação pelo trabalhador. O método a ser utilizado deve seguir em linha com o de outros benefícios da organização, uma vez que algumas organizações optam pelo pagamento de alguns benefícios diretamente na folha salarial, enquanto outras utilizam cartões corporativos para o pagamento de todos os benefícios.

Ao garantir que todas as estruturas físicas estão adequadas para o trabalho, a empresa permite que não apenas seus colaboradores possam atuar tanto de maneira presencial quanto remota, mas também permite que isso seja feito simultaneamente, com parte dos funcionários remotos e parte presencial no mesmo dia de trabalho.

Tendo tanto os ambientes preparados para o trabalho híbrido quanto os trabalhadores treinados com as novas competências, a organização pode finalmente passar a olhar para a transição para o modelo híbrido.

3.5 Transição para Modelo Híbrido

Figura 11: Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 5



Fonte: O autor.

A quinta etapa da metodologia consiste na transição para o modelo híbrido (destacada em amarelo na figura 11). É neste momento que ocorre a mudança das equipes do modelo de trabalho vigente da organização para o modelo híbrido. Esta etapa, que engloba o momento de “Efetivar grandes mudanças” de Phillips (1983) e o pilar de “Mudança gradual” de Junqueira e Bichueti (2010), consiste em transitar para o modelo híbrido as células que já concluíram as etapas anteriores desta metodologia e que apresentam bons valores nos indicadores observados na etapa de diagnóstico.

Uma equipe estará apta a trabalhar de forma híbrida a partir do momento em que tanto a preparação dos ambientes de seus funcionários quanto o aprendizado das novas competências forem concluídos. Além disso, é neste momento que a organização deve

analisar mais atentamente os indicadores mapeados na etapa de diagnóstico para definir quais serão os critérios levados em conta para permitir que uma equipe apta realize a mudança. Para isso, a organização deve entender quais são os indicadores considerados chaves (nos quais é imprescindível que as métricas estejam bastante positivas) e quais são os indicadores de acompanhamento (nos quais as métricas não podem estar negativas, mas um valor neutro não é um agravante) baseado nas experiências da própria organização de quais fatores são mais críticos no momento que ela vive. As equipes aptas que cumprirem os requisitos relacionados aos indicadores podem, então, começar a migração.

A partir do momento que decide-se que uma unidade irá migrar para o modelo híbrido, alguns passos devem ser seguidos. Primeiramente, deve-se comunicar ao líder da célula que a equipe pode iniciar no novo modelo e, em conjunto com ele, definir a data que a migração ocorrerá. Após isso, a liderança pode comunicar ao time que a mudança irá ocorrer, alinhando com eles os parâmetros relativos ao modelo de trabalho, como comunicar a data de início, definir quantos e quais dias da semana serão presenciais e quais serão remotos e como funcionará a organização da equipe no modelo híbrido, por exemplo. Com a equipe devidamente alinhada e com o aval do gestor, é possível realizar uma comunicação para o restante da organização, avisando quais equipes irão iniciar de forma híbrida em um futuro próximo e reafirmando os parâmetros necessários de serem atingidos para que um time possa migrar para o novo modelo. Dessa forma, nenhum trabalhador será pego de surpresa, e se garante que os critérios da mudança sigam devidamente informados para todos. Essa comunicação permite manter a empresa alinhada quanto a visão da mudança e também representa pequenas vitórias acerca do processo de mudança (KOTTER, 1996).

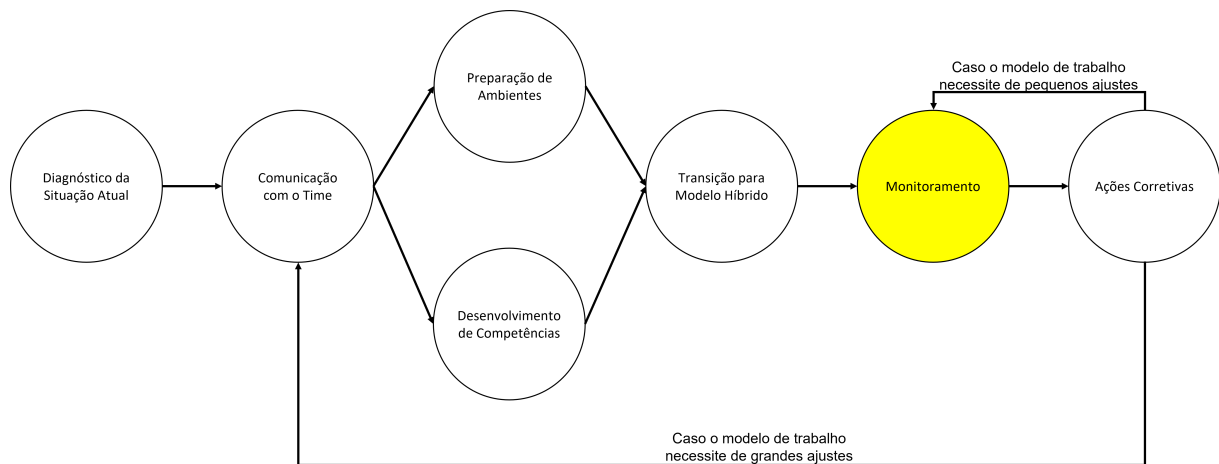
Uma vez que nem todas as equipes avançaram de maneira adequada ao longo do processo da mudança, torna-se evidente que nem todas as equipes transitarão para o modelo híbrido ao mesmo tempo. Isso não apenas não é um problema, como também um ponto positivo, uma vez que permite que a mudança ocorra de maneira gradual, vital para o sucesso do processo (KOTTER, 1996; JUNQUEIRA; BICHUETTI, 2010). Todavia, é importante que todas as equipes que podem migrar para o modelo híbrido o façam dentro de um prazo pré-estabelecido, de forma a não permitir que a mudança perca seu foco inicial e seja prejudicada, por consequência (JUNQUEIRA; BICHUETTI, 2010). Cabe à organização definir o tempo para que a mudança ocorra, baseado no seu presente modelo de trabalho, na suas estruturas, no seu tamanho e na cultura, que pode ser mais ou menos adequada para grandes mudanças.

Enquanto as equipes que já realizaram a migração devem seguir para a próxima etapa

da metodologia, aquelas que ainda não o fizeram deverão ser acompanhadas e sofrer ações corretivas (seja para acelerar etapas anteriores ou para melhorar aquilo que é medido pelos indicadores) para poder, então, migrar para o modelo híbrido.

3.6 Monitoramento

Figura 12: Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 6



Fonte: O autor.

A sexta etapa desta metodologia é a etapa de monitoramento (destacada em amarelo na figura 12). A etapa de monitoramento consiste em garantir a qualidade e a permanência da mudança no longo prazo, representando parte da etapa de “Reforçar e consolidar o novo curso” de Phillips (1983). Para isso, a etapa de monitoramento consiste em analisar os resultados e os impactos da implantação do modelo híbrido em cada unidade afim de identificar eventuais desvios e problemas.

Para realizar tal validação, recomenda-se mapear novamente os fatores observados na etapa de “Diagnóstico da Situação Existente”. Tratando-se de fatores que afetam e são afetados pelo modelo híbrido e que apresentam relações significativas (de forma direta ou indireta) com os resultados da organização, a garantia de que eles estejam em conformidade com o esperado pela empresa é vital para o sucesso do modelo como um todo. Caso não sejam identificados problemas, recomenda-se apenas aguardar o próximo ciclo de avaliação para que se possa mapear a área novamente. Recomenda-se que estes ciclos sejam realizados minimamente de forma trimestral, uma vez que tempos mais curtos

não permitem que mudanças resultantes das análises dos resultados sejam feitas de forma adequada (JOLTON; KLEIN, 2020).

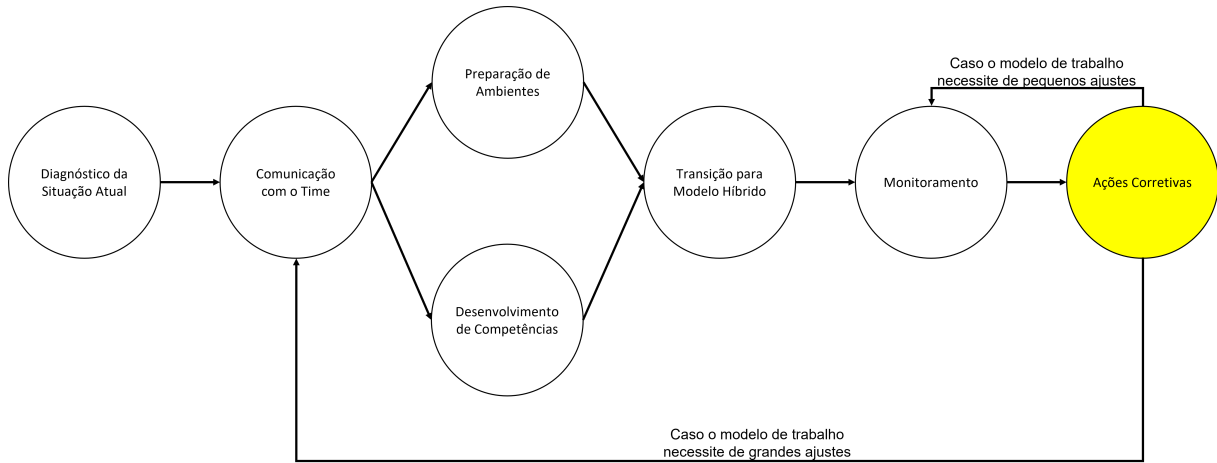
A partir do momento que oscilações negativas sejam identificadas, principalmente aquelas que atinjam níveis baixos, cabe aos gestores e à área de RH da organização entender as razões para tais oscilações. Para isso, recomenda-se, em um primeiro momento, que o líder direto da equipe com problemas tente identificar quais são as causas raízes que ocasionaram as oscilações para que, assim, medidas sejam tomadas quanto para atacá-las. Caso o gestor não consiga identificar tais causas, recomenda-se que algum membro da área de RH entre em contato com os membros da célula em questão, uma vez que os problemas identificados possam ter como causa o próprio líder da equipe. A identificação das causas raízes pode ser feita por meio de entrevistas semi-estruturadas desenvolvidas pelo RH, que seriam guiadas pelos problemas específicos em questão e aprofundariam nos mesmos, explorando aspectos que podem afetar tais fatores. Como exemplo, pode-se supor que uma área está com problemas relacionados a jornadas de trabalho excedentes. Na entrevista estruturada, podem-se explorar aspectos como “excesso de tarefas”, “dificuldades de organização” e “expectativas elevadas demais”.

É vital que haja um forte acompanhamento da equipe de RH neste momento, principalmente por parte dos *HR Business Partners (HRBPs)*. Tendo como missão principal realizar o acompanhamento das áreas e de realizar a ponte entre os trabalhadores e a área de Recursos Humanos, o *HRBP* é o profissional ideal tanto para comunicar gestores sobre problemas mapeados em seus times (tentando, em conjunto com o líder, entender a razão destes problemas ocorrerem), quanto para atuar diretamente com os funcionários da operação, visando ouvir suas dores e transformar isso em demandas para o restante do RH.

A partir do momento que as causas raízes são mapeadas, é possível progredir para a etapa de “Ações Corretivas” desta metodologia.

3.7 Ações Corretivas

Figura 13: Esquema da Metodologia Desenvolvida - Etapa 7



Fonte: O autor.

A etapa de ações corretivas é a última etapa do ciclo desenhado nesta metodologia (destacada em amarelo na figura 13). É neste momento que, baseado nos resultados observados na etapa de monitoramento, medidas são tomadas para garantir um melhor fluxo do modelo de trabalho. Esta etapa, que também corresponde à etapa de “Reforçar e consolidar o novo curso” de Phillips (1983), consiste na construção de planos de ação para melhorar a dinâmica do trabalho híbrido em cada célula. Tais planos de ação tem como objetivo atacar as causas raízes identificadas na etapa anterior. O objetivo é que este processo se assemelhe ao de um ciclo PDCA, em que se realiza uma etapa de checagem (representada pela etapa de monitoramento) para que, depois, possa-se agir de maneira a melhorar a estrutura existente (representada por esta etapa).

Para a realização desta etapa, recomenda-se a criação de uma equipe responsável por tratar das causas raízes observadas. Nesta equipe, é importante que haja, ao menos, o gestor da célula analisada, que é responsável direto pela mesma e consegue agir de forma mais ativa e assertiva para solucionar os problemas da mesma, e pelo menos um membro da área de RH, responsável por trazer um embasamento maior tanto a nível de processos quanto a nível teórico. Desta forma, a equipe responsável (que atuará como uma força-tarefa, visando corrigir os problemas identificados) pode construir uma solução personalizada para a célula, sem deixar de respeitar as limitações da própria organização. Caso comportamentos e atitudes do gestor sejam partes das causas raízes identificadas,

deve-se atentar à inclusão do gestor à equipe. Neste cenário, recomenda-se tomar decisões caso-a-caso, baseado na abertura do gestor a críticas e na quantidade de problemas a serem solucionados que envolvem diretamente o gestor,

Com as soluções identificadas, cabe à equipe desenvolver cronogramas para a implantação das soluções. Em um contexto ideal, o processo da ideação das soluções, somado à implementação das mesmas, deve ser inferior ao tempo de um ciclo de avaliação, de forma que possa se observar os impactos das soluções já no próximo mapeamento. Toda via, caso a solução necessite de um maior tempo para ser posta em prática, é importante que notas e observações sejam tomadas para que se entenda que eventuais consistências nos indicadores mapeados fazem parte do planejamento das melhorias. Dessa forma, minimiza-se a chance de que haja a percepção de que erros foram cometidos e, conseqüentemente, mude-se o plano de ação antes que seus efeitos comecem a aparecer.

Deve-se também definir métricas tanto para o progresso da implantação quanto para o sucesso da mesma. Apesar de o sucesso direto ser, em teoria, refletido nos indicadores considerados problemáticos, métricas para avaliar o processo completo da solução são importantes. Como exemplo, pode-se ter um caso no qual os funcionários da equipe sentem que há pouco acompanhamento de atividades por parte do gestor. Dessa forma, pode-se ter como métricas para o progresso da implantação fatores como “definir quais serão as formas de comunicação com a equipe” e “desenhar os modelos a serem utilizados para as diferentes formas de comunicação” (a primeira uma métrica mais binária, relacionada à definição ou não das formas de comunicação, enquanto a segunda pode ser a taxa de modelos desenhados), e métricas para o sucesso da implantação indicadores como “quantidade de comunicações realizadas em um período” e “quantidade de *feedbacks* positivos recebidos após a implantação das novas formas de comunicação”.

Por fim, entende-se que, em alguns casos, a quantidade de problemas ou de causas raízes identificados é grande demais para que soluções corretivas consigam solucioná-los. Neste caso, é possível regredir a célula de volta para o modelo que antecedia o trabalho híbrido e recapacitar a unidade até que ela esteja pronta novamente para a migração. Nestes casos, cabe ao gestor comunicar a decisão e explicitar os motivos dela estar sendo tomada, de forma que a célula entenda não apenas as motivações por trás da decisão, como também mantenha a expectativa de estar apta para a transição no futuro.

Como mencionado, a metodologia aqui desenhada baseia-se em um processo cíclico. Assim, enfatiza-se que as etapas devem se repetir ao longo de determinados períodos, com as etapas a serem realizadas estando relacionadas à quantidade de problemas a serem

resolvidos (como explicitado na figura 4).

4 VALIDAÇÕES DA METODOLOGIA

Dado o cenário pandêmico do ano de 2021, a aplicação de uma testagem deste modelo foi inviável. A maior parte deste trabalho foi realizada em meio à vacinação no Brasil, sem que houvesse uma previsão de retomada para a “normalidade”. Dessa forma, não foi possível realizar um estudo de caso aplicado em uma organização específica, posto que grande parte das mesmas ainda se encontravam no modelo de trabalho remoto e sem uma previsão sólida de retornar para um modelo de trabalho presencial ou híbrido.

Outro aspecto relevante que inviabiliza a execução deste trabalho aplicado está relacionado ao tempo de duração do estudo. Considerando que a periodicidade de uma pesquisa do tipo *census* (que se assemelha ao questionário que será aplicado para mapear o contexto da organização) é de ao menos um ano (JOLTON; KLEIN, 2020), é inviável aplicar a metodologia desenvolvida e avaliar seus resultados de forma assertiva no período de tempo proposto para este trabalho. Mesmo caso houvesse uma redução no tempo entre aplicações da pesquisa para seis meses (valor já bem abaixo do indicado), ainda seria inviável realizar uma análise completa dos resultados do modelo, que demandariam mais do que o período disponível.

Dessa forma, ao final deste relatório, há uma seção que explicita os próximos passos deste trabalho, caso haja sua continuação no futuro. Nele, serão trazidos aspectos acerca de testes que devem ser realizados para a validação da metodologia, a forma como eles devem ser conduzidos e as análises associadas aos dados coletados.

Por fim, optou-se pela realização de uma série de entrevistas com gestores de organizações e especialistas em Gestão de Pessoas para realizar uma validação da metodologia.

4.1 Estrutura da Entrevista

Visando gerar uma maior quantidade de insumos para a validação e eventuais melhorias da metodologia, optou-se pela realização de entrevistas de cunho semi-aberto. Por

meio dessa entrevista, que consistia de perguntas direcionadoras para que pudesse se avaliar o todo da metodologia, esperava-se obter direcionadores sobre aspectos positivos e negativos do processo proposto para que, no futuro, estes pontos pudessem ser levados em conta para eventuais melhorias na metodologia. Assim, a estrutura da entrevista consiste em, primeiramente, uma etapa de introdução, no qual o entrevistado se apresenta (incluindo nome, cargo, experiências), seguido de um momento no qual o entrevistador explica o funcionamento da metodologia. Após isso, iniciam-se as perguntas relacionadas à metodologia, que podem ser vistas abaixo:

- 1) Sobre a estrutura geral da metodologia, você acredita que ela está estruturada de uma forma funcional?
- 2) Sobre a estrutura geral da metodologia, você acredita que as etapas listadas façam sentido? Você sente que falta alguma etapa?
- 3) Sobre a estrutura geral da metodologia, você a aplicaria em sua organização?
- 4) Sobre a estrutura geral da metodologia, você acredita que as etapas listadas estejam estruturadas em uma ordem que faça sentido?
- 5) Sobre a etapa “Diagnóstico da Situação Existente”, você acredita que os fatores listados sejam relevantes para a realidade do trabalho? Você sente que faltou algum fator?
- 6) Sobre a etapa “Diagnóstico da Situação Existente”, sua organização já apresenta formas de mapear estes fatores?
- 7) Sobre a etapa “Diagnóstico da Situação Existente”, você acredita que será possível mapear todos os indicadores listados?
- 8) Sobre a etapa “Diagnóstico da Situação Existente”, você tem mais algum ponto que não foi abordado até agora?
- 9) Sobre a etapa “Comunicação com o Time”, você acredita que faça sentido se comunicar de maneiras diferentes com diferentes *stakeholders*?
- 10) Sobre a etapa “Comunicação com o Time”, você acredita que faça sentido manter pontos de comunicação em diferentes momentos? Ou um alinhamento sólido em um primeiro momento é suficiente?
- 11) Sobre a etapa “Comunicação com o Time”, você acha possível a criação de um fórum de comunicação para que todos possam dar sua contribuição para a mudança?

- 12) Sobre a etapa “Comunicação com o Time”, você tem mais algum ponto que não foi abordado até agora?
- 13) Sobre a etapa “Desenvolvimento de Competências”, você acredita que as competências listadas façam sentido? Você sente que faltou alguma competência, pensando no trabalho híbrido?
- 14) Sobre a etapa “Desenvolvimento de Competências”, você acredita ser possível capacitar toda a sua organização?
- 15) Sobre a etapa “Desenvolvimento de Competências”, você acredita que as lideranças da sua organização estarão dispostas a realizar treinamentos específicos para elas?
- 16) Sobre a etapa “Desenvolvimento de Competências”, você tem mais algum ponto que não foi abordado até agora?
- 17) Sobre a etapa “Preparação de Ambientes”, você sente que os aspectos do ambiente físico listados façam sentido? Você sente que faltou algum aspecto?
- 18) Sobre a etapa “Preparação de Ambientes”, você acredita que a sua organização teria problemas para realizar as mudanças no escritório?
- 19) Sobre a etapa “Preparação de Ambientes”, você acredita que a sua organização teria problemas para prover os equipamentos e benefícios necessários para cada trabalhador?
- 20) Sobre a etapa “Preparação de Ambientes”, você tem mais algum ponto que não foi abordado até agora?
- 21) Sobre a etapa “Transição para Modelo Híbrido”, você acredita ser possível realizar a transição de forma gradual (algumas equipes por vez)?
- 22) Sobre a etapa “Transição para Modelo Híbrido”, você acredita que o estabelecimento de critérios conforme a metodologia faz sentido? Você sente que faltou algum critério?
- 23) Sobre a etapa “Transição para Modelo Híbrido”, você acredita que o processo de transferir um time apto para o modelo híbrido faz sentido?
- 24) Sobre a etapa “Transição para Modelo Híbrido”, você tem mais algum ponto que não foi abordado até agora?
- 25) Sobre a etapa “Monitoramento”, você acredita que a periodicidade sugerida é viável?

- 26) Sobre a etapa “Monitoramento”, você acredita que os indicadores mapeados são adequados? Você sente que faltou algum indicador que poderia ser mapeado?
- 27) Sobre a etapa “Monitoramento”, você acredita que seria possível extrair as causas raízes dos problemas por meio de entrevistas aprofundadas? Você tem sugestão de algum outro meio de identificação?
- 28) Sobre a etapa “Monitoramento”, você tem mais algum ponto que não foi abordado até agora?
- 29) Sobre a etapa “Ações Corretivas”, você acredita que a estrutura sugerida para criar planos de ação é viável?
- 30) Sobre a etapa “Ações Corretivas”, você crê que, com prazos devidamente estabelecidos, a implementação dos planos de ação traçados é possível?
- 31) Sobre a etapa “Ações Corretivas”, você enxerga impactos negativos em retornar células que não estejam adaptadas ao modelo híbrido para o modelo original da organização?
- 32) Sobre a etapa “Ações Corretivas”, você tem mais algum ponto que não foi abordado até agora?

4.2 Realização das Entrevistas

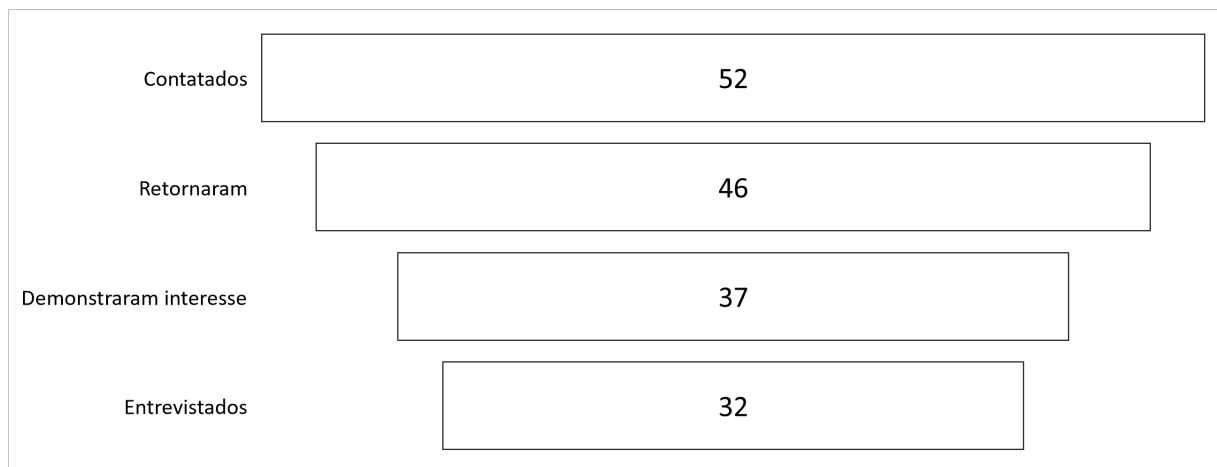
A realização das entrevistas pautava-se em, através da lista de perguntas, direcionar a conversa para que se pudesse obter mais insumos para melhorar a metodologia. Assim, buscava-se realizar perguntas, dentro de uma segmentação de tópicos, que pudessem agregar mais para a geração de informações. Dessa forma, caso um tópico já tivesse sido abordado em outro momento da entrevista, optava-se por pular perguntas que o abordassem.

Ao marcar a entrevista, pedia-se para que o entrevistado reserva-se pelo menos uma hora e meia (1h30min) para a realização da conversa. Dessa forma, era possível dedicar os primeiros minutos (de 10min a 15min) para o primeiro momento de contextualização, no qual o entrevistado contava brevemente sobre si e o entrevistador descrevia a metodologia proposta. Visando garantir o entendimento da metodologia, também era enviado uma descrição da mesma antes da entrevista, de forma que o entrevistado pudesse participar da entrevista já tendo conhecimento do que seria abordado e já tendo tido tempo para refletir acerca da mesma.

Foram abordados especialistas em gestão de pessoas, tanto sobre uma ótica acadêmica (pessoas com uma formação relacionada à gestão de pessoas) quanto sobre uma ótica mercadológica (pessoas com experiências sólidas na área de recursos humanos). Para isso, reuniu-se uma lista com 52 profissionais da área, que ocupam altos cargos em organizações ou que apresentam qualificações acadêmicas como pós-graduando ou acima (priorizou-se aqueles que atendiam ambos os critérios), e que foram contatados por e-mail, *LinkedIn* ou *Whatsapp*. Destes, 46 profissionais retornaram o contato, e 37 demonstraram interesse em participar da entrevista. Dentre os que optaram por não participar, os principais motivos relatados para tal foram a ausência de disponibilidade e o desconhecimento sobre o assunto. Já dentre os 37 profissionais que demonstraram interesse, foi possível agendar e realizar a entrevista com 32 deles. No caso dos 5 profissionais que demonstraram interesse, porém não realizaram a entrevista, não foi possível identificar um horário comum entre o entrevistador e o entrevistado para a realização da mesma.

A figura 14 ilustra a distribuição dos profissionais ao longo do processo de contato, especificando o número de profissionais presentes em cada etapa.

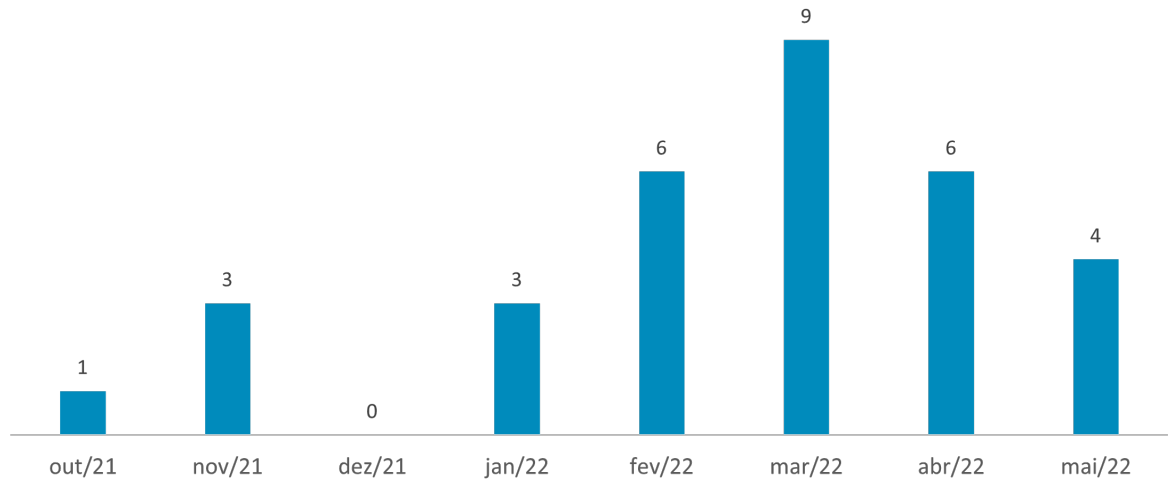
Figura 14: Distribuição de Profissionais ao longo do Processo de Contato



Fonte: O autor.

As entrevistas ocorreram entre o período de outubro de 2021 e maio de 2022, com uma pausa ocorrendo entre a terceira semana de novembro de 2021 e a terceira semana de janeiro de 2022. A figura 15 apresenta a quantidade de entrevistados por mês durante o período em que as entrevistas foram realizadas.

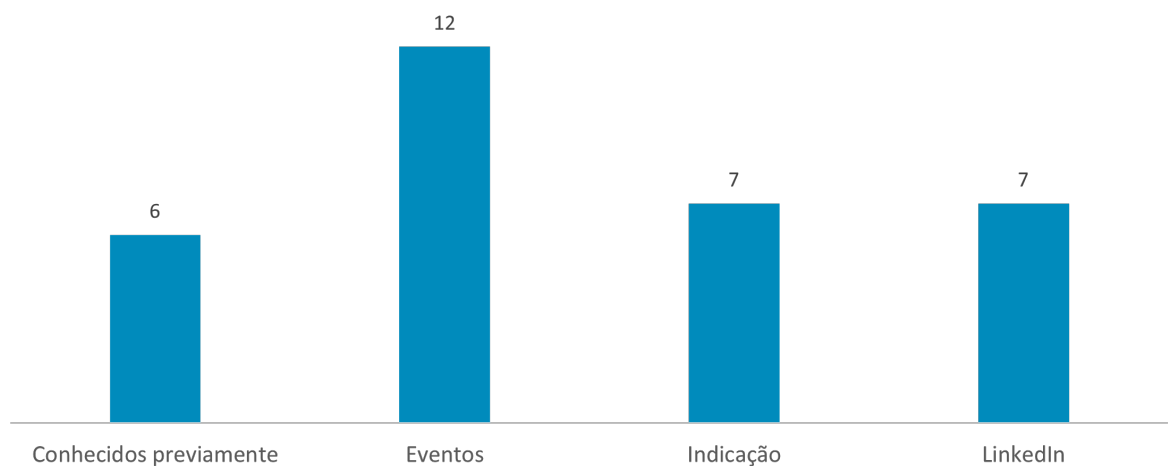
Figura 15: Número de Entrevistados por Mês ao longo do Tempo



Fonte: O autor.

Já a figura 16 apresenta a forma como o autor tomou conhecimento dos entrevistados. As origens dos entrevistados foram divididas em “Conhecidos previamente” (profissionais que o autor do trabalho já havia tido contato), “Eventos” (profissionais que o autor conheceu através da participação em eventos sobre trabalho híbrido), “Indicações” (profissionais que outros entrevistados sugeriram para participar do trabalho) e “*LinkedIn*” (profissionais que o autor selecionou através de pesquisas na plataforma do *LinkedIn*).

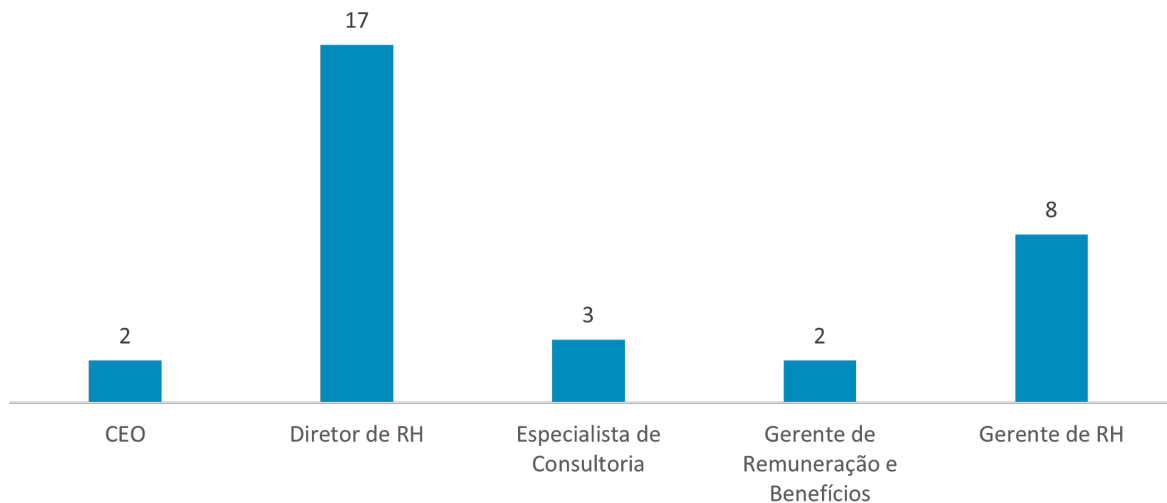
Figura 16: Número de Entrevistados por Origem



Fonte: O autor.

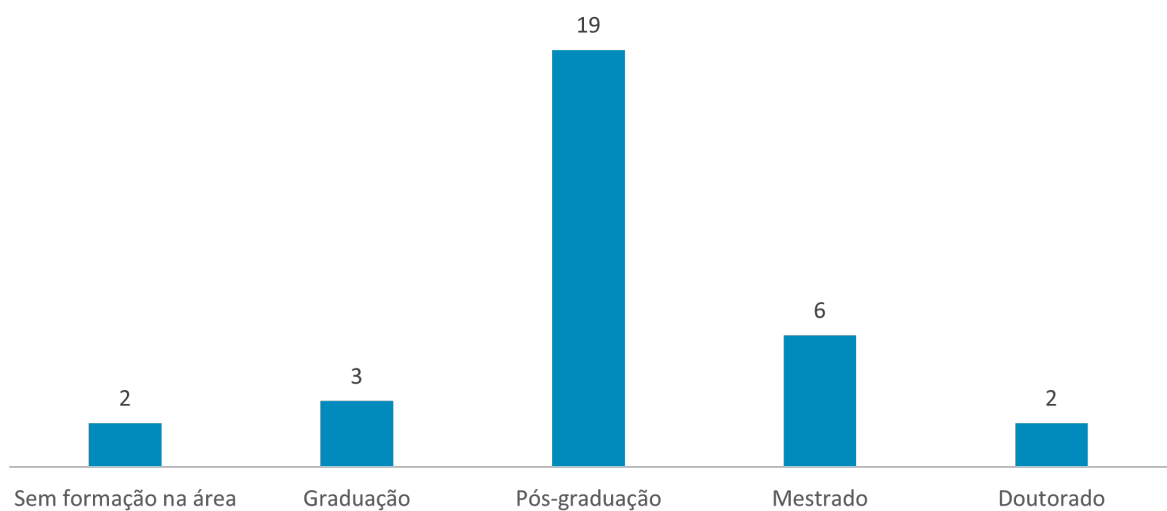
A cerca do perfil dos entrevistados, a figura 17 apresenta a distribuição de cargos dos entrevistados, enquanto a figura 18 apresenta a distribuição de grau de educação dos entrevistados em áreas correlatas à gestão de pessoas. Observa-se que a maior parte dos entrevistados apresenta cargos de maior responsabilidade (gerente, diretor ou CEO) e ao menos uma pós-graduação relacionada a recursos humanos.

Figura 17: Número de Entrevistados por Cargo



Fonte: O autor.

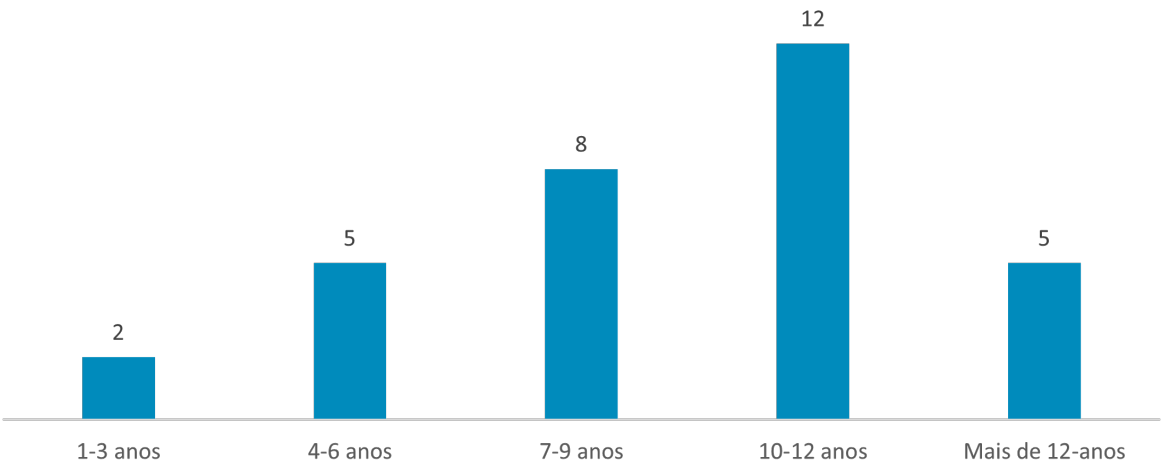
Figura 18: Número de Entrevistados por Nível de Escolaridade em Áreas Correlatas



Fonte: O autor.

Também é possível observar que a maioria dos entrevistados apresenta experiência em recursos humanos, tendo atuado por pelo menos 7 anos na área. A figura 19 apresenta a distribuição dos entrevistados de acordo com o tempo de atuação no RH.

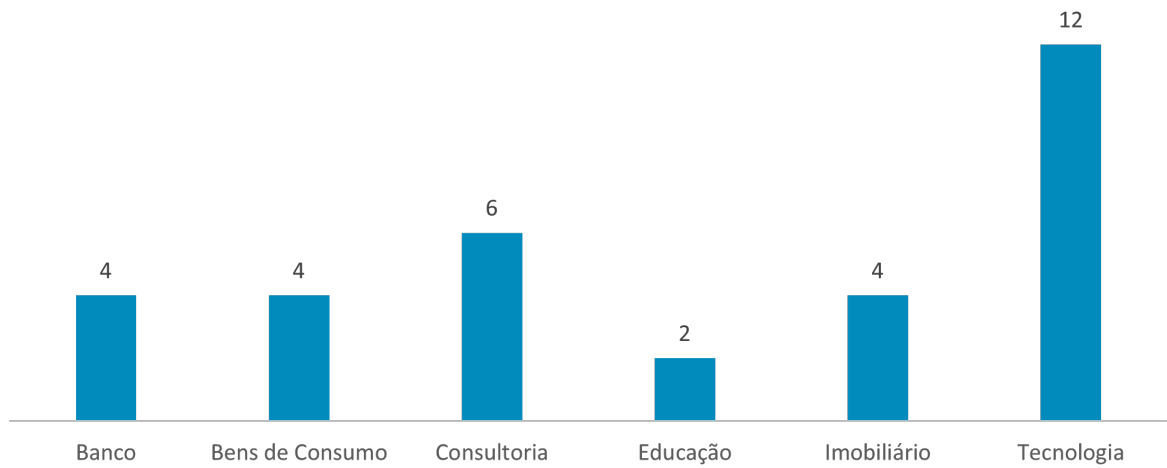
Figura 19: Número de Entrevistados por Tempo de Atuação na Área de Recursos Humanos



Fonte: O autor.

Por fim, percebe-se que a maioria dos entrevistados atua em empresas do setor de tecnologia. Isso pode-se dar devido ao fato de que empresas do setor de tecnologia costumam ser mais abertas a inovações, o que as coloca mais em evidência em eventos e grupos de discussões sobre temas de trabalho híbrido, principais origens dos entrevistados. A figura 20 apresenta a distribuição de segmentos nos quais os entrevistados atuam.

Figura 20: Número de Entrevistados por Segmentos de Empresas



Fonte: O autor.

Os insumos coletados através das entrevistas, bem como as discussões decorrentes deles, podem ser observados no capítulo 5 deste estudo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio das entrevistas, foi possível ter um retorno associado à metodologia desenvolvida. Neste capítulo, serão analisados os resultados das entrevistas realizadas através da atribuição de notas às respostas de cada pergunta da entrevista. Para isso, considerou-se que uma resposta majoritariamente positiva (em concordância com a metodologia proposta) equivale a uma nota 1, uma resposta majoritariamente negativa (em discordância com a metodologia) equivale a uma nota -1, e uma resposta indecisa (concorda em alguns pontos com a metodologia, porém discorda em outros) equivale a uma nota 0.

Ao longo deste capítulo, serão apresentados os resultados por pergunta em blocos, agrupados de acordo com o tópico central de cada pergunta. Estes resultados se darão por meio de tabelas com médias e desvios padrões, visando entender se há concordância entre entrevistados e se esta é favorável ou não à metodologia proposta.

5.1 Bloco 1 - Análise Geral da Metodologia

O primeiro bloco de perguntas tem como objetivo captar percepções gerais da metodologia, com foco principalmente em sua estrutura e sequência de etapas. As quatro perguntas deste bloco, bem como suas respectivas médias e desvios padrões, podem ser vistas na tabela 8.

Tabela 8: Resultados Entrevistas - Bloco 1

	Média	Desvio Padrão
Sobre a estrutura geral da metodologia, você acredita que ela está estruturada de uma forma funcional?	0,6875	0,535061046
Sobre a estrutura geral da metodologia, você acredita que as etapas listadas façam sentido? Você sente que falta alguma etapa?	-0,375	0,751342884
Sobre a estrutura geral da metodologia, você a aplicaria em sua organização?	0,40625	0,614836721
Sobre a estrutura geral da metodologia, você acredita que as etapas listadas estejam estruturadas em uma ordem que faça sentido?	0,6875	0,535061046

No geral, observa-se que a metodologia foi bem recebida pelos entrevistados e que as etapas listadas são condizentes e aplicáveis em um cenário real. Todavia, percebe-se que

os entrevistados sentem que a metodologia é incompleta, com ausência de etapas de início e de encerramento da mesma. Segundo a maioria dos entrevistados, a etapa de início serviria como uma etapa de planejamento da mudança, na qual os tomadores de decisão da empresa traçariam os principais marcos da mudança e indicariam os principais responsáveis pelos processos da mesma. Já a etapa de encerramento seria uma formalização de que o trabalho híbrido foi implementado com sucesso na organização, de forma que eventuais ajustes passariam a ser parte do fluxo normal da empresa, e não algo além, decorrente do processo de mudança. A maioria dos entrevistados alega que, caso necessário, aplicaria a metodologia proposta em sua organização, ou com pequenas variações para atender as demandas específicas de cada empresa ou com mudanças maiores, visando incluir as etapas de início e fim que não foram contempladas.

5.2 Bloco 2 - Etapa de Diagnóstico da Situação Existente

O segundo bloco de perguntas tem como objetivo captar percepções acerca da etapa de “Diagnóstico da Situação Existente”. As três perguntas deste bloco, bem como suas respectivas médias e desvios padrões, podem ser vistas na tabela 9.

Tabela 9: Resultados Entrevistas - Bloco 2

	Média	Desvio Padrão
Sobre a etapa “Diagnóstico da Situação Existente”, você acredita que os fatores listados sejam relevantes para a realidade do trabalho? Você sente que faltou algum fator?	0,71875	0,456803409
Sobre a etapa “Diagnóstico da Situação Existente”, sua organização já apresenta formas de mapear estes fatores?	-0,3125	0,644455259
Sobre a etapa “Diagnóstico da Situação Existente”, você acredita que será possível mapear todos os indicadores listados?	-0,625	0,553580719

Acerca do diagnóstico a ser realizado, observa-se uma diferença drástica entre a teoria e a aplicabilidade da metodologia. A maioria dos entrevistados afirma que os fatores listados para o mapeamento da etapa são relevantes e suficientes para se ter uma percepção geral da situação da empresa. Todavia, percebe-se que as organizações tendem a não apresentar formas de mapear todos os fatores listados, e que, considerando uma aplicação prática da metodologia, mapear estes fatores seria um trabalho inviável, tanto pensando em operacionalização do processo quanto na experiência dos funcionários. No geral, os entrevistados sugeriram focar apenas nos indicadores mais relevantes (algo entre 3 e 4 fatores, segundo alguns entrevistados).

5.3 Bloco 3 - Etapa de Comunicação com o Time

O terceiro bloco de perguntas tem como objetivo captar percepções acerca da etapa de “Comunicação com o Time”. As três perguntas deste bloco, bem como suas respectivas médias e desvios padrões, podem ser vistas na tabela 10.

Tabela 10: Resultados Entrevistas - Bloco 3

	Média	Desvio Padrão
Sobre a etapa “Comunicação com o Time”, você acredita que faça sentido se comunicar de maneiras diferentes com diferentes <i>stakeholders</i> ?	0,78125	0,490843579
Sobre a etapa “Comunicação com o Time”, você acredita que faça sentido manter pontos de comunicação em diferentes momentos? Ou um alinhamento sólido em um primeiro momento é suficiente?	0,75	0,508000508
Sobre a etapa “Comunicação com o Time”, você acha possível a criação de um fórum de comunicação para que todos possam dar sua contribuição para a mudança?	0,03125	0,966682888

No geral, os entrevistados se demonstraram favoráveis à aplicação de diferentes formas de comunicação para diferentes *stakeholders* e a um formato de comunicação contínua ao longo do processo. Acerca da implementação dos fóruns, contudo, houve divergência na amostra. Enquanto parte dos entrevistados acredita que o fórum é positivo e permite ao time ter um acesso direto à alta gestão da organização, outra parcela acredita que o fórum pode ter efeitos negativos, principalmente caso haja maior insatisfação dentro da empresa quanto à mudança e caso o responsável pela condução do fórum não passar a confiança necessária, o que descredibilizaria o processo de implantação do trabalho híbrido como um todo.

5.4 Bloco 4 - Etapa de Desenvolvimento de Competências

O quarto bloco de perguntas tem como objetivo captar percepções acerca da etapa de “Desenvolvimento de Competências”. As três perguntas deste bloco, bem como suas respectivas médias e desvios padrões, podem ser vistas na tabela 11.

Tabela 11: Resultados Entrevistas - Bloco 4

	Média	Desvio Padrão
Sobre a etapa “Desenvolvimento de Competências”, você acredita que as competências listadas façam sentido? Você sente que faltou alguma competência, pensando no trabalho híbrido?	0,65625	0,601577228
Sobre a etapa “Desenvolvimento de Competências”, você acredita ser possível capacitar toda a sua organização?	0,5625	0,669014682
Sobre a etapa “Desenvolvimento de Competências”, você acredita que as lideranças da sua organização estarão dispostas a realizar treinamentos específicos para elas?	0,78125	0,420013441

A etapa de “Desenvolvimento de Competências” foi uma das mais bem recebidas da metodologia. No geral, a maioria dos entrevistados acredita que as competências listadas

sejam suficientes para que o modelo de trabalho híbrido vigore e que é possível capacitar toda a organização, levando em conta o modelo de treinamentos sugeridos (com treinamentos gravados para competências gerais). Os entrevistados também acreditam, em sua maioria, que os líderes de suas organizações estariam dispostos a realizar os treinamentos específicos. Todavia, pelo discurso apresentado, fica-se a percepção de que a disposição das lideranças está muito mais relacionada a um modelo de governança da empresa, no qual seria dada uma ordem para que os líderes participem dos treinamentos, do que a um apoio ao modelo de trabalho híbrido propriamente dito.

5.5 Bloco 5 - Etapa de Preparação de Ambientes

O quinto bloco de perguntas tem como objetivo captar percepções acerca da etapa de “Preparação de Ambientes”. As três perguntas deste bloco, bem como suas respectivas médias e desvios padrões, podem ser vistas na tabela 12.

Tabela 12: Resultados Entrevistas - Bloco 5

	Média	Desvio Padrão
Sobre a etapa “Preparação de Ambientes”, você sente que os aspectos do ambiente físico listados façam sentido? Você sente que faltou algum aspecto?	0,5625	0,61892206
Sobre a etapa “Preparação de Ambientes”, você acredita que a sua organização teria problemas para realizar as mudanças no escritório?	0,548387	0,623896876
Sobre a etapa “Preparação de Ambientes”, você acredita que a sua organização teria problemas para prover os equipamentos e benefícios necessários para cada trabalhador?	-0,25	0,803219329

Acerca da etapa de “Preparação de Ambientes”, observa-se que os entrevistados percebem as mudanças físicas listadas como válidas e necessárias para a implementação do modelo de trabalho híbrido. Além disso, considerando que haveriam reduções de gastos com escritórios, a maioria dos entrevistados afirma que suas organizações não teriam problemas em realizar as alterações destes ambientes. O contrário, contudo, é observado para as alterações necessárias para incrementar as estações de trabalho remotas de cada funcionário. Uma vez que haveria um aumento de custos tanto a curto prazo, com melhorias pontuais, quanto a longo prazo, com benefícios permanentes, observa-se que há uma percepção maior de que problemas poderiam surgir para preparar tais ambientes.

5.6 Bloco 6 - Etapa de Transição para Modelo Híbrido

O sexto bloco de perguntas tem como objetivo captar percepções acerca da etapa de “Transição para Modelo Híbrido”. As três perguntas deste bloco, bem como suas respectivas médias e desvios padrões, podem ser vistas na tabela 13.

Tabela 13: Resultados Entrevistas - Bloco 6

	Média	Desvio Padrão
Sobre a etapa “Transição para Modelo Híbrido”, você acredita ser possível realizar a transição de forma gradual (algumas equipes por vez)?	0,419355	0,719916363
Sobre a etapa “Transição para Modelo Híbrido”, você acredita que o estabelecimento de critérios conforme a metodologia faz sentido? Você sente que faltou algum critério?	0,59375	0,559917909
Sobre a etapa “Transição para Modelo Híbrido”, você acredita que o processo de transferir um time apto para o modelo híbrido faz sentido?	0,78125	0,420013441

A etapa de “Transição para Modelo Híbrido” é, assim como a etapa de “Desenvolvimento de Competências”, uma das melhores recebidas pelos entrevistados. No geral, percebe-se que há concordância tanto com o formato de transição gradual quanto com os critérios listados para que a passagem seja feita.

5.7 Bloco 7 - Etapa de Monitoramento

O sétimo bloco de perguntas tem como objetivo captar percepções acerca da etapa de “Monitoramento”. As três perguntas deste bloco, bem como suas respectivas médias e desvios padrões, podem ser vistas na tabela 9.

Tabela 14: Resultados Entrevistas - Bloco 7

	Média	Desvio Padrão
Sobre a etapa “Monitoramento”, você acredita que a periodicidade sugerida é viável?	-0,625	0,553580719
Sobre a etapa “Monitoramento”, você acredita que os indicadores mapeados são adequados? Você sente que faltou algum indicador que poderia ser mapeado?	-0,53125	0,62136037
Sobre a etapa “Monitoramento”, você acredita que seria possível extrair as causas raízes dos problemas por meio de entrevistas aprofundadas? Você tem sugestão de algum outro meio de identificação?	0,40625	0,756024193

A etapa de “Monitoramento” não foi bem recebida pelos entrevistados. A maioria acredita que a periodicidade sugerida não é adequada e viável, tendo a percepção de que os mapeamentos (trimestrais) estão muito espaçados, e que um acompanhamento ideal deveria ser minimamente mensal. Além disso, também percebe-se que, para o momento do monitoramento, os entrevistados acreditam que os indicadores mapeados não são os adequados, sendo que estes poderiam ser em menor quantidade e mais relacionados ao negócio (resultado, custos, desempenho e liderança foram alguns dos exemplos citados). Por fim, a maioria dos entrevistados acredita que, apesar destas dificuldades impostas pela metodologia, seria possível utilizar entrevistas aprofundadas para mapear as causas raízes dos problemas, demonstrando confiança nas suas áreas de recursos humanos.

5.8 Bloco 8 - Etapa de Ações Corretivas

O oitavo bloco de perguntas tem como objetivo captar percepções acerca da etapa de “Ações Corretivas”. As três perguntas deste bloco, bem como suas respectivas médias e desvios padrões, podem ser vistas na tabela 9.

Tabela 15: Resultados Entrevistas - Bloco 8

	Média	Desvio Padrão
Sobre a etapa “Ações Corretivas”, você acredita que a estrutura sugerida para criar planos de ação é viável?	-0,53125	0,62136037
Sobre a etapa “Ações Corretivas”, você crê que, com prazos devidamente estabelecidos, a implementação dos planos de ação traçados é possível?	0,28125	0,683179238
Sobre a etapa “Ações Corretivas”, você enxerga impactos negativos em retornar células que não estejam adaptadas ao modelo híbrido para o modelo original da organização?	0,28125	0,771858879

O primeiro ponto de atenção acerca da etapa de “Ações Corretivas” está relacionado à viabilidade do modelo de criação e acompanhamento dos planos de ação. A maioria dos entrevistados acredita que a composição de diferentes equipes para tratar dos assuntos listados seria prejudicial para a área de recursos humanos, que ficaria super-alocada e não conseguiria desempenhar bem suas funções. Uma sugestão para se combater isso seria estruturar materiais de suporte para as lideranças solucionarem os problemas sem necessitar do RH, capacitando-os por meio de treinamentos e fornecendo cartilhas de orientações com possíveis planos de ação para as principais causas raízes. Ademais, os entrevistados se demonstraram mais neutros acerca dos demais pontos da etapa, afirmando que a execução de planos de ação dentro de prazos é dependente do momento da empresa e do nível de complexidade do plano a ser implementado e que retornar células que não se adaptaram ao modelo híbrido para o modelo de trabalho original da empresa pode ser tanto positivo quanto negativo, variando de caso a caso.

6 CONCLUSÕES E PREVISÕES FUTURAS

Ao longo deste trabalho, o trabalho híbrido e seus desdobramentos foram explorados por diferentes óticas. Em um primeiro momento, buscou-se entender tendências mais gerais do trabalho, bem como especificidades relacionadas à gestão da mudança e ao modelo do trabalho remoto como um todo. Através destas referências, foi possível realizar a estruturação da metodologia tema deste trabalho, que buscou ter uma praticidade mercadológica ao passo que apresentava um forte embasamento teórico.

O cenário brasileiro do ano de 2021, todavia, impossibilitou aplicar de maneira prática a metodologia desenvolvida. Validações foram feitas através de entrevistas com especialistas da área e, apesar de observar-se que o modelo de implementação do trabalho híbrido apresenta pontos a se melhorar, o retorno recebido foi majoritariamente positivo. Apesar da existência de pontos problemáticos, a aplicação prática da metodologia aparenta ser viável, mediante ajustes para a realidade de cada organização. Desta forma, pode-se concluir que, no geral, os objetivos iniciais deste estudo foram cumpridos.

Dentre pontos positivos, observou-se que a metodologia apresenta um forte embasamento teórico, um modelo relativamente robusto e que se assemelha a modelos de mudança validados e etapas que garantem uma boa base para que o trabalho híbrido perdure. Já de pontos negativos, entende-se que a metodologia pode gerar inflexibilidades no processo em decorrência de uma tendência mais conservadora da mesma. Uma maior flexibilidade e simplicidade tornaria-a mais prática e eficiente para aplicação. Por fim, observa-se que que alguns pontos não gerarão consenso dentro do mercado, o que pode ser resultado de diferentes tipos de cultura e de gestores de cada organização. Para o sucesso da metodologia, é importante que haja margem para adaptações dentro da realidade de cada empresa.

Como perspectivas futuras e possibilidades de melhorias para este estudo, em um primeiro momento tem-se:

- Desenvolvimento e incorporação de etapas de “Planejamento” e “Finalização” à

metodologia;

- Revisão do modelo baseado na testagem da metodologia na forma de estudos de caso aplicados;
- Priorização de fatores considerados críticos para o sucesso do trabalho híbrido;
- Identificação de ferramentas com maior aplicabilidade para mensuração dos fatores críticos para o sucesso do trabalho híbrido;
- Determinação de pontos críticos no processo de transição para o trabalho híbrido;

Feito isso e validando a metodologia para casos genéricos, pode-se avançar ainda mais no estudo, realizando análises focadas em fatores específicos de organizações, como o segmento de atuação, o tipo de cultura da empresa e a quantidade de funcionários. Assim, seria possível entender, com maior discernimento, quais são as particularidades de cada quebra traçada, assim tornando a metodologia mais assertiva e eficiente.

Por fim, acerca do desenvolvimento profissional e pedagógico, o presente estudo permitiu ao autor o enriquecimento e aprendizado nos seguintes pontos:

- I. Entendimento de normas e estruturas de trabalhos acadêmicos na área de Engenharia de Produção;
- II. Capacidade de estruturação de escopo de trabalho, levando em conta definição do problema, identificação de causas raízes e busca e validação de soluções aplicáveis;
- III. Habilidades de pesquisa, interpretação e extração de conhecimento de trabalhos acadêmicos;
- IV. Habilidades de comunicação com diferentes *stakeholders*, como professor orientador, entrevistados em diferentes cargos e com diferentes prioridades e membros dos mais diferentes círculos sociais e profissionais do autor;
- V. Resiliência e capacidade de lidar com frustrações, em diferentes contextos e com diferentes dificuldades a serem enfrentadas e que provocam diferentes sensações;
- VI. Conhecimentos acerca dos diferentes modelos de trabalho, bem como dos principais fatores de influência no dia-a-dia do trabalho;
- VII. Conhecimentos acerca de metodologias de gestão de mudança;

- VIII. Habilidades de gerenciamento de tempo e priorização de atividades, dado a limitação de recursos em determinados momentos da realização do estudo;
- IX. Autoconhecimento, dado as principais facilidades e dificuldades identificadas ao longo do trabalho e como elas podem ser refletidas para o mercado de trabalho e para a vida pessoal.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. et al. *Introdução à ergonomia: da prática à teoria*. São Paulo: Editora Blucher, 2009.
- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, p. 422–436, 1963.
- AHAMMED, T. et al. Estimation of novel coronavirus (covid-19) reproduction number and case fatality rate: A systematic review and meta-analysis. *Health science reports*, Wiley Online Library, v. 4, n. 2, p. e274, 2021.
- ALLEN, M. J.; YEN, W. M. *Introduction to measurement theory*. [S.l.]: Waveland Press, 2001.
- ANGELICI, M.; PROFETA, P. Smart-working: work flexibility without constraints. 2020.
- ARNOLD, J. Making the leap managers need training when you're putting a telework program in place. *HR Magazine*, v. 51, n. 5, p. 80–86, 2006.
- BAFFOUR, G. G.; BETSEY, C. L. Human resources management and development in the telework enviroment. In: *Telework: The New Workplace of the 21st Century*. Washington: U.S. Department of Labor, 2001.
- BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, p. 383–400, 2002.
- BAKER, K. A. Organizational communication. *Management Benchmark Study*, p. 1–13, 2007.
- BALKHAIR, A. A. Covid-19 pandemic: a new chapter in the history of infectious diseases. *Oman medical journal*, Oman Medical Specialty Board, v. 35, n. 2, p. e123, 2020.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na shell brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 8, n. 1, p. 72–91, 2010.
- BARUCH, Y.; NICHOLSON, N. Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, v. 23, n. 2, p. 15–30, 1997.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; SPECTOR, B. Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 6, p. 158–166, 1990.
- BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, v. 12, n. 9, p. 3662, 2020.

BENTLEY, K.; YOONG, P. Knowledge work and telework: an exploratory study. *Internet Research*, v. 10, n. 4, p. 346–356, 2000.

BERNSTEIN, E.; WABER, B. The truth about open offices. *Harvard Business Review*, v. 97, n. 6, 2019.

BIRD, P. *Gestão do Tempo*. Actual Editora, 2020. Acesso em: 29/09/2021. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=UmntDwAAQBAJ>.

BOSWELL, W. R. et al. Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, Wiley Online Library, v. 42, n. 1, p. 23–37, 2003.

BRENNAN, A.; CHUGH, J. S.; KLINE, T. Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, v. 34, n. 3, p. 279–299, 2002.

BUSS, D. M. The evolutionary psychology of human social strategies. 1996.

BÉLANGER, F.; ALLPORT, C. D. Collaborative technologies in knowledge telework: an exploratory study. *Information Systems Journal*, v. 18, n. 1, p. 101–121, 2008.

CHOI, S. Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, v. 49, n. 3, p. 470–495, 2020.

CLAYTON, J. *Remote working: Is Big Tech going off work from home?* 2021. BBC. Acesso em: 29/06/2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/technology-56614285>.

CRANDALL, W.; GAO, L. An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal*, v. 70, n. 3, p. 30–37, 2005.

DANIELS, K.; LAMOND, D.; STANDEN, P. Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 8, p. 1151–1185, 2001.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, p. 227–268, 2000.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, São Paulo, v. 14, n. 54, p. 7–11, 1986.

DEJOURS, C. O fator humano. 5^a. Edição. Ed. FGV, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

DEJOURS, C. Avaliação do trabalho submetida à prova do real-crítica aos fundamentos da avaliação. In: L. I. SZNERLWAR F. L. MASCIA. *Cadernos de TTO nº2*. São Paulo: Editora Blucher, 2008.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, SciELO Brasil, v. 17, p. 363–371, 2012.

DELANOEIJE, J.; VERBRUGGEN, M.; GERMEYS, L. Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, v. 72, n. 12, p. 1843–1868, 2019.

DORR, M.; KELLY, K. Developing real skills for virtual teams. 2011. Acesso em: 08/09/2021. Disponível em: <https://learningfactor.com.au/wp-content/uploads/2012/04/developing-real-skills-for-virtual-teams-copy.pdf>.

DOWNS, C. W.; HAZEN, M. D. A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, v. 14, n. 3, p. 63–73, 1977.

DUBAR, C. A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. *Cadernos de pesquisa*, SciELO Brasil, v. 42, n. 146, p. 351–367, 2012.

DULYE, L. M. Toward better two-way: Why communications process improvement represents the right response during uncertain times. *IEEE Transactions on Professional Communication*, v. 36, n. 1, p. 24–29, 1993.

ESBRASIL. *Trabalho híbrido será o ‘novo normal’ no pós-pandemia*. 2021. Acesso em: 04/10/2021. Disponível em: <https://esbrasil.com.br/trabalho-hibrido-sera-o-novo-normal-no-pos-pandemia/>.

FAYARD, A.-L.; WEEKS, J.; KHAN, M. Designing the hybrid office: From workplace to “culture space”. *Harvard Business Review*, 2021.

FELSTEAD, A.; JEWSON, N.; WALTERS, S. The shifting locations of work: new statistical evidence on the spaces and places of employment. *Work, Employment and Society*, v. 19, n. 2, p. 415–431, 2005.

G1. *Portugal regulamenta trabalho remoto e proíbe chefe de entrar em contato com empregado após fim da jornada*. 2021. Acesso em: 10/11/2021. Disponível em: shorturl.at/jmpC3.

GALLIVAN, M. J. Meaning to change: How diverse stakeholders interpret organizational communication about change initiatives. *IEEE Transactions on Professional Communication*, v. 44, n. 4, p. 243–266, 2001.

GOLDEN, T. D. Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, v. 6, n. 4, p. 241–250, 2009.

GREER, T. W.; PAYNE, S. C. Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, v. 17, n. 2, p. 87–111, 2014.

GURSTEIN, P. Planning for telework and home-based employment: reconsidering the home/work separation. *Journal of Planning Education and Research*, v. 15, n. 3, p. 212–224, 1996.

GURSTEIN, P. Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life. *Canadian Journal of Communication*, v. 33, n. 1, 2001.

- HAROON, H.; MALIK, H. D. The impact of organizational communication on organizational performance. *Journal of Research in Social Sciences*, v. 6, n. 2, p. 140–151, 2018.
- HARRINGTON, S. S.; WALKER, B. L. The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes, and practices of teleworkers. *Journal of Safety Research*, v. 35, n. 1, p. 13–22, 2004.
- HERING, B. B. *The History of Telecommuting and Where It Stands Now*. 2015. Acesso em: 28/09/2021. Disponível em: <https://www.flexjobs.com/blog/post/the-history-of-telecommuting-stands-now/>.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. *The Motivation to Work*. 2. ed. New York: Wiley, 1959.
- HILBRECHT, M. et al. ‘i’m home for the kids’: Contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work and Organization*, v. 15, n. 5, p. 454–476, 2008.
- HÖGE, T. Perceived flexibility requirements at work and the entreployee-work-orientation: Concept and measurement. *Psychology of Everyday Activity*, v. 4, n. 1, p. 3–21, 2011.
- ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A.; S’JEGERS, R. The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 68, n. 3, p. 275–291, 2001.
- JABLIN, F. Superior’s upward influence, satisfaction, and openness in superior-subordinate communication: A reexamination of the pelz effect. *Human Communication Research*, v. 6, n. 3, p. 210–220, 1980.
- JOHNSON, L.; AUDREY, J.; SHAW, S. “mr dithers comes to dinner: telework and the merging of women’s work and home domains in canada. *Gender, Place, and Culture*, v. 14, n. 2, p. 141–161, 2007.
- JOLTON, J. A.; KLEIN, C. Exploring the universe of pulse surveys and continuous listening opportunities. In: FINK, W. H. M. . A. A. (Ed.). *Employee Surveys and Sensing: Challenges and Opportunities*. Oxford University Press, 2020. p. 53–67.
- JUNGEN, K. A. Parental influence and career choice: How parents affect the career aspirations of their children. 2008.
- JUNQUEIRA, G.; BICHUETTI, J. L. Gestão da mudança: Cinco passos para o sucesso. *Harvard Business Review*, p. 60–63, Junho 2010.
- KOTTER, J. P. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 1996.
- KOWALSKI, K. B.; SWANSON, J. A. Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, v. 12, n. 3, p. 236–249, 2005.
- KURLAND, N.; BAILEY, D. Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, v. 28, n. 2, p. 53–68, 1999.

- KURLAND, N. B.; COOPER, C. D. Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, v. 13, n. 1, p. 107–126, 2002.
- LAKER, D. R.; POWELL, J. L. The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, v. 22, n. 1, p. 111–122, 2011.
- LARKIN, T.; LARKIN, S. *Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1994.
- LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia de covid-19: Quando o home vira office. *Caderno De Administração*, v. 28, p. 71–75, 2020.
- MAHLER, J. The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Rev Public Personnel Adm.*, v. 32, p. 407–418, 2012.
- MAJOR, D. A.; VERIVE, J. M.; JOICE, W. Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, v. 11, p. 65–91, 2008.
- MANN, S.; HOLDSWORTH, L. The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, v. 18, n. 3, p. 196–211, 2003.
- MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, v. 15, n. 7, p. 668–690, 2000.
- MARANS, R. W.; YAN, X.-y. Lighting quality and environmental satisfaction in open and enclosed offices. *Journal of Architectural and Planning Research*, JSTOR, p. 118–131, 1989.
- MARSHALL, G. W.; MICHAELS, C. E.; MULKI, J. P. Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology Marketing*, v. 24, n. 3, p. 195–223, 2007.
- MARTIN, B. H.; MACDONNELL, R. Is telework effective for organizations? a meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 2012.
- MASLOW, A. H. A theory of humam motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.
- MCCLURE, J. P.; BROWN, J. M. Belonging at work. *Human Resource Development International*, v. 11, n. 1, p. 3–17, 2008.
- MELLO, D. *Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia*. 2020. Agência Brasil. Acesso em: 29/06/2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>.
- MELLO, J. A. Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 19, n. 4, p. 247–261, 2007.

- MESSENGER, J. C.; GSCHWIND, L. Three generations of telework: New ict s and the (r) evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, v. 31, n. 3, p. 195–208, 2016.
- MORGAN, R. E. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, v. 16, n. 4, p. 344 – 357, 2004.
- MOTOWIDLO, S. J. Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, v. 12, p. 39–53, 2003.
- NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. Conhecimento organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referências. *Produto Produção*, v. 8, n. 2, 2005.
- NATEL, M. C.; TARCIA, R. M. L. de; SIGULEM, D. A aprendizagem humana: Cada pessoa com seu estilo. *Revista da Associação Brasileira de Psicopedagogia*, v. 30, n. 92, 2013.
- NEGRI, S. M. Segregação sócio-espacial: alguns conceitos e análises. *Coletâneas do nosso tempo*, v. 8, n. 08, 2010.
- NG, C. F. Teleworker's home office: an extension of corporate office? *Facilities*, v. 28, n. 3/4, p. 137–155, 2010.
- NILLES, J. M. Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Professional Communication*, v. 23, n. 10, p. 1142–1147, 1975.
- NILLES, J. M. What does telework really do to us? *World Transport Policy Practice*, v. 2, n. 1-2, p. 15–23, 1996.
- NILLES, J. M. *Telework America Survey 2000*. 2000. International Telework Association and Council e Jala International. Acesso em: 02/10/2021. Disponível em: <https://www.jala.com/Telework_America_2000_Report.pdf>.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 7/8, p. 162–171, 2007.
- OPAS. *Histórico da Pandemia de COVID-19*. 2021. Acesso em: 28/06/2021. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>.
- OPM. *Status of telework in the federal government: Report to the Congress*. 2011.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 487–516, 1991.
- PÉREZ, M. P.; SANCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. de L. The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, MCB UP Ltd, v. 32, n. 6, p. 733–755, 2003.
- PÉREZ, M. P. et al. The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*, v. 25, n. 12, p. 1476–1483, 2005.
- PÉREZ, M. P. et al. A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. *European Journal of innovation management*, v. 7, n. 4, p. 280–291, 2004.

- PHILLIPS, J. R. Enhancing the effectiveness of organizational change management. *Human Resource Management*, v. 22, n. 1-2, p. 183–199, 1983.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, v. 29, n. 3, p. 363–377, 1983.
- RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. D. Home-office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, v. 23, n. 2, p. 431–441, 2015.
- ROCHA, C. T. M. d.; AMADOR, F. S. Telework: conceptualization and issues for analysis. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 16, p. 152–162, 2018.
- RODRIGUES, M. M.; GRAEML, A. R. Conhecimento tácito ou explícito? a dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão Conhecimento*, v. 3, n. 2, p. 131–144, 2013.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, v. 54, n. 1, p. 207–2033, 2011.
- SÁNCHEZ, A. M. et al. Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, v. 36, n. 1, p. 42–64, 2007.
- SANDERS M. S., . M. E. J. *Human factors in engineering and design*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1993.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture*. [S.l.: s.n.], 1990. v. 45. 109-119 p.
- SHIN, B.; SHENG, O. R. L.; HIGA, K. Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, v. 10, n. 2, p. 85–101, 2000.
- SILVA, S. J. R. da; PENA, L. Collapse of the public health system and the emergence of new variants during the second wave of the covid-19 pandemic in brazil. *One Health*, v. 13, p. 100287, 2021. ISSN 2352-7714. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235277142100077X>.
- SIMPSON, R. L. Vertical and horizontal communication in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, p. 188–196, 1959.
- SIRGY, M. J.; LEE, D.-J. Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, Springer, v. 13, n. 1, p. 229–254, 2018.
- SMITH, A. P. The effects of different types of noise on semantic processing and syntactic reasoning. *Acta Psychologica*, v. 58, n. 3, p. 263–273, 1985.
- SNELL, S. A. Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 2, p. 292–327, 1992.
- TASKIN, L.; BRIDOUX, F. Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 13, p. 2503–2520, 2010.

- TOZZI, E. *Auxílio home office cresce: conheça as tendências para os benefícios*. 2021. VocêRH. Acesso em: 03/10/2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/auxilio-home-office-cresce-conheca-as-tendencias-para-os-beneficios/>.
- TREMBLAY, D.-G.; PAQUET, R.; NAJEM, E. Telework: A way to balance work and family or an increase in work-family conflict? *Canadian Journal of Communication*, v. 31, p. 715–731, 2006.
- TREMBLAY, M. A. et al. Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, v. 41, n. 4, p. 213–226, 2009.
- VROOM, V. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.
- WABER, B.; MAGNOLFI, J.; LINDSAY, G. Workspaces that move people. *Harvard Business Review*, v. 92, n. 10, p. 68–77, 2014.
- ZHOU, X. A review of researches workplace loneliness. *Psychology*, v. 9, n. 5, p. 1005–1022, 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO MOTIVAÇÃO

Reprodução do questionário utilizado por Tremblay et al. (2009)

Why Do You Do Your Work?

Using the scale below, please indicate to what extent each of the following items corresponds to the reasons why you are presently involved in your work

Does not correspond at all		Corresponds moderately				Corresponds exactly		
1	2	3	4	5	6	7		
1. Because this is the type of work I chose to do to attain a certain lifestyle.								
2. For the income it provides me.								
3. I ask myself this question, I don't seem to be able to manage the important tasks related to this work.								
4. Because I derive much pleasure from learning new things.								
5. Because it has become a fundamental part of who I am.								
6. Because I want to succeed at this job, if not I would be very ashamed of myself.								
7. Because I chose this type of work to attain my career goals.								
8. For the satisfaction I experience from taking on interesting challenges								
9. Because it allows me to earn money.								
10. Because it is part of the way in which I have chosen to live my life.								
11. Because I want to be very good at this work, otherwise I would be very disappointed.								
12. I don't know why, we are provided with unrealistic working conditions.								
13. Because I want to be a "winner" in life.								
14. Because it is the type of work I have chosen to attain certain important objectives.								
15. For the satisfaction I experience when I am successful at doing difficult tasks.								
16. Because this type of work provides me with security.								
17. I don't know, too much is expected of us.								
18. Because this job is a part of my life.								

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO FLEXIBILIDADE

Reprodução do questionário utilizado por Höge (2011)

Work Orientation Scales

With reference to my work it is particularly important for me that ...

1. ... I constantly optimise my working methods
2. ... I get the best out of myself
3. ... it presents a challenge every day
4. ... it constantly throws up new and interesting tasks
5. ... I am assigned clear and unambiguous tasks
6. ... I am told clearly how I am to do my work
7. ... I keep open as many chances as possible for my future work (e.g. self-employment)
8. ... I make myself attractive to other employers as well
9. ... I also have the chance to get to know people who might be of help for my future
10. ... I constantly improve my labour market chances (e.g. through in-service training courses)
11. ... I collect as much diverse experience with various employers as possible
12. ... I can decide for myself how I do my work
13. ... I can be creative in my work
14. ... I can work on my own initiative
15. ... I have a secure job rather than good career prospects
16. ... my employer offers me primarily social security
17. ... I can maintain the professional status I have achieved so far
18. ... I have a secure income rather than a fascinating job
19. ... I can also work at home
20. ... the achievement of my working aims is all that counts and not when and where I work
21. ... my working hours are flexible
22. ... I am totally free to choose when I work
23. ... it is possible to clearly separate my work from my private life
24. ... in my private life I can shut myself off completely from my work
25. ... my private life is not restricted by my work

Response format:

Completely unimportant (1); unimportant (2); rather unimportant (3); quite important (4); important (5); very important (6)

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ISOLAMENTO

Reprodução do questionário utilizado por Marshall, Michaels e Mulki (2007)

-
- | | |
|----|--|
| 1 | I am separated from my co-workers. |
| 2 | I have friends available to me at work. |
| 3 | I engage in informal chats with co-workers at work. |
| 4 | I discuss work related problems with my co-workers. |
| 5 | Informal discussions with co-workers are an important part of my work. |
| 6 | I am well integrated with the department/company where I work. |
| 7 | I am kept in the loop regarding company social events/functions. |
| 8 | I wish I had the camaraderie of a larger office. |
| 9 | I am happy I don't have to meet my co-workers. |
| 10 | I am part of the company network. |
| 11 | Upper management knows about my achievements. |
| 12 | My supervisor communicates my achievements to upper management. |
| 13 | I have enough opportunities to interact with my co-workers. |
| 14 | I am able to attend company social events. |
| 15 | I am on my own if something goes wrong at work. |
| 16 | I am isolated from others at work. |
| 17 | I feel the people in my immediate work group are friendly. |

- 18 I have one or more co-workers available who I talk to about day-to-day problems at work.
 - 19 I have co-workers around whom I can depend on when I have a problem.
 - 20 I am invited to company events and picnics just like any other employee.
 - 21 I am regularly part of my company's social group events.
 - 22 I am satisfied with the opportunities to interact with others in the office.
 - 23 I am in tune with others in the office.
 - 24 I often miss having people around me.
 - 25 I have people I can turn to at work.
 - 26 I have enough people available at work with whom I can talk about my job.
 - 27 I have people around me at work.
 - 28 I miss the emotional support from co-workers.
-

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO COMUNICAÇÃO

Reprodução do questionário utilizado por Downs e Hazen (1977)

Organizational Integration

1. Information about my progress in my job
2. Personnel news
3. Information about departmental policies and goals
4. Information about the requirements of my job
5. Information about benefits and pay

Supervisory Communication

6. Extent to which my supervisor listens and pays attention to me
7. Extent to which my supervisor offers guidance for solving job related problems
8. Extent to which my supervisor trusts me
9. Extent to which my supervisor is open to ideas
10. Extent to which the amount of supervision given to me is about right

Personal Feedback

11. Information about how my job compares with others
12. Information about how I am being judged
13. Recognition of my efforts
14. Reports on how problems in my job are handled
15. Extent to which superiors know and understand the problems faced by subordinates

Corporate Information

16. Information about company policies and goals
17. Information about government action affecting my company
18. Information about changes in our organization
19. Information about our organization's financial standing
20. Information about accomplishments and/or failures of the organization

Communication Climate

21. Extent to which the organization's communication motivates and stimulates an enthusiasm for meeting its goals
22. Extent to which the people in my organization have great ability as communicators
23. Extent to which the organization's communication makes me identify with it or feel a vital part of it
24. Extent to which I receive in time the information needed to do my job
25. Extent to which conflicts are handled appropriately through proper communication channels

Horizontal and Informal Communication (Co-worker Communication)

26. Extent to which the grapevine is active in our organization
27. Extent to which horizontal communication with other employees is accurate and free flowing
28. Extent to which communication practices are adaptable to emergencies
29. Extent to which my work group is compatible
30. Extent to which informal communication is active and accurate

Media Quality

- 31. Extent to which my company's publications are interesting and helpful
- 32. Extent to which our meetings are well organized
- 33. Extent to which written directives and reports are clear and concise
- 34. Extent to which the attitudes toward communication in the organization are basically healthy
- 35. Extent to which the amount of communication in the organization is about right

Withdrawal Cognitions

- 36. Within the next six months, I intend to search for another job.
- 37. Within the next year, I intend to leave this profession.
- 38. Within the next six months, I would rate the likelihood of leaving my present job as high.

Job Satisfaction

- 39. I find real enjoyment in my job.
- 40. I like my job better than the average worker does.
- 41. I am seldom bored with my job.
- 42. Most days I am enthusiastic about my job.
- 43. I feel fairly well satisfied with my job.

Organizational Commitment

- 44. I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.
- 45. I really feel as if this organization's problems are my own.
- 46. I do not feel like "part of the family" at my organization. (R)
- 47. I do not feel "emotionally attached" to this organization. (R)
- 48. This organization has a great deal of personal meaning for me.
- 49. I do not feel strong sense of belonging to my organization. (R)

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO CULTURA

Reprodução do questionário utilizado por O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991)

Organizational Culture Profile Item Set

- | | |
|--|--|
| 1. Flexibility | 27. Decisiveness |
| 2. Adaptability | 28. Action orientation |
| 3. Stability | 29. Taking initiative |
| 4. Predictability | 30. Being reflective |
| 5. Being innovative | 31. Achievement orientation |
| 6. Being quick to take advantage of opportunities | 32. Being demanding |
| 7. A willingness to experiment | 33. Taking individual responsibility |
| 8. Risk taking | 34. Having high expectations for performance |
| 9. Being careful | 35. Opportunities for professional growth |
| 10. Autonomy | 36. High pay for good performance |
| 11. Being rule oriented | 37. Security of employment |
| 12. Being analytical | 38. Offers praise for good performance |
| 13. Paying attention to detail | 39. Low level of conflict |
| 14. Being precise | 40. Confronting conflict directly |
| 15. Being team oriented | 41. Developing friends at work |
| 16. Sharing information freely | 42. Fitting in |
| 17. Emphasizing a single culture throughout the organization | 43. Working in collaboration with others |
| 18. Being people oriented | 44. Enthusiasm for the job |
| 19. Fairness | 45. Working long hours |
| 20. Respect for the individual's right | 46. Not being constrained by many rules |
| 21. Tolerance | 47. An emphasis on quality |
| 22. Informality | 48. Being distinctive-different from others |
| 23. Being easy going | 49. Having a good reputation |
| 24. Being calm | 50. Being socially responsible |
| 25. Being supportive | 51. Being results oriented |
| 26. Being aggressive | 52. Having a clear guiding philosophy |
| | 53. Being competitive |
| | 54. Being highly organized |