



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

KÁSSIA TIBA RODRIGUES

***Smart working* no período pós-pandêmico: o que pensam os trabalhadores?**

Brasília – DF

2023

KÁSSIA TIBA RODRIGUES

***Smart working* no período pós-pandêmico: o que pensam os trabalhadores?**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr., Tatiane Paschoal

Brasília – DF

2023

KÁSSIA TIBA RODRIGUES

***Smart working* no período pós-pandêmico: o que pensam os trabalhadores?**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Kássia Tiba Rodrigues

Prof. Dr., Tatiane Paschoal

Professor-Orientador

Prof. Dr., Natasha Fogaça,

Professor-Examinador

Prof^a . Msc., Olinda Maria Gomes

Professor-Examinador

Brasília, 13 de abril de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço, sobretudo, à Deus, por ter me acompanhado até aqui. Agradeço, com todo meu coração, meu pai, minha mãe e minha irmã, que sempre me apoiaram e me incentivaram a dar o meu melhor em tudo que faço.

Agradeço à vida, por ter me fornecido essa oportunidade de desenvolvimento e a experiência única de ter sido parte de uma instituição tão importante.

Agradeço aos amigos que a UnB me trouxe, por terem feito parte da minha jornada e terem tornado meus dias mais leves e divertidos.

Agradeço à Universidade, que me proporcionou momentos únicos que levarei para toda minha vida e que contribuíram para a minha formação como cidadã e profissional.

Aos meus professores, em especial à Professora Siegrid Guillaumon e o Professor Diego Vieira, que, além de terem sido meus professores nas matérias curriculares, me orientaram durante dois anos do Projeto de Extensão Retrato Acadêmico e me proporcionaram muita troca de conhecimentos, apoio, confiança, comprometimento e dedicação.

E um agradecimento especial à Professora Tatiane Paschoal, que me guiou durante o Projeto de Iniciação Científica e na elaboração deste presente trabalho, por todo suporte, paciência, colaboração, segurança e motivação. Não tenho dúvidas de que seu apoio foi essencial para que eu chegasse até aqui.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”. (Madre Teresa de Calcuta)

RESUMO

O *smart working* pode ser entendido como o conjunto de arranjos de trabalhos flexíveis sobre onde, como e quando se trabalha. Acredita-se que a adoção do *smart working* pela implementação de arranjos flexíveis e foco no resultado proporciona mais liberdade, autonomia e qualidade de vida para os trabalhadores e que cada vez mais as organizações tenderão à implementar o formato híbrido de trabalho, tendo em vista que estudos apontam que essa estrutura pode trazer mais benefícios para os funcionários. Os objetivos deste estudo foram identificar os tipos de arranjos flexíveis de trabalho que continuam sendo adotados pelas organizações após o período da pandemia, descrever as percepções de profissionais sobre suas experiências com os arranjos flexíveis de trabalho adotados por suas organizações e descrever os níveis de autonomia percebidos pelos profissionais no seu trabalho. Foi aplicado um questionário *on-line*, composto por questões abertas e fechadas, para funcionários de diferentes tipos de organização, alcançados por acessibilidade. No total, foram obtidos 40 questionários válidos. Utilizaram-se técnicas de análise de conteúdo e análises estatísticas descritivas com o auxílio do *Excel* para analisar os dados. Os resultados descritivos sugerem que a percepção de autonomia tende a ser maior entre os trabalhadores no formato híbrido e quando se tem liberdade de escolha de quando ir presencialmente e quando permanecer trabalhando de forma remota. Qualidade de vida no trabalho e produtividade são experiências apontadas entre aqueles que estão sob arranjos flexíveis. Por outro lado, são salientadas preocupações especialmente com a integração dos profissionais nas organizações. O presente estudo buscou estimular a discussão sobre o *smart working* no período pós pandemia e as perspectivas futuras dessa modalidade de organização do trabalho nas organizações, trazendo dados socioprofissionais quantitativos para caracterização da amostra participante e relatos qualitativos sobre as experiências dos trabalhadores nos arranjos flexíveis em que estão inseridos.

Palavras-chave: *Smart working*. Arranjos flexíveis de trabalho. Trabalho Remoto. Teletrabalho. Autonomia no trabalho.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Países de origem do total de 89 artigos encontrados:..... | 21 |
| Tabela 2 – Quantidades de artigos publicados por área de pesquisa:..... | 23 |
| Tabela 3 - Quantidade de respondentes por tipo de arranjo de trabalho:..... | 28 |
| Tabela 4 – Participantes por tipo de arranjo e sexo:..... | 29 |
| Tabela 5 - Quantidade de horas trabalhadas em formato remoto em relação à carga horária total semanal - cargos acima de estagiários:..... | 30 |
| Tabela 6 - Quantidade de horas trabalhadas em formato remoto em relação à carga horária total semanal - estagiários:..... | 30 |
| Tabela 7 - Pontuação geral e específica para cada pergunta de mensuração do nível de autonomia percebido por tipo de arranjo flexível:..... | 30 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Exemplos de práticas comuns de <i>smart working</i> | 18 |
| Quadro 2 – Perguntas direcionadas para análise de autonomia percebida pelos trabalhadores..... | 28 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Ilustração 1 – Quantidades de artigos publicados por ano:..... | 22 |
|--|----|

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
 2. REVISÃO TEÓRICA
 - 1.1. A pandemia da COVID-19 e as modificações no mercado de trabalho
 - 1.2. *Smart working*: uma visão geral da literatura
 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA
 - 3.1. Participantes
 - 3.2. Instrumentos e procedimentos
 - 3.3. Análise de dados
 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO
 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS
- APÊNDICES
- Apêndice A – Questionário utilizado na coleta de dados

1. INTRODUÇÃO

A pandemia do Covid-19 provocou fortes mudanças nos arranjos de trabalho e promoveu o desenvolvimento da discussão sobre organizações flexíveis pelo processo emergencial de transição para o mundo remoto. Essa transformação rápida impactou fortemente tanto os funcionários quanto os gestores e sua repercussão ainda requer esclarecimento e investigação (Bolisani et al., 2020). De forma repentina, profissionais de diferentes setores tiveram que adotar o trabalho remoto para dar continuidade a suas atividades mesmo em período de distanciamento social e esse processo alavancou transformações na gestão do trabalho, potencializando uma diversificação de arranjos que proporcionariam mais autonomia, independência e liberdade aos trabalhadores. Embora o fenômeno não seja novo, o chamado *smart working*, permitiu que as organizações e empreendedores continuassem oferecendo seus serviços de forma praticamente contínua durante todo o período de isolamento social (Petrillo, De Felice e Petrillo, 2021).

O *smart working* pode ser descrito como disposições flexíveis de trabalho sobre onde, como e quando se trabalha (Massimo, 2017) e o adjetivo “smart” (tradução: inteligente) é usado para sublinhar que essa modalidade de trabalho também é uma forma de os colaboradores “alcançarem o máximo valor” e “serem mais produtivos” (Fragouli e Ilia, 2019), terem mais “flexibilidade espacial e temporal”, além de “melhorarem a criatividade” e “estimularem mudança” (Kang e Kwong, 2016). Segundo o guia “Smarter Work Guide”, publicado pelo governo de Londres, em 2012, a introdução de arranjos flexíveis na estrutura das organizações pode auxiliá-las à recrutar e reter profissionais, a atrair uma gama maior de talentos, a reduzir tempo gasto em viagens para reuniões e deslocamento cotidiano e para proporcionar um equilíbrio maior entre trabalho e vida pessoal. Além disso, uma pesquisa da consultoria Robert Walters, realizada com mais de 1.650 profissionais da área de recursos humanos, publicada em abril de 2020, revelou que, dentre as principais razões que fizeram as empresas *smart working*, estão:

- 72% melhorar o fluxo de trabalho e a produtividade da equipe
- 58% fortalecer a colaboração da equipe e melhorar a comunicação
- 54% a transformação digital é uma tendência global
- 22% para dar continuidade aos resultados e agilizar a tomada de decisões
- 17% para atrair e manter talentos

Em diversos estudos autores já tentaram delinear os impactos percebidos pelos trabalhadores e os potenciais fatores de sucesso ou fracasso da adoção do *smart working*. Hassan (2016), por exemplo, detectou fatores relevantes associados ao desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo, como: percepção sobre a natureza do trabalho, designação clara de objetivos e diretrizes do trabalho, atendimento às necessidades imediatas dos funcionários e capacidade de respeito às preferências pessoais de cada um.

A pandemia estimulou o crescimento do *smart working*, potencializando esse campo privilegiado de interação homem-máquina e proporcionando a exploração de experiências laborais (Demarco & Errichiello, 2021) baseadas nas transformações na gestão dos negócios, na cultura das organizações e no funcionamento das instituições públicas em um processo de mudança acelerada. O mundo vem superando os desafios impostos pela pandemia e as características resultantes dessa jornada de transição nos arranjos de trabalho deve ser investigada e documentada. Donati, Viola, Toscano e Zappalà (2021) descreveram as diferenças nas crenças, nos níveis de satisfação e bem-estar e na adaptabilidade à tecnologia que repercutiu nos trabalhadores que tiveram de se rearranjar para atender às diretrizes sanitárias daquele momento. Percebe-se, entretanto, que a adaptação não foi uniforme e que a eficácia da implementação do *smart working* pode depender de características específicas de cada organização (Van der Lippe e Lippényi, 2020).

Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria PwC com 289 executivos e 633 colaboradores, entre 17 de janeiro e 4 de fevereiro de 2022, 71% dos colaboradores esperavam que o ambiente de trabalho se tornasse mais flexível e 40% preferiam um regime híbrido com 1 ou 2 dias por semana no escritório, o que evidencia o desejo dos profissionais atuais de continuarem a ter autonomia, independência e flexibilidade mesmo no período pós-pandêmico.

A autonomia é a característica central nas práticas gerenciais de *smart working*, pois permite que os funcionários tenham mais controle sobre seu próprio trabalho, promove a responsabilidade e a auto-organização, e pode levar a uma maior inovação e criatividade. Segundo Rosenfield e de Alves (2011), a autonomia no trabalho traduz-se por: autodeterminação do trabalhador e sua responsabilidade ou liberdade para determinar os elementos de sua tarefa, bem como o método, as etapas, os procedimentos, a programação, os critérios, os objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, o tipo e a quantidade de seu trabalho.

No contexto de trabalho à distância, são adicionadas margens maiores de autonomia, uma vez que são reduzidas as possibilidades de controle externo (Rosenfield e de Alves, 2011) e a gestão passa a ser mais contemplada pelos resultados e não pelo monitoramento constante. Além disso, nos arranjos flexíveis, os funcionários têm mais liberdade para decidir quando e como trabalhar, o que lhes promove a responsabilidade e a auto-organização, pois eles precisam assumir o comprometimento pelo seu próprio trabalho e gerenciar seu tempo e recursos de forma eficaz. Isso pode ajudar a desenvolver habilidades importantes de liderança e gerenciamento, que podem ser aplicadas em outras áreas da vida profissional e pessoal.

Diante do contexto apresentado, propõe-se a seguinte provocação: Quais e como são os arranjos flexíveis de trabalho adotados por organizações após a pandemia da Covid-19? Os objetivos do presente trabalho consistiram em:

- 1) Identificar os tipos de arranjos flexíveis que continuam sendo adotados pelas organizações;
- 2) Descrever as percepções de profissionais sobre suas experiências com os arranjos flexíveis adotados por suas organizações;
- 3) Descrever os níveis de autonomia percebidos pelos profissionais no seu trabalho.

Por meio de pesquisa tipo survey, com abordagem quali-quantitativa e recorte transversal, a presente pesquisa buscou responder aos objetivos propostos e agregar contribuições nos âmbitos acadêmico/científico e aplicado. Buscou-se levantar informações sobre tendências de trabalho e práticas no período pós pandemia, especialmente no que diz respeito ao *smart working* no Brasil, e traçar uma agenda de pesquisa. A autonomia foi analisada de forma mais aprofundada no presente estudo

por ser a característica central do *smart working* e por ser essencial no sucesso da sua implementação. Portanto, faz-se necessário o entendimento mais amplo da percepção de autonomia dos profissionais e como ela se difere entre os diferentes tipos de *arranjos flexíveis*.

Além disso, tendo em vista o quão recente as mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19 nas estruturas de trabalho são, torna-se necessária a investigação e a discussão acerca do *smart working*, das percepções dos trabalhadores pelo contexto atual de trabalho em suas organizações e das perspectivas para o futuro, o que justifica a relevância e contribuição do presente estudo. A atual pesquisa poderá servir para instigar discussões e reflexões sobre a construção de políticas para as organizações que desejam adotar algum tipo de arranjo flexível, além de contribuir como fundamentação teórica para empresas que já incorporaram práticas de *smart working* e desejam reformular ou adequar suas estruturas para a aplicação do conceito de acordo com as preferências dos profissionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pandemia da Covid-19 contribuiu para a aceleração de tendências que já estavam a caminho, como, por exemplo, da implementação dos arranjos flexíveis de trabalho, suportada pelo desenvolvimento tecnológico e pela disponibilidade de ferramentas digitais que possibilitam a atuação profissional a distância e que contribuem para a melhoria da qualidade de vida, liberdade e autonomia dos trabalhadores. Nesta seção, são indicados alguns impactos e algumas mudanças que a pandemia da Covid-19 causou no mercado de trabalho e nas práticas de gestão de organizações diversas e, em seguida, é apresentada uma revisão de literatura especificamente sobre o *smart working*.

2.1 A PANDEMIA DA COVID-19 E AS MODIFICAÇÕES PROVOCADAS NO MERCADO DE TRABALHO

A pandemia da doença pelo coronavírus 2019, COVID-19 (sigla em inglês para coronavirus disease 2019) foi reconhecida pela Organização Mundial da Saúde

(OMS) no dia 11 de março de 2020 (1). No Brasil, a epidemia foi declarada Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), em 3 de fevereiro de 2020 e desde o primeiro caso confirmado, foram confirmados outros 36.477.213 e 694.779 óbitos (contabilidade realizada até janeiro de 2023) segundo o painel do coronavírus, veículo de comunicação oficial sobre a situação epidemiológica do COVID-19 no país, construído pelo Ministério da Saúde, por meio da Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS/MS).

A elevada infectividade do SARS-CoV-2, agente etiológico da COVID-19, na ausência de imunidade prévia na população humana, bem como de vacina contra este vírus, faz com que o crescimento do número de casos seja exponencial (Garcia e Duarte, 2020).

Tendo em vista a necessidade de desaceleramento da propagação da doença, diversas medidas rápidas e sem precedentes foram adotadas pelos estados e municípios, como o fechamento de escolas e comércios não essenciais, incluindo quarentenas, restrições a reuniões sociais, requisitos de distanciamento físico e fechamento de estabelecimentos não essenciais.

Profissionais foram orientados a desenvolver suas atividades em casa, alguns municípios e estados encerraram-se em seus limites e divisas. Autoridades decretaram, inclusive, bloqueio total (lockdown), com punições para estabelecimentos e indivíduos que não se adequassem às normativas. O Distrito Federal foi a primeira unidade da federação a adotar medidas restritivas. No dia 11 de março de 2020, o Governador Ibaneis Rocha publicou decreto suspendendo as aulas na rede de ensino público e privado em escolas, universidades e faculdades durante 5 dias. Posteriormente, no dia 19 de março, o governo publicou outro decreto restringindo ainda mais a abertura de serviços não essenciais.

A restrição social foi uma medida amplamente adotada pelas autoridades por sua efetividade em inibir a disseminação entre humanos, desacelerar o espalhamento da doença, e achatar a curva de transmissão do coronavírus. As medidas de distanciamento social já foram utilizadas na mitigação de epidemias e pandemias anteriores, incluindo a epidemia de síndrome respiratória aguda grave (SARS) em 2002-2003 (Bell & World Health Organization Working Group on International and

Community Transmission of SARS, 2004) e a pandemia de influenza H1N1 em 2009-2010 (Fong, Gao, Wong, Xiao, Shiu, Ryu, e Cowling, 2020). Entretanto, a repercussão clínica e comportamental do isolamento social implica mudanças no estilo de vida e pode afetar a saúde mental dos cidadãos (Ahmed, Ahmed, Aibao, Hanbin, Siyu e Ahmad, 2020).

No Brasil, em 6 de fevereiro de 2020, foi sancionada a Lei no 13.979, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da epidemia da COVID-19 e elenca as Intervenções Não Farmacológicas (INF) comunitárias que podem ser adotadas. As medidas comunitárias são ações tomadas por gestores, empregadores e/ou líderes comunitários para proteger a população. Incluem a restrição ao funcionamento de escolas, universidades, locais de convívio comunitário, transporte público, além de outros locais onde há aglomeração de pessoas, como eventos sociais, esportivos, teatros, cinemas e estabelecimentos comerciais, que não são caracterizados como prestadores de serviços essenciais (Qualls, et al., 2017). As Unidades da Federação (UFs) passaram a adotar tais medidas a partir da segunda semana de março de 2020. São exemplos o estado do Rio de Janeiro (Decreto no 46.970, de 13 de março de 2020),¹⁴ o Distrito Federal (Decreto nº 40.520, de 14 de março de 2020),¹⁵ o município de São Paulo (Decreto nº 59.283, de 16 de março de 2020)¹⁶ e o estado de Santa Catarina (Decreto nº 515, de 17 de março de 2020)¹⁷ que, posteriormente, aprovaram novos decretos estabelecendo medidas mais rigorosas.

As transformações provocadas pela pandemia passam pela política, economia, modelos de negócios, relações sociais, cultura e psicologia social e a necessidade de manter o distanciamento social acelerou mudanças que já vinham acontecendo, sobretudo tecnológicas (Tuon, 2021). A crise acelerou o uso de novas tecnologias de automação na indústria, de inteligência artificial e o processo de digitalização nos negócios acompanhado do uso de arranjos de *smart working*, o que transformou as formas de gestão, a cultura organizacional das empresas e as relações interpessoais de trabalho.

Em 2021, a consultoria global Great Place to Work publicou um relatório sobre as novas formas de trabalho no período pós pandemia com os resultados da pesquisa realizada com 2.008 pessoas de empresas de diversos setores, como tecnologia, indústria, serviços, varejo e financeiro. De acordo com o estudo, mais de 75% das

empresas já haviam adotado políticas para o período pós pandêmico que determinavam o trabalho híbrido como o padrão da companhia. Além disso, 64,7% dos entrevistados responderam que preferem o arranjo híbrido de trabalho, enquanto apenas 11,3% afirmaram que gostariam de trabalhar no formato 100% presencial. Esses resultados reforçam que houve, de fato, uma mudança estrutural durante o período da pandemia e muitas empresas tiveram de se adaptar também como resposta à demanda dos próprios trabalhadores.

Os resultados de várias pesquisas realizadas em todo o mundo são consistentes entre si, sugerindo que, após o recuo da doença por coronavírus, um grande número de funcionários de escritório, independentemente de nacionalidade ou raça, preferiria trabalhar remotamente pelo menos alguns dias (Kelly, 2021; PWC, 2021; Wong & Cheung, 2020).

2.2 SMART WORKING: UMA VISÃO GERAL DA LITERATURA

Para aprofundar o entendimento sobre o desenvolvimento dos arranjos flexíveis de trabalho no cenário internacional foi realizada uma pesquisa de artigos que continham o conceito “*smart working*” como tópico. O *smart working* pode ser entendido como o conjunto de arranjos de trabalhos flexíveis sobre onde, como e quando se trabalha (Massimo, 2017). Refere-se a trabalhar de qualquer lugar, a qualquer hora e com foco nos resultados e não no tempo sentado no escritório (Borges, 2020). Portanto, essa sessão tem como objetivo apresentar um panorama geral sobre a produção científica brasileira acerca dos arranjos flexíveis de trabalho, que posteriormente explicita as lacunas na literatura sobre o tema no país e a necessidade e justifica, mais uma vez, a relevância do presente trabalho, que tem como objetivo contribuir com a investigação científica sobre a repercussão das modificações na estrutura de trabalho ocorridas durante o período da pandemia e diagnosticar a relevância dos arranjos flexíveis de trabalho para o momento atual e as possíveis perspectivas esperadas para o futuro do país.

Para a revisão de literatura, foram coletados e analisados 89 trabalhos através da plataforma Web of Science por ser um banco de dados expressivo no campo da gestão e negócios (Chadegani et al., 2013; Zupic & Carter, 2015). Para a seleção dos artigos, foi utilizado o campo “tópicos” e inseridas as palavras-chave “*smart working*” e “*smartworking*”, com o operador booleano OR. Optou-se por não limitar um recorte

temporal de análise, visto que a utilização dos termos e conceito é relativamente novo e pouco explorado (Torre & Sarti, 2020). Sobre o tipo de trabalho, optou-se pelo filtro “artigos”.

Considerando os 89 artigos identificados, foi possível identificar temas concernentes às principais características da literatura acerca do assunto, aos aspectos que são mais abordados nas discussões sobre o *smart working* e a como a pandemia do COVID-19 teve uma grande influência na repercussão do assunto, estimulando o aumento da atenção de estudiosos e enfatizando a necessidade de aumento de pesquisas sobre como as companhias adaptaram suas práticas organizacionais para atender as demandas estruturais em um cenário emergencial. Todos esses fatores serão discutidos durante essa sessão.

Assim como citado anteriormente, pandemia da Covid-19 reacendeu a discussão sobre os arranjos flexíveis de organização do trabalho e sobre suas aplicações nas organizações atuais. No Brasil, ainda no ano de 2020, governantes estaduais publicaram decretos que regulamentam a adoção e o uso do teletrabalho durante a pandemia. Por exemplo, o Decreto nº 40.546 de 20 de março de 2020 no Distrito Federal, o Decreto nº 64.648 de 27 de junho de 2017, o qual tornou-se obrigatório para grupos de risco, em março de 2020 e o Decreto 47.006, de 27 de março de 2020, no Rio de Janeiro. De um dia para o outro, profissionais e organizações dos diferentes setores precisaram adotar o teletrabalho para continuar o atendimento a usuários e clientes. Embora o tema não seja novo, o chamado *smart working*, permitiu que as organizações e empreendedores continuassem oferecendo seus serviços de forma praticamente contínua durante todo o período de isolamento social (Petrillo, De Felice e Petrillo, 2021).

De acordo com a revisão de Spreitzer, Cameron e Garrett (2017), a literatura sobre arranjos de trabalho alternativos pode ser organizada em torno de três dimensões: contratos de trabalho flexíveis; flexibilidade no planejamento e organização do trabalho; e flexibilidade no local onde se realiza o trabalho. O primeiro caso, envolve os arranjos de contratabilidade e não são alvo do presente estudo. Os arranjos de emprego se configuram como arranjos baseados em forças do mercado para gerenciar os trabalhadores e englobam outros tipos de relações, como subcontratação, trabalho temporário e contratações de grupos de trabalho (Cappelli, 1995). No caso do *smart working*, as práticas mais comuns costumam ser os horários

flexíveis, tempo parcial de trabalho, semana comprimida, teletrabalho, dentre outros. O quadro 1 apresenta as características de algumas práticas comuns de *smart working*.

QUADRO 1. EXEMPLOS DE PRÁTICAS COMUNS DE *SMART WORKING*

| Termo | Descrição | Funções típicas | Benefícios |
|-------------------|---|--|---|
| Horário Flexível | Os funcionários podem escolher quando trabalhar, desde que cumpram o total de horas diárias, semanais ou mensais esperadas pelo empregador e realizem o trabalho necessário | Prestadores de serviços de atendimento ao cliente e podem variar de funcionários administrativos a equipes de manutenção | <ul style="list-style-type: none"> • Redução dos custos das instalações • Redução da rotatividade de pessoal • Acesso a um mercado de trabalho ampliado |
| Trabalho híbrido | Pode ser definido como um arranjo em que alguns funcionários trabalharão no local, alguns trabalharão fora do local por meio de trabalho remoto e outros terão a liberdade de trabalhar no local em alguns dias e fora do local em outros, com base em circunstâncias, objetivos e preferências pessoais. | <ul style="list-style-type: none"> • Serviços financeiros • Postos administrativos • Atendimento ao cliente • Consultorias | <ul style="list-style-type: none"> • Foco no “como” os profissionais trabalham ao invés de “onde” • Estímulo à motivação através do aumento de autonomia e melhor bem-estar |
| Semana comprimida | Acordo em que as horas de trabalho padrão em tempo integral ainda são trabalhadas, mas são condensadas em menos dias. Na maioria das vezes, isso resulta em uma semana de trabalho de quatro dias, podendo ter variação do arranjo | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhos de manutenção que possam causar interrupções significativas • Equipe de projetos de TI • Funcionários de estilo de vida que gostariam de ter menos | <ul style="list-style-type: none"> • Reduz o tempo total do projeto • Permite alguma flexibilidade à equipe fiel |

| | | | |
|-----------------|--|---|---|
| | dependendo da organização. | intervalos, porém mais longos | |
| Trabalho Remoto | As atividades e funções são realizadas principalmente em casa e normalmente exigem a criação de um espaço de trabalho adequadamente equipado para permitir o contato completo e regular com colegas e clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Profissionais e trabalhadores do conhecimento • Especialistas técnicos • Equipe de vendas | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade para desempenhar tarefas pessoais • Possibilidade de trabalhar de qualquer localização |

A revisão conduzida por Torre e Sarti (2020) revelou que os países que mais têm publicado sobre *smart working* são, respectivamente, a Coreia do Sul, os Estados Unidos e a Itália. Na agenda e perspectivas de pesquisa, constam justamente a necessidade de aprofundar a discussão sobre as mudanças que ele gera nas práticas organizacionais e de gestão e sobre as soluções que melhor se adequam aos novos significados e formas de trabalho (Petrillo et al., 2021; Torre & Sarti, 2020).

O *smart working* tem sido avaliado como um campo privilegiado de interação homem-máquina e um verdadeiro laboratório das transformações espaço-temporais produzidas pela disseminação das tecnologias de informação e comunicação (Demarco & Errichiello, 2021). Conforme essas transformações avançam, e o Brasil não fica de fora deste cenário, é necessário teorizar e testar como essas mudanças trazidas com o *smart working* afetam o modo como o trabalho é feito, as características das práticas organizacionais, como as pessoas se sentem sobre seu trabalho e como suas vidas são afetadas. As questões inseridas no campo da gestão e comportamento, portanto, são vastas.

O trabalho realizado fora dos espaços fornecidos pelo empregador tem sido conhecido sob muitos nomes, tais como trabalho à distância, teletrabalho, trabalho virtual, trabalho remoto e *smart working* (Wang, W., Albert, L., Sun, Q., 2020). O desenvolvimento tecnológico e o avanço das ferramentas comunicacionais foram fatores importantes no surgimento do trabalho à distância, tendo em vista que o fator primário de diferenciação do trabalho comum é o distanciamento físico e esse só se torna possível com o auxílio das tecnologias de informação (Staniec, Kaczorowska-Spychalska e Kalińska-Kula, Szczygiel, 2022).

A discussão sobre os novos arranjos de trabalho não são de hoje. Percebe-se, por exemplo, que a Itália tem uma longa história com o desenvolvimento do trabalho a distância. De acordo com Egorova M., D'Aponte M., Ponomareva D., & Minbaleev A. (2021), o trabalho remoto foi apresentado para as administrações públicas pela lei 191/98 em 1999 e, subsequentemente, em 23 de março de 2000, foi estipulado o "acordo estruturante nacional para a aplicação do teletrabalho às relações de trabalho dos funcionários da administração pública" (tradução própria). Pela lei 81/2017, as disposições do "lavoro agile" (uma forma de emprego assalariado caracterizado pela flexibilidade no que diz respeito ao tempo e local de trabalho e ao uso de dispositivos tecnológicos) (Dagnino, 2020), foram introduzidas ao ordenamento jurídico italiano (Egorova et al., 2021). O *lavoro agile* é considerada uma versão evoluída do teletrabalho, conforme definido pelo Acordo Estrutural Europeu sobre Teletrabalho de 2002 (European Framework Agreement on Telework, 2002). E a partir de 2020, como resultado da crise sanitária do COVID-19, o uso do trabalho remoto se espalhou, estimulando o crescimento no debate sobre as aplicações legislativas às formas de *smart working* e as relações de trabalho (Egorova et al., 2021).

Inicialmente, os empregadores eram relativamente relutantes quanto à implementação do trabalho remoto pela incerteza quanto aos benefícios e a falta de tecnologia adequada para suporte ao novo arranjo (Australian Bureau of Statistics, 2019). Porém, a pandemia do COVID-19 acelerou o processo de digitalização do trabalho e estimulou uma rápida transformação das organizações do trabalho clássico para o trabalho remoto (Wrycza & Maslankowsky, 2020). As condições criadas pelo período pandêmico incentivaram a adoção de tecnologias no gerenciamento do trabalho por uma forma mais flexível, automatizada e interconectada (Molino, Cortese e Ghislieri, 2020). Carroll e Conboy (2020) caracterizam essa rápida e forçada mudança o "big bang" para as organizações.

Paralelamente ao crescimento dos novos arranjos de trabalho a distância, surge uma grande busca por uma definição universal do "smart working" e, dentre as definições mais robustas do conceito, está a caracterização proposta por Clapperton & Vanhoutte (2014), segundo a qual, a ideia de *smart working* pode ser dividida em três Bs, ou seja, os Behaviours ou comportamentos e condutas, os Bytes ou a tecnologia, e os Bricks ou os espaços físicos. A descrição dos comportamentos e condutas (Behaviours) consiste na transformação das expectativas do trabalho, na

organização do esforço por objetivos com prazos determinados e com máxima qualidade esperada, apresentando a ideia de responsabilização do indivíduo e de autonomia na gestão do tempo. Essa ideia de gestão por objetivos claros e com prazos prefixados explicita o distanciamento dos clássicos horários de escritório e evidencia o fornecimento de liberdade e flexibilidade ao funcionário, para que este trabalhe da forma como queira, contanto que cumpra com as entregas e seja comprometido com a qualidade esperada.

Os Bytes descrevem o suporte tecnológico como ferramenta de trabalho, tendo em vista a utilização colaborativa das plataformas digitais para comunicação e compartilhamento de informações. Sobre os espaços físicos (Bricks), Clapperton et al. (2014) discorre sobre como não importa de onde se trabalha desde que haja conforto para a realização do trabalho.

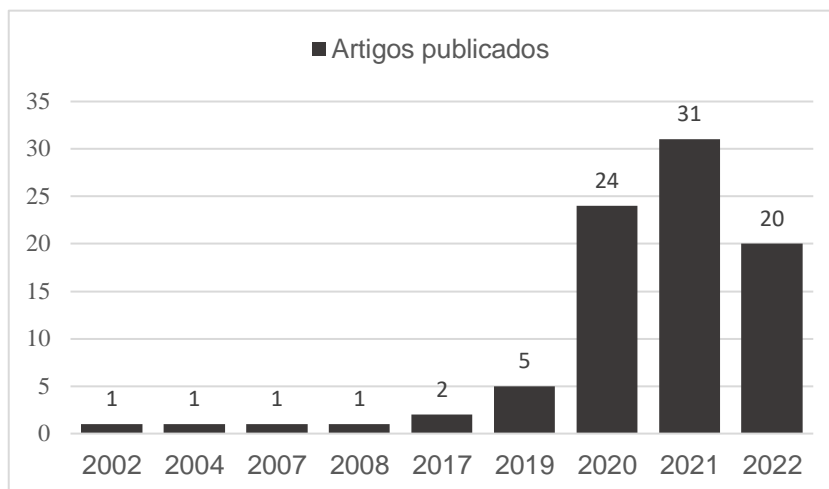
Hartog, Solimene e Tufani (2015) identificaram quatro pilares fundamentais para a construção do conceito de *smart working*. O primeiro pilar descreve a necessidade de revisão da cultura organizacional e dos estilos gerenciais, tendo em vista a transição para o trabalho por objetivos e metas, o qual se difere da organização do trabalho baseada apenas na quantidade de horas trabalhadas, sem conexão obrigatória com a efetividade do esforço durante aquele tempo. Torna-se evidente, portanto, o fornecimento de autonomia ao colaborador, alinhada com a confiança entre os colegas de trabalho. A liderança passa a ser mais flexível e adaptada a agilidade que o trabalho remota demanda. De acordo com Yarlagadda, R., Zheltoukhova, K., Bailey, C., Shantz, A. e Brione, P. (2017), os gestores passam a possuir um senso de orientação que visa estabelecer um forte encaixe entre as pessoas e os valores organizacionais, e possui visão inspiradora e compromisso com os stakeholders para obter os melhores resultados dos funcionários. O segundo pilar de Hartog et al. (2015) descreve o papel da flexibilidade de horários e os locais de trabalho, ao passo que rigidez da clássica visão do trabalho é abandonada, a produtividade é medida através dos objetivos alcançados e da capacidade de resposta às solicitações recebidas. O terceiro pilar descreve a estrutura tecnológica necessária para o desempenho dos funcionários e o quarto pilar é baseado nos espaços físicos, os quais tendem a ser reorganizados para as novas necessidades dos trabalhadores (Markovic & Rossini, 2021).

A análise quanto aos países de origem indica que a Itália é o país mais expressivo, com um total de 61 publicações. Na Tabela 1 são detalhados os achados, que contém os países com os maiores números de publicação, sendo o Brasil o sétimo colocado.

TABELA 1: PAÍSES DE ORIGEM DO TOTAL DE 89 ARTIGOS ENCONTRADOS

| País | Quantidade de artigos publicados | % do total de artigos |
|----------------|----------------------------------|-----------------------|
| Itália | 61 | 69% |
| Coréia do Sul | 7 | 8% |
| Estados Unidos | 6 | 7% |
| Inglaterra | 5 | 6% |
| Alemanha | 4 | 4% |
| China | 4 | 4% |
| Brasil | 3 | 3% |
| Polônia | 3 | 3% |
| Rússia | 3 | 3% |

Quanto ao ano de publicação, a Figura 1 revela que o artigo mais antigo foi publicado em 2002, o que indica que o tema já é abordado nos periódicos científicos há pelo menos quinze anos e teve sua discussão impulsionada especialmente a partir de 2020. Nota-se que de 2019 para 2020, houve um aumento de 79% (de cinco para 24) no número de artigos publicados sobre *smart working* e, de 2020 para 2021, esse número continuou subindo, enfatizando o crescimento do estudo do tema, da necessidade de entendimento das novas formas de trabalho e do reflexo dessa transição repentina na sociedade.

ILUSTRAÇÃO 1: QUANTIDADE DE ARTIGOS PUBLICADOS POR ANO

Das três publicações do Brasil, apenas uma se encaixava no campo da Administração por abordar a análise dos quatro *smarts* da indústria 4.0 (*smart manufacturing*, *smart products and services*, *smart supply chain*, e *smart working*) e discutir acerca das perspectivas futuras sobre cada um deles (Benjamin et al., 2021). No referido artigo, os autores identificaram que o fator menos explorado é justamente o *smart working*, o que reforça ainda a necessidade de estudo e construção literária sobre o tema.

Ainda considerando os 89 artigos encontrados, pode-se perceber na Tabela 2 que a área de pesquisa com o maior número de publicações é a de Ciências Ambientais & Ecologia, com um total de 12 artigos (13,48% do total). Em segundo lugar vêm empatadas as áreas de Saúde Ocupacional com 11 artigos (12,36%) e Economia e Negócios, também com 11 artigos (12,36% do total). Quando analisadas as três áreas com os maiores números de publicações, percebe-se a conexão com a crise sanitária do COVID-19 e a preocupação da comunidade acadêmica em analisar as relações dos *smart working* com toda a cadeia econômica e social, tendo em vista que cada região do mundo teve uma forma de se adaptar à gestão do trabalho e que a crise emergencial da Covid-19 afetou de maneira diferente os arranjos estruturais das populações.

TABELA 2: QUANTIDADES DE ARTIGOS PUBLICADOS POR ÁREA DE PESQUISA

| Área de pesquisa | Quantidade de artigos publicados | % do total de artigos |
|--|----------------------------------|-----------------------|
| Ciências Ambientais & Ecologia | 12 | 13% |
| Economia de Negócios | 11 | 12% |
| Saúde Ocupacional | 11 | 12% |
| Engenharia | 10 | 11% |
| Ciências Tecnológicas e outros tópicos | 8 | 9% |
| Psicologia | 7 | 8% |
| Ciência da Computação | 6 | 7% |
| Serviços da Saúde | 6 | 7% |

Na Itália, por exemplo, viu-se um aumento de 40% no número de trabalhadores remotos e um crescente aumento na quantidade de mulheres trabalhando de casa de 2019 para 2020 (Eurofund, 2020). Para o contexto do Brasil, entretanto, não foram encontradas pesquisas sobre *smart working* que fomentaram a condução de análises como essa. Isso demonstra a necessidade de avanço na literatura brasileira sobre o *smart working* e acompanhamento das mudanças de arranjos de trabalho no mundo.

Sabe-se que a influência do contexto emergencial da pandemia afetou no aceleração da estruturação do tema e da familiarização com os escopos regulatórios, legais e sociais causado pela mudança repentina na vida da sociedade e nos sistemas laborais, mas é notório que, graças à tecnologia portátil, à ubiquidade do uso da internet e à essas mudanças organizacionais (Dagnino, 2020), a população teve de ajustar à um momento de crise mas continuará utilizando dos desenvolvimentos estruturados durante a pandemia. O *smart working* fornece uma série de benefícios aos funcionários, eles desfrutam de mais flexibilidade, pois trabalham de casa e não gastam tempo e recursos se deslocando. Além disso, uma maior flexibilidade no horário de trabalho promove uma melhor gestão de tempo dedicado à outras tarefas (cuidado pessoal, períodos de descanso, estudos) (Dagnino, 2020).

Outra observação relevante a partir da análise dos 89 artigos é que foram encontrados trabalhos publicados em 2002, o que indica que o tema não surgiu atualmente, mas que teve sua discussão impulsionada pela pandemia.

Uma observação interessante a se fazer é a diferença entre os artigos publicados antes do período de pandemia e os que foram construídos durante esse contexto. Vê-se que as publicações posteriores ao início do período pandêmico possuem majoritariamente um cunho descritivo e explicativo sobre o processo de implementação e de transição do arranjo regular de trabalho ao remoto, muitas vezes levando em consideração os dados demográficos de determinada região e apresentando os aspectos mais impactados pela aquela população durante a rápida transição para a vida remota e para o distanciamento social.

Nota-se que nos artigos publicados a partir de 2020, a pandemia do COVID - 19 passa a ser um dos fatores principais nas análises dos pesquisadores, tendo em vista o senso emergencial e incerto que toda a população mundial estava absorvendo naquele momento. Por exemplo, no artigo de Molino et al. (2020) os autores conduziram uma pesquisa para analisar o impacto do uso da tecnologia durante a pandemia do COVID-19 e as consequências do trabalho remoto frente à exposição ao *technostress* (conceito utilizado para explicar o estresse causado pelo uso exacerbado de tecnologia). Resultados confirmaram a relação existente entre a carga de trabalho, conflito na conciliação de família e trabalho e estresse comportamental advindo do isolamento social.

Por sua vez, o estudo de Manuti et al. (2020) exemplifica os benefícios de uma boa gestão de recursos humanos para o processo de adaptação dos funcionários à nova realidade das organizações e para o engajamento organizacional. O estudo foi construído com base em um questionário on-line. Os resultados confirmaram o importante papel desempenhado pelas práticas sustentáveis de GRH tanto para a capitalização de recursos humanos quanto para o desempenho organizacional em uma época de grande incerteza e crise global.

Notam-se também estudos que apresentam os desafios e as lições aprendidas com o *smart working* durante a pandemia Bolisani et al. (2020). Outros analisam as características necessárias para as lideranças no contexto de trabalho remoto Lannota, Meret e Marchetti (2020) ou investigam os custos de bem-estar da população nessa mudança repentina ao trabalho remoto Molino et al. (2020) e, até mesmo, analisam as consequências da transição para o *smart working* por diferentes grupos populacionais, como por exemplo, para mulheres (Campanella, Mazali e De

Vita, 2022) e mães, apresentando desafios de conciliação da maternidade com o trabalho remoto (Logomarsino, Parisi e Rania, 2022).

A leitura dos artigos indicou um grande interesse dos autores na realização de pesquisas empíricas a partir de questionários aplicados a amostras populacionais para verificar o nível de satisfação dos funcionários com os novos arranjos de trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (Petrillo, De Felice e Petrillo, 2021), o senso de pertencimento às organizações (Bednar & Welch, 2019), fatores relacionados ao bem-estar e ao technostress (Capone & Marino, 2021) e aspectos voltados à transição que, majoritariamente, foi realizada de forma emergencial e sem preparação ou apoio prévio.

Nas agendas de pesquisa propostas pelos artigos, foi possível notar uma grande necessidade de aprofundamento nas discussões acerca das mudanças nas práticas organizacionais e nas formas de gestão

O presente estudo, portanto, busca contribuir para o desenvolvimento da literatura científica brasileira acerca dos arranjos flexíveis de trabalho no campo da Administração, explorando aspectos relacionados às práticas em organizações diversas e às percepções de profissionais sobre suas experiências nos arranjos flexíveis.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Participantes

Os participantes da pesquisa foram recrutados através do WhatsApp, por onde foi enviado o link para a realização do questionário com uma explicação prévia do objetivo do estudo, do tempo necessário para completá-lo e do conteúdo que seria abordado na pesquisa. O questionário foi enviado para pessoas que já estão atuando no mercado de trabalho, com perfis profissionais diversos e pertencentes à organizações de diferentes tipos para que houvesse uma investigação mais ampla. Os participantes eram majoritariamente pessoas de Brasília e de São Paulo e estavam em diferentes níveis de carreira, desde Estagiário à Gerente. A amostra foi de conveniência, com base na acessibilidade do pesquisador e obtiveram-se 40 respostas.

3.2 Instrumento e procedimentos

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário on-line com itens abertos e fechados no período de dezembro de 2022 à janeiro de 2023.

Na primeira sessão do questionário, perguntou-se ao participante o seu sexo, o tipo de organização em que trabalha, qual o cargo desempenha, se exerce cargo de chefia ou não e qual o tipo de arranjo atual do seu trabalho (100% presencial, híbrido com dias previamente determinados para ir presencialmente, híbrido com liberdade de escolha de qual dia ir presencialmente e qual trabalhar à distância, e 100% remoto). Além disso, perguntou-se qual sua carga horária semanal e quantas horas por semana em média o participante passa em trabalho remoto em relação à sua carga total. Na segunda sessão, foram apresentados itens fechados para avaliar a percepção de autonomia no trabalho, conforme o questionário validado por Roque (2019). São nove itens que dizem respeito à autonomia no método de trabalho, a autonomia no horário e autonomia de critérios de trabalho. Pediu-se que os participantes indicassem o quanto cada item expressava suas experiências no trabalho atual, utilizando uma escala de concordância em que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente. As perguntas voltada para a análise de autonomia são apresentados no quadro 2 a seguir.

QUADRO 2: PERGUNTAS DIRECIONADAS PARA ANÁLISE DE AUTONOMIA PERCEBIDA PELOS TRABALHADORES

| Perguntas |
|--|
| 1. Tenho liberdade de decidir como realizo o meu trabalho. |
| 2. Tenho controle sobre a sequência com que realizo o meu trabalho. |
| 3. Tenho liberdade de alterar os objetivos do meu trabalho. |
| 4. Tenho liberdade de controlar o que devo alcançar no meu trabalho. |
| 5. Tenho liberdade de escolher os métodos que utilizo para lidar com o meu trabalho. |
| 6. O meu trabalho permite-me alterar a forma como sou avaliado |
| 7. Tenho liberdade de escolher quais procedimentos utilizar no meu trabalho |
| 8. Tenho liberdade para escolher o horário do meu trabalho. |
| 9. Tenho liberdade para decidir quando realizado atividades particulares. |

Por fim, foi apresentada a seguinte questão aberta: como você resumiria sua experiência de trabalho no arranjo atual?

O Apêndice A apresenta o questionário utilizado na coleta de dados.

3.3 Análise de dados

Para análise dos itens socioprofissiográficos e itens fechados, utilizou-se a ferramenta excel para a análises estatísticas descritivas, como o cálculo de médias, frequências, desvios padrões. Para o item aberto sobre experiências de trabalho, foram identificadas as experiências mais relevantes para cada arranjo e as falas foram descritas na apresentação dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Obtiveram-se 40 questionários válidos e 63,4% dos participantes declararam ser do sexo masculino. Além disso, 72,5% dos respondentes afirmaram trabalhar em empresas privadas, 25,0% em organizações públicas e 2,5% em instituições do terceiro setor.

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos respondentes de acordo com o arranjo de trabalho.

TABELA 3: QUANTIDADE DE RESPONDENTES POR TIPO DE ARRANJO DE TRABALHO

| Tipo de arranjo | Número de pessoas | % do total de respondentes |
|--|-------------------|----------------------------|
| 100% Presencial | 11 | 28% |
| Híbrido (com dias previamente determinados para ir presencialmente) | 9 | 23% |
| Híbrido (com liberdade de escolha de qual dia ir presencialmente e qual trabalhar à distância) | 13 | 33% |
| 100% Remoto | 7 | 18% |
| Total | 40 | 100% |

Já pela quantidade de pessoas mapeada por tipo de arranjo observa-se que o arranjo híbrido é predominante quando juntamos os respondentes do formato híbrido com dias predeterminados para ir presencialmente e do híbrido com liberdade de escolha, totalizando 56% dos respondentes. E, quando adicionamos a porcentagem dos participantes da pesquisa que trabalham de forma 100% remota, tem-se 72% do total, o que explicita a predominante adoção dos arranjos flexíveis de trabalho na amostra. Na análise da proporção dos arranjos pelo sexo dos participantes (Tabela 4), observa-se a predominância do formato híbrido tanto para o feminino quanto para o masculino. O formato 100% presencial aparentou ser mais comum entre os respondentes do sexo masculino e o arranjo híbrido com dias previamente determinados para ir presencialmente entre o sexo feminino.

TABELA 4: PARTICIPANTES POR TIPO DE ARRANJO E POR SEXO

| Sexo | Feminino | | Masculino | |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | Número de pessoas | % do total | Número de pessoas | % do total |
| Tipo de arranjo | | | | |
| 100% Presencial | 3 | 20% | 6 | 24% |
| Híbrido (com dias previamente determinados) | 4 | 27% | 5 | 20% |
| Híbrido (com liberdade de escolha) | 6 | 40% | 9 | 36% |
| 100% Remoto | 2 | 13% | 5 | 20% |
| Total | 15 | 100% | 25 | 100% |

Ao analisarmos a porcentagem de horas que os trabalhadores desempenham de casa em referência à carga total de horas semanais (tabela 3), percebe-se que os trabalhadores que atuam no formato híbrido com liberdade de escolha possuem uma média maior de horas totais trabalhadas e escolhem por atuar de forma remota 60% do total das horas semanais, enquanto os participantes que possuem dias predeterminados para ir presencialmente passam aproximadamente 50% do total da carga horária semanal no formato remoto, 11% a menos.

Para calcular a média de horas foram retirados os estagiários pela variação na carga horária referente a cada empresa. Portanto, na Tabela 5 é apresentada a carga horária semanal, explicitando a média de horas desempenhadas em formato remoto e a porcentagem que essa média representa do total para todos os cargos, exceto os estagiários, que tiveram seus dados apresentados separadamente na Tabela 5.

TABELA 5: QUANTIDADE DE HORAS TRABALHADAS EM FORMATO REMOTO EM RELAÇÃO À CARGA HORÁRIA TOTAL SEMANAL – CARGOS EFETIVOS

| Tipo de arranjo | Média horas totais semanais | Média horas em formato remoto | % em formato remoto em relação ao total |
|---|-----------------------------|-------------------------------|---|
| 100% Presencial | 44 | 0 | 0% |
| Híbrido (com dias previamente determinados) | 40 | 20 | 49% |
| Híbrido (com liberdade de escolha) | 40 | 28 | 60% |
| 100% Remoto | 47 | 40 | 100% |

TABELA 6: QUANTIDADE DE HORAS TRABALHADAS EM FORMATO REMOTO EM RELAÇÃO À CARGA HORÁRIA TOTAL SEMANAL - ESTAGIÁRIOS

| Tipo de arranjo | Média horas totais semanais | Média horas em formato remoto | % em formato remoto em relação ao total |
|---|-----------------------------|-------------------------------|---|
| 100% Presencial | 20 | 0 | 0% |
| Híbrido (com dias previamente determinados) | 37 | 8 | 33% |
| Híbrido (com liberdade de escolha) | 18 | 6 | 95% |
| 100% Remoto | 30 | 30 | 100% |

Seguindo para as percepções sobre autonomia no trabalho nos arranjos flexíveis (híbrido e 100% remoto), verifica-se que a pontuação média geral dos trabalhadores de formato híbrido com liberdade de escolha nos dias que preferem trabalhar de casa tende a ser mais elevada do que os trabalhadores em outros arranjos (Tabela 7).

TABELA 7: PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE AUTONOMIA EM CADA TIPO DE ARRANJO FLEXÍVEL

| Tipo de arranjo | Pontuação geral | Pontuação específica para cada pergunta | | | | | | | | | |
|---|-----------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Híbrido (com dias previamente determinados) | 3,2 | 3,9 | 4,4 | 2,2 | 2,9 | 4,1 | 2,3 | 2,4 | 3,1 | 3,6 | |
| Híbrido (com liberdade de escolha) | 3,7 | 4,6 | 3,9 | 2,8 | 3,5 | 4 | 2,6 | 3,8 | 3,9 | 4,3 | |
| 100% Remoto | 3,4 | 3,9 | 3,7 | 2,6 | 3,1 | 3,7 | 2,9 | 3,9 | 2,6 | 4,0 | |

Embora não tenha sido possível testar estatisticamente a presença de diferenças significativas entre os grupos, dadas as características e composição da amostra, observa-se que os participantes que trabalham no formato híbrido alegaram ter maior autonomia para decidir como realizam o trabalho (pergunta 1), qual a sequência de realização do trabalho (pergunta 2), além de possuírem mais liberdade na escolha nos métodos utilizados (pergunta 5) e sobre o horário que o realizarão (pergunta 8). Já os respondentes que atuam no formato 100% remoto alegaram possuir mais autonomia para alterar os objetivos do trabalho (pergunta 3) e controlar o que deve ser alcançado (pergunta 4), além de perceberem que o trabalho lhes permitem alterar a forma como são avaliados (pergunta 6) e proporcionam mais

flexibilidade na escolha de quando realizarão atividades pessoais (pergunta 9). Os participantes desse formato também alegaram ter mais autonomia para escolher quais procedimentos serão utilizados para trabalharem (pergunta 7).

Em relação às experiências apresentadas pelos trabalhadores de cada tipo de arranjo, as respostas a seguir exemplificam as experiências de trabalho dos participantes do formato 100% remoto:

Acho uma experiência excelente, visto que tenho maior disposição a trabalho, considerando o fato que não gasto horas em deslocamento. Tenho uma certa flexibilidade de horário de trabalho, o que facilita a resolução de problemas particulares. (Participante 29, empresa privada)

Percebe-se que a participante afirma o benefício da flexibilidade de horário e o associa à economia de tempo que seria gasto em deslocamento, além da facilidade de resolução de atividades pessoais. Além disso, foram mencionadas outras experiências positivas para esse tipo de arranjo:

A experiência é fantástica, me proporciona uma melhor qualidade de vida. (Participante 30, empresa privada).

Muito mais qualidade de vida no arranjo remoto. (Participante 36, empresa privada).

As respostas acima corroboram a ideia de que o *smart working* contribui para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores (Petrillo, De Felice e Petrillo, 2021). Entretanto, foram apontados pontos negativos do trabalho remoto que confirmam o impacto no aspecto social do trabalho citado por Petrillo, De Felice e Petrillo (2021), como o exemplo da resposta a seguir:

Como ponto negativo, sinto que os profissionais não ficam tão próximos e íntimos como em um modelo híbrido ou presencial, principalmente para profissionais menos experientes que precisam de um acompanhamento maior, sinto que o modelo remoto exige uma carga horária alta de reuniões para alinhamento e acompanhamento das atividades. (Participante 29, empresa privada).

Para as respostas dos participantes do formato híbrido com liberdade de escolha de qual dia ir presencial, foram mencionados também os benefícios do *smart working* na flexibilidade de adequação das atividades pessoais aos horários de trabalho, além de adicionarem opiniões positivas quanto à possibilidade de escolher o dia de ir ao escritório como forma de manutenção das relações sociais entre os colaboradores e da cultura organizacional das companhias. Observam-se os fatores citados acima na resposta a seguir:

Gosto muito da possibilidade de escolha entre os dias que vou ou não para o escritório. O trânsito de SP é muito desgastante e eu ficava muito irritada em ter que perder de 2h a 3h diárias no trânsito, mas sinto que me cobro mais e trabalho mais no remoto do que no presencial. Faço menos pausas durante o dia e acabo prolongando minha jornada na maior parte dos dias (o que não fazia quando trabalhava 100% presencial). Também acho que a rotina do dia a dia no escritório é uma melhor forma de conhecer e lidar com as pessoas e com a cultura do seu ambiente de trabalho. (Participante 10, empresa privada)

A colaboradora também cita o aumento de autocobrança e da carga horária trabalhada no formato remoto, o que corrobora com Petrillo et al. (2021) que,

ao realizar uma pesquisa com uma amostra da população italiana, identificou que o trabalho à distância afeta na separação clara do trabalho com a vida pessoal, levando ao aumento da carga horária e da preocupação com o auto desempenho.

Entretanto, foram mencionados pelos participantes que atuam no formato híbrido os ganhos de qualidade de vida e produtividade, tendo em vista a liberdade de decisão de onde trabalhar e poder ir ao escritório para atividades específicas.

O trabalho híbrido me traz liberdade para escolher quais atividades posso desempenhar em casa ou no escritório, isso traz grande produtividade. (Participante 6, empresa privada).

Para mim, o trabalho remoto é a melhor das opções. Não descarto a possibilidade de ir alguns dias ao escritório para atividades específicas. Mas, trabalhar remotamente oferece um ganho maior de qualidade e produtividade. (Participante 26, empresa privada).

Nota-se que os respondentes que atuam no formato híbrido com dias previamente estabelecidos para ir ao escritório também tiveram uma percepção positiva do arranjo flexível. Por mais que haja dias definidos para comparecer presencialmente, alegou-se que ter a possibilidade de trabalhar de casa, mesmo que não todos os dias, proporciona mais flexibilidade, menos perda de tempo com deslocamento e, conseqüentemente, uma melhoria na qualidade de vida dos funcionários. Como é o exemplo mencionado a seguir:

A experiência é proveitosa. A maior parte do trabalho em sistema remoto permite flexibilização de horários e menor perda de tempo com deslocamento. Isso enseja uma melhor qualidade de vida. (Participante 37, organização pública.)

É possível supor que práticas de *smart working* podem potencializar tanto a qualidade de vida quanto a produtividade dos profissionais. Uma exemplificação disso é a prevalecte menção sobre os benefícios da autonomia para o trabalhador por Hartog et al. (2015), que representa a necessidade de controlar a própria vida e compõe o desenvolvimento da autodeterminação. Além disso, a possibilidade de conciliação da vida pessoal com o trabalho proporciona um *work-life balance* positivo e influencia o bem-estar dos trabalhadores (Hartog et al., 2015). O termo *work-life balance* pode ser entendido como o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, o que significa ter tempo e energia para se dedicar à carreira e manter seus projetos pessoais, sua atenção à família e sua disponibilidade para lazer e vida social.

Outra observação relevante é sobre as menções de que, por mais que o trabalho remoto traga benefícios, faz-se necessária a interação social e o estreitamento das relações de trabalho, o que suporta a ideia de que os encontros presenciais são ainda essenciais e que o formato híbrido pode, portanto, continuar como o arranjo mais adequado para o atendimento de todas as necessidades dos funcionários. Esses achados corroboram as conclusões de diversas pesquisas realizadas com trabalhadores de diferentes organizações, como, por exemplo, o estudo realizado pela consultoria PwC em 2021 com 1333 pessoas que demonstrou que mais da metade dos trabalhadores preferem trabalhar de forma remota ao menos 3 dias na semana. Entretanto, a pesquisa mostrou que o encontro presencial é importante para a manutenção da cultura da empresa e 88% dos participantes alegaram que, para manter uma forte cultura organizacional, seria essencial estar no escritório ao menos uma vez na semana. Além disso, trabalhadores menos experientes (0-5 anos de experiência) preferem trabalhar mais presencialmente para absorver mais conhecimento e ter mais interação com seu time (PwC, 2021)

4. CONCLUSÕES

Os resultados obtidos no presente estudo sugerem que o formato híbrido tende a atender as expectativas dos colaboradores por ampliar ainda mais a qualidade de vida e a percepção de autonomia. Isso pode ser justificado pela integração do trabalho remoto, que proporciona mais liberdade para realização de tarefas pessoais, menos tempo gasto com deslocamento e mais qualidade de vida, com a possibilidade de atuação presencial para reforço das relações sociais pela interação com os demais colaboradores e facilitação da comunicação e do aprendizado, e pela manutenção da cultura organizacional da companhia.

Vale ressaltar que os empregadores terão que reconhecer que as necessidades e desejos da força de trabalho mudaram devido à pandemia. Eles precisam entender as preocupações de seus funcionários e trabalhar com eles para criar políticas e abordagens. Pela análise da literatura científica sobre o *smart working* e pela aplicação do questionário verificou-se que os arranjos flexíveis proporcionam diversos benefícios aos trabalhadores, mas que ainda existem delimitações a serem feitas para que todas as partes envolvidas estejam cientes das condições do trabalho e de acordo com as características de cada arranjo. Para que seja mantida a qualidade da entrega, o sucesso da implementação do *smart working* a satisfação entre empregador e empregado, vê-se que a confiança deve ser a base da estrutura, tendo em vista que o formato remoto diminui o controle contínuo dos empregadores e aumenta a construção de autonomia e responsabilidade do empregado.

Acredita-se que mais que o formato em si, como híbrido ou totalmente remoto, é importante considerar a dinâmica das práticas gerenciais adotadas e as formas de organização das atividades. Percebe-se também que, cada vez mais, a população buscará no mercado de trabalho a oferta de diferentes arranjos e que, para cada tipo de organização, terá um formato mais adequado. Os arranjos flexíveis estão modificando a modelagem do mercado de trabalho e empresas de diferentes setores, com o auxílio de novas tecnologias e remodelação do espaço físico, ajustarão políticas e diretrizes organizacionais para atender a demanda dos profissionais e se adequarem às expectativas dos novos talentos de trabalharem em ambientes que proporcionam mais autonomia e liberdade.

A dependência da mobilização dos participantes da pesquisa limitou a abrangência do estudo, tendo em vista que quanto maior a amostra participante, maior o alcance e a profundidade das análises. A amostra, por ter sido por conveniência e acessibilidade, limitou a representatividade e não permitiu a realização de generalizações e inferências mais detalhadas. O estudo exploratório teve como objetivo apresentar fatores que poderão ser aprofundados por outras futuras pesquisas. Além disso, não foi possível estabelecer nexos causais e correlações entre os critérios analisados e as variáveis selecionadas, realizando-se, portanto, apenas suposições descritivas com as limitações das informações coletadas.

Recomenda-se, portanto, a realização de estudos que contabilizem dados de amostras mais representativas para que possa ser possível construir análises detalhadas e que abranjam uma escala de trabalhadores mais extensiva. Acredita-se que, quanto maior a participação de funcionários de diferentes tipos de organização e que atuam em diferentes tipos de arranjos de trabalho, maior a possibilidade de mapear os principais tipos de arranjos adotados atualmente, quais as principais características desses arranjos, como eles afetam de fato a saúde e o bem-estar dos funcionários e qual o nível de autonomia e satisfação percebido pelos trabalhadores. Esse tipo de estudo contribuirá com as práticas gerenciais de todo o tipo de empresa, guiando os líderes e contribuindo para a estruturação do mercado de trabalho do futuro.

REFERÊNCIAS

7 mudanças na forma de trabalhar que a pandemia trouxe (ou vai trazer). (2021, June 20). InfoMoney. <https://www.infomoney.com.br/carreira/7-mudancas-na-forma-de-trabalhar-que-a-pandemia-trouxe-ou-vai-trazer/>

Ahmed, M. Z., Ahmed, O., Aibao, Z., Hanbin, S., Siyu, L., & Ahmad, A. (2020). Epidemic of COVID-19 in China and associated Psychological Problems. *Asian journal of psychiatry*, 51, 102092. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102092>

Albano, R., Parisi, T., & Tirabeni, L. (2019). Gli smart workers tra solitudine e collaborazione. *Cambio. Rivista Sulle Trasformazioni Sociali*, 9(17). <https://doi.org/10.13128/cambio-24960>

Bailey, Catherine & Shantz, Amanda & Brione, Patrick & Yarlagaadda, Ramya & Zheltoukhova, Ksenia. (2017). Purposeful work: what is it, what causes it, and does it matter?.

Bednar, P.M., Welch, C. Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems. *Inf Syst Front* 22, 281–298 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09921-1>

Bell, D. M., & World Health Organization Working Group on International and Community Transmission of SARS (2004). Public health interventions and SARS spread, 2003. *Emerging infectious diseases*, 10(11), 1900–1906. <https://doi.org/10.3201/eid1011.040729>

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. & Hansen, J. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1) 458-476. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>

Boorsma, B., and Mitchell, S. (2011). *Work-Life Innovation, Smart Work. A Paradigm Shift Transforming: How, Where, and When Work Gets Done*. San Jose, CA: Cisco Internet Business Solutions Group.

Artigos | CSP - Cadernos de Saúde Pública. (n.d.). Cadernos.ensp.fiocruz.br. Retrieved March 24, 2023, from <http://cadernos.ensp.fiocruz.br/csp/artigo/1183/midas-de-distanciamento-social-para-o-enfrentamento-da-covid-19-no-brasil-caracterizacao-e-analise-epidemiologica-por-estado#C5>

Cappelli, P. (1995). Rethinking employment. *British Journal of Industrial Relations*, 33(4), 563-602. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1995.tb00456>.

Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Bertulfo, D. J., & Manaois, J. O. (2021). Work-life balance crafting during COVID-19: Exploring strategies of telecommuting employees in the Philippines. *Community, Work & Family*, 1–20, pre-publication issue. <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1956880>.

Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases (9th ed.). *Asian Social Science*. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>

Clapperton, G. e Vanhoutte, P. (2014) Il Manifesto dello Smarter Working. Milano, IT: Libri Este.

Decreto No 17297 DE 17/03/2020 - Municipal - Belo Horizonte - LegisWeb. (n.d.). www.legisweb.com.br. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=391108>

Emanuele, D. (2020). "Working Anytime, Anywhere" and Working Time Provisions. Insights from the Italian Regulation of Smart Working and the Right to Disconnect (9th ed.). *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120784>

Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>

Egorova M., D'Aponte M., Ponomareva D., & Minbaleev A. (2021). The Impact of Digitalization on the Enterprise System: Russia and Italy and the Discipline of Smart Working Between Constraints and Opportunities. *LeXonomica*, 13(2), 151-166. <https://doi.org/10.18690/lexonomica.13.2.151-166.2021>

Fong, M. W., Gao, H., Wong, J. Y., Xiao, J., Shiu, E. Y. C., Ryu, S., & Cowling, B. J. (2020). Nonpharmaceutical Measures for Pandemic Influenza in Nonhealthcare Settings-Social Distancing Measures. *Emerging infectious diseases*, 26(5), 976–984. <https://doi.org/10.3201/eid2605.190995>

Garcia, Leila Posenato, & Duarte, Elisete. (2020). Intervenções não farmacológicas para o enfrentamento à epidemia da COVID-19 no Brasil. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 29(2), e2020222. Epub 03 de abril de 2020. <https://dx.doi.org/10.5123/s1679-49742020000200009>

García-Álvarez, L., Fuente-Tomás, L., Sáiz, P. A., García-Portilla, M. P., & Bobes, J. (2020). Will changes in alcohol and tobacco use be seen during the COVID-19 lockdown?. ¿Se observarán cambios en el consumo de alcohol y tabaco durante el confinamiento por COVID-19?. *Adicciones*, 32(2), 85–89. <https://doi.org/10.20882/adicciones.1546>

Hartog, K.L, Solimene, A., Tufani, A. (2015). *The Smart Working Book: L'età del Lavoro Agile è arrivata*. IT: Seedble.

Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in psychology*, 11, 556933. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. 4th edition. (2020, May 27). [Www.ilo.org](http://www.ilo.org). https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_745963/lang--en/index.htm

Kelly, J. (n.d.). Survey Asks Employees At Top U.S. Companies If They'd Give Up \$30,000 To Work From Home: The Answers May Surprise You. *Forbes*. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/05/21/survey-asks-employees-at-top-us-companies-if-theyd-give-up-30000-to-work-from-home-the-answers-may-surprise-you/?sh=7c471296330f>

de Lucas Ancillo, A., del Val Núñez, M. T., & Gavrilá, S. G. (2020). Workplace change within the COVID-19 context: A grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2297–2231. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1862689>.

Mais tecnologia, mais desigualdade: como a pandemia mudará o mercado de trabalho. (n.d.). CNN Brasil. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mais-tecnologia-mais-desigualdade-como-a-pandemia-mudara-o-mercado-de-trabalho>

Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., et al. (2020). “Everything Will Be Fine”: A Study on the Relationship between Employees’ Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability*, 12(23), 10216. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su122310216>

Marino, L., & Capone, V. (2021). Smart Working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1516–1536. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/ejihpe11040108>

Markovic, E., & Rossini, C. d. O. (2021). Smart working e as novas tendências no mundo do trabalho: um estudo de caso binacional (12 (1)th ed.). *Revista Brasileira de Administração Científica*. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0008>

Mazzucchelli, S. (2017). Flexibility and work-family balance: A win-win solution for companies? The case of Italy. *International Review of Sociology-Revue Internationale De Sociologie*, 27(3), 436–456. <https://doi.org/10.1080/03906701.2017.1377411>

Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2020). The Promotion of Technology Acceptance and Work Engagement in Industry 4.0: From Personal Resources to Information and Training. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2438. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17072438>

Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., et al. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote

Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su12155911>

Neder, V. (2021, 31 de dezembro). No Brasil, home office se torna realidade para poucos: Adoção do trabalho remoto só ‘pegou’ em São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro, aponta pesquisa. O Estado de S. Paulo. Recuperado de [No Brasil, home office se torna realidade para poucos - Economia - Estadão \(estadao.com.br\)](http://www.estadao.com.br)

O futuro do trabalho pós-COVID-19 | McKinsey. (n.d.). [Www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com). Retrieved March 24, 2023, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19/pt-BR>

Petrillo, A.; De Felice, F. e Petrillo, L. (2021). Digital divide, skills and perceptions on smart working in Italy: from necessity to opportunity. *Procedia Computer Science*, 180, 913–921.

Putri, A., & Amran, A. (2021). Employees’ work-life balance reviewed from work from home aspect during COVID-19 pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30–34. PWC. (2021, January 12). It’s time to reimagine where and how work will get done. PWC. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>.

Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de .. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(Dados, 2011 54(1)), 207–233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>

Qualls, N., Levitt, A., Kanade, N., Wright-Jegede, N., Dopson, S., Biggerstaff, M., Reed, C., Uzicanin, A., Levitt, A., Dopson, S., Frank, M., Holloway, R., Koonin, L., Rasmussen, S., Redd, S., de la Motte Hurst, C., Kanade, N., Qualls, N., Rainey, J., & Uzicanin, A. (2017). Community Mitigation Guidelines to Prevent Pandemic Influenza — United States, 2017. *MMWR. Recommendations and Reports*, 66(1), 1–34. <https://doi.org/10.15585/mmwr.rr6601a1>

[Spreitzer, G. M.; Cameron, L. & Garrett, L. \(2017\). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. Annual Review of Organizational](#)

Psychology and Organizational Behavior, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>

Staniec, I., Kaczorowska-Spychalska, D., Kalinska-Kula, M., Szczygiel, N. (2022) Study of Emotional Effects of Digitalised Work: The Case of Higher Education in the Sustainable Development. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 576. <https://doi.org/10.3390/ijerph190105>

Trabalhar em “home office” é o sonho de 49% dos brasileiros. (n.d.). Valor Investe. Retrieved March 24, 2023, from <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/01/06/trabalhar-em-home-office-e-o-sonho-de-49percent-dos-brasileiros.ghtml>

Vyas, L. (2022, January 20). Validate User. *Academic.oup.com*. <https://academic.oup.com/policyandsociety/article/41/1/155/6512154>

Wang, W., Albert, L., and Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Empl. Relat. Int. J.* 42, 609–625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>

Wrycza, S., & Maslankowski, J. (2020). Social Media Users’ Opinions on Remote Work during the COVID-19 Pandemic. *Thematic and Sentiment Analysis (37th ed.)*. Information Systems Management. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820631>

Williamson, S, Colley, L, Hanna-Osborne, S. Will working from home become the ‘new normal’ in the public sector? *Aust J Publ Admin.* 2020; 79: 601– 607. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12444>

Wong, H. K. A., & Cheung, J. (2020). Survey findings on working from home under COVID-19. Lingnan University. https://www.ln.edu.hk/f/upload/48728/Survey%20findings%20on%20Work%20From%20Home_Eng.pdf.

Wong, M. M. L., Lau, K. H., & Chan, C. W. F. (2021). The impacts and success factors of a work-from-home service-learning internship during COVID-19. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 284–301. <https://doi.org/10.1108/JWAM-01-2021->

0003

World Health Organization. (2022). Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. World Health Organization. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

Yarlagadda, R., Zheltoukhova, K., Bailey, C., Shantz, A., and Brione, P. (2017). Purposeful Leadership: What is It, What Causes It, and Does it Matter? Discussion Paper. London: CIPD.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS

Seção 1 de 3

Experiências de Trabalho no Período Pós-Pandemia

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre **experiências atuais de trabalho nas organizações que adotam arranjos presencial e remoto/híbrido**. O objetivo da pesquisa consiste em levantar as opiniões dos trabalhadores sobre essas experiências de trabalho e faz parte da monografia de fim de curso da aluna de graduação em Administração da Universidade de Brasília, Kássia Tiba.

O tempo de resposta ao questionário leva aproximadamente **10 minutos**. Serão tomados todos os cuidados com questões éticas referentes à sua participação na pesquisa e divulgação de resultados. Em primeiro lugar, sua participação é voluntária e você poderá interrompê-la a qualquer momento. **Você não terá seu nome e dados divulgados. Os dados e resultados serão tratados de forma agrupada para fins de pesquisa.**

Lembre-se, é muito importante:

- Responda de maneira sincera às afirmativas;
- Responda a todos os itens;
- A pesquisa não produzirá qualquer risco para as suas atividades de trabalho.

Você pode contactar a pesquisadora a qualquer momento: tibakassia@gmail.com

Você aceita participar da pesquisa? *

1. Sim
2. Não

Seção 2 de 3

Informações Gerais



Descrição (opcional)

Qual o seu sexo? *

1. Feminino
2. Masculino
3. Prefiro não dizer

Qual o tipo de organização em que você trabalha? *

1. Pública
2. Privada
3. 3º Setor

Qual é o seu cargo? *

Texto de resposta curta

.....

Exerce cargo de chefia?

1. Sim
2. Não

Qual o tipo de arranjo atual do seu trabalho? *

1. 100% Presencial
2. Híbrido (com dias previamente determinados para ir presencialmente)
3. Híbrido (com liberdade de escolha de qual dia ir presencialmente e qual trabalhar à distância)
4. 100% Remoto

Qual a sua carga horária de trabalho semanal? (responder em horas)

Texto de resposta curta

Da sua carga horária total, quantas horas por semana em média você passa em trabalho remoto?
(responder em horas)

Texto de resposta curta

Seção 3 de 3

Informações específicas



Utilizando uma escala de concordância em que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, indique o quanto cada item expressa suas experiências no seu trabalho atual.

Tenho liberdade de decidir como realizo o meu trabalho. *

1. 0

2. 1

3. 2

4. 3

5. 4

6. 5

Tenho controle sobre a sequência com que realizo o meu trabalho.

1. 0

2. 1

3. 2

4. 3

5. 4

6. 5

Tenho liberdade de alterar os objetivos do meu trabalho.

1. 0

2. 1

3. 2

4. 3

5. 4

6. 5

:::

Tenho liberdade de controlar o que devo alcançar no meu trabalho.

1. 0

2. 1

3. 2

4. 3

5. 4

6. 5

Tenho liberdade de escolher os métodos que utilizo para lidar com o meu trabalho.

1. 0

2. 1

3. 2

4. 3

5. 4

6. 5

O meu trabalho permite-me alterar a forma como sou avaliado

1. 0

2. 1

3. 2

4. 3

5. 4

6. 5

Tenho liberdade de escolher quais procedimentos utilizar no meu trabalho

1. 0

2. 1

3. 2

4. 3

5. 4

6. 5

Tenho liberdade para escolher o horário do meu trabalho.

1. 0

2. 1

3. 2

4. 3

5. 4

6. 5

Tenho liberdade para decidir quando realizado atividades particulares.

1. 0

2. 1

3. 2

4. 3

5. 4

6. 5

Como você resumiria sua experiência de trabalho no arranjo atual (remoto, híbrido ou presencial)?

Texto de resposta longa
