

A percepção dos resultados de produtividade, desempenho e qualidade de vida em equipes home office e o modelo de trabalho híbrido como tendência pós-pandemia da Covid-19

Marcia Siqueira Riani Berbel – FIA Business School
Rosana Márcia Rosaneli Castro – FIA Business School
Luciana Salvaterra Cusin – FIA Business School

Lina Eiko Nakata – FIA Business School
Denilson Aparecida Leite Freire – Universidade Federal de Uberlândia

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: A pandemia da Covid-19 foi um acelerador na adoção da forma de trabalho remoto forçado. No espaço acadêmico ainda há pouco material relacionado ao contexto da pandemia e da avaliação de desempenho e produtividade no trabalho em *home office*. Isso leva à seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos trabalhadores quanto os impactos sobre sua produtividade e saúde mental causados pela mudança forçada e abrupta do regime de trabalho presencial para *home office* durante a pandemia da Covid-19 e qual seria sua escolha para um modelo de trabalho no futuro?

Objetivo/proposta: O objetivo geral deste trabalho consistiu em identificar a percepção dos trabalhadores submetidos ao modelo de trabalho *home office* durante o período da pandemia da Covid-19, em relação ao seu desempenho e produtividade e como esse modelo impactou sua qualidade de vida; bem como identificar que modelo de trabalho seria considerado mais eficiente na visão dos colaboradores e gestores de equipes.

Procedimentos Metodológicos: A pesquisa foi do tipo descritiva, por meio do método quantitativo. O instrumento de coleta de dados, o questionário eletrônico, continha questões demográficas de gênero, idade, posição profissional e área de atuação, e a segunda parte das perguntas buscou identificar as percepções dos respondentes quanto à produtividade e satisfação com o trabalho, desempenho e qualidade de vida durante o período *home office*, bem como sua preferência sobre a modalidade de trabalho (presencial, teletrabalho ou híbrida). A amostra final foi de 257 respondentes.

Principais Resultados: A maioria dos entrevistados eram mulheres (54%), residentes na capital de São Paulo, com média de idade de 44 anos. 51% acredita que sua produtividade aumentou durante o período; 55% dos entrevistados responderam que tiveram algum problema relacionado à saúde mental, sendo esse percentual ainda maior para as mulheres, com 63%. Em relação a recompensa por performance, 54% foi reconhecida por meio de promoção ou aumento de salário. A modalidade de trabalho considerada ideal pelos respondentes no geral, foi o trabalho híbrido.

Considerações Finais/Conclusão: Pode-se dizer que uma conclusão geral deste estudo é que o trabalho remoto é uma modalidade que veio para ficar. Com isso, pode-se identificar alguns desafios para o futuro do trabalho no sentido estabelecer objetivos, regras e ações para fortalecer

os benefícios e minimizar os aspectos negativos identificados pelos trabalhadores nesse período. O estudo possui como limitação o tamanho da amostra que pode ser aumentado. Para estudos futuros, sugere-se pesquisar um número maior de respondentes num período fora de uma pandemia.

Contribuições do Trabalho: Este trabalho tem a intenção de ampliar as discussões e compreender os impactos do teletrabalho na produtividade e qualidade de vida, durante o período de pandemia da Covid-19, para alcançar uma maior maturidade referente ao tema. A discussão se faz necessária a partir do ponto em que se percebe que a pesquisa representa um recorte dos trabalhadores em atividade *home office* durante o período de pandemia da Covid-19, a partir de 2020, buscando compreender melhor a relação de produtividade, satisfação (qualidade de vida) e desafios quanto ao teletrabalho para o público pesquisado.

Palavras-Chave: Teletrabalho; Modelo híbrido; Home office; Produtividade; Pandemia.

1. Introdução

No contexto pandêmico e pós-pandêmico, a Gestão de Pessoas precisou se adaptar aos novos formatos de trabalho. Teletrabalho, trabalho remoto e *home office* são modalidades de relação de trabalho registradas desde a metade do século XX, mas de forma tímida no Brasil. Segundo um estudo do Instituto Brasileiro de Economia (Ibre) da Fundação Getúlio Vargas (Ibre/FGV), a modalidade a distância foi adotada por cerca de 10% dos trabalhadores do País – sendo que a concentração foi forte nas regiões mais ricas e urbanizadas, como as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília (IPEA, 2021).

Em 2020, a pandemia da Covid-19 forçou grande parte da força de trabalho para dentro de suas casas e o modelo remoto vivenciou seu maior experimento da história. A pandemia da Covid-19 foi um acelerador na adoção dessa forma de trabalho remoto forçado. Com o fechamento de escritórios, as organizações foram forçadas a adotar políticas de trabalho remoto com pouquíssimo tempo para se prepararem. Isso ocasionou em um experimento global de trabalho remoto, com cerca de 40% da força de trabalho global atuando totalmente remota (Bartik et al., 2020) - algo que jamais havia sequer chegado perto de acontecer até o momento. Em 2019, apenas 15% das empresas tinham políticas de trabalho flexíveis, passando para 76% em 2020 (MICROSOFT et al., 2020).

Conforme dados apresentados na Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD Covid-19), num momento em que o Brasil enfrentava um marco de 33% da população desempregada, mais de 46% das empresas decidiram optar pela estratégia de manter as suas atividades de forma remota respeitando as normas de distanciamento devido à situação da pandemia enfrentada pelos trabalhadores em todo país (Monzato, 2020).

Segundo o registro de dados do IBGE (2018), o número de trabalhadores em regime de trabalho remoto totalizava 3,8 milhões de brasileiros, com a maior representatividade entre startups e empresas de pequeno porte. Segundo os dados do IPEA (2021), 7,3 milhões de profissionais exercem sua atividade de maneira remota.

Tal mudança se deu de forma rápida e repentina, e muitas empresas ainda não estavam preparadas e estruturadas para essa nova realidade (Monzato, 2020). Há casos de sucesso, mas há muitas empresas que ainda estão se esforçando para gerar ambientes e processos adequados a essa nova forma de trabalhar. No espaço acadêmico ainda há pouco material relacionado ao contexto da pandemia e da avaliação de desempenho e produtividade no trabalho em *home office*. Isso leva à seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos trabalhadores quanto os impactos sobre sua produtividade e saúde mental causados pela mudança forçada e abrupta do regime de trabalho presencial para *home office* durante a pandemia da Covid-19 e qual seria sua escolha para um modelo de trabalho no futuro?

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho consistiu em identificar a percepção dos trabalhadores submetidos ao modelo de trabalho *home office* durante o período da pandemia da Covid-19, em relação ao seu desempenho e produtividade e como esse modelo impactou sua qualidade de vida; bem como identificar que modelo de trabalho seria considerado mais eficiente na visão dos colaboradores e gestores de equipes. Para atingir o objetivo geral são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil dos teletrabalhadores, respondentes da pesquisa;
- Identificar o efeito sentido pelos colaboradores e gestores sobre seus desempenhos e resultados ao realizarem seu trabalho *home office*;
- Verificar qual a percepção dos colaboradores em relação à satisfação (qualidade de vida) e saúde mental durante o período de trabalho *home office*, e

- Identificar qual modalidade de trabalho seria considerada ideal pelos respondentes.

Justifica-se este trabalho com a intenção de levantar dados para compreender melhor a questão da produtividade, do desempenho e da influência do trabalho *home office* na qualidade de vida dos colaboradores durante o período de pandemia da Covid-19, que já superou mais de dois anos, muito além do que fora estimado no início de 2020.

Este trabalho tem a intenção de ampliar as discussões e compreender os impactos do teletrabalho na produtividade e qualidade de vida, durante o período de pandemia da Covid-19, para alcançar uma maior maturidade referente ao tema. A discussão se faz necessária a partir do ponto em que se percebe que a pesquisa representa um recorte dos trabalhadores em atividade *home office* durante o período de pandemia da Covid-19, a partir de 2020, buscando compreender melhor a relação de produtividade, satisfação (qualidade de vida) e desafios quanto ao teletrabalho para o público pesquisado.

Também justifica-se devido à necessidade de entendimento sobre as mudanças organizacionais dentro do gerenciamento de equipes, a fim de compreender os novos caminhos da gestão de pessoas no contexto pós pandêmico. Dessa forma, a exploração do assunto ajuda na compreensão dos impactos da mudança para o modelo de trabalho híbrido, fazendo entender a importância das novas ferramentas tecnológicas de comunicação e produtividade, da importância da cultura organizacional e da mudança de mentalidade e do desenvolvimento de uma liderança que promova o senso de pertencimento entre os colaboradores.

2. Referencial Teórico

O teletrabalho é definido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) como aquele “efetuado distante dos escritórios centrais ou das oficinas de produção” e no qual os trabalhadores “mantêm-se conectados com alguns de seus colegas por meio das novas tecnologias”. Ele surge como uma possibilidade para que a organização possa ampliar sua presença e integrar trabalhadores que estejam em regiões longínquas dos escritórios e fábricas ou trabalhadores cujas funções necessitem de deslocamento; outro aspecto importante é a consideração de áreas remotas, antes desconsideradas no mercado de trabalho dada sua distância geográfica (Rodrigues, 2011).

A OIT (Organização Internacional do Trabalho) destaca categorias específicas dentro dele. Em sua sistematização, o teletrabalho deve ser conceituado quanto a diferentes variáveis: local/espço de trabalho; horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); tipo de contrato (assalariado ou independente); e competências requeridas (conteúdo do trabalho). Dentro dessas variáveis podem ser elencadas diversas categorias de teletrabalho. Em um estudo realizado com teletrabalhadores em 10 países europeus, além do Japão e dos EUA, destacam-se 6 categorias principais de teletrabalho (EUROPEAN COMMISSION, 2000). Esses tipos foram sistematizados por Rosenfield e Alves (2011)

- trabalho em domicílio: também identificado com o termo *small office/home office* (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- trabalho móvel: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;

- trabalho em empresas remotas ou *off-shore*: *callcenters* ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Todas essas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante pelo uso das ferramentas de informação e comunicação remota. Essas formas de trabalho começaram a ter registros consistentes, tornando-se tema de análise acadêmica a partir dos anos 1990 (Rocha & Amador, 2018).

A mudança na instituição trabalho ocorre ao longo do tempo, por meio de inúmeras implicações sociais e legais. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída em 1943 e sancionada pelo presidente Getúlio Vargas, foi modificada por outras leis ao longo da história. A Lei n. 12.551/2011 alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que passou a prever que não haveria diferença entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que presentes os elementos caracterizadores da relação de emprego (pessoalidade, subordinação, onerosidade e não-eventualidade). Assim sendo, os empregados que trabalhavam à distância tinham proteção celetista em todos os aspectos, como jornada de trabalho, pagamento de horas extras, entre outros.

Mas foi a reforma de 2017, que trouxe várias alterações em um único dispositivo. O conjunto de mudanças decorre de alterações contextuais do trabalho e de inúmeras discussões políticas ao longo do tempo. Apesar da reforma trabalhista estar em vigência há mais de quatro anos, ela ainda é motivo de controvérsias e embates jurídicos. Dentre outras mudanças, a reforma trabalhista incluiu o teletrabalho, conhecido também como *home office*, considerando-o como trabalho remoto ou trabalho à distância. Nessa modalidade, a prestação de serviços é preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que, por sua natureza, não configuram trabalho externo (Lei nº 13.467/2017, artigos 75-A a 75-E).

Com a regulamentação do *home office* no Brasil, as empresas começaram a adaptar-se e no final de 2018, a maioria das empresas que aderiram ao novo modelo de trabalho, localizavam-se em sua maioria, nos grandes centros da região sudeste do país. Das empresas pesquisadas em 2018, 45% já adotavam a modalidade, porém 50% destes aderiram há menos de dois anos (SOBRATT, 2018).

A tecnologia da informação no ambiente das organizações é um “elemento disruptivo característico da atualidade que promove mudanças na forma de gestão das organizações, na percepção das equipes de trabalho e facilita a tomada de decisão com base em informação” (Pereira & Monteiro, 2020).

A utilização das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) permite a utilização de mecanismos de controles e tomada de decisão, proporcionando uma vantagem competitiva para as empresas, por facilitar os processos de coleta, armazenamento, acesso e análise de dados, ajudando gestores no monitoramento e na tomada de decisões e ajudando os colaboradores no desenvolvimento de suas atividades. Essas ferramentas tecnológicas permitem o uso de plataformas digitais e outros dispositivos que são relevantes na realização trabalho à distância, o Teletrabalho, incluindo neste o *home office*, desdobramento do modelo de Teletrabalho, que consiste no trabalho sendo executado na residência do trabalhador (Rocha & Amador, 2018).

O *home office* proporciona práticas de trabalho diferentes das convencionais, que possibilitam maior autonomia, flexibilidade e oportunidades aos teletrabalhadores (Haubrich & Froehlich, 2020).

Falando sobre os benefícios da adoção do *home office* para as organizações, pode-se destacar a flexibilidade, produtividade, aquisição de talentos sem restrições geográficas, redução de despesas de estrutura e deslocamento e melhoria da qualidade de vida (Haubrich & Froehlich, 2020). Além disso outras possíveis vantagens seriam a redução do absenteísmo, redução de custo com equipamentos, manutenção e espaço físico. O aumento da produtividade é um ponto em comum entre os pesquisadores.

Os desafios para as organizações seriam a manutenção da cultura organizacional, do modelo contratual, questões relacionadas à disciplina e comprometimento, as dificuldades geradas pela ausência do contato presencial com a equipe e deficiências tecnológicas (Haubrich & Froehlich, 2020). Rocha e Amador (2018, p. 155) apontam ainda “à dificuldade de controle sobre os trabalhadores e à perda de sua integração e vínculo com a organização”.

A conexão entre os trabalhadores e seus gestores deve ser um aspecto importante a ser observado pelas empresas com relação ao desenvolvimento de líderes. A segurança de dados também é uma preocupação constante nas empresas.

Com relação aos colaboradores, aos benefícios observados, complementam Rocha e Amador (2018, p. 155) destacando “à flexibilização da jornada de trabalho, à organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer, à economia de tempo com transporte casa-trabalho, e à autonomia para organização do modo de trabalhar”. Pode-se incluir como vantagens a oportunidade de gerenciamento do próprio tempo e escolha da melhor maneira de realizar as atividades, resultando assim em na melhora da qualidade de vida, satisfação profissional, aumento de produtividade entre outros benefícios.

Como desvantagens do trabalho *home office*, pode-se destacar para os teletrabalhadores, a dificuldade no aprendizado de novas tecnologias, o aumento na carga horária de trabalho, não havendo a distinção do horário de trabalho e horário de descanso, com o profissional mais tempo disponível para o trabalho, principalmente pelo acesso constante aos dispositivos móveis de trabalho, a utilização constante dos dispositivos (celulares, notebooks e desktops) e o desdobramento em multitarefas que envolvem a rotina doméstica e o cuidado com os filhos. No caso do cuidado com os filhos, essa questão ficou muito acentuada durante o período de pandemia da Covid-19, pelo fechamento das escolas e creches.

Com relação à dificuldade do controle das atividades dos teletrabalhadores e de seus horários, observou-se que o controle do trabalho por atividade por demanda se mostrou satisfatório nesta modalidade.

E essa modalidade teve um avanço com a pandemia da Covid-19. As primeiras informações a respeito da Covid-19 (nomenclatura dada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para se referir a doença respiratória provocada pela infecção pelo novo Coronavírus), se iniciaram ainda no final de 2019 na cidade chinesa de Wuhan. A doença se espalhou em menos de três meses para todos os continentes, com exceção da Antártida, sendo declarado em março de 2020 pela OMS uma pandemia.

No Brasil, a primeira decisão tomada para o enfrentamento da Covid-19, no âmbito trabalhista, foi a Medida Provisória (MP) nº 927, de 22 de março de 2020, que dispôs sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020 que definiu que, para o enfrentamento dos efeitos econômicos e preservação do emprego e da renda, o empregador poderia adotar medidas

como, (i) o teletrabalho; (ii) a antecipação de férias individuais; (iii) a concessão de férias coletivas; (iv) o aproveitamento e a antecipação de feriados; (v) o banco de horas; (vi) a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho; (vii) o direcionamento do trabalhador para qualificação; e (viii) o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS (Medida provisória 927/2020). O artigo 4º da mesma MP dispõe sobre o teletrabalho e confere ao empregador, a possibilidade de alteração do regime de trabalho presencial para o teletrabalho, podendo retomar a modalidade original posteriormente independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho (Medida provisória 927/2020).

Dessa forma, pode-se dizer que a pandemia da Covid-19 acelerou os processos de adesão das empresas ao *home office*, mas pelo caráter urgente da mudança, muitas empresas ainda não estavam totalmente estruturadas para esse passo dentro do novo modelo de trabalho de forma a garantir sua efetividade e manter, principalmente, a qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores remotos.

A qualidade de vida no trabalho vem, ao longo dos últimos anos, ganhando estudos científicos que buscam formas para que o indivíduo se sinta cada vez melhor em seu ambiente de trabalho (Limongi-França, 2004).

Para superar essas dificuldades, torna-se importante consolidar atividades e interfaces organizacionais relativas à qualidade de vida. Além da qualidade de vida fundamentar-se em conceitos de qualidade, produtividade, comunicação e estratégia de negócios, são necessários conhecimentos sobre a pessoa, o significado do trabalho, a educação corporativa, as novas tecnologias e o mercado, formando um conjunto de habilidades a serem unificadas por meio de um sistema de gestão avançado (Limongi-França, 2004).

Pessoas mais motivadas, equipes comprometidas com o resultado, ambiente propício para a inovação e satisfação do empregado podem garantir o sucesso e a boa qualidade de vida no trabalho. A gestão de qualidade de vida no trabalho com ênfase na equipe mostra a importância da integração nas novas competências gerenciais. A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização (Chiavenato, 2004, p. 367).

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa utilizada neste trabalho foi a descritiva (Gil, 2010), que tem como objetivo principal a descrição de características de determinada amostra de indivíduos e estabelecendo associações entre variáveis, sendo que as técnicas de coleta de dados nesta modalidade são o questionário e a observação sistemática.

Para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa (Gil, 2010). O delineamento utilizado neste trabalho foi por levantamento de dados em uma pesquisa quantitativa.

A pesquisa foi elaborada em um questionário, em formulário eletrônico do Google Forms, de forma que os indivíduos pudessem responder via internet. Quanto à análise quantitativa dos dados obtidos, utilizou-se planilhas do MS Excel para Microsoft 365 e os métodos de análise gráfica disponíveis na plataforma virtual do Google Forms.

A respostas marcadas pelos participantes no questionário online foram calculadas automaticamente na plataforma virtual. Após coletados os dados, as informações foram

exportadas para uma planilha do MS Excel para Microsoft 365, onde foram gerados tabelas e gráficos dinâmicos, possibilitando os cruzamentos de dados para melhor entendimento dos resultados.

O instrumento de coleta de dados, o questionário, possui uma pergunta aberta, e 17 perguntas fechadas. O questionário inicia-se com questões demográficas de gênero, idade, posição profissional e área de atuação, para identificar o perfil dos respondentes, bem como a identificação de filhos menores de 18 anos. A segunda parte das perguntas foram de questões para identificar as percepções dos respondentes quanto à produtividade e satisfação com o trabalho, desempenho e qualidade de vida durante o período *home office*, bem como sua preferência sobre a modalidade de trabalho (presencial, teletrabalho ou híbrida).

A pergunta aberta buscou levantar experiências, aprendizados ou questionamentos dos respondentes sobre a experiência no trabalho *home office* ao longo do período da pandemia.

A pergunta aberta recebeu 91 comentários que foram considerados pelos autores como relevantes para serem categorizados de acordo com os temas abordados e classificados em uma tabela para melhor compreensão das impressões dos respondentes sobre suas experiências no trabalho *home office*, bem como suas expectativas.

4. Análise dos Resultados da Pesquisa

Dos 280 respondentes, 257 (92%) afirmaram que trabalharam em *home office* durante o período da pandemia da Covid-19, encaixando-se no perfil a ser analisado neste trabalho. Todas as respostas foram consideradas válidas.

Quando ao gênero e à idade, foi identificado que do total da amostra (280), 151 são mulheres, totalizando 54%, 128 são homens, representando 46%, e uma pessoa se identificou como não binário. Assim como na pesquisa IPEA (2021), o número de mulheres foi maior que o de homens e maior que da população brasileira que é de 51%.

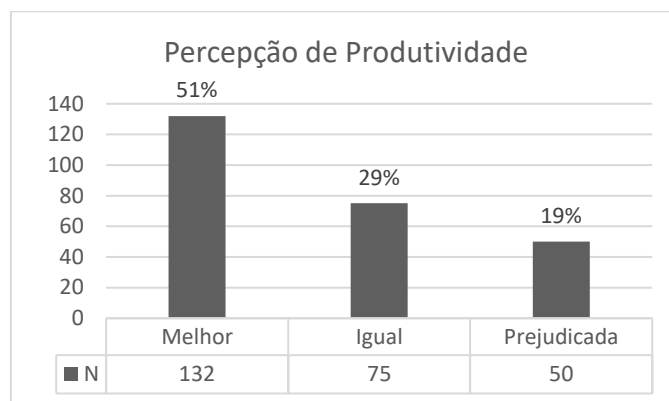
Quanto à faixa de idade, observou-se que a maioria dos respondentes se encontra na faixa etária entre 38 e 57 anos, sendo a média de idade de 44 anos. Sobre o setor de atuação dos respondentes totais (280), as respostas foram relativamente diversificadas, onde destaca-se os 64 respondentes que se identificaram como serviços profissionais (23%), outros 64 que se identificaram como trabalhadores da indústria (23%), tecnologia com 38 respondentes (13,5%) e educacional com 31 (11%).

Em relação ao local de residência, registrou-se respondentes de 49 cidades diferentes de todo o Brasil, sendo a maioria da cidade de São Paulo, capital e em seguida de Curitiba – PR. É válido ressaltar que, 66 das 91 cidades restantes, citadas pelos respondentes, fazem parte do estado de SP (região metropolitana e interior), colocando 79% da amostra dentro do estado de São Paulo. Quando perguntados sobre filhos menores de 18 anos, 58% da amostra não os tem, e 42% deles os tem.

Para as análises a seguir, foram considerados somente os respondentes que trabalharam em Home Office durante o período especificado na pesquisa, de 2020-2021 (257 respondentes)

A maioria dos respondentes (51%) considera que a sua produtividade foi melhor durante o período de *Home Office*, porém num percentual bem mais baixo que na pesquisa IDC – O Futuro do Trabalho no Brasil 2021, que encontrou um valor de 82% para esse mesmo critério como mostra a Figura 1.

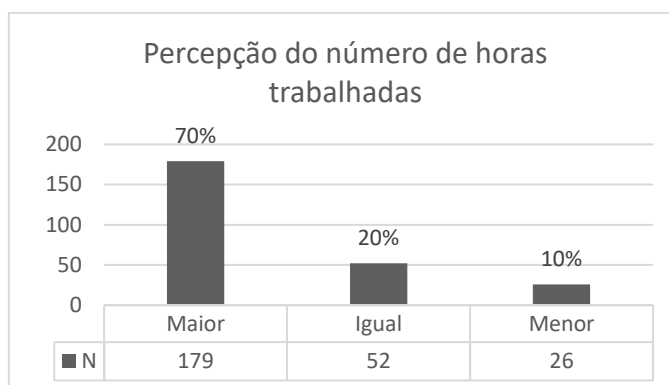
Figura 1: “Como você enxerga a sua produtividade durante o período em home office?”
Base Total N=257



Fonte: Dados da Pesquisa.

Já em relação a percepção do número de horas trabalhadas, 70% dos participantes afirmaram que consideram que trabalham mais, 20% acreditam que trabalham igual e apenas 10% pensam que trabalham menos que antes do *Home Office*. Esses resultados (Figura 2) são maiores, porém consistentes com os que foram encontrados na pesquisa IDC, onde 62% dos respondentes afirmam que trabalharam mais, 19% que trabalhou igual, que é a mesma porcentagem de pessoas que pensam que trabalharam menos horas.

Figura 2: “Comparando com o período 100% presencial, qual foi a sua percepção em relação ao número de horas trabalhadas em home office?” - Base Total N=257



Fonte: Dados da Pesquisa.

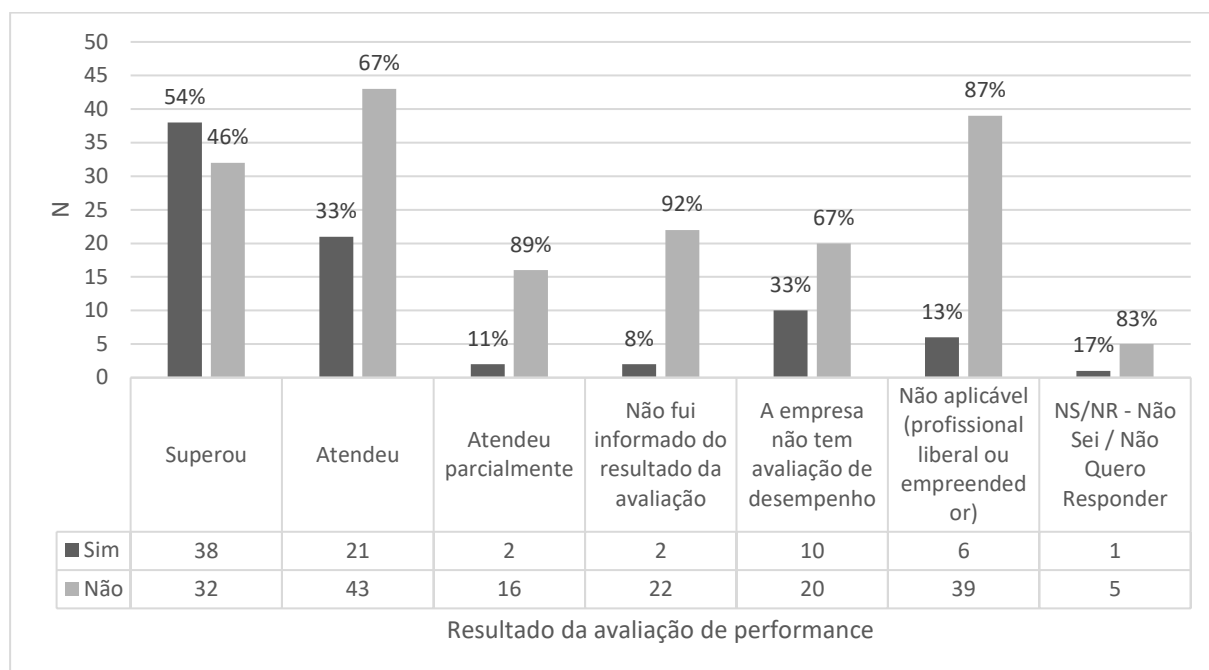
O alto número de horas trabalhadas pode ter impactado a percepção de problemas relacionados a saúde mental: segundo os dados encontrados, 55% das pessoas consideram que tiveram algum problema relacionado a saúde mental. Quando se faz a mesma análise e separa-se as respostas por sexo, pode-se ver que as mulheres foram mais impactadas que os homens. Do total de pessoas que consideraram que tiveram problemas de saúde mental, 63% eram do sexo feminino.

Apesar disso, 69% dos respondentes considera que sua qualidade de vida melhorou com o home office.

Na análise sobre a percepção de melhoras no período home office, pelas respostas obtidas, pode-se ver que as 54% das pessoas que tiveram performance superiores foram

reconhecidas através de aumento de salário ou promoção, o que resulta em 46% que não foram reconhecidas. Já para quem atendeu as expectativas, o reconhecimento foi de 33% como mostra a figura 3.

Figura 3: “Você foi promovido e/ou recebeu aumento de salário durante o período em home office?”
Base Total N=257



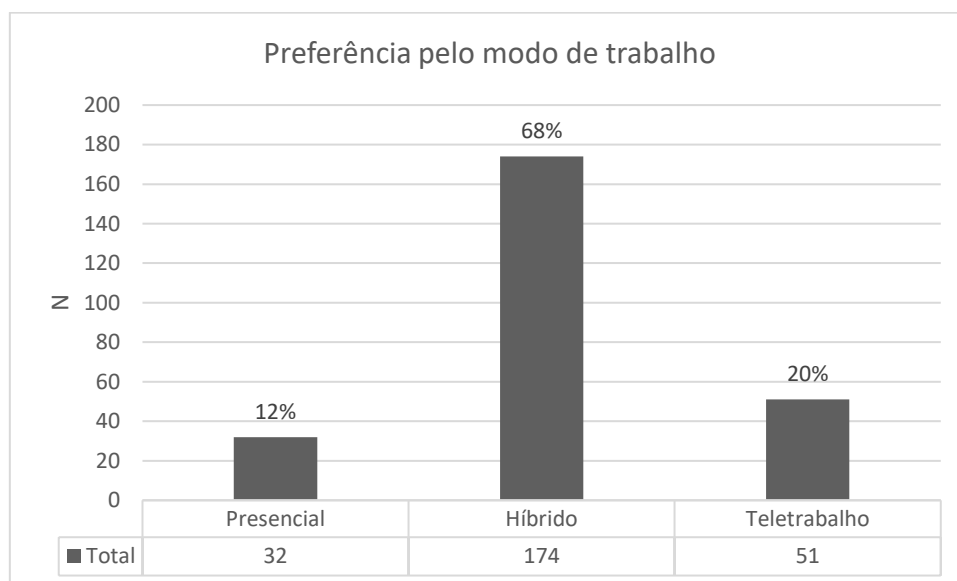
Fonte: Dados da Pesquisa.

Outro resultado que merece ser citado é que quando se remove as respostas “não aplicável”, (N=212), temos que 25% das respostas afirmam que ou não foram informados do resultado da avaliação de desempenho ou que a empresa não usa essa ferramenta.

Na análise da preferência em relação ao modelo de trabalho, no geral, a grande maioria dos respondentes da pesquisa (68%) tem preferência pelo modo de trabalho híbrido, como mostra a figura 4.

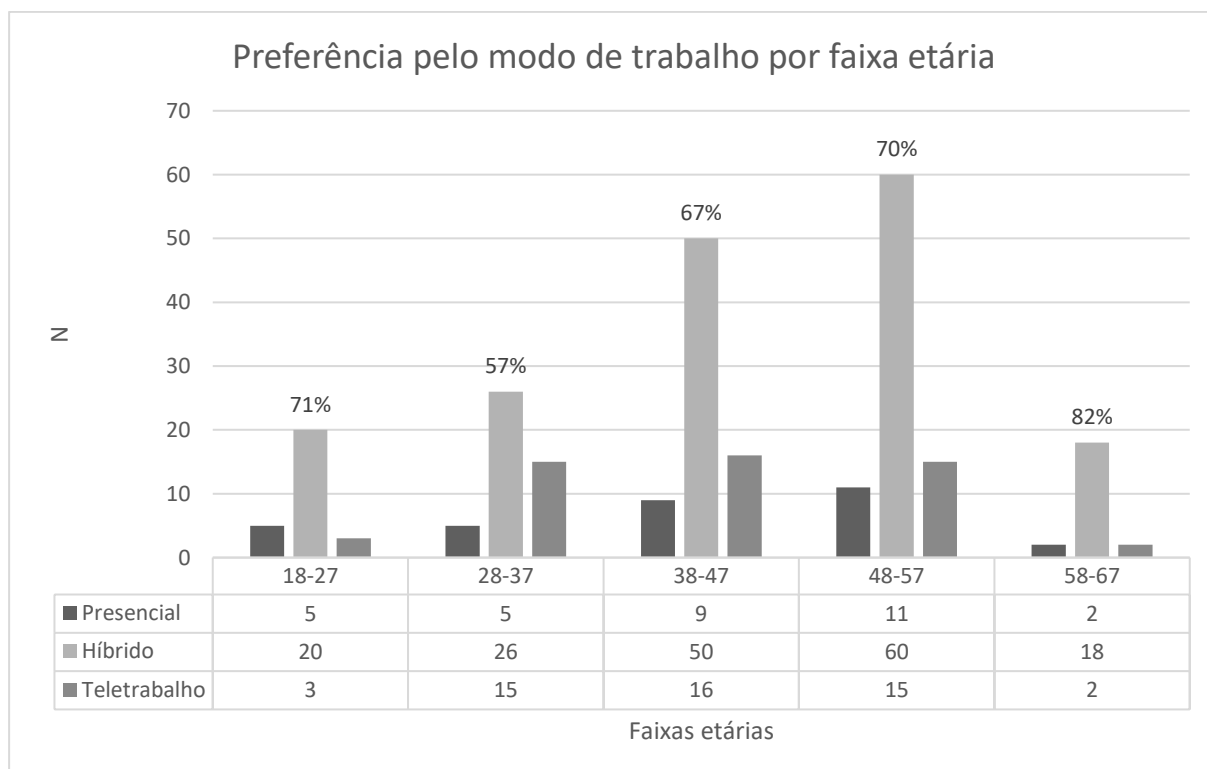
Quando se faz a análise por idade, as preferências são as mesmas, com a grande maioria preferindo o trabalho híbrido, seguido pelo teletrabalho e depois pelo trabalho presencial. Interessante notar que na faixa de 28-37 anos, a preferência pelo teletrabalho é maior que nas outras faixas etárias (33%), como expresso na Figura 5.

Figura 4: Preferência pelo modo de trabalho, no geral - Base Total N=257



Fonte: Dados da Pesquisa.

Figura 5: Preferência pelo modo de trabalho, por faixa etária - Base Total N=257

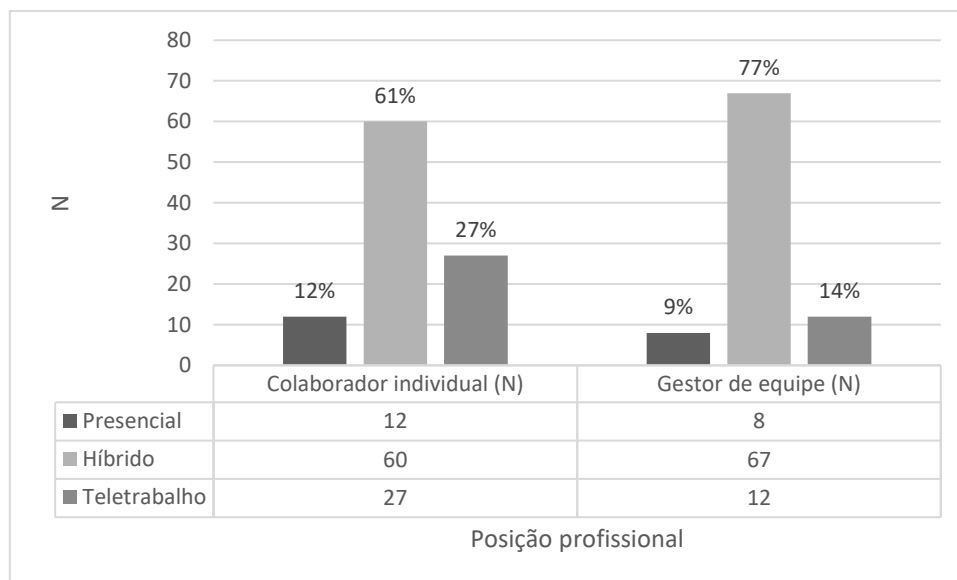


Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando se faz o recorte das respostas em relação ao modo de trabalho, considerando-se as funções de colaborador individual e gestor de equipe, a preferência pelo modo de trabalho híbrido é maior para os gestores de equipes, sendo que 77% destes preferem esse modelo de

trabalho. Os colaboradores individuais também têm uma preferência considerável pelo teletrabalho, com 27%. Apesar dos desafios e responsabilidades serem diferentes entre as funções, o modelo híbrido foi a opção preferida de ambos na pesquisa (Figura 6).

Figura 1: “Qual a sua preferência em relação ao modo de trabalho?” - Base N=186



Fonte: Dados da Pesquisa.

Pela relevância do número de respostas para a pergunta aberta (92/280), somando 36% dos respondentes, considerou-se interessante setorizar as respostas de forma a levantar os aspectos positivos e negativos mais citados. Quanto aos aspectos positivos percebidos na atuação em *home office* durante a pandemia da Covid-19, destacam-se os comentários que relataram:

- aumento na produtividade, mesmo que relacionada ao aumento do número de horas trabalhadas;
- melhora na qualidade de vida;
- melhor aproveitamento do tempo de deslocamento para o trabalho que foi convertido em atividades pessoais e com a família;
- maior tempo dedicado à família;
- diminuição das pressões;
- redução do stress;
- flexibilidade;
- conciliação da agenda profissional com a agenda pessoal.

Em termos qualitativos, esses comentários estão alinhados com o que foi encontrado em outros trabalhos e pesquisas como benefícios do trabalho remoto:

- flexibilidade, produtividade, redução de despesas de deslocamento e melhoria da qualidade de vida (Haubrich & Froehlich, 2020).
- flexibilização da jornada de trabalho, organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer, economia de tempo com transporte casa-trabalho, autonomia para organização do modo de trabalhar (Rocha & Amador, 2018).

- Tempo de deslocamento, flexibilidade de horários (IDC Brasil, 2021).

Quanto aos aspectos negativos percebidos na atuação em *home office* durante a pandemia da Covid-19, destacam-se os comentários que relataram:

- dificuldade na socialização e criação de vínculos dentro das equipes;
- falta de interação presencial;
- dificuldade na conciliação da agenda profissional com a pessoal;
- sobrecarga com relação aos cuidados com os filhos;
- cansaço físico e mental;
- cobranças excessivas por parte dos gestores e invasão da privacidade no tempo de descanso;
- incertezas em relação às questões legais relacionadas aos direitos dos teletrabalhadores.

Aqui, também, os comentários são semelhantes aos citados pelos mesmos trabalhos e pesquisas:

- as dificuldades geradas pela ausência do contato presencial com a equipe (Haubrich & Froehlich, 2020).
- perda de sua integração e vínculo com a organização (Rocha & Amador, 2018).
- sentem falta do café com colegas, reuniões presenciais (IDC Brasil, 2021).

O aumento das horas de trabalho diárias foi citado, mas a maioria dos comentários relacionou melhora da qualidade de vida e produtividade apesar do aumento do número de horas trabalhadas.

5. Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho foi identificar a percepção dos trabalhadores submetidos ao modelo de trabalho *home office* durante o período da pandemia da Covid-19, em relação ao seu desempenho e produtividade e como esse modelo impactou sua qualidade de vida; bem como identificar que modelo de trabalho seria considerado mais eficiente na visão dos colaboradores e gestores de equipes.

Esse objetivo foi atingido por meio de uma pesquisa online onde foi possível identificar o perfil de 257 respondentes que trabalharam em *home office* no período da pandemia da Covid-19. A maioria dos entrevistados eram mulheres (54%), residentes na capital de São Paulo, com média de idade de 44 anos.

A maioria dos entrevistados (51%) acredita que sua produtividade aumentou durante o período e mesmo com 70% dos respondentes afirmando que trabalhou mais horas que antes, ainda assim 69% pensa que sua qualidade de vida aumentou, ainda que a um custo: 55% dos entrevistados responderam que tiveram algum problema relacionado a saúde mental, sendo esse percentual ainda maior para as mulheres, com 63%.

Em relação à recompensa por performance, encontrou-se que para aqueles que tiveram avaliação de desempenho superior as expectativas, 54% foi reconhecida através de promoção ou aumento de salário implicando que 46% não o foi.

A modalidade de trabalho considerada ideal pelos respondentes no geral, foi o trabalho híbrido. Avaliando-se a preferência por faixas etárias, essa modalidade também foi a preferida mesmo considerando-se faixas etárias mais altas de 38-47 e 48-57 onde se poderia supor que seriam mais resistentes a mudanças. Quando se avaliou em relação a posição profissional, pode-se ver que 77% dos gestores de equipes preferiram o modo híbrido, versus 61% de preferência

dos colaboradores individuais.

Pode-se dizer que uma conclusão geral desse estudo é que o trabalho remoto é uma modalidade que veio para ficar. Com isso, pode-se identificar alguns desafios para o futuro do trabalho no sentido estabelecer objetivos, regras e ações para fortalecer os benefícios e minimizar os aspectos negativos identificados pelos trabalhadores nesse período.

Para os trabalhadores podem ser citados: como melhorar a disciplina e organização para aproveitar ao máximo os benefícios de se poder trabalhar remotamente e como criar relacionamentos com colegas de trabalho sem o contato presencial. Para as empresas: ter a qualidade de vida no trabalho como prioridade, com ações concretas para contribuir com o bem-estar dos trabalhadores e sua saúde mental e física no desempenho de suas tarefas; como manter e fortalecer a cultura organizacional e como recompensar os trabalhadores por uma maior produtividade, motiva-los e assim reter os melhores talentos, já que com o Home office as barreiras físicas para se encontrar novas oportunidades de carreira ficam bastante diminuídas.

O presente trabalho apresenta algumas limitações. Foi um levantamento de dados que, pela natureza contemporânea do tema, cujos impactos ainda estão sendo observado simultaneamente à elaboração desse trabalho, ainda não há um volume relevante de material científico sobre o assunto. Foram usadas referências de outros trabalhos, monografias, artigos de revistas e pesquisas realizadas sobre o tema. Outra limitação foi a representatividade da amostra, onde o número de respostas foi limitado pelo tempo, sendo que seria muito interessante uma abrangência maior em número de respondentes e de outros dados de significância como um maior número de respondentes gestores de equipe, para uma análise mais efetiva sobre a avaliação de desempenho e produtividade das equipes.

Vale ressaltar que as respostas obtidas na pesquisa podem ter sofrido influência de fatores externos, inerentes ao período pandêmico como: insegurança sanitária, isolamento social, entre outros. Por fim, ressalta-se que a validação ou não dos dados em relação ao referencial teórico, é representativo do momento compreendido no período da pandemia da Covid-19, a partir de 2020, visto a natureza recente dos eventos.

Para estudos futuros, sugere-se pesquisar um número maior de respondentes num período fora de uma pandemia. Com isso, se poderia avaliar as vantagens e desvantagens do home office fora de um período de isolamento social forçado, onde a sobrecarga de se trabalhar em casa e cuidar dos filhos e das tarefas domésticas por exemplo provavelmente seria muito menor.

Uma outra sugestão seria pesquisar um número maior de gestores para se avaliar como a produtividade das equipes é percebida num regime de trabalho híbrido e como gerenciar aspectos como socialização, criação de vínculos e os impactos na cultura organizacional.

Referências

- Bartik et al., A. W. (2020, Julho). Measuring the labor market at the onset of the COVID-19 crisis. *NBER Working Paper Series*.
- Bom Sucesso, E. d. (2002). *Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Qualitymark.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Edelman Data x Intelligence. (2021). *Work Trend Index*. Microsoft. Retrieved 4 20, 2022, from Site da Microsoft: <https://news.microsoft.com/pt-br/a-proxima-grande-disrupcao-vem-do-trabalho-hibrido-estamos-prontos/>
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Haubrich, D., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. *Gestão e Conexões*, 9, 167-184.
- IBGE. (2020). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD Covid 2019*. Retrieved abril 20, 2022, from <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101778.pdf>.
- IDC Brasil. (2021). *O futuro do trabalho no Brasil: insights sobre a colaboração e novas formas de trabalho*. Google Workspace.
- IPEA. (2021). <https://www.ipea.gov.br>. Retrieved 04 21, 2022, from IPEA - Instituto de pesquisas Economicas Aplicadas: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38597&catid=450&Itemid=457
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Pereira, J. J., & Monteiro, M. S. (2020). *A tecnologia da informação no ambiente organizacional*. Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - Uniceplac, Brasília.
- Rocha, C. T., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, pp. 152-162.
- Rosenfield, C., & Alves, D. (2011). Teletrabalho. In A. D. Cattani, & L. Holzmann, *Dicionário de trabalho e tecnologia* (2a ed.). Porto Alegre: Zouk.
- SOBRATT. (2020). *Orientação para Implementação e Prática do Teletrabalho e Home Office*. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades.