

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

MARIANA FERREIRA VIANA

**Autoavaliação de desempenho em função da modalidade
de trabalho (presencial, híbrida ou home office):
percepções de trabalhadores brasileiros**

Brasília – DF

2023

MARIANA FERREIRA VIANA

**Autoavaliação de desempenho em função da modalidade
de trabalho (presencial, híbrida ou home office):
percepções de trabalhadores brasileiros**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco Antonio Coelho Junior

Brasília – DF

2023

**Autoavaliação de desempenho em função da modalidade
de trabalho (presencial, híbrida ou home office):
percepções de trabalhadores brasileiros**

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

MARIANA FERREIRA VIANA

Dr. Francisco Antonio Coelho
Junior Professor-Orientador

Dra. Juliana Costa Mota
Professora-Examinadora

Mestre Renata Avancini Tonini
Professora-Examinadora

Brasília, 15 de dezembro de 2023

AGRADECIMENTOS

A minha profunda gratidão aos meus pais, cuja motivação, suporte e esforços foram fundamentais para que eu pudesse desfrutar da melhor educação e criação possível. Um agradecimento especial à minha mãe, Márcia, fonte inesgotável de dedicação e força. Às minhas amigas, cuja presença, conselhos e apoio foram inestimáveis ao longo desse percurso. Ao meu namorado, pela constante motivação e apoio em todas as etapas. Expresso meu reconhecimento ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior, pelas valiosas contribuições ao longo do desenvolvimento da pesquisa. A todos que dedicaram tempo para participar da pesquisa, meu sincero agradecimento; suas contribuições foram essenciais para a concretização deste trabalho.

Resumo

Em tempos de pandemia da COVID-19, a forma como se trabalha passou a ter uma nova configuração, a integração do home office foi necessária no cotidiano dos brasileiros. Isto posto, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar se a modalidade de trabalho (presencial, home office ou híbrido) influencia o desempenho profissional segundo a autoavaliação de trabalhadores brasileiros. A coleta de dados efetivou-se por meio da aplicação de questionário totalmente estruturado, através do Googleforms, contando com aplicação da Escala de Desempenho Humano no Trabalho. Realizou-se a pesquisa junto a uma amostra por conveniência, composta por 137 trabalhadores, sendo que 85 participantes atuam na modalidade presencial, 19 na modalidade home office e 33 na modalidade híbrida. Quanto aos participantes, mais da metade eram do sexo feminino (59,6%), enquanto 40,4% eram do masculino. Os dados foram categorizados como auxílio do programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), e analisados por meio de dados descritivos (médias, desvios padrões e coeficientes de variação), frequência e cálculo de escores fatoriais. Foi utilizado o Teste exato de Fisher para a comparação entre a modalidade de trabalho e as variáveis sociodemográficas, ademais, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis, para analisar os 27 itens referentes ao desempenho no trabalho. Ao final, foram apresentadas as limitações do estudo, assim como sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Desempenho profissional. Modalidade de trabalho. Autoavaliação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Formulação do problema.....	9
1.2 Objetivo Geral.....	10
1.3 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificativa.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Modalidade presencial.....	13
2.2 Modalidade Home Office.....	14
2.3 Modalidade híbrida.....	17
2.4 Desempenho profissional.....	19
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	23
3.2 Caracterização da amostra.....	24
3.3 População e amostra.....	24
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
4.1 Resultados descritivos da escala de Avaliação de Desempenho.....	28
4.2 Análise das frequências.....	32
4.3 Análise qualitativa.....	37
4.4 Comparação entre a modalidade de trabalho e as variáveis sociodemográficas.....	40
4.5 Teste Kruskal-Wallis.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
6. REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A – Pesquisa sobre autoavaliação de desempenho em função da modalidade de trabalho (presencial, híbrida ou home office).....	53
APÊNDICE B – Tabela com os resultados do teste de Kruskal-Wallis.....	61

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, permeada por transformações sociais, tecnológicas e econômicas, as organizações e os profissionais encontram-se cada vez mais diante de desafios emergentes, cujo impacto direto se reflete na dinâmica laboral. Dentro desse contexto desafiador, destaca-se o notável crescimento na adoção de diferentes modalidades de trabalho, configurando-se como um fenômeno de grande relevância. Diversas evoluções tecnológicas e informacionais, como o desenvolvimento e o uso frequente da internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

A pandemia da COVID-19 teve início em dezembro de 2019 e chegou ao Brasil no início de 2020. O Ministério da Saúde adotou diversas medidas para combater o vírus, incluindo o distanciamento social. Como resultado dessa medida sanitária, muitas empresas suspenderam parcial ou totalmente suas atividades presenciais (DAMASCENO, 2022). De acordo com uma pesquisa realizada em abril de 2020 pela Fundação Instituto de Administração, o teletrabalho foi adotado por 46,00% das empresas brasileiras como estratégia durante a pandemia da COVID-19 (AGÊNCIA BRASIL, 2020). Grande parte da estrutura do trabalho teve que ser ajustada para atender às exigências do teletrabalho compulsório durante a pandemia.

A modalidade de trabalho presencial tem desempenhado um papel crucial nas dinâmicas laborais ao longo do tempo. Essa abordagem implica a presença física de funcionários em locais designados pelas organizações, como escritórios ou espaços específicos de produção. Proporciona oportunidades únicas para a troca de ideias, reflexões e a construção de relacionamentos profissionais sólidos. A proximidade física facilita a resolução imediata de problemas, estimula a criatividade e fortalece o senso de pertencimento à equipe. Contudo, é importante ponderar que o trabalho presencial também pode apresentar desafios, como deslocamentos diários, custos associados à infraestrutura física e uma menor flexibilidade de horários. (SANTOS, 2023).

O trabalho presencial continua a ser uma abordagem significativa e eficaz para muitas organizações. No entanto, num mundo em constante evolução, é crucial considerar as mudanças nas dinâmicas de trabalho e explorar abordagens flexíveis que possam se adaptar às diversas necessidades e contextos dos profissionais, modalidades como o trabalho híbrido (combinando períodos presenciais e remotos) e o home office surgem como alternativas relevantes para essas necessidades.

O trabalho híbrido, definido como a combinação de atividades realizadas tanto no local físico da empresa quanto em ambientes externos, oferece flexibilidade para que os funcionários desempenhem suas funções de acordo com suas necessidades individuais (MACÊDO, 2021). Além de satisfazer as necessidades dos trabalhadores, esta abordagem oferece às empresas a oportunidade de melhorar a utilização de recursos, podendo resultar em melhorias na produtividade, satisfação e retenção dos funcionários. No contexto brasileiro, o trabalho híbrido é predominante nas áreas administrativas e em profissões de Tecnologia da Informação (ZYLBERSTAJN, 2022). Com as transformações nas demandas e expectativas tanto dos trabalhadores quanto das empresas, o trabalho híbrido emerge como uma tendência global que concilia as preferências individuais dos funcionários com as necessidades corporativas.

Em relação ao Home Office, inúmeros estudos têm procurado avaliar as repercussões da adoção do trabalho remoto em diversas áreas. Desde os anos 2000, havia a expectativa de que o teletrabalho pudesse ampliar o engajamento das pessoas em suas comunidades (impacto social), reduzir o consumo de energia, o tráfego e a poluição nas cidades (impacto ambiental), proporcionar diversificação organizacional e laboral, além de fomentar o crescimento em setores específicos da economia (impacto econômico). Entretanto, sempre existiu a preocupação latente acerca dos impactos psicológicos nos teletrabalhadores, decorrentes da impessoalidade e do baixo envolvimento percebido no trabalho (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a relação entre a modalidade de trabalho e o desempenho dos profissionais. Por meio de uma abordagem empírica, foram adquiridos dados de indivíduos engajados em diversos tipos de contratos laborais e que operam em configurações distintas, como o modelo híbrido (combinando trabalho presencial e remoto), trabalho exclusivamente presencial ou exclusivamente em regime de home office. Isso permitirá uma

compreensão mais aprofundada dos impactos dessas modalidades no desempenho profissional.

Com base nas informações transmitidas, espera-se contribuir para a compreensão da produtividade dos trabalhadores em diferentes modalidades de trabalho, oferecendo insights relevantes para empresas e profissionais na gestão do desempenho.

1.1 Formulação do problema

Abbad et al. (2019) ao comparar a opinião de teletrabalhadores com trabalhadores presenciais no Judiciário e no Executivo, identificaram que profissionais em home office apresentam menor autonomia para decisões, no entanto, também aponta para ganhos relacionados à produtividade resultante da implementação dessa modalidade. Segundo Santos (2023), atualmente é possível afirmar que a configuração do trabalho presencial atravessa seu quinto e imprevisto período de transformação com a eclosão da pandemia do COVID-19.

A modalidade de trabalho híbrida, que combina atividades realizadas tanto no ambiente físico da empresa quanto em locais externos, tem se tornado cada vez mais comum nos contextos organizacionais. Houve um aumento de empresas que adotaram a modalidade híbrida após a pandemia, visto que, a necessidade de adoção do teletrabalho durante uma pandemia, proporcionou para as empresas uma nova abordagem no desenvolvimento das atividades laborais, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019).

Diante da crescente adoção de diferentes modalidades de trabalho, como o home office e o trabalho híbrido, torna-se relevante investigar de que maneiras essas variações de modalidade de trabalho influenciam o desempenho profissional dos trabalhadores. A compreensão desses impactos se torna crucial em meio às transformações no cenário laboral, sobretudo diante do surgimento inesperado da pandemia de COVID-19, que reconfigurou as dinâmicas tradicionais de trabalho.

Esse estudo não privilegia a análise do desempenho do funcionário em relação à empresa, não mensura se os aspectos relacionados à modalidade influenciam no desempenho do funcionário do ponto de vista organizacional, isto é,

se o trabalhador é mais ou menos produtivo para a organização. Pretende-se analisar se os aspectos associados às diferentes modalidades de trabalho afetam o desempenho do funcionário na percepção do próprio funcionário. Busca-se, com isso, analisar não apenas aspectos técnicos, mas também fatores comportamentais e relacionais dos colegas e gestores aos quais está vinculado.

Levando em consideração, que o desempenho dos funcionários está relacionado por um conjunto de experiências que o profissional vivencia no ambiente de trabalho e também com fatores como competências pessoais, cultura organizacional, suporte e recursos disponíveis. Esta monografia parte da premissa de que o desempenho profissional é influenciado pelo tipo de modalidade de trabalho a que o trabalhador está submetido. Por isso, pergunta-se: a modalidade de trabalho (presencial, home office ou híbrido) influencia o desempenho profissional segundo autoavaliação de trabalhadores brasileiros?

1.2 Objetivo Geral

A partir do que foi apresentado, essa pesquisa visa atingir o seguinte objetivo geral: Identificar, junto a uma amostra de trabalhadores brasileiros, se a modalidade de trabalho (presencial, remoto ou híbrido) influencia o desempenho profissional segundo sua autoavaliação.

1.3 Objetivos Específicos

Para cumprir o objetivo proposto, será realizado os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a autoavaliação de desempenho profissional percebida por uma amostra de trabalhadores brasileiros que atuam nas modalidades presencial, home office e híbrida;
- Testar efeitos correlacionais entre a auto avaliação de desempenho, junto a uma amostra de trabalhadores brasileiros, e sua modalidade de trabalho (presencial, home office e híbrida);

- Comparar grupos em função de aspectos da modalidade de trabalho (presencial, home office e híbrida) e sua influência sobre a autoavaliação de desempenho profissional, junto a uma amostra de trabalhadores brasileiros;
- Descrever crenças e percepções, acerca de fatores associados à modalidade de trabalho e o desempenho profissional junto a uma amostra de trabalhadores brasileiros.

1.4 Justificativa

Segundo Damasceno (2022), analisar as condições vinculadas ao teletrabalho e as percepções humanas revelam-se de suma importância. A implementação de diferentes modalidades de trabalho tem se destacado nas organizações, especialmente após o aumento do teletrabalho durante a pandemia. Essas diversas abordagens, que podem envolver a execução de tarefas tanto no ambiente físico da empresa quanto em locais externos, suscitam questões relevantes sobre a produtividade dos profissionais.

O estudo objetiva contribuir para a área de estudos organizacionais e gestão de pessoas relacionado à produtividade profissional, especialmente no que diz respeito às modalidades de trabalho, possibilitando um melhor entendimento acerca do desempenho dos funcionários durante sua vivência profissional. Entender como os trabalhadores se auto avaliam em ambientes específicos pode informar decisões sobre estratégias de trabalho, horários flexíveis e estruturas organizacionais mais eficientes.

A transição do modelo presencial para modalidades de trabalho híbridas e remotas durante a pandemia que se iniciou em 2020 no Brasil, foi notório. Examinar a autoavaliação dos trabalhadores neste cenário, proporcionará uma compreensão sobre como as organizações e os profissionais estão se ajustando a essas transformações. Além de identificar meios que possam auxiliar organizações e gestores na escolha das abordagens mais eficazes, considerando os diferentes contextos, e fatores que podem impactar positivamente os trabalhadores nos diversos modelos de trabalho.

A temática do desempenho é de especial importância para as organizações, uma vez que está intrinsecamente ligada aos resultados que os colaboradores podem produzir, refletindo diretamente nos resultados da própria organização. Segundo Borges e Mourão (2013), o desempenho é caracterizado pelo conjunto de comportamentos específicos para a transformação de algo, com a intenção de gerar valor. Dessa forma, torna-se crucial identificar variáveis que podem estar correlacionadas de alguma maneira com o desempenho.

Portanto, pretende-se contribuir para o avanço do conhecimento nesta área e para a compreensão da influência da modalidade de trabalho no desempenho profissional, com o objetivo de beneficiar o aprimoramento das práticas organizacionais relacionadas à modalidade de trabalho. Ao compreender as nuances das modalidades de trabalho, as organizações podem otimizar suas práticas, resultando em processos mais ágeis e eficientes.

O presente trabalho é composto por três capítulos que visam abordar de forma abrangente a temática da produtividade profissional na modalidade de trabalho. O primeiro consiste nesta introdução, na qual são apresentados o contexto do estudo, além dos objetivos e justificativas que fundamentam a pesquisa. No Capítulo 2, será desenvolvido o referencial teórico, no qual serão apresentados os embasamentos teóricos relacionados às modalidades de trabalho (presencial, híbrida e home office) e produtividade profissional. Serão explorados conceitos, modelos e estudos relevantes que auxiliaram para a compreensão desses temas. Já o Capítulo 3 apresentará o método que será adotado neste estudo. O Capítulo 4, será discutido e analisado os resultados obtidos. E no último Capítulo será abordado as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados conceitos relacionados às diferentes modalidades de trabalho e o desempenho profissional, propostos por diversos autores. Foram realizadas pesquisas sistemáticas em importantes indexadores de revistas e artigos, a fim de embasar o referencial teórico com os conceitos e pensamentos propostos por estudiosos e pesquisadores da área.

2.1 Modalidade presencial

O trabalho presencial, como o próprio termo sugere, ocorre fisicamente nas instalações da organização, ou seja, nas dependências físicas da empresa. Durante um extenso período, essa modalidade foi a principal forma de trabalho na sociedade, com a grande maioria das organizações sendo estruturadas e desenvolvidas para seguir e respeitar esse modelo (SANTOS, 2023). De acordo com Graça (2021), o ambiente presencial é caracterizado pelo deslocamento dos trabalhadores para o escritório, possibilitando o contato pessoal com colegas de equipe, supervisores e clientes, além de promover uma maior identificação com a empresa e uma postura mais ativa no trabalho.

Conforme destacado por Santos (2023), o trabalho presencial cria um ambiente propício para a geração de novas ideias, oferecendo agilidade na resolução de problemas e horários claramente definidos para o início e término das atividades. Contudo, pode ser interpretado como um ambiente que restringe o trabalhador, suscitando a sensação de passar demasiado tempo na empresa e pouco tempo com a família, aumentando o tempo necessário para deslocamento até o local de trabalho e elevando os custos associados a esses deslocamentos.

No início de 2020, a pandemia da COVID-19 causou mudanças abruptas na vida de inúmeras pessoas. O desemprego afetou muitos, e várias empresas viram-se obrigadas a encerrar devido à crise econômica desencadeada pela pandemia. Devido à rápida disseminação do vírus, o teletrabalho precisou ser implementado rapidamente, sem um planejamento extenso e preparação adequada. Assim, é evidente que a pandemia da COVID-19 promoveu alterações significativas nos modelos de trabalho, demandando que os trabalhadores se adaptassem a

novas ferramentas digitais e a formas distintas de interação com colegas, superiores e clientes (ABANO, 2022).

Nesse sentido, as novas tecnologias e o contexto social estão proporcionando uma maior flexibilidade em relação ao local de trabalho, modificando profundamente a natureza do trabalho devido às contínuas mudanças nos modelos adotados pelas organizações (GRAÇA, 2021). Segundo Santos (2023), o trabalho presencial, ao longo do tempo, passou por reorganizações e transformações significativas com a introdução e a utilização de novas tecnologias digitais. Dessa forma, o trabalho atualmente se apresenta com uma nova configuração, afastando-se da tradicional busca por produção em massa com menor esforço e rapidez, fundamentada em padrões Tayloristas e Fordistas. Em seu lugar, surge a automação e operações que incorporam tecnologias digitais.

2.2 Modalidade Home Office

De acordo com Alves (2022), os termos teletrabalho e tele-serviço foram desenvolvidos por Jack M. Nilles em 1975, com o objetivo de qualificar a peculiaridade do trabalho realizado através das tecnologias de informação e comunicação (TICs), distante do ambiente empresarial e com a possibilidade de ter uma jornada flexível. Segundo Machado (2021) o teletrabalho surgiu no Brasil em 1970 em resposta à crise do petróleo, entretanto, se ampliou em 1990 devido aos avanços da tecnologia da informação e das telecomunicações. Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), afirmam que embora seja considerado por muitas empresas e funcionários como nova tecnologia, pesquisas empíricas sobre o teletrabalho são produzidas desde 1980.

Segundo Graça (2021), um número crescente de empresas tem gerado um aumento na quantidade de trabalhadores remotos, impulsionado pelo contexto de incerteza causado pela pandemia da Covid-19. Isso ocorre porque o trabalho remoto proporciona uma variedade de benefícios do ponto de vista da gestão de recursos humanos.

Contudo, mesmo antes da pandemia de COVID-19, o movimento de integração das organizações brasileiras ao formato de trabalho remoto já estava em andamento. No entanto, muitas empresas, especialmente as mais conservadoras,

resistiram à transição. A ausência de suporte, reconhecimento e estímulo à adaptação, juntamente com a percepção distorcida do home office como uma atividade desqualificada e temporária, associada ao recebimento das ramificações da diminuição do contato diário pessoal, foram obstáculos à passagem efetiva desse modelo de trabalho no país (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA,2020).

Expressões como teletrabalho, home office, telework, e-work, e-commuting e telecommuting, comumente, são utilizados como sinônimos em estudos desse campo de conhecimento (SANTOS, 2023). Neste estudo será utilizado o termo Home Office, conforme a definição apresentada por Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), o home office é caracterizado como uma modalidade flexível de trabalho realizada no próprio domicílio do trabalhador, viabilizada pelos avanços tecnológicos das últimas décadas, sobretudo pela internet, e pelas transformações globais nas práticas e na gestão do trabalho.

Por meio da Reforma Trabalhista (Lei n. 13.467/2017), a CLT passou a dedicar um capítulo específico para abordar a modalidade de trabalho realizada predominantemente fora das dependências do empregador. A legislação estabelece uma série de cuidados especiais nesse contexto. Por exemplo, os empregadores são responsáveis por fornecer a seus funcionários a infraestrutura necessária para permitir que eles desempenhem suas atividades. Além disso, as empresas devem orientar os funcionários sobre questões ergonômicas para prevenir doenças ocupacionais e acidentes. Outro aspecto importante é a possibilidade de negociar a compensação de determinados custos associados ao desempenho das atividades profissionais, como despesas com internet e contas de luz. Ressalta-se que esses custos não são considerados parte da remuneração do funcionário. (MACÊDO, 2021)

Além disso, é importante destacar que não deve haver distinção entre o trabalho realizado nas instalações físicas da empresa e o trabalho realizado à distância, desde que exista um vínculo empregatício estabelecido. Dessa forma, tanto os trabalhadores internos quanto os teletrabalhadores devem ser tratados de forma igualitária. No entanto, vale ressaltar que ainda não há uma regulamentação específica e detalhada sobre o teletrabalho, o que permite que cada empresa desenvolva seu próprio programa e efetue práticas que atendam melhor às suas

necessidades e as de seus trabalhadores. Isso proporciona flexibilidade para que as empresas adotem abordagens adaptadas às suas realidades e promovam condições de trabalho adequadas para seus colaboradores (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO,2021).

Com o desenvolvimento e a crescente popularidade das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), a possibilidade de trabalhar em qualquer localidade se tornou acessível e bastante atraente. Como resultado, diversos modelos e abordagens têm sido criados e discutidos para atender às necessidades das organizações e dos trabalhadores (MACHADO,2021).

Conforme a definição da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2021), o home office refere-se a atividades realizadas em locais diferentes dos escritórios, fazendo com que a interação entre os profissionais intermediados por tecnologias digitais, como smartphones, notebooks e computadores desktop, entre outros. Destaca-se que um dos principais desafios dessa modalidade de trabalho remoto é estabelecer relações de confiança, superar a falta de contato social, contornar barreiras de comunicação e, frequentemente, lidar com diferenças culturais. Nem todos os profissionais se adaptam ao home office, pois requer autodisciplina, organização, autonomia e habilidade para encontrar satisfação no trabalho de forma independente. (LEMOS;BARBOZA; MONZATO,2020).

Conforme apresentado por Graça (2021), uma pesquisa envolvendo 16.000 trabalhadores de uma empresa chinesa, selecionados aleatoriamente, revelou que, ao trabalharem quatro dias por semana em casa ao longo de nove meses, resultou no aumento da produtividade em 13%. Nesse contexto, 9% dos trabalhadores dedicaram mais horas ao trabalho, enquanto 4% apresentaram uma maior produtividade por minuto. Não foram identificados aspectos diferentes entre aqueles que permaneceram em regime presencial, enquanto os colaboradores em teletrabalho relataram uma maior satisfação e uma atitude mais positiva em relação ao trabalho.

De acordo com Meinerz et al. (2022), o trabalho em home office implica em uma maior responsabilidade por parte do profissional, considerando a necessidade de organizar o ambiente domiciliar, utilizar tecnologia da informação e conciliar e sensibilizar a família sobre o caráter profissional desse espaço. Nesse contexto, a gestão do tempo torna-se essencial. Desenvolver habilidades para tal não apenas

auxilia na organização das tarefas relacionadas ao trabalho, mas também na gestão eficiente das horas livres disponíveis.

2.3 Modalidade híbrida

O avanço tecnológico e a crescente disponibilidade de ferramentas de comunicação e conectividade mudaram a forma como as empresas organizam o trabalho. Cada vez mais, as empresas estão percebendo que muitas atividades podem ser realizadas fora do ambiente tradicional de escritório, devido à possibilidade de trabalho à distância. A popularização da internet e o desenvolvimento de dispositivos eletrônicos, possibilita que os colaboradores acessem informações, se comuniquem e executem suas tarefas profissionais de praticamente qualquer lugar, a qualquer momento. Isso tem trazido benefícios tanto para as empresas quanto para os funcionários (ALVES, 2022).

Nesse contexto, a abordagem híbrida é caracterizada por Santos e Costa (2022) como a integração do trabalho presencial e remoto. Isso implica em um desafio ainda mais complexo para as organizações e seus colaboradores, uma vez que o trabalho é planejado e executado não apenas a partir de uma única modalidade, mas sim da combinação de características dos modelos presencial e remoto (SANTOS, 2023). Essa perspectiva busca oferecer uma maior flexibilidade e autonomia tanto para gestores quanto para colaboradores em relação à organização e suas rotinas, buscando aproveitar as vantagens de ambos os modelos de trabalho. O trabalho híbrido viabiliza que o empregado alterne dias de trabalho na sede e dias de trabalho remoto, conforme acordado entre o empregador e o trabalhador (MACÊDO, 2021).

Diante dessa flexibilidade na configuração da força de trabalho, o modelo híbrido oferece aos colaboradores um melhor equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais e sua pessoal. A capacidade de desempenhar suas funções de forma intercambiável no escritório, em casa ou em outro local, possibilita que os colaboradores economizem tempo em deslocamentos, permitindo-lhes dedicar mais tempo a atividades pessoais e familiares. Para mais, a disponibilidade de um espaço onde podem trabalhar um ou vários dias por semana assegura que

não haja perda no convívio social, uma situação que geralmente acontece no modelo de trabalho remoto (SANTOS, 2023).

Os colaboradores tendem a serem mais felizes se tiverem mais flexibilidade e autonomia na escolha do seu local de trabalho. Isso traduz-se diretamente em menos stress e maior desempenho, o que, em última análise, significa maior produtividade para a empresa. Para além disso, o regime de trabalho híbrido pode viabilizar reduções de custos, como o de água, luz, internet e materiais de escritório, pois as infraestruturas empresariais nesse modelo geralmente são mais compactas do que no modelo presencial, o que permite realocar o orçamento de forma estratégica em outras áreas (SANTOS, 2023, p.20)

Santos (2023) ressalta que o trabalho híbrido exige maturidade e habilidades de gestão. Lidar com uma equipe presencial já representa um desafio, mas gerenciar a mesma equipe parcialmente à distância pode ser ainda mais complexo. Nesse sentido, os líderes no contexto do trabalho híbrido devem gerenciar as distâncias, fortalecer a conscientização sobre o trabalho digital e liderar processos que realcem o potencial tanto das equipes presenciais quanto das remotas.

Os líderes desempenham um papel fundamental no contexto do trabalho híbrido. Eles são encarregados em liderar, motivar e engajar a equipe e garantir que todos os membros da equipe sejam capazes de realizar o trabalho de forma eficaz, estejam eles trabalhando pessoalmente ou remotamente. Segundo Fragoso (2017), o líder possui a habilidade de utilizar sua influência interpessoal por meio do processo de comunicação em uma determinada situação, a fim de alcançar uma meta ou metas específicas estabelecidas. Portanto, precisam estabelecer meios de comunicação claros e eficazes para manter uma comunicação aberta e transparente com os funcionários, isto é, divulgar informações importantes, definir expectativas claras e fornecer feedback constante. A comunicação ajuda a manter todos os funcionários alinhados e engajados, independentemente da localização.

Tendo em vista que, a liderança é amplamente entendida como um processo social e relacional que ocorre entre um líder e seus liderados, no qual o comportamento do líder exerce influência sobre o comportamento dos liderados (FRAGOSO, 2017), a liderança executa um papel essencial na criação e manutenção da cultura organizacional no trabalho híbrido. São responsáveis por transmitir os valores, padrões e expectativas da organização, promovendo uma cultura de confiança, cooperação e respeito mútuo. Um líder eficaz influencia a cultura organizacional e cria um ambiente de trabalho positivo e motivador.

2.4 Desempenho profissional

O desempenho pode ser descrito como um comportamento que pode ser observado e mensurado. Trata-se do nível de competências que uma entidade possui em relação a algo específico e está relacionado na obtenção de resultados. A partir da década de 1980, com o aumento da competição entre as empresas, passou a ser função do gestor monitorar o desempenho dos funcionários, com o objetivo de identificar desempenhos inadequados e realizar os ajustes quando necessário (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; DE AQUINO GUIMARÃES, 2012)

De acordo com Deprá, Santos e Marchini (2021), o desempenho pode ser compreendido como a medida da qualidade e quantidade de trabalho executado, levando em consideração o custo e o tempo dedicado. Ele envolve os esforços individuais direcionados para a execução de comportamentos planejados e esperados, sendo um conceito intimamente ligado à conquista de resultados. Para Brandão et al. (2012), é definido como o conjunto de características e habilidades comportamentais e de rendimento de um indivíduo, isto é, reflete uma ideia de ação para alcançar metas pessoais e organizacionais. Magalhães (2014), afirma que é um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento dos funcionários ao longo do tempo, analisando as atitudes profissionais dos funcionários, o conhecimento técnico e o relacionamento com os colegas de trabalho.

À medida que os programas de avaliação de desempenho evoluem, as organizações reconhecem a necessidade de introduzir e revisar seus programas de avaliação para identificar possíveis causas de redução da produtividade e qualidade, aumento de reclamações, aumento de custos, aumento de acidentes relacionadas ao trabalho, absentismo ou alta rotatividade de funcionários, progressos na carreira, mudança de cargo, aumento salarial, melhoria nas condições de trabalho. Essa abordagem é essencial para o desenvolvimento dos funcionários e o crescimento da própria organização, visto que, funcionários eficientes resultam no crescimento organizacional em um ritmo equivalente ao deles. (MAGALHÃES, 2014)

Segundo Lima, Carvalho, Xavier e Cássio de Oliveira (2021), o desempenho profissional são ações que estão diretamente relacionadas ao desempenho de um cargo, responsabilidade ou função. Muitas variáveis individuais, profissionais e organizacionais podem afetar o desempenho dos funcionários (VILARINHO;

PASCHOAL; DEMO,2021). O desempenho é um conceito complexo influenciado por vários fatores que estão relacionados ao contexto de trabalho, como condições sociais, culturais e características específicas do cargo ocupado pelo indivíduo. Trata-se de um construto multideterminado que engloba uma variedade de fatores que podem impactar o resultado. (COELHO JR.; ANDRADE, 2011).

Nesse sentido, o tipo de modalidade de trabalho empregado pode afetar o desempenho profissional de várias maneiras. Seja presencial, remoto ou híbrido, cada modalidade possui características únicas que afetam a forma como os profissionais realizam atividades e entregam resultados.

No trabalho presencial, a presença física no mesmo ambiente de trabalho facilita a comunicação e a interação direta entre colegas de equipe. Conforme destacado por Cossulin (2007), essa proximidade gera um sentimento de pertencimento nos funcionários, promovendo a integração e a colaboração entre os membros da equipe. Essa interação face a face estimula a troca de ideias, impulsionando a criatividade, a inovação e a resolução de problemas em conjunto. Além disso, a supervisão e o feedback instantâneo são mais facilmente realizados, permitindo ajustes rápidos e correções. Contudo, é importante ressaltar que o trabalho presencial também pode estar sujeito a distrações e interrupções, além de demandar deslocamentos que consomem tempo e energia.

O trabalho presencial é uma abordagem convencional na qual a organização se estrutura para produzir dentro de um espaço físico determinado. Nesse modelo, os funcionários desempenham suas atividades no local de trabalho designado. Ao longo dos anos, tornou-se evidente que o modelo taylorista e fordista atingiu seus limites, impulsionado pelo redesenho do trabalho e pela crescente competitividade do mercado (BRAZ, 2020).

No trabalho híbrido, combinam-se elementos de trabalho presencial e remoto. Possibilita uma maior flexibilidade e autonomia para os funcionários, ao mesmo tempo que oferece oportunidades de interação presencial e a troca de conhecimento face a face. A flexibilidade de trabalho pode ser uma vantagem significativa para a organização, pois oferece aos trabalhadores autonomia em relação aos horários, o que pode aumentar o comprometimento com a empresa. Dessa forma, os funcionários podem estar dispostos a dedicar horas extras para cumprir tarefas com prazos definidos pela organização, demonstrando assim seu engajamento e dedicação (ADERALDO; ADERALDO; LIMA,2017).

Essa modalidade pode oferecer um equilíbrio entre a necessidade de colaboração e a autonomia individual. No entanto, o trabalho híbrido também requer gerenciamento eficaz do tempo, comunicação e equilíbrio entre as demandas do trabalho e da vida pessoal. Desse modo, o trabalho híbrido pode ter impactos variados na capacidade de concentração, organização e planejamento, dependendo das características individuais e das condições de trabalho específicas.

Em relação à capacidade de organização e planejamento, a modalidade híbrida pode exigir uma gestão mais eficaz do tempo e das tarefas. O profissional deve estabelecer prioridades, estabelecer rotinas e estruturar de forma independente sua jornada de trabalho. A flexibilidade oferecida pelo trabalho híbrido também requer habilidades de autogestão para garantir que todas as tarefas sejam concluídas dentro dos prazos. No entanto, a ausência de uma estrutura fixa e supervisão pode exigir maior responsabilidade individual na organização do trabalho (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA,2020).

É importante ressaltar que o desempenho profissional não depende apenas da modalidade de trabalho, mas também de fatores como competências pessoais, cultura organizacional, suporte e recursos disponíveis. Cada profissional é único e a adaptação às diferentes formas de trabalho pode variar de pessoa para pessoa. Além disso, fatores externos, como suporte organizacional, recursos técnicos adequados e ambiente físico de trabalho, também podem afetar a capacidade de concentração, organização e planejamento.

Neste Capítulo foi apresentado todos os fundamentos teóricos para o desenvolvimento deste estudo. Na modalidade presencial, a ênfase é na interação pessoal, identificação com a empresa e agilidade na resolução de problemas, mas também ressalta-se os desafios como a restrição ao trabalhador. A pandemia do COVID-19 acelerou a adoção do home office, apresentando benefícios de flexibilidade, mas também desafios relacionados à adaptação e à percepção do trabalho remoto. Já o modelo híbrido, uma integração do presencial e remoto, oferece flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, mas requer habilidades de gestão e liderança para maximizar seus benefícios. A adoção desses modelos é uma resposta a avanços tecnológicos, transformando a natureza do trabalho e redefinindo as relações laborais. O desempenho não depende apenas da modalidade de trabalho, mas também de competências pessoais, cultura organizacional e suporte disponível. Cada profissional é único, e a adaptação às

diferentes formas de trabalho pode variar. Além disso, fatores como suporte organizacional e ambiente físico, também influenciam o desempenho profissional. A seguir, serão apresentados os métodos e técnicas usados na instrumentalização dos objetivos desta pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se os principais aspectos metodológicos usados para a realização da pesquisa. O capítulo encontra-se dividido nas Seções: Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa; caracterização da organização, população e amostra; caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza empírica, envolvendo a coleta e análise de dados primários fornecidos por trabalhadores de diversos tipos de contratos laborais, que atuam em diferentes modalidades. No que se refere à abordagem da pesquisa, foi realizado um levantamento de caráter quantitativo e qualitativo, com o objetivo de compreender a influência da modalidade de trabalho no desempenho profissional dos trabalhadores. De acordo com Michel (2005), a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação na coleta de informações e no seu tratamento, empregando técnicas estatísticas como percentuais, médias, desvio-padrão, análise de regressão, entre outros. Investigou-se as possíveis relações entre a modalidade de trabalho e o desempenho profissional, através de um teste de comparação das percepções de usuários de diferentes modalidades.

Adotou-se a utilização de questionário, do tipo survey. Segundo Hair, Black, Babi, Anderson e Tatham (2009), a aplicação de questionários permite a coleta prática e abrangente de dados primários quantitativos, uma vez que ele possui um alcance de público maior em um curto período de tempo, em comparação com outros métodos de coleta de dados, por exemplo, a entrevista. O questionário foi aplicado por meio da plataforma Google Forms. Quanto à abordagem temporal da pesquisa, aderiu-se um recorte de dados transversal, considerando que foi aplicado em um período específico da realidade.

3.2 Caracterização da amostra

O instrumento de pesquisa foi aplicado a trabalhadores de diversos tipos de contratos laborais e que atuam tanto em organizações privadas quanto públicas, abrangendo diferentes setores da economia e permitindo uma análise comparativa das características e peculiaridades entre esses diferentes contextos. Desse modo, foi possível obter uma visão holística na compreensão dos objetivos do estudo, permitindo identificar semelhanças, diferenças e possíveis influências.

3.3 População e amostra

O público-alvo do estudo englobou trabalhadores de diversos tipos de contratos laborais e que atuam na modalidade presencial, home office e híbrida, de ambos os sexos. Tal amostra foi escolhida de forma não probabilística, o que, para Vergara (2010), representa aquelas selecionadas por intenção proposital ou acessibilidade, ou seja, não utiliza métodos estatísticos. Nesse sentido, visto que foram selecionados participantes representantes da população-alvo da pesquisa, levando em consideração a disponibilidade e tolerância para participar do estudo, a pesquisa é considerada por conveniência.

A amostra final obtida após a aplicação do questionário correspondeu a 139 trabalhadores, entretanto dois respondentes tiveram que ser desconsiderados devido à falta de resposta. A maioria dos respondentes trabalha em regime presencial (62,04%), enquanto o restante se divide entre trabalhadores que atuam no regime home office (13,87%) e trabalhadores que atuam no regime híbrido (24,09%). Em relação ao gênero dos participantes, mais da metade eram do gênero feminino (59,6%) enquanto 40,4% eram do gênero masculino. Quanto à idade, a média da amostra é de 28 anos, entretanto quando analisado por modalidade de trabalho, a média da idade dos trabalhadores no presencial é de 25 anos, no home office é de 29 anos e na modalidade híbrida é 27 anos.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Para a elaboração do questionário utilizado na pesquisa, foi utilizado a “Escala de Avaliação de Desempenho”. Explorou-se possíveis relações da modalidade de trabalho com o desempenho profissional, a partir da comparação entre os usuários da modalidade presencial, home office e híbrida. A seguir, será descrito as características da escala utilizada.

Visto o objetivo de averiguar a influência da modalidade de trabalho por meio das percepções que os indivíduos possuem acerca do seu desempenho profissional, adotou-se o método da autoavaliação. Assim, o indivíduo avalia o seu próprio desempenho com base em alguns critérios de referência. Segundo Coelho Jr. et al. (2010), apesar de uma possível parcialidade devido à influência da deseabilidade social, medidas de autoavaliação de desempenho são amplamente utilizadas em pesquisas empíricas e apresentam relações significativas com medidas objetivas de desempenho.

A escala que escolhida para mensurar a variável “desempenho no trabalho” foi uma medida de autoavaliação, construída e validada por Coelho Junior et al (2010). Foram aplicados 27 itens, estando eles associados numa escala tipo Likert, onde “1” corresponde a “Discordo totalmente” e “10” a “Concordo totalmente”.

A escala de autoavaliação de desempenho possui, originalmente, segundo Coelho Jr. et al. (2010), estrutura composta por cinco fatores. O primeiro deles, Regulação do Desempenho, avalia a adequação à ação pelo indivíduo e como ele percebe que seu trabalho contribui para a organização como um todo. O segundo fator, Restrição ao Desempenho, refere-se à percepção do respondente sobre a falta de apoio ao seu desempenho. O terceiro fator, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, sendo referente à percepção do respondente sobre seu esforço e ajuste na busca do atingimento de resultados em seu trabalho. O quarto fator, Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, se refere a dimensões que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas/ações voltadas aos objetivos/estratégias organizacionais. O quinto e último fator, Autogerenciamento de Desempenho, se refere à capacidade do indivíduo de administrar a execução de seu trabalho.

Entretanto, por orientação dos autores da escala, visto que a coesão interna desses fatores pode ser melhorada mediante a inclusão de novos indicadores de avaliação, foram utilizados 17 itens do instrumento original e acrescentados mais 10 itens ao final do instrumento que foram alocados nos fatores com os quais possuíam maior relação teórica, são eles:

- Restrição ao Desempenho:

“Tenho (tive) interrupções quando estou (estava) trabalhando em homeoffice”.

- Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa:

“Recebo suporte adequado da liderança e dos colegas de trabalho”.

“Para mim, quem trabalha na modalidade on-line desempenha melhor do que quem trabalha na modalidade presencial”.

“Tenho acesso a recursos que me permitem desempenhar minhas atividades de forma eficiente”.

“Vivenciei equilíbrio e harmonia na relação entre as demandas do trabalho e da minha vida pessoal desde a pandemia da COVID-19, em 2020”.

“Tenho o reconhecimento dos meus colegas de trabalho”.

“Meu ambiente de trabalho é silencioso”.

- Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho:

“Meus colegas de trabalho me estimulam a buscar novos conhecimentos voltados ao trabalho”.

“Na minha unidade de trabalho cada membro é incentivado a expor o que pensa”.

- Autogerenciamento de Desempenho:

“Sinto que consigo equilibrar de maneira satisfatória minha vida profissional e pessoal.”

Na Tabela 1, a seguir, pode-se verificar quais os fatores que compõem a escala e quantos itens de cada foram utilizados.

Tabela 1 - Descrição das dimensões da escala utilizada

Escala	Dimensões do instrumento	Itens
Autoavaliação de Desempenho no Trabalho	Regulação do desempenho	9
	Restrição ao desempenho	3
	Grau de esforço e conhecimento da tarefa	7
	Execução, monitoramento e revisão de desempenho	4
	Auto-Gerenciamento de desempenho	4

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada de forma remota, através da aplicação de um questionário na plataforma Google Forms. No início do formulário continha instruções gerais sobre a pesquisa e sua finalidade. O link para acesso ao questionário foi divulgado através das redes sociais, como por exemplo Whatsapp, LinkedIn, Instagram e Telegram.

Garantiu-se o sigilo e anonimato das respostas. Ao clicar no link de acesso ao questionário, os participantes concordam automaticamente com os termos e condições da pesquisa. Os participantes foram informados de que tinham o direito de interromper o preenchimento a qualquer momento, garantindo assim a participação voluntária e espontânea.

O questionário inclui duas questões abertas, proporcionando aos participantes a oportunidade de expressar suas percepções e experiências de forma mais ampla. A análise desses dados qualitativos foi conduzida por meio de uma análise temática, um método que envolve a identificação, categorização e interpretação de padrões recorrentes nos dados textuais. Segundo Barbosa, Silva e Nunes (2017), a Barbosa, Silva e Nunes (2017) é a possibilidade de uso de uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode fornecer uma rica, detalhada e também complexa análise de dados.

Já os dados quantitativos, foram transferidos para o programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para obter parâmetros estatísticos descritivos, como frequências, médias, desvios-padrão e coeficientes de variação. Utilizou-se o teste exato de Fisher para comparar a modalidade de trabalho e as variáveis sociodemográficas. Além disso, foi utilizado o Teste Kruskal-Wallis para comparar os 27 itens referentes ao desempenho no trabalho com as modalidades de trabalho (presencial, home office e híbrida).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão apresentados os resultados obtidos na aplicação do instrumento. Primeiramente serão apresentados os resultados relativos à Escala de Desempenho Humano no Trabalho por meio de parâmetros estatísticos descritivos e a análise temática dos dados qualitativos. Em seguida, será exposto a comparação entre a modalidade de trabalho e as variáveis sociodemográficas. E por fim, serão apresentados os resultados das correlações da auto avaliação de desempenho e a modalidade de trabalho.

4.1 Resultados descritivos da escala de Avaliação de Desempenho

Foram calculados a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação (coeficiente obtido entre o desvio padrão e a média) quanto à escala de desempenho humano no trabalho. Nota-se que quanto maior o valor do escore médio, mais positiva a percepção do trabalhador sobre a variável avaliada (quanto mais próximo do ponto 10 da escala, mais favorável é a percepção sobre o item avaliado). Conforme se pode observar na Tabela 2, as médias de resposta dos trabalhadores na modalidade presencial deste instrumento variaram entre 4,51 e 9,13, na modalidade home office variaram entre 6,05 e 9,37 e na modalidade híbrida variaram entre 5,67 e 9,27.

Observa-se que os resultados dos coeficientes de variação nas três modalidades indicam heterogeneidade nas percepções dos trabalhadores e os elevados desvios padrões mostram que há muita dispersão, embora as opiniões ou avaliações dos trabalhadores sejam bastante divergentes, isso pode apontar para uma falta de consenso ou uniformidade nas experiências ou vieses dos participantes em relação às diferentes modalidades de trabalho.

Tabela 2 - Resultados descritivos da Escala de Desempenho Humano no Trabalho

Item	PRESENCIAL			HOME OFFICE			HÍBRIDO		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Para mim, quem trabalha na modalidade on-line desempenha melhor do que quem trabalha na modalidade presencial.	5,36	2,69	0,50137	6,05	2,53	0,41751	5,91	2,53	0,42805
Vivenciei equilíbrio e harmonia na relação entre as demandas do trabalho e da minha vida pessoal desde a pandemia da COVID-19, em 2020.	5,9	3,03	0,51288	6,16	3,13	0,50855	6,21	2,52	0,40596
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com a Organização.	8,85	1,86	0,21022	9,11	1,05	0,11516	8,82	1,61	0,18254
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	8,81	1,41	0,16002	9,11	1,59	0,17517	8,73	1,72	0,19695
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	8,98	1,51	0,1684	9,16	1,46	0,15975	8,91	1,38	0,15463
Meu trabalho é importante para o desempenho da organização.	9,06	1,34	0,14786	8,84	1,38	0,15663	8,79	1,58	0,17938
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	8,51	1,67	0,19674	8,32	1,42	0,17031	8,33	1,87	0,22383
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	8,41	1,99	0,23712	8,63	1,5	0,17361	8,33	2,12	0,25397
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	8,61	1,9	0,22097	9,16	1,07	0,11661	8,66	1,64	0,18928
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8,45	1,55	0,18404	8,84	1,57	0,17788	8,33	1,38	0,16613
O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	6,73	3,13	0,46564	6,84	3,4	0,49746	7,03	2,63	0,37378

Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	5,52	3,25	0,58967	6,16	3,44	0,558	6,12	2,97	0,48455
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	7,26	2,74	0,37797	7,79	1,81	0,23274	6,79	2,48	0,36601
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	7,84	2,42	0,30878	7,63	2,63	0,34451	8,3	2,08	0,25099
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	8,07	1,98	0,24543	7,89	2,88	0,3654	7,58	2,56	0,3382
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	9,13	1,24	0,13604	9,37	0,76	0,08122	9,27	1,04	0,11205
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	8,53	1,74	0,20354	8,95	1,47	0,1644	8,64	1,6	0,18494
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	8,05	2,16	0,2686	8	2,03	0,25365	8,61	1,54	0,17893
Meus colegas de trabalho me estimulam a buscar novos conhecimentos voltados ao trabalho.	6,62	2,85	0,43018	6,32	3,37	0,53317	7,06	2,38	0,33766
Na minha unidade de trabalho cada membro é incentivado a expor o que pensa.	5,49	3,05	0,55579	6,63	2,97	0,44736	7,06	2,71	0,38453
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	8,11	1,92	0,23701	8,53	1,74	0,20452	7,79	2,16	0,27755
Tenho acesso a recursos que me permitem desempenhar minhas atividades de forma eficiente.	7,6	2,5	0,32939	8,53	1,87	0,21896	8,24	1,87	0,22704
Recebo suporte adequado da liderança e dos colegas de trabalho.	6,96	2,6	0,373	7,74	2,13	0,27534	7,66	2,29	0,2997
Tenho (tive) interrupções quando estou (estava) trabalhando em home office.	4,68	3,43	0,73194	7,39	2,4	0,3254	6,36	2,97	0,46619
Meu ambiente de trabalho é silencioso.	4,51	3,24	0,71884	7,53	2,52	0,33545	5,67	3,21	0,56613
Tenho o reconhecimento dos meus colegas de trabalho.	7,13	2,49	0,34884	6,95	2,72	0,39119	7,79	2,33	0,299
Sinto que consigo equilibrar de maneira satisfatória minha vida profissional e pessoal.	7,02	2,84	0,40389	8,58	2,24	0,26156	7,18	2,58	0,35916

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A maior média obtida nas três modalidades diz respeito ao desenvolvimento do trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidas pelas organizações. Isso sugere que, independentemente da modalidade de trabalho, os respondentes estão dispostos a concordar e seguir com os padrões e normas estabelecidos em suas atividades de trabalho. Isso pode ser interpretado como um sinal de consistência na percepção dos participantes sobre o alinhamento de seu trabalho com os requisitos e padrões definidos.

Nas modalidades presencial e híbrida, a menor média obtida foi no item “Meu ambiente de trabalho é silencioso” e em ambos os casos um elevado coeficiente de variação (0,71884 e 0,56613) o que demonstra uma percepção heterogênea e com tendência a pouca concordância dos participantes. Nessas modalidades, ocorre o contato direto com colegas de equipe, supervisores e possíveis clientes, o que pode ser uma explicação para a falta de silêncio. No entanto, devido à variabilidade significativa, os resultados indicam a necessidade de uma investigação mais aprofundada.

Tabela 3 - Resultados descritivos das dimensões da Escala de Desempenho Humano no Trabalho

Dimensões do instrumento	PRESENCIAL			HOME OFFICE			HÍBRIDO		
	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
Regulação do desempenho	8,63	1,74	0,202589	8,80	1,40	0,169319	8,61	1,65	0,191984
Restrição ao desempenho	5,68	3,35	0,591389	6,79	3,11	0,458946	7,13	2,65	0,371894
Grau de esforço e conhecimento da tarefa	6,39	2,95	0,462053	7,25	2,52	0,347377	6,97	2,62	0,376145
Execução, monitoramento e revisão de desempenho	7,00	2,79	0,399264	7,12	2,99	0,419857	7,5	2,47	0,3297
Auto-Gerenciamento de desempenho	8,19	2,15	0,262747	8,86	1,65	0,185974	8,22	2,07	0,252127

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na análise dos resultados descritivos, obtidos por escores fatoriais das dimensões, constata-se um alinhamento com os resultados obtidos item por item. A dimensão que obteve o menor coeficiente de variação em ambas modalidades

(0,202589, 0,169319 e 0,191984) e, coincidentemente, elevadas médias (8,63, 8,80 e 8,61) refere-se à Regulação do desempenho, resultando em uma percepção mais homogênea e positiva dos trabalhadores. Coelho Jr. et al. (2010) definem a dimensão de Regulação do desempenho como a avaliação da adequação da ação pelo indivíduo, incluindo a percepção de como seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia da organização em estudo. Além disso, essa dimensão também abrange facetas que abordam competências ligadas à proatividade, busca por novas aprendizagens relacionadas ao trabalho, ajuste às contingências de trabalho, expectativas de desempenho, comprometimento com a tarefa e conformidade com a ação.

Com uma média alta nas três modalidades, essa dimensão sugere que os trabalhadores de ambas as modalidades tendem a perceber seu trabalho como relevante para os objetivos organizacionais, bem como adaptados às variáveis e demandas específicas do ambiente de trabalho.

4.2 Análise das frequências

Na análise de frequência, é importante observar que uma maior frequência no ponto 5 e 6 representa geralmente uma posição neutra, sem orientação positiva ou negativa em relação à afirmação. Na tabela a seguir, encontram-se os resultados para as escalas de autoavaliação de desempenho.

Tabela 4 - Frequência de respostas para cada item da escala de autoavaliação de desempenho

Item	PRESENCIAL					HOME OFFICE					HIBRÍDA				
	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10	1 e 2	3 e 4	5 e 6	7 e 8	9 e 10
Para mim, quem trabalha na modalidade on-line desempenha melhor do que quem trabalha na modalidade presencial.	17,65%	9,41%	43,53%	14,12%	15,29%	10,53%	0,00%	57,89%	10,53%	21,05%	9,09%	12,12%	42,42%	15,15%	21,21%
Vivenciei equilíbrio e harmonia na relação entre as demandas do trabalho e da minha vida pessoal desde a pandemia da COVID-19, em 2020.	16,67%	17,86%	16,67%	28,57%	20,24%	15,79%	10,53%	26,32%	21,05%	26,32%	6,06%	18,18%	33,33%	18,18%	24,24%
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com a Organização.	1,19%	3,57%	5,95%	16,67%	72,62%	0,00%	0,00%	0,00%	26,32%	73,68%	0,00%	3,03%	6,06%	18,18%	72,73%
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	0,00%	0,00%	5,95%	30,95%	63,10%	0,00%	0,00%	10,53%	10,53%	78,95%	0,00%	3,03%	6,06%	24,24%	66,67%
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	1,18%	0,00%	3,53%	24,71%	70,59%	0,00%	0,00%	10,53%	10,53%	78,95%	0,00%	3,03%	0,00%	21,21%	75,76%
Meu trabalho é importante para o desempenho da organização.	0,00%	0,00%	3,53%	27,06%	69,41%	0,00%	0,00%	5,26%	36,84%	57,89%	0,00%	0,00%	12,12%	24,24%	63,64%
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	0,00%	1,18%	12,94%	25,88%	60,00%	0,00%	0,00%	10,53%	47,37%	42,11%	0,00%	6,06%	12,12%	24,24%	57,58%
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	0,00%	6,02%	12,05%	22,89%	59,04%	0,00%	0,00%	10,53%	36,84%	52,63%	0,00%	6,06%	18,18%	12,12%	63,64%
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	3,53%	1,18%	5,88%	25,88%	63,53%	0,00%	0,00%	0,00%	26,32%	73,68%	0,00%	3,13%	9,38%	25,00%	62,50%
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	1,18%	0,00%	9,41%	35,29%	54,12%	0,00%	5,26%	0,00%	15,79%	78,95%	0,00%	0,00%	12,12%	39,39%	48,48%
O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	14,12%	15,29%	11,76%	20,00%	38,82%	15,79%	15,79%	5,26%	21,05%	42,11%	6,06%	18,18%	9,09%	33,33%	33,33%
Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	23,53%	17,65%	11,76%	27,06%	20,00%	21,05%	15,79%	0,00%	36,84%	26,32%	18,18%	9,09%	18,18%	30,30%	24,24%

Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	7,06%	11,76%	14,12%	22,35%	44,71%	0,00%	5,26%	21,05%	31,58%	42,11%	6,06%	12,12%	27,27%	24,24%	30,30%
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	5,88%	3,53%	12,94%	30,59%	47,06%	5,26%	10,53%	15,79%	15,79%	52,63%	3,03%	3,03%	12,12%	18,18%	63,64%
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	1,18%	2,35%	17,65%	31,76%	47,06%	10,53%	5,26%	0,00%	21,05%	63,16%	6,06%	6,06%	18,18%	18,18%	51,52%
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	0,00%	0,00%	3,53%	23,53%	72,94%	0,00%	0,00%	0,00%	15,79%	84,21%	0,00%	0,00%	3,03%	12,12%	84,85%
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	0,00%	4,71%	4,71%	32,94%	57,65%	0,00%	5,26%	0,00%	26,32%	68,42%	0,00%	3,03%	6,06%	30,30%	60,61%
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	2,38%	7,14%	8,33%	30,95%	51,19%	0,00%	5,56%	16,67%	33,33%	44,44%	0,00%	0,00%	12,12%	27,27%	60,61%
Meus colegas de trabalho me estimulam a buscar novos conhecimentos voltados ao trabalho.	9,41%	15,29%	18,82%	27,06%	29,41%	15,79%	21,05%	10,53%	10,53%	42,11%	6,06%	12,12%	12,12%	39,39%	30,30%
Na minha unidade de trabalho cada membro é incentivado a expor o que pensa.	21,18%	16,47%	20,00%	20,00%	22,35%	15,79%	5,26%	21,05%	21,05%	36,84%	6,06%	9,09%	21,21%	27,27%	36,36%
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	1,18%	5,88%	7,06%	40,00%	45,88%	0,00%	0,00%	15,79%	21,05%	63,16%	3,03%	3,03%	15,15%	30,30%	48,48%
Tenho acesso a recursos que me permitem desempenhar minhas atividades de forma eficiente.	4,71%	10,59%	11,76%	27,06%	45,88%	0,00%	5,26%	10,53%	26,32%	57,89%	0,00%	9,09%	6,06%	33,33%	51,52%
Recebo suporte adequado da liderança e dos colegas de trabalho.	9,41%	7,06%	17,65%	35,29%	30,59%	5,26%	0,00%	15,79%	42,11%	36,84%	3,03%	6,06%	15,15%	36,36%	36,36%
Tenho (tive) interrupções quando estou (estava) trabalhando em home office.	41,33%	2,67%	25,33%	10,67%	20,00%	11,11%	0,00%	16,67%	38,89%	33,33%	12,12%	21,21%	18,18%	18,18%	30,30%
Meu ambiente de trabalho é silencioso.	37,65%	18,82%	10,59%	16,47%	16,47%	5,26%	5,26%	21,05%	26,32%	42,11%	27,27%	6,06%	21,21%	21,21%	24,24%
Tenho o reconhecimento dos meus colegas de trabalho.	7,06%	7,06%	20,00%	30,59%	35,29%	15,79%	0,00%	15,79%	31,58%	36,84%	0,00%	12,12%	18,18%	15,15%	54,55%
Sinto que consigo equilibrar de maneira satisfatória minha vida profissional e pessoal.	9,41%	11,76%	15,29%	25,88%	37,65%	5,26%	0,00%	0,00%	36,84%	57,89%	6,06%	12,12%	9,09%	39,39%	33,33%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No primeiro item "Para mim, quem trabalha na modalidade on-line desempenha melhor do que quem trabalha na modalidade presencial", a maior frequência nas três modalidades foi no ponto 5 e 6, ou seja, sugere uma visão neutra ou indecisa. Os participantes estão divididos quanto à superioridade de desempenho entre as modalidades online e presenciais, deixando que a amostra não expresse uma preferência clara ou opinião definitiva sobre qual modalidade é mais eficaz.

Os itens 3,4,5,6,7,8,9,10 e 18, que pertencem à dimensão "Regulação do desempenho", nas três modalidades, apresentaram a maior frequência a partir da escala 8 e 9, corroborando mais uma vez com os resultados obtidos nos escores fatoriais dos itens por itens e nos escores por dimensões, isto é, os respondentes percebem que seus trabalhos contribuem para o atingimento da missão e estratégia da organização. Segundo Lima e Rowe (2019) o comprometimento com a empresa não resulta apenas em melhorias nos resultados organizacionais, como satisfação no trabalho, redução de custos e diminuição da rotatividade, mas também implica na melhoria do desempenho dos colaboradores.

Nos itens que pertencem à dimensão "Restrição ao desempenho", sendo eles 11,12 e 24, é notável uma variedade de percepções na amostra das três modalidades. Essa dimensão está relacionada ao suporte e apoio oferecido ao colaborador, portanto, a diversidade nas escalas sugere que as experiências em relação ao apoio no desempenho, especialmente no que diz respeito à exploração de novas abordagens no trabalho e às restrições de tempo para melhorar o desempenho, apresentam variações significativas entre os participantes (COELHO; et al, 2010). O suporte organizacional compreende as características e condições de trabalho que resultam das ações da organização em direção aos seus trabalhadores, envolve ainda a concepção de que a organização retribui os esforços ao trabalhador. A percepção do trabalhador sobre a adequação das condições oferecidas pela organização em relação aos seus esforços deve exercer uma influência direta nos resultados (PASCHOAL; TORRES; PORTO,2010).

Nas três modalidades, os itens que pertencem à dimensão "Auto-Gerenciamento de Desempenho", sendo eles 16,17,21 e 27, as maiores

frequências das modalidades, ficaram entre (7 e 8) e (9 e 10). De acordo com Coelho Junior et al. (2010), essa dimensão engloba elementos relacionados à eficiência do desempenho, abordando a habilidade de utilizar de maneira efetiva os recursos disponíveis, considerando a efetividade do próprio desempenho, escopo de metas de trabalho, perspectiva estratégica de desempenho e interdependência na realização. Sugerindo assim, que a maioria dos participantes percebem ou avaliam positivamente suas habilidades em gerenciar eficazmente a execução de suas tarefas. Valores nesse intervalo (7 e 8) e (9 e 10) sugerem uma autoavaliação elevada em relação à competência e eficiência na condução das responsabilidades laborais.

Na modalidade presencial, o item “Na minha unidade de trabalho cada membro é incentivado a expor o que pensa” obteve a maior frequência nas modalidades home office e híbrida, a partir das escalas 5 e 6. Já na modalidade presencial há uma variedade na escala, indicando assim que a maioria dos participantes identifica uma baixa frequência desse comportamento em sua unidade de trabalho. Esse número sugere que, em geral, há uma limitação ou ausência significativa de estímulo à expressão de opiniões na modalidade presencial, as percepções dos respondentes quanto à promoção da expressão de opiniões e pensamentos na equipe são diversas. Essa diversidade nas respostas indica que a cultura de comunicação na unidade de trabalho varia significativamente entre os trabalhadores e suas áreas.

Na modalidade presencial e híbrida, o item “Meu ambiente de trabalho é silencioso”, ambas apresentaram a maior frequência na escala 1 e 2 (37,65% e 27,27%), corroborando mais uma vez com a afirmação de que possivelmente o contato direto com colegas de equipe, supervisores e possíveis clientes, possam deixar o ambiente de trabalho mais barulhento.

No item “Vivenciei equilíbrio e harmonia na relação entre as demandas do trabalho e da minha vida pessoal desde a pandemia da COVID-19, em 2020”, percebe-se uma variedade abrangendo toda a escala nas três modalidades, indicando uma variedade de percepções, onde algumas pessoas relataram um equilíbrio normal ou moderado, enquanto outras apresentaram um desequilíbrio. Essa variedade de percepções será abordada na análise qualitativa.

4.3 Análise qualitativa

Na análise qualitativa, foram utilizadas as respostas da questão “O que você acha que mudou, na forma de desempenhar o seu trabalho, a partir de 2020, com a pandemia da COVID-19?”. A análise temática das declarações dos trabalhadores em home office evidencia a predominância de desafios associados à comunicação interna e interação social nessa modalidade. Conforme destacado por Lemos, Barboza e Monzato (2020), os principais desafios da modalidade de trabalho home office incluem o estabelecimento de relações de confiança, a superação da falta de contato social, a mitigação de barreiras comunicativas e, frequentemente, a gestão de diferenças culturais. Nesse sentido, é possível identificar essas características nas respostas dos trabalhadores, isto é, a dificuldade na comunicação com colegas da empresa no ambiente de home office. Essa lacuna na comunicação pode afetar a eficácia das operações e colaborações.

[...] também é mais trabalhoso resolver problemas simples, como, por exemplo, de acesso a sistemas. O contato com pessoas do ambiente de trabalho diminuiu drasticamente. (Resposta 1)

Aumentou o nível de digitalização e diminuiu o contato físico. (Resposta 2)

Dificuldade em comunicação com outras pessoas da empresa. (Resposta 3)

Segundo Araújo e Lua (2021) o trabalho home office apresenta como aspecto negativo a vivência de isolamento, solidão e alienação, a carência de suporte social e assistência laboral, assim como a sensação de frustração e sentimentos associados ao isolamento profissional. Aspectos esses que podem ser notados nas seguintes respostas dos trabalhadores:

[...] sinto falta da interação com os colegas de trabalho. O contato via chat é muito prático/ direto (sem arroudes) o que nos distancia das pessoas. É um pouco difícil assimilar os sentimentos das pessoas também, não temos tantas trocas como teríamos no presencial. Também notei um retrocesso na minha luta contra falar em público, antes eu tinha mais facilidade para apresentar hoje nem tanto, perdi a prática. (Resposta 4)

Acredito que o trabalho 100% remoto acaba sendo super solitário. Comecei a trabalhar durante a pandemia, portanto nunca fui ao escritório por ser

totalmente remoto e não conheço ninguém da minha equipe. Isso atrapalha bastante o desempenho e conexão entre o time. Acho que o híbrido (com o presencial sendo opcional) é o modelo ideal. (Resposta 5)

Essas respostas enfatizam a falta de interação com colegas de trabalho na modalidade home office. O contato via chat é caracterizado como prático, entretanto, distante. Devido a dificuldade de assimilar sentimentos, há uma regressão na conexão entre os membros da equipe. Isso destaca a natureza limitada e impessoal da comunicação digital, afetando aspectos sociais e emocionais da interação profissional. Em resumo, as respostas convergem para a ideia de que o trabalho home office, quando total e permanente, pode resultar em uma falta de comunicação eficaz, desafios interpessoais e uma sensação de solidão.

Acerca da modalidade híbrida, em conformidade com Macêdo (2021), que destaca que essa modalidade busca oferecer uma maior flexibilidade e autonomia tanto para gestores quanto para colaboradores em relação à organização e suas rotinas, é notório a percepção da flexibilidade e a autonomia nas respostas dos trabalhadores da modalidade híbrida.

Há muito mais autonomia atualmente para realizar minha rotina laboral em razão da flexibilidade de horários permitidos pelo teletrabalho. (Resposta 1)

Na forma de desempenhar o trabalho, não muito. Só que tenho mais autonomia pra escolher os melhores horários para desempenhá-lo. (Resposta 2)

Controle deixou de ser por horas trabalhadas, passou a ser por entregas. Muito se perdeu no aspecto social, muito se ganhou em flexibilidade [...] (Resposta 3)

O destaque nas respostas dos trabalhadores da modalidade híbrida é a percepção positiva em relação à flexibilidade e autonomia proporcionadas por esse modelo. A autonomia na gestão da rotina laboral é evidenciada, especialmente no que diz respeito à flexibilidade de horários permitidos pelo modelo híbrido, possibilitando que os trabalhadores ajustem sua jornada de acordo com as demandas individuais e otimizem o momento em que são mais produtivos.

Na análise temática das respostas dos trabalhadores na modalidade presencial, destaca-se os desafios associados ao retorno ao trabalho presencial após o período de home office durante a pandemia. De acordo com Paiva (2023), cada vez mais, as organizações estão reintroduzindo o trabalho presencial em seus escritórios, embora os especialistas afirmem que a flexibilização nos modelos de trabalho é uma tendência irreversível, atualmente ocorrendo por um período de adaptação.

Apesar de ser um período conturbado emocionalmente devido à pandemia, meu rendimento no trabalho aumentou consideravelmente. Poder fazer meus horários, trabalhar de acordo com a demanda, não gastar horas do meu dia no deslocamento do trajeto casa-trabalho... todos esses fatores ajudaram a aumentar a eficiência laboral. Quando o trabalho voltou presencialmente, percebo que meu rendimento caiu devido à exaustão causada pelo presencial. (Resposta 1)

Durante o período da pandemia trabalhei totalmente home office, trabalhava com mais disposição, ânimo e tranquilidade para concluir minhas demandas do trabalho. (Resposta 2)

Com a pandemia, fomos obrigados a nos adaptar. O processo de home office gerou seus frutos, mas também seus vícios. Tive bastante dificuldade a me readaptar com o trabalho presencial, uma vez que o ambiente remoto nos propicia um conforto e comodidade maiores. Hoje, trabalho presencialmente e a mais ou menos 1 ano e 8 meses não tenho contato com o Home Office, porém, gostaria de ter essa experiência novamente. (Resposta 3)

É evidente que muitos participantes experimentaram benefícios durante o trabalho em home office, destacando a flexibilidade de horários, a economia de tempo de deslocamento e o conforto do ambiente doméstico, como fatores que colaboram para o aumento na eficiência laboral. No entanto, a transição de volta ao trabalho presencial revelou-se desafiadora, resultando em uma queda percebida no rendimento. Além disso, a expressão de desejo de voltar a experimentar o home office, mesmo após um ano de trabalho presencial, sugere uma preferência pelo modelo home office. Segundo Ramos (2023), o encerramento do home office ou da modalidade de trabalho híbrido nas organizações, levaria 43% dos trabalhadores a se demitirem em busca de novas oportunidades de emprego.

4.4 Comparação entre a modalidade de trabalho e as variáveis sociodemográficas

Para realizar a comparação entre a modalidade de trabalho e as variáveis sociodemográficas (Gênero, escolaridade, estado civil, se possui filhos e área que trabalha), os dados foram analisados pelo teste exato de Fisher, que é utilizado para verificar a relevância de uma associação entre duas variáveis categóricas. O teste exato de Fisher surge como uma opção ao teste qui-quadrado quando as frequências esperadas são baixas, ou seja, inferiores a 5. (SILVEIRA; PADILHA; SOARES,2013). Valores de $p < 0,05$ foram considerados significativos. Foi comparado também a modalidade de trabalho e a autoavaliação de desempenho dos participantes nos últimos 12 meses.

Tabela 5 - Teste exato de Fisher

Variáveis	p-value
Gênero	1,000
Idade	0,136
Escolaridade	0,002*
Estado civil	0,140
Filhos	0,149
Setor público ou privado	0,896
Desempenho nos últimos 12 meses	0,946

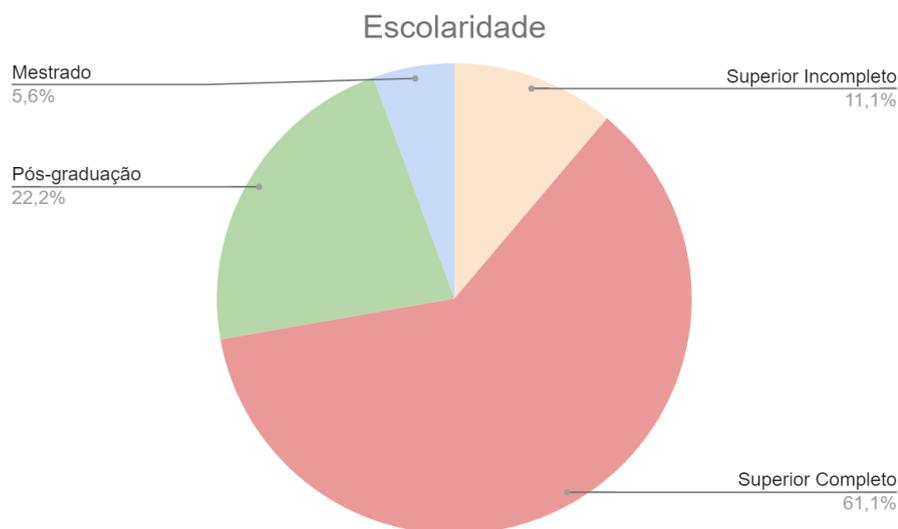
Legenda: *p-value referente ao teste Exato de Fisher

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A análise comparando “gênero”, “estado civil”, “se possui filhos”, “área que trabalha” e o “desempenho dos participantes nos últimos 12 meses” com a modalidade de trabalho não mostrou uma diferença com significância estatística nos resultados ($p < 0,05$). Entretanto, a variável “escolaridade”, apresentou um valor baixo (0,002), sugerindo que existe uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis e a modalidade de trabalho na sua pesquisa. Esses dados fornecem uma visão comparativa das características educacionais dos trabalhadores em diferentes modalidades de trabalho.

Ao analisar a variável escolaridade separadamente por modalidade de trabalho, percebe-se que na modalidade home office, os trabalhadores possuem ao menos o nível superior incompleto, sendo 61,1% com o nível superior completo, conforme evidenciado no gráfico a seguir:

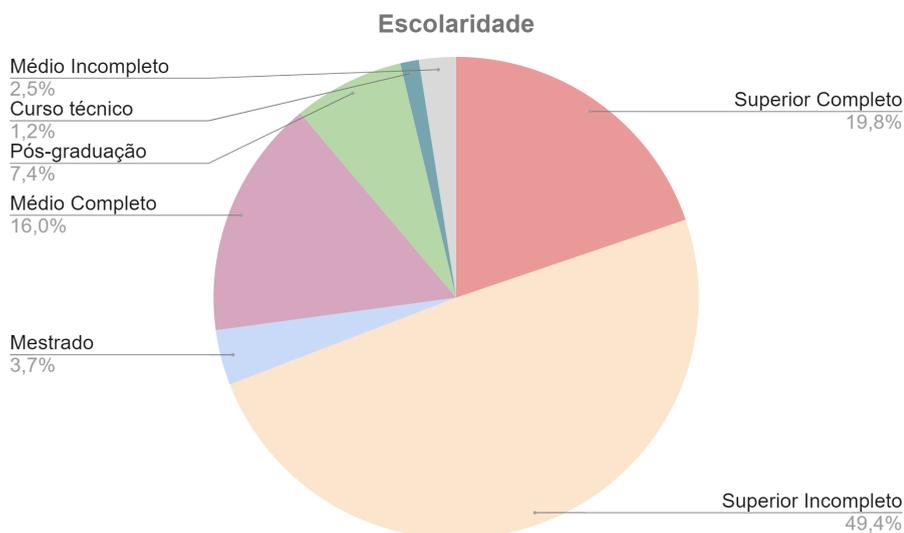
Gráfico 1 - Escolaridade da modalidade Home Office



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A modalidade presencial apresentou a maior variedade na variável escolaridade. 49,4% dos trabalhadores da modalidade presencial possuem o nível superior incompleto.

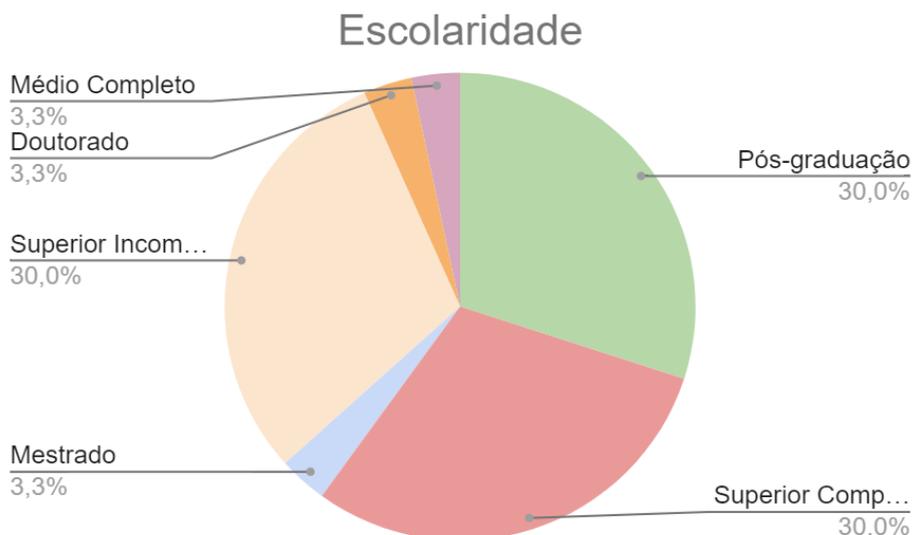
Gráfico 2 - Escolaridade da modalidade presencial



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na modalidade híbrida, observaram-se três níveis de escolaridade em destaque, cada um correspondendo a 30% dos participantes, sendo eles: superior incompleto, pós-graduação e superior completo, esta foi a única modalidade que registrou a presença de participantes com formação em doutorado.

Gráfico 3 - Escolaridade da modalidade híbrida



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Esses resultados ressaltam as particularidades educacionais de cada modalidade de trabalho. Notamos distinções nos padrões educacionais dos participantes quando correlacionado com a modalidade de trabalho, na modalidade home office a maioria dos trabalhadores possui ao menos ensino superior incompleto. Já a modalidade presencial exhibe maior diversidade. A modalidade híbrida revela uma distribuição equitativa entre níveis educacionais distintos, incluindo participantes até mesmo com doutorado.

4.5 Teste Kruskal-Wallis

Foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis, para analisar os 27 itens referentes ao desempenho no trabalho. Segundo Silva (2022), o teste de Kruskal-Wallis é um método estatístico não paramétrico utilizado para comparar três ou mais amostras, cuja hipótese nula é de populações possuem medianas e distribuições de frequência idênticas, enquanto a hipótese alternativa sugere que pelo menos duas das amostras têm medianas e funções de distribuição distintas. A rejeição da hipótese

nula no teste de Kruskal-Wallis indica que pelo menos um dos grupos na amostra apresenta mediana diferente dos demais. Porém, o teste não fornece a informação específica de qual ou quais grupos são diferentes entre si. Para identificar diferenças significativas entre os grupos tomados dois a dois, pode-se utilizar procedimentos não paramétricos de comparações múltiplas, nesse estudo foi utilizado o teste de Pairwise.

Foi possível observar 4 itens cujo *p-value* (*p*) estava abaixo do nível de significância, conforme apêndice B. Dessa forma, concluiu-se que existem 4 itens com diferenças estatisticamente significativas, sendo eles:

- Item 20: “Na minha unidade de trabalho cada membro é incentivado a expor o que pensa” ($p = ,027$)
- Item 24: “Tenho (tive) interrupções quando estou (estava) trabalhando em home office” ($p = ,002$)
- Item 25 “Meu ambiente de trabalho é silencioso ” ($p < ,001$)
- Item 27 “Sinto que consigo equilibrar de maneira satisfatória minha vida profissional e pessoal” ($p = ,050$)

Em relação ao item 20, ao analisar a tabela elaborada pelo SPSS de comparação pelo Método Pairwise, foi possível verificar a diferença entre a modalidade presencial e híbrida, constatou-se que os participantes da modalidade presencial apresentam menor índice relacionado ao incentivo a expor o que pensa do que os participantes da modalidade híbrida.

Figura 1 - Comparação do item 20

Comparações por Método Pairwise de Modalidade

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Apenas presencial-Apenas home office	15,009	10,002	1,501	,133	,400
Apenas presencial-Híbrida (parte presencial, parte remota)	-20,346	8,084	-2,517	,012	,036
Apenas home office-Híbrida (parte presencial, parte remota)	-5,337	11,351	-,470	,638	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Fonte: programa Statistical Package for the Social Sciences

No item 24, verificando a tabela elaborada pelo SPSS de comparação pelo Método Pairwise, foi possível verificar a diferença considerável entre a modalidade presencial e híbrida, e a modalidade presencial e home office. Constatou-se que os participantes da modalidade presencial apresentam menor índice relacionado às interrupções durante o home office quando comparadas às demais modalidades. Podendo estar associado a uma posição neutra, sem manifestação positiva ou negativa em relação à afirmação, já que 25,33% participantes atribuíram nota 5 e 6 na escala.

Figura 2 - Comparação do item 24

Comparações por Método Pairwise de Modalidade

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Apenas presencial-Híbrida (parte presencial, parte remota)	-18,268	7,539	-2,423	,015	,046
Apenas presencial-Apenas home office	30,114	9,472	3,179	,001	,004
Híbrida (parte presencial, parte remota)-Apenas home office	11,846	10,575	1,120	,263	,788

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Fonte: programa Statistical Package for the Social Sciences

A avaliação da tabela gerada pelo SPSS utilizando o Método Pairwise para o item 25 reforça novamente a alegação de que a interação direta com colegas de equipe, supervisores e clientes pode, possivelmente, contribuir para um ambiente de trabalho menos silencioso. Visto que, participantes da modalidade presencial apresentam menor índice relacionado ao ambiente de trabalho é silencioso, quando comparado a modalidade home office

Figura 3 - Comparação do item 25

Comparações por Método Pairwise de Modalidade

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Apenas presencial-Híbrida (parte presencial, parte remota)	-14,752	8,049	-1,833	,067	,200
Apenas presencial-Apenas home office	36,176	9,958	3,633	<,001	,001
Híbrida (parte presencial, parte remota)-Apenas home office	21,423	11,301	1,896	,058	,174

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Fonte: programa Statistical Package for the Social Sciences

Por último, no item 27 ao analisar a tabela elaborada pelo SPSS de comparação pelo Método Pairwise, foi possível verificar que na modalidade home office os participantes conseguem obter um equilíbrio maior entre a vida pessoal e profissional. Visto que, participantes da modalidade presencial e híbrida, apresentam um menor índice relacionado ao “equilibrar de maneira satisfatória minha vida profissional e pessoal”, quando comparado a modalidade home office.

Figura 3 - Comparação do item 27

Comparações por Método Pairwise de Modalidade

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Apenas presencial-Híbrida (parte presencial, parte remota)	-,139	7,977	-,017	,986	1,000
Apenas presencial-Apenas home office	23,595	9,869	2,391	,017	,050
Híbrida (parte presencial, parte remota)-Apenas home office	23,456	11,200	2,094	,036	,109

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Fonte: programa Statistical Package for the Social Sciences

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi identificar, junto a uma amostra de trabalhadores brasileiros, se a modalidade de trabalho (presencial, home office ou híbrido) influencia o desempenho profissional segundo sua autoavaliação. Para alcance deste objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: descrever a autoavaliação de desempenho profissional percebida por uma amostra de trabalhadores brasileiros que atuam nas modalidades presencial, home office e híbrida; testar efeitos correlacionais entre a auto avaliação de desempenho, junto a uma amostra de trabalhadores brasileiros, e sua modalidade de trabalho; comparar grupos em função de aspectos da modalidade de trabalho e sua influência sobre a autoavaliação de desempenho profissional; e descrever crenças e percepções, por meio do emprego de abordagem qualitativa, acerca de fatores associados à modalidade de trabalho e o desempenho profissional.

Para tal, foi realizado um survey junto a 137 trabalhadores brasileiros, que responderam a escala de autoavaliação de desempenho via email, no formulário GoogleForms. Foram realizados procedimentos de análise estatística descritiva, análise temática e correlações por meio do teste exato de Fisher e o teste de Kruskal-Wallis. Julga-se desta forma que o objetivo geral foi atingido e a pergunta respondida.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que existe uma relação entre algumas características das modalidades de trabalho (presencial, home office ou híbrido) e o desempenho no trabalho, sem, entretanto, apresentar uma relação causal entre as duas variáveis. Ou seja, foi evidenciado que comparando as três modalidades, um que possui algumas características e outro que não o possui, existe diferença de desempenho entre ambos.

Observou-se que os trabalhadores nas três modalidades sabem o que é esperado deles em termos de desempenho e que o seu desempenho está de acordo. Porém, também observou que nas modalidades presencial e híbrida, o ambiente de trabalho tende a ser menos silencioso, quando comparado ao home office, visto que há um contato direto com colegas de equipe, supervisores e clientes. Os participantes apresentaram uma opinião neutra em relação à uma possível superioridade de desempenho entre as modalidades online e presenciais,

revelando assim que não há preferência clara ou opinião definida sobre qual modalidade é mais eficaz.

A modalidade presencial, quando comparada a modalidade home office e híbrida, apresentou uma maior limitação ou ausência significativa de estímulo à expressão de opiniões e comunicação interna nas organizações. Já a modalidade home office obteve um melhor resultado no quesito equilíbrio da vida profissional e pessoal quando comparado a modalidade híbrida e presencial.

Na análise temática, percebeu-se por meio das declarações dos trabalhadores em home office, a predominância dos desafios associados à comunicação interna e à interação social nessa modalidade. Já na modalidade híbrida, observa-se uma percepção positiva de flexibilidade e autonomia. E na análise das respostas dos trabalhadores na modalidade presencial, notou-se desafios associados ao retorno após o período de home office durante uma pandemia.

Como limitações desta pesquisa, pode-se citar a ausência de identificação específica do local de trabalho e das organizações dos participantes, restringindo a compreensão detalhada do contexto em que as percepções de desempenho são formadas. A falta de informações sobre aspectos específicos do desenho do trabalho e do papel ocupacional dos participantes também constitui uma limitação, pois uma compreensão aprofundada desses elementos poderia enriquecer a análise das autoavaliações de desempenho. Além disso, a abordagem de amostragem não probabilística pode introduzir visões na seleção dos participantes, uma vez que a indicação de outros participantes depende das redes pessoais existentes, com exceção de determinados perfis ou perspectivas. Essas limitações destacam a necessidade de interpretar os resultados com cautela e sugerem possíveis alternativas para pesquisas futuras que possam abordar essas lacunas.

Para estudos futuros recomenda-se a identificação e incorporação de indicadores objetivos de desempenho, proporcionando uma análise mais robusta e comparativa do desempenho dos trabalhadores, levando em conta a variabilidade das modalidades de trabalho. Essa abordagem permitiria uma avaliação mais tangível e quantificável dos resultados, contribuindo para uma compreensão mais precisa do impacto das diferentes formas de trabalho na eficácia profissional. Além

disso, sugere-se uma investigação mais aprofundada sobre as adaptações das culturas organizacionais, especialmente após o ano de 2020, compreender como as organizações estão ajustando suas práticas, valores e estruturas para acomodar as transformações no cenário laboral pode fornecer insights importantes sobre os aspectos culturais que moldam as percepções de desempenho em diferentes contextos de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva et al . Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília , v. 19, n. 4, p. 772-780, dez. 2019 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000400006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 13 nov. 2023. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>.

ABANO, Madalena Pacheco. **Satisfação com a função: Teletrabalho versus trabalho presencial**. 2023. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.3/6771>. Acesso em: 08 nov. 2023.

ABREU, B. M. de; CASTRO, L. P. de; LIMA, L. C.; SOUZA, E. C. P. As diferentes modalidades de trabalho no cotidiano secretarial: trabalho virtual versus modelo tradicional de assessoria. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 25–41, 2019. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/260>. Acesso em: 13 nov. 2023.

ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTnyVfgnQy/?lang=pt>. Acesso em: 28 dez. 2023.

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 15, Setembro 2017.

ALVES, Lanna Schellyda dos Santos. **Influências do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho e na saúde mental de profissionais de recursos humanos de uma empresa varejista durante a pandemia de COVID-19**. Orientador: Ronaldo Gomes Souza,. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2022. Disponível em: <http://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/6436>. Acesso em: 28 jun. 2023.

BARBOSA, Marcos Antônio de Souza; SILVA, Manuela Ramos da; NUNES, Martha Suzana Cabral. Pesquisa qualitativa no campo Estudos Organizacionais: explorando a Análise Temática. 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/7085>. Acesso em: 02 nov. 2023.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. **Porto Alegre: Artmed**, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302461>. Acesso em: 2 jul. 2023.

BRAZ, M.V. A pandemia de covid-19 (sars-cov-2) e as contradições do mundo do trabalho. *R. Laborativa*, 9 (1), p. 116-130, 2020.

COELHO Jr., F. A.; ANDRADE, J. E. B. Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF*, v. 16, n. 2, p. 134-141, maio/ago. 2011.

COELHO JR, F. A. et al. Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, v. 25, 2010.

COSSULIN, Luciano. ANÁLISE DOS DESAFIOS DA GESTÃO DE EQUIPES VIRTUAIS. Orientador: Fabio Camara. 2007. 56 f. Monografia (Especialização - MBA) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

DAMASCENO, Andressa Marinho. Autoavaliação de desempenho e suporte à aprendizagem em tempos de homeoffice: estudo junto a estagiários de uma organização pública brasileira. 2022. 49 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

DEPRÁ, G., SANTOS, L., & MARCHI, J. (2021). A influência do suporte organizacional no desempenho profissional dos colaboradores. **Disciplinarum Scientia**, 17(1), 73-86. <https://doi.org/10.37778/dscsa.v17i1.3894>

FILARDI, F., CASTRO, R. M. P., & ZANINI, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

FRAGOSO, Juliana Silva. Impacto do perfil da liderança no comprometimento organizacional de funcionários de instituições bancárias. 2017. 46 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

GRAÇA, Sílvia Mancinho. **Do trabalho remoto ao trabalho presencial: o impacto na satisfação e produtividade dos trabalhadores**. 2021. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa (Portugal). Disponível em:<http://hdl.handle.net/10400.5/22571>. Acesso em: 08 nov.2023

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KRUSKAL, W.H.; WALLIS, W.A. Use of ranks in one-criterion variance analysis. **Journal of the American Statistical Association**, v.47, n.260, p.583-621, 1952.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 388-399, 2021. Disponível: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>. Acesso em: 22 out. 2023.

LIMA, M. M.; SARNO CARVALHO, J. F.; XAVIER, D. O.; CÁSSIO DE OLIVEIRA, J. L. Obstáculos vivenciados pelas chefias imediatas em avaliar o desempenho dos agentes de segurança penitenciário do Estado de Minas Gerais: Obstacles experienced by immediate heads in assessing the performance of penitentiary security agents in the State of Minas Gerais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [S. l.], v. 19, n. 37, p. 1–13, 2021. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/23306>. Acesso em: 3 jul. 2023.

LIMA, Charlyze Costa Andrade; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, 2019. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/4791>. Acesso em: 30 nov. 2023.

MACHADO, Michelle Salas Corrêa. **Pandemia, teletrabalho e o impacto na carga mental do trabalhador**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/15198>. Acesso em: 28 jun. 2023.

MACÊDO, Andrea Ferreira. **A adoção do regime híbrido de trabalho como efeito da pandemia e o controle de jornada dos empregados**. Orientador: Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação Stricto Sensu em Direito Empresarial) - Insper, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/5347>. Acesso em: 29 jun. 2023.fDE

MALHOTRA, N. K. (2012). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

MAGALHÃES, R. (2014). Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional. Dissertação de Mestrado em Educação: Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Instituto de Educação, Universidade do Minho. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/34891>

MARINHO, Lucas de Sa;GODOY, Sandro Marcos. ; LAZARI , Rafael José Nadim. A Afetação Da Pandemia Da Covid-19 No Meio Ambiente Do Trabalho E A Tendência Do Regime De Trabalho Híbrido Pelas Empresas. **Prim Facie**, [S. l.], v. 21, n. 48, 2023. DOI: 10.22478/ufpb.1678-2593.2022v21n48.64086. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/primafacie/article/view/64086>. Acesso em: 2 jul. 2023.

MEINERZ, Emili Aparecida et al. Percepções sobre gestão de tempo, desempenho e produtividade em home office. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, n. 3, p. 372-390, 2022 .Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.53072>. Acesso em: 12 ago. 2023.

MELLO, Daniel. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. Site Agência Brasil, Brasília, 28 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 16 jul. 2023.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. A REALIDADE DO TRABALHO HOME OFFICE NA ATIPICIDADE PANDÊMICA. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. 160-191, set. 2020. ISSN 2526-043X. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655/456>>. Acesso em: 17 jul. 2023. doi:<https://doi.org/10.22408/reva502020655160-191>.

MICHEL, M. H. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2005

PAIVA, I. **Velho normal? Por que empresas estão voltando ao modelo presencial de trabalho.** CNN Brasil Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/velho-normal-por-que-empresas-estao-voltando-ao-modelo-p-presencial-de-trabalho/>>.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de administração contemporânea**, v. 14, p. 1054-1072, 2010. Disponível: <https://www.scielo.br/j/rac/a/LTYcnrsX4NFGBBLvkvwQphb/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 04 dez. 2023.

Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e seu papel de mediação entre o estilo de funcionamento organizacional e o bem-estar do trabalhador. Em M. G. T. Paz (Org.), *O poder da estrutura e das subjetividades na cultura organizacional*. Revista Estudos, Goiânia, 36(1/2), 95-115.

RAMOS, Marien. **2 em 5 trabalhadores remotos trocariam de emprego caso fosse presencial, diz pesquisa** CNN Brasil, 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/2-em-5-trabalhadores-remotos-trocariam-de-emprego-caso-fosse-presencial-diz-pesquisa/>>.

SANTOS, L. A. dos .; COSTA, D. H. . O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. **E-Acadêmica**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. e1632151, 2022. DOI: 10.52076/eacad-v3i2.151. Disponível em: <https://www.eacademica.org/eacademica/article/view/151>. Acesso em: 2 jul. 2023.

SANTOS, Gabriel Soares dos. **Gestão de projetos em modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida: possíveis desafios e efeitos.** 2023. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/44742>. Acesso em:12. nov. 2023.

SILVA, Alexandre Ângelo Carmo Luiz. ANÁLISE COMPARATIVA POR GRUPOS (TESTE KRUSKAL-WALLIS) DO VOLUME MOBILIZADO EM RUPTURA DE BARRAGENS DE REJEITOS. Disponível em:

<https://files.abrhidro.org.br/Eventos/Trabalhos/179/I-FLUHIDROS0021-1-0-20220713-162233.pdf>. Acesso em: 06. dez. 2023.

SILVEIRA, J. L.; PADILHA, W.; SOARES, E. A prática de pesquisa como princípio educativo. **Movimento-revista de educação**, n. 05, 18 dez. 2013.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televidas. **Trabalho e Transformação**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/01042016-trabalho-em-transformação/Acesso> em: 13 nov. 2023.

TASCHETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/39652>. Acesso em: 6 jun. 2023.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273>. Acesso em: 22 jun. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2010.

ZYLBERSTAJN, Hélio. A Regulamentação do Regime de Trabalho Híbrido: Lei ou Negociação?. **Boletim Informações Fipe**, n. 499, p. 8-15, 2022.

APÊNDICE A – Pesquisa sobre autoavaliação de desempenho em função da modalidade de trabalho (presencial, híbrida ou home office).

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pelo Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Junior, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, e pela aluna em conclusão do curso de Administração, Mariana Ferreira Viana, **a respeito da influência da modalidade de trabalho no desempenho profissional.**

Gostaríamos de solicitar a sua colaboração para responder ao seguinte questionário de forma objetiva, seguindo com as orientações para preenchimento. Antecipamos que o tempo estimado para completar as questões é entre 7 e 15 minutos. Todas as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. Os dados coletados serão usados apenas para fins acadêmicos e serão analisados de forma agregada, sem a identificação individual dos participantes.

Se você tiver alguma dúvida, comentário ou preocupação, por favor, não hesite em entrar em contato comigo através do e-mail adm.marianaferreira@gmail.com. Sua opinião e contribuição são muito importantes. Agradecemos antecipadamente pela sua compreensão em participar desta pesquisa.

Atenciosamente,

Mariana Viana

Parte I: Informações demográficas

Por favor, responda às seguintes perguntas sobre suas informações demográficas. Suas respostas são flexíveis e serão usadas apenas para fins de pesquisa.

1- Qual a sua idade?

2- Gênero:

()Mulher Cisgênero (Identifica-se como mulher, correspondendo ao sexo designado ao nascer)

Mulher Transgênero (Identifica-se como mulher, mas foi designada com um sexo diferente ao nascer)

Homem Cisgênero (Identifica-se como homem, correspondendo ao sexo designado ao nascer)

Homem Transgênero (Identifica-se como homem, mas foi designado com um sexo diferente ao nascer)

Gênero não-binário (Não se percebe pertencente a um gênero exclusivamente)

Outro:

3- Escolaridade:

Fundamental Incompleto

Fundamental Completo

Médio Incompleto

Médio Completo

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

Outro:

4- Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

União Estável

Separado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Outro:

5- Você tem filhos?

6- Qual é o tipo de contrato de trabalho que você possui?

CLT (Consolidação das Leis do Trabalho)

() Contrato Temporário

() Autônomo/PJ

() Estagiário/Aprendiz

() Servidor público

Outro:

7- Você trabalha no:

() Setor público

() Setor privado

8- Se público, qual finalidade?

() Executivo

() Judiciário

() Legislativo

() Não se aplica

Outro:

9- Se privado, qual a área de atuação?

10- Você atualmente trabalha na modalidade:

() Híbrida (parte presencial, parte remota)

() Apenas presencial

() Apenas home office

10- Entre 1 (péssimo desempenho) e 10 (excelente desempenho), qual nota você se atribui em relação ao que você fez nos últimos 12 meses?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Péssimo desempenho	<input type="radio"/>	Excelente desempenho									

12 - O que você acha que mudou, na forma de desempenhar o seu trabalho, a partir de 2020, com a pandemia da COVID-19?

7) Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente									

8) Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente									

9) Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente									

10) Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente									

11) O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente									

12) Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente									

13) Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.

27) Sinto que consigo equilibrar de maneira satisfatória minha vida profissional e pessoal.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente									

APÊNDICE B – Tabela com os resultados do teste de Kruskal-Wallis

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Item1 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,379	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Item2 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,880	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Item3 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,852	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Item4 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,501	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Item5 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,536	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de Item6 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,641	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de Item7 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,678	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de Item8 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,985	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de Item9 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,660	Reter a hipótese nula.
10	A distribuição de Item10 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,235	Reter a hipótese nula.
11	A distribuição de Item11 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,962	Reter a hipótese nula.
12	A distribuição de Item12 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,563	Reter a hipótese nula.
13	A distribuição de Item13 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,395	Reter a hipótese nula.
14	A distribuição de Item14 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,621	Reter a hipótese nula.
15	A distribuição de Item15 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,706	Reter a hipótese nula.
16	A distribuição de Item16 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,958	Reter a hipótese nula.
17	A distribuição de Item17 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,620	Reter a hipótese nula.
18	A distribuição de Item18 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,507	Reter a hipótese nula.
19	A distribuição de Item19 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,811	Reter a hipótese nula.
20	A distribuição de Item20 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,027	Rejeitar a hipótese nula.
21	A distribuição de Item21 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,433	Reter a hipótese nula.
22	A distribuição de Item22 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,296	Reter a hipótese nula.
23	A distribuição de Item23 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,306	Reter a hipótese nula.
24	A distribuição de Item24 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,002	Rejeitar a hipótese nula.
25	A distribuição de Item25 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	<,001	Rejeitar a hipótese nula.
26	A distribuição de item26 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,312	Reter a hipótese nula.
27	A distribuição de item27 é igual nas categorias de Modalidade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,050	Rejeitar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Fonte: programa Statistical Package for the Social Sciences