New Trends in Qualitative Research

BY-NC-ND

VOLUME **21** | Nº **1**

**DOI:**
https://doi.org/10.36367/ntqr.21.1.2025.e1210

**Patrícia Maria Cord**

**Eduardo Amadeu Dutra Moresi**

**Data de submissão:** Março, 2024
**Data de avaliação:** Dezembro, 2024
**Data de publicação:** Fevereiro, 2025

# TRABALHO REMOTO E PRODUTIVIDADE: ANÁLISE EXPLORATÓRIA DA PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES USANDO O CHATGPT

**RESUMO**

Embora existam estudos sobre trabalho remoto e produtividade na literatura, os desdobramentos e os indicadores de produtividade associados a adoção desses modelos pelas organizações ainda carecem de mais investigação. O objetivo é pesquisar os sentimentos e as percepções de profissionais de uma instituição financeira brasileira e os indicadores de produtividade dos colaboradores acerca dos modelos de trabalho institucionais. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, que contou com a participação de 383 colaboradores de uma Instituição Financeira do Brasil. A análise quantitativa empregou estatística descritiva e os dados qualitativos foram organizados em grupos semânticos com a utilização do plugin ChatWithPDF do ChatGPT 4. Evidenciou-se a predominância de sentimentos positivos relativos aos modelos a distância, com destaque para o impacto na qualidade de vida e na economia de tempo e de custos. Os colaboradores reportaram redução do estresse, maior autonomia e aumento da produtividade ao adotarem o trabalho remoto. As principais desvantagens se referem ao ambiente de trabalho, ao isolamento, ao deslocamento, ao ambiente corporativo, a quebra de rotina e a preocupações com a comunicação. A pesquisa evidenciou os fatores que contribuem para o sucesso e para os desafios enfrentados na implementação desses modelos de trabalho, permitindo que as organizações compreendam melhor como otimizar seus programas de trabalho flexíveis. A análise dos resultados apresentou uma opção para interpretar dados qualitativos, ressaltando a habilidade do ChatGPT 4 em lidar com tarefas sofisticadas de processamento de linguagem natural, como a categorização semântica.

**Palavras-Chave**
Trabalho híbrido; Produtividade; ChatGPT; Análise semântica.

## REMOTE WORK AND PRODUCTIVITY: AN EXPLORATORY ANALYSIS OF RESPONDENTS' PERCEPTION USING CHATGPT

**Abstract**

Although there are studies on remote work and productivity in the literature, the implications and productivity indicators associated with the adoption of these models by organizations still require further investigation. Objective: This study aims to investigate the feelings and perceptions of professionals at a Brazilian financial institution regarding the institutional work models, as well as the productivity indicators of the employees. This is a quantitative and qualitative research that involved the participation of 383 employees from a Brazilian financial institution. Quantitative analysis employed descriptive statistics, and the qualitative data were organized into semantic groups using the ChatWithPDF plugin from ChatGPT 4. The study found a predominance of positive feelings towards remote models, especially regarding their impact on quality of life and time and cost savings. Employees reported reduced stress, greater autonomy, and increased productivity when adopting remote work. The main disadvantages were related to the work environment, isolation, commuting, corporate environment, disruption of routine, and concerns about communication. The research highlighted the factors that contribute to the success and challenges faced in the implementation of these work models, allowing organizations to better understand how to optimize their flexible work programs. The analysis of the results presented an option for interpreting qualitative data, highlighting the ability of ChatGPT 4 to handle sophisticated natural language processing tasks, such as semantic categorization.

**Keywords**
Hibrid work; Productivity; ChatGPT; Semantic analysis.

# 1. Introdução

O mercado laboral tem sentido fortemente as mudanças causadas por uma intensa evolução tecnológica, a qual tem sido chamada de "quarta revolução industrial", devido à disruptividade que representam em relação às tecnologias anteriores (Schwab, 2015).

As empresas não têm escolha se quiserem se manter competitivas no mercado, ou seja, elas precisam se adaptar a essas inovações tecnológicas existentes, como, por exemplo, automação inteligente, as metodologias ágeis, a gestão ágil e a todos os processos de transformação digital, os quais tem impactado profundamente as organizações mundo afora (Souza, Catelli & Zilber, 2021).

A pandemia foi um dos maiores impulsionadores do trabalho remoto e veio antecipar os processos digitais nos mais diversos setores da economia (Rebelo, 2022). Rebelo (2022) acrescenta e reforça que os modelos de negócios precisaram ser modificados após o advento da pandemia e esse panorama trouxe mudanças significativas no contexto laboral que passou a atuar com um "novo normal". Dessa forma, o trabalho remoto, que já era uma tendência, em 2020 se transformou em principal opção de modelo de trabalho para muitas ocupações durante o período de isolamento imposto pelos governos.

Em 2021, houve retorno gradual de boa parte dos trabalhadores que estavam em trabalho remoto para o trabalho presencial ou híbrido. Todavia, para Toledo (2020), esse novo normal impôs a reflexão de que o trabalho remoto veio para ficar de forma definitiva, destacando sua implementação em larga escala corroborando Martins (2022), o qual afirma que o trabalho remoto é uma grande tendência de alcance mundial. Dado que este é um evento recente, ainda não foi possível avaliar plenamente os efeitos do trabalho flexível na produtividade e na percepção das pessoas, tornando-se, assim, crucial explorar e examinar esse tema.

Um estudo atual sobre percepções de técnicos administrativos de uma esfera pública federal acerca do trabalho remoto mostrou que o modelo foi conduzido de forma produtiva pelos trabalhadores em 2021. Além disso, foi observada harmonia com as novas tecnologias disponíveis, as quais proporcionaram a possibilidade de que os colaboradores pudessem trabalhar a partir de seus lares em contextos de crise (Rosa, Arana & Pereira, 2021).

Alguns dos principais pontos acerca das percepções extraídas dos estudos em relação ao melhor desempenho nas atividades do trabalho remoto evidenciaram a importância de um ambiente de trabalho adequado; a autodisciplina e o gerenciamento eficaz do tempo; a comunicação eficaz e a colaboração; o desenvolvimento de habilidades; o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e o estímulo à criatividade e a inovação.

Estudos recentes destacaram múltiplos aspectos do trabalho remoto, enfatizando tanto seus benefícios quanto seus desafios. Yang et al. (2023), Marikyan et al. (2021), e Nakatsuka et al. (2022) destacaram a importância de um espaço de trabalho dedicado e bem-estruturado em casa para impulsionar a produtividade. A criação de uma rotina diária, estabelecimento de metas realistas e práticas eficazes de gestão do tempo são igualmente cruciais (Nolan et al., 2021; Yang et al., 2023).

Além disso, a delimitação clara entre a vida profissional e pessoal é essencial para manter a produtividade e mitigar os desafios psicológicos associados ao trabalho remoto (Marikyan et al., 2021; Nakatsuka et al., 2022; Reuschke et al., 2021). A criatividade e inovação, segundo Castilla et al. (2019), desempenham um papel vital no sucesso empresarial em contextos de trabalho remoto.

A preferência dos trabalhadores pelo trabalho remoto tem crescido, principalmente devido aos benefícios percebidos como aumento da produtividade, flexibilidade e um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Yiu et al., 2023; Morikawa, 2023). Essa modalidade de trabalho também favorece a comunicação eficiente e a colaboração, essenciais para equipes de sucesso, conforme argumentam (Marikyan et al., 2021; Beno, 2018). A capacidade de pensar criticamente e resolver problemas complexos, juntamente com o desenvolvimento da inteligência emocional, são fundamentais para o sucesso das equipes (Mukherjee & Narang, 2022; Bajgar, Jansky & Sedivy, 2021).

A satisfação e atitudes positivas dos trabalhadores remotos foram documentadas por Shih et al. (2023) e Debono & Garzia (2023), que também sugeriram o modelo híbrido como uma alternativa viável. Innstrand et al. (2022), Šmite et al. (2023) e Park et al. (2023) reforçaram a percepção de benefícios como flexibilidade e economia de tempo, enquanto Durakovic et al. (2023) e Park et al. (2023) discutiram os desafios, como a necessidade de um espaço físico adequado e o senso de pertencimento.

Alguns estudos apontaram para aspectos ambientais e de bem-estar, como a influência da qualidade do ambiente de trabalho na produtividade e saúde dos trabalhadores (Al Horr et al., 2016; Geng et al., 2017; Awada et al., 2021). Bloom et al. (2015) e Grant et al. (2013) destacaram o impacto positivo do trabalho remoto no desempenho e na satisfação. Contudo, Gajendran & Harrison (2007) e Waizenegger et al. (2020) lembraram das consequências negativas, como isolamento e desafios na colaboração em equipe. A gestão de distrações, como ruídos, é crucial para a eficácia do trabalho remoto, conforme observado por Banbury & Berry (2005), e o aumento na jornada de trabalho remoto traz tanto desafios quanto oportunidades para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Awada et al., 2021).

Portanto, este estudo analisará a percepção de colaboradores de uma instituição financeira brasileira sobre os modelos de trabalho: presencial, remoto e híbrido. Assim, responderá a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira brasileira sobre produtividade e trabalho remoto?

## 2. Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório em uma Instituição Financeira de Economia Mista do Brasil, com mais de 80 mil funcionários distribuídos em todas as regiões geográficas. A pesquisa realizada pode ser classificada como quantitativa e qualitativa, dada a natureza mista do questionário aplicado. As pesquisas quantitativas permitem a medição numérica de opiniões, atitudes e comportamentos, oferecendo resultados que podem ser generalizados para a população estudada, se a amostra for representativa.

Por outro lado, as pesquisas qualitativas buscam entender as motivações, opiniões e razões dos respondentes, através de perguntas abertas que permitem respostas mais elaboradas e pessoais (Creswell, 2022).

Participaram da investigação, colaboradores de diversos cargos, comissionados e não comissionados, do quadro ativo da Instituição pesquisada, que adota os três modelos de trabalho institucional: presencial, remoto e híbrido. Para a seleção dos respondentes foram convidados os colaboradores inscritos em grupos institucionais disponíveis no WhatsApp. Este critério de inclusão foi utilizado por sua facilidade de uso e de eficiência na comunicação entre os usuários, independente da distância geográfica, alcançando colaboradores que residem e trabalham em diversas localidades brasileiras. A população estimada dos grupos de WhatsApp, para os quais foi enviado o questionário, é de aproximadamente 700 inscritos em cada grupo. A pesquisa foi enviada para 3 grupos.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário com dois blocos de questões. Para preservar o anonimato dos respondentes, não foi solicitada a identificação nominal e eles tiveram livre escolha para a participação voluntária de acordo com o interesse acerca do tema. A pesquisa foi encaminhada aos colaboradores utilizando-se a ferramenta Google Forms. O tempo disponibilizado para que os colaboradores respondessem ao questionário foi de duas semanas, no período estipulado de 18/08/2023 a 31/08/2023. O formulário foi enviado via link por meio de grupos de trabalho disponíveis no aplicativo WhatsApp.

O primeiro bloco do questionário incluiu questões tais como: gênero, escolaridade, tempo de serviço, cargo, regime de trabalho durante e depois da pandemia. No segundo bloco foram incluídas perguntas abertas sobre: significado de ser produtivo no trabalho, vantagens e desvantagens de cada modelo de trabalho, espaço aberto para sugestões e críticas sobre os modelos de trabalho.

A análise e integração dos dados na abordagem escolhida para este estudo, consistiu em 3 fases. Inicialmente, realizou-se a análise dos dados quantitativos, em termos de resultados estatísticos, por meio de frequência de respostas calculadas automaticamente, em tempo real, pela própria ferramenta Google Forms. Esta fase foi necessária para a caracterização dos perfis dos respondentes. Em seguida, realizou-se a análise dos dados qualitativos, seguindo as etapas apresentadas na Figura 1. Na terceira fase, os resultados foram discutidos, considerando os marcos teóricos do estudo.

Para a análise dos dados qualitativos, devido ao grande número de respondentes (Khlaif et al., 2023), foi utilizado o Plugin ChatWithPDF do CahtGPT. Esta opção foi necessária para uma análise exploratória da semântica de respostas abertas dos 383 respondentes. A análise semântica se refere ao processo de compreensão do significado de palavras, frases e sentenças em um determinado contexto. É um aspecto crucial do Processamento de Linguagem Natural (PLN) que visa extrair o uso contextual e o significado da linguagem. No contexto da PNL, esse tipo de análise desempenha um papel fundamental na compreensão do contexto de frases ou parágrafos. Ajuda a interpretar o significado da linguagem, analisando as relações entre os elementos linguísticos em um texto (Hussen Maulud et al., 2021).

Neste estudo, o ChatGPT foi empregado para realizar esta análise preliminar das questões abertas.

A utilização do ChatGPT para o agrupamento semântico das respostas às questões abertas seguiu as etapas detalhadas na figura 1, envolvendo a preparação dos dados, a análise inicial, a categorização temática, o agrupamento semântico, análise e interpretação, e por fim, validação manual dos resultados. O ChatGPT auxiliou nesse processo ao facilitar a identificação de temas, a organização das respostas baseada em similaridade semântica, e a geração de insights a partir dos dados agrupados.

Para cada questão aberta foi gerado um arquivo PDF contendo duas colunas - a identificação numérica de cada respondente e a respectiva resposta. O arquivo foi importado pelo ChatGPT. Em seguida foi enviada a mensagem, onde questão N se refere ao enunciado de cada uma delas:

> O arquivo tem as respostas referentes à pergunta: O que te incentiva a ser produtivo no trabalho exercido? A coluna da esquerda identifica o número de cada respondente. Faça um agrupamento semântico, agrupando as respostas por categorias e inclua as subcategorias e os seus respondentes.

Essa metodologia estruturada em etapas ofereceu uma alternativa para abordar e analisar os dados qualitativos, destacando a capacidade do ChatGPT 4 de executar tarefas complexas de processamento de linguagem natural, de um volume expressivo de respostas textuais. Outro aspecto a destacar é a capacidade desta ferramenta de realizar uma classificação temática dos dados qualitativos.

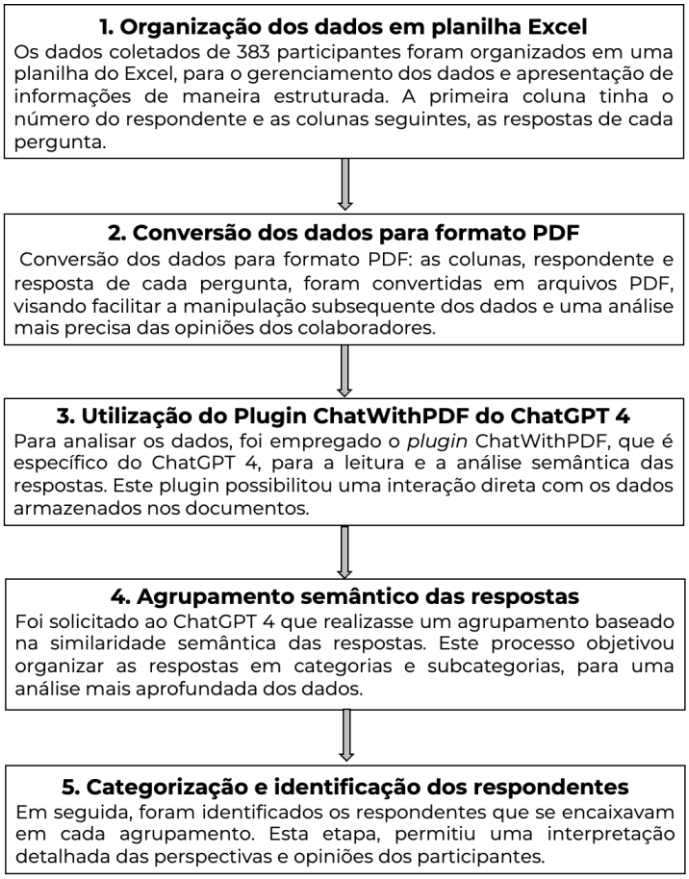



**Figura 1.** Etapas da análise dos dados qualitativos.

## 3. Resultados da Pesquisa

A figura 2 apresenta o gênero e a escolaridade dos respondentes. Foram 383 colaboradores da Organização, sendo 312 mulheres e 71 homens. Quanto à escolaridade, verificou-se que 4 possuem ensino médio, 45 têm graduação, enquanto a maioria, equivalente a 302 possuem especialização. Além disso, 30 têm mestrado e 3 têm doutorado. Do total de respondentes, 362 estão em cargos comissionados.




**Figura 2.** Respondentes: gênero, escolaridade e cargos.

Em relação à experiência na empresa, 22 trabalham há menos de 3 anos na organização, 27 têm entre 6 e 9 anos de experiência, 215 têm 10 a 19 anos de trabalho, e 118 têm mais de 19 anos de experiência na instituição, como mostrado na Figura 3. Durante a pandemia, apenas 54 trabalhavam em regime presencial e os demais 329, estavam no trabalho remoto. Após a pandemia, 11 permaneceram no trabalho remoto, 170 no presencial e 203 no modelo híbrido.

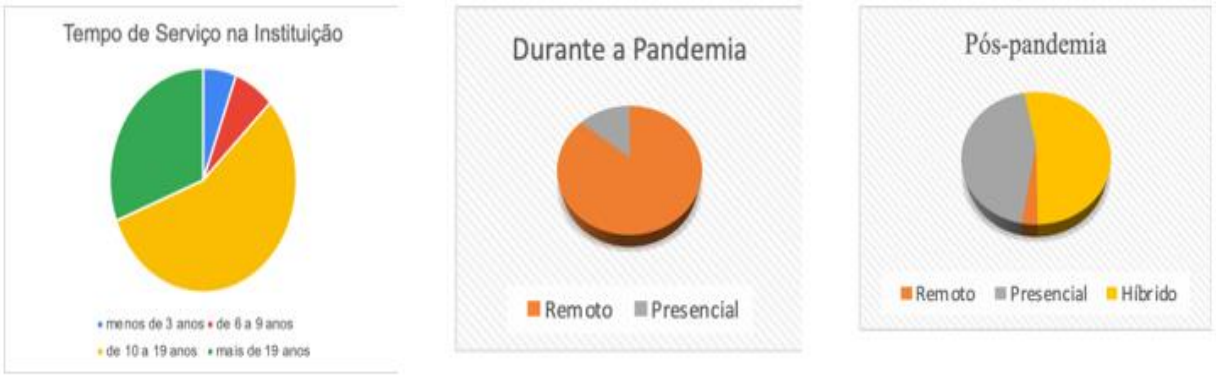



**Figura 3.** Respondentes: tempo de serviço, modalidades de trabalho na pandemia e depois da pandemia.

A partir do diagnóstico durante e pós pandemia, é possível perceber que os modelos de trabalho institucionais sofreram mudanças.

O panorama vivido durante a pandemia levou 85,6% dos colaboradores ao trabalho remoto. Ao passo que, o diagnóstico atual revela a diminuição expressiva do modelo totalmente remoto 3%, mas o aumento, também expressivo, do modelo híbrido 53%. A pesquisa investigou o significado de produtividade no trabalho para os colaboradores. A tabela 1 apresenta as respostas referentes a esse questionamento. A coluna da esquerda identifica as categorias, a segunda coluna as subcategorias e em seguida é apresentado o exemplo de resposta, o número de cada respondente, a quantidade de respostas e a percentagem ao se comparar com o total. Algumas respostas foram classificadas em mais de uma categoria.

**Tabela 1.** Significado de Produtividade no Trabalho.

| **Para você o que significa ser produtivo no trabalho?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Categoria | Subcategoria | Exemplo de Resposta | N | % |
| Entrega de Demanda | Conclusão no prazo | "Entregar as demandas antes do prazo..." (R. 342)<br>"Execução das tarefas no prazo determinado ..." (R. 349) | 382 | 99,7 |
| | Antecipação da entrega | "Entregar as demandas antecipadamente, tendo em vista ter prazo de entrega, caso contrário gera multa pra empresa..." (R. 2) | | |
| | Quantidade | "Quantidade e qualidade de entregas..." (R.90) | | |
| | Qualidade | "Realizar minhas tarefas com qualidade e no prazo estabelecido..." (R. 300) | | |
| | Realizar/Concluir | "Concluir atividades/negócios propostos com resultados favoráveis..." (R.212)<br>"Realizar todas as tarefas previstas..." (R.40) | | |
| | Resultado | "Sentir que estou contribuindo para o resultado almejado..." (R.86)<br>"Alcançar o resultado esperado..." (R.113) | | |
| | Agilidade | "Atender às demandas com qualidade e agilidade..." (R.225)<br>"Ter agilidade e resolutividade..." (R.85) | | |
| Eficiência e Eficácia | Agilidade | "Atender às demandas com qualidade e agilidade..." (R.225)<br>"Ter agilidade e resolutividade..." (R.85) | 118 | 30,8 |
| | Otimização do Tempo | "Otimizar o tempo e entregar com qualidade..." (R. 118)<br>"Conseguir executar todas as tarefas, não deixar pendências e ainda ter tempo para fazer cursos durante a jornada (no trabalho presencial eu escolho fazer os cursos fora da jornada, por causa das distrações do local de trabalho - no remoto não há distrações, trabalho concentrada e término as tarefas antes) ..." (R. 119) | | |
| | Resolutividade | "Realizar suas atividades, com contribuições proativas e resolutividade..." (R. 177) " | | |
| | Eficiência | "Concluir as demandas diárias com eficiência..." (R. 102)<br>"Trabalhar com eficiência e obter os resultados propostos..." (R. 141) | | |
| Equilíbrio Trabalho e Vida | Equilíbrio vida profissional e pessoal | "Conseguir atender às demandas sem desequilibrar vida profissional e pessoal..." (R.31) "Ter habilidade de gerenciar tarefas, equilibrar vida pessoal e profissional e entregar os resultados esperados... (R.290) | 3 | 0,8 |
| | Sem Pressão | "Conciliar metas da empresa com os objetivos e necessidades dos clientes de forma tranquila e sem muita pressão..." (R.16)<br>"Conseguir realizar as tarefas no tempo previsto e com menos pressão..." (R.49)<br>"Realizar as tarefas de forma organizada, tranquilamente, sem pressão, em um ótimo tempo..." (R.333) | | |
| Inovação e Criatividade | Novas formas de atuar | "Entregar as demandas no prazo, conseguir se capacitar e ter tempo para pensar em inovar..." (R.166)<br>"Consegui entregar as demandas e ser criativo para inovar ..."(R.360) | 3 | 0,8 |
| Satisfação e Bem-Estar | Realização Pessoal e Sentir-se bem | "Entrega e realização pessoal..." (R.184) "Chegar ao final do dia com a sensação de que consegui fazer as coisas importantes que eu tinha programado, sem interrupções ou demandas atravessadas, me sentindo bem comigo mesmo pelos progressos realizados durante a jornada..." (R.258) | 4 | 1 |

Para os respondentes, o significado de ser produtivo no trabalho foi percebido como “Entrega de Demanda” 382 (99,7%), “Eficiência e Eficácia” 118 (30%), “Equilíbrio entre Trabalho e Vida) 3 (0,8%), “Inovação e Criatividade” 3 (0,8%) e “Satisfação e Bem-estar” 4 (1%). Os principais tópicos ou subcategorias que envolvem os principais indicadores de produtividade são conclusão no prazo, antecipação da entrega, quantidade, qualidade, realizar/concluir, resultado, agilidade, otimização do tempo, resolutividade, eficiência e eficácia, equilíbrio vida profissional e pessoal, sem pressão, novas formas de atuar, realização pessoal e sentir-se bem.

A seguir, serão apresentadas as respostas referentes ao que incentiva o colaborador a ser produtivo no trabalho exercido, Tabela 2. A coluna da esquerda identifica as categorias, a coluna do meio indica as subcategorias e a da direita indica os exemplos de respostas e o número de cada respondente.

Os resultados apontam que as categorias “Reconhecimento e Ascensão Profissional” 321 (83,8%) e “Bem-estar e Satisfação Pessoal” 221 (57,7%), foram as indicadas pela maioria dos colaboradores, seguidas de “Desafios e Aprendizado” 172 (44,9%), “Ambiente de Trabalho” 17 (4,4%) e “Compensação Financeira” 13 (,4%). De acordo com as respostas, essas categorias e suas subcategorias desempenham papéis cruciais como indicadores de produtividade. É importante ressaltar que a compensação financeira, embora relevante, não é mais o único motivador da produtividade. de acordo com as percepções elencadas pelos próprios colaboradores.

A Tabela 3 compara os aspectos comuns relativos aos modelos de trabalho presencial, remoto e híbrido, de acordo com os sentimentos expressados pelos respondentes. Marcado com um quadro verde estão os aspectos positivos e com um quadro vermelho estão os aspectos negativos em cada modelo.

**Tabela 2.** Produtividade no Trabalho.

| O que te incentiva ser produtivo no trabalho? | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Categoria | Subcategoria | Exemplo de Resposta | N | % |
| Bem-estar e Satisfação Pessoal | Bem-estar proporcionado pela empresa | “O incentivo da empresa em meu bem-estar..." (R.1) “Sensação de bem-estar e visualização de resultados... (R.102) “O resultado do trabalho aplicado, a melhoria que esse trabalho proporciona na vida dos stakeholders, minha satisfação profissional, o bem-estar da minha família..." (R.124) | 221 | 57,7 |
| | Satisfação Pessoal | “Satisfação de dever cumprido ..." (R. 381) “Gosto de trabalhar, é a satisfação pessoal, embora não goste das minhas tarefas..." (R. 8) “Remuneração e satisfação no trabalho..." (R. 15) | | |
| Ambiente de Trabalho | Tranquilidade em trabalhar em casa | “O silêncio e tranquilidade do modelo remoto ..." (R. 275) “A tranquilidade em trabalhar em casa e não ser constantemente demandada por colegas..." *(R. 4) | 17 | 4,4 |
| | Condições de trabalho | “Boas condições de trabalho, reconhecimento, autonomia, apoio do superior hierárquico e colegas, salário e premiações..." (R. 79) “Salário, condições de trabalho e benefícios..." “Salário, condições de trabalho e benefícios..." (R. 3) | | |
| | Silencioso | “Ambiente controlado e silencioso..." (R. 108) “Ambiente silencioso..." (R. 332) | | |
| | Saudável | “A segurança e ambiente saudável que encontro em meu lar..." (R. 165) “Autonomia, flexibilidade, reconhecimento, desenvolvimento pessoal, significado do trabalho, remuneração e benefícios, ambiente estável e saudável..." (R. 316) | | |
| | Colaborativo | “Ambiente de trabalho, ambiente colaborativo..." (R. 357) | | |
| Reconhecimento e Ascenção Profissional | Reconhecimento | “Reconhecimento e flexibilidade de local e hr de trabalho..." (R. 254) | 321 | 83,8 |
| | Ascensão profissional | “Reconhecimento e oportunidades de ascensão..." (R.258) | | |
| Desafios e Aprendizado | Aprendizado contínuo | “Aprendizado..." (R.327) “O desafio de superar os desafios... (R.204) | 172 | 44,9 |
| Compensação Financeira e carreira | Salário | “Salário, condições de trabalho e benefícios..." (R. 3) “Meu salário e premiações..." (R. 67) | 13 | 3,4 |

Com base nesses elementos, as organizações podem observar os contextos e considerar cada ponto nas decisões estratégicas, tendo em vista as suas necessidades específicas laborais e de seus colaboradores. É importante ressaltar que as percepções e impactos podem variar entre os indivíduos e as organizações.

A última pergunta abriu um espaço para que os respondentes apresentassem observações, críticas e sugestões acerca dos modelos de trabalho adotados pela Organização. A Tabela 4 fornece uma visão resumida das principais observações, críticas e sugestões apresentadas pelos respondentes em relação aos modelos de trabalho, destacando diferentes perspectivas e necessidades como preferência pelo trabalho remoto e híbrido, questões logísticas e de infraestrutura, gestão, entre outros.

## 4. Discussão dos Resultados

A partir dos resultados obtidos, evidencia-se uma transformação nos modelos de trabalho institucionais durante e pós pandemia. Anteriormente, um estudo conduzido pela (SOBRATT, 2022) já destacava crescimento significativo na adoção do trabalho remoto, que aumentou de 36% em 2014 para uma adesão de 86% em 2022. A mesma taxa de adesão ao modelo remoto foi identificada no presente estudo, o qual revelou que 85,6% dos colaboradores adotaram o trabalho remoto no período pandêmico. No diagnóstico atual, observa-se uma queda expressiva na utilização do modelo totalmente remoto, que atinge 3%, enquanto há um aumento notável no modelo híbrido, alcançando 53% da população investigada. Estudos anteriores já revelaram que o modelo remoto representava parcela significativa dos trabalhadores e que a expectativa era de oferecer cada vez mais essa modalidade como a mais viável (Shih et al., 2023; Debono & Garzia, 2023; Araújo; Lua, 2021; Febraban, 2022).

**Tabela 3.** Comparativo de sentimentos relativos aos modelos de trabalho.

| **Sentimentos positivos e negativos relativos aos modelos de trabalho** | | | |
|---|---|---|---|
| Aspecto Comum | Trabalho Presencial | Trabalho Remoto | Trabalho Híbrido |
| Socialização Interpessoal | ✅ Forte senso de equipe | 🟥 Limitada interação social | ✅ Equilíbrio entre presencial e virtual |
| Deslocamento | 🟥 Necessário, com estresse | ✅ Eliminado, economia de tempo | ✅ Reduzido, potencial flexibilidade. |
| Autonomia | 🟥 Menos evidente, supervisão | ✅ Maior autonomia e flexibilidade | ✅ Autonomia parcial, flexibilidade |
| Estresse | 🟥 Estresse associado | ✅ Menos estresse | ✅ Potencial para menos estresse |
| Equilíbrio Vida Profissional e Pessoal | 🟥 Desafios devido ao tempo no | ✅ Potencial para melhor | ✅ Ênfase na qualidade de vida. |
| Produtividade | ✅ Eficiência percebida | ✅ Aumento na produtividade | ✅ Busca equilíbrio eficiência e flexibilidade |
| Comunicação | ✅ Face a face facilitada | 🟥 Virtual, satisfatória | ✅ Combinação de presencial e virtual |
| Isolamento Social | ✅ Menos pronunciado. | 🟥 Significativo | ✅ Potencial para redução |
| Quebra de Rotina | ✅ Rotina estabelecida. | ✅ Menor probabilidade | 🟥 Possível devido à alternância |
| Flexibilidade | 🟥 Menos flexível em local/horário | ✅ Maior flexibilidade | ✅ Flexibilidade parcial no local |
| Qualidade de Vida | 🟥 Dependente do Ambiente presencial | ✅ Percebida como positiva | ✅ Enfatizada como vantagem |

Esses dados refletem uma adaptação organizacional clara, indicando as preferências dos colaboradores e uma mudança significativa nas estruturas organizacionais. Consequentemente, tais adaptações e preferências impactam as organizações e a cultura institucional, sua simbologia e seus valores conforme contribuem os estudos de Zago (2013), Gomes & Rocha (1996) e Laraia (2009).

A participação expressiva de 312 mulheres na pesquisa é notável, sublinhando a importância da inclusão de diversas perspectivas. Este aspecto é corroborado por estudos recentes, incluindo o de Gonzaga & Borges (2022), que investigaram a experiência de pessoas trabalhando remotamente durante a pandemia.

Os resultados apontam para nuances importantes, revelando que além das vantagens percebidas, há um aumento significativo nas demandas de conciliação entre o trabalho remoto e as responsabilidades domésticas e educacionais, principalmente para as mulheres. Tal constatação reforça a necessidade de uma abordagem inclusiva e equitativa no tratamento das responsabilidades de trabalho e pessoais, evidenciando que o suporte organizacional e a flexibilidade são cruciais para todos os envolvidos, independentemente do gênero.

Esta perspectiva alinha-se com a visão de que as responsabilidades domésticas e familiares não são exclusivas de um gênero, mas compartilhadas entre todos os membros da família, destacando a importância de promover um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal para todos.

No contexto das vantagens e desvantagens relatadas pelos colaboradores, a análise da pesquisa confirma que o trabalho híbrido se destaca ao oferecer benefícios significativos.

Essa constatação está em consonância com os estudos de Viana, Chitó & Hoffmeister (2022), os quais destacaram a capacidade do trabalho híbrido de combinar o melhor dos dois mundos, permitindo a alternância entre o trabalho no escritório e em casa.

Nessa perspectiva, a qualidade de vida surge como a vantagem mais significativa na adoção do modelo híbrido, com uma taxa de destaque de 71,3%. Essa percepção está alinhada com as contribuições de pesquisas que enfatizam a importância do bem-estar no ambiente de trabalho, abordando fatores como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a qualidade do tempo, do mobiliário, do trabalho e da alimentação Dejours (2022) e Ferreira (2015).

Outros benefícios significativos como a flexibilidade e a redução de deslocamentos e de custos também foram percebidos no trabalho híbrido e são consistentes com as contribuições do estudo de Viana, Chitó & Hoffmeister (2022), os quais argumentam que este modelo promove maior capacidade de concentração nas tarefas, proporciona conforto adicional aos colaboradores e melhora a qualidade de vida.

**Tabela 4.** Síntese das observações, críticas e/ou sugestões sobre os modelos de trabalho.

| Síntese das observações, críticas e/ou sugestões sobre os modelos de trabalho | | |
|---|---|---|
| Categoria | Explicação | Exemplo de Resposta |
| Flexibilidade e Escolha | Defesa da liberdade de escolha para os funcionários em relação ao modelo de trabalho. | "A imposição do modelo é problemática. Deixe as pessoas escolherem" (R.310). |
| Preferência pelo Trabalho Remoto | Expressão de benefícios do trabalho remoto, como flexibilidade, autonomia e economia de tempo. | "Trabalho remoto traz flexibilidade e economia de tempo, mas reconhece vantagens do presencial" (R.309). |
| Preferência pelo Trabalho Híbrido | Reconhecimento do valor do modelo híbrido, combinando benefícios do trabalho presencial e remoto. | "Híbrido é ótimo, permitindo aproveitar vantagens dos dois modelos" (R.54). |
| Questões Logísticas e de Infraestrutura | Preocupações relacionadas a logística, como ajuda de custo e disponibilidade de equipamentos. | "Ajuda de custo para despesas como luz e internet é essencial" (R.59). |
| Gestão e Cultura Organizacional | Necessidade de mudanças na gestão e cultura organizacional para acomodar novos modelos de trabalho. | "Mudança cultural na liderança é essencial para adotar práticas modernas de gestão a distância" (R.223). |
| Considerações Específicas para Grupos de Funcionários | Sugestões para considerações especiais, como oferecer trabalho remoto obrigatório para PCDs. | "Opção de trabalho remoto obrigatório para PCDs" (R.337). |
| Outras Sugestões e Observações | Observações que não se enquadram nas categorias anteriores. | "Limitação geográfica para trabalho remoto não faz sentido" (R.37). |

Por outro lado, esse modelo também apresenta desafios como, por exemplo, na comunicação, nos relacionamentos e nas limitações geográficas que impedem que o trabalho seja realizado fora do estado da residência. A quebra de rotina e a falta de interação social com a equipe e o senso de pertencimento também são preocupações comuns associadas ao trabalho híbrido e corroboram estudos anteriores (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Viana, Chitó & Hoffmeister, 2022; Park et al., 2023; Durakovic et al., 2023).

Outro desafio percebido no modelo híbrido está relacionado ao uso de equipamentos inadequados e de um ambiente de trabalho por vezes desconfortável, com ruídos e distrações, situações reveladas por atrapalhar a concentração dos colaboradores (Al Horr et al., 2016; Banbury & Berry, 2005; Geng et al., 2017). Aparecida & Ferreira (2013) e Ferreira (2015) destacaram a importância da observância nesses elementos para influenciar positivamente a qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários.

Em suma, o trabalho híbrido oferece oportunidades únicas de bem-estar e de qualidade de vida, destacadas pela maioria dos respondentes, mas requer uma abordagem cuidadosa para superar seus desafios. Investir em comunicação eficaz, promover a cooperação da equipe e garantir um ambiente de trabalho adequado são passos essenciais para maximizar os seus benefícios e mitigar suas desvantagens. O estilo de gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na promoção do engajamento e no desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, mesmo em um ambiente virtual (Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013).

## 5. Considerações Finais

O presente estudo investigou os sentimentos, as percepções e os indicadores de produtividade de 383 colaboradores de uma Instituição Financeira do Brasil, acerca dos modelos de trabalho Institucionais. Houve predominância de sentimentos positivos relativos aos modelos a distância, com destaque para o impacto na qualidade de vida, na economia de tempo e de custos. Os colaboradores expressaram percepções favoráveis em relação à autonomia no trabalho remoto e observou-se uma redução do estresse para a maioria dos participantes que adotaram esse modelo. Os indicadores de produtividade mais significativos incluíram a entrega de demanda, o reconhecimento, a ascensão profissional, o bem-estar e a satisfação pessoal. O modelo remoto teve como desvantagem principal o ambiente de trabalho. O modelo presencial, por sua vez, apresentou como maior desvantagem o deslocamento. Desafios específicos, como quebra de rotina e preocupações com comunicação, foram apontados no modelo híbrido. A esse modelo também foram associadas vantagens como a qualidade de vida, a flexibilidade e o equilíbrio. Preocupações adicionais, como a insuficiência de infraestrutura adequada, e a percepção de isolamento, indicam a importância de abordar questões estruturais e emocionais para otimizar a experiência do trabalho a distância.

Como contribuição importante, este estudo sugere indicadores de produtividade para que as organizações possam beneficiar-se considerando não apenas o desempenho profissional estrito, mas também reconhecendo e promovendo o bem-estar dos colaboradores como componente essencial para os resultados relativos à produtividade na organização. Outra contribuição relevante é o uso do CahtGPT para o agrupamento semântico de respostas abertas de entrevistas semiestruturadas, particularmente quando o número de respondentes é expressivo.

Possíveis limitações percebidas neste estudo derivam do fato de que a população não foi estratificada, ou seja, uma distribuição específica de respondentes para cada modelo de trabalho não foi realizada. Consequentemente, os colaboradores que ainda não tiveram a oportunidade de trabalhar remotamente ou de forma híbrida podem ter respondido a pesquisa com base em percepções, em vez de experiência. No entanto, vale ressaltar que 86% dos respondentes já atuaram, em algum momento, no trabalho remoto. Além disso, a maioria dos respondentes são mulheres, o que pode ter uma questão de gênero vinculada ao interesse pelo tema. Assim, sugere-se investigar a questão de gênero no trabalho remoto de forma mais profunda.

## 6. Agradecimentos

A elaboração deste artigo foi apoiada pelo programa PPI Softex, Convênio nº TPA/194/SOFTEX/UCB - Residência em TIC 04B - TIC em Trilhas, financiado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação com recursos da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, celebrado com a Universidade Católica de Brasília.

# 7. Referências


Al Horr, Y., Arif, M., Kaushik, A., Mazroei, A., Katafygiotou, M., & Elsarrag, E. (2016). Occupant productivity and office indoor environment quality: A review of the literature. *Building and Environment, 105*, 369–389. https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.06.001

Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization, 28*(2), 749–767.

Aparecida, C., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 29*, 331–339.

Araújo, T. M. D., & Lua, I. (2020). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 46*, e27.

Awada, M., Lucas, G., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience. *Work, 69*(4), 1171–1189. https://doi.org/10.3233/WOR-210301

Bajgar, M., Jansky, P., & Sedivy, M. (2021). How Many of Us Can Work from Home? Evidence for the Czech Republic. *Politicka Ekonomie, 69*(5), 555–570. https://doi.org/10.18267/j.polek.1329

Banbury, S. P., & Berry, D. C. (2005). Office noise and employee concentration: Identifying causes of disruption and potential improvements. *Ergonomics, 48*(1), 25–37. https://doi.org/10.1080/00140130412331311390

Beno, M. (2018). Working in the virtual World - An approach to the "home office" business model analysis. *Journal of Interdisciplinary Research, 8*(1), 25–36.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quaterly Journal of Economics, 122*(4), 1351-1408.

Creswell, J. W. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (6th ed.). Sage Publications.

Debono, M., & Garzia, C. (2023). Trade Union Members ' Experiences and Attitudes towards Working from Home during the Pandemic. *Sustainability, 15*, 1953.

Dejours, C. (2022). *Trabalho vivo I: sexualidade e trabalho* (2a ed.). Blucher, vol. 1.

Durakovic, I., Aznavoorian, L., & Candido, C. (2023). Togetherness and (work) Place : Insights from Workers and Managers during Australian COVID-Induced Lockdowns. *Sustainability, 15*(94).

FEBRABAN. (2022). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022*. Recuperado em 08 de abril de 2023 de https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-2.pdf.

Ferreira, M. C. (2011). "Chegar feliz e sair feliz do trabalho": aportes do reconhecimento no trabalho para uma ergonomia aplicada a qualidade de vida no trabalho. Trabalho e Saúde: O sujeito entre a emancipação e servidão. *Juruá, 3*, 40–53.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Geng, Y., Ji, W., Lin, B., & Zhu, Y. (2017). The impact of thermal environment on occupant IEQ perception and productivity. *Building and Environment, 121*, 158–167. https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2017.05.022

Gomes, J., & Rocha, E. (1996). *Controle gerencial, simbolismo e cultura*. Relatório Coppead No 310, 310.

Gonzaga, D. T., & Borges, L. H. D. S. (2022). O home office na pandemia: uma análise das consequências do trabalho remoto para as mulheres no período da pandemia de Covid-19. [Universidade Estatual do Goias]. Recuperado em 10 de fevereiro de 2024 de https://repositorio.ueg.br/jspui/handle/riueg/1184.

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations., 35*(5). https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059

Hussen Maulud, D., Zeebaree , S. R. M., Jacksi, K., Mohammed Sadeeq, M. A., & Hussein Sharif, K. (2021). State of Art for Semantic Analysis of Natural Language Processing. *Qubahan Academic Journal*, *1*(2), 21–28. https://doi.org/10.48161/qaj.v1n2a4

Innstrand, S. T., Christensen, M., Grodal, K., & Banks, C. (2022). Within- and between-person changes in work practice and experiences due to COVID-19: Lessons learned from employees working from home, hybrid working, and working at the office. *Frontiers in Psychology, 13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948516

Khlaif, Z. N., Mousa, A., Hattab, M. K., Itmazi, J., Hassan, A. A., Sanmugam, M., & Ayyoub, A. (2023). The Potential and Concerns of Using AI in Scientific Research: ChatGPT Performance Evaluation. *JMIR MEDICAL EDUCATION, 9*. https://doi.org/10.2196/47049

Laraia, R. de B. (2009). *Cultura: um conceito antropológico* (14ª ed.) Jorge Zahar.

Marikyan, D., Papagiannidis, S., Ranjan, R., & Rana, O. (2021). Working in a Smart Home-office: Exploring the Impacts on Productivity and Wellbeing. *International Conference on Web Information Systems and Technologies, Webist - Proceedings*, 275–282. https://doi.org/10.5220/0010652200003058

Martins, V. A. (2022). *Os impactos do trabalho remoto no controle de gestão*. [Universidade do Porto]. Recuperado em 08 de abril de 2023 de https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/146609/2/596991.pdf

Morikawa, M. (2023). Productivity dynamics of remote work during the COVID-19 pandemic. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 62*(3), 317-331. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/irel.12327

Mukherjee, S., & Narang, D. (2022). Digital Economy and Work-from-Home: The Rise of Home Offices Amidst the COVID-19 Outbreak in India. *Journal of the knowledge economy, 14*(2), 924-945. https://doi.org/10.1007/s13132-022-00896-0

Nakatsuka, K., Murata, S., Oka, T., Tsuboi, Y., Saeki, K., Tezuka, M., & Ono, R. (2022). Frequency of working at home, body mass index, and productivity in Japanese office workers: A cohort study. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation, 73*(4), 1359–1364. https://doi.org/10.3233/WOR-210249

Nolan, A., White, R., Soomro, M., Dopamu, B. C., Yilmaz, M., Solan, D., & Clarke, P. (2021). To Work from Home (WFH) or Not to Work from Home? Lessons Learned by Software Engineers During the COVID-19 Pandemic. *Systems, software and services process improvement, Eurospi* (Vol. 1442) 14–33. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_2

Park, S. Y., Newton, C., & Lee, R. (2023). How to Alleviate Feelings of Crowding in a Working from Home Environment: Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(2), 1025.

Rebelo, M. E. A. (2022). O Impacto da Covid-19 nos Processos de Transformação Digital dos Centros Comerciais: o Caso Sonae Sierra (Doctoral dissertation).

Reuschke, D., Clifton, N., & Fisher, M. (2021). Coworking in homes - Mitigating the tensions of the freelance economy. *Geoforum, 119*, 122–132. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.01.005

da Rosa, M. R., Arana, R. S., & Pereira, E. N. (2021). O Impacto Das Tecnologias Para O Trabalho Remoto Na Administração Pública Federal: Um Estudo Com Servidores Técnicos Administrativos Em Educação. *Revista*

*Práticas Em Gestão Pública Universitária, 5*(1), 196–217. Recuperado em 08 de abril de 2023 de https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/40713

Ruiz Castilla, J. S., Cervantes Canales, J., Arevalo Zenteno, D., & Hernandez Santiago, J. (2019). HOMSI, a Home-Office Model for the Software Industry in the Big Cities of Mexico. *Computer and Communication Engineering: First International Conference, ICCCE 2018, Proceedings, 1*, 87-97. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12018-4_7

Schwab, K. (2019). *A quarta revolução industrial*. Edipro.

Shih, K. K., Anderson, A., Dai, J., Fellman, B., Rozman de Moraes, A., Stanton, P., ... & Bruera, E. (2023). Hybrid work from home clinical academic environment: A one-year follow-up survey of attitudes and beliefs of members of a Department of Palliative Care, Rehabilitation, and Integrative Medicine. *Journal of Palliative Medicine, 26*(3), 342–352. https://doi.org/https://doi.org/10.1089/jpm.2022.0203

Šmite, D., Moe, N. B., & Gonzalez-huerta, J. (2021). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. Journal of Systems and Software, 195, 111509.

SOBRATT. (2022). Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas. Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário. Recuperado em 19 de Maio de 2022 de https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf.

Souza, K. R. De, Gomes, L., & Peixoto, R. B. (2021). Trabalho remoto, saúde docente e greve virtual em cenário de pandemia. *Trabalho, Educação e Saúde, 19*, e00309141. https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00309

Toledo, A. (2020). Trabalho Remoto No Serviço Público: O Novo Normal? *Boletim Economia Empírica, 1*(3), 31–37.

Viana, L. P., Chitó, R. É., & Hoffmeister, D. (2022). A percepção da Liderança Sobre a Produtividade no Trabalho Híbrido: Um Estudo De Caso No Setor Bancário. *Cippus-revista científica, 10*(1), 1–15. https://doi.org/10.18316/cippus.v10i1.9736

Waizenegger, L., Mckenna, B., Cai, W., Bendz, T., Waizenegger, L., & Mckenna, B. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems, 29*(4), 429–442. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417

Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate, 25*(1), 50-76. https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015

Yiu, C.Y.E., Cheung, K.S. and Wong, D. (2023). Does work from home reshape the urban rental structure? Early evidence from a rental gradient analysis in Auckland. *International Journal of Housing Markets and Analysis, 16*(3), 535–551.

Zago, C. C. (2013). Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. *Sistemas & Gestão, 8*(8), 106–117. https://doi.org/10.7177/sg.2013.V8.N2.A1

**Patrícia Maria Cord**
Universidade Católica de Brasília, Brasil
https://orcid.org/0000-0001-5176-2409
✉ patriciamcord@yahoo.com.br

**Eduardo Amadeu Dutra Moresi**
Universidade Católica de Brasília, Brasil
https://orcid.org/0000-0001-6058-3883
✉ moresi@p.ucb.br