



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DA PARAÍBA  
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE ENSINO  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**THAYS MILLENA DE FRANCA PEREIRA**

**O IMPACTO DO HOME OFFICE NA PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO DOS  
COLABORADORES: UMA ANÁLISE DO MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO EM  
EMPRESAS PÓS-PANDEMIA**

**JOÃO PESSOA – PB  
2025**

**THAYS MILLENA DE FRANCA PEREIRA**

**O IMPACTO DO HOME OFFICE NA PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: UMA ANÁLISE DO MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO NAS EMPRESAS PÓS-PANDEMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas, do Instituto Federal da Paraíba – Campus João Pessoa, em cumprimento às exigências parciais para a obtenção do título Bacharel em Administração de Empresas.

**ORIENTADOR (A):**

**ELAINE GONÇALVES SOARES DE MEDEIROS**

**JOÃO PESSOA – PB  
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

P436i Pereira, Thays Millena de Franca.

O impacto do *home office* na produtividade e satisfação dos colaboradores : uma análise do modelo de trabalho híbrido em empresas pós-pandemia / Thays Millena de Franca Pereira. – 2025.

52 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Profa. Me. Elaine Gonçalves Soares de Medeiros.

1. *Home office*. 2. Modelo híbrido. 3. Satisfação no trabalho. 4. Produtividade. I. Título.

CDU 349.245(043)

 <b>INSTITUTO FEDERAL</b> Paraíba	CAMPUS JOÃO PESSOA COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA
---	--

AVALIAÇÃO 24/2025 - CCSBA/UAS/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 19 de agosto de 2025.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**THAYS MILLENA DE FRANCA PEREIRA**

Matrícula 20191460078

### O IMPACTO DO HOME OFFICE NA PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: UMA ANÁLISE DO MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO EM EMPRESAS PÓS-PANDEMIA

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **19/08/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 19 de agosto de 2025.

#### BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

**Elaine Goncalves Soares de Medeiros (IFPB)**

Orientador(a)

**Andreia Cavalcanti de Oliveira (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Elaine Goncalves Soares de Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/08/2025 20:52:59.
- Andreia Cavalcanti de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/08/2025 19:23:52.
- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/08/2025 22:29:11.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 751631  
Verificador: 500a74d213  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de toda a minha força, por me sustentar em cada passo desta caminhada, iluminando meus caminhos e me concedendo coragem nos momentos de dificuldade.

Agradeço imensamente à minha família, que é meu alicerce, em especial ao meu esposo, que esteve ao meu lado com amor, paciência e incentivo em todos os momentos. E à minha filha, razão pela qual luto e busco ser melhor a cada dia, meu maior presente e motivação para nunca desistir dos meus sonhos.

À minha orientadora, Elaine Gonçalves Soares de Medeiros, pela paciência e pelas valiosas contribuições que tornaram possível a realização deste trabalho.

Agradeço ainda à IFPB, por proporcionar o ambiente e os conhecimentos necessários para minha formação, e aos colegas que compartilharam comigo essa jornada, tornando-a mais leve e significativa.

A cada pessoa que, de alguma forma, contribuiu para que este objetivo fosse alcançado, deixo aqui meu sincero muito obrigada

*“A verdadeira produtividade não está em fazer mais, mas em fazer o que importa.”*

*Greg McKeown*

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo investigar a percepção dos colaboradores sobre diferentes modelos de trabalho com enfoque na experiência com o home office no período pós-pandemia. A pesquisa foi conduzida por meio da aplicação de um questionário realizado de forma online a profissionais de diversos setores da empresa, permitindo uma análise abrangente sobre os impactos das modalidades de trabalho na satisfação, produtividade e bem-estar dos colaboradores. Os resultados indicam que o home office, consolidado durante a pandemia, continua sendo amplamente valorizado, especialmente pela flexibilidade de horários, autonomia e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, também foram identificados desafios, como dificuldades de comunicação, sensação de isolamento e sobrecarga de trabalho, evidenciando a necessidade de ajustes estruturais para sua institucionalização a longo prazo. O modelo híbrido emerge, então, como a alternativa mais equilibrada, ao unir os benefícios do trabalho remoto à integração social proporcionada pelos encontros presenciais. As respostas abertas reforçaram a importância de políticas organizacionais claras, suporte tecnológico adequado, escuta ativa das lideranças e respeito aos limites da jornada de trabalho. Conclui-se que, no cenário pós-pandêmico, a satisfação no trabalho exige uma gestão estratégica e humanizada, capaz de adaptar-se às novas demandas dos colaboradores.

Palavras-chave: Home Office; Modelo Híbrido de Trabalho; Satisfação no Trabalho; Produtividade.

## ABSTRACT

This undergraduate thesis aims to investigate employees' perceptions of different work models, with a focus on the experience with home office in the post-pandemic period. The research was conducted through an online questionnaire applied to professionals from various sectors of the company, allowing for a comprehensive analysis of the impact of different work modalities on employee satisfaction, productivity, and well-being. The results indicate that working home office, consolidated during the pandemic, continues to be widely valued, especially for its flexibility in scheduling, autonomy, and improved work-life balance. However, challenges were also identified, such as communication difficulties, feelings of isolation, and work overload, highlighting the need for structural adjustments to enable its long-term implementation. The hybrid model thus emerges as the most balanced alternative, combining the benefits of remote work with the social integration provided by in-person interactions. Open-ended responses reinforced the importance of clear organizational policies, adequate technological support, active listening by leadership, and respect for work-hour boundaries. It is concluded that, in the post-pandemic context, job satisfaction requires a strategic and humanized management approach capable of adapting to the new demands of employees.

Keywords: Home Office; Hybrid Work Model; Job Satisfaction; Productivity.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Função dos respondentes na empresa.....	31
Gráfico 2 – Tempo de trabalho dos respondentes na empresa.....	32
Gráfico 3 – Regime de trabalho dos respondentes.....	32
Gráfico 4 – Respondentes que já trabalharam em outros regimes de trabalho de acordo com a alteração de regime.....	33
Gráfico 5 – Avaliação geral da satisfação por aspectos.....	34
Gráfico 6 – Fatores que contribuem e dificultam a produtividade dos colaboradores.....	37
Gráfico 7 – Categorias temáticas por quantidade de menções.....	38

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Avaliação da Satisfação por Aspectos e Regime de Trabalho.....	35
Tabela 2 - Produtividade por Regime de Trabalho.....	36

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.2 Problema da pesquisa.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1. Objetivo Geral.....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1. Trabalho Presencial e Home Office no Contexto Pós-Pandemia.....	14
2.2. Produtividade no Trabalho Presencial e Remoto.....	17
2.3. Satisfação no Trabalho.....	22
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>48</b>
Formulário: Impacto do Home Office na Satisfação e Produtividade.....	48

## 1 INTRODUÇÃO

A adoção emergencial do trabalho em modelo home-office adotado durante a pandemia de COVID-19 transformou de forma radical as dinâmicas organizacionais, pois transformou esse modelo em alternativa viável para garantir a continuidade das atividades empresariais. Inicialmente visto como uma solução prática às medidas de isolamento sociais necessárias para a contenção de propagação do vírus, o home-office deixa de ser uma prática utilizada de forma restrita a determinados nichos empresariais e passa a integrar a realidade de diversos profissionais em inúmeros setores econômicos, levando as organizações a repensarem os modelos tradicionais de gestão e de operação e abrindo caminhos para novas formas de atuações profissionais (Duarte et al., 2021).

Com a diminuição da crise sanitária e de saúde pública, houve um retorno gradual e planejado às atividades presenciais por parte das empresas e de seus colaboradores aos ambientes organizacionais, alterando novamente o modelo de trabalho. Embora esse retorno ao modelo tradicional de trabalho não tenha ocorrido integralmente, tanto devido aos benefícios experimentados durante o trabalho remoto por parte dos colaboradores e dos gestores, houve a necessidade de adoção de um modelo flexível e adaptável às demandas profissionais e inovações das organizações. Dessa forma, o modelo híbrido ganha força e se consolida como tendência predominante no contexto corporativo pós-pandêmico.

Ao combinar em sua configuração atividades presenciais com o trabalho remoto, o modelo híbrido visa equilibrar o contato social e a cultura organizacional proporcionados pelo ambiente físico com a autonomia, flexibilidade e otimização do tempo características do home office. Sua implementação, facilitada pelo contínuo avanço das tecnologias de informação e comunicação, permite a realização de tarefas, reuniões e acompanhamentos de desempenho de forma eficiente, mesmo à distância. Assim, ele representa uma transformação mais ampla na lógica tradicional de trabalho, com impactos significativos na gestão de pessoas, na cultura organizacional e nos resultados corporativos (Duarte et al., 2021).

Essa mudança das configurações laborais resultou e ainda resulta em questionamentos acerca dos efeitos na produtividade e na satisfação dos colaboradores pela comunidade acadêmica. Por um lado, alguns autores focam nos ganhos de eficiência de trabalho e na melhoria do equilíbrio entre o pessoal e o profissional (Bloom et al, 2015; Silva, Oliveira, 2022), enquanto outros autores dialogam quanto aos desafios relacionados à gestão de tempo, sobrecarga de tarefas e senso de isolamento sofrido pelos colaboradores (Kniffin et al., 2021).

Diante disso, este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem como objetivo central analisar o impacto do home office na produtividade e satisfação dos colaboradores. A pesquisa busca compreender, a partir de uma abordagem teórica e empírica, de que forma essa nova estrutura afeta o desempenho dos profissionais, os níveis de motivação, a qualidade das relações interpessoais e os resultados organizacionais.

Além disso, pretende-se discutir quais são os principais fatores que contribuem para uma experiência positiva ou negativa no modelo híbrido, levando em consideração aspectos como autonomia, infraestrutura, liderança, cultura organizacional e políticas de gestão de pessoas. Para tanto, será realizada uma análise baseada em literatura acadêmica recente, dados estatísticos e estudos de caso, de modo a oferecer uma visão crítica e fundamentada sobre o tema.

Este estudo se justifica pela relevância e atualidade do tema, que impacta diretamente a gestão de recursos humanos, a cultura corporativa e a competitividade organizacional em um cenário de profundas mudanças sociais e tecnológicas. Além de que, também é justificado pela necessidade de analisar, de forma sistematizada, de que maneira os diferentes modelos de trabalho influenciam a satisfação, a produtividade e o bem-estar dos profissionais, especialmente no cenário pós-pandêmico.

Embora o home office tenha ganhado força e adesão significativa, ainda há lacunas importantes quanto à sua sustentabilidade a longo prazo, às condições necessárias para seu sucesso e aos desafios enfrentados pelos trabalhadores e pelas lideranças. Dessa forma, ao contribuir para a compreensão dos efeitos do home office e do trabalho híbrido, espera-se fornecer subsídios para a formulação de políticas organizacionais mais eficazes e sustentáveis, alinhadas às necessidades dos colaboradores e aos objetivos estratégicos das empresas.

A análise aprofundada das experiências vividas durante e após o período pandêmico contribui para que empresas desenvolvam práticas mais eficazes, humanas e alinhadas às novas demandas do mundo do trabalho. Dessa forma, este trabalho busca oferecer uma contribuição relevante tanto para o campo acadêmico quanto para a prática organizacional.

## **1.2 Problema da pesquisa**

Qual o impacto do Home-Office na satisfação e na produtividade dos colaboradores, quais os fatores que influenciam esses aspectos e como eles se inter-relacionam?

## **1.3 Objetivos**

### 1.3.1. Objetivo Geral

Analisar o impacto do Home-Office na satisfação e na produtividade dos colaboradores, identificando os principais fatores que influenciam esses aspectos e como eles se inter-relacionam.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Apresentar a dinâmica do trabalho em seus três modelos: presencial, remoto e híbrido
- Analisar o impacto da implantação dos diferentes regimes de trabalho na produtividade dos colaboradores, considerando variáveis como a autonomia, flexibilidade de horário e eficiência no cumprimento das tarefas;
- Identificar os principais desafios enfrentados pelos colaboradores em cada modelo de trabalho;
- Comparar a produtividade e a satisfação de colaboradores entre os regimes de trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Trabalho Presencial e Home Office no Contexto Pós-Pandemia**

Acompanhando as transformações sociais, econômicas e tecnológicas da humanidade e se moldando aos contextos políticos, a organização do trabalho é marcada por mudanças significativas na sua relação com a produção e emprego. Desde os modelos artesanais e agrários da era pré-industrial, seguido da consolidação do trabalho assalariado e mecanizado durante a Revolução Industrial, até os sistemas fordistas e tayloristas do século XX, o trabalho tornou-se cada vez mais especializado e padronizado, focando na lógica da produção em massa (Antunes, 2009).

Com o advento da globalização e a utilização constante de tecnologias de informação, surgiu a utilização de formas mais flexíveis de organização do trabalho, a exemplo do modelo pós-fordista, valorizando a descentralização, polivalência e trabalho em equipe. Assim, o avanço da digitalização e da inteligência artificial gerou a utilização de trabalhos que ocorrem através de plataformas digitais (Antunes, 2020).

Mesmo com as diversas transformações que ocorreram no modelo de trabalho nas últimas décadas impulsionadas especialmente pelas tecnologias digitais, foi com a pandemia de COVID-19 que elas ocorreram de forma mais impactante (Ceribeli et al.; 2024). Anteriormente a esse momento, o trabalho em modelo presencial era o modelo predominante, considerado necessário para haver um melhor controle, comunicação interpessoal e manutenção da cultura organizacional da empresa (Chiavenato, 2014). No entanto, a fim de conter o avanço da doença no Brasil a partir de 2020, os governos estaduais e municipais restringiram temporariamente a circulação de pessoas, resultando numa alteração urgente e necessária das atividades operacionais de forma geral. E então, o home office é implementado de forma obrigatória como uma alternativa às atividades comuns das organizações e para garantir a continuidade de seus atendimentos/serviços, bem como a existência das mesmas (Ceribeli et. al.; 2024).

Muito embora já houvesse uma adequação constante por parte das empresas com os avanços tecnológicos recentes, foi necessária essa alteração repentina para lidar com a emergência momentânea causada pelo isolamento social. Dessa forma, sem nenhum período de adaptação e treinamento, tanto para empregados quanto empregadores, a adoção do home office ocorreu de forma improvisada e inesperada, inclusive sem condições estruturais básicas para tal. Para completar esse cenário, surge ainda um outro dificultador: conciliar a vida pessoal com as demandas profissionais (Ceribeli et al.; 2024).

Ainda com todos esses desafios, a experiência forçada da implementação do home office durante o período da pandemia demonstrou que diversas funções poderiam ser realizadas de forma tão produtiva quanto o modelo tradicional e em alguns casos de forma mais produtiva ainda (Bloom et al.; 2021). Dentre alguns benefícios significativos do home office para os funcionários, encontram-se fatores como: a flexibilidade para a execução das tarefas, permitindo um melhor planejamento e gestão do tempo, a redução de custos, o ganho de tempo com deslocamentos e preparação para ir ao trabalho (Aksoy et al.; 2023). Além disso, quanto às vantagens para as empresas, temos a redução de custos com manutenção e conservação de espaços físicos, além da otimização da capacidade de trabalho do funcionário, que não precisa mais se preocupar com horários rígidos de entrada e saída, promovendo maior satisfação no ambiente de trabalho (Alves, 2024).

O home office é uma prática de trabalho que permite ao colaborador realizar suas funções fora do ambiente corporativo, geralmente em sua residência. Essa modalidade de trabalho oferece uma maior flexibilidade de horários e pode proporcionar uma melhora na qualidade de vida, uma vez que elimina o deslocamento diário. No entanto, também pode levar a uma maior dificuldade de separação entre a vida pessoal e profissional, gerando sobrecarga de trabalho. O trabalho presencial, por outro lado, caracteriza-se pela permanência do trabalhador no ambiente físico da empresa, o que facilita a comunicação direta, o trabalho em equipe e o cumprimento de horários mais rígidos" (SANTOS, 2024, p. 123).

Dessa forma, ainda que o trabalho presencial seja valorizado pela sua promoção da socialização e por facilitar o alinhamento cultural empresarial, começa-se a questionar a necessidade de sua utilização em todas as funções. A crise sanitária, dessa forma, acelera as mudanças estruturais nas relações de trabalho, facilitando a adoção de modelos mais flexíveis, seja o trabalho remoto em sua totalidade, seja o trabalho híbrido (Bloom et al.; 2021).

No entanto, após o cenário pandêmico, o retorno integral ao escritório teve repercussões negativas, sendo visto como um retrocesso nos pontos referentes à autonomia, flexibilidade e equilíbrio da vida profissional e pessoal (Leluddak, 2024).

Outro ponto referente às mudanças nas relações de trabalho se refere à regulamentação do trabalho remoto no Brasil. Inicialmente, não havia na legislação brasileira uma contemplação específica a respeito do trabalho remoto, gerando insegurança jurídica tanto para os empregadores quanto para os empregados. Em 2011, com a Lei nº 12.551, houve a primeira alteração reconhecendo o trabalho à distância (Brasil, 2011). Em 2017, com a Reforma Trabalhista, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) incluiu um capítulo sobre o teletrabalho, trazendo uma definição como prestação de serviço e trazendo maior clareza, embora também gerasse discussão sobre a sua aplicabilidade e direitos trabalhistas (Brasil, 2017). Em 2020, com a necessidade imposta da adoção do trabalho remoto em larga escala,

foi editada a Medida Provisória (MP) nº 927, permitindo ao empregador alterar o regime de trabalho, muito embora não houvesse uma conversão da MP em lei (Brasil, 2020). Em 2022, a Lei nº 14.442 trouxe outras diretrizes importantes para o trabalho remoto, com a inclusão do modelo híbrido (Brasil, 2022) (Grillo; Soares, 2024).

Muito embora hajam avanços legislativos, é possível notar que ainda existem desafios tanto na implementação quanto na fiscalização das normas existentes relacionadas ao trabalho remoto. Alguns especialistas discorrem sobre a necessidade de regulações mais específicas sobre as condições mínimas a serem garantidas aos trabalhadores em regime remoto, focando em aspectos como ergonomia e ambiente adequado. Ainda assim, a evolução da legislação trabalhista reflete a adaptação do país às novas realidades de mercado que surgiram no período pós-pandêmico (Grillo; Soares, 2024).

Além dos aspectos legais e históricos supracitados, é fundamental compreender as principais características que distinguem os diferentes regimes de trabalho. De forma resumida, o trabalho presencial, tradicionalmente adotado, favorece a supervisão direta, a interação espontânea entre colegas e a integração cultural com a organização. Já o home office proporciona maior autonomia e flexibilidade, permitindo ao trabalhador adaptar sua rotina conforme suas necessidades pessoais e profissionais. Em contrapartida, exige maior disciplina e organização, além de apresentar riscos como a dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional (Silva; Tavares, 2023).

Em resumo, o home office se consolidou como uma alternativa viável aos modelos tradicionais de trabalho, principalmente no tocante a setores que são intensivos em quesitos de conhecimento e tecnologia. Por outro lado, outros desafios surgem, tais quais a gestão de desempenho à distância, a manutenção da coesão da equipe e o risco referente ao isolamento social. A necessidade de adaptação e equilíbrio entre os benefícios, vantagens e desvantagens de ambos os modelos de trabalho terminam por incentivar o crescimento e a adoção do modelo híbrido (Cipriano; Beraldo, 2020).

Ao realizar combinações entre momentos presenciais e remotos, o modelo híbrido emerge como uma solução intermediária, buscando manter a flexibilização possível no home office com as interações estratégicas de forma presencial. Assim, segundo dados de pesquisa divulgados pelo Diário do Comércio (2024), 86% das empresas brasileiras já adotaram o modelo híbrido de trabalho e que 75% das gestões das organizações planejam continuar com a sua adoção pelo menos pelos próximos 5 anos, evidenciando uma tendência estrutural.

## **2.2. Produtividade no Trabalho Presencial e Remoto**

Anteriormente ao período da pandemia de COVID-19, os conceitos de produtividade fundamentavam-se em padrões tradicionais da área da administração e da economia industrial. Produtividade era associada à eficiência operacional, tida como a capacidade de uma organização de transformar insumo em produtos/serviços eficientemente e de forma previsível (Chiavenato, 2005). Portanto, por ser um tema amplamente discutido na literatura, no tocante a sua relevância para a eficiência operacional e satisfação do cliente, a produtividade é entendida como a relação da eficiência pela qual uma empresa consegue transformar os seus insumos seja em produtos ou em serviços (Martins, Laugeni, 2016). Assim, em ambiente corporativo, ela era compreendida como a relação entre os resultados e os recursos que foram utilizados para que eles fossem atingidos, incluindo pontos como tempo, capital e esforço humano. E, por estar diretamente vinculada à eficiência a qual os colaboradores de uma empresa desempenham suas atividades, acaba por envolver aspectos a exemplo de qualidade, cumprimento de prazos e adaptação a novos processos e ferramentas (Rattner, 1967).

Essa definição acima citada abrange não apenas a quantidade produzida, mas também a qualidade e a utilização eficiente dos recursos disponíveis, sendo corroborada por Chiavenato (2010) quando este descreve que empresas produtivas tem a capacidade de oferecer ao seu mercado consumidor produtos e serviços de qualidade sempre melhor com preços que são mais competitivos e lhes conferindo vantagem em relação aos seus competidores no mercado. Desta forma, esses conceitos destacam a importância de se medir não somente a quantidade mas também a qualidade, bem como a eficácia dos processos e a relação entre a quantidade produzida e os insumos utilizados.

É possível notar nas estruturas organizacionais e nas práticas gerenciais que modelos tayloristas e fordistas ainda influenciavam as organizações, principalmente nos setores industriais em que havia uma supervisão direta e padronização de tarefas como estratégia de controle e maximização de resultados. Assim, a produtividade era mensurada com base em indicadores quantitativos, a exemplo de número de unidades produzidas por hora, cumprimento de metas ou número de atendimentos realizados em determinado período de tempo (Chiavenato, 2005).

Para tal, era necessário um controle incessante sob os trabalhadores que estava vinculado de forma direta ao ambiente de trabalho presencial, tido como fundamental para a manutenção de níveis altos de desempenho laboral (Chiavenato, 2005). A presença física,

portanto, era compreendida como um indicativo de comprometimento e produtividade, estando extremamente ligada à cultura organizacional pré-pandêmica (Robbins, 2010).

A gestão da produtividade estava associada à visibilidade das ações do trabalhador, bem como à sua pontualidade e capacidade de execução das suas obrigações dentro de determinados prazos, seguindo processos por vezes inflexíveis. Dessa forma, o modelo ideal para garantia do alto desempenho, integração entre equipes e supervisão contínua incluía características como jornada de trabalho fixa, horários rígidos e centralização das atividades no ambiente físico da empresa (Robbins, 2010).

A fim de reduzir variáveis externas que pudessem afetar a produtividade, era compreendido que o trabalho ideal deveria ser controlado e padronizado, evitando ao máximo afetar o rendimento dos colaboradores. O bom desempenho dos funcionários estava ligado a fatores como ergonomia, temperatura, ruído e layout do espaço físico, sendo assim, um fenômeno que dependia da racionalização dos processos e da conformidade dos trabalhadores às regras impostas e estabelecidas pela organização (Chiavenato, 2005).

Com o surgimento de estudos em comportamento organizacional e psicologia do trabalho começaram a ganhar espaço academicamente, valorizando aspectos subjetivos da experiência no trabalho, a exemplo da motivação, clima organizacional, qualidade de vida laboral e engajamento, essas visões tradicionais da produtividade começaram a ser questionadas. Autores com Stephen P. Robbins (2010), realizam análises sobre comportamento organizacional, e a partir de então destacam que o bem-estar dos funcionários, a cultura organizacional e a capacidade de adaptação à mudanças também afetam a produtividade, perdendo, assim, o entendimento de que era um fenômeno essencialmente técnico (Chiavenato, 2005).

De forma resumida, é possível afirmar que, no início da década de 2020, ainda predominava uma abordagem focada no controle e previsibilidade do modelo clássico de trabalho, em que a produtividade era medida no espaço físico e na supervisão constante, ancorada em estruturas presenciais, hierárquicas e centralizadas, cuja presença física era considerada como elemento imprescindível para o desempenho organizacional (Chiavenato, 2011).

Após a popularização do trabalho remoto, conforme citado previamente, o conceito de produtividade foi adaptado para ganhar novos contornos abrangendo seus novos aspectos e exigindo que as empresas se adaptassem de forma veloz aos modelos flexíveis de trabalho. Dessa forma, outros fatores foram identificados como interferentes de maneira direta na performance individual e coletiva que antes não afetam a relação com a produtividade.

De forma geral, na visão empresarial, a produtividade dos trabalhadores é tida como fundamental para a competitividade e sustentabilidade das empresas. Fatores como ambiente de trabalho, motivação e satisfação, implantação de novas tecnologias e capacitação e desenvolvimento influenciam no aumento da produtividade nas empresas. Freitas e Cunha (2023) destacam que empresas que oferecem treinamentos regulares observam um aumento significativo na produtividade, com um crescimento médio de 20% na eficiência dos colaboradores.

A exemplo disso, dentre um dos principais aspectos influenciadores da produtividade no home office é a capacidade de autogestão. Por não haver uma supervisão constante nesse modelo de trabalho, é necessário uma maior autodisciplina e competência tanto na administração do tempo quanto das tarefas por parte dos trabalhadores. Autonomia e motivação intrínseca são fatores determinantes para o desempenho em trabalho remoto, de forma que o estabelecimento de rotinas, metas e limites de tempo fazem parte constante da realidade do trabalhador (Castanheira, 2021).

A questão do ambiente de trabalho ser a própria habitação do funcionário pode representar tanto um fator de produtividade, quanto um obstáculo para a mesma. Isso significa dizer que, quando se encontra devidamente estruturado, pode contribuir positivamente. No entanto, também há a possibilidade do ambiente doméstico tender a causar muitas distrações, impactando a concentração e a qualidade das entregas (Lobo, 2022).

O uso da tecnologia também é compreendido como um dos fatores essenciais para aumento da produtividade, cuja adoção de tecnologias novas tende a levar a uma otimização de processos, melhoria da comunicação e facilitar o acesso à informação. No entanto, é importante citar que existem desafios à implementação tecnológica (Turban; Volonino, 2016).

Além disso, outro elemento que se torna essencial para a produtividade é a comunicação, tendo em vista que, em um ambiente cujas interações presenciais são substituídas por meios digitais, o bom desempenho em equipe está diretamente ligado à clareza das interações e da frequência de feedbacks corporativos. Alinhamento de expectativas, distribuições de tarefas adequadamente e engajamento constante dos colaboradores à distância fazem parte desse cenário, de forma que a existência de falhas nesse processo geram problemas de interpretação, atraso e sensação de isolamento profissional (Turban; Volonino, 2016).

Softwares de mensagem e comunicação de vídeo ou voz são exemplos de ferramentas que possibilitam maior acessibilidade na obtenção de dados, além de facilitar a busca de

informações discutidas em reuniões ou situações que podem aumentar a efetividade das ações, devido a redução de tempo, aumentando assim sua produtividade (Turban; Volonino, 2016).

Embora as ferramentas digitais e plataformas colaborativas substituam com relativa eficácia os encontros presenciais, elas demandam que haja um novo tipo de competência comunicacional por parte dos profissionais, de forma que não só é necessário conhecimento das tecnologias mas uma adaptação do estilo comunicativo. É preciso saber não apenas usar essas tecnologias, mas também adaptar o estilo de comunicação (Rafalski, Andrade; 2015).

Em trabalho remoto, a falta de comunicação face a face pode resultar em desentendimentos sobre as expectativas e nos objetivos a serem alcançados. Segundo Davenport (2023), para que a produtividade seja maximizada, é fundamental que as empresas promovam uma comunicação clara e transparente, com feedbacks regulares sobre o desempenho e a evolução das tarefas.

Comparativamente, no ambiente de característica presencial, a produtividade é associada de forma frequente à presença física do colaborador, sendo monitorada e supervisionada diretamente. Alguns estudos indicam que esse modelo favorece a execução de tarefas que exigem comunicação constante e direta, facilitando troca de ideias e resolução de problemas em tempo real (Santos, 2020). Outro fator seria uma separação clara entre o espaço pessoal e profissional, embora apresente desvantagens com a sobrecarga de deslocamento (Andrade et al; 2021).

A qualidade do ambiente de trabalho também entra nesse mesmo cenário. Lobo (2021) aponta que, ao contrário do que ocorre no trabalho presencial, onde o ambiente é padronizado e projetado para o desempenho de tarefas, no home office, o colaborador deve adaptar seu espaço doméstico para exercer suas funções. A falta de estrutura física adequada pode reduzir a eficácia no desempenho das atividades. Estudos apontam que um ambiente doméstico mal planejado pode gerar desconforto físico, prejudicando a concentração e aumentando o risco de lesões (Lima; Costa, 2020).

Em contrapartida, por ser mais flexível e com potencial de aumento de produtividade, especialmente com a redução do tempo gasto em deslocamento, o modelo de trabalho home-office pode beneficiar os colaboradores com a flexibilidade. Por outro lado, pode também gerar sensação de isolamento e dificuldades na manutenção da produtividade com o prejuízo comunicativo com a falta de interação física. Adicionando a isso, temos a gestão do tempo como desafio direto para esse modelo de trabalho (Chouhdury; Foroughi; Larson, 2020).

De acordo com Pizzi (2022), a falta de supervisão direta no home office pode resultar tanto em ganhos de autonomia quanto em desafios relacionados à procrastinação e à dificuldade de separar o tempo pessoal do profissional. Dessa forma, para manter altos níveis de produtividade, é essencial que as organizações implementem ferramentas de acompanhamento de tarefas, bem como ofereçam treinamentos para que os colaboradores se capacitem a gerenciar seu tempo de forma eficaz.

A gestão adequada do tempo pode ser um fator diferencial no trabalho remoto, permitindo que os colaboradores alcancem resultados similares ou superiores aos do ambiente presencial, sem que haja um comprometimento da sua saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Outro fator que têm sido apontado como crítico para a produtividade dos colaboradores é a saúde mental. Seja devido a ausência de socialização, o excesso de horas de trabalho ou a dificuldade de “desligar-se” do ambiente corporativo, tendo em vista que ocorre uma fusão com a residência própria, terminam por afetar o bem-estar.

Dessa forma, autores como Silva (2023) destacam que aqueles colaboradores que conseguem manter uma rotina equilibrada, com pausas regulares e práticas de autocuidado, tendem a apresentar melhor desempenho em home office do que os demais.

A literatura atual, portanto, demonstra que a produtividade em regime de trabalho home office não é inerentemente inferior à do trabalho presencial. Pelo contrário, em muitos casos, ela pode ser superior, com o auxílio de uma gestão que seja orientada por resultados e confiança e que hajam condições adequadas e favoráveis para tal. Shafizadeh e Razzak (2024) afirmam que a motivação e o comprometimento são potencializados quando o trabalhador percebe autonomia e propósito nas suas atividades, sendo estes fatores que se intensificam em modelos de trabalho flexíveis, como o home office.

Em complemento, existem dois fatores considerados cruciais para que haja um resultado satisfatório, que são eles: o fato humano, focado na motivação dos agentes, e o fator tecnológico, com as ferramentas e o ambiente de trabalho (Haida, 2024). Para Chiavenato (2004), a motivação está relacionada a três aspectos: objetivos organizacionais, esforço e necessidade individuais. De forma que estar com seus colaboradores motivados resulta em um esforço maior de suas partes para que os objetivos sejam alcançados. De tal forma, o uso da motivação deve ser realizado a partir da concepção de que esta é uma ferramenta poderosa no auxílio ao aumento de produtividade, tendendo a engajar mais os colaboradores com suas tarefas.

Por fim, a presença de uma cultura organizacional sólida também exerce grande influência sobre a produtividade no home office. Marinho (2022) destaca que a cultura organizacional, quando bem definida e aplicada, oferece um senso de pertencimento e propósito aos colaboradores, o que pode aumentar a motivação e o engajamento. No contexto remoto, onde os vínculos interpessoais podem ser enfraquecidos, manter uma cultura organizacional que valorize a autonomia, o respeito aos horários e a flexibilidade é essencial para garantir que os colaboradores se sintam parte de uma missão comum. Quando essa cultura é bem implantada, a produtividade tende a aumentar, pois os colaboradores se sentem mais engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Em resumo, pode-se dizer que a produtividade no home office depende de diversos fatores tanto individuais, quanto ambientais e organizacionais. É necessária a utilização de estratégias bem planejadas, com uma infraestrutura adequada combinada com uma liderança empática que auxilie no sucesso dessa modalidade. Quanto ao desempenho, a escolha entre os dois modelos de trabalho deve considerar as características das tarefas, as preferências dos colaboradores e as condições específicas de cada organização, devendo adotar estratégias a fim de otimizar a produtividade em ambos os contextos, com a implementação de boas práticas de gestão de tempo, promoção do bem-estar e melhoria da comunicação, independentemente do modelo de trabalho implementado.

### **2.3. Satisfação no Trabalho**

Por ser um tema que influencia diretamente o desempenho, bem-estar e permanência dos colaboradores em uma organização, a satisfação no trabalho é um tema que se discute amplamente nos campos da administração, psicologia organizacional e recursos humanos. Compreendida como uma resposta emocional em relação tanto ao ambiente quanto às atividades laborais, a satisfação no trabalho resulta de diversos fatores individuais e organizacionais. Dentre os conceitos de satisfação no trabalho, temos a definição de Locke (1976) que a descreve como o estado emocional prazeroso/positivo que é uma consequência de uma análise realizado pelo indivíduo quanto ao seu trabalho e as suas experiências de trabalho, de forma que é tida como uma percepção de caráter subjetivo. Assim, ela é uma construção multifacetada que envolve dimensões diferentes, a exemplo da satisfação com o salário, com os colegas de equipe, com a supervisão, com as oportunidades de promoção e crescimento interno e com a própria natureza das tarefas desempenhadas (Spector, 1997).

Dentre os fatores que influenciam a satisfação dos trabalhadores, podem ser incluídas variáveis tanto organizacionais quanto pessoais. A exemplo dos aspectos organizacionais são

incluídos: o estilo de liderança adotado, condições físicas do ambiente de trabalho, política interna e clima organizacional. Por outro lado, no campo pessoal, destacam-se: as expectativas, necessidades, valores e outras características pessoais que exercem influência sobre o seu nível de satisfação (Chiavenato, 2014).

Uma teoria interessante que fornece importante contribuição para a compreensão de satisfação no trabalho é a teoria dos dois fatores de Herzberg et al. (1959), que parte do princípio de que existem dois grupos de fatores que afetam tanto a motivação e a satisfação dos trabalhadores: os fatores higiênicos, que envolvem aspectos extrínsecos ao trabalho, como salário, benefícios, relações interpessoais e condições físicas do ambiente; e os fatores motivacionais, que são considerados intrínsecos, como reconhecimento, responsabilidade, realizações pessoais e oportunidades de crescimento.

Dentre os fatores que influenciam diretamente a satisfação no trabalho, Robbins (2010) destaca três fatores principais: a cultura organizacional, o estilo de liderança e a forma pela qual os colaboradores são tratados pela gestão. Dessa forma, um ambiente de respeito, comunicação clara e oportunidade de desenvolvimento tende a apresentar níveis mais altos de satisfação e engajamento. Outro ponto de suma importância diz respeito ao reconhecimento profissional e possibilidades de ascensão na carreira, reforçando a importância de práticas de gestão que valorizem e incentivem o desempenho individual (Ferreira, Alves, 2014).

A cultura organizacional exerce um papel crucial na satisfação no trabalho, especialmente em contextos de home office, onde os laços interpessoais podem ser enfraquecidos. De acordo com Schaufeli (2017), uma cultura organizacional forte, que promove valores compartilhados, transparência e suporte, tende a criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, mesmo em um contexto remoto. A cultura de confiança e colaboração pode, assim, reduzir a sensação de isolamento que alguns trabalhadores experimentam em modelos de home office, reforçando a satisfação e o comprometimento com a organização.

Autores como Martins e Assis (2020) descrevem as consequências da satisfação no trabalho para os resultados organizacionais e como estes são impactados pela satisfação, de forma que colaboradores satisfeitos tendem a apresentar uma melhor produtividade, menor índice de rotatividade e absenteísmo, combinados com um maior comprometimento aos objetivos da empresa. Por outro lado, a insatisfação também pode gerar efeitos negativos, a exemplo de conflitos interpessoais, desmotivação e desejo de desligamento da organização. Dessa forma, é possível afirmar que a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à satisfação e que empresas que costumam investir em ambientes saudáveis, equilibrados e

acolhedores colhem benefícios, a exemplo de uma maior fidelização dos colaboradores e melhoria do clima organizacional (Limongi-França, 2012).

Em relação ao trabalho em modelo de home office, diversos estudos sugerem que pode ser considerado um fator de satisfação no trabalho, principalmente ao proporcionar aos colaboradores maior autonomia, flexibilidade de horários, redução de deslocamentos e melhor conciliação entre vida profissional e pessoal. Autores como Chiavenato (2014) destacam que os trabalhadores modernos valorizam essas características, aumentando, portanto, a satisfação pois eles buscam equilíbrio e qualidade de vida no ambiente ocupacional.

Dentre um dos maiores benefícios do home office, temos a flexibilidade temporal, pois desta forma os colaboradores têm maior controle sobre suas rotinas, permitindo uma adaptação mais eficiente às demandas pessoais e familiares. Somada com a eliminação do tempo de deslocamento, contribui para a redução do estresse e aumento do tempo disponível para atividades de lazer (Limongi-França, 2012). Outro aspecto positivo neste quesito é a autonomia na gestão do próprio trabalho, pois esse modelo de trabalho permite que o colaborador organize sua rotina de maneira mais personalizada, podendo aumentar a sensação de controle e competência, fatores esses que são reconhecidos como motivadores intrínsecos (Herzberg et al., 1959).

Por outro lado, muito embora haja benefícios reconhecidamente importantes, é necessário lembrar que também pode representar riscos psicossociais relevantes, como o distanciamento físico e social. Ambos podem gerar sentimentos de solidão e desconexão organizacional aos trabalhadores, de forma a afetar negativamente a saúde mental dos mesmos, além de que o prolongamento do isolamento pode comprometer o senso de pertencimento e também enfraquecer os vínculos sociais que normalmente são fortalecidos no ambiente presencial de trabalho (Limongi-França, 2012).

A dificuldade de separação entre a vida profissional e pessoal que pode ocorrer no modelo de home office também está diretamente associada ao estresse no trabalho, podendo ocorrer principalmente em ambientes em que não há um espaço adequado para a realização das atividades laborais. Dessa forma, a conectividade constante em combinação com o aumento de demandas e expectativas podem resultar em sobrecarga e fadiga mental, contribuindo para o desenvolvimento da síndrome de burnout<sup>1</sup> (Maslach, Leiter, 2017),

---

<sup>1</sup> Burnout é um estado de exaustão física, emocional e mental causado por estresse prolongado no trabalho. Ele é caracterizado por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização (cinismo em relação ao trabalho) e sensação de ineficácia. Fatores como sobrecarga de trabalho, falta de apoio e controle sobre as tarefas são frequentemente associados ao burnout, que pode afetar o bem-estar do trabalhador e reduzir sua produtividade (Maslach & Leiter, 2017).

caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e sentimento de ineficácia profissional.

Maslach e Leiter (2017) apontam que a falta de fronteiras claras entre o trabalho e o lazer no home office pode levar a um aumento do estresse, da exaustão emocional e da sensação de ineficácia profissional, comprometendo a satisfação no trabalho. Para mitigar esse risco, é fundamental que as organizações promovam a desconexão digital e incentivem pausas regulares, além de desenvolver uma cultura de apoio à saúde mental de seus colaboradores.

Somados a isso, o excesso de reuniões virtuais, comunicação menos eficiente e ausência de interações sociais espontâneas reduzem a troca de experiências e o suporte emocional, de forma a afetar o clima organizacional e aumentar a sensação de isolamento.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a satisfação no regime de home office está diretamente condicionada à forma como as organizações estruturam e gerenciam essa modalidade de trabalho. A satisfação, nesse contexto, depende do equilíbrio entre autonomia e acompanhamento, da existência de metas claras, de uma comunicação eficaz e do fortalecimento dos vínculos interpessoais, mesmo à distância, exigindo que as organizações invistam no bem estar de seus colaboradores.

Quando comparado ao modelo presencial, o home office apresenta vantagens significativas para a satisfação dos colaboradores, especialmente no que se refere à flexibilidade, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, o trabalho presencial ainda é valorizado por favorecer a socialização espontânea, o senso de pertencimento e a comunicação direta, elementos que também influenciam positivamente a satisfação.

De forma geral, conclui-se que a percepção de satisfação no trabalho está menos relacionada ao local onde se realiza a atividade e mais conectada à qualidade das relações, à clareza das expectativas, ao suporte da liderança e às oportunidades de crescimento e reconhecimento oferecidas pela organização. Assim, modelos mais flexíveis e híbridos, que integrem os pontos fortes de cada regime, tendem a promover níveis mais elevados e sustentáveis de satisfação no ambiente profissional.

Segundo a pesquisa de Garcia et al. (2023), a flexibilidade do trabalho híbrido permite que os funcionários desfrutem da autonomia do home office, ao mesmo tempo em que mantêm a interação social e os benefícios da comunicação direta do ambiente presencial. Isso resulta em uma maior sensação de pertencimento, colaboração e equilíbrio entre vida

profissional e pessoal, promovendo, assim, níveis elevados de satisfação e bem-estar no trabalho.

Em síntese, a satisfação no trabalho emerge como um fator essencial para o bem-estar dos colaboradores e para o desempenho organizacional. De forma que é moldada por uma interação complexa entre variáveis organizacionais e individuais, incluindo o ambiente de trabalho, as práticas de liderança, o reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo realizar um estudo exploratório e descritivo, utilizando um formulário estruturado como instrumento de coleta de dados, e análise de natureza quali-quantitativa, através de uma abordagem metodológica indutiva. Quanto ao tipo de abordagem, será utilizada uma abordagem mista, uma vez que combina elementos das metodologias quantitativa e qualitativa, com o propósito de oferecer uma compreensão mais ampla e aprofundada sobre o impacto do modelo de trabalho home office na produtividade e satisfação dos colaboradores de uma organização no período pós-pandemia.

Dessa forma, a pesquisa mista, segundo Creswell e Plano Clark (2011), realiza a integração de dados quantitativos e qualitativos em um mesmo estudo, buscando nessa combinação de métodos uma visão extensa do problema de investigação. No contexto da pesquisa em questão, a utilização da abordagem mista é adequada pois permite, através da metodologia quantitativa, mensurar os níveis de satisfação e produtividade por meio de escalas e indicadores objetivos, e, pelo viés qualitativo, interpretar as percepções, experiências e sentimentos dos colaboradores da organização em questão.

Por se tratar de um tema atual e em constante transformação, principalmente após os impactos da pandemia do Covid-19 nas formas de organização do trabalho, utiliza-se uma abordagem exploratória e descritiva.

A abordagem exploratória é indicada com o objetivo de proporcionar uma familiaridade mais considerável a um determinado fenômeno, de forma que este se torne mais claro ou de desenvolver hipóteses a respeito. Assim, ela é apropriada quando há pouco conhecimento acumulado e há uma necessidade de ampliação da compreensão sobre determinado assunto (Gil, 2017), cujo trabalho em questão este caráter se encontra na investigação dos fatores que influenciam tanto na produtividade quanto na satisfação dos colaboradores da empresa a qual será realizada a pesquisa.

Por outro lado, a abordagem descritiva tem como sua finalidade principal observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos sem manipulá-los, de forma que visa retratar as características de uma determinada população, fenômeno ou contexto (Vergara, 2016), o que ocorre nessa pesquisa ao descrever como os colaboradores percebem os impactos do home-office, além de identificar os principais benefícios e desafios enfrentados nas dinâmicas de trabalho.

Assim, a fim de responder o problema de pesquisa em questão, adotamos o método de estudo de caso aliado à pesquisa bibliográfica, como estratégia metodológica para investigar o contexto em questão. O estudo de caso é adequado quando se considera a examinação de fenômenos contemporâneos em seu contexto real. Complementarmente, a pesquisa bibliográfica é realizada com o objetivo de embasar teoricamente a investigação, pois é desenvolvida a partir de materiais previamente publicados sobre o tema em questão, como livros, artigos científicos, dissertações, entre outros (Gil, 2017). Essa etapa é essencial para fundamentar os principais conceitos do estudo, como trabalho remoto, produtividade, satisfação no trabalho, além de situar o problema de pesquisa em relação aos estudos existentes.

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de teleatendimento localizada na cidade de João Pessoa, que atua com serviços de atendimento ao cliente em nível nacional. A escolha da empresa se deu em função de sua estrutura operacional majoritariamente baseada no regime de home office, o que a torna relevante para este estudo.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de Abril a Julho de 2025, por meio da aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas, conforme previamente citado, elaborado com base em estudos prévios sobre trabalho remoto e produtividade.

Ao todo, 109 colaboradores responderam ao questionário, sendo 61 atuantes em regime de trabalho remoto integral, 11 em regime híbrido e 37 em regime presencial. A amostra foi composta por profissionais de diferentes setores da empresa, incluindo atendentes, supervisores e analistas, a fim de obter uma visão abrangente. A seleção da amostra foi feita por conveniência, considerando a facilidade de acesso proporcionada pela atuação profissional da pesquisadora na empresa. Trata-se, portanto, de uma amostragem não probabilística.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, aplicado de forma online por meio da plataforma Google Forms, com o objetivo de investigar a percepção dos colaboradores sobre o impacto do home office na produtividade e satisfação no trabalho. A aplicação do questionário foi precedida de um texto explicativo simples em formato similar ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo aos participantes o direito ao anonimato, a confidencialidade das informações fornecidas e a voluntariedade da participação, conforme os princípios éticos de pesquisas com seres humanos.

O questionário será composto predominantemente por perguntas fechadas, permitindo a quantificação dos dados coletados, com enfoque em aspectos como preferências de modelo

de trabalho, percepção de rendimento e qualidade da comunicação. No entanto, houve também algumas perguntas abertas, a fim de complementar a análise com percepções mais subjetivas dos respondentes, possibilitando uma análise qualitativa mais aprofundada, reunindo sugestões, experiências e percepções individuais.

As seções seguintes abordaram aspectos específicos da experiência profissional dos colaboradores na empresa em questão. A segunda seção explorou a dinâmica de trabalho, considerando a adequação do regime atual às atividades desempenhadas e o grau de satisfação com a rotina laboral. A terceira seção teve como foco a produtividade, buscando compreender como os colaboradores avaliam seu desempenho, incluindo os fatores que tanto contribuem quanto prejudicam sua performance. A quarta seção analisou a satisfação geral com o trabalho, o ambiente organizacional e a experiência cotidiana no contexto atual. Já a quinta seção foi dedicada à identificação dos principais desafios enfrentados nos modelos de trabalho adotados, além de coletar sugestões dos próprios colaboradores para aprimorar processos, ferramentas e condições laborais. Por fim, a sexta seção foi direcionada exclusivamente a colaboradores em cargos de liderança, com o objetivo de compreender as especificidades da atuação dos gestores, os obstáculos relacionados à gestão de equipes em diferentes regimes e os recursos considerados necessários para o fortalecimento de uma liderança mais eficaz, adaptável e engajada.

A utilização de questionário estruturado é realizada devido a sua capacidade de obtenção de informações padronizadas e de fácil análise estatística dos resultados, se tornando um instrumento eficaz para a coleta de dados de forma objetiva e sistemática, principalmente quando aplicado a um número significativo de participantes (Lakatos, Marconi, 2017).

A escolha da utilização da plataforma digital Google Forms, conforme pode ser vista no Apêndice I deste trabalho, se deu devido a vantagens práticas, como a facilidade de acesso, agilidade no envio e coleta das respostas, bem como a organização automática dos dados em formato de planilha. Além disso, o ambiente online contribui e favorece a participação dos respondentes, especialmente em um contexto de consolidação do trabalho remoto, tornando essa forma de coleta pertinente ao tema do estudo.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatísticas descritivas (como média, frequência e percentual), organizados em gráficos e tabelas, com o auxílio da ferramenta Microsoft Excel. Essa análise permitiu identificar padrões nas respostas e comparar os níveis de satisfação e produtividade entre os diferentes modelos de trabalho (presencial, híbrido e remoto).

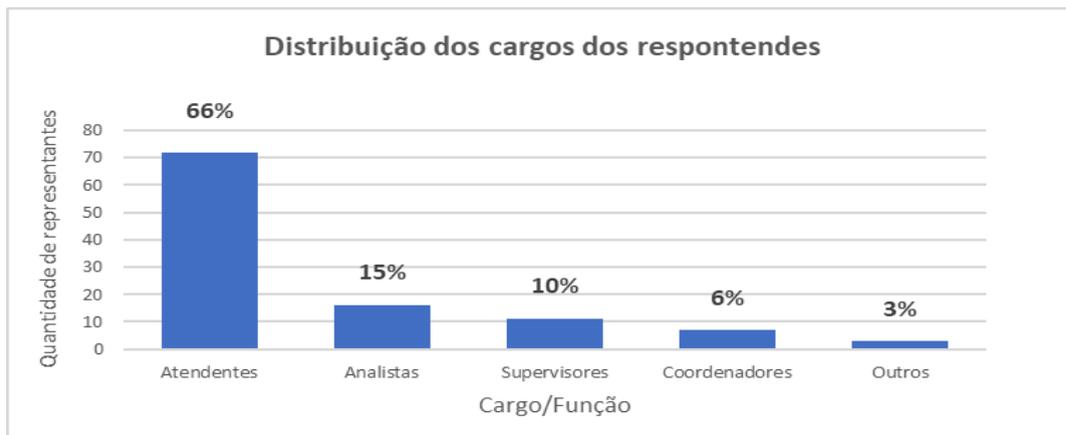
As respostas abertas, por sua vez, foram analisadas por meio de categorização temática, com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que consiste em identificar, classificar e interpretar os sentidos presentes nos discursos dos participantes, neste caso, em seu texto escrito. Essa abordagem mista, que combina dados quantitativos e qualitativos, possibilitou uma compreensão mais ampla, profunda e contextualizada do fenômeno investigado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de melhor apresentar a análise e interpretação dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos colaboradores, os resultados foram organizados em duas frentes: (i) quantitativa, a partir das respostas das questões fechadas, e (ii) qualitativa, com base na análise realizada das respostas abertas. Desta forma, a seguir, são discutidos os principais achados da pesquisa, à luz dos objetivos propostos e da literatura revisada.

A primeira parte dos resultados aborda o perfil dos respondentes. Com base nas respostas obtidas, observa-se que os participantes ocupam diferentes funções dentro da empresa analisada, conforme ilustrado no Gráfico 1 abaixo. Assim, pode-se notar que há uma predominância de atendentes, representando 66% das respostas, seguidos por analistas (15%), supervisores (10%), coordenadores (6%), além de um grupo classificado como "outros" (3%), que inclui funções mais específicas ou menos recorrentes, e por isso, houve uma preferência por esta denominação.

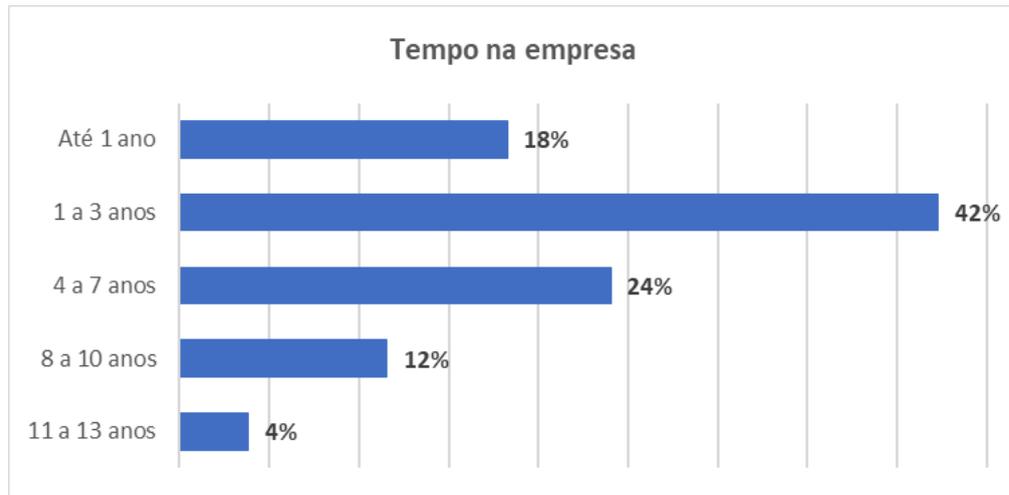
Gráfico 1 - Função dos respondentes na empresa



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Em relação ao tempo de trabalho na empresa em questão, os participantes apresentam uma diversidade significativa, incluindo colaboradores que iniciaram seu trajeto profissional há alguns meses e outros que se encontram na mesma empresa por mais de uma década, representado visualmente a seguir.

Gráfico 2 - Tempo de trabalho dos respondentes na empresa

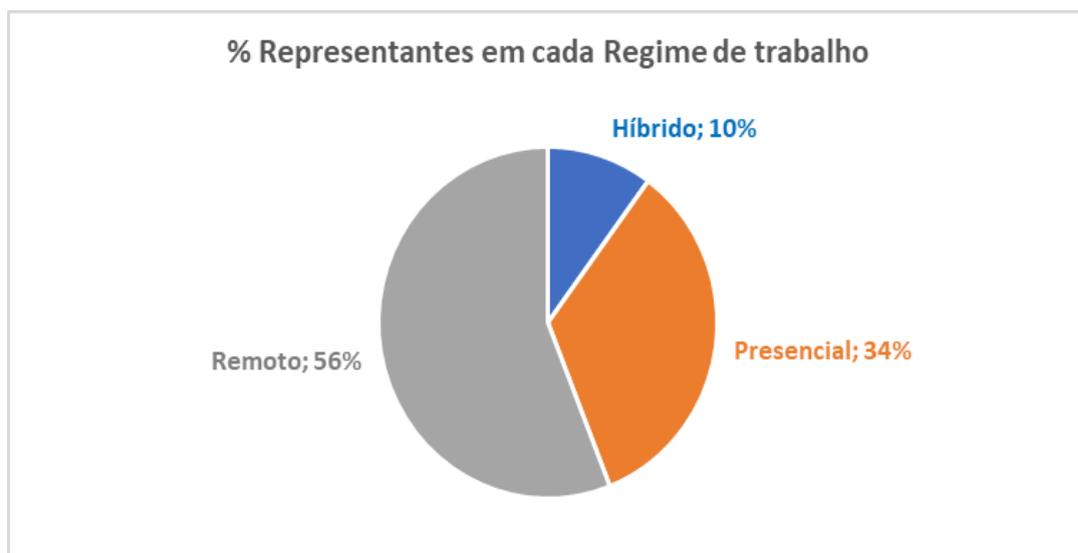


Fonte: elaborado pela autora (2025).

Dessa forma, podemos notar que a maioria dos colaboradores (42%) está na empresa entre 1 e 3 anos, indicando um grupo relativamente novo, mas já adaptado. Outros 18% estão há menos de 1 ano, ainda em fase inicial. Cerca de 24% têm entre 4 e 7 anos, trazendo mais experiência, enquanto pequenos grupos (12% e 4%) têm entre 8 a 10 e 11 a 13 anos, mostrando estabilidade. Esses dados ajudam a entender o perfil dos funcionários e sua relação com adaptação, experiência e satisfação no trabalho.

Além disso, é importante notarmos que a maioria dos participantes realiza suas funções atualmente em modelo remoto (56%), seguido pelo presencial (34%) e, em menor proporção, pelo modelo híbrido (10%).

Gráfico 3 - Regime de Trabalho dos respondentes



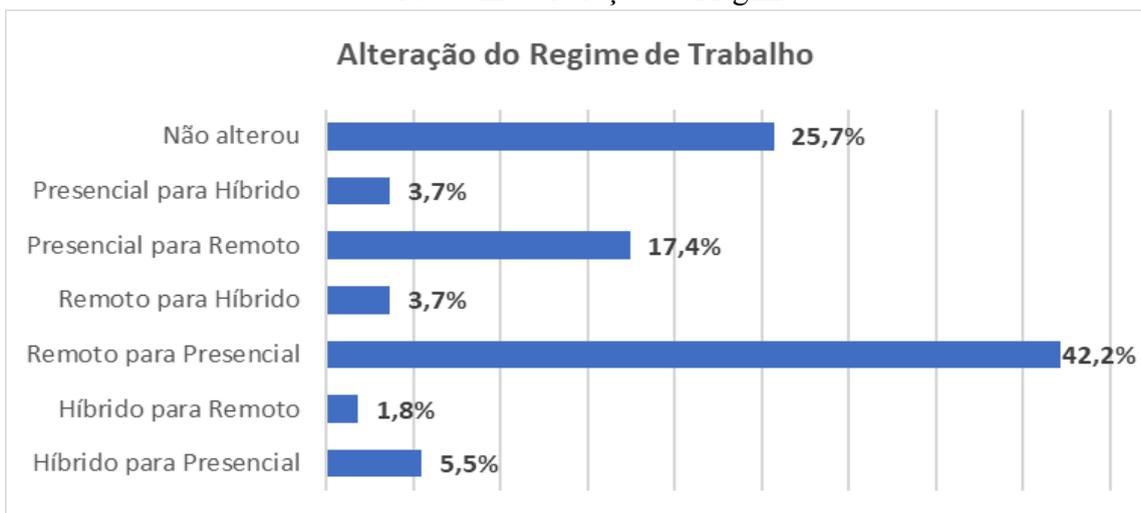
Fonte: elaborado pela autora (2025).

A diversidade de regimes de trabalho identificada entre os participantes enriquece significativamente a análise dos dados, o que permite uma compreensão ampliada e comparativa sobre os efeitos que cada formato exerce na rotina profissional dos colaboradores. Dessa forma, é possível observar diferentes níveis de adaptação, satisfação, produtividade e desafios enfrentados, considerando tanto aspectos individuais quanto organizacionais e possibilitando a identificação de padrões e contrastes que são relevantes entre os regimes.

Além desses fatores, é de suma importância mencionar também que uma parcela significativa dos colaboradores passou por alterações no regime de trabalho ao longo do seu tempo na empresa, o que contribui para avaliações comparativas de forma consciente e embasada.

Assim, dentre os colaboradores que alteraram os regimes de trabalho na empresa, estes representam 76% dos respondentes, enquanto apenas 24% nunca trabalhou em outro regime. Observa-se, portanto, que essa mobilidade entre os formatos evidencia a flexibilidade da organização diante das transformações no ambiente de trabalho, permitindo analisar como tais mudanças impactaram aspectos como produtividade, comunicação, bem-estar e adaptação dos colaboradores.

Gráfico 4 - Respondentes que já trabalharam em outros Regimes de Trabalho de acordo com a alteração de Regime



Fonte: elaborado pela autora (2025).

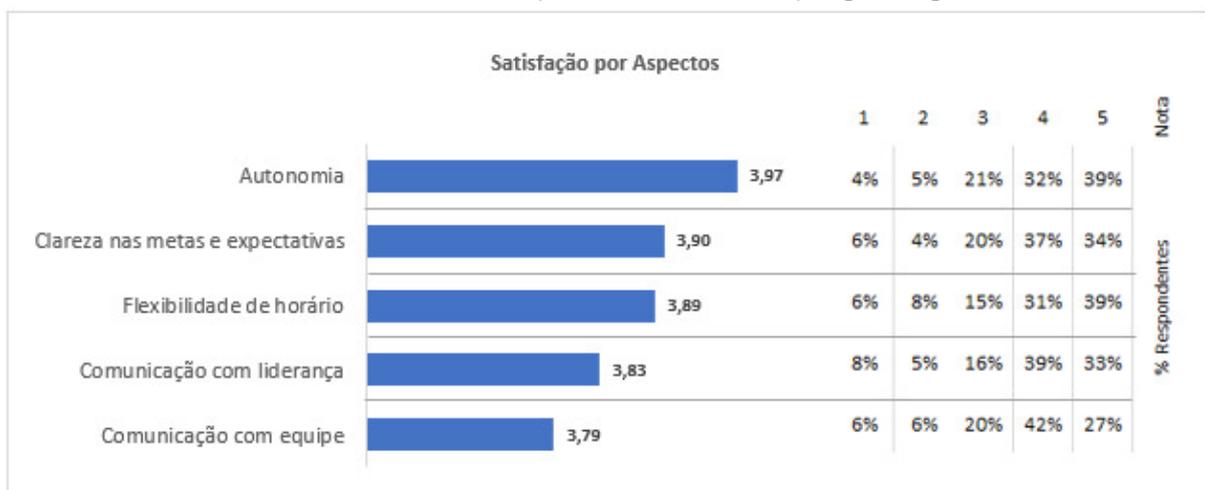
Conforme pode ser visto acima, a maioria dos respondentes alterou o seu regime de trabalho de remoto para presencial (42,2%), seguido daqueles que não sofreram alterações no seu regime de trabalho (25,7%) e em terceiro lugar os que passaram de presencial para remoto

(17,4%). Ainda assim, podemos concluir que 74,3% dos respondentes passaram por alguma alteração nos seus regimes de trabalho, o que indica que, em função de mudanças organizacionais e contextuais - como a pandemia e a adaptação às novas tecnologias -, migraram posteriormente para o modelo remoto ou híbrido ou até mesmo retornaram para o modelo presencial. Pode-se notar, portanto, que a maior parte dos profissionais realizou a transição de regime de trabalho a depender das necessidades e políticas internas adotadas pela organização.

Quanto à dinâmica de trabalho, um dos blocos mais relevantes do questionário, concentrou-se na avaliação do nível de satisfação dos colaboradores, cujos itens analisados foram aqueles que são considerados fundamentais para o bem-estar e o desempenho no contexto profissional. A escolha desses elementos se deu devido a sua relevância na literatura sobre gestão de pessoas e ambientes organizacionais, especialmente em contextos de transformação nas formas de trabalho, o que inclui questões referentes à: autonomia, flexibilidade de horário, clareza nas metas e expectativas, comunicação com a liderança e comunicação com a equipe.

Assim, os participantes da pesquisa avaliaram através de uma escala de Likert variando de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), diferentes aspectos relacionados ao seu modelo atual de trabalho. De forma geral, podemos concluir que a análise das médias obtidas revelou níveis de satisfação considerados acima da média em todos os itens avaliados, conforme pode ser visto a seguir .

Gráfico 5 - Avaliação Geral da Satisfação por Aspectos



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Dentre os aspectos observados, a autonomia destacou-se com a maior média (3,97), seguida pela clareza nas metas e expectativas (3,90), flexibilidade de horário (3,88), comunicação com a liderança (3,83) e, por fim, comunicação com a equipe (3,79). Embora a

comunicação com a equipe ainda possui um resultado positivo, ela representa o item com a menor média de satisfação entre os avaliados, o que pode indicar certa fragilidade nos vínculos interpessoais, especialmente em contextos de trabalho remoto, onde a interação espontânea e o convívio cotidiano tendem a ser reduzidos.

No entanto, a fim de aprofundar a análise, foram comparadas de forma individual os graus de satisfação levando em consideração o modelo de trabalho remoto, híbrido e presencial.

Tabela 1 - Avaliação da Satisfação por Aspectos e Regime de Trabalho

Aspectos Avaliados	Presencial	Remoto	Híbrido
Comunicação com equipe	3,49	3,95	3,91
Comunicação com liderança	3,54	3,98	4,00
Flexibilidade de horário	3,59	4,05	4,00
Clareza nas metas e expectativas	3,59	4,03	4,18
Autonomia	3,54	4,20	4,18
Média	3,55	4,04	4,05

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Desta forma, os resultados indicam que o trabalho remoto se destaca em quesitos como autonomia e flexibilidade de horário, favorecendo a autogestão e contribuindo para um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O modelo híbrido apresentou um desempenho mais equilibrado, sendo bem avaliado em diversos aspectos, especialmente na comunicação com a liderança e na clareza das metas, o que aponta para sua adaptabilidade às diferentes necessidades da equipe. Por outro lado, o modelo presencial registrou as menores médias nesses indicadores, refletindo as limitações típicas de um formato mais rígido e centralizado.

Esses achados reforçam a importância de políticas organizacionais que considerem as particularidades de cada modelo de trabalho. A personalização das práticas ou a adoção estruturada do regime híbrido pode representar uma alternativa mais eficaz para conciliar as diferentes expectativas dos colaboradores, promovendo um ambiente mais produtivo e satisfatório.

Por outro lado, referente à produtividade da equipe, as percepções revelaram-se diversas entre os respondentes. Enquanto alguns colaboradores relataram maior desempenho nos dias presenciais, destacando a facilidade de comunicação e a colaboração direta como fatores facilitadores, outros apontaram o home office como mais produtivo, atribuindo esse fato à possibilidade de haver uma maior concentração e melhor gestão do tempo.

Tabela 2 - Produtividade por Regime de Trabalho

Produtividade	Presencial	Remoto	Híbrido
Muito eficiente	22%	34%	55%
Eficiente	59%	56%	36%
Razoável	14%	10%	9%
Pouco eficiente	5%	0%	0%

Fonte: elaborado pela autora (2025).

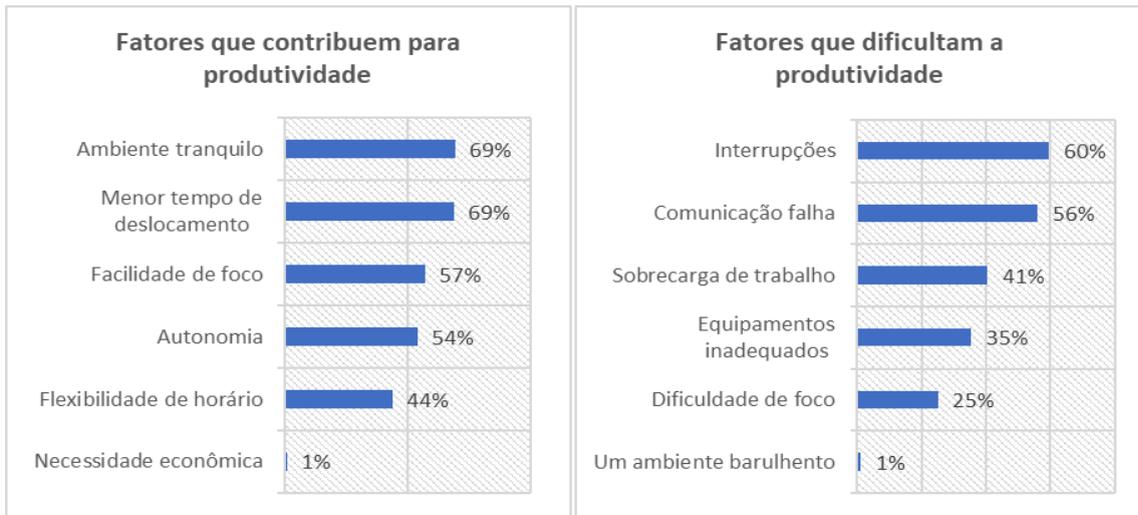
Entre os principais indicadores de produtividade mencionados pelos participantes, destacam-se a qualidade no atendimento, o cumprimento de metas estabelecidas e o uso de ferramentas de monitoramento, como o sistema Rockets, utilizado para o acompanhamento de desempenho individual e coletivo.

Outro ponto fundamental analisado foi o impacto do modelo de trabalho na produtividade individual e coletiva. De forma geral, os colaboradores percebem que sua produtividade se mantém ou até melhora no regime remoto, desde que existam processos claros e metas bem definidas. Por outro lado, gestores indicaram que a produtividade da equipe, em muitos casos, é mais visível nos dias presenciais, quando há maior foco e comunicação direta. No entanto, vários gestores relataram sucesso com o uso de ferramentas de acompanhamento, como Rockets (painel de metas), checklists de tarefas e indicadores de qualidade no atendimento.

Adicionalmente, alguns gestores ressaltaram, nas respostas abertas, que no regime home office os colaboradores tendem a compensar a ausência física com entregas mais estruturadas, evidenciando um nível de autonomia e organização individual que contribui para a manutenção da produtividade. Em paralelo, os gestores relataram desafios específicos relacionados à disciplina da equipe e à manutenção da interação em contextos remotos, elementos que impactam diretamente a eficácia no acompanhamento das entregas e na gestão da produtividade em grupo.

Entre os elementos que mais contribuem para o aumento da produtividade, destacam-se um ambiente de trabalho tranquilo e a redução do tempo de deslocamento, ambos com 69% de concordância. A facilidade de foco (57%) e a autonomia no trabalho (54%) também foram apontadas como fatores positivos, seguidas pela flexibilidade de horário (44%) e pela necessidade econômica (1%), conforme pode ser visto abaixo:

Gráfico 6 - Fatores que contribuem e dificultam a produtividade dos colaboradores



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Por outro lado, os fatores que dificultam a produtividade envolvem principalmente interrupções (60%), falhas na comunicação (56%) e sobrecarga de trabalho (54%). A inadequação dos equipamentos (34%) e as dificuldades para manter o foco (25%) são outros obstáculos significativos. Além disso, um ambiente barulhento foi citado por apenas 1% dos colaboradores como um fator limitante para sua produtividade. Esses dados revelam uma percepção mista, mas predominante, sobre os elementos que afetam o desempenho no ambiente de trabalho.

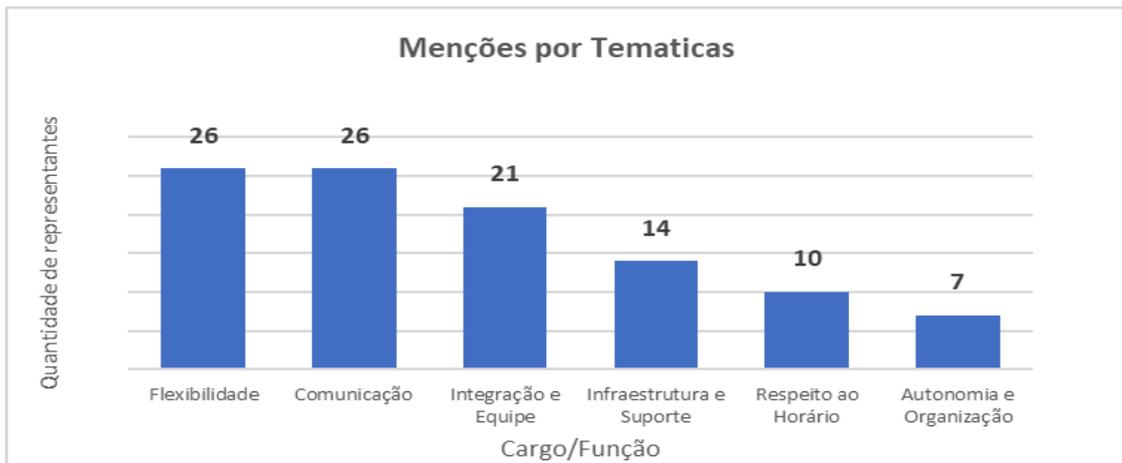
Quanto ao engajamento da equipe, notou-se que há uma percepção mista, tendo em vista que a maioria dos colaboradores classificou como “positivo” ou “satisfatório”, há indícios de que a ausência de contato físico afeta a motivação e o senso de pertencimento. Essa questão ficou mais evidente nas respostas abertas, em que muitos colaboradores realizavam uma solicitação de mais encontros presenciais ou híbridos para fomentar a integração.

Em relação ao apoio da empresa, parte dos gestores se sente apenas parcialmente apoiada. A partir das respostas abertas do questionário, foram sugeridas melhorias como suporte técnico mais eficiente, treinamentos em liderança remota e ferramentas mais adequadas para comunicação e acompanhamento. A falta de políticas consolidadas para o trabalho híbrido e remoto pode gerar insegurança, especialmente entre os líderes.

As principais sugestões de melhoria incluem maior suporte técnico, capacitação em ferramentas de gestão remota e definição mais clara de metas e responsabilidades. Essas demandas ressaltam a necessidade de políticas organizacionais mais estruturadas para viabilizar o home office como uma estratégia de longo prazo.

Dando continuidade à análise qualitativa das respostas abertas do questionário, a partir da identificação de palavras-chave e temas recorrentes, foram revelados aspectos importantes sobre o impacto do home office na produtividade e satisfação dos participantes, organizados em seis grandes categorias temáticas recorrentes, sendo elas: (i) flexibilidade, (ii) comunicação, (iii) integração de equipe, (iv) infraestrutura e suporte, (v) respeito aos horários e (vi) autonomia.

Gráfico 7 - Categorias Temáticas por Quantidade de Menções



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Os principais temas identificados nas respostas foram flexibilidade e comunicação, ambos com 26 menções cada. A flexibilidade foi amplamente valorizada, especialmente pela possibilidade de ajuste do horário e escolher o modelo de trabalho mais adequado às necessidades individuais. Muitos colaboradores defenderam a manutenção ou ampliação do home office, destacando ganhos em foco, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com o modelo híbrido sendo frequentemente citado como alternativa ideal.

Embora amplamente mencionada, a temática da comunicação apareceu como um desafio recorrente, com relatos de desalinhamentos, ruídos e retrabalho entre equipes em diferentes formatos. Foram sugeridas ações como reuniões mais objetivas, canais padronizados e maior escuta por parte das lideranças, além da necessidade de feedbacks claros e frequentes. A integração entre colegas também foi apontada como fragilidade do trabalho remoto ou híbrido, com sentimentos de isolamento e perda de pertencimento. Como solução, sugerem-se encontros presenciais periódicos e atividades de convivência.

Outros pontos destacados foram a infraestrutura tecnológica - com queixas sobre equipamentos e suporte inadequados - e o respeito aos horários de trabalho, especialmente no home office, onde houve relatos de sobrecarga e dificuldade em estabelecer limites. Por fim,

alguns colaboradores mencionaram ganhos com maior autonomia e autogestão, reforçando a importância de incentivar essas competências no contexto remoto.

Dentre as sugestões mais recorrentes para aumentar a satisfação e produtividade incluem maior flexibilidade na escolha do modelo de trabalho, adoção definitiva do regime híbrido, respeito aos horários de término de jornada e aprimoramento da comunicação entre setores. Além disso, foram mencionadas práticas eficazes no home office, como a organização de tarefas por checklists, respeito ao horário de início e término do expediente, reuniões frequentes de alinhamento e a adoção de rotinas pré-estabelecidas, que poderiam ser adaptadas para outros modelos de trabalho.

Para finalizar, quanto a possibilidade do home office ser uma modalidade viável a longo prazo, a maioria dos participantes a considera adequada, especialmente em áreas cujas atividades podem ser realizadas com o apoio de tecnologia e sem a necessidade de presença física constante. Entre as justificativas mais recorrentes estão o ganho em produtividade, a redução do tempo de deslocamento e a melhora no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Por outro lado, é importante destacar que também houve uma percepção de que há condições fundamentais para que essa viabilidade se sustente ao longo do tempo. Dentre os fatores apontados, temos a existência de uma estrutura tecnológica adequada, a definição de políticas claras e que haja um preparo da liderança para que as equipes sejam conduzidas de maneira eficaz.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender a percepção dos colaboradores sobre diferentes modelos de trabalho -remoto, híbrido e presencial - com foco nos fatores que impactam sua satisfação, produtividade e bem-estar. Os dados obtidos, a partir da aplicação de um questionário junto a profissionais de diferentes áreas da organização, revelam que, independentemente do regime de trabalho adotado, a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e multidimensional, influenciado por múltiplos fatores, como autonomia, comunicação, reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e suporte institucional; e que exige das organizações uma postura estratégica e humanizada na gestão de pessoas.

Os resultados, tanto das respostas quantitativas quanto qualitativas, apontam que os modelos remoto e híbrido vêm sendo amplamente valorizados pelos colaboradores, principalmente devido à questões como possibilidades de autogestão e pela redução do tempo de deslocamento, fatores diretamente associados ao aumento da qualidade de vida e da produtividade individual (Limongi-França, 2012; Castanheira, 2021). Essa constatação reforça a teoria dos dois fatores de Herzberg et al. (1959), segundo a qual a autonomia e a flexibilidade atuam como fatores motivacionais que elevam a satisfação, enquanto falhas de comunicação e infraestrutura se aproximam dos fatores higiênicos, que podem gerar insatisfação quando ausentes.

É possível concluir a partir disso que, a existência dessa percepção positiva sobre essas modalidades reforça a valorização de uma cultura organizacional que respeite as individualidades, incentive a autonomia e permita maior equilíbrio na rotina dos trabalhadores.

O modelo remoto, em particular, se destacou nos quesitos de autonomia e flexibilidade de horário, mostrando que há um potencial positivo na experiência dos colaboradores. No entanto, também apresentou desafios significativos, principalmente no tocante à manutenção de engajamento, saúde mental e coesão entre equipes, aspectos já apontados por Maslach e Leiter (2017) ao discutirem os riscos de burnout no trabalho remoto. Dificuldade de comunicação com colegas e gestores, a ausência de interação espontânea e a sensação de isolamento são fatores apontados que impactam negativamente a experiência do colaborador e que, além disso, podem comprometer a coesão das equipes e o engajamento ao longo do tempo. Outro ponto citado diz respeito à sobreposição entre os espaços profissionais e

peçoais no home office, tendendo a gerar sobrecarga resultante de uma indefinição de limites saudáveis de jornada.

Portanto, o home office se apresenta como uma modalidade ambígua, pois embora ofereça condições propícias para o aumento da satisfação, também impõe desafios. É necessário que haja uma reestruturação dos modelos de gestão e que haja uma implementação de práticas que fortaleçam o suporte psicológico, a comunicação, a cultura de reconhecimento e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

De tal forma, o modelo híbrido surge, assim, como uma alternativa equilibrada, capaz de unir os benefícios do trabalho remoto, a exemplo de foco, flexibilidade e produtividade individual, à importância da convivência presencial para o fortalecimento dos vínculos e da cultura organizacional. O bom desempenho dessa modalidade nos indicadores de comunicação com a liderança e clareza de metas evidencia seu potencial para atender diferentes perfis e necessidades dentro da equipe, confirmando estudos recentes de Garcia et al. (2023), Duarte et al. (2021) e Cipriano e Beraldo (2020). Ainda assim, sua efetividade depende da existência de políticas claras, infraestrutura tecnológica adequada e lideranças preparadas para gerir pessoas em contextos híbridos e distribuídos.

É importante citar ainda, que as respostas abertas dos colaboradores participantes, abrangendo profissionais de diferentes níveis hierárquicos e setores, reforçaram a importância de haver escuta ativa por parte da organização. Diversas sugestões foram realizadas a fim de apontar aprimoramento da experiência dos colaboradores, como encontros presenciais periódicos, investimentos em suporte técnico, treinamentos em liderança remota e maior integração entre setores. Também ficou evidente o valor atribuído à clareza das metas e expectativas, o que está alinhado às recomendações de Robbins (2010) sobre o papel da liderança no engajamento e satisfação.

Por outro lado, os colaboradores apontaram dificuldades estruturais - como falhas no suporte técnico e na infraestrutura para o trabalho remoto, além de demandas por maior reconhecimento, feedbacks consistentes e políticas organizacionais mais claras. Dessa forma, para que a adoção de modelos flexíveis de trabalho sejam sustentáveis e eficazes, não deve ocorrer de maneira improvisada, pois é necessário um investimento em planejamento, estrutura tecnológica, entre outros.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma análise qualitativa mais aprofundada sobre a produtividade dos colaboradores, com enfoque sob a ótica da liderança e da gestão empresarial, tendo em vista que não foi possível a realização desta neste estudo. Embora esta pesquisa tenha abordado percepções individuais quanto à

satisfação e aos modelos de trabalho, não foi possível, dentro do escopo delimitado, investigar com profundidade os impactos organizacionais desses modelos. Além disso, a aplicação de entrevistas com gestores, análise de indicadores internos de produtividade ou estudos de caso em diferentes áreas da empresa poderia enriquecer a compreensão sobre como o trabalho remoto e híbrido afetam a dinâmica organizacional como um todo. Outra possibilidade que seria interessante analisar seria a respeito do alinhamento da visão dos colaboradores com a visão estratégica da organização.

Assim, conclui-se que a satisfação no trabalho, em especial em modelos flexíveis, exige uma abordagem organizacional estratégica que seja sensível às necessidades humanas e orientada para resultados sustentáveis. Investir em políticas que promovam o bem-estar, a comunicação eficiente, o reconhecimento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores não apenas fortalece o engajamento e a produtividade, como também fortalece a competitividade e a sustentabilidade organizacional a longo prazo. Dessa forma, o desafio se encontra em manter um equilíbrio entre performance e qualidade de vida, bem como controle e autonomia. Fazer isso de forma estruturada e consciente permite às empresas estarem preparadas para enfrentar os desafios de um mercado em constante transformação, mantendo o seu compromisso com o desenvolvimento humano e organizacional ao passo que fortalece a sua competitividade.

## REFERÊNCIAS

AKSOY, Cevat Giray; BARRERO, José Maria; BLOOM, Nicholas; ZARATE, Pablo. Going Remote: How the Flexible Work Economy Can Improve Our Lives and Our Cities. 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/361231470\\_Going\\_Remote\\_How\\_the\\_Flexible\\_Work\\_Economy\\_Can\\_Improve\\_Our\\_Lives\\_and\\_Our\\_Cities](https://www.researchgate.net/publication/361231470_Going_Remote_How_the_Flexible_Work_Economy_Can_Improve_Our_Lives_and_Our_Cities). Acesso em: 21 maio 2025.

ALVES, Maria Luiza de Almeida. Produtividade no home office: estratégia de gestão e tecnologia em foco. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães, Assis. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/23124>. Acesso em: 21 maio 2025.

ANDRADE, L. S. et al. Impactos do trabalho remoto na produtividade: uma análise das empresas pós-pandemia. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 2021.

ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 11. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLOOM, N. et al. Don't force people to come back to the office full time. Harvard Business Review, 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/08/dont-force-people-to-come-back-to-the-office-full-time>. Acesso em: 13 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, para equiparar os meios telemáticos e informatizados aos pessoais para fins de subordinação jurídica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acesso em: 2 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, para adequar à nova legislação trabalhista. Planalto, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 2 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o teletrabalho e o auxílio-alimentação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 set. 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm). Acesso em: 2 ago. 2025..

BRASIL. Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente da COVID-19. Planalto, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm). Acesso em: 2 ago. 2025.

CASTANHEIRA, J. Motivação no home office: desafios e estratégias. *Revista Brasileira de Gestão Organizacional*, v. 9, n. 2, p. 45–60, 2021.

CERIBELI, H. B.; LANA, Nataly A. R.; MACIEL, Gustavo N.; INÁCIO, R. de O. Home office sob a perspectiva dos trabalhadores: lições do período pandêmico. *Revista Fatec Zona Sul*, v. 9, n. 3, fev. 2024. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/546/441>. Acesso em: 19 maio 2025.

CHIAVENATO, Antonio C. R. Maximiano. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 170–197.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. São Paulo: Makron Books, 2011.

CHOUHDURY, M.; FOROUGH, C.; LARSON, B. Does working from home improve or reduce productivity? Evidence from a natural experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2020.

CIPRIANO, R. A.; BERALDO, J. Trabalho remoto e a gestão de equipes: desafios e soluções. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 1–20, 2020.

CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, Vicki L. *Designing and conducting mixed methods research*. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011.

DAPENVORT, J. A. Gestão de produtividade no home office: desafios e soluções. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 3, p. 121–134, 2023.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Pesquisa revela que 86% das empresas brasileiras adotam trabalho híbrido. *Diário do Comércio*, 11 mar. 2024. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/gestao/empresas-brasileiras-trabalho-hibrido/>. Acesso em: 21 maio 2025.

DUARTE, Affonso Henriques de Lacerda Marcal; SOUZA, Jaqueline Tavares Viana de; BARBOZA, Raphael Cunha; FONTAINHA, Tharcisio Cotta; MATTOS, Letícia Anselmo de. Variabilidades e regulações no teletrabalho em home office durante a pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Produção Online*, Florianópolis, SC, v. 23, n. 1, e-4645, 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/373168598\\_Variabilidades\\_e\\_regulacoes\\_no\\_teletra](https://www.researchgate.net/publication/373168598_Variabilidades_e_regulacoes_no_teletra)

balho\_em\_home\_office\_durante\_a\_pandemia\_de\_Covid-19\_uma\_revisao\_sistematica\_de\_literatura. Acesso em: 2 jun. 2025.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Leticia. Satisfação e insatisfação no processo de trabalho: estudo de caso em taquígrafos parlamentares. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2014. Disponível em: <https://www.example.com>. Acesso em: 2 jun. 2025.

FREITAS, F. A.; CUNHA, C. A. A nova era do trabalho: home office e suas implicações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, p. 234–250, 2023.

GARCIA, P. A. et al. Hybrid work model and employee satisfaction: the integration of remote and in-office work. *Journal of Organizational Behavior*, v. 44, p. 678–693, 2023.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRILLO, S.; SOARES, J. L. Trabalho remoto e direito: mapeando a produção normativa em pandemia. *Revista Direito e Práxis*, v. 15, n. 3, e70072, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2023/70072>. Acesso em: 2 ago. 2025.

HAIDA, Ira. A produtividade em um centro de atendimento é um resultado direto do desempenho individual de cada agente. *Help Desk Migration*, 17 out. 2024. Disponível em: <https://help-desk-migration.com/pt/call-center-productivity/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. *The motivation to work*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

KNIFFIN, Kevin M. et al. COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, v. 76, n. 1, p. 63–77, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/amp0000716>. Acesso em: 2 maio. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LELUDDAK, Daniela. O retorno ao trabalho presencial: impactos na retenção de talentos. Caddan Consultoria, 12 nov. 2024. Disponível em: <https://caddanconsultoria.com.br/o-retorno-ao-trabalho-presencial-impactos-na-retencao-de-talentos/>. Acesso em: 21 maio 2025.

LIMA, G.; COSTA, M. Ergonomia no home office: impacto no desempenho e saúde dos trabalhadores. *Revista Brasileira de Ergonomia*, v. 19, n. 2, p. 112–130, 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. 2012. 1 recurso online (PDF). Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002399192>. Acesso em: 2 jun. 2025.

LOBO, D. A importância do ambiente de trabalho no home office: estruturação e desempenho. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 34, n. 4, p. 45–58, 2021.

LOBO, L. Motivação e produtividade no home office: uma revisão da literatura. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 14, n. 1, p. 22–35, 2022.

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297–1349.

MARINHO, F. A cultura organizacional no contexto remoto: como manter a motivação e produtividade. *Cadernos de Gestão de Pessoas*, v. 19, n. 1, p. 99–110, 2022.

MARTINS, Aline de Paula; ASSIS, Rosimar Martins. Produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho: uma análise de servidores públicos. *Revista Contemporânea de Administração*, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 1–20, 2020. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/download/4417/3374/13288>. Acesso em: 16 abril 2025.

MARTINS, G. A.; LAUGENI, F. *Produtividade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2016.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Burnout and engagement in the workplace: A review and recommendations for research and practice. *Annual Review of Psychology*, v. 68, p. 397–422, 2017.

PIZZI, A. Gestão do tempo no home office: estratégias para aumento de produtividade. *Gestão e Negócios*, v. 27, n. 3, p. 142–157, 2022.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, v. 23, n. 2, p. 431–441, 2015.

RATTNER, Heinrich. Produtividade e desenvolvimento. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 7, n. 25, p. 13–40, dez. 1967. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/qHSBrXmXQf3WPzWYpzRrDmG/>. Acesso em: 28 maio 2025.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, A. P. Home office: o impacto da pandemia na produtividade e na gestão de pessoas. *Revista de Administração e Negócios*, 2020.

SANTOS, João. *A evolução das formas de trabalho: home office versus trabalho presencial*. 2. ed. São Paulo: Editora Acadêmica, 2024.

SCHAUFELI, W. B. Organizational culture and work satisfaction: The role of leadership. *Work & Stress*, v. 31, n. 2, p. 158–175, 2017.

SHAFIZADEH, Hamid; RAZZAK, R. A. R. Determinants of job satisfaction in remote work environments: the roles of autonomy and feedback. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, v. 1, n. 1, p. 23–29, maio 2024. DOI: 10.61838/kman.jrmde.1.1.5. Disponível em: <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.1.1.5>. Acesso em: 2 ago. 2025.

SILVA, Carlos Alberto Oliveira da; OLIVEIRA, Dayngles Victória Pereira de; LIMA, Mércia Cristina Santos. A influência do home office nas empresas atuais. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) — Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, Recife. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/RHUMN/2022/a-influencia-do-home-office-nas-em-presas-atuais10.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SILVA, J. R.; TAVARES, L. M. Modalidades de trabalho no contexto pós-pandemia: implicações organizacionais e comportamentais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 2, p. 1–15, 2023.

SILVA, L. B. Motivação e o home office. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/39216/1/Motiva%c3%a7%c3%a3oHomeOffic e.pdf>. Acesso em: 20 Abr. 2025.

SPECTOR, Paul E. Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997. Disponível em: [https://digitalcommons.usf.edu/psy\\_facpub/554](https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/554). Acesso em: 2 maio. 2025.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICES

### Formulário: Impacto do Home Office na Satisfação e Produtividade

#### Seção 1: Perfil

1. Cargo/Função:

2. Tempo na empresa:

3. Modelo de trabalho atual:

Presencial

Remoto

Híbrido

4. Você é:

Colaborador

Gestor

5. Já atuou em outros modelos de trabalho na empresa?

Sim

Não

Se sim, quais?  Presencial  Remoto  Híbrido

#### Seção 2: Dinâmica do Trabalho

6. Avalie os seguintes aspectos no seu modelo atual de trabalho (Escala de 1 a 5):

- Autonomia
- Flexibilidade de horário
- Clareza nas metas e expectativas
- Comunicação com equipe
- Comunicação com liderança

7. Qual modelo de trabalho você considera mais adequado para sua função?

Presencial

- Remoto
- Híbrido
- Depende da tarefa - Exemplificar: \_\_\_\_\_

8. Você sente que possui recursos e ferramentas adequadas para desempenhar suas funções no modelo atual?

- Sim
- Parcialmente
- Não

9. Com que frequência você participa de reuniões?

- Todos os dias
- Algumas vezes por semana
- Uma vez por semana
- Raramente
- Nunca

10. Você sente que as reuniões no seu modelo atual de trabalho são:

- Objetivas e eficazes
- Muitas vezes improdutivas
- Exageradamente frequentes
- Escassas para o necessário
- Equilibradas

### Seção 3: Produtividade

11. Em qual modelo de trabalho você se considera mais produtivo? Por quê?

*(Aberta)*

12. Quais fatores mais contribuem para sua produtividade?

- Ambiente tranquilo
- Autonomia
- Menor tempo de deslocamento
- Facilidade de foco
- Flexibilidade de horário

Outros: \_\_\_\_\_

13. Quais fatores mais dificultam sua produtividade?

- Interrupções
- Equipamentos inadequados
- Comunicação falha
- Sobrecarga de trabalho
- Dificuldade de foco
- Outros: \_\_\_\_\_

14. Em relação à eficiência no cumprimento das tarefas, como você se classifica?

- Muito eficiente
- Eficiente
- Razoável
- Pouco eficiente
- Não sei dizer

15. Em dias de home office, você costuma:

- Trabalhar mais horas do que o normal
- Trabalhar menos horas do que o normal
- Trabalhar a mesma quantidade de horas

16. Já sentiu dificuldade para “desligar” do trabalho fora do expediente no home office?

- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

#### Seção 4: Satisfação

15. Qual o seu nível de satisfação com o modelo atual de trabalho?

*(Escala de 1 a 5: Nada satisfeito – Muito satisfeito)*

16. O modelo atual contribui para sua qualidade de vida?

- Muito positivamente
- Positivamente
- Neutro
- Negativamente
- Muito negativamente

17. Você sente equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

- Sim
- Não
- Em parte

18. Como o modelo atual de trabalho impacta sua saúde mental?

- Muito positivamente
- Positivamente
- Neutro
- Negativamente
- Muito negativamente

19. Você se sente valorizado(a) e reconhecido(a) pela liderança, independentemente do modelo de trabalho?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

#### Seção 5: Desafios e Sugestões

20. Quais são os principais desafios enfrentados no modelo atual de trabalho?

*(Aberta)*

21. Que melhorias você sugeriria para aumentar sua satisfação e produtividade?

*(Aberta)*

22. Você tem sugestões para melhorar a integração entre colegas que estão em diferentes

modelos de trabalho (*ex: presencial x remoto*)? (*Aberta*)

23. Existe alguma prática que você adotou no home office e que gostaria de ver aplicada em outros modelos? (*Aberta*)

Seção 6: Exclusiva para Gestores

24. Como você avalia a produtividade da sua equipe nos diferentes modelos de trabalho?  
(*Aberta*)

25. Quais métricas ou indicadores você usa para acompanhar a produtividade?  
(*Aberta*)

26. Quais os maiores desafios na gestão da equipe nos regimes remoto/híbrido?  
(*Aberta*)

27. Você acredita que o home office é viável a longo prazo para sua área? Justifique.  
(*Aberta*)

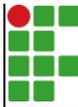
28. Você sente que tem apoio suficiente da empresa para liderar equipes em modelos híbridos/remotos?

Sim

Parcialmente

Não

29. Como você avalia o engajamento da equipe nos diferentes modelos de trabalho?  
(*Parágrafo*)

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de Conclusão de Curso de Thays Millena de França Pereira

<b>Assunto:</b>	Trabalho de Conclusão de Curso de Thays Millena de França Pereira
<b>Assinado por:</b>	Thays Pereira
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Thays Millena de França Pereira, ALUNO (20191460078) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 28/08/2025 22:48:48.

Este documento foi armazenado no SUAP em 28/08/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1589967

Código de Autenticação: d61baa8b23

