

MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO E O FUTURO

Douglas Jeferson Laureano Rosa – douglas.rosa7@fatec.sp.gov.br

Elisa Rocha da Silva – elisa.silva6@fatec.sp.gov.br

Ezequiel Fidel Rufino – ezequiel.rufino@fatec.sp.gov.br

Jéssica Belentani Zambelli - jessica.zambelli@fatec.sp.gov.br

Jessica Ferreira da Silva Sousa – jessica.sousa19@fatec.sp.gov.br

Luan Izac da Silva – luan.silva111@fatec.sp.gov.br

Fatec Luiz Marchesan – Matão – São Paulo – Brasil

RESUMO

O trabalho híbrido é um modelo de trabalho que visa adaptar a jornada dos colaboradores, intercalando dias entre atividades realizadas internamente na estrutura da empresa e dias à distância em home office. O trabalho híbrido vem crescendo e ganhando força na atualidade, reflexo da Pandemia da Covid-19, quando o mundo se viu obrigado a parar, se isolar e se reinventar para que continuasse a funcionar. O home-office foi imposto para setores em que nem se imaginava há alguns anos trabalhar nesse sistema. Porém, graças a tecnologias e ao rápido avanço das adequações das empresas no formato remoto de trabalhar teve resultados positivos. Com o gradativo retorno das atividades presenciais no último ano, algumas empresas começaram a aderir ao sistema híbrido, não retornando integralmente ao presencial. Neste artigo apresentaremos dados sobre os benefícios e possíveis impactos sobre a vida tanto de empresas quanto de seus colaboradores.

Palavras-chave: Trabalho Híbrido. Pandemia. Empresas. Futuro.

ABSTRACT

Hybrid work is a work model that aims to adapt the workload of employees, interspersing days between activities carried out internally in the company's structure and days at a distance in a home office. Hybrid work has been growing and gaining strength today, a reflection of the Covid-19 Pandemic, when the world was forced to stop, isolate and reinvent itself so that it continued to function. The home-office was imposed for sectors in which it was not even imagined a few years ago to work in this system. However, thanks to technologies and the rapid advance of companies' adaptations in the remote format of working, it had positive results. With the gradual return of face-to-face activities in the last year, some companies began to adhere to the hybrid system, not fully returning to face-to-face activities. In this article we will present data on the benefits and possible impacts on the lives of both companies and their employees.

Keywords: Hybrid Work. Pandemic. Companies. Future.

- **JUSTIFICATIVA DO TEMA ESCOLHIDO:**

Foi escolhido pela empresa, pois atualmente é um tema muito discutido no mercado de trabalho e que possivelmente, poderá ser utilizado no futuro.

Surgiu em uma época de muita dificuldade, com a chegada da pandemia Covid-19, onde a contaminação estava em alta e muitas empresas tiveram que se adaptar para proteger a saúde de seus colaboradores e manter o ritmo de sua empresa.

- **OBJETIVOS**

Este artigo tem como objetivo a busca de informações que agreguem conhecimento sobre o tema, através de pesquisas de artigos anteriores e pesquisas de campo com colaboradores que já atuem no cenário proposto. Através de tais informações, será feito o levantamento de vantagens e desvantagens provenientes do modelo de trabalho.

- **MÉTODO DE PESQUISA ADOTADO**

Foram realizadas pesquisas através do Google Forms, onde foram mantidos o anonimato dos participantes. A pesquisa contou com 15 questões, sendo 9 em formato de alternativas e 6 em formato de livre resposta.

- **SÍNTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O trabalho híbrido vem ganhando espaço no mercado, resultado de uma crescente demanda por produtividade e resultados em tempos de crise. Os artigos e pesquisas estudados para a elaboração desse artigo nos mostram um cenário crescente em conjunto empresa X colaboradores. Empresas que viram seus números crescerem em meio ao caos sanitário global e colaboradores que encontraram um ponto de equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida.

1. INTRODUÇÃO

O formato de trabalho híbrido é caracterizado pelo fato de as empresas darem autonomia para os seus profissionais escolherem como, onde e quando realizam suas atividades. Por meio desse modelo, os funcionários alternam suas atividades entre o home office (escritório em casa) ou em coworking (espaço físico de trabalho compartilhado), por exemplo, e a sede da empresa.

Com o modelo híbrido, a empresa garante que o colaborador tenha flexibilidade para escolher onde atuar em determinado dia, sem que haja a obrigação de estar fisicamente nas dependências da empresa.

Além disso, caso seja necessária a presença de certos profissionais em alguns momentos, é possível escalar os horários de cada um, definindo previamente quando poderão atuar em casa e quando precisarão ir até o local de trabalho.

Por fim, para as organizações que não podem funcionar apenas remotamente, o trabalho híbrido surge como uma alternativa interessante, capaz de beneficiar tanto os empregadores quanto os colaboradores.

Este regime pode ser adotado de duas formas principais: pode ser a empresa a determinar os dias em que os colaboradores ficam em casa ou pode ser o colaborador a tomar essa decisão. A decisão acerca do número de dias por semana, ou por mês, em que o trabalho remoto será adotado poderá estar a cargo da entidade empregadora ou do próprio colaborador. Todos estes fatores irão depender da situação e das necessidades que cada cargo ou empresa tem.

O home office chegou e ficou. Não só por necessidade, mas também porque provou, em muitas indústrias, que a produtividade não caiu. Em alguns casos, até aumentou.

No cenário de pandemia, tratava-se de sobrevivência. No período pós-pandemia, essa modalidade também trouxe benefícios econômicos: as empresas viram que com o trabalho híbrido, o escritório físico pode ser um espaço pequeno e, portanto, mais barato; o gasto de energia diminuiu consideravelmente.

Como resultado da pandemia, muitas pessoas ainda enfrentam desafios relacionados à saúde mental e bem-estar, trabalhando em formato 100% home office. De acordo com uma recente pesquisa no Runrun.it, 43% de 1.500 entrevistados têm dificuldade em fazer logoff (sair/desligar) ao final do dia. Esse tipo de comportamento é prejudicial e pode acabar

confundindo as fronteiras entre lazer e trabalho e, nos casos mais extremos, levar ao esgotamento.

O trabalho híbrido é bem possível, desde que sejam consideradas habilidades técnicas e comportamentais dos envolvidos. Na verdade, esta pode ser a melhor opção para o seu negócio e seus colaboradores.

Após esses dois anos de pandemia, começamos a ver movimentações de retomada em diversos setores da sociedade e o mundo corporativo é um deles. Pesquisas mostram que o modelo híbrido de trabalho é o preferido da maioria dos profissionais e das corporações. Mas, no entanto, apresentam muitos desafios para ainda serem superados.

Baseado na pesquisa realizada com funcionários que exercem a função do modelo híbrido de trabalho pode-se afirmar que empresas estão se beneficiando, mas para isso é necessário superar os principais desafios que podem surgir no meio desse processo.

Não é fácil manter a cultura interna, é necessário estabelecer um método eficaz para manter a equipe trabalhando em conjunto, evitar formação de grupos que podem separar os colaboradores que estão atuando na empresa daqueles que estão de forma híbrida. Portanto, é fundamental a empresa analisar e desenvolver estratégias com base em cada caso.

Dessa forma, as empresas precisam implementar ações para criar maneiras de realizar as interações internas, já que existem diferenças quando existem colaboradores atuando de maneira remota e outras nas dependências da empresa. Focando sempre na melhoria das interações, evitando ao máximo que a experiência de algum integrante seja prejudicada. Por exemplo, em caso de reuniões é necessário estipular que todos estejam presentes ou, então, planejar um evento totalmente online.

É fundamental criar um estilo de estratégia e planejamento de eventos que funcione para uma equipe híbrida eficiente e "falante", afinal o teletrabalho exige mais comprometimento e disciplina para entregar resultados.

Mas quais são as medidas de sucesso e como elas devem ser medidas? É uma dor latente para os líderes na nova realidade global. Consequentemente, o mais importante neste momento é saber o que buscar, mensurar e melhorar.

POR ONDE COMEÇAR A GESTÃO DE INDICADORES EM EQUIPES HÍBRIDAS?

Imagine um barco à deriva. É assim que uma empresa desiste de medir resultados, porque não sabe onde está ou onde quer chegar. Toda organização tem um objetivo, mas sem métricas claras, pode ser difícil encontrar um caminho.

Portanto, para manter um alto nível de organização, produtividade e resultados escaláveis, é preciso construir tecnologia, pessoas e processos. Este é o primeiro passo para uma gestão ágil, dinâmica e eficiente.

As equipes híbridas devem se sentir parte do todo, pois a integração de funcionários aumenta a geração de valor e reduz a rotatividade.

Ao definir prioridades e otimizar processos, você pode reduzir tempo, orçamento e esforço. Para isso, é necessário ter ferramentas ágeis e mensurar resultados, além de construir processos personalizados que se alinhem aos objetivos do projeto ou do negócio.



Fonte: <https://dotgroup.com.br/> - Acesso em 22 de novembro de 2022

Os indicadores permitem uma variedade de análises. É aqui que os OKR's (Objectives and Key Results - Objetivos e Principais Resultados) podem ajudar!

O QUE SÃO OKRS E PARA QUE SERVEM?

OKR's são estruturas para definir metas claras, tangíveis e flexíveis que são constantemente medidas e reavaliadas em um curto período, para corrigir erros rapidamente. O "queridinho" do Vale do Silício criado pela Intel, quando o Google o usou pela primeira vez há 20 anos, causou uma resposta global, e a equipe expandiu de 40 pessoas (em 1999) para mais de 60.000 hoje.



Fonte: <https://www.euax.com.br/2021/03/okr/> - Acesso: 23 de Novembro de 2022

Com ele, cada indivíduo torna-se componente importante e com grande responsabilidade no processo, o que faz com que a organização saia daquele ritmo de comodismo e consiga gerar maior engajamento dos colaboradores.

Para definir quais são os objetivos e os resultados-chave, é só seguir o passo - a - passo abaixo:



Fonte: <https://www.euax.com.br/2021/03/okr/> - Acesso: 23 de Novembro de 2022

EXEMPLO DE OKRS:



Fonte: <https://www.siteware.com.br/> - Acesso em: 22 de novembro de 2022

E QUANTO AOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO?

Os KPI's (Key Performance Indicators - Indicadores chave de Performance) nada mais são do que o desdobramento dos objetivos de negócio traçados na fase anterior (OKR's). Portanto, entender exatamente o que a empresa deseja alcançar é fundamental para definir o que você deve medir. Claro que reduz qualquer tipo de perda (tempo, capital humano, investimento, entre outros).

Essas métricas medem resultados e delineiam de forma colaborativa estratégias eficazes com foco na otimização de processos e no alcance de metas com sucesso.

Vale ressaltar que os KPI's estão sempre associados a metas e restrições de tempo. Eles permitem acompanhar os processos para que se possa melhorá-los continuamente, avaliar o desempenho e dar feedback aos colaboradores.

Como gestor, você pode definir métricas por equipe ou por profissional.



Fonte: <https://www.siteware.com.br/> - Acesso em: 22 de novembro de 2022

EXEMPLOS DE KPI's:



Fonte: <https://www.siteware.com.br/> - Acesso em: 22 de novembro de 2022

2. REVISÃO DA LITERATURA

Há evidências indicando que a autonomia aumenta a produtividade do teletrabalho e o desempenho da empresa, desde que combine um domicílio familiar amigável ao trabalho e metas de produção realistas.

De acordo com Beckmann (2016), nestas condições, os trabalhadores podem até mesmo alterar suas preferências no pacote de remuneração, optando por mais benefícios a aumentos salariais, combinação que diminui o custo do trabalho para a empresa e aumenta a satisfação do empregado.

Ao mesmo tempo em que o trabalho híbrido reduziu custos para as empresas, principalmente em questões de infraestrutura, criou-se o desafio de manter a produtividade em patamares que se igualam aos níveis pré-pandemia.

De acordo com TEODOROVICZ et al (2022), Sabe-se, por exemplo, que o teletrabalho reduziu ou até mesmo eliminou o tempo gasto com o transporte para o local de trabalho e o tempo ganho parece ser usado para reuniões virtuais (os tão conhecidos “calls”), que substituem o contato presencial direto e frequente da época anterior à pandemia.

Na medida em que a letalidade do Coronavírus diminuiu, com controle da propagação e vacinação, as empresas que foram retomando suas atividades à forma anterior, encontraram alguma resistência por parte de seus colaboradores que se adaptaram à forma remota de trabalhar, vendo nela benefícios. O aparente desencontro de interesses entre empresa e colaboradores, acabou de certa forma influenciando e induzindo ao meio termo, que é o trabalho híbrido.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho ou home office, é definido como aquele “efetuado distante dos escritórios centrais ou da produção” e que os colaboradores se “mantém conectados com alguns colegas através das novas tecnologias” (Aderaldo, Aderaldo & Lima, 2017). Tal proposta pode ainda ser compreendida como uma forma flexível de tarefas ocupacionais, possibilitando aos colaboradores realizar seus trabalhos em diferentes locais, incluindo o ambiente doméstico (Bailey&Kurland, 2002).

Segundo Amad Costa (2020), empresas que já trabalhavam no home office antes da pandemia não foram pegos de surpresa, e só adaptaram continuando no mesmo modelo ou

utilizando o sistema híbrido. Porém o período pós pandemia ficou no momento de avaliação, se a realidade de cada organização se deu bem ou não com este modelo inovador de trabalho.

As instituições já conseguiam prever possíveis reduções em custos com ambientes e ganhos em satisfação e produtividade dos colaboradores. Esses, por sua vez, tinham um potencial de suprimir o tempo de deslocamento, amortizar gastos individuais e maximizar a qualidade de vida (Navarini, 2021).

Apesar dos obstáculos, possuímos mais pontos favoráveis à conservação do Home Office mesmo após o fim do auge da crise pandêmica a flexibilização das medidas sanitárias, evidenciando, em sua maioria, a preferência pelo modelo híbrido de trabalho. (Lana, 2021).

A Lei nº 14.442/2022 (antiga Medida Provisória 1.108/2022) permitiu de forma legal que as empresas combinassem o trabalho presencial com o trabalho em casa. Assim, autorizando e direcionando a realização do trabalho híbrido.

A lei visa a criação do contrato de trabalho, seja por produção ou por tarefa. Dessa forma, não obriga o controle da jornada, por isso, teoricamente, o colaborador não tem direito a horas extras.



REGRAS PARA O TELETRABALHO PREVISTAS NA LEI 14.442/22

- Contratação poderá ser por tarefa ou produção
- Empregado poderá alternar trabalho em casa ou no escritório
- Horário de teletrabalho deverá assegurar repouso legal
- Uso de ferramentas fora do horário de trabalho não será sobreaviso
- Aprendiz e estagiários poderão fazer teletrabalho
- Empregadores darão prioridade a trabalhadores com filhos de até 4 anos para o regime remoto
- Empregado brasileiro que faça teletrabalho no exterior está sujeito à lei brasileira

Fonte: Agência Câmara 05/09/2022 – Acesso em 02/12/22

Contudo, se a empresa fizer o controle de horário, então deve pagar sempre que houver hora extra. No entanto, é possível o empregado ser contratado em regime de teletrabalho por jornada ou por produção de tarefas.

A lei vigente diz que o teletrabalho deverá constar expressamente em contrato individual de trabalho e poderá dispor sobre os horários e os meios de comunicação entre empregado e empregador, além de assegurar os repouso legais.

Assim como, o contrato deve mencionar sobre a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou pelo fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária para o teletrabalho. Portanto, o que for acordado tem que ser mencionado no contrato.

A lei permite que o empregador destine seus funcionários para modalidade de teletrabalho de acordo com suas necessidades ou vontade. Nesse sentido, também permite que o empregador retire o empregado do regime de teletrabalho e reverta-o para o trabalho presencial, desde que a alteração seja feita por termo aditivo contratual e no prazo mínimo de 15 dias de antecedência.

Nessa nova era do trabalho, onde se aplica o modelo híbrido de trabalho, é essencial a Lei LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), criada em 14 de agosto de 2018, e que entrou em vigor em setembro de 2020. Virou uma das leis mais faladas do Brasil nos últimos 30 anos – desde o CDC (Código de defesa do consumidor). As empresas então são obrigadas a investirem em segurança da informação por meio de medidas técnicas e administrativas capazes de proteger os dados pessoais coletados, como: RG, CPF, endereços, telefones etc. Devido ao aumento da conectividade, o uso massivo do 5G e a expansão da inteligência artificial, cria-se um cenário perfeito para os ataques cibernéticos. A LGPD colabora fazendo com que as empresas aumentem suas medidas técnicas de segurança da informação (Art.46 – LGPD).

A proteção de dados pessoais entrou para a Constituição Federal, aprovada e transformada na Emenda Constitucional 115/2022 em fevereiro de 2022 e isso aumentou a necessidade de maior fiscalização, pois o descumprimento da LGPD passou a ser inconstitucional.



Fonte: Google Fotos – Acesso em 22 de Novembro de 2022

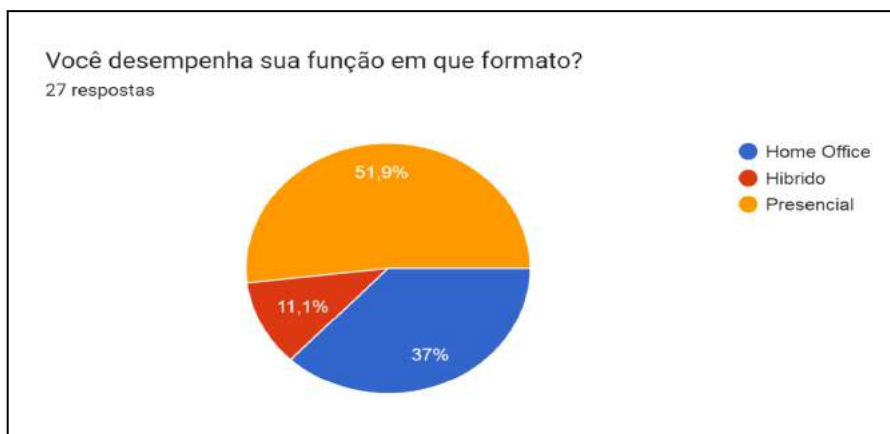
3. ESTUDO DE CASO

Para obtenção de maiores informações sobre a percepção dos colaboradores quanto ao sistema de trabalho híbrido, criamos uma pesquisa através do Google Forms no período entre o dia 15 e o dia 23 de novembro de 2022, onde o direcionamento da mesma se deu em sua maioria para trabalhadores atuantes em áreas administrativas, como mostrado no primeiro gráfico abaixo, onde está a somatória das porcentagens das respostas coletadas.



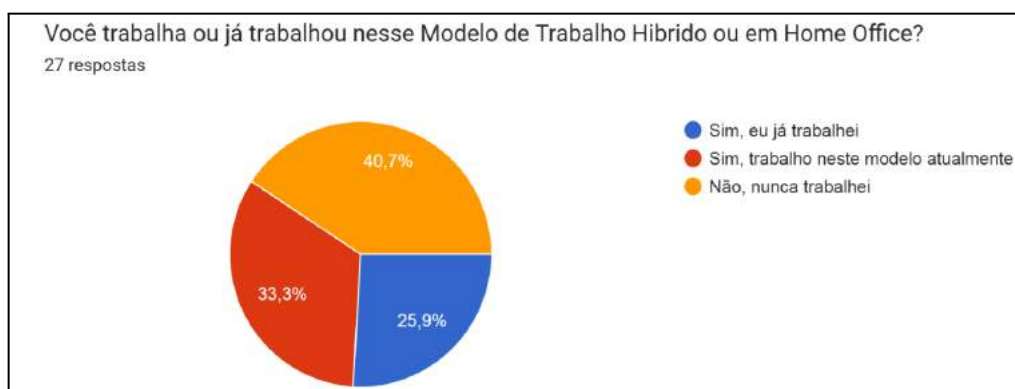
Fonte: Autoria Própria

Quando questionados em que formato de trabalho atuam, 51.9% responderam ainda trabalhar de forma presencial.



Fonte: Google Forms

Outra questão foi se o entrevistado já havia trabalhado em algum momento no sistema híbrido ou home office. A resposta mais votada, com 40.7 %, foi que nunca trabalhou nesse modelo.



Fonte: Google Forms

Após essa pergunta, se a pessoa respondesse que já tinha trabalhado ou ainda trabalhava em algum desses modelos, híbrido ou home office, ela era encaminhada para parte que teria que responder algumas perguntas abertas, dando sua opinião. Começando com:

Questão 1 - Quais as vantagens do trabalho híbrido?

A grande maioria dos entrevistados ressaltou como principal vantagem a flexibilidade, a otimização do tempo e maior autonomia.

Questão 2 - Quais os desafios que você encontrou nesse formato de trabalho?

Inicialmente o maior desafio apontado pela grande maioria foi estabelecer uma rotina e organizar a agenda, para entrega de resultados sem prejuízo. Foi apontado também como dificuldade a falta de infraestrutura adequada, com equipamentos de qualidade e internet de qualidade.

Questão 3 - O trabalho híbrido pode ser aplicado a qualquer tipo de função?

Por unanimidade são apontadas apenas funções administrativas para absorção do sistema híbrido.

Questão 4 - Se você coordenasse uma equipe que trabalha nesse modelo, como você faria para manter a entrega de resultados?

Todas as respostas envolvem estabelecimentos de metas de curto prazo, acompanhadas de reuniões frequentes para monitoramento de desempenho e resultados.

Questão 5 - Quais os setores que na sua opinião poderiam migrar para esse sistema sem prejuízo?

Os Departamentos de TI são os mais apontados pelos entrevistados, seguidos por Financeiro, Comercial, Compras, Consultorias entre outros setores administrativos.

Questão 6 - De um modo geral, como você acha que as empresas podem se preparar para essa nova realidade de mercado?

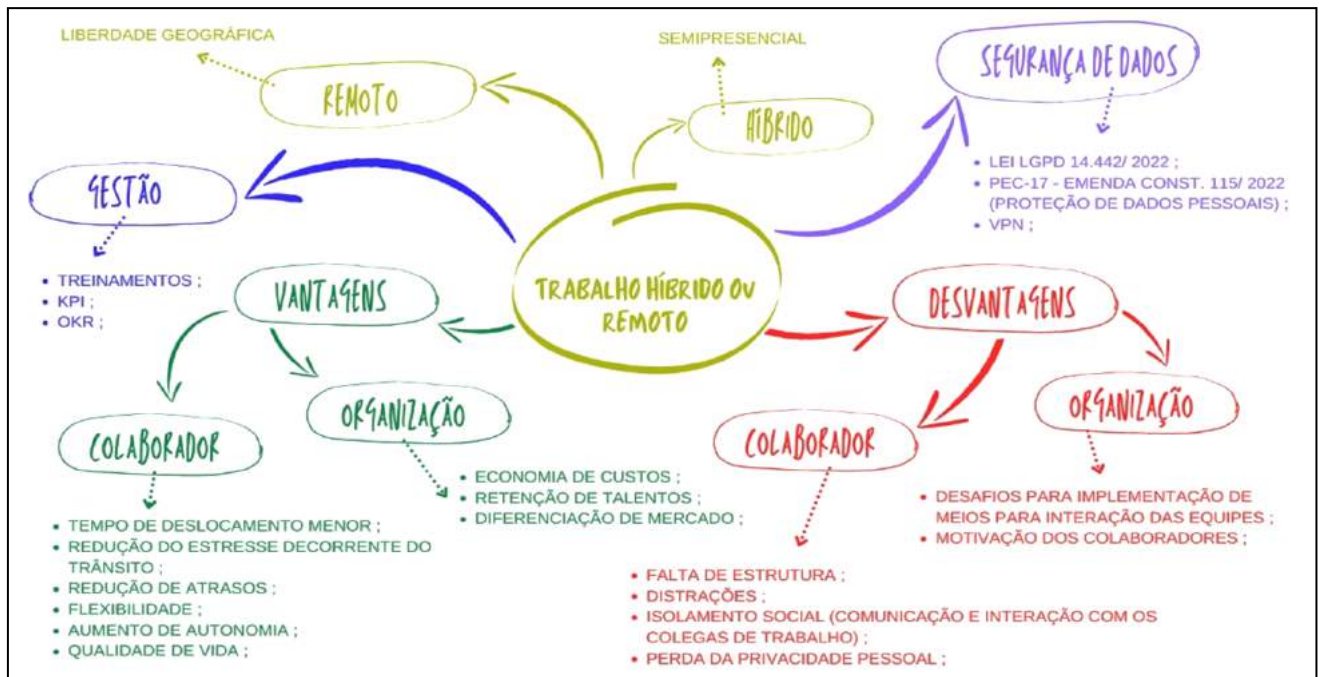
Os pontos mais citados foram, investimento em tecnologia e equipamentos, fornecimento de infraestrutura e capacitação dos colaboradores para adaptação ao formato de trabalho.

4. RESULTADOS OBTIDOS

Após as entrevistas e pesquisas realizadas percebemos algumas vantagens e desvantagens deste modelo.

Embora as vantagens sejam o principal destaque desse modelo de trabalho, também existem algumas desvantagens no sistema híbrido. Em sua maioria, são mais desafios que precisam ser superados para que as empresas possam finalmente aproveitar todos os benefícios.

Fizemos um resumo em forma de mapa mental, sobre o tema e suas vantagens e desvantagens, como a imagem a seguir.



Fonte: Autoria Própria

VANTAGENS:

REDUZIR ATRASOS

Risco de atrasos e estresse devido ao trânsito nas atividades diárias presenciais. Os trabalhadores que enfrentam horário de pico podem se atrasar com mais frequência do que outros. Quando os funcionários trabalham em casa, esses imprevistos podem ser eliminados.

AUMENTAR A AUTONOMIA

Você já ouviu falar muito sobre liderança horizontal, que dá mais autonomia aos funcionários. Esse modelo hierárquico fornece poder mais descentralizado entre as pessoas da equipe, permitindo que elas tomem suas próprias decisões. O trabalho híbrido exigirá mais desse tipo de gestão, que tende a ser mais colaborativa e leva a ter bons resultados.

TRABALHO DE OTIMIZAÇÃO

Em um modelo híbrido, o uso da tecnologia tem que ser deliberado e mais frequente para garantir que tudo seja feito no prazo. Quando feito de forma planejada, as empresas conseguem tornar seus processos mais eficientes e dinâmicos. Essa otimização faz com que a equipe trabalhe melhor. Como resultado, eles se sentem mais confiantes e satisfeitos com seu desenvolvimento profissional, aumento da motivação e melhoria do clima organizacional.

CORTAR CUSTOS

O trabalho presencial custa mais do que o trabalho híbrido e muito mais do que o trabalho remoto. Despesas com alimentação, transporte, energia, internet, materiais de trabalho e utensílios diversos são alguns exemplos de coisas que podem ser reduzidas ou eliminadas quando um home office desempenha algumas de suas funções.

MELHORIA NO GERENCIAMENTO DE TEMPO

As horas gastas indo e voltando do trabalho não existem no modelo remoto e são menores no modelo de trabalho híbrido. Isso economiza tempo ao executar funções (ou partes delas) em casa.

DESVANTAGENS:

FALTA DE ESTRUTURA

Alguns profissionais não possuem infraestrutura adequada de home office. Detalhes como ruído, qualidade da internet e até mesmo o número de pessoas causando interrupções podem afetar o desempenho e a motivação.

COMUNICAÇÃO

Assunto sensível e essencial para um trabalho dinâmico, a comunicação sem o “cara a cara” pode ficar comprometida. Para os profissionais em cargos de liderança, o desafio pode ser ainda maior. O fortalecimento da cultura e a inovação desembocam na dinâmica da convivência. Quebrar o contato diário consistente entre especialistas e áreas também pode ter um impacto negativo.

POSSIBILIDADE DE BURNOUT

Se ignorada, uma cultura de excesso de trabalho pode se estender a um modelo de local de trabalho híbrido. Os trabalhadores remotos trabalham mais horas e fazem pausas mais curtas do que seus colegas de escritório. Como eles estão fora do escritório, há preocupações de que eles estejam sendo muito flexíveis com seus horários de trabalho. Como resultado, eles tendem a compensar demais, e permanecem disponíveis fora do horário de trabalho tradicional.

Os funcionários que aproveitam a flexibilidade de seu tempo livre à tarde – como se exercitar ou brincar com os filhos – podem desencadear sentimento de culpa, o que pode levar a mais trabalho, mais estresse e, finalmente, esgotamento. É responsabilidade dos gerentes cultivar cuidadosamente uma cultura da empresa que reduza a importância de simplesmente fazer login no sistema, mas sim se concentrar adequadamente no trabalho.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos dados obtidos durante o processo de produção deste artigo, que teve como objetivo o levantamento de informações para possível implantação em nosso cliente, podemos concluir que o modelo de trabalho híbrido vem crescendo, ganhando força e campo a cada dia. O leque de possibilidades que esse formato abre é atrativo, pois é possível unir produtividade com maior qualidade de vida. Em contrapartida, é de extrema importância também a adequação da empresa, pois ela precisa criar um ambiente remoto de qualidade para seu colaborador, sendo uma réplica das condições que o mesmo teria trabalhando internamente na empresa, em questões de TI e até mesmo ergonomia.

Os resultados positivos obtidos superam os negativos, pois em sua maioria os negativos são possíveis de gerenciar e resolver, com ações como investimento da empresa em tecnologia, comprometimento do colaborador e maior envolvimento entre gestores e suas equipes.

Não é possível afirmar a eficiência máxima da adoção desse modelo de trabalho, pois todo o resultado depende da necessidade particular de cada empresa, bem como a negociação de um comum acordo entre empresa e colaborador, para que o sistema seja adequado e favorável para ambos.

No caso específico do nosso cliente, vemos a possibilidade da migração para o sistema híbrido em seu corpo administrativo sem prejuízo, conforme apontado no decorrer do artigo as vantagens geram um aumento no rendimento da empresa e na qualidade de vida dos colaboradores. É uma questão de adaptação para ambos os lados, e se faz de forma organizada, estruturada, com a criação de uma cultura de entrega de resultados com qualidade, que vai além do simples cumprimento de carga horária.

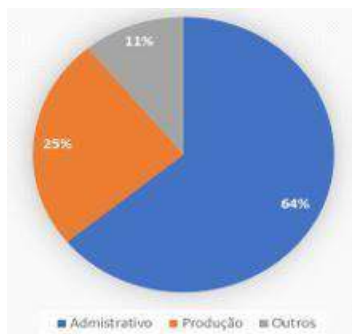
Para um levantamento de viabilidade de implantação do sistema híbrido em nosso cliente, sugerimos uma pesquisa interna, iniciando com busca por informação no setor de TI, para saber se a empresa se encontra preparada para fornecer todas as ferramentas necessárias

para um colaborador trabalhar de forma segura à distância. Faz-se necessário também uma pesquisa interna, para saber se isso é visto como forma atrativa de trabalho para a equipe já existente na empresa, para que sua implantação não se torne um transtorno com equipes mais relutantes ao sistema. Também é necessário um apontamento feito pelos gestores da área administrativa a respeito de quais operações são passíveis deste formato de entrega de resultados.

Após todos esses levantamentos então é possível traçar um plano de implantação de acordo com os resultados apontados, de forma que os desempenhos da empresa não sejam alterados com a migração.

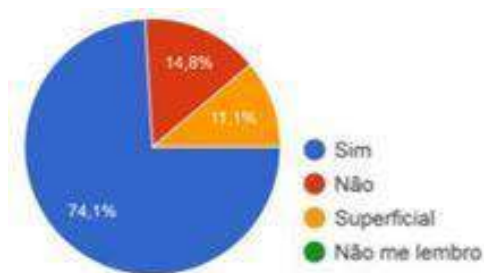
ANEXOS:

ANEXO A - INTRODUÇÃO DA PESQUISA: Pergunta da área de atuação.



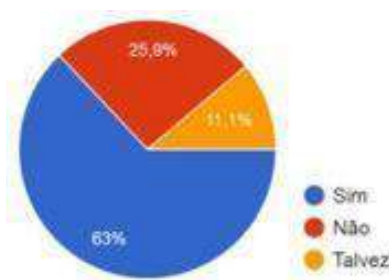
Fonte: Google Forms

ANEXO B: Pergunta sobre o conhecimento do tema.



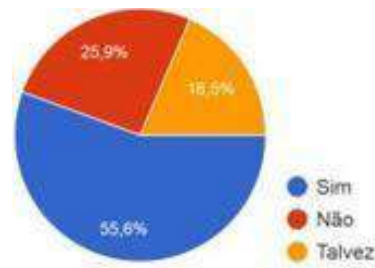
Fonte: Google Forms

ANEXO C: Pergunta sobre a alteração do regime de sua função.



Fonte: Google Forms

ANEXO D: Pergunta sobre a adequação da sua função a esse novo regime.



Fonte: Google Forms

ANEXO E - SUA OPINIÃO: Pergunta sobre as vantagens do sistema híbrido.

Quais as vantagens do modelo de trabalho híbrido?

14 respostas

- Ganho de tempo de locomoção, conforto e comodidade para trabalhar, redução dos custos em geral.
- Economia de tempo, por haver não deslocamento.
- Para mim não teria vantagem.
- Tranquilidade e facilidade nas funções trabalhistas do dia a dia.
- Flexibilidade, concentração, agilidade
- O trabalho híbrido proporciona liberdade para realizar as tarefas do trabalho.
- Qualidade de vida. Menos tempo em trânsito
- Flexibilidade no dia a dia
- Flexibilidade e autonomia

Melhora seu foco e sua produtividade

- Evitar situações como perda de motivação, falta de ambiente de trabalho e convívio com outras pessoas e evitar isolamento. Esses itens combinados podem levar a ansiedade e depressão nos casos mais graves
- Flexibilidade de horários sem perder o comprometimento com os entregáveis
- Flexibilidade, melhor otimização do tempo e mais qualidade de vida
- A empresa que trabalho está localizado na zona rural, distante dos grandes centros. A vantagem de home office permite adequar minha agenda em determinados dias para reuniões externas (com bancos por exemplo). Também ganhando tempo de deslocamento até a empresa.

Fonte: Google Forms

ANEXO F: Pergunta sobre os desafios do sistema híbrido

Quais os desafios que você encontrou nesse formato de trabalho?

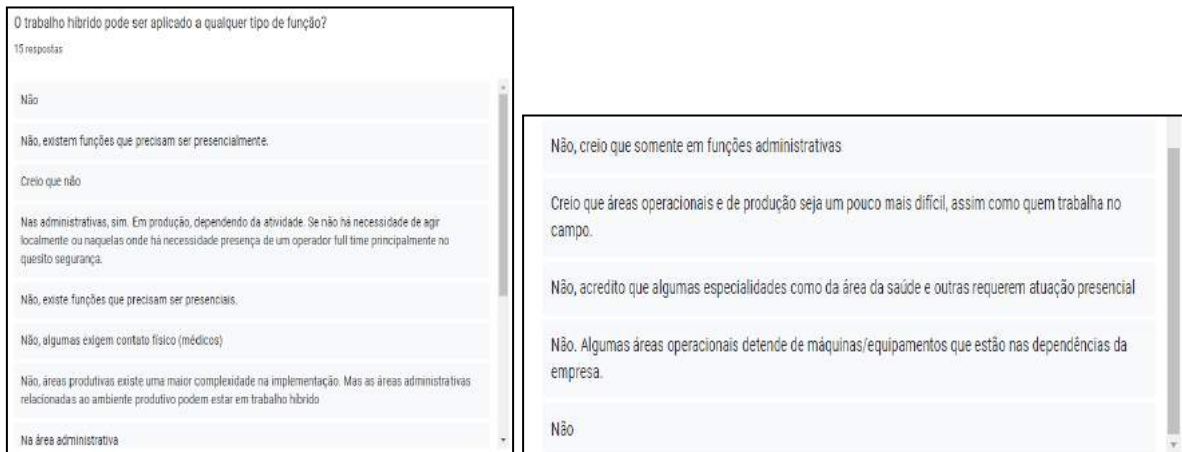
15 respostas

- Falta de recursos que só são disponibilizados na empresa como uma internet de qualidade, falta de ambiente propício para o trabalho e algumas tarefas não podem ser feitas a distância e este tipo de tarefa não tem dia e hora certa para aparecer em minhas funções.
- Disciplina para cumprir horários, respeitando x horas trabalho dia, a família compreender e se adaptar que esta trabalhando mesmo em casa.
- Me deslocar para outra cidade
- Nenhum.
- Comunicação mais restrita
- O maior desafio foi acostumar o monitor aprendizado a distância
- Eventos externos: barulho, instabilidade de rede
- Comodidade de estar em casa, flexibilidade de atividades

- Comodidade de estar em casa, flexibilidade de atividades
- Acesso ao sistema, falta de interação presencial
- Organização inicialmente
- Deslocamento em excesso e limitação do tempo útil de trabalho
- Disciplina e dedicação
- Falta de interação social tem sido o inconveniente. Mas, no geral, me adaptei bem ao modelo.
- Foi algo novo para muitas empresas e profissionais, o maior desafio foi criar rotinas nas equipes, organização nas agendas. E garantir o atendimento nas necessidades de performance e entrega das equipes.
- Conciliar rotina

Fonte: Google Forms.

ANEXO G: Pergunta sobre a aplicação do sistema híbrido.



O trabalho híbrido pode ser aplicado a qualquer tipo de função?

15 respostas

Não

Não, existem funções que precisam ser presencialmente.

Creio que não

Nas administrativas, sim. Em produção, dependendo da atividade. Se não há necessidade de agir localmente ou naquelas onde há necessidade presença de um operador full time principalmente no quesito segurança.

Não, existe funções que precisam ser presenciais.

Não, algumas exigem contato físico (médicos)

Não, áreas produtivas existe uma maior complexidade na implementação. Mas as áreas administrativas relacionadas ao ambiente produtivo podem estar em trabalho híbrido

Na área administrativa

Não, creio que somente em funções administrativas

Creio que áreas operacionais e de produção seja um pouco mais difícil, assim como quem trabalha no campo.

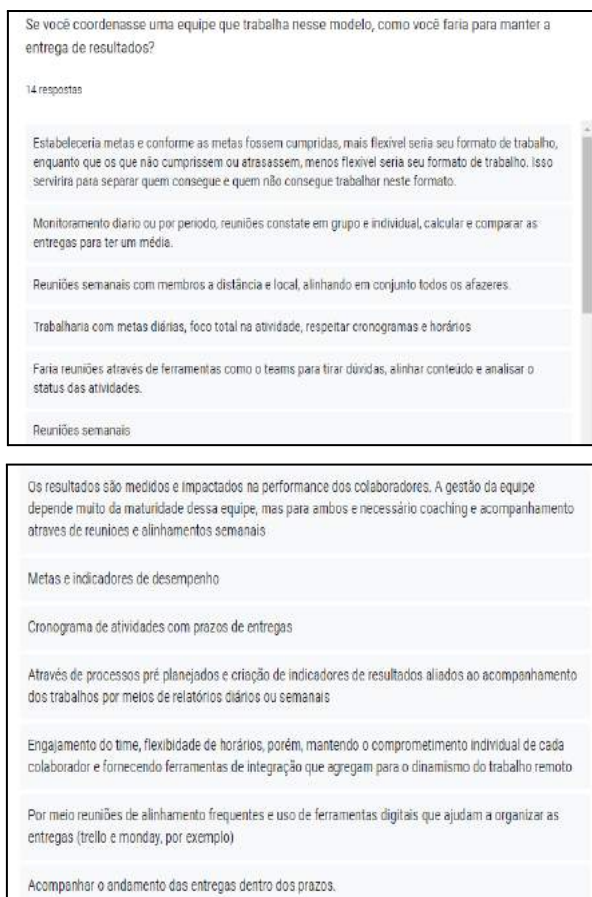
Não, acredito que algumas especialidades como da área da saúde e outras requerem atuação presencial

Não. Algumas áreas operacionais detende de máquinas/equipamentos que estão nas dependências da empresa.

Não

Fonte: Google Forms.

ANEXO H: Pergunta sobre a coordenação de uma equipe nesse modelo, como faria com a entrega dos resultados.



Se você coordenasse uma equipe que trabalha nesse modelo, como você faria para manter a entrega de resultados?

14 respostas

Estabeleceria metas e conforme as metas fossem cumpridas, mais flexível seria seu formato de trabalho, enquanto que os que não cumprissem ou atrasassem, menos flexível seria seu formato de trabalho. Isso serviria para separar quem consegue e quem não consegue trabalhar neste formato.

Monitoramento diário ou por período, reuniões constata em grupo e individual, calcular e comparar as entregas para ter um média.

Reuniões semanais com membros a distância e local, alinhando em conjunto todos os afazeres.

Trabalharia com metas diárias, foco total na atividade, respeitar cronogramas e horários

Faria reuniões através de ferramentas como o teams para tirar dúvidas, alinhar conteúdo e analisar o status das atividades.

Reuniões semanais

Os resultados são medidos e impactados na performance dos colaboradores. A gestão da equipe depende muito da maturidade dessa equipe, mas para ambos é necessário coaching e acompanhamento através de reuniões e alinhamentos semanais

Metas e indicadores de desempenho

Cronograma de atividades com prazos de entregas

Através de processos pré planejados e criação de indicadores de resultados aliados ao acompanhamento dos trabalhos por meios de relatórios diários ou semanais

Engajamento do time, flexibilidade de horários, porém, mantendo o comprometimento individual de cada colaborador e fornecendo ferramentas de integração que agregam para o dinamismo do trabalho remoto

Por meio reuniões de alinhamento frequentes e uso de ferramentas digitais que ajudam a organizar as entregas (trello e monday, por exemplo)

Acompanhar o andamento das entregas dentro dos prazos.

Fonte: Google Forms.

ANEXO I: Pergunta sobre a migração de setores sem prejuízo.

Quais os setores que na sua opinião poderiam migrar para esse sistema sem prejuízo?

14 respostas

- Produção, recebimento de mercadorias, qualidade e etc.
- Suporte, administrativo.
- Sector de TI
- Administrativo, TI, compras, consultoria
- Administração, T.I
- Todo de um escritório, desde que tenham suporte para se comunicarem
- Tecnologia, rh, finanças, marketing poderiam estar no modelo remoto.
Áreas como comercial poderiam estar no modelo híbrido
- Trabalho administrativo
- Administrativo, jurídico, financeiro
- Todos os que correspondem a processos administrativos
- Administrativo, TI, pesquisa e desenvolvimento, rh, jurídico, financeiro, contábil, etc
- Áreas de marketing, comunicação TI e finanças
- Quase que a totalidade das áreas administrativas (mesmo no administrativo existem áreas mais complexas de sistema híbrido - RH atendimento aos funcionários)
- Diversos setores onde não aplica mão de obra 100% presencial

Fonte: Google Forms.

ANEXO J: Pergunta sobre a preparação das empresas para essa nova realidade.

De um modo geral, como você acha que as empresas podem se preparar para essa nova realidade de mercado?

14 respostas

- Sim, tendo em vista que precisam filtrar quem consegue trabalhar fora do ambiente e quem não consegue.
- Não podem se preparar, mais é necessário um mínimo de conhecimento em tecnologias de comunicação e internet.
- Investindo em tecnologia
- Investir em tecnologias que permitem trabalhos remotos, virtualização, segurança suporte, redundância e alta disponibilidade de rede, etc.
- Proporcionar os componentes necessários para os funcionários como computadores e verba para internet
- Adaptando sua infraestrutura para atender a esse modelo de trabalho
- É necessário uma mudança cultural para alterar os modelos de trabalho. As métricas e resultados devem ser medidos e acompanhados de forma diferente, importando as entregas e não a Presença das pessoas.
- Investindo e tecnologia e treinamentos pessoal
- Estudando suas necessidades e demandas e implantando por etapas em grupos menores para avaliar os resultados
- Com informação, disponibilizando para sua colaboradores capacitação e ferramentas de gerenciamento, acompanhamentos psicológicos, incentivo a descoberta de aptidões e acesso a sistemas mais dinâmicos para comunicação Inter pessoal no ambiente de trabalho
- Transformação digital é o que ditará essa nova realidade de mercado
- Ouvindo as demandas de seus colaboradores e se preparando não só em termos de estrutura, mas também treinando seus líderes e gestores para comandarem equipes nesses formatos
- Criar ambiente e sistemas que permitam essa flexibilidade. Notebooks, sistema de acesso remoto. Capacitação e criar a cultura da empresa nesses novos colaboradores, pois muitas vezes podem ser contratados, passarem poucos dias na empresa e logo irem para o sistema de home office
- Adaptação de profissionais e treinamentos com base nas leis e normas.

Fonte: Google Forms.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aderaldo, I. L.; Aderaldo, C. V. L.; & Lima, A. C. (2017). **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional.** *Cadernos EBAPE.BR*, 15 (8).

Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?lang=pt> .Acesso em 13 de Novembro de 2022

Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). **A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work.** *Journal of Organizational Behavior*, 23.

BECKMANN, Michael. **Working-time autonomy as a management practice.** *IZA World of Labor Papers*, January 2016. Disponível em: <https://wol.iza.org/uploads/articles/230/pdfs/workingtime-autonomy-as-management-practice.pdf?v=1>.

COMO MELHORAR A GESTÃO DE DADOS COM INDICADORES DE DESEMPENHO. Disponível em: <https://digital.br.synnex.com>. Acesso em: 15 de Novembro 2022

Como definir OKR: dicas e exemplos para colocar em prática em sua empresa. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/como-definir-okr/> Acesso em: 22 de novembro de 2022.

FACTORIAL BLOG. Trabalho híbrido: o que é, vantagens e desvantagens. 20 de Julho de 2022. Disponível em: <https://factorialhr.pt/blog/trabalho-hibrido/#estatisticas>. Acesso em: 6 de Setembro de 2022.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS, ISSN 1678-6335, N°499, de Abril/2022, Disponível em: <http://www.fipe.org.br> . Acesso em: 16 de Novembro de 2022.

LANA, N.A.R. (2021). **Home office no cenário pandêmico: benefícios, dificuldades e desafios.**

Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) 2018 Disponível em: <https://jovempan.com.br/opiniao-jovem-pan/comentaristas/davis-alves/confira-6-motivos-que-farao-de-2023-o-ano-da-lgpd.html>. Acesso em : 07 de Setembro de 2022

Modelo de Trabalho Híbrido: o que é, vantagens e cuidados. 10 de Maio de 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/modelo-de-trabalho-hibrido/>. Acesso em: 30 de Agosto de 2022.

Muito Além do Home – Office: como serão as relações de trabalho no futuro? 05 de Abril de 2022. Disponível em: <https://oespecialista.com.br/opinioes/muito-alem-do-home-office/>. Acesso em: 25 de Agosto de 2022.

NAVARINI, M.P. (2021). **MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO: ANÁLISE DOS IMPACTOS E PERSPECTIVAS** (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio de Janeiro).

O QUE É KPI E QUAIS SÃO SEUS PRINCIPAIS INDICADORES EMPRESARIAIS?

Disponível em: <https://www.voitto.com.br>, 14 de setembro de 2018. Acesso em 14 de Novembro de 2022.

O trabalho e as medidas de contenção da Covid-19. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XuPuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=trabalho+home+office&ots=mU2EVgdOYO&sig=WiAi-VJU2-c_mt3jd6F1ZWWOHcM#v=onepage&q&f=true , Página 2. Acesso em: 13 de Novembro de 2022.

OKR: Como implementar objetivos e resultados-chave sem erros. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2021/03/okr/> de 24 de março de 2021. Acesso: 23 de Novembro de 2022

OKR: O QUE É, POR QUE E COMO UTILIZAR ESSA METODOLOGIA? Disponível em: <https://br.hubspot.com> de 09 de agosto de 2022. Acesso em 15 de Novembro de 2022.

OS DESAFIOS DO RH TRADICIONAL PARA O RH ESTRATÉGICO NO ATUAL CONTEXTO DA INDÚSTRIA 4.0 – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA. <http://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/347>. Acesso em: 25 de Agosto de 2022

ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS. **Qual é o futuro das empresas híbridas?** 5 de Janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/qual-e-o-futuro-das-empresas-hbridas-con-fira>. Acesso em: 06 de Setembro de 2022.

Sistema Híbrido: o modelo de trabalho que ganha força no mercado - <https://dotgroup.com.br/educacao/sistema-hibrido-o-modelo-de-trabalho-que-ganha-forca-no-mercado/> - Acesso em 22 de novembro de 2022.

Trabalho Híbrido: O que é e seu papel no Futuro do Trabalho. 30 de Julho de 2022. Disponível em: <https://blog.beerorcoffee.com/trabalho-hibrido/>. Acesso em: 06 de Setembro de 2022

TEODOROVICZ, Thomaz et al. **How does working from home during Covid-19 affect what managers do? Evidence from time-use studies.** Center for Economic Performance, Discussion Paper n.1844, April 2022.