

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO**

JÉSSICA FRANCINE DE OLIVEIRA

**COLABORAÇÃO NO TRABALHO HÍBRIDO:
FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO PARA ORIENTAÇÃO DE LIDERANÇAS**

**FLORIANÓPOLIS
2023**

JÉSSICA FRANCINE DE OLIVEIRA

**COLABORAÇÃO NO TRABALHO HÍBRIDO:
FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO PARA ORIENTAÇÃO DE LIDERANÇAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Dannyela da Cunha Lemos

FLORIANÓPOLIS

2023

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Universitária Udesc,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

de Oliveira, Jéssica Francine
COLABORAÇÃO NO TRABALHO HÍBRIDO :
FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO PARA ORIENTAÇÃO DE
LIDERANÇAS / Jéssica Francine de Oliveira. -- 2024.
141 p.

Orientadora: Dannyela da Cunha Lemos
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração, Florianópolis, 2024.

1. colaboração. 2. processos colaborativos. 3. trabalho
híbrido. 4. trabalho remoto. 5. equipes virtuais. I. da Cunha
Lemos, Dannyela . II. Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração. III. Título.

JÉSSICA FRANCINE DE OLIVEIRA

**COLABORAÇÃO NO TRABALHO HÍBRIDO:
FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO PARA ORIENTAÇÃO DE LIDERANÇAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola Superior de Administração e Gerência – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.
Orientador: Prof.^a Dr.^a Dannyela da Cunha Lemos

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dannyela da Cunha Lemos, Dr.^a
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC

Membros:

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

Florianópolis, 31 de Janeiro de 2024.

Ao meu companheiro de todos os dias, todas as noites, dos melhores dias e que também está lá me segurando nos dias ruins. Aos meus pais, que me inspiraram a sempre buscar mais e são meus melhores exemplos. Aos meus irmãos, que não tem noção do quanto preenchem meu coração. A toda a minha família e amigos que são minha base e estão sempre lá para me apoiar. E a mim, para lembrar que fui capaz de realizar mais esse sonho.

AGRADECIMENTOS

Escrevo este agradecimento num dia especial, dia da mulher. Um dia que me faz refletir muito sobre quantas mulheres lutaram antes de mim para que eu possa estar tomando as minhas próprias decisões e escolhendo os caminhos que quero seguir, tendo direitos cada vez mais igualitários para fazer isso com uma liberdade genuína. Dedico este trabalho e devo meu agradecimento, primeiramente a Deus, porque eu sei que foi Ele quem colocou as pessoas certas no meu caminho e me guiou nas minhas decisões. Em segundo lugar, aos meus pais, que eu cresci vendo eles darem aula com toda a paixão de um professor apaixonado pelo que faz e que assim plantaram em mim a semente do sonho de ser um dia a pessoa que estará lecionando e inspirando os meus alunos. A toda a minha família e amigos que de alguma forma me acompanharam, entenderam minhas renúncias e aplaudiram minhas conquistas. A minha orientadora, que soube me dar direcionais essenciais para eu chegar no resultado atingido, que me incentivou a continuar e me ajudou com todos os trâmites presenciais que eu não pude estar presente para resolver, e a Julia do Secretaria de Cooperação Internacional e Tatiana da secretaria, por terem me orientado em vários momentos na assinatura de documentos e validação das matérias que eu fiz na Universidade de Veneza. A toda a equipe da Udesc e da Universidade de Veneza, que me proporcionaram momentos que jamais esquecerei e me tornaram uma pessoa, estudante e profissional, ainda mais forte. Mas dedico especialmente este trabalho e sou infinitamente agradecida a pessoa que mais me acompanhou nesse tempo todo: meu marido, Camilo Grisa. Este homem que viu eu participar de todas as aulas online, que me viu completar minhas metas de leitura, que leu todos os meus trabalhos antes de eu entregá-los, que me viu acordar 5:30h da manhã para pegar trem 3 vezes por semana, que me acompanhou nas noites mal dormidas e que me viu desistir. Sim, ele me viu desistir, mas ele não deixou que isso acontecesse, ele me levantou em cada queda e acreditou em mim quando nem eu mesma acreditava. Ele deu o empurrão que eu precisei para terminar o mestrado e ele já me incentiva a fazer o doutorado, porque ele sabe que é um dos meus sonhos. Por isso, Camilo, obrigada mil vezes por ter me levantado quando eu caí e por ter sido exatamente quem você é durante essa jornada, essa dedicatória e agradecimento merece um lugar especial para você.

“You may say I'm a dreamer, but I'm not the only one.” (John Lennon)

RESUMO

Colaboração e trabalho remoto ou híbrido são temas atuais que vem ganhando força e necessidade de aprofundamento, principalmente depois da pandemia causada pelo COVID-19. Um estudo exploratório, descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, esta pesquisa visa compreender os principais elementos que interferem na execução de um modelo de trabalho híbrido em uma equipe de uma empresa multinacional através de um estudo de caso. Para isso, baseado numa revisão sistemática de literatura em relação ao tema, foram exploradas algumas categorias relevantes: produtividade, comunicação, confiança e relacionamento entre os times, o uso da tecnologia, a desigualdade de recursos, a liderança e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Todas essas categorias foram exploradas no estudo de caso, através de um *survey* e grupos focais com os times envolvidos, confrontadas com a teoria previamente estudada para então concluir o trabalho com uma ferramenta de diagnóstico para líderes ou empresas que buscam compreender melhor a situação do modelo de trabalho híbrido em equipes que colaboram entre si e assim tomar ações que façam sentido de acordo com a realidade, refletindo sobre a própria situação.

Palavras-chave: colaboração; processos colaborativos; trabalho híbrido; trabalho remoto; trabalho em equipe; equipes virtuais.

ABSTRACT

Collaboration and remote or hybrid work are current themes that have been gaining strength and need to be further explored, especially after the pandemic caused by COVID-19. An exploratory, descriptive study, with a qualitative and quantitative approach, this research aims to understand the main elements that interfere in the execution of a hybrid work model in a team of a multinational company through a case study. To this end, based on a systematic review of literature on the topic, some relevant categories were explored: productivity, communication, trust and relationships between teams, the use of technology, inequality of resources, leadership and balance between personal and professional life. All of these categories were explored in the case study, through a survey and focus groups with the teams involved, compared with the previously studied theory to then conclude the work with a diagnostic tool for leaders or companies seeking to better understand the situation of the model. of hybrid work in teams that collaborate with each other and thus take actions that make sense according to reality, reflecting on the situation itself..

Keywords: collaboration; collaborative processes; hybrid work; remote work; team work; virtual teams.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Premissas dos termos mais utilizados relacionados ao trabalho remoto.....	24
Quadro 2 – Relação entre virtualidade e distribuição.....	25
Quadro 3 – Benefícios do trabalho remoto para times virtuais.....	32
Quadro 4 – Desafios do trabalho remoto para times virtuais.....	33
Quadro 5 – Estrutura Workshop.....	50
Quadro 6 – Estrutura do Time de Marketing e Vendas da Empresa.....	59
Quadro 7 – Etapas da análise.....	62
Quadro 8 – Modelo de Análise.....	62
Quadro 9 – Planejamento da revisão sistemática e integrativa da literatura.....	65
Quadro 10 – Participantes do Grupo Focal 1 – Américas.....	70
Quadro 11 – Participantes do Grupo Focal 2 – EMEA e China.....	70
Quadro 12 – Perguntas abertas sobre produtividade.....	79
Quadro 13 – Perguntas abertas confiança.....	82
Quadro 14 – Resultado ordem de importância sobre a preferência da forma de comunicação.....	85
Quadro 15 – Perguntas abertas sobre comunicação.....	89
Quadro 16 – Perguntas sobre liderança.....	90
Quadro 17 – Contribuição da empresa.....	98
Quadro 18 – Desafios com recomendações sugeridas.....	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Palavras chave do mapa mental da pesquisa teórica.....	23
Figura 2 – Componentes essenciais para colaboração.....	29
Figura 3 – Pilares do guia para líderes empresariais para adoção do trabalho híbrido pela Microsoft.....	49
Figura 4 – Estrutura de produção e venda da empresa em questão.....	55
Figura 5 – Estrutura Organizacional do time de desenvolvimento de negócios.....	56
Figura 6 – Principais responsabilidades da área de marketing.....	57
Figura 7 – Estrutura organizacional de marketing.....	59
Figura 8 – Estrutura organizacional dos principais stakeholders de marketing.....	58
Figura 9 – Exemplo de uma atividade colaborativa.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de publicações versus ano sobre processos.....	20
Gráfico 2 – Quantidade de publicações versus ano sobre trabalho remoto.....	20
Gráfico 3 – Cargos e regiões dos participantes.....	70
Gráfico 4 – Barreiras na produtividade – por cargo.....	72
Gráfico 5 – Barreiras na produtividade – por região.....	72
Gráfico 6 – Grau de impacto do trabalho remoto na produtividade – por cargo.....	76
Gráfico 7 – Grau de impacto do trabalho remoto na produtividade – por região.....	76
Gráfico 8 – Grau de impacto do trabalho remoto na produtividade – por região.....	77
Gráfico 9 – Grau de mudança caso alterasse de trabalho remoto para híbrido ou presencial – por cargo.....	78
Gráfico 10 – Como se estabeleceram as relações de confiança – por região.....	81
Gráfico 11 – Grau de Impacto na confiança – por região.....	82
Gráfico 12 – Como se dá a comunicação com o time – por cargo.....	84
Gráfico 13 – Como se dá a comunicação com o time – por região.....	84
Gráfico 14 – Média de preferência da forma de comunicação.....	86
Gráfico 15 – Média de preferência da forma de comunicação – por região.....	87
Gráfico 16 – Média de preferência da forma de comunicação – por região.....	87
Gráfico 17 – Barreiras da comunicação – por cargo.....	88
Gráfico 18 – Barreiras da comunicação – por região.....	88
Gráfico 19 – Importância da flexibilidade.....	91
Gráfico 20 – Flexibilidade e trabalho híbrido.....	92
Gráfico 21 – Equilíbrio entre vida profissional e pessoal – por região.....	93
Gráfico 22 – Equilíbrio entre vida profissional e pessoal – por cargo.....	93
Gráfico 23 – Ferramentas utilizadas por região.....	94
Gráfico 24 – Grau de preparação para utilização das ferramentas.....	95
Gráfico 25 – Sua região restringe alguma das ferramentas de trabalho?.....	95
Gráfico 26 – Como é o seu espaço de trabalho em casa?.....	96
Gráfico 27 – Reconhecimento da contribuição da empresa para o trabalho híbrido.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Udesc	Universidade do Estado de Santa Catarina
TICs	Tecnologia de Informática e Comunicações
LAR	América Latina
EMEA	Europa, Oriente Médio e África

LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Apresentação da situação-problema/oportunidade.....	16
1.2 Apresentação dos objetivos.....	19
1.2.1 Geral.....	19
1.2.2 Específicos.....	20
1.3 Justificativa.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 Trabalho Remoto/Híbrido.....	25
2.2 Colaboração.....	29
2.3 A relação entre colaboração e trabalho híbrido.....	31
2.3.1 Benefícios.....	32
2.3.2 Desafios.....	34
2.4 Elementos relacionados à colaboração e ao trabalho híbrido.....	35
2.4.1 Produtividade.....	36
2.4.2 Comunicação.....	38
2.4.3 Confiança.....	40
2.4.4 Flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.....	43
2.4.5 Uso da tecnologia.....	44
2.4.6 Desigualdade de recursos.....	46
2.4.7 Liderança.....	47
2.4.8 Cultura e ações das empresas para engajamento dos funcionários.....	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
3.1 Características do estudo.....	54
3.2 Método de pesquisa.....	55
3.3 Contexto da pesquisa.....	56
3.4 Análise de dados.....	64
3.5 Coleta de dados.....	67
3.5.1 Revisão sistemática de literatura.....	67
3.5.2 Survey.....	69
3.5.3 Grupo focal.....	70
4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA..	71
4.1 Identificação e participação dos sujeitos de pesquisa.....	71
4.2 Produtividade no trabalho híbrido.....	73
4.3 Relações de confiança.....	82
4.4 Comunicação com a equipe.....	85
4.5 Liderança.....	92
4.6 Flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.....	93
4.7 Uso da tecnologia.....	96

4.8 Recursos e expectativas.....	98
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	102
5.1 Primeira estratégia: entender a realidade do time.....	102
5.1.2 Nível de Virtualidade.....	102
5.1.3 Componentes essenciais para a colaboração.....	103
5.2 Diagnóstico e estratégias por categoria.....	104
5.2.1 Produtividade.....	104
5.2.2 Comunicação com a equipe e relações de confiança.....	106
5.2.3 Liderança, desigualdade de recursos, cultura e ações das empresas para engajamento dos funcionários.....	109
6 CONCLUSÃO.....	112
7 REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE.....	122

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação da situação-problema/oportunidade

Várias formas de colaboração e parcerias surgem para abordar muitos dos desafios das organizações, e muitos desses arranjos de colaboração ganharam popularidade principalmente devido ao fracasso das práticas convencionais e à busca por alternativas mais eficazes e eficientes (Reilly, 2001). No ambiente de negócios e economia global altamente conectada de hoje, a colaboração está se tornando uma maneira muito desejável de responder às crescentes demandas do mercado e as organizações estabeleceram estruturas organizacionais baseadas em equipes para proporcionar maior colaboração e compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários (Lukić; Vračar, 2018; Tannenbaum *et al.*, 2012; Wang *et al.*, 2021).

Colaboração é trabalhar em conjunto compartilhando informações, integrando conhecimento, para alcançar um objetivo em comum, aumentando a produtividade, reduzindo custos, aumentando os lucros e melhorando os serviços ou a qualidade do produto de uma organização (Alves, 2011; Helokunnas *et al.*, 2002). Os processos que exigem colaboração possuem elementos mobilizadores que potencializam as capacidades individuais e coletivas e podem ser vistos como operadores socioculturais ao propor novas relações, que geram valor e sentido no âmbito das organizações (Manzini, 2017; Morin, 2015). Os trabalhadores modernos precisam se comunicar, interagir e colaborar com pessoas localizadas em todo o mundo, utilizando ferramentas tecnológicas para executar este trabalho distribuído e isso é uma realidade muito presente das últimas décadas (Helokunnas *et al.*, 2002).

Em 1970 a forma de trabalho remoto surgiu em resposta às mudanças que estavam acontecendo na época: crise do petróleo, aumento nos problemas de trânsito e aumento na quantidade de mulheres no mercado de trabalho, e ganhou força com os avanços na área de TICs, nos anos 1990 (Costa, 2007). O rápido avanço e aceitação das TICs que suportam essa comunicação e a colaboração mostram que elementos de distribuição e virtualidade se tornaram uma característica comum das organizações atuais (Henry; Le Roux; Parry, 2021). Nos últimos 40 anos a tecnologia permitiu que a maioria dos empregos pudessem usufruir do benefício

de uma maior flexibilidade no trabalho através do trabalho remoto (Hayes *et al.*, 2021).

Em 2020, a maioria das organizações em todo o mundo foi forçada a mudar do trabalho presencial para o remoto, o que mudou radicalmente a dinâmica organizacional, tendo um enorme efeito no trabalho em equipe (Ingusci *et al.*, 2021; Pavez; Neves, 2021). O avanço e aceitação das tecnologias que suportam a comunicação e colaboração, conhecidas como tecnologias de informação e comunicação (TICs), entre pessoas que trabalham de diferentes lugares, mostram o aumento da virtualidade nos modelos de trabalho, e a pandemia intensificou e incentivou o uso dessas políticas que promovem práticas de trabalho distribuídas (Henry; Le Roux; Parry, 2021).

Contudo, a pandemia global do COVID-19 decretada em 30 de Janeiro de 2020 pela OMS (Organização Mundial da Saúde) (OPAS, 2023) forçou muitas organizações e empresas que tinham pouca experiência de funcionários trabalhando desta forma a se mover rapidamente para desenvolver ou expandir os acordos de trabalho, forçando milhões de funcionários em todo o mundo a trabalhar remotamente de forma abrupta. Essa súbita mudança sistemática criou mudanças cognitivas, psicológicas e afetivas nos funcionários em todo o mundo, além de fontes adicionais de estresse e conflito em potencial para os funcionários já em meio a preocupações com uma crise de saúde pública (Hayes *et al.*, 2021; Waight *et al.*, 2022).

O cenário brasileiro também enfrentou dificuldades e ainda teve suas particularidades na implementação do trabalho remoto: a pesquisa de Waight *et al.* (2022), mostrou que a cultura nacional influencia a vida profissional do Brasil, reforçando a interação, colaboração e compartilhamento de conhecimento por meio da interação humana. Os funcionários estavam acostumados a trabalhar principalmente no escritório, e os colegas de trabalho estavam facilmente acessíveis, contribuindo para o aprendizado e compartilhamento de conhecimento entre eles. A entrevista feita pelos autores, mostrou que a adaptação ao trabalho remoto foi um desafio, principalmente pela formalidade forçada que impôs aos participantes. Em vez de comunicação e colaboração informal e fluida, os participantes reclamaram que tinham que agendar compromissos para discutir questões simples no trabalho que antes da pandemia exigiam apenas um breve bate-papo com os colegas, do outro lado das mesas, no corredor, de maneira

descontraída. Aproximadamente 78% das organizações brasileiras adotaram alguma forma de trabalho remoto, com 83% planejando torná-lo permanente nos próximos dois anos (Capella, 2021).

Especialistas sugerem que este é o início de uma tremenda mudança, porque o número de pessoas que trabalham remotamente aumentará exponencialmente nos próximos anos (Pavez; Neves, 2021) e pesquisas apontam que o formato híbrido, que equilibra entre o trabalho remoto e o presencial, pode ser a melhor opção no futuro, beneficiando indivíduos com ambientes de trabalho variados em casa, bem como organizações com maior agilidade, flexibilidade e resiliência no local de trabalho, correspondendo às mudanças nas demandas atuais (Microsoft, 2022; Waight *et al.*, 2022; Yang; Kim; Hong, 2021).

A liderança precisa estar preparada para guiar seus times, se comunicando de forma transparente, acompanhando suas atividades e alinhando as expectativas dos funcionários (Bogusky-Harper, 2020). Os líderes são peças importantes para proporcionar mais autonomia, controle, acesso aos recursos, e estando atentos ao bem-estar dos funcionários podem tomar medidas para que a equipe se mantenha saudável e com um bom relacionamento (Chai; Park, 2022; Delany, 2021).

Em empresas multinacionais é comum que os funcionários precisem trabalhar juntos na solução coletiva de problemas enquanto estão fisicamente separados (Sutanto *et al.*, 2011) e isso já era uma realidade antes da pandemia. A pesquisa de Chai e Park (2022) mostrou o exemplo de duas empresas multinacionais que implementaram o trabalho remoto, a Microsoft e o Spotify, e tiveram algumas mudanças e aprendizados no caminho. Elas entenderam que precisavam adaptar os times e prepará-los para uma melhor execução do trabalho híbrido, tomando o cuidado de treinar os líderes e dando suporte aos funcionários. E é neste tipo de empresa (multinacional) que este estudo será realizado.

A empresa conta com mais de 10 mil colaboradores distribuídos em 9 países, comercializa produtos em mais de 90 países e é focada em entregar um portfólio completo e inovador com altos padrões de qualidade e confiabilidade. Existe uma constante interação das equipes de Marketing, Vendas, Suporte Técnico, Compras, entre outras, que periodicamente promovem discussões estratégicas sobre tendências e oportunidades do mercado, pois acreditam que a inovação precisa ser capaz de responder às demandas dos clientes e da sociedade, buscando, muitas vezes, antecipar tendências e respostas às necessidades que irão surgir.

Durante a pandemia, a empresa adotou o modelo de trabalho híbrido para toda a sua equipe administrativa. No período mais crítico, a orientação era trabalhar 100% de forma remota a fim de dar mais segurança e reduzir os riscos dos trabalhadores que precisavam ir de forma presencial - seja a área de produção, sejam as áreas de laboratório que precisavam de equipamentos para realizar suas atividades. Após o início da redução de casos e liberação por parte do governo, de forma gradual, ao retorno das atividades presenciais, a empresa começou a liberar revezamento entre os times de forma gradual e hoje adotou o modelo híbrido de trabalho.

Algumas áreas da empresa que possuem atividades que exigem colaboração já tinham o desafio de realizar as atividades de forma remota, por exemplo a área de logística. Na área de marketing, entretanto, a estrutura era aplicada de forma regional e com pouca necessidade de interação no dia a dia entre os colaboradores, mas recentemente passou a ter parte do time trabalhando de forma global a fim de otimizar recursos. Essa otimização se dá pelo fato de que vários materiais de marketing desenvolvidos regionalmente podem ser adaptados para regiões diferentes. Além disso, com uma centralização global é mais assertivo que a estratégia de marketing e marca esteja alinhada e uniforme ao longo de todas as regiões, seja em relação ao produto, preço, praça ou mesmo os materiais e ações promocionais.

Mas essa mudança, que também ocorreu em meio a pandemia, trouxe dificuldades para o time: falta de integração entre os membros (principalmente para os novos integrantes), falta de confiança e pouca afinidade, diferenças culturais, dificuldade de comunicação (intensificado quando a diferença de fuso é maior e pela diferença dos idiomas e culturas entre os colaboradores), falta de equilíbrio ou sensação de sobrecarga pelo intenso uso de tecnologia, entre outros, os mesmos que muitas empresas hoje enfrentam ao executar processos colaborativos entre pessoas localizadas em diferentes regiões.

Nesse contexto, entende-se que existem diversos fatores que podem interferir no trabalho híbrido e afetá-lo tanto positiva quanto negativamente e que a liderança precisa estar atenta ao cenário da sua própria equipe. Por isso é importante compreender os elementos que interferem nessa execução da colaboração no trabalho híbrido para que sejam elaboradas e tomadas as ações de acordo com o que faz mais sentido com a realidade da empresa.

1.2 Apresentação dos objetivos

1.2.1 Geral

Compreender os principais elementos que interferem na execução de um modelo de trabalho híbrido em uma equipe de uma empresa multinacional.

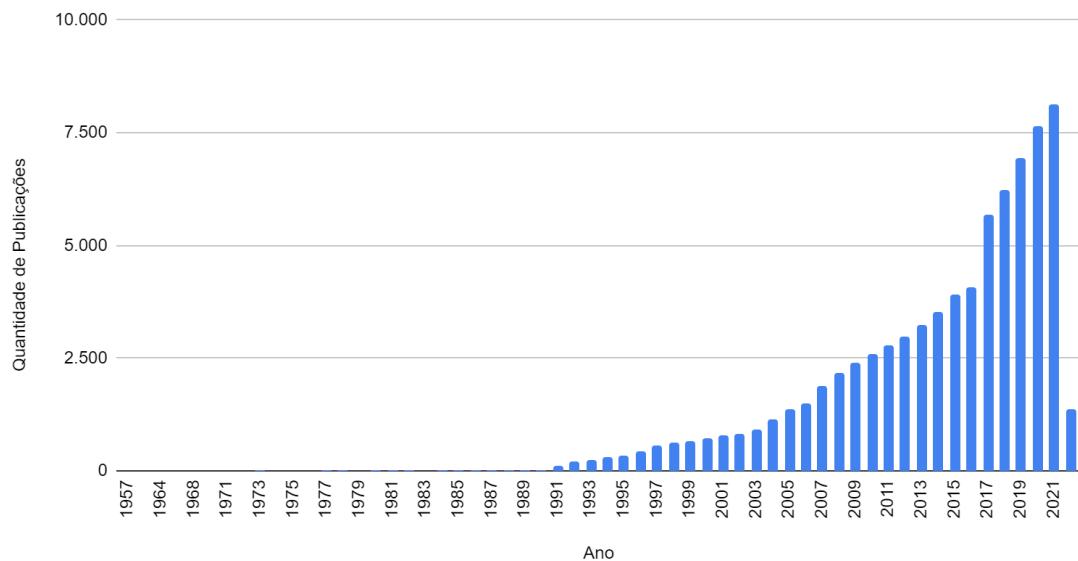
1.2.2 Específicos

- A. Conhecer as práticas de colaboração no trabalho híbrido em estudos prévios e na empresa multinacional em estudo;
- B. Descrever os fatores facilitadores e restritivos da colaboração para a realização do trabalho híbrido;
- C. Comparar a prática da colaboração no trabalho híbrido da empresa estudada às categorias teórico-analíticas;
- D. Elaborar uma ferramenta de diagnóstico para uma melhor compreensão da colaboração no trabalho híbrido em empresas.

1.3 Justificativa

Colaboração e trabalho remoto ou híbrido são temas atuais que vem ganhando força e necessidade de aprofundamento, principalmente depois da pandemia causada pelo COVID-19. Desde 2016 houve um aumento significativo de pesquisas e isso reforça a importância e atualidade do assunto, tornando-se relevante para o programa de mestrado, pois pode contribuir para um melhor aprofundamento e cobertura dos gaps de pesquisa existentes. No Gráfico 1 – Quantidade de publicações versus ano sobre processos colaborativos é apresentada a evolução ano a ano das publicações segundo a base Web Of Science, resultado encontrado durante a revisão sistemática de literatura realizada para o desenvolvimento da fundamentação teórica para o tema “processos colaborativos”.

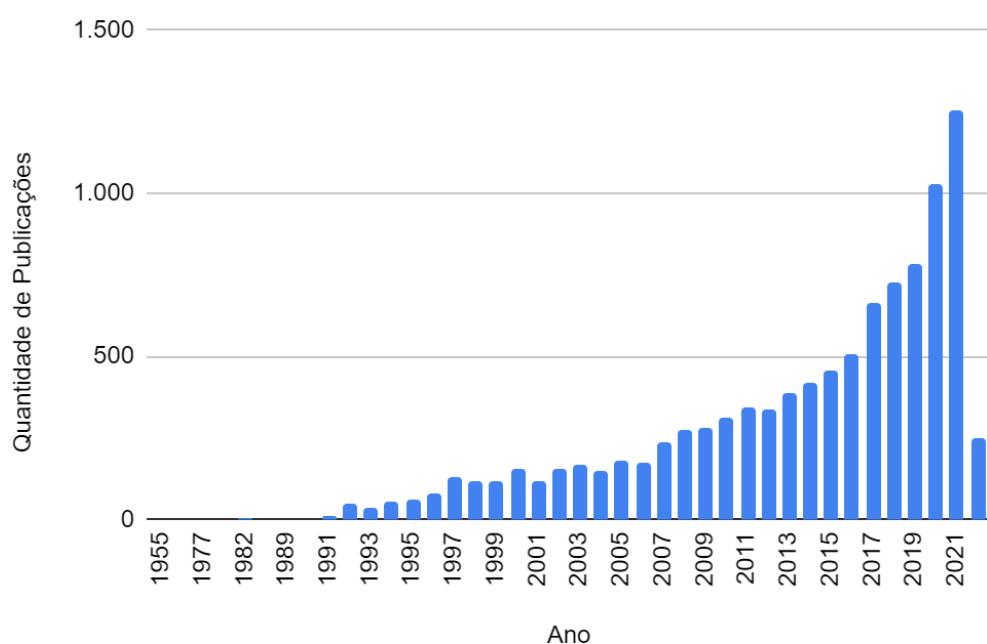
Gráfico 1 – Quantidade de publicações versus ano sobre processos colaborativos



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da pesquisa da base Web of Science, de 3 de abril de 2022.

E no Gráfico 2 – Quantidade de publicações versus ano sobre trabalho remoto é apresentada a evolução ano a ano das publicações segundo a base Web Of Science, resultado encontrado durante a revisão sistemática de literatura realizada para o desenvolvimento da fundamentação teórica para o tema “trabalho remoto”.

Gráfico 2 – Quantidade de publicações versus ano sobre trabalho remoto



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da pesquisa da base Web of Science, de 3 de abril de 2022.

É oportuno que novas pesquisas explorem como as organizações conceituaram, projetaram e implementaram o trabalho remoto, além de identificar práticas que promovam a produtividade, o envolvimento dos funcionários, a satisfação e o bem-estar, explorando os resultados dessa forma de trabalho que se tornou comum (Smite *et al.*, 2022; Waight *et al.*, 2022), para encontrar a combinação adequada e políticas flexíveis e de apoio ao novo modelo, entregando agilidade, flexibilidade e resiliência no local de trabalho, correspondendo às mudanças nas demandas do mesmo (Yang; Kim; Hong, 2021).

Identificou-se a necessidade de compreender os efeitos na colaboração distribuída e o envolvimento entre os funcionários, porque acredita-se que o trabalho remoto provavelmente permanecerá mesmo após a pandemia (Bao *et al.*, 2020; Ford *et al.*, 2020; Miller *et al.*, 2021; Smite *et al.*, 2021; Smite *et al.*, 2022; Waight *et al.*, 2022). Além disso, sugere-se um estudo de como foi o processo de implementação do modelo de trabalho remoto e entender quais contextos são favoráveis e quais são desfavoráveis para este modelo, sendo necessário monitorar os efeitos a longo prazo, experimentar e ajustar as políticas em resposta à experiência adquirida (Smite *et al.*, 2022; Waight *et al.*, 2022).

Chai e Park (2022) concluíram em seu estudo que não está claro se trabalhar em times de forma virtual influencia positiva ou negativamente o bem-estar psicológico e se difere de indivíduo para indivíduo, portanto, são necessários mais estudos para examinar a relação entre vários componentes e dimensões de times virtuais em vários níveis (por exemplo, individual, equipe, organização, nacional/cultural) e bem-estar psicológico, além da necessidade de explorar fatores mediadores (como a comunicação, integração social e tamanho da equipe) nos relacionamentos dos times.

Por se tratar de um tema atual conforme apresentado no Gráfico 1 e Gráfico 2 deste capítulo, este trabalho contribui para o entendimento de conceitos e práticas comuns no próprio dia a dia da autora. Considerando que a mesma trabalha no setor de marketing da empresa descrita e vive os benefícios e desafios do trabalho híbrido, é de grande interesse poder aprender e contribuir para chegar em melhores

práticas desse modelo de trabalho que está sendo aplicado em diversas companhias.

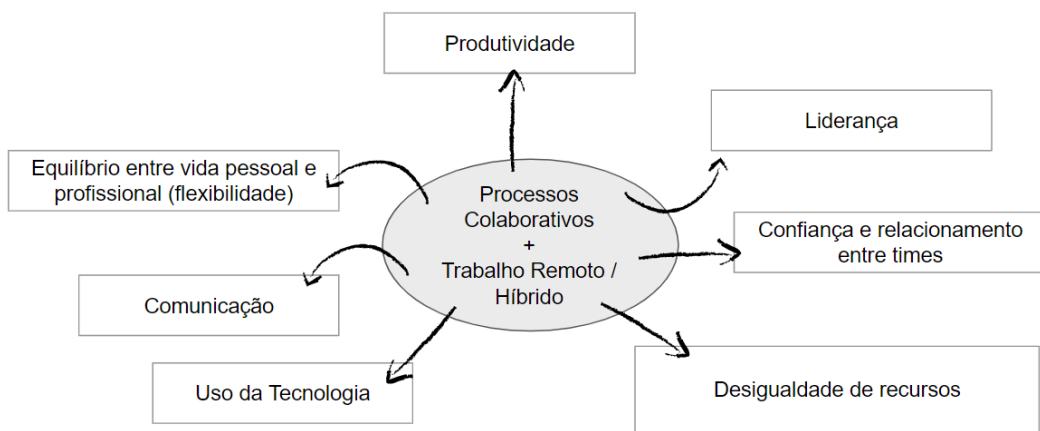
Além disso, para a autora é importante aprender a impulsionar os resultados de times que trabalham de forma híbrida, pois o entendimento do assunto pode contribuir para uma melhor gestão de equipe e, ser líder, direta ou indiretamente, é um dos objetivos profissionais da mesma. Para a liderança, este trabalho contribui para um melhor entendimento das equipes, do cenário particular de cada time, proporcionando mais conhecimento para que as decisões e adaptações sejam feitas com mais segurança, levando em consideração os diversos fatores que podem afetar a produtividade, relacionando, confiança das equipes. E considerando a estratégia de inovação e colaboração adotada, a empresa onde será desenvolvido o estudo pode usufruir e se beneficiar ao fazer parte deste estudo, entendendo formas de impulsionar os resultados considerando o modelo implementado recentemente, beneficiando os colaboradores e consequentemente os resultados da própria companhia.

São diversas oportunidades e desafios que as pessoas e empresas têm enfrentado, dificuldades básicas como a definição do espaço dedicado ao trabalho, conexão à internet e momentos compartilhados à força com a família, prejudicando os limites entre vida pessoal e privada, até outras barreiras desafiadoras, como o trabalho em equipe distribuído (Ingusci *et al.*, 2021; Smite *et al.*, 2022). A combinação adequada do local de trabalho híbrido e políticas flexíveis e de apoio ao local de trabalho podem beneficiar indivíduos e organizações com maior agilidade, flexibilidade e resiliência no local de trabalho, correspondendo às mudanças nas novas demandas da sociedade (Yang; Kim; Hong, 2021). Muitos concordam que estas mudanças vão permanecer e é uma oportunidade de extrair as importantes lições aprendidas (Bao *et al.*, 2020; Ford *et al.*, 2020; Miller *et al.*, 2021; Smite *et al.*, 2021). Reforça-se, então, que para o programa, empresa, autora e sociedade, este é um tema relevante e que precisa de aprofundamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A construção da pesquisa bibliográfica deve identificar as lacunas da pesquisa e prover a questão que a mesma pretende endereçar com a condução do caso (Miguel, 2007) e é o primeiro passo nesse processo de construção do conhecimento científico sobre o tema da pesquisa (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). Nesse sentido, busca-se identificar, compreender, selecionar e avaliar de forma crítica os aspectos previamente estudados sobre colaboração e trabalho híbrido, para que, com base nisso, tenha-se, de forma mais clara, quais são as abordagens mais comuns debatidas sobre o assunto, temas considerados mais impactantes e o que ainda precisa ser aprofundados, agregando também para a construção do conhecimento e da familiaridade com o assunto. Essa revisão será desenvolvida através do método de revisão sistemática e integrativa da literatura explicado nos Procedimentos Metodológicos deste trabalho. Na Figura 1 estão os temas abordados com mais frequência nas pesquisas selecionadas e ao longo da fundamentação teórica serão apresentados os temas debatidos sobre cada um deles.

Figura 1 – Palavras chaves do mapa mental da pesquisa teórica



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A seguir, a fim de fornecer mais contexto em relação ao tema ao leitor, serão apresentados os conceitos sobre: trabalho remoto e híbrido, colaboração, a relação

entre esses temas e posteriormente serão apresentados mais detalhes sobre as abordagens deste assunto, como os tópicos na Figura 1.

2.1 Trabalho Remoto/Híbrido

O trabalho remoto surgiu na década de 70 em resposta às mudanças que estavam acontecendo na época, como a crise do petróleo, aumento nos problemas de trânsito e aumento na quantidade de mulheres no mercado de trabalho, e ganhou força com os avanços na área de TICs, nos anos 1990 (Costa, 2007). O trabalho remoto muitas vezes é oferecido a um funcionário que já busca alguma forma de arranjo de trabalho alternativo e é apresentado como uma forma de benefício (Hayes *et al.*, 2021).

Henry, Le Roux e Parry (2021) fizeram uma pesquisa para analisar as definições dos termos mais utilizados relacionados ao trabalho remoto: *telework*, *telecommuting*, *remote work*, *distributed work*, *virtual work*, *virtual teams*, *global virtual teams* e *distributed teams*. No Quadro 1 – Premissas dos termos mais utilizados relacionados ao trabalho remoto são apresentados os termos, sua tradução e um resumo das premissas concluídas pelo autor após a pesquisa.

Quadro 1 – Premissas dos termos mais utilizados relacionados ao trabalho remoto

Termo	Tradução	Premissas
Teleworking	Teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> 1. Precisa existir uma distância geográfica /física entre o local convencional e o local onde o teletrabalho é realizado. 2. Para o trabalho ser realizado depende da utilização de tecnologia, que é a forma como é feita a comunicação e controle do trabalho do time. 3. Qualquer pessoa que realize qualquer quantidade de trabalho fora de seu local de trabalho convencional pode ser considerada um teletrabalhador.
Remote work ou Distributed work	Trabalho remoto ou trabalho distribuído	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pontos 1 e 2 do item anterior se repetem como premissa destes termos. 2. Acrescenta que o trabalho neste caso necessita de menos supervisão. 3. Precisa ter uma conexão com uma outra pessoa ou um outro time, para ser então considerado remoto em relação ao outro (s) membro (s).
Virtual Work	Trabalho Virtual	<ul style="list-style-type: none"> 1. Muito semelhante aos termos anteriores, repetindo as premissas 2. Neste caso evidencia mais à noção de comunicação baseada na internet entre trabalhadores distribuídos

Telecommuting	Teletrabalho	1. As premissas dos termos teletrabalho e trabalho remoto se repetem 2. Aponta que os pesquisadores muitas vezes adotam o pressuposto de que o teletrabalho é praticado por uma parcela do tempo total de trabalho do trabalhador, ou seja, o termo não se aplica normalmente a trabalhadores distribuídos em tempo integral de forma remota.
Virtual Teams	Times Virtuais	1. Grupo de trabalhadores que cooperam entre si é considerado um time virtual. 2. Termos como virtual group (grupo virtual) ou Global Virtual Team (Equipes Virtuais Globais) também são utilizados. 3. Algumas definições enfatizam a natureza de curto prazo ou não hierárquica das equipes virtuais. 4. Outros autores enfatizam a distância física entre os membros da equipe e no uso das tecnologias, como abordados em termos anteriores. 5. As equipes virtuais globais, como o termo sugere, são tipicamente constituídas por trabalhadores de diferentes nacionalidades, com a possibilidade de diferenças culturais e funcionais entre os membros da equipe

Fonte: Elaborado pela autora (2022), a partir de Henry, Le Roux e Parry (2021).

Baseado nesses conceitos, neste trabalho adotaremos o termo “trabalho híbrido” para se referir a prática adotada e a ser estudada, que considera que os colaboradores praticam uma parcela do tempo total de trabalho variando entre o modelo presencial e o remoto. Há alguns anos, algumas empresas estão adotando políticas para que os colaboradores possam trabalhar de qualquer lugar e ferramentas de colaboração são cada vez mais necessárias (Stanton; Ghosh, 2016). O Quadro 2 – Relação entre virtualidade e distribuição traz a combinação entre virtualidade e distribuição, relacionando times que estão distribuídos em diferentes locais, próximos ou não, têm interações virtuais na maioria das vezes, mas também tem interações face a face.

Quadro 2 – Relação entre virtualidade e distribuição

Virtualidade	Baixa distribuição	Alta distribuição
Alta Virtualidade	Baixo grau de separação física entre os colaboradores; uso intenso de tecnologia para comunicação	Alto grau de separação física entre os colaboradores; baixo grau de interações face a face; uso intenso de tecnologia para comunicação

Baixa Virtualidade	Baixo grau de separação física entre os colaboradores; alto grau de interações face a face	Alto grau de separação física entre os colaboradores; pouca necessidade de comunicação entre os colaboradores como resultado de atividades com baixa interdependência
--------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022), a partir de Henry, Le Roux e Parry (2021).

A virtualidade foi considerada como o grau em que as atividades de trabalho são interdependentes e em que a comunicação e coordenação dessas atividades são mediadas pelas TICs (Henry; Le Roux; Parry, 2021). Por exemplo, quando as atividades de trabalho interdependentes são realizadas principalmente em pequenas distâncias (como em andares diferentes do mesmo prédio de escritórios), e a comunicação entre colegas de trabalho ocorre principalmente na forma de reuniões presenciais, a prática pode ser descrita como sendo baixa em virtualidade e distribuição. Se, no entanto, quase toda a comunicação entre os trabalhadores relevantes for mediada por TICs, podemos descrever a prática como alta em virtualidade, mas baixa em distribuição. Espera-se, consequentemente, que altos níveis de distribuição dificiltem a interação face a face regular e, portanto, devem implicar em maior virtualidade. No entanto, quando as atividades de trabalho realizadas nessas distâncias não são altamente interdependentes, pode haver pouca necessidade de cooperação coordenada e interação virtual.

Com promessas de melhoria da qualidade de vida para o trabalho, o teletrabalho tem sido alvo de estudos, gerando expectativa de que evita o estresse com deslocamento e melhora a utilização do tempo (Hau; Todescat, 2018). Um dos efeitos causados pela pandemia do COVID-19 foi o impulsionamento para a implementação do trabalho remoto nas empresas, causando uma interrupção significativa no modo de trabalho, forçando milhões de funcionários em todo o mundo a mudar abruptamente para o trabalho remoto (Ingusci *et al.*, 2021; Waight *et al.*, 2022; Yang; Kim; Hong, 2021). Nesses últimos dois anos, com o aumento dos estudos sobre o assunto, várias pesquisas apontam que não existe uma certeza se a produtividade aumenta ao trabalhar de forma remota, isso varia de pessoa para pessoa (Deutrom; Katos; Ali, 2021; Smite *et al.*, 2022; Yang; Kim; Hong, 2021). Os resultados mostram que o aumento da produtividade ao trabalhar em casa não aumentou significativamente, para alguns melhorou e para outros piorou, na mesma proporção de opinião:

O interessante em nosso estudo foi que mesmo as pessoas que relataram aumento de produtividade ainda estavam insatisfeitas com outros aspectos do trabalho em casa (por exemplo, distrações de crianças em casa ou falta de contato com colegas)" (Traduzido de Smite *et al.*, 2022, pág 10, tradução própria).

A pesquisa de Deutrom, Kratos e Ali (2021) chegou à mesma conclusão: muitos relataram aumento da produtividade por conta dos horários flexíveis e redução do tempo de deslocamento, enquanto outros relataram diminuição da produtividade devido a fatores como motivação reduzida, piora da saúde mental e equilíbrio entre vida profissional e pessoal interrompido. Em um estudo de Felstead e Reuschke (2020) no Reino Unido, 29% dos entrevistados relataram um aumento na produtividade durante a pandemia, enquanto 30% tiveram uma diminuição em sua produtividade. Mas em ambas as pesquisas, os pesquisadores ressaltam que isso pode ter sido causado por conta da época em que a pesquisa foi feita, com efeitos da situação da pandemia ocorrendo.

São muitos benefícios encontrados: deslocamento reduzido, maior flexibilidade para gerenciar as responsabilidades de cuidado familiar e outras melhorias potenciais na satisfação com a vida profissional, além dos benefícios para as organizações por meio de custos indiretos reduzidos; reter trabalhadores talentosos; e acessar trabalhadores que podem viver muito longe para se deslocar (Bell, 2012; Degbey; Einola, 2020; Hayes *et al.*, 2021; McAlpine, 2018). Mas também traz consigo muitos desafios e necessidade de entendimento conforme o contexto, como a natureza das tarefas (trabalho de rotina versus tarefas complexas ou inovadoras), oportunidades de aprendizado, níveis de interdependência e necessidades de coordenação, estilos de liderança, entre outros pontos que podem contribuir para o sucesso ou fracasso do trabalho remoto (Smite *et al.*, 2022).

São diversas oportunidades e desafios, e uma das barreiras desafiadoras que as empresas e colaboradores têm enfrentado é trabalho em equipe distribuído (Ingusci *et al.*, 2021; Smite *et al.*, 2022). Os times virtuais possuem características únicas em comparação com equipes presenciais, como interação mediada por TICs; dispersão geográfica, temporal, organizacional, nacional ou internacional; tarefas interdependentes; diversidade cultural; mínimo ou a falta de contato face a face; e sincronicidade (Henry; Le Roux; Parry, 2021; Orhan, 2017). Além de outras características, como a proporção de membros co-localizados, tamanho da equipe,

estrutura de comunicação, tecnologia de comunicação, valores informacionais e influência cultural (Choudhury, 2022; Henry; Le Roux; Parry, 2021; Stahl *et al.*, 2010). Esses times têm o desafio de colaborar entre si de forma híbrida e a seguir será explicado mais sobre o conceito de colaboração.

2.2 Colaboração

Colaboração é trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo compartilhado, compartilhar o trabalho e informações uns com os outros, igualando a divisão de riscos e benefícios, fazendo a integração de conhecimento e comunicação entre os envolvidos através de interações e tarefas síncronas e assíncronas (Duffy, 1996; Morrison-Smith; Ruiz, 2020).

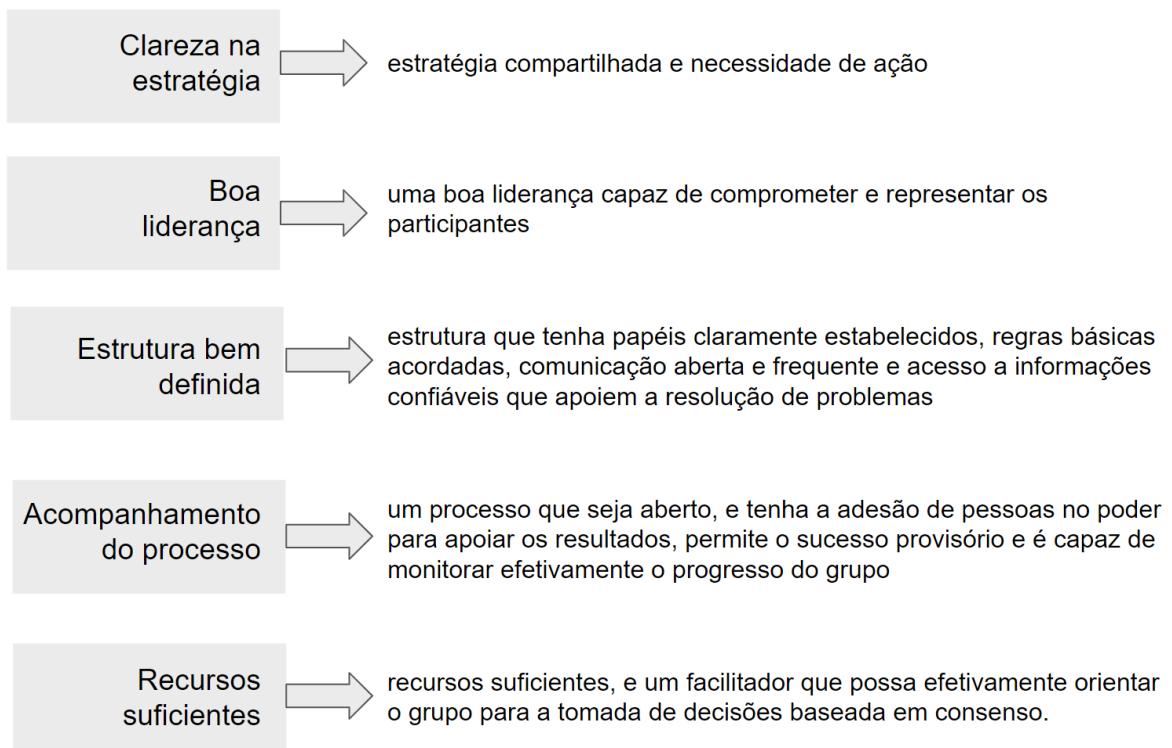
Colaborar pode trazer como benefícios aumentar a produtividade, reduzir custos, aumentar os lucros e melhorar os serviços ou a qualidade do produto (Helokunnas *et al.*, 2002). Um processo colaborativo une grupos ou organizações previamente separados em uma nova estrutura para alcançar um propósito mútuo e exigem um planejamento abrangente, visão compartilhada e comunicação frequente e bem definida entre os membros, e a autoridade do grupo é determinada pela estrutura da colaboração (Reilly, 2001).

Muitas organizações, de diferentes setores, estabeleceram estruturas organizacionais baseadas em equipes, o que lhes proporcionou a flexibilidade necessária, tomada de decisão descentralizada, maior colaboração e transferência de conhecimento entre os funcionários (Lukić; Vračar, 2018; Tannenbaum *et al.*, 2012). A tomada de decisão nesses casos geralmente é realizada por consenso, onde os membros discutem até que a opinião de todos seja compreendida para que, então, o grupo prossiga ou se abstenha de agir e isso geralmente exige um tempo de dedicação. Normalmente, os membros se reúnem para tentar resolver problemas em conjunto que nenhuma das partes poderia resolver sozinha ou que, se qualquer parte tentasse, criaria ampla resistência (Reilly, 2001).

Os colaboradores desenvolveram novas estratégias para se adaptar às demandas do trabalho e o trabalho em equipe realizado de forma virtual vem substituindo as modalidades de trabalho colaborativo face a face mais tradicionais, forçando os indivíduos a adotar novas formas de colaborar (Ingusci *et al.*, 2021). Um estudo relacionado a esse tema de transição para o modelo virtual mostra que as

empresas que tinham uma forte cultura colaborativa, juntamente com ferramentas de apoio ao trabalho remoto, tiveram uma transição mais tranquila (Smite *et al.*, 2022). Na Figura 2 – Componentes essenciais para colaboração estão listados os componentes considerados essenciais para a operação interna de uma colaboração e são considerados de grande influência no sucesso ou no fracasso do processo colaborativo:

Figura 2 – Componentes essenciais para colaboração



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base em Reilly (2001).

Sugere-se que a diversidade cultural entre os membros da equipe aumenta a criatividade e a satisfação, mas também diminui a integração social (Stahl *et al.*, 2010). As características da colaboração humana podem ser abstraídas de conversas, especialmente de falhas nelas, estabelecer e manter relacionamentos pessoais é o aspecto mais importante na colaboração. Assim, a importância dos contatos pessoais é enfatizada em processos colaborativos (Helokunnas *et al.*, 2002).

Trabalhos anteriores mostraram que os limites espaciais podem afetar negativamente a facilidade com que o trabalho conjunto é realizado. Os limites

espaciais reduzem a probabilidade de contato face a face e comunicação espontânea ou ter a possibilidade de discutir informalmente questões de trabalho, e estes são importantes pontos para resolver problemas que surgem inesperadamente (Cummings; Espinosa; Pickering, 2009; Olson; Olson, 2000). Por isso, no próximo tópico será aprofundado as relações entre a colaboração no modelo de trabalho híbrido, trazendo os benefícios e desafios, e categorias teóricas mencionadas em muitos trabalhos na revisão de literatura realizada, como: produtividade, confiança, comunicação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

2.3 A relação entre colaboração e trabalho híbrido

As organizações globais precisam coordenar várias atividades relacionadas ao trabalho em diferentes fusos horários, espaços e limites geográficos, e para isso implementam equipes virtuais que mudaram a forma como os funcionários se comunicam e colaboram, e se tornaram populares nas últimas duas décadas com o rápido desenvolvimento das TICs (Chai; Park, 2022). As modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs) e seu desenvolvimento contínuo mudaram não apenas a maneira como as organizações operam, mas também suas estruturas organizacionais, gestão e liderança (Lukić; Vračar, 2018; Luo *et al.*, 2018; Snow; Fjeldstad; Langer, 2017). Equipes virtuais tornaram-se vitais para manter nossa infraestrutura social e econômica cada vez mais globalizada (Morrison-Smith; Ruiz, 2020).

A pandemia do COVID 19 também intensificou a utilização das TICs e permitiu que os trabalhadores explorassem quais atividades poderiam ser facilmente executadas em diferentes locais que não fossem o escritório de trabalho tradicional, podendo variar entre escritórios domésticos e corporativos, buscando um arranjo de local de trabalho híbrido (Chai; Park, 2022; Yang; Kim; Hong, 2021). Em um estudo feito por Eagle (2020), com 575 participantes (de todos os continentes, sendo 75% da América do Norte), mostrou que 80% das empresas do estudo mudaram do trabalho presencial para formas de trabalho virtuais ou híbridas. Outro estudo com 2.700 funcionários de 106 países descobriu que quase 70% dos entrevistados preferiam trabalhar virtualmente e 54% consideraram mudar seu estilo de comunicação para trabalhar em times virtuais (Culturewizard, 2020).

Existem diversos aprendizados sobre a utilização do modelo remoto que podem melhorar a satisfação percebida dos colaboradores e resultados para a organização. A flexibilidade no local de trabalho, condições ambientais internas de escritórios domésticos e suporte organizacional para trabalhar em casa estão positivamente associados à produtividade e satisfação percebidas e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal para quem trabalha de forma remota, seja híbrida ou totalmente remota. Não são todos os trabalhos que podem ser realizados de forma remota e existem alguns que são mais propícios. A seguir, Henry, Le Roux e Parry (2021) apresentam fatores que influenciam na adoção das opções de políticas organizacionais para distribuição e virtualidade nas empresas e que podem ser avaliados:

1. A interdependência entre tarefas: refere-se ao grau em que as atividades de trabalho dependem de atividades realizadas por colegas de trabalho e uma maior interdependência implica em uma maior necessidade de comunicação e coordenação.
2. A natureza do trabalho: refere-se ao grau em que o tipo de trabalho realizado exige que o trabalhador ou a equipe sejam colocados juntos fisicamente, como o exercício de um dentista e seu paciente, em que o equipamento é uma pré-condição para sua capacidade de realizar atividades de trabalho e exige a presença física.
3. Ambiente tecnológico: descreve a infraestrutura de TIC que está disponível para apoiar a comunicação e coordenação do trabalho entre indivíduos e equipes.
4. Distância temporal: refere-se ao grau em que a coordenação de um indivíduo ou equipe depende da comunicação e coordenação síncronas e a distância temporal que ocorre quando a equipe está em diferentes fusos horários dificulta a execução.

A seguir será apresentado um resumo de benefícios e desafios de colaborar de forma híbrida.

2.3.1 Benefícios

As pessoas que foram trabalhar de casa em março de 2020 não são as mesmas que voltaram para o escritório em 2022. Os funcionários de hoje têm

grandes expectativas sobre o que querem fora do trabalho, e flexibilidade e bem-estar tornaram-se inegociáveis. Compreender e acompanhar as novas expectativas é fundamental para fazer o trabalho híbrido funcionar (Microsoft, 2022). No Quadro 3 – Benefícios do trabalho remoto para times virtuais, veja a lista dos principais benefícios encontrados para o trabalho remoto em times virtuais:

Quadro 3 – Benefícios do trabalho remoto para times virtuais

Benefícios	Principal beneficiado	Descrição	Fontes
Distribuição mundial de trabalho	Empresa e Colaborador	Acesso a especialistas e talentos internacionais, independentemente de sua localização física, permitindo que os funcionários expandam suas redes.	Morrison-Smith e Ruiz (2020); Waight et al. (2022)
Redução de Custos de viagem	Empresa	Custos reduzidos devido a menos viagens entre os locais	Morrison-Smith e Ruiz (2020)
Redução de Tempo de deslocamento e viagens	Colaborador	O trabalho remoto diminuiu seu deslocamento diário e reduziu o tempo despendido em viagens.	Chai, Park (2022); Waigh et al. (2022)
Flexibilidade	Colaborador	Maior flexibilidade no planejamento das horas de trabalho. A produtividade durante a pandemia foi positivamente associada à flexibilidade no horário de trabalho, horário de trabalho, responsabilidade pessoal e locais de trabalho.	Waigh et al (2022), Smite et al (2022), Yang; Kim; Hong (2021); Microsoft (2022)
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Colaborador	Apesar de também ser um desafio, os colaboradores agora têm mais tempo com a família e os animais de estimação e permitiu a avaliação de possíveis mudanças para melhorar a vida familiar a curto e longo prazo.	Waigh et al. (2022); Yang; Kim; Hong (2021); Microsoft (2022)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na pesquisa de Yang, Kim e Hong (2021) os escritórios corporativos foram significativamente preferidos para reuniões formais, reuniões de trabalho com vários colegas, socialização e atividades de trabalho que envolvem colaboração. Os resultados da pesquisa de Waight et al. (2022) complementam, a maioria dos participantes declarou que prefere um formato híbrido, descrevendo que adoram estar em casa próximo da família, mas sentem falta da conexão com os colegas de

trabalho. Para tornar esse modelo híbrido possível, é necessário entender mais sobre os desafios e como minimizá-los.

2.3.2 Desafios

Embora as TICs tenham promovido a conexão para trabalhadores do conhecimento remoto, não foi sem limitações (Yang; Kim; Hong, 2021). A distância geográfica é bem conhecida por representar desafios para equipes virtuais (Olson; Olson, 2000). Dada a aparente influência da distância na colaboração, seja ela percebida, temporal ou espacial, é importante entender melhor a relação entre esses tipos de distância e seus efeitos em processos que exigem colaboração (Morrison-Smith; Ruiz, 2020). No Quadro 4 – Desafios do trabalho remoto para times virtuais são apresentados os desafios debatidos e encontrados nos trabalhos selecionados para esta pesquisa:

Quadro 4 – Desafios do trabalho remoto para times virtuais

Desafios	Principal impactado	Descrição	Fontes
Utilização da tecnologia	Colaborador	A infraestrutura técnica varia entre as organizações – as equipes podem não ter os recursos para suportar ferramentas de comunicação, limitando seu acesso às melhores tecnologias de colaboração	Morrison-Smith e Ruiz (2020); Waight et al. (2022)
Redução da informalidade e comunicação não verbal	Colaborador	O trabalho remoto reduz a informalidade e a comunicação não verbal, limitando o compartilhamento de conhecimento tácito. Com o trabalho remoto, os colaboradores tiveram que aprender a trabalhar e se comunicar sem elementos não verbais. Em muitos casos, os indivíduos trabalhavam sem ligar suas câmeras de computador. Isso criou impedimentos de comunicação em um ambiente de trabalho que dependia tanto da comunicação não verbal antes da pandemia do COVID-19.	Waight et al. (2022); Wang et al. (2021); Iwashita (2021); Microsoft (2022)
Isolamento profissional	Colaborador	O isolamento profissional e social foi uma preocupação crítica na implementação do teletrabalho devido à redução das interações entre colegas de trabalho.	Yang, Kim e Hong (2021); Microsoft (2022)
Desigualdade no espaço de trabalho	Colaborador	As desigualdades de recursos (internet, ferramentas, local adequado, entre outros) e conhecimento da tecnologia impactaram a forma como os funcionários abordaram a	Waight et al. (2022); Lambert et al. (2020)

		conexão e o relacionamento virtuais.	
Custo de tecnologia	Empresa	As diferenças culturais entre os membros de times virtuais devido à sua dispersão geográfica, cultural e/ou linguística também podem exigir ferramentas virtuais mais avançadas e maiores custos de coordenação em comparação com o contato presencial.	Chai e Park (2022); Taras et al. (2019)
Gerenciamento o tempo	Colaborador	A separação entre trabalho e vida tornou-se tênue ao trabalhar em casa. Os membros de times virtuais geralmente assumem vários papéis e lutam com diferentes fusos horários e locais onde outros membros da equipe estão localizados. Os funcionários geralmente trabalham remotamente por mais horas com mais reuniões.	Hayes et al. (2021); Smite et al. (2022); Yang; Kim; Hong (2021)
Lacuna na construção de relacionamentos	Colaborador e Empresa	O trabalho virtual remoto dificultou as conversas informais e criou uma lacuna na construção de relacionamentos. A confiança entre os membros é mais difícil de ser estabelecida e o senso de motivação com a presença dos colegas também é prejudicado.	Waight et al. (2022); Olson e Olson (2000); Lukić e Vračar (2018)
Comunicação e compartilhamento do conhecimento	Colaborador e Empresa	Pesquisas relataram que os colaboradores têm dificuldade de trabalhar de casa em grandes projetos que exigem mais colaboração e comunicação do que pequenos projetos. Os canais de comunicação virtual às vezes dificultam a comunicação rápida e instantânea entre os trabalhadores e por consequência, o compartilhamento de conhecimento.	Bao et al. (2020); Hayes et al. (2021); Smite et al. (2022); Yang, Kim e Hong (2021); Waight et al. (2022); Wang et al., (2021); Iwashita (2021); Microsoft (2022)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

São muitos os desafios encontrados e para uma implementação mais saudável é necessária a adoção de estratégias para reduzir o impacto negativo dessa forma de trabalho. A seguir serão apresentados mais detalhes sobre os principais elementos encontrados na pesquisa relacionados à colaboração e ao trabalho híbrido, com os desafios e aprendizados desenvolvidos, principalmente, nos 2 anos após a pandemia do COVID-19.

2.4 Elementos relacionados à colaboração e ao trabalho híbrido

Todos os elementos apresentados neste capítulo, como já dito anteriormente, são o resultado da revisão sistemática de literatura, apresentados também na Figura 1 e serão detalhados a fim de mostrar como os autores estudados exploraram esses temas.

2.4.1 Produtividade

Uma pesquisa feita por professores e alunos de instituições da Noruega e Suíça, Smite *et al.* (2022), analisou os dados de pesquisas já publicadas e realizou entrevistas para sanar os pontos de incertezas, com foco em estudar as mudanças percebidas na produtividade em ambientes industriais. Os resultados mostram que o aumento da produtividade ao trabalhar em casa não aumentou significativamente. Para alguns melhorou e para outros piorou, na mesma proporção de opinião:

Há grupos igualmente grandes de entrevistados afetados negativamente (até 51%) que se queixam dos desafios relacionados ao trabalho em equipe e colaboração remotos, bem como problemas emocionais, distrações e ambiente e equipamentos de *home office* ruins (Smite *et al.*, 2022, pág 1, tradução própria).

Na pesquisa de Deutrom, Katos e Ali (2021) e Felstead e Reuschke (2020) chegaram na mesma conclusão: muitos relataram aumento da produtividade devido a horários flexíveis e redução do tempo de deslocamento, enquanto outros relataram diminuição da produtividade devido a fatores como motivação reduzida, piora da saúde mental e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os participantes desta última pesquisa relataram sentir-se mais distraídos enquanto trabalham em casa por vários motivos, como navegar na internet, crianças e/ou outras pessoas em casa e espaços de trabalho desconfortáveis, aprendizado também da pesquisa de Yang, Kim e Hong (2021) sobre ter um ambiente separado e adequado para trabalho dentro de casa. E os entrevistados de Felstead e Reuschke (2020) justificaram a baixa produtividade por conta da situação de creche/educação domiciliar, falta de motivação/foco, acesso limitado aos recursos do local de trabalho e interação limitada com outros colegas de trabalho, pontos que ocorriam principalmente durante o período em que o acesso ao escritório era, de fato, limitado por conta da situação de saúde pública.

Durante a pandemia todos os membros da família permaneceram juntos em ambientes de home office despreparados, levando a uma queda na produtividade, e

a capacidade de concentração pode ser um dos fatores mais importantes para a produtividade durante o trabalho em casa. Interrupções de familiares, problemas de conectividade, ferramentas inapropriadas, horários de trabalho diferentes, indisponibilidade dos recursos da empresa e uma maior dificuldade de comunicação com a equipe são fatores levantados como barreiras que diminuíram a produtividade em casa durante a pandemia. As razões do aumento da produtividade são semelhantes, onde os entrevistados relataram menos stress e melhor tempo de foco, menos interrupções, gerando mais tempo para completar o trabalho, reuniões mais eficientes, espaços de trabalho confortáveis e melhor equilíbrio de vida profissional e pessoal (Ford *et al.*, 2020; Smite *et al.*, 2022). Ou seja, a percepção de fato variou conforme a realidade de cada pessoa.

É necessário levar em consideração que o período da pandemia trouxe consigo muitos outros fatores que podem ter influenciado a produtividade dos trabalhadores (Yang; Kim; Hong, 2021). Antes do surto de COVID-19, os trabalhadores que podiam trabalhar em casa o faziam para evitar distrações no escritório, como reuniões desnecessárias e espaços de trabalho barulhentos, para então ir para um ambiente mais controlado, optando por fazer, e talvez trabalhar seletivamente em casa, com base em seu horário preferido e situação de moradia, trazendo mais autonomia e uma sensação de controle sobre seu tempo e ambientes.

A pesquisa de Morrison-Smith e Ruiz (2020) faz 4 recomendações para aprimorar o resultado de equipes virtuais: que as empresas auxiliem na criação de padrões de trabalho; criem instrumentos que facilitem a comunicação; forneçam mecanismos para a transparência do trabalho; e projetem tecnologia acessível a todos os membros.

As atividades de colaboração são melhores apoiadas em escritórios corporativos do que em escritórios domiciliares, o que implica que o futuro dos escritórios corporativos deve se concentrar num planejamento de espaço que incentive a colaboração e socialização (Yang; Kim; Hong, 2021). Uma análise cuidadosa dos fluxos de pessoas em espaços de escritório pode ajudar a redesená-los para incentivar reuniões casuais e compartilhamento de conhecimento (Lima, 2020). Em casa, ter uma sala separada para o trabalho foi positivamente relacionado à produtividade, um ambiente separado, e suportes organizacionais, como cadeiras e equipamentos ergonômicos, e gerenciamento de

saúde mental, enquanto dividir um local de trabalho com outras pessoas teve uma relação negativa com a produtividade (Yang; Kim; Hong, 2021).

2.4.2 Comunicação

Houve uma redução na qualidade da comunicação entre funcionários e gestão ao utilizar o trabalho remoto (Hayes *et al.*, 2021). Na pesquisa de Deutrom, Katos e Ali (2021) muitos participantes relataram que a maior mudança em seu trabalho foi migrar para plataformas virtuais para substituir as reuniões presenciais com colegas. Geralmente, os comentários sobre comunicação eram relativamente neutros, com muitos simplesmente afirmando que sua comunicação havia mudado, em vez de quaisquer consequências particulares disso.

Outras pesquisas trazem resultados diferentes e barreiras como perda da informalidade e a comunicação não verbal foram relatadas como prejudiciais à comunicação (Waight *et al.*, 2022). Os participantes da pesquisa de Waight *et al.* (2022), localizados no Brasil, descreveram que, antes da pandemia do COVID-19, a maior parte da comunicação e colaboração no trabalho ocorria informalmente e que a troca de informações e colaboração era emergente, contínua e fácil, e a colaboração ocorria naturalmente. Com a pandemia do COVID-19, os participantes descreveram que seu trabalho ocorria exclusivamente por meio de plataformas online, e questões simples que exigiam apenas um breve bate-papo com os colegas, do outro lado das mesas, de maneira descontraída, agora precisavam marcar uma conversa de forma mais formalizada para serem resolvidas. Sobre a comunicação não verbal, a perda de expressões faciais durante a comunicação criou casos de falta de comunicação e conflito, e os entrevistados sentiram que estavam recebendo uma peça do “quebra-cabeça” de cada vez em cada interação e a tecnologia era ineficaz em recriar a riqueza não-verbal que acontece na presença física, principalmente quando existia limite ao uso da tecnologia por parte dos colaboradores, como não possuir câmera no computador por exemplo ou internet instável.

Esse foi um problema relatado em pesquisas em diferentes lugares do mundo, por exemplo, na China, a produtividade dos trabalhadores remotos foi impactada negativamente pela comunicação ineficaz e que os funcionários experimentaram solidão porque a comunicação online era mais sobre trabalho do

que conexão e relacionamento (Wang *et al.*, 2021). No Japão, a paralinguagem e as expressões faciais são importantes para a comunicação, configuração e tempo de comunicação e foram prejudicadas com o trabalho remoto (Iwashita, 2021).

Com times remotos, uma organização precisa garantir o fluxo de informações e estimular a transparência social entre todas as unidades organizacionais e colaboradores; facilitando a coordenação e a colaboração das equipes, além disso, precisa manter o engajamento dos funcionários e sua capacidade de se comunicar, colaborar e funcionar adequadamente (Alsaedi *et al.*, 2021). Os colaboradores podem compartilhar facilmente recursos online e colaborar em documentos, planilhas e apresentações. A facilidade de comunicação e compartilhamento de forma síncrona e assíncrona pode levar a mais flexibilidade organizacional, estruturas de alocação de recursos baseadas em projetos que são flexíveis e reconfiguráveis com base nas necessidades atuais da organização, seus clientes e fornecedores (Lima, 2020). Uma boa comunicação e colaboração do time influencia no espírito de equipe e na felicidade dos indivíduos (Marinha *et al.*, 2021).

Um discurso feito de forma clara e objetiva e a comunicação informal e espontânea foram identificados como fundamentais para prevenir conflitos e melhorar a confiança nas equipes virtuais (Morrison-Smith; Ruiz, 2020). É importante também manter uma comunicação frequente entre os membros de uma equipe, com várias oportunidades de acompanhamento ao longo do dia, para manter a saúde e o bem-estar dos funcionários e aumentar o nível de confiança entre eles (Arora; Suri, 2020; Lukić; Vračar, 2018; Mize, 2016).

Por isso é importante aprimorar as tecnologias existentes (por exemplo, videoconferência) para que sejam projetadas para fornecer os benefícios das conversas face a face e para que as mesmas apoiem melhor as equipes virtuais, reduzindo a necessidade de realocações de membros de equipe e mitigando os problemas que surgem quando a realocação não é uma solução viável (Morrison-Smith; Ruiz, 2020). Isso é importante não apenas para a comunicação síncrona, mas também para as conversas assíncronas, pois essas são as mais propensas a mal-entendidos que podem ser mitigados com informações não verbais adicionais. A pesquisa destes últimos autores também recomenda que mecanismos de apoio à comunicação informal (por exemplo, encontros casuais) são igualmente necessários. Além disso, dadas as dificuldades vivenciadas pelas equipes virtuais onde os trabalhadores são obrigados a falar em um idioma que não é nativo deles, é

importante considerar meios para apoiar a comunicação síncrona através das barreiras linguísticas.

No estudo de Waight *et al.* (2022) percebeu-se que houve uma perda de rede de contato em número de pessoas, na qualidade da conectividade e relacionamento e a qualidade da criação e circulação do conhecimento nas organizações. O papel significativo da comunicação não verbal no relacionamento e na conexão se dissipou, e as tecnologias síncronas foram inadequadas para recriar a riqueza da comunicação não verbal e da interação próxima, por isso surge a oportunidade de envolver os funcionários em conversas sobre como se comunicar de maneira eficaz, devido aos limites do trabalho remoto.

Waight *et al.* (2022) sugerem:

1. formação sobre diferentes culturas e como aprimorar habilidades de comunicação, para também nutrir a criação de conhecimento e compartilhamento em ambientes de trabalho remoto;
2. que líderes corporativos utilizem abordagens para melhorar o diálogo ao realizar reuniões virtuais, dando aos trabalhadores remotos espaço para relacionamentos e conexões;
3. Criação de políticas que abordem e apoiem os ajustes financeiros que os trabalhadores remotos precisam, porque essas desigualdades estruturais têm implicações no relacionamento e na conexão.

A comunicação pode ser aprimorada por meio de: reuniões virtuais de equipe e reuniões presenciais ocasionais. Reuniões semanais e frequentes de equipe, nas quais os funcionários virtuais se encontram por meio de TIC modernas, é uma forma de manter uma comunicação constante (Lukić; Vračar, 2018; Mize, 2016). Todos os membros das equipes devem ser informados sobre notícias, projetos e até sobre a situação dos outros membros da equipe, além do incentivo para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis e amigáveis com seus colegas, tudo isso a fim de construir e nutrir a confiança entre eles (Lukić; Vračar, 2018).

2.4.3 Confiança

A análise dos resultados da pesquisa de Lukić e Vračar (2018) mostrou que a confiança e a comunicação foram indispensáveis para o sucesso em equipes de projetos virtuais. No entanto, em uma equipe remota, nem sempre é fácil estabelecer

confiança, pois seus membros não estão se comunicando diretamente, mas sim por meio de ferramentas online, o que o torna mais difícil – mas não impossível. As responsabilidades e deveres dos colaboradores das equipes de projetos virtuais são as mesmas das equipes tradicionais, cujos membros estão fisicamente no mesmo local; no entanto, o trabalho virtual muda a forma como os funcionários se envolvem e interagem uns com os outros e naturalmente há muitas preocupações em conseguir um trabalho em equipe eficaz entre funcionários geograficamente separados (Lukić; Vračar, 2018).

Na pesquisa de Waight et al. (2022), os participantes relataram que existia uma interação muito próxima com os colegas de trabalho, muitas conversas informais, almoços, cafés, *happy hours*, viagens de negócios e até em momentos pessoais. Esse nível de conectividade facilitou a comunicação e tornou a colaboração mais fluida. No entanto, o trabalho remoto dificultou as conversas informais e criou uma lacuna na construção de relacionamentos. Lukić e Vračar (2018) sistematizaram alguns trabalhos que enfatizam que a confiança é um fator crítico para o sucesso em equipes de projetos virtuais, e tem se posicionado como um importante tópico de pesquisa em gestão, especialmente em comunicação, liderança, negociação, teoria dos jogos e trabalho em equipe.

A literatura apresentada no trabalho de Lukić e Vračar (2018) sobre confiança em equipes tradicionais especificou que a confiança levou a positivas relações de trabalho, uma comunicação mais aberta, cooperação e maior qualidade na tomada de decisões, e consequentemente, a existência de confiança está associada a equipes de alto desempenho e é muito importante especialmente em equipes virtuais. Durante a pandemia, quando não podiam se conectar presencialmente, muitas empresas criaram oportunidades virtuais para a socialização dos funcionários, mas os participantes apontaram que essas iniciativas falharam na informalidade e espontaneidade das conexões (Waight et al., 2022).

A confiança na equipe virtual reflete o quanto os funcionários acreditam uns nos outros e há uma forte crença de que cada membro assumirá compromissos e agirá com boas intenções em nome de todo o grupo. Ao recrutar funcionários para a equipe virtual, um gerente de contratação deve considerar mais do que a capacidade e a vontade de uma pessoa de trabalhar remotamente. Precisam ser avaliadas as habilidades de uma pessoa para realizar quaisquer tarefas necessárias relacionadas ao trabalho, mas também precisam garantir que contratem pessoas

que demonstrem fortes princípios morais e que estejam dispostas a participar e contribuir para o sucesso da equipe tanto quanto possível (Lukić; Vračar, 2018). Bradley e Vozikis (2004) resumiram características que os membros da equipe virtual devem ter para aumentar a confiança:

- Capacidade de trabalhar com a tecnologia utilizada pela equipe;
- Elevado grau de competência da área funcional;
- Alta integridade;
- Alta propensão a confiar;
- Excelente capacidade de comunicação;
- Abertura à inovação e ideias sugeridas por outros;
- Sensibilidade cultural e social.

Na Figura 3 – Métodos e atividades propostos para construir e nutrir a confiança entre os funcionários em equipes de projetos virtuais está apresentado o resumo das atividades e métodos propostos por Lukić e Vračar (2018) para aumentar a confiança em equipes que trabalham de forma virtual:

Figura 3 – Métodos e atividades propostos para construir e nutrir a confiança entre os funcionários em equipes de projetos virtuais



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base em Lukić e Vračar (2018).

Os autores (Lukić; Vračar, 2018) concluem que mesmo que trabalhar em equipes de projetos virtuais possa acarretar problemas e falhas significativas se organizado de forma errada, é importante perceber quantas vantagens a disseminação do trabalho virtual tem a oferecer, principalmente em termos de

redução de custos, inovação e expansão dos negócios. Portanto, com organização e gestão eficientes, qualquer negócio com recursos adequados pode abraçar novas tendências e se beneficiar de tais práticas.

2.4.4 Flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal

Durante a pandemia, as experiências que geraram estresse e dificuldades em conciliar trabalho e família, foram relacionadas à necessidade de situações que antes não eram comum e que foi imposta sem possibilidade de preparação, por exemplo pais que trabalharam e precisaram providenciar cuidados alternativos para crianças e realizaram a educação em casa (Deutrom; Katos; Ali, 2021; Felstead; Reuschke, 2020; Hayes *et al.*, 2021). Por conta disso, 28,6% dos entrevistados da pesquisa de Felstead e Reuschke (2020) relataram menor produtividade devido à educação das crianças que passou a ser realizada em casa.

As situações descritas acima foram realizadas durante a pandemia, entretanto, a maioria das pesquisas relata que, antes do surto do COVID-19, o trabalho remoto proporciona flexibilidade com a redução do tempo de deslocamento, na possibilidade de escolha do melhor período para se concentrar no trabalho, associando então, de forma positiva à satisfação com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Smite *et al.*, 2022; Waight *et al.*, 2022; Yang; Kim; Hong, 2021). O trabalho de casa era uma possibilidade para quando os funcionários precisavam evitar distrações no escritório, evitar reuniões desnecessárias e controlar seus ambientes domésticos, ou seja, escolhendo o momento ideal para fazer o trabalho remoto e permitindo autonomia para o colaborador, fornecendo uma flexibilidade no trabalho (Yang; Kim; Hong, 2021).

Outro aprendizado é em relação ao bem-estar psicológico, onde entendeu-se que ele tem um forte impacto no resultado do trabalho, pois um bom bem-estar psicológico pode promover o comprometimento, produtividade, melhor desempenho, aumenta a possibilidade de o colaborador ficar mais satisfeito com o trabalho e além de reduzir o esgotamento (Chai; Park, 2022). Gamero *et al.* (2021) entenderam em seu estudo que a inteligência emocional estava significativamente relacionada ao bem-estar dos membros da equipe, e que à medida que os membros da equipe se comunicam por meio de ferramentas de TIC, eles tendem a se comportar de maneira mais impessoal, hostil e menos empática com os membros de sua equipe, o que

impacta seu bem-estar. Na Índia, o trabalho remoto fez com que os funcionários sentissem estresse, ansiedade, solidão e depressão devido à falta de interação presencial e conexão social com os colegas, uma característica essencial da cultura de trabalho coletivista indiana e de alto contexto (Arora; Suri, 2020). Por esses motivos é importante que a empresa se preocupe com o bem estar emocional de seus colaboradores e proporcione ferramentas para minimizar os impactos negativos.

Em condições de trabalho remoto o impacto da percepção da carga de trabalho no estresse dos colaboradores foi positivo e significativo. As organizações devem estar voltadas para o equilíbrio entre demandas e recursos, pois, se não equilibradas, podem dar origem a um processo de deterioração da saúde que pode levar, segundo os estudos, ao esgotamento, exaustão ou desconforto em geral (Ingusci *et al.*, 2021). O Spotify, que utiliza da cultura "Work from anywhere", implementou em 2018 um programa de saúde mental para apoiar o bem-estar físico e mental dos funcionários e criar um ambiente seguro e livre de estigma, onde tenha aceitação, apoio e conhecimento sobre saúde mental e questões relacionadas ao tema. A equipe declara que se esforça para criar uma cultura que incentive o autocuidado e o cuidado com o próximo e que com isso está incentivando todos os funcionários a darem o melhor de si, o tempo todo (Caldas, 2020).

2.4.5 Uso da tecnologia

Projetar empregos flexíveis que permitam que os funcionários façam mudanças nas tarefas, no ambiente e nas funções de trabalho, sejam proativos e autônomos para permitir uma melhor adaptação individual-ambiental é uma forma de adaptar o cenário atual aos novos desafios que o mercado demanda (Ingusci *et al.*, 2021). A tecnologia pode ser um instrumento tanto positivo, a fim de melhorar a execução e gerenciamento dos processos de trabalho tornando-o mais eficiente, quanto um desafio, porque quando exige muito pode causar estresse nos colaboradores (Sandoval-Reyes; Acosta-Prado; Sanchís-Pedregosa, 2019; Ingusci *et al.*, 2021). Graças às tecnologias, as pessoas no trabalho podem facilmente ter acesso às informações e podem se conectar com colegas, amigos e familiares a qualquer momento (Ingusci *et al.*, 2021).

Funcionários brasileiros favorecem a interação presencial e nem sempre se adaptam e usam tecnologias de compartilhamento de conhecimento rapidamente (Waight *et al.*, 2022), podendo ser um desafio essa adaptação ao uso da tecnologia. As pessoas podem se sentir inseguras, incapazes e estressadas ao lidar com todas as habilidades e conhecimentos relacionados às novas atualizações da tecnologia da informação. Nessa perspectiva, vale considerar o risco de sobrecarga tecnológica, que diz respeito ao maior e pesado excesso de trabalho, causado pelo uso da tecnologia (Ingusci *et al.*, 2021).

O uso da tecnologia para comunicação entre pessoas localizadas em diferentes lugares facilita o compartilhamento de informações. Para os que trabalham em fusos que contenham sobreposição de horário de trabalho, as ferramentas de conferência são muito úteis, porque vários colaboradores conseguem buscar a solução de um problema ao mesmo tempo e não precisam estar no mesmo lugar. Em algumas partes do mundo, os membros podem estar em diferentes cidades, mas têm mais oportunidades de realizar reuniões presenciais e discussões em pontos críticos da colaboração. Ainda assim, existem desafios temporais e culturais, quando pessoas de diferentes continentes trabalham juntos, e esses desafios parecem ser mais difíceis de resolver de forma remota (Cummings; Espinosa; Pickering, 2009).

Pode haver diferenças culturais em como os membros do projeto em diferentes países usam seu tempo, bem como a tecnologia que podem usar em seu país. É necessário identificar outros tipos de estratégias de colaboração para esses casos. Quando possível, os gerentes podem procurar oportunidades para os membros trabalharem juntos longitudinalmente (em vez de latitudinalmente), como designar membros que trabalhem juntos Norte-Sul, para que tenham mais horários de trabalho sobrepostos. Quando mudar a configuração geográfica do projeto é menos viável, os gerentes podem se esforçar para alocar tarefas com maiores dependências para membros que têm mais sobreposição de tempo de trabalho. Buscar o aprimoramento de ferramentas como aplicativos de colaboração que podem ajudar os projetos a coordenar seu trabalho sem depender tanto da comunicação direta em tempo real (Cummings; Espinosa; Pickering, 2009).

Profissionais da área de Gestão de Pessoas precisam apoiar os líderes para determinar o tamanho ideal da equipe, a estrutura de comunicação e a seleção de ferramentas de TIC (Chai; Park, 2022). Uma maneira de lidar com esses desafios

pode ser projetar empregos para permitir uma melhor adaptação do indivíduo no ambiente (Ingusci *et al.*, 2021). Esses comportamentos que permitem a autonomia dos funcionários, os ajudam a moldar seu trabalho e facilitam a adaptação entre seus interesses e habilidades individuais e as demandas do trabalho, são definidos como “comportamentos de Job Crafting”, ou mais simplesmente, *job crafting*. Na pesquisa de Ingusci *et al.* (2021), em torno de 17% da percepção do estresse foi reduzida adotando estratégias de *Job Crafting*.

Vários estudos também descobriram que a diversidade cultural em times pode levar a perdas de processo e diminuir a integração social e a satisfação com os membros da equipe (Chai; Park, 2022; Stahl *et al.*, 2010; Taras *et al.* 2019). Portanto, os sistemas de suporte organizacional devem ser projetados para manter os processos de trabalho, melhorar a integração social dos funcionários nos times e formar melhores relacionamentos com seus colegas. Os sistemas de apoio também precisam mostrar o quanto a organização valoriza os times virtuais e seus membros e garantir que eles experimentem maior segurança e saúde ocupacional e psicológica. Ferramentas avançadas de TIC e formações e treinamentos devem ser fornecidos para ajudar os funcionários a lidar com tarefas mais complexas, reduzindo o estresse, o que influencia positivamente o bem-estar psicológico, e é importante que o time de Gestão de Pessoas acompanhe a eficácia dessas ações, projetando e oferecendo diversas intervenções para melhorar as conexões sociais entre os membros (Waight *et al.*, 2022).

2.4.6 Desigualdade de recursos

Pontos desafiadores adicionais foram mencionados em alguns trabalhos. A desigualdade de recursos domésticos entre os colaboradores ficou mais visível durante o trabalho remoto: acesso à internet adequada, espaço de trabalho, quantidade de pessoas que dividem a casa, ficaram evidentes e tiveram consequências motivacionais (Waight *et al.*, 2022). Na pesquisa de Yang, Kim e Hong (2021) 70,22% dos trabalhadores tinham um espaço separado especificamente para trabalhar em casa, cerca de 43% dos trabalhadores compartilham sua área de trabalho em casa com outras pessoas e mais de um quarto dos entrevistados (26,85%) vivia com filhos, ou seja, pessoas com diferentes condições e recursos disponíveis.

A desigualdade varia entre a região em que o colaborador vive também: Lambert *et al.* (2020) mostraram que na França as condições de trabalho remoto variavam de acordo com o local de residência e status social da família, já na Índia, os funcionários enfrentam desafios ao trabalhar remotamente por causa de serviços de internet desiguais em todo o país, quedas de energia frequentes, vários usuários por domicílio se conectando simultaneamente, entre outros. Em Hong Kong, a densidade de pessoas nas casas, lares multigeracionais e demandas familiares crescentes devido a políticas rígidas de bloqueio e fechamento de longo prazo de escolas dificultavam o trabalho remoto (Waight *et al.*, 2022).

Antes de fazer mudanças significativas, as organizações devem considerar o impacto de mudanças permanentes ou não voluntárias nos funcionários com responsabilidades familiares, funcionários assalariados que trabalham longas horas e outros fatores situacionais que podem tornar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal precário para seus funcionários e aumentar estresse percebido e burnout relacionado ao trabalho (Hayes *et al.*, 2021). Enquanto alguns membros de times virtuais podem se sentir isolados e solitários devido a uma forma mais impessoal e menos empática de se comunicar e interagir com outros membros da equipe, outros podem focar nas vantagens deste modelo: maiores níveis de autonomia, flexibilidade e independência (Chai; Park, 2022). Portanto, ao considerar o relacionamento e a conexão no contexto do trabalho remoto, o conhecimento do espaço de trabalho, seus recursos relacionados e custos de ajuste, é essencial (Waight *et al.*, 2022).

2.4.7 Liderança

Os líderes devem dar aos funcionários o espaço para determinar quais iniciativas podem ser melhores para se relacionar e conectar antes de implementar novas tecnologias (Waight *et al.*, 2022). Algumas das sugestões propostas na pesquisa de Lukić e Vračar (2018) incluem: a adoção de uma abordagem especial no processo de recrutamento e seleção, contratação de um líder de equipe eficaz, estabelecimento de controles comportamentais, implementação de sistemas de avaliação de desempenho e recompensas, conscientização sobre a confiança, manutenção de cultura e clima organizacional positivo, bem como comunicação regular e confiável (reuniões virtuais de equipe, reuniões presenciais ocasionais) e organização de atividades de construção de time.

Os líderes podem dar aos funcionários mais autonomia, controle, flexibilidade e acesso a recursos e canais de comunicação, além de prestar atenção especial à carga de trabalho dos funcionários, funções e estresse e desafios relacionados ao trabalho para que os funcionários possam manter um bom estado físico e psicológico enquanto trabalham remotamente, para promover o bem-estar psicológico dos funcionários, ajudando-os a experimentar sentimentos positivos sobre o trabalho e sobre si mesmos (Chai; Park, 2022; Delany, 2021). Para apoiar esses importantes papéis dos líderes, as organizações precisam fornecer guias e ferramentas para ajudar a coordenar as diferentes necessidades e demandas dos funcionários que trabalham remotamente em times virtuais, e nessas formações é necessário incluir como esclarecer funções, capacitar membros e fornecer feedback em um contexto virtual (Chai; Park, 2022).

Bogusky-Harper (2020) sugere que os líderes durante a pandemia precisam se comunicar com honestidade e transparência, mantendo a calma e liderando pelo exemplo, ajudando os funcionários a se manterem seguros e saudáveis; acompanhar as atividades e cuidar para ser claro e direto.

Os líderes de times virtuais podem organizar encontros presenciais para que todos os funcionários venham ao escritório algumas vezes por ano para construir relacionamentos mais fortes com seus colegas remotos. Além disso, na fase de iniciação de um novo projeto, os membros da equipe geralmente preferem ter reuniões presenciais, onde podem interagir e se conectar com mais facilidade, o que também é muito benéfico para a própria empresa, pois sua equipe pode encontrar soluções e explorar ideias que talvez não sejam consideradas ao planejar remotamente (Lukić; Vračar, 2018).

Em termos de formação de equipes, as reuniões presenciais podem fortalecer os relacionamentos da equipe, pois esses encontros os ajudam a aprender mais uns sobre os outros e a fazer coisas que não poderiam fazer juntos virtualmente (praticar esportes, comer, sair). Essas atividades ajudam a construir uma comunidade remota mais forte, pois incentivam a conversa e a colaboração. Por fim, as reuniões presenciais ajudam a entender a importância do espírito de equipe, pois cada membro da equipe tem a oportunidade de entender o papel e a contribuição de cada indivíduo em uma equipe em um nível mais profundo (Lukić; Vračar, 2018).

Ao incentivar os membros de times virtuais a se envolverem ativamente em diversas vias de comunicação e interação, as organizações e os líderes de equipe

podem ter mais oportunidades de obter insights para ajudar os funcionários a melhorar seu bem-estar psicológico. Quando os times têm membros da equipe com maior bem-estar psicológico, é provável que tenham maior desempenho, sejam mais criativos e mais eficazes no trabalho, mais satisfeitos com seu trabalho, mais comprometidos com suas organizações e mais confiantes (Chai; Park, 2022).

Para um bom desenvolvimento de times virtuais é necessário que se entenda os antecedentes individuais (características das pessoas, experiências prévias, skills para lidar com desafios e tecnologia, conhecimento para lidar com diferentes culturas), de time (confiança entre os colaboradores do time, liderança, competências para resolução de conflitos, comunicação e complexidade das atividades) e do contexto em que o time se situa (diferenças culturais, distância, estrutura de comunicação, ferramentas, proporção de distância de localização) (Chai; Park, 2022). É importante conhecer o contexto em que a empresa e o funcionário estão inseridos porque relacionar e conectar são comportamentos emergentes que dependem do conhecimento cultural (Waight *et al.*, 2022).

2.4.8 Cultura e ações das empresas para engajamento dos funcionários

A empresa Microsoft como líder no suporte de times virtuais, compartilhou seus aprendizados também em relação ao trabalho remoto: adotaram por um tempo a política de trabalho 100% remota e posteriormente alteraram para o modelo híbrido de trabalho (Chai; Park, 2022; Microsoft, 2022). A empresa relatou como o trabalho remoto em times virtuais impactou os padrões de trabalho, colaboração, reuniões, produtividade e bem-estar dos funcionários. Eles observaram que, embora o trabalho remoto ofereça condições de trabalho mais flexíveis, benefícios de qualidade de vida e conexões ampliadas com grupos que não conseguem ter contato presencial, eles relataram vários desafios que podem afetar o bem-estar psicológico dos funcionários. Perceberam que (Microsoft, 2022):

- era necessário jornadas mais longas e com mais reuniões, porque a colaboração estava mais difícil e deixava a sensação de estarem sempre trabalhando;
- os funcionários tinham medo de não estarem sendo reconhecidos;
- dificuldade de desenvolver trabalhos que exigiam criatividade e tomadas de decisão;

- falta de interações informais e espontâneas;

A Microsoft então criou um guia para que os líderes estivessem alinhados com as estratégias de adoção do trabalho híbrido. Este modelo requer uma abordagem deliberada e ponderada. Os líderes precisam de uma estratégia que ative toda a organização e apresente um plano para adotar novas normas culturais com tecnologias projetadas para o mundo híbrido – aquelas que unem o digital e o físico, garantindo que todos os funcionários possam se envolver e contribuir, independentemente de onde, quando ou como eles estão trabalhando. Considerando isso, criaram o guia dividido em três pilares: cultura, espaço e tecnologia. Abaixo, na Figura 43 – Pilares do guia para líderes empresariais para adoção do trabalho híbrido pela Microsoft, um resumo dos pilares:

Figura 4 – Pilares do guia para líderes empresariais para adoção do trabalho híbrido pela Microsoft

Cultura	Espaço	Tecnologia
<ul style="list-style-type: none"> • Priorize a cultura para possibilitar o trabalho híbrido. • Capacite os gerentes para liderar a mudança. • Reconstruir o capital social no trabalho híbrido. • Ajude as pessoas a aprender e causar impacto no fluxo de trabalho. • Foco na cultura para atrair e reter talentos. • Combate a exaustão digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar os espaços para as pessoas que não estão fisicamente presentes • Transforme seus espaços físicos com serviços inteligentes baseados em nuvem. • Prepare-se para o metaverso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mova tudo para a nuvem — o mais rápido possível. • Digitalize todos os processos de negócios — das operações às vendas. • Exija segurança nas ferramentas.

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base em Microsoft (2022).

O Spotify, de forma semelhante, adotou o programa “Work From Anywhere”, pois acredita que alguns trabalham melhor no escritório, outros são mais produtivos em casa e muitos são mais eficazes quando têm a possibilidade de ambas opções. Acreditam que os funcionários são mais felizes e produtivos quando têm a liberdade de escolher onde trabalhar, pois ajuda a encontrar melhores maneiras de se comunicar e colaborar uns com os outros, independentemente da cidade ou país em que vivem. Isso também ajuda a empresa a se tornar um local de trabalho mais diversificado, que pode se adaptar aos colaboradores à medida que suas vidas e ambições mudam. E talvez o melhor de tudo, ele suporta um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O modelo *Work from Anywhere* foi desenvolvido para aumentar a flexibilidade dos funcionários do Spotify para que a empresa pudesse (a) reter os atuais funcionários talentosos que queriam se mudar, (b) atrair novos

funcionários e potenciais, ampliando o pool de talentos e (c) explorar melhores maneiras de trabalhar para manter uma cultura no local de trabalho e um sentimento de pertencimento sem a presença física dos membros da equipe virtual (Bell, 2021; Chai; Park, 2022; Spotify, 2022).

Spotify e Microsoft consideraram o trabalho remoto como uma opção permanente e entenderam os benefícios e desafios do mesmo em times virtuais no nível individual, equipe e organização. Estabeleceram uma nova cultura organizacional com o trabalho híbrido, adotaram, mesmo que diferentes e de acordo com o que enxergaram de necessidade para a sua realidade, formas de apoiar seus funcionários que trabalham remotamente, enfatizando a flexibilidade e segurança, e dando apoio para o bem-estar dos colaboradores. Em ambos os casos os papéis dos líderes tornaram-se críticos para a satisfação, retenção e desempenho dos funcionários (Chai; Park, 2022).

O artigo de Pavez e Neves (2021) trazem um exemplo de aplicação de como melhorar o desenvolvimento de um time virtual - propondo um workshop para melhorar o relacionamento entre os membros do time para a formação de uma equipe unida por um mesmo propósito. Construíram uma estrutura para o desenvolvimento de equipes virtuais com base em um processo de três etapas usando a metáfora do crescimento orgânico: (1) semear, (2) nutrir e (3) florescer. Com base nisso, criaram as questões geradoras, ou seja, perguntas que (1) abrem novas possibilidades de ação – abertura, (2) capturam a atenção do ouvinte – ancoragem e (3) exploram novos significados e suposições sobre a realidade (neste caso, trabalho em equipe). O líder deve criar condições que possibilitem perguntas geradoras para nutrir novas narrativas sobre o que significa ser uma equipe eficaz em um ambiente virtual, no Quadro 5 são apresentadas 5 perguntas que eram realizadas pelo líder, para olhar mais de perto para descobrir e criar formas eficazes de funcionamento considerando as oportunidades e restrições de um ambiente virtual (como as diferenças de distância, tempo e espaço). O Quadro 5 – Estrutura Workshop traz a estrutura do workshop:

Quadro 5 – Estrutura Workshop

	Passo 1: Semear	Passo 2: Nutrir	Passo 3: Florescer
--	------------------------	------------------------	---------------------------

Comportamento da liderança	Semear questões que permitam a criação de um novo ambiente simbólico	Nutrir novas narrativas sobre o que significa ser um time efetivo em um ambiente virtual	Acessar a qualidade de relacionamento entre times e performance para acompanhar as soluções implementadas para suprir as barreiras do time - e dar feedbacks e melhorar o processo ao longo do caminho
Componentes das questões geradoras	Abertura	Ancoragem	Aprofundamento
Questões que...	abre o time para...	direciona atenções para...	explorem novas teorias sobre...
Por que o time existe?	descobrir ou conectar ao propósito compartilhado do time	uma responsabilidade compartilhada pelo time e como ela poderia ser realizada em um ambiente virtual	o futuro para o time trabalhando de forma virtual
O que queremos atingir juntos?	Criar um senso de responsabilidade compartilhada em um ambiente virtual	compartilhar objetivos que são observáveis, mensuráveis e rastreáveis considerando as limitações e oportunidades de um ambiente virtual	Os níveis de responsabilidade compartilhada para atingir as metas do time
Quais são nossas práticas comuns?	Identificar práticas efetivas e padrões de performance em um trabalho remoto	rotinas diárias que ajudam a aumentar comportamentos produtivos em um ambiente virtual	Ter o senso de responsabilidade individual para o ritmo de trabalho virtual
Como lidar com mudanças e desafios	Discussões sobre assuntos desconfortáveis que estejam atrapalhando o trabalho do time	Ter a ciência para escolher o melhor caminho para as mudanças necessárias	a importância de declarar, antecipar e criar mudanças para novos momentos

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base em Pavez e Neves (2021).

A equipe realizou quatro atividades de *construção de time* com o objetivo de trabalhar uma questão por mês. Em uma reunião inicial (de uma hora), a equipe discutiu “por que” existe e criou uma linha de base para medir o sucesso. A equipe então implementou quatro workshops de formação (de duas horas cada) para discutir cada uma das quatro perguntas restantes e aprender sobre práticas relacionadas que poderiam ser implementadas regularmente. Cada oficina foi seguida por um círculo de aprendizagem (de uma hora cada) para “ancorar e

aprofundar” as mudanças cognitivas e comportamentais. O processo foi concluído com uma sessão na qual a equipe avaliou todo o processo, seu desempenho e os resultados do aprendizado. Além disso, o líder recebeu uma mentoria individual para aprender a reforçar novas práticas, adquirir habilidades para gerenciar reuniões como espaços de desenvolvimento. Por fim, adicionaram indicadores para avaliar o crescimento e medir tanto a qualidade das relações da equipe (ou seja, o solo) quanto o desempenho (ou seja, o produto) para rastrear o florescimento da equipe dentro e fora dos limites do grupo. Após cinco meses, a equipe melhorou de uma média de 3,5 (zona de alerta) para uma média de 4,4 (zona de sucesso) em uma escala de 1 a 5. Aprenderam principalmente que diálogos e questionamentos podem ajudar a moldar novas e melhores realidades (Pavez; Neves, 2021).

Os funcionários que trabalham remotamente em times virtuais podem enfrentar muito mais desafios porque têm inúmeras restrições e características físicas como aspectos geográficos, linguísticos, organizacionais, temporais, culturais e tecnológicos. Por isso, as organizações precisam fornecer suporte para funcionários e equipes em ambientes virtuais. Precisam estabelecer um clima e uma cultura positivos e seguros, procedimentos e políticas apropriados e sistemas de gerenciamento de desempenho para apoiar os funcionários nesses processos que exigem colaboração entre times (Chai; Park, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Características do estudo

A abordagem utilizada será qualitativa. A pesquisa qualitativa, traz insumos relevantes e *insights* para o desenvolvimento da solução, a fim de contribuir com o objetivo básico da pesquisa de explorar e compreender melhor o contexto e detalhes do tópico levantado, sendo aberta e semi-estruturada através de uma Survey e um Grupo focal. Para a análise desses resultados, utilizando o método do estatística descritiva simples, foram utilizadas as ferramentas: Google forms para a coleta de dados; o Excel, para a extração dos dados e análise das respostas qualitativas; o Microsoft Power Bi para o desenvolvimento dos gráficos e comparações entre as variáveis; e o PowerPoint para fazer ajustes de design. .

Exploratório a fim de ao explorar o assunto para familiarizar o leitor em relação ao assunto estudado, seus conceitos e principais abordagens. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão e é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar elementos relevantes de ação ou obter dados adicionais sobre o assunto (Vieira, 2002), como é o caso do presente estudo.

O estudo também é considerado descritivo, pois descreve a realidade atual e define o que é o assunto abordado. A pesquisa descritiva tem por objetivo conhecer e interpretar a realidade sem interferência, ou seja, descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados, como: entrevistas pessoais, questionários e observação (Vieira, 2002). Além disso, a pesquisa também é considerada prescritiva pois consiste em disponibilizar todas as informações sobre o tema apresentado, descrevendo seus pontos de conflito e relatando de forma clara para, por fim, analisar todas as possibilidades viáveis de solução (Pedroso; Silva; Santos, 2017).

3.2 Método de pesquisa

O método utilizado será o estudo de caso, numa indústria do ramo da refrigeração, multinacional. Com este procedimento se supõe que se pode adquirir

conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa através de um único caso, um método que tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais (Ventura, 2007). O estudo de caso é uma modalidade que consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de maneira que permita um entendimento amplo e detalhado, visando explorar situações da vida real e descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação, e tendo como objetivo maior a contribuição para a teoria estudada, seja no sentido da proposição de uma nova teoria, extensão da teoria vigente ou de seu refinamento (Gil, 1996; Miguel, 2007).

Segundo Miguel (2007), para que um estudo de caso bem definido são recomendadas algumas fases que foram seguidas neste trabalho:

1. Construção de um referencial teórico que identifique as lacunas da pesquisa e aponte a questão que a pesquisa pretende endereçar;
2. Definição do tipo de caso, e este definido como Exploratório, pois é uma teoria emergente com situações muito recentes a serem exploradas e que a autora do trabalho tem familiaridade;
3. Considerar fatores importantes na operacionalização do estudo de caso: utilização de diversas fontes de evidência - neste caso através de uma profunda análise sistemática de literatura, um Survey com os sujeitos da pesquisa e um grupo focal para clarear os pontos de dúvida do Survey. A realização de cada uma delas de forma individual e nesta sequência para que uma seja insumo para a próxima etapa: a literatura vai trazer as lacunas e categorias a serem estudadas, o Survey utiliza essas categorias e traz dados mais quantitativos e um contexto mais profundo do caso específico estudado e o Grupo focal fechará os pontos mais críticos e de dúvida.
4. A análise dos dados deve ser robusta o suficiente para possibilitar uma ligação eficaz com a teoria apresentada, levando a sólidas conclusões.

O setor escolhido é o de marketing, setor em que a autora trabalha e pode contribuir com mais profundidade. Será estudada a organização como um todo e então entendendo a realidade desta área com profundidade, coletando dados através de um Survey e então discutindo em um Grupo Focal os pontos mais relevantes a fim de tirar dali conclusões em relação ao objetivo da pesquisa.

3.3 Contexto da pesquisa

Com mais de 10 mil colaboradores distribuídos em 9 países e mais de 50 anos de história, a empresa onde será feito o estudo fabrica e comercializa produtos e componentes para aplicações comerciais e residenciais. É focada em entregar um portfólio completo e inovador com altos padrões de qualidade, confiabilidade, competitividade e eficiência energética. Alguns dados sobre a empresa:

- Comercializa produtos em mais de 90 países;
- Presença física em 9 países ao redor do mundo, sendo 12 plantas produtivas e 4 escritórios comerciais;
- 7 centros dedicados à Pesquisa e Desenvolvimento.

Na Figura 5 – Estrutura de produção e venda da empresa em questão, visualiza-se a distribuição dessa estrutura pelo mundo:

Figura 5 – Estrutura de produção e venda da empresa em questão



Fonte: Website da empresa (2022).

Em relação à inovação de produtos, uma das iniciativas que se destaca é a constante interação das equipes de Marketing, Vendas, Suporte Técnico, Compras, entre outras, que periodicamente promovem discussões estratégicas sobre tendências e oportunidades do mercado, pois acreditam que a inovação precisa ser capaz de responder às demandas dos clientes e da sociedade, buscando, muitas vezes, antecipar tendências e respostas às necessidades que irão surgir. Além

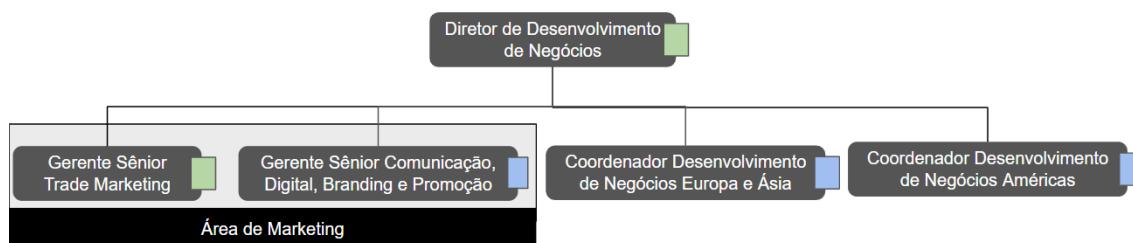
disso, os processos de co-desenvolvimento, realizados em parceria com os clientes, são imprescindíveis para a busca por inovação e também um diferencial da companhia. Nas operações, iniciativas como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) se destacam por estimular colaboradores a identificarem e pensarem em melhorias e soluções para desafios de suas áreas e atividades. Em 2021, a companhia contabilizou mais de 400 grupos inscritos, que implementaram em torno de 12 mil projetos de melhorias.

Todas essas ações contam ainda com o suporte da equipe de Gestão de Pessoas, que também desempenha um papel importante na viabilização da inovação por meio de formações e ferramentas. A empresa disponibiliza uma plataforma online em que gestores podem criar e customizar caminhos de desenvolvimento para sua área, além de um programa dedicado à liderança com foco no entendimento e disseminação da cultura da empresa.

Durante a pandemia, a empresa adotou o modelo de trabalho híbrido para toda a sua equipe administrativa. No período mais crítico, a orientação era trabalhar 100% de forma remota a fim de dar mais segurança e reduzir os riscos dos trabalhadores que precisavam ir de forma presencial - seja a área de produção, sejam as áreas de laboratório que precisavam de equipamentos para realizar suas atividades. Após o início da redução de casos, avanço da vacinação e liberação por parte do governo, de forma gradual, ao retorno das atividades presenciais, a empresa começou a liberar revezamento entre os times e hoje adotou o modelo híbrido de trabalho para os trabalhadores administrativos em que as atividades permitem que isso ocorra.

A área específica onde será aprofundado o tema da pesquisa é a área de Marketing. Para entender a estrutura de Marketing apresenta-se na Figura 6 - Estrutura Organizacional do Time de Desenvolvimento de Negócios:

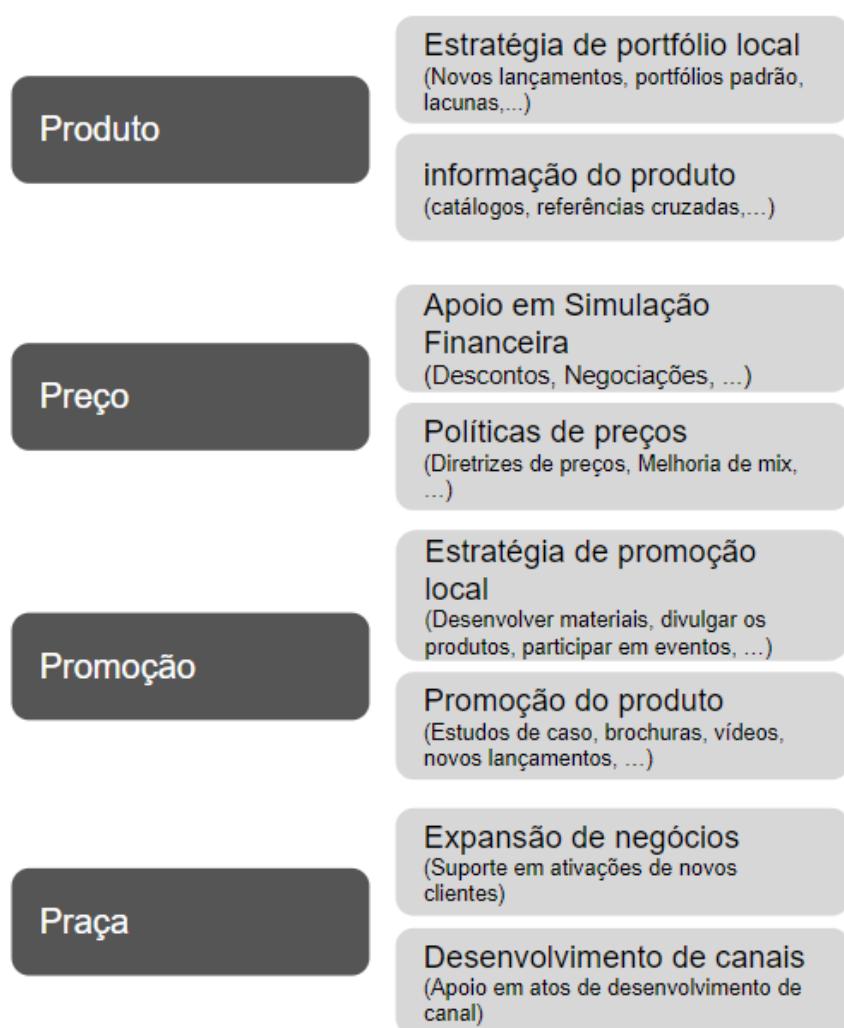
Figura 6 – Estrutura Organizacional do time de desenvolvimento de negócios



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A área de Desenvolvimento de Negócios possui mais áreas envolvidas, como visto da Figura 6, mas esse trabalho será focado nas atividades relacionadas a Marketing, composto por Trade Marketing e Comunicação, Digital, Branding e Promoção. A área é responsável por planejar e executar os 4Ps (Produto, Preço, Promoção e Praça) de Marketing como apresentado na Figura 7 – Principais responsabilidades da área de marketing:

Figura 7 – Principais responsabilidades da área de marketing

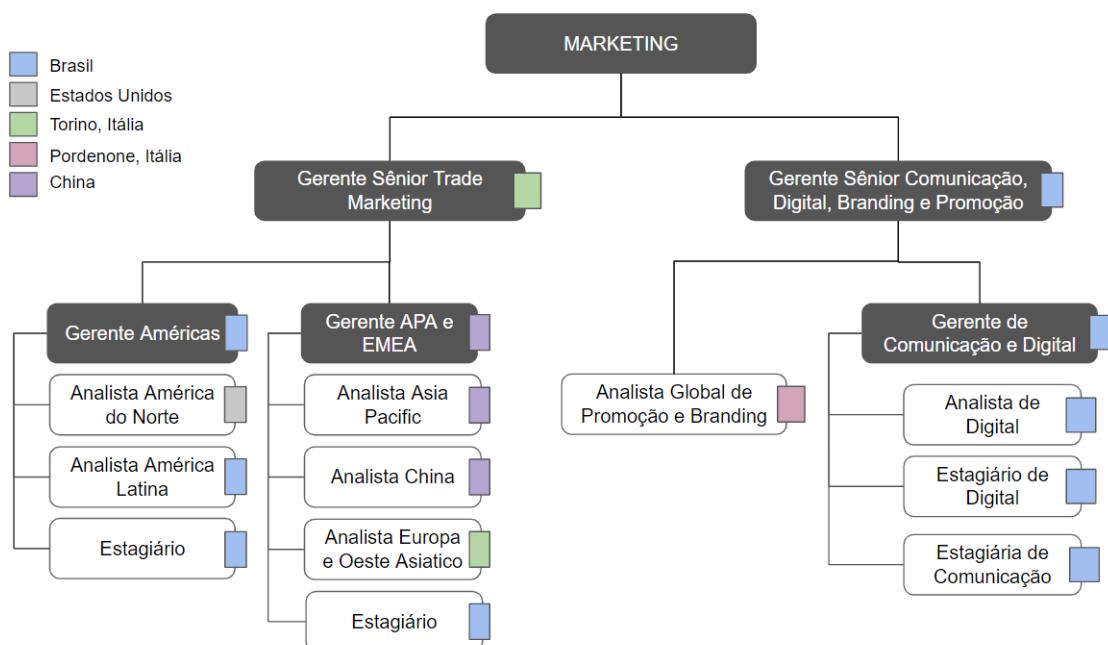


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A área de Trade Marketing possui equipes focadas nas regiões e a área de Comunicação, Digital, Branding e Promoção tem uma estrutura corporativa global que suporta os times regionais na parte de promoção externa das estratégias, sejam

através de canais de Digital, seja através de artigos e matérias para divulgar na mídia ou na parte diretamente de Promoção e Branding que dá direcionais globais ao times de Trade Marketing regionais a fim de padronizar as atividades e otimizar os recursos. Para justificar a escolha dos sujeitos da pesquisa e entender melhor como essa estrutura funciona é necessário entender a estrutura organizacional da área com mais detalhes, apresentados na Figura 8 – Estrutura organizacional de marketing:

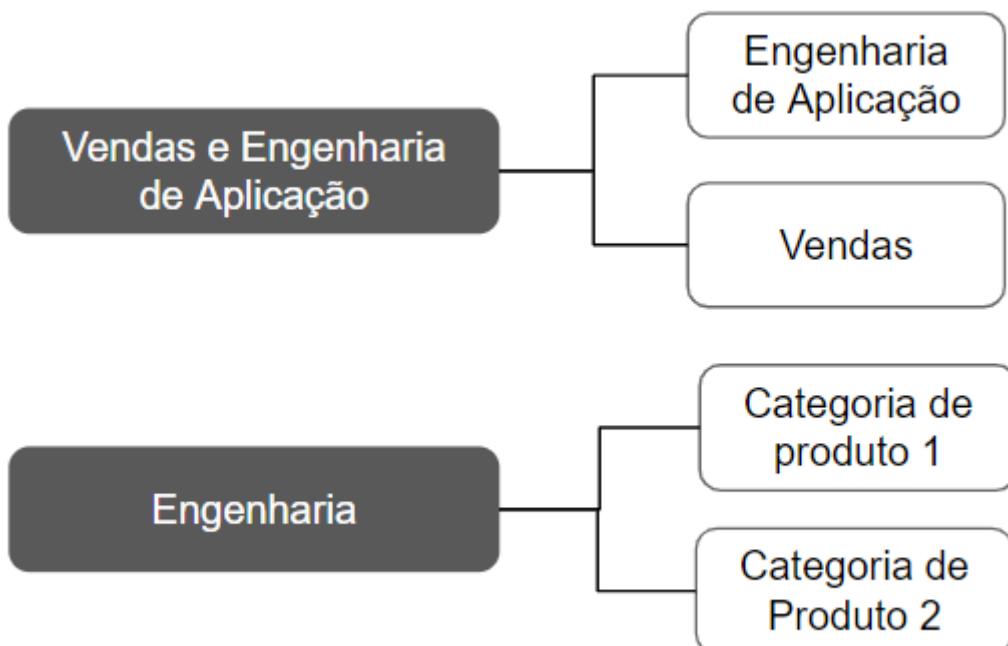
Figura 8 – Estrutura organizacional de marketing



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Através da Figura 8 entende-se que existe um Gerente Sênior de Trade Marketing e um cargo de Gerente Sênior de Comunicação, Digital, Branding e Promoção. Os 2 Gerentes Seniores possuem times em diferentes lugares do mundo (cada gerente possui pelo menos 1 pessoa do seu time localizada em outra região que não seja a dele) e no total são 16 pessoas. Outras áreas também se envolvem de alguma maneira nas atividades de marketing, como a área de vendas com a solicitação e validação de materiais, o time de engenharia na construção e validação do material. Na Figura 9– Estrutura organizacional dos principais stakeholders de marketing está apresentada a estrutura organizacional dos principais *stakeholders* de Trade Marketing:

Figura 9 – Estrutura organizacional dos principais stakeholders de marketing



Fonte:Elaborado pela autora (2022).

Vendas e Engenharia de Aplicação abaixo de uma diretoria, áreas que têm mais contato com os clientes e o time de engenharia, responsável pelo desenvolvimento dos novos produtos. Os dois times aliados às equipes de marketing colaboram diariamente e estão abaixo de 3 diretorias diferentes. As áreas são formadas por pelo menos 1 gerente por região (exceto o time de Comunicação, Digital e Branding e Promoção, que possuem 1 gerência única e fazem atividades globais), e as equipes também são formadas pelos colaboradores, sejam eles analistas, vendedores ou engenheiros, que executam as atividades, todos possíveis sujeitos de pesquisa. Um maior detalhamento sobre esta estrutura são apresentados no Quadro 6 – Estrutura do Time de Marketing e Vendas da Empresa e na coluna Cargo os sujeitos de pesquisa escolhidos estão sinalizados com um asterisco:

Quadro 6 – Estrutura do Time de Marketing e Vendas da Empresa

Área	Cargo	Quantidade	Regiões	Descrição
Trade Marketing	Gerente Senior*	1	Global	Responsável pelo gerenciamento do time de trade marketing, lidera 3 gerentes e 1 analista diretamente

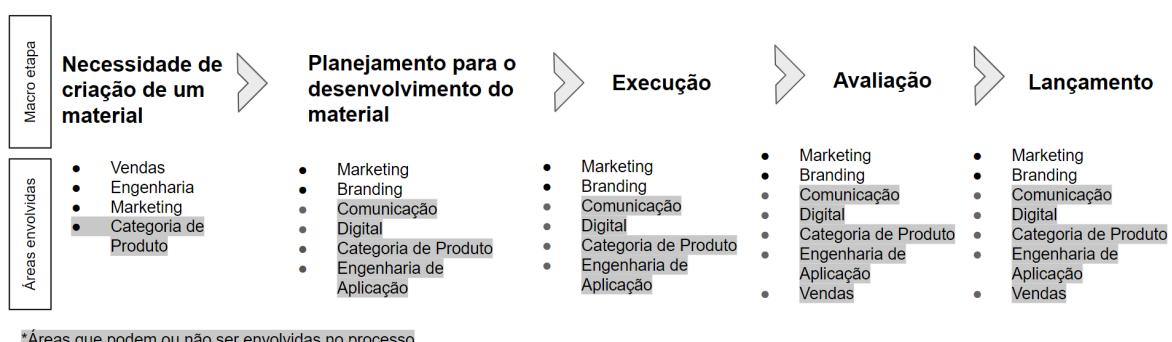
Trade Marketing	Gerente Américas, APA e EMEA*	2	Américas, APA e EMEA	Responsável pelo gerenciamento do time regional e faz parte do processo de discussão de estratégia e aprovações do resultado das atividades (sejam materiais ou especificação)
Trade Marketing	Analista de Trade marketing Regional*	5	1 por região	Responsável pela criação e execução da estratégia regional de trade marketing (incluindo os 4Ps já mencionados)
Trade Marketing	Estagiário*	2	em torno de 1 por região	Responsável por suportar as atividades dos analistas de trade marketing regionais
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Analista Global de Promoção*	1	Global	Responsável pelo alinhamento global das estratégias e ações de promoção (campanhas, eventos, materiais e conteúdos).
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Gerente Senior*	1	Global	Responsável pelo gerenciamento do time, acompanhamento e aprovação dos materiais desenvolvidos pelos times de comunicação, digital e trade marketing.
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Gerente Comunicação*	1	Global	Responsável por desenvolver textos de lançamento de produto, artigos com conteúdo técnico ou estratégico e distribuir em canais externos (existe um time de comunicação interno também)
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Analista Digital*	1	Global	Responsável pela criação dos materiais que serão divulgados de forma digital, além de projetos de ferramentas digitais
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Estagiário	2	Global	Responsável por suportar as atividades dos analistas de comunicação e digital
Engenharia	Categoria de Produto	2	Conforme categoria de produto	Responsável pelo alinhamento global das estratégias e desenvolvimento do portfólio de produtos.
Engenharia de Aplicação	Gerente	5	1 por região	Responsável pelo gerenciamento dos engenheiros de aplicação, acompanhamento dos projetos e desenvolvimento das informações técnicas para os produtos
Engenharia de Aplicação	Engenheiro de Aplicação	29	de acordo com a região	Responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento de projetos junto a clientes e ao time de engenharia interno da empresa e pelo desenvolvimento das informações técnicas para esses produtos.

Vendas	Diretor	4	de acordo com a região	Gerencia todo o time de vendas e Engenharia de Aplicação.
Vendas	Gerente ou Gerente Sênior	5	de acordo com a região	Responsável pelo gerenciamento do time e de alguns principais clientes - geralmente envolvido na aprovação de materiais mais estratégicos
Vendas	Vendedor	33	de acordo com a região	Responsável pelo gerenciamento de uma carteira de clientes da sua região - geralmente envolvido na execução e aprovação de materiais

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A fim de tornar mais clara essa colaboração, na Figura 10 – Exemplo de uma atividade colaborativa está exemplificado uma atividade que é realizada com a colaboração de no mínimo 3 áreas:

Figura 10 – Exemplo de uma atividade colaborativa



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Baseado nisso, a autora criou 3 possíveis cenários para a escolha dos sujeitos de pesquisa:

1. Time de Trade marketing completo (10 pessoas) + 1 gerente de cada área/região (Vendas (5), Engenharia de Aplicação (5), Categoria de Produto (2), Comunicação e afins (4, sem considerar estagiários) = 27 sujeitos de pesquisa.
2. Time de Trade marketing completo (10 pessoas) + escolher um stakeholder da região (5 pessoas) + Comunicação e afins (4, sem considerar estagiários) = 19 sujeitos de pesquisa.

3. Trade Marketing completo (10 pessoas) + Comunicação e afins (4, sem considerar estagiários) para focar nos projetos de promoção = 14 sujeitos de pesquisa.

A escolha deu-se pelo cenário 3, todos destacados no Quadro 6, com foco nas atividades de promoção pois são times que possuem mais contatos frequentes dentre todos os stakeholders envolvidos nessas atividades, pois não são apenas responsáveis pela validação, mas sim pela criação da estratégia, plano e execução dos mesmos.

3.4 Análise de dados

Para fazer a análise dos insumos adquiridos durante a pesquisa, tanto no Survey e Grupo Focal quanto na pesquisa teórica, resultado da revisão sistemática já realizada, foi utilizado o método de análise categorial. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que são constantemente aperfeiçoados e que se aplicam a conteúdos diversos. Essa análise está separada em 3 principais etapas, descritas no Quadro 7 – Etapas da análise.

Quadro 7 – Etapas da análise

Pré-análise	Fase de organização do material. Através de uma "leitura flutuante", fazer a classificação / categorização de elementos, definição de hipóteses, criação de possíveis indicadores.
Exploração do material	Consiste no processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto.
Tratamento dos resultados - inferência e interpretação	Através da ferramenta Excel e PowerBi, fazer a análise e apresentar em formato de textos, figuras e Quadros o resumo dos resultados.

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base em Bardin (1977).

Parte da fase 1 de Pré-análise, já em decorrência do estudo teórico já feito, classificou-se os elementos principais que devem ser insumos para o modelo de análise escolhido. São elementos vistos na revisão de literatura e que mostram os pontos de atenção e que precisam ser explorados sobre a implementação do

trabalho híbrido, demonstrados no Quadro 8 – Modelo de Análise e apresentados na fundamentação teórica deste trabalho.

Quadro 8 – Modelo de Análise

Categorias	Conceito relevante para o trabalho	Principais Autores
Produtividade	Existem fatores que influenciam no aumento ou redução da produtividade no trabalho híbrido. É necessário levar em consideração que o período da pandemia trouxe consigo muitos outros fatores que podem ter influenciado a produtividade dos trabalhadores, além disso, a percepção de produtividade varia entre as pessoas, por isso é um tema relevante e que precisa de aprofundamento.	Smite <i>et al.</i> (2022) Deutrom, Kratos e Ali (2021) Felstead e Reuschke (2020) Yang, Kim e Hong (2021) Ford <i>et al.</i> (2022)
Comunicação	A comunicação afeta na produtividade, confiança e em diversos outros fatores de um time. Percebe-se uma redução na qualidade da comunicação entre funcionários e gestão ao utilizar o trabalho remoto, consequências causadas pelo aumento da formalidade das conversas, falta de espontaneidade ou mesmo falta de elementos visuais, por isso é necessário entender sobre como minimizar esses efeitos.	Alsaedi <i>et al.</i> (2021) Hayes <i>et al.</i> (2021) Deutrom, Kratos e Ali (2021) Waight <i>et al.</i> (2022) Wang <i>et al.</i> (2021) Lukić e Vračar (2018)
Confiança	A confiança e a comunicação são indispensáveis para o sucesso em equipes de projetos virtuais, no entanto, em uma equipe remota, nem sempre é fácil estabelecer confiança. A necessidade de melhorar a confiança entre times é clara, encontros presenciais e conversas frequentes podem contribuir nesse caso.	Lukić e Vračar (2018) Waight <i>et al.</i> (2022)

Flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal	<p>Em condições de trabalho remoto o impacto da percepção da carga de trabalho no estresse dos colaboradores foi positivo e significativo. As organizações devem estar voltadas para o equilíbrio entre demandas e recursos, pois, se não equilibradas, podem dar origem a um processo de deterioração da saúde que pode levar, segundo os estudos, ao esgotamento, exaustão ou desconforto em geral.</p>	<p>Chai e Park (2022) Hayes <i>et al.</i> (2021) Deutrom, Katos e Ali (2021) Felstead e Reuschke (2020) Waight <i>et al.</i> (2022) Smite <i>et al.</i> (2022) Yang, Kim e Hong (2021) Ingusci <i>et al.</i> (2021)</p>
Uso da tecnologia	<p>A tecnologia pode ser um instrumento tanto positivo, a fim de melhorar a execução e gerenciamento dos processos de trabalho tornando-o mais eficiente, quanto um desafio, porque quando exige muito pode causar estresse nos colaboradores.</p>	<p>Chai e Park (2022) Ingusci <i>et al.</i> (2021) Waight <i>et al.</i> (2022) Cummings, Espinosa e Pickering (2009)</p>
Desigualdade de recursos	<p>A desigualdade de recursos domésticos entre os colaboradores ficou mais visível durante o trabalho remoto: acesso à internet adequada, espaço de trabalho, quantidade de pessoas que dividem a casa, ficaram evidentes e tiveram consequências motivacionais.</p>	<p>Chai e Park (2022) Hayes <i>et al.</i> (2021) Waight <i>et al.</i> (2022) Yang, Kim e Hong (2021) Lukić e Vračar (2018)</p>
Liderança	<p>Os líderes podem dar aos funcionários mais autonomia, controle, flexibilidade e acesso a recursos e canais de comunicação, além de prestar atenção especial à carga de trabalho dos funcionários, funções e estresse e desafios relacionados ao trabalho para que os funcionários possam manter um bom estado físico e psicológico enquanto trabalham remotamente, para promover o bem-estar psicológico dos funcionários, ajudando-os a experimentar sentimentos positivos sobre o trabalho e sobre si mesmos.</p>	<p>Chai e Park (2022) Waight <i>et al.</i> (2022) Lukić e Vračar (2018)</p>

Cultura e ações das empresas para engajamento dos funcionários	O suporte da companhia é essencial para uma boa implementação do trabalho híbrido, por isso é importante estar atento ao que a empresa está fazendo e a percepção dos colaboradores em relação a isso.	Bell (2021) Chai e Park (2022) Microsoft (2022) Spotify (2022) Pavez e Neves (2021)
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Todas essas chamadas Categorias foram base para a fase de coleta de dados e auxiliaram na organização para a análise.

3.5 Coleta de dados

Para atingir os objetivos específicos deste trabalho foram usadas diferentes formas de coletas de dados conforme a necessidade da fase referente. Utiliza-se: a revisão sistemática de literatura; um *Survey* com os sujeitos de pesquisa e um Grupo Focal para desdobrar os temas do *Survey* e obter mais detalhes. E sendo assim possível ter a coleta de insumos suficientes para a criação do entregável esperado do trabalho, o guia com estratégias para uma boa execução do trabalho híbrido nas empresas. Abaixo um maior detalhamento dos métodos para coleta de dados.

3.5.1 Revisão sistemática de literatura

Essa revisão foi desenvolvida através do método de revisão sistemática e integrativa da literatura. Este método de revisão suporta o pesquisador em dimensionar e compreender o corpo de conhecimento referente ao assunto, identificando pesquisas já realizadas, quais são as lacunas, além de apresentar justificativas para a condução do estudo (Conforto; Amaral; Silva, 2011). Seguindo as orientações de Conforto, Amaral e Silva (2011), Tranfield, Denyer e Smart (2003), Tranfield *et al.* (2004), Jesson, Matheson e Lacey (2011), Colicchia e Strozzi (2012), Thomé, Scavarda e Scavarda. (2016) e Karl *et al.* (2018), no Quadro 9 – Planejamento da revisão sistemática e integrativa da literatura são apresentados os tópicos principais de desenvolvimento da Revisão Sistemática e Integrativa da Literatura:

Quadro 9 – Planejamento da revisão sistemática e integrativa da literatura

Etapa	Descrição	Resultados
Objetivo da pesquisa	Identificação do tema, definição do objetivo da pesquisa.	Tema: Colaboração realizada de forma remota ou híbrida. Objetivo da pesquisa: Encontrar fundamentos teóricos em relação aos temas chave da pesquisa para entender quais são as categorias teóricas previamente mapeadas em relação ao tema.
Estratégias de busca	Definição das estratégias de busca, descritores e escolha das bases de dados: Realizar o mapeamento das palavras-chave e seus sinônimos para formação dos descritores da pesquisa. Avaliar o resultado da pesquisa com diferentes descritores e diferentes filtros nas bases inicialmente escolhidas: SCOPUS, Web of Science e EBSCO, através do perfil do CAPES. Para então escolher quais serão as melhores bases e o melhor descritor para se fazer a pesquisa - realizar a pesquisa final em ambas as bases no mesmo dia.	TITLE-ABS-KEY((collab*) AND (remot* work* OR trabalh* remot* OR remot* job OR tele* work* OR hybrid job OR hybrid work or trabalh*hibrid*) AND organi*) Limitadores: Título, Palavras Chave, Resumo. Quando possível limitar também a áreas do conhecimento: Management, Business, Social Sciences Interdisciplinary, Humanities Multidisciplinary. Bases escolhidas: SCOPUS (32 artigos) e Web of Science (150 artigos). Pesquisa realizada em 07 de abril de 2022.
Seleção e avaliação dos estudos	1ª seleção: escolha dos descritores e bases. 2ª seleção: triagem de título, resumo e palavras-chave.	1ª seleção: 182 artigos selecionados. 2ª seleção: 35 artigos selecionados.
Categorização, análise e síntese	Ler artigos cuidadosamente, utilizar planilha do Excel para organizar o conteúdo, criação de um mapa mental para organizar as principais abordagens desses estudos.	Mapa Mental apresentado na Figura 1.
Apresentação dos resultados	Apresentar os paradigmas teóricos previamente estudados, utilizar dessa base para construir o que precisará ser	Apresentado ao longo deste trabalho.

	avaliado posteriormente no desenvolvimento do projeto e então avaliar ambos os resultados para atingir o objetivo do trabalho.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022) baseada em Karl et al. (2018) e Conforto, Amaral e Silva (2011).

Em resumo, foram 182 artigos selecionados na primeira fase da pesquisa com os descritores escolhidos e 35 artigos selecionados para serem lidos criteriosamente após a análise do resumo, palavras chaves e título da pesquisa.

3.5.2 Survey

Um *Survey* é um método de levantamento de dados utilizando uma amostra acerca de um problema a ser estudado para depois, através de uma análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados, e pode ser usado no exame de muitos temas sociais sendo particularmente eficaz quando combinado com outros métodos (Gil, 1996; Babbie, 1999).

Para este trabalho foi elaborado um *Survey* que abordava as Categorias descritas no Quadro 8, a fim de gerar insumos para as discussões com no Grupo Focal, buscando compreender a percepção dos colaboradores em relação às mudanças que ocorreram desde que adotou-se o modelo híbrido de trabalho e entender também a percepção em relação aos processos realizados de forma colaborativa entre as áreas de Marketing.

A pesquisa levava em torno de 12 minutos para ser respondida, continha 29 perguntas e foi dividida em 8 seções:

1. Identificação;
2. Produtividade no trabalho híbrido;
3. Relações de confiança;
4. Comunicação com a equipe;
5. Liderança;
6. Flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
7. Uso da tecnologia;
8. Recursos e expectativas.

Importante ressaltar que foi feita em Portugues e Inglês, todas descritas no Apêndice A - SURVEY ABOUT HYBRID WORK e os resultados serão apresentados de forma detalhada no Capítulo 4 - CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA deste trabalho.

3.5.3 Grupo focal

Grupo Focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que coleta os dados por meio de interações entre um grupo de pessoas (Morgan, 1997), que propiciam um debate aberto e acessível em torno de um tema de interesse comum aos participantes (Gaskell, 2002). Baseado nos resultados do *Survey*, o grupo focal teve como objetivo gerar debate entre os sujeitos da pesquisa para entender os pontos mais críticos relatados em relação ao modelo de trabalho híbrido.

O grupos focais foram separados em 2 momentos, levando em consideração os times que trabalham mais em conjunto, para gerar mais debates e assim obter mais detalhes e características de cada um:

- Grupo 1 - Américas: feito na língua portuguesa, com 10 convidados, e 6 participantes.
- Grupo 2 - Europa e Ásia: feito na língua inglesa, com 11 convidados, e 5 participaram.

Dos 14 sujeitos da pesquisa, 10 participaram de algum dos 2 momentos de grupo focal. Os detalhes dos participantes e resultados serão descritos no próximo capítulo.

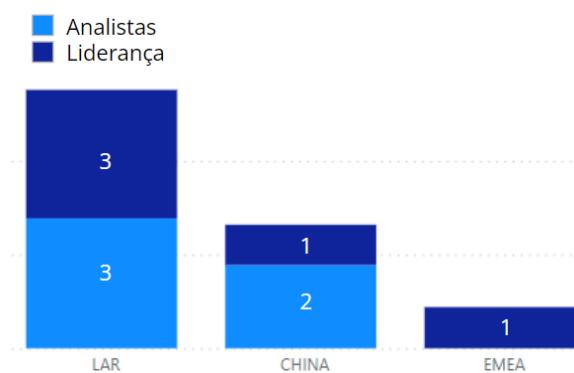
4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Durante este capítulo, será apresentado e confrontado o resultado da análise das três fontes desta pesquisa: a fundamentação teórica, o survey e os grupos focais. A análise será dividida em: identificação e participação dos sujeitos da pesquisa, produtividade no trabalho híbrido, relações de confiança, comunicação com a equipe, liderança, flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, uso da tecnologia, recursos e expectativas.

4.1 Identificação e participação dos sujeitos de pesquisa

Dos 14 sujeitos de pesquisa, 10 participaram do survey, assim como 10 participaram dos Grupos Focais. O survey foi anônima, mas as pessoas precisavam identificar seus cargos e regiões para ser possível trazer mais insumos na análise. Existem cargos de lideranças que se nomeiam como coordenador, gerente e gerente sênior, mas foi consolidado como “liderança”, assim como todos os outros cargos de analistas, sejam de especialista, estagiário ou analista júnior, também resumem-se como “analista” para fins da pesquisa. Levando isso em consideração, no Gráfico 3 – Cargos e regiões dos participantes está o resumo da distribuição dos participantes do survey: foram 5 analistas e 5 pessoas com cargo de liderança, distribuídos em 3 regiões diferentes: América Latina (LAR), Europa, Oriente Médio e África (EMEA) e China. Pode-se concluir que as 2 pessoas que não participaram da pesquisa eram analistas e que todos os líderes envolvidos participaram.

Gráfico 3 – Cargos e regiões dos participantes



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

No Quadro 10 – Participantes do Grupo Focal 1 – Américas estão apresentados os convidados e participantes dos Grupos Focais, foram seis participantes no Grupo Focal da região das Américas (América Latina e América do Norte), realizado em português.

Quadro 10 – Participantes do Grupo Focal 1 – Américas

Área	Cargo	Quantidade	Participou
Trade Marketing	Gerente Senior	1	Não
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Gerente Senior	1	Não
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Gerente Comunicação	1	Sim
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Analista Global de Promoção	1	Sim
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Analista Digital	1	Sim
Trade Marketing	Gerente Américas	1	Não
Trade Marketing	Analista / Estagiário de Trade marketing Américas	3	Sim

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

E no Quadro 11 – Participantes do Grupo Focal 2 – EMEA e China, cinco participantes do Grupo Focal da EMEA e China, realizado em inglês, totalizando em dez participantes diferentes. Todos os participantes deram suas contribuições durante as discussões que duraram em torno de uma hora cada.

Quadro 11 – Participantes do Grupo Focal 2 – EMEA e China

Área	Cargo	Quantidade	Participou
Trade Marketing	Gerente Senior	1	Sim
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Gerente Senior	1	Não
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Gerente Comunicação	1	Não
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Analista Global de Promoção	1	Sim
Comunicação, Digital, Branding e Promoção.	Analista Digital	1	Não
Trade Marketing	Gerente APA e EMEA	1	Não

Trade Marketing	Analista / Estagiário de Trade marketing APA e EMEA	4	Sim, 3
-----------------	---	---	--------

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

O Survey foi realizado no mês de junho e os grupos focais na última semana de outubro e primeira de novembro de 2023. Para a execução do Grupo Focal, foi realizada uma análise detalhada do Survey com o intuito de compreender temas onde havia lacunas no entendimento e que poderiam ser mais explorados.

4.2 Produtividade no trabalho híbrido

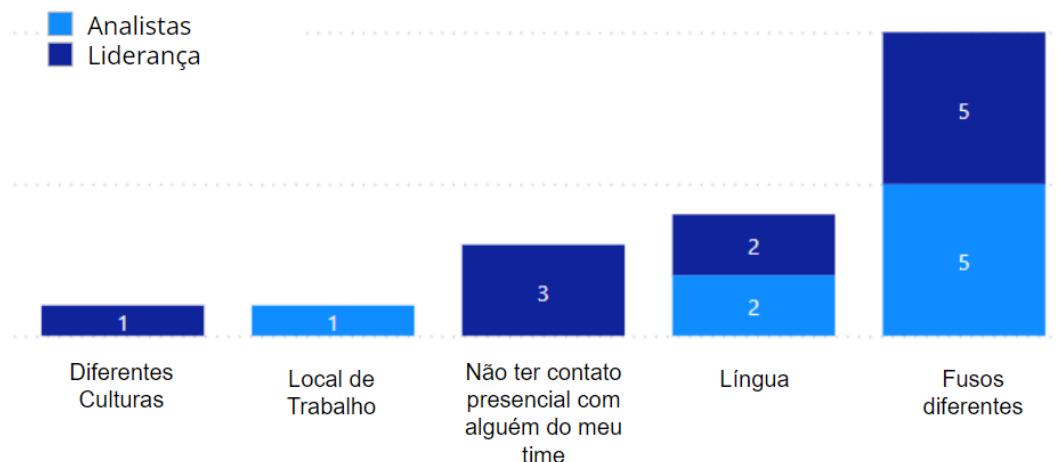
Durante a pesquisa teórica, muitos autores apresentaram no resultado de suas pesquisas que a produtividade aumenta ou diminui no trabalho híbrido, dependendo de fatores como horários flexíveis, tempo de deslocamento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, necessidade de foco para alguma atividade (Smite et al., 2022; Deutrom, Katos e Al, 2021; Felstead e Reuschke, 2020), entre outros. No Survey, esta seção teve como foco o aprofundamento sobre este tema e contém cinco perguntas. A primeira pergunta foi “Quais são as principais barreiras ao trabalhar com times de outras regiões de forma híbrida na sua produtividade?”. Para facilitar a resposta, havia algumas opções já prontas para que o participante pudesse selecionar, mas também tinha a opção aberta onde ele poderia escrever algum outro ponto que já não havia sido listado. Abaixo estão as opções que se encontravam para serem selecionadas (e era possível escolher quantas opções quisessem):

- Fusos diferentes
- Culturas diferentes
- Língua
- Local de trabalho
- Distância do trabalho e da minha casa
- Não ter contato presencial com alguém do meu time

No Gráfico 4 – Barreiras na produtividade – por cargo é possível identificar que a opção “Distância do trabalho e da minha casa” não foi selecionada por nenhum dos participantes. Também é possível identificar que todos os participantes

entendem que a diferença de fuso entre os colegas de trabalho é um fator que atrapalha a produtividade.

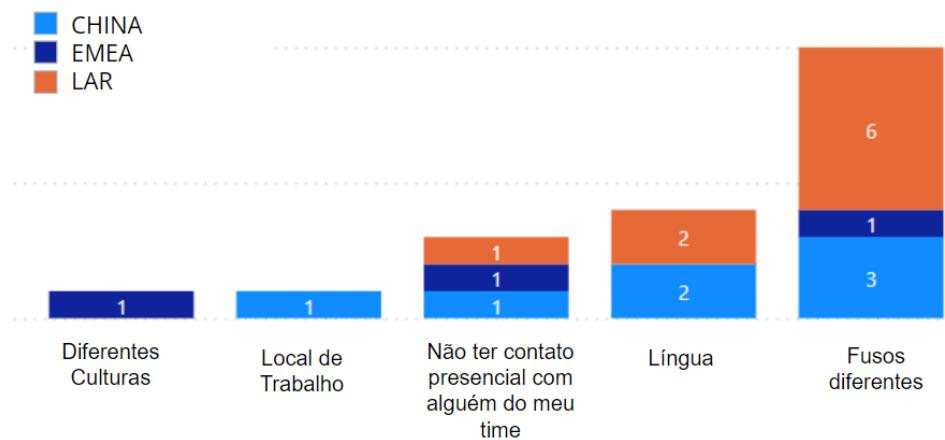
Gráfico 4 – Barreiras na produtividade – por cargo



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Quatro pessoas identificaram que a língua é um fator que prejudica, e elas estão localizadas nas regiões da LAR e CHINA, como é possível identificar no Gráfico 5 – Barreiras na produtividade – por região. Analisando os dois gráficos, também entendem-se que três dos cinco líderes, que representam 60% e sendo um de cada região que participou, acreditam que não ter contato presencial com alguém do time deles prejudica a produtividade. Diferentes culturas e o local de trabalho também foram identificados como fatores prejudiciais, porém com somente 1 voto cada.

Gráfico 5 – Barreiras na produtividade – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Além das opções padronizadas, o participante [Liderança 3] trouxe uma dúvida pessoal em relação às ferramentas utilizadas nos processos atuais: “Acredito que para que o modo híbrido funcione perfeitamente, uma equipe/organização precisa implementar processos e ferramentas que facilitem o gerenciamento desses dados. Dito isso, atualizar em powerpoints, planilhas, e-mails é o melhor caminho? Não existem outras ferramentas para melhor auxiliar as equipes nisso?”.

Considerando que produtividade é um tema que ainda tem opiniões bem divididas, entre pessoas que acreditam que ajudam e outras que atrapalham a produtividade, como já descrito, e este foi um tema de bastante discussão durante o grupo focal. O time estudado trabalha de diferentes lugares do mundo e a realidade dessa colaboração remota já era realidade antes da pandemia do COVID-19. Este foi um dos comentários feitos pelo participante [Analista 1] que salienta que não ter contato presencial com alguém do time é o que mais atrapalha na produtividade, pois acredita que o contato presencial faz com que as pessoas entendam melhor a realidade do outro e a comunicação flui melhor após esse contato. Todos os presentes no Grupo Focal 2 concordaram com essa opinião e trouxeram exemplos de como precisam investir mais tempo para tentar se expressar de maneira clara, o que em contato presencial isso se daria de forma mais rápida. Discutiu-se que após o COVID-19 a quantidade de viagens reduziu muito e tem pessoas com quem ela trabalha que não vê de forma presencial há mais de três anos e algumas com quem nunca viu presencial. A seguir uma parte do diálogo entre dois dos participantes no Grupo Focal 2:

Fala do [Analista 1] traduzida pela autora do inglês para o português: “*O atual estado de espírito da cooperação tem funcionado para mim já há algum tempo. Portanto, fuso horário diferente, cultura e idioma diferentes não são um problema para mim, mas não ter contato presencial com alguém da minha equipe agora acho que é a principal barreira. Porque, por exemplo, lembre-se que da última vez comunicamos à agência para corrigir algo nos materiais que você mencionou que você não entendia e não entendia porque você não entendia, se temos uma falando cara a cara acho que são apenas cinco minutos e poderíamos nos entender. Este é um exemplo muito típico. Este tipo de comunicação online resolverá 80% dos problemas e/ou preocupações ou dúvidas do negócio, mas outros 20% custam alguma comunicação. Baseado em um longo período de trabalho conjunto e agora estamos*

perdendo essa parte. Portanto, precisamos dedicar mais tempo e energia à comunicação e à compreensão mútua. Esta é a sensação que tenho”.

A resposta do participante [Liderança 1] em relação a esse comentário, também traduzido pela autora: “*Quando a pandemia começou pensamos “ah, podemos fazer isso”, mas estávamos trabalhando em algo que construímos durante anos de forma presencial, que não era feito remotamente. E então agora que estamos há três anos nessa dinâmica, e agora estamos sofrendo porque não construímos essa conexão emocional. Como você disse, talvez com esses contatos possamos entender como cada um pensa, e isso é muito interessante. Faz sentido. E eu acho que “comunicação” é a palavra, acho que ainda é um problema porque não está necessariamente relacionado à linguagem, mas existe algum tipo de comunicação que só é possível onde, não só é possível, mas é também mais produtivo quando estamos fisicamente no mesmo lugar. Numa reunião online você me ouve, você me vê, mas ainda não é a mesma coisa que sentar um ao lado do outro e tocar no papel ou escrever no quadro. Não é a mesma coisa e isso é ainda algo que talvez o híbrido resolva, porque o híbrido significa parcialmente remoto e parcialmente fisicamente juntos, certo? Mas se partirmos para o outro lado do mundo, por exemplo, será a primeira vez que irei à China e não sei quantas vezes por ano irei à China, mas talvez num período de 50 semanas anuais eu estarei na China por quatro semanas. Isso é suficiente? Você sabe, para o híbrido eu não sei se isso é suficiente para termos uma equipe altamente produtiva, sabe”.*

O fuso, distância temporal apresentada na teoria como um dos elementos que influenciam na adoção de políticas organizacionais distribuídas e com virtualidade (Henry et. al, 2021) foi um tema que todos entendem que atrapalha a produtividade durante os grupo focais, mas com diferentes intensidades:

- No time das américas foi comentado que ele atrapalha por limitar o tempo de contato, mas que já ajudou de várias formas quando a pessoa que está no fuso a frente consegue adiantar algumas atividades e o time acaba sendo mais produtivo. Mas também tiveram outros momentos em que a pessoa tem alguma reunião de trabalho com alguém da China, por exemplo, na sua manhã e é final do dia da China, a disposição das duas pessoas é diferente e isso atrapalha a produtividade;

- Na China, o time comentou que está mais acostumado com essa questão do fuso, pois todo o time corporativo sempre ficou numa região fora da China e com diferença de fuso, então eles tem essa ciência e costumam se planejar levando isso em consideração, já é automático;
- Na Europa, um dos participantes trouxe o ponto de quem tem o desafio de desenvolver uma pessoa que fica no Brasil e o fuso e a distância atrapalham muito nessa relação, pois tem menos tempo de interação e é mais difícil de reconhecer os pontos de desenvolvimento do indivíduo.

A segunda pergunta sobre produtividade foi mais focada em entender sobre de que forma o trabalho remoto contribui na execução de uma atividade de marketing. A pergunta foi exatamente assim: “Quando temos que elaborar uma campanha ou evento, por exemplo, você considera que a execução de forma remota prejudica ou contribui na produtividade do seu trabalho?”. Os participantes poderiam votar numa escala de 1 até 5 representando o grau de contribuição, sendo 1 “Contribui negativamente” e 5 “Contribui positivamente”, como pode-se ver a Figura 11 – Escala de Contribuição.

Figura 11 – Escala de Contribuição

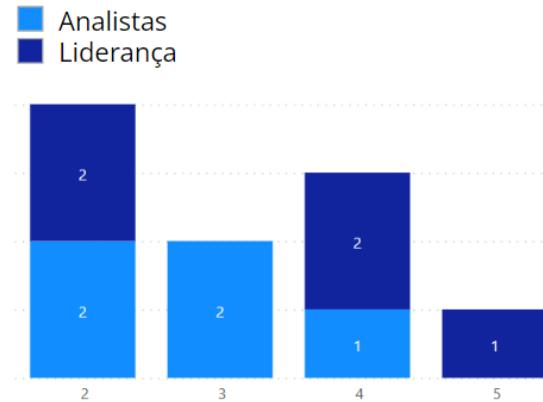


Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Semelhante ao resultado das pesquisas de Smite *et al.* (2022), Deutrom *et al.* (2021) e Felstead e Reuschke (2020), a equipe analisada também se divide entre achar que o trabalho remoto contribui positiva ou negativamente em relação a produtividade: 40% votou no grau 2, mais próximo do grau negativo, 40% votou 4 ou 5, mais próximo do grau positivo, e 20% ficou no grau 3 que é o meio termo, como

pode-se ver no Gráfico 6 – Grau de impacto do trabalho remoto na produtividade – por cargo.

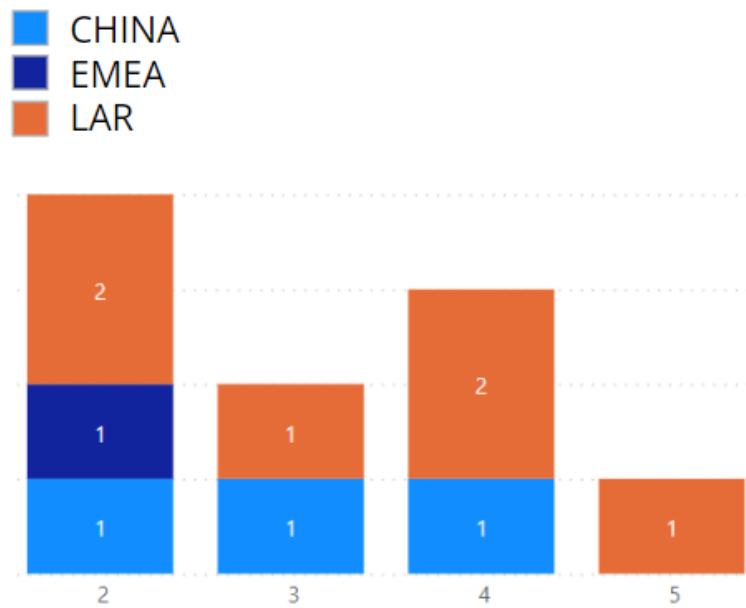
Gráfico 6 – Grau de impacto do trabalho remoto na produtividade – por cargo



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Este resultado também se assemelha quando analisado por região, exceto a região da EMEA que por ter somente um participante, como mostrado no Gráfico 7 – Grau de impacto do trabalho remoto na produtividade – por região:

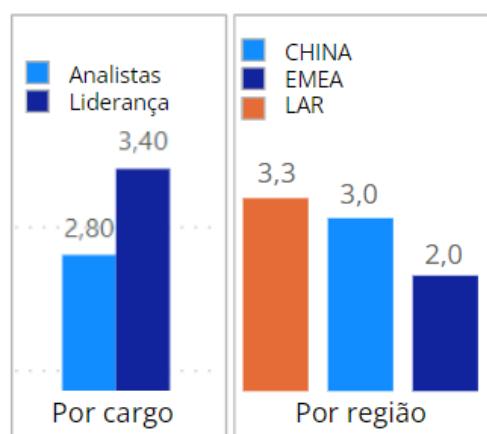
Gráfico 7 – Grau de impacto do trabalho remoto na produtividade – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A média geral dessa votação é um grau de 3.10 e no Gráfico 8 – Grau de impacto do trabalho remoto na produtividade – por região, é possível ver essa média por cargo e região e chega-se a conclusões semelhantes, com um destaque para o ponto de que a média da liderança está mais próxima do grau que indica que o trabalho remoto contribui positivamente e os analistas mais próximo ao que impacta negativamente.

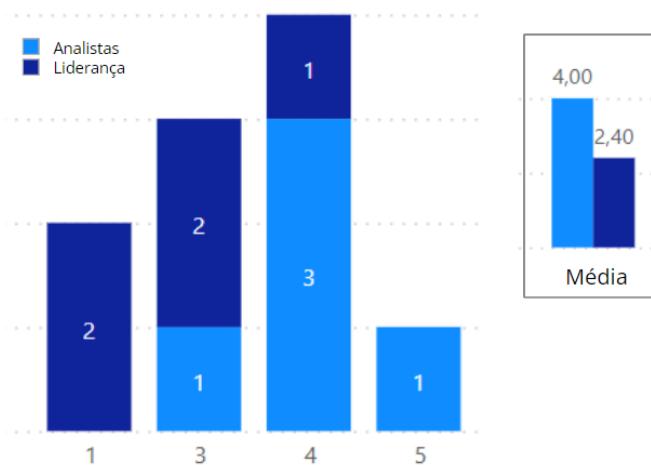
Gráfico 8 – Grau de impacto do trabalho remoto na produtividade – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Seguindo a mesma lógica de escolha de grau da pergunta anterior e dando continuidade para entender o ponto de vista dos colaboradores em relação a essa contribuição do trabalho remoto para a produtividade, a terceira pergunta foi “Se essa execução fosse híbrida ou somente presencial, o quanto você considera que mudaria?”, com uma escala também de 1 até 5, sendo 1 “Não Mudaria” e 5 “Mudaria muito”. A média geral da resposta deu 3.20, porém quando analisa-se por cargo, os analistas que ficam com uma média de 4, ou seja, acreditando que se alterasse para um modelo híbrido ou somente presencial a produtividade mudaria, como mostra o Gráfico 9 – Grau de mudança caso alterasse de trabalho remoto para híbrido ou presencial – por cargo.

Gráfico 9 – Grau de mudança caso alterasse de trabalho remoto para híbrido ou presencial – por cargo



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Durante os grupos focais, ao comentar sobre esses resultados, os participantes acreditam que isso se dá porque os analistas, por serem os executores das atividades, sentem mais impacto entre o modelo de trabalho presencial e remoto. Todos entendem que o contato presencial é fundamental para tomada de decisões de forma mais rápida nesse tipo de atividade colaborativa. Outro ponto comentado em relação a essas atividades é sobre a criatividade, entendendo que ela é prejudicada, numa reunião presencial faz diferença, flui melhor, gera mais ideias.

As últimas duas perguntas desta seção no Survey foram perguntas abertas: “O que tem funcionado no trabalho híbrido em relação a sua produtividade?” e “O que poderia melhorar?”. Para ambas as perguntas o Quadro 12 – Perguntas abertas sobre produtividade traz as respostas completas e com destaque em cores para os temas mencionados.

Quadro 12 – Perguntas abertas sobre produtividade

Participante	O que tem funcionado no trabalho híbrido em relação a sua produtividade?	O que poderia melhorar no trabalho híbrido em relação a sua produtividade?
[Liderança 1]	Consegui concentrar-me melhor em tarefas individuais (sem distrações) e perder menos tempo em deslocações, o que leva a uma melhor qualidade de vida e, portanto, a uma melhor	Definir melhores rotinas de equipe e frequência de reuniões, principalmente devido ao distanciamento físico, para garantir melhor alinhamento entre tarefas e macro diretrizes

	produtividade.	
[Liderança 2]	Poder ser bastante produtivo no silêncio do home office e usar o presencial para relacionamento e resolução rápida de problemas com time.	Acho excelente como está.
[Liderança 3]	Acredito que o benefício de ter todos separados é a agilidade que isso traz, mas o principal benefício também é o problema. Eu diria que o desafio aqui não é trabalhar em trabalho híbrido, mas sim, trabalhar com equipes em fusos horários diferentes. Portanto, o desafio na minha opinião não está relacionado ao híbrido, mas muito mais lidar com uma equipe multicultural/geolocalizada diferente.	Na minha opinião, os processos/ferramentas de gestão que temos para isso. Os processos melhoraram significativamente, o que é bom e estão funcionando bem, mas talvez, por causa das ferramentas, estejamos chegando ao seu auge. Meu desafio é pensar: existe alguma outra ferramenta ou forma de gerenciar melhor as obras que temos?
[Liderança 4]	Maior foco, maior eficiência	Contato pessoal melhora o relacionamento e ajuda a aliviar ansiedades que são difíceis de serem lidados remotamente
[Analista 1]	Inspiração, sinergia cultural e alinhamento de decisões	O modo de trabalhar com a equipe da Embraco é perfeito, mas com agência deve melhorar
[Analista 2]	Reunião face-to-face, feedback mais rápido	Dar feedback e conversar em tempo hábil
[Analista 3]	Acredito que o contato presencial melhora a produtividade.	Não consigo visualizar pontos claros de melhoria, mas um caminho poderia ser a realização de mais reuniões Get Together para fomentar a união dos membros da equipe.
[Analista 4]	Praticidade na comunicação, possibilidade de estender meu horário de trabalho quando necessário.	Alguns temas são melhores quando falamos em call ou presencial porque temos mais informações do que por email.
[Liderança 5]	Produzo muito mais no trabalho híbrido graças a conseguir me concentrar melhor em casa.	Oferta de sessões de formação a pessoas sobre planejamento de atividades, gestão de projetos e gestão de tempo

[Analista 5]	<p>Considero que o trabalho híbrido é ótimo para minha produtividade individual, principalmente pela flexibilidade de horários, que me permite trabalhar nos momentos em que tenho maior disposição para exercer algumas atividades. Além disso, tenho mais concentração em ambientes silenciosos e, por isso, em casa consigo ser ainda mais produtivo do que no escritório.</p>	<p>Algumas atividades exigem uma quantidade maior de reuniões de alinhamento no trabalho híbrido, mas seria interessante buscarmos uma forma de otimização do tempo investido nessas reuniões - o excesso delas é um problema que atrapalha a produtividade ao longo do dia.</p>
--------------	---	---

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Sobre o que tem funcionado: cinco participantes trazem o benefício da concentração como um aliado ao trabalho híbrido, pois precisam de silêncio ou conseguem focar melhor sozinhos sem distrações, este ponto também foi apresentado na pesquisa teórica, onde entrevistados das pesquisas relataram menos stress e melhor tempo de foco, menos interrupções, gerando mais tempo para completar o trabalho, reuniões mais eficientes, espaços de trabalho confortáveis e melhor equilíbrio de vida profissional e pessoal (Ford *et al.*, 2020; Smite *et al.*, 2022). Três participantes entendem que o trabalho híbrido trouxe mais flexibilidade de tempo, seja otimizando o tempo com menos deslocamento ou dando a liberdade para que ele trabalhe no melhor momento de acordo com o que ele precisa ou se sente melhor. Também tiveram colaboradores que trouxeram o ponto de que o presencial é importante para relacionamento ou para uma comunicação mais efetiva, feedbacks e resoluções de problemas mais rápidos, ponto que também havia sido apresentado em pesquisas anteriores onde atividades de colaboração foram vistas como melhores apoiadas em escritórios corporativos, e outros relatam também a perda da informalidade e a comunicação não verbal como prejudiciais à comunicação no trabalho remoto (Waight *et al.*, 2022; Yang; Kim; Hong, 2021).

Sobre o que pode ser melhorado: três participantes falaram sobre a frequência das reuniões, que é preciso ter um equilíbrio pois elas são necessárias, inclusive ajudam a resolver problemas mais rápidos, mas também precisa ter o cuidado com a quantidade. Dois colaboradores questionaram sobre ferramentas se

elas realmente são as melhores e que precisam de treinamentos para utilizar as mesmas, ou para que consigam se organizar melhor. Outros temas compartilhados foram mais conectados ao relacionamento entre as pessoas do time, para que deem feedback, conversem presencialmente para aliviar o estresse e façam mais reuniões de engajamento do time. Durante os grupos focais, esses pontos foram todos reforçados, exceto das ferramentas que os participantes acreditam que estejam funcionando bem.

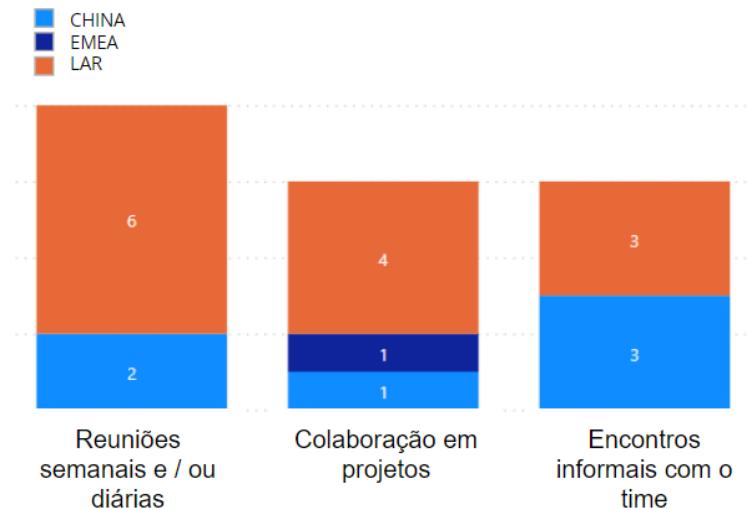
4.3 Relações de confiança

O próximo tópico abordado na pesquisa foi em relação às relações de confiança, onde foram feitas três perguntas. A primeira delas “Como se estabeleceram as relações de confiança no âmbito do trabalho híbrido?”, com opções padrão disponíveis para facilitar a participação e também com uma caixa aberta caso a pessoa quisesse adicionar algo específico, além de que a pessoa poderia escolher mais de uma opção. As opções padrão eram:

- Reuniões semanais e / ou diárias
- Encontros informais com o time
- Colaboração em projetos

Nenhum participante adicionou outra forma de contato que gera confiança na equipe. Todas as opções foram votadas, como apresentado pelo Gráfico 10 – Como se estabeleceram as relações de confiança – por região, e percebe-se que 8 dos participantes (80%) votaram que estabelecem relações de confiança através de reuniões semanais e / ou diárias e 60% votou em colaboração em projetos ou encontros informais com o time. Conhecendo o número de participantes de cada região, entende-se que 100% dos colaboradores da China consideram que encontros informais contribuem para gerar confiança e para os participantes da LAR 100% votaram em reuniões diárias ou semanais.

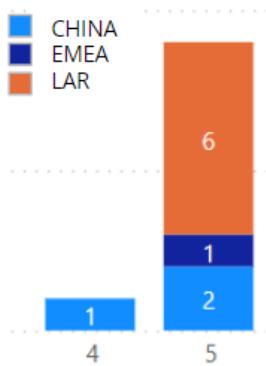
Gráfico 10 – Como se estabeleceram as relações de confiança – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A segunda pergunta em relação à confiança foi “O quanto você considera que a confiança do time impacta no seu trabalho?”, a resposta era com opções de grau de 1 até 5, sendo 1 que “a confiança no time não impacta meu trabalho” e 5 “a confiança no time impacta muito o meu trabalho”. A média das respostas deu 4.9, pois 9 participantes consideraram que a confiança no time impacta muito o trabalho de cada um, e os detalhes por região estão apresentados no Gráfico 11 – Grau de Impacto na confiança – por região.

Gráfico 11 – Grau de Impacto na confiança – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A última pergunta desta seção foi “O que você considera que faz as relações de confiança se tornarem mais fortes?” e foi uma pergunta aberta. A transparência e compartilhamento de informações foram pontos mencionados por alguns dos colaboradores. Cinco colaboradores trazem a boa qualidade das entregas como um ponto importante na criação de confiança entre as pessoas do time. Três colaboradores trouxeram o ponto de que trabalhar em conjunto em um projeto com um alvo em comum também contribui para mais confiança entre os membros. Estes pontos estão em destaque e outros pontos mencionados podem ser vistos no Quadro 13 – Perguntas abertas confiança.

Quadro 13 – Perguntas abertas confiança

Região	O que você considera que faz as relações de confiança se tornarem mais fortes?
[Liderança 1]	Feedback constante, transparéncia e colaboração em projetos de alto impacto/exigentes.
[Liderança 2]	Serem verdadeiros nos motivos de ausência e fazerem as entregas combinadas.
[Liderança 3]	Compartilhamento de informação, background, direcionais e objetivos claros.
[Liderança 4]	Relacionamento prévio, consistência nas entregas, cumprimento de prazos, afinidades
[Analista 1]	Discussão aberta, mais comunicação, alvo comum
[Analista 2]	Qualidade das tarefas e sugestões profissionais
[Analista 3]	Consistência no nível de entrega.
[Analista 4]	Colaboração em projetos

[Liderança 5]	Um gestor que envolve a equipe em tarefas importantes e demonstra ter confiança em cada membro da equipe.
[Analista 5]	Acredito que os principais pontos são a comunicação (ter facilidade de comunicação entre as pessoas do time) e entregas e execuções de qualidade. Além disso, penso que todos do time precisam acreditar no formato de trabalho híbrido, sem pré-julgamentos baseados em crenças pessoais, para que consigam estabelecer uma relação de confiança com os colegas de equipe que trabalham nesse formato.

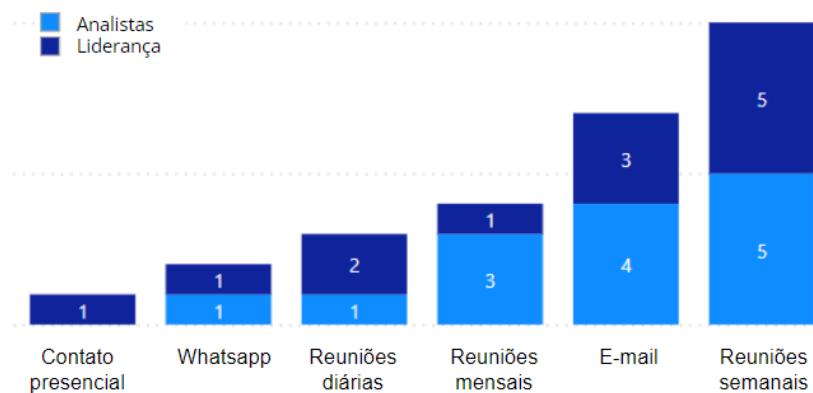
Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Durante o grupo focal, o tema confiança foi debatido com mais intensidade pelo time das Américas. Eles acreditam que é importante esse vínculo de confiança e amizade e que de forma remota é muito mais longa a criação deste vínculo: “*não temos nenhuma foto do time e não sei quando conseguiremos ter*” foi um comentário do [Analista 5]. Eles trouxeram exemplos de que os momentos de conversas informais como almoço ou cafés durante a empresa dão mais chances de conhecer o colega de trabalho melhor e enxergar oportunidades de desenvolvimento, por exemplo. Na pesquisa de Waight et al. (2022), os participantes também relataram essa dificuldade gerada pelo trabalho remoto por conta da redução das interações informais. E um outro comentário adicional é que outro ponto que gera confiança é a priorização da resolução de algum problema em momentos que exigem urgência. Durante o grupo focal da Europa e Ásia os principais comentários foram relacionados a consistência de boas entregas que são os geradores de confiança e que a transparência é essencial para que ela se mantenha. Na pesquisa teórica, Lukić e Vračar (2018) trouxeram que a confiança na equipe virtual reflete o quanto os funcionários acreditam uns nos outros e há uma forte crença de que cada membro assumirá compromissos e agirá com boas intenções em nome de todo o grupo, alinhado com o que foi discutido no grupo focal e com o que resultou do Survey. Também foi comentado sobre a importância do feedback, e que isso é muito melhor realizado de forma presencial, e de deixar clara as expectativas em relação a entrega do colega para que não haja frustrações nesse processo.

4.4 Comunicação com a equipe

O próximo elemento abordado foi sobre a comunicação com a equipe e a primeira das cinco perguntas realizadas no Survey foi “Como se dá a comunicação com o time?”. Reuniões mensais, reuniões semanais, reuniões diárias e E-mail eram as opções sugeridas e os participantes adicionaram Contato Presencial e Whatsapp. A maior parte da comunicação dessa equipe se dá por meio de reuniões semanais e E-mail. A votação foi bem distribuída, como pode-se identificar no Gráfico 12 – Como se dá a comunicação com o time – por cargo por cargo.

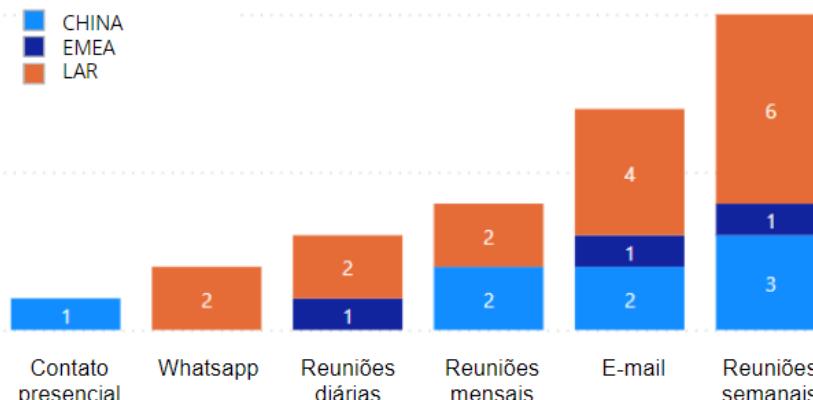
Gráfico 12 – Como se dá a comunicação com o time – por cargo



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Abaixo no Gráfico 13 – Como se dá a comunicação com o time – por região, o mesmo resultado, porém com a visão por região.

Gráfico 13 – Como se dá a comunicação com o time – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A segunda pergunta era “Em ordem de importância, de que forma você prefere se comunicar: e-mail, chat, presencial, reunião virtual, com ou sem câmera?”, e os participantes classificaram as opções com graus de 1 até 5, sendo 1 como o mais importante e 5 o menos importante. O Quadro 14 – Resultado ordem de importância sobre a preferência da forma de comunicação apresenta as respostas completas, ordenadas por região e cargo.

Quadro 14 – Resultado ordem de importância sobre a preferência da forma de comunicação

Região	Cargo	De forma remota com câmera fechada	De forma remota com câmera aberta	De forma presencial	Por email	De forma remota
CHINA	Analista	1	2	4	5	3
CHINA	Analista	2	3	5	1	4
CHINA	Manager	2	3	5	1	4
EMEA	Manager	3	2	1	5	4
LAR	Analista	4	2	1	5	3
LAR	Analista	5	1	4	3	2
LAR	Analista	1	5	2	4	3
LAR	Coordinator	3	5	1	4	2
LAR	Manager	1	3	5	2	4
LAR	Manager	4	2	1	3	5

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Para as opções apresentadas, e com o intuito de entender a preferência, foi adicionado: de forma remota sem nenhuma especificação, assim como de forma presencial, mas também com as especificações de câmera aberta ou fechada e por email, por conta da realidade da empresa, para compreender se existe de fato uma preferência. O resultado da média por forma de comunicação, traz a seguinte ordem de preferência: De forma remota com câmera fechada, de forma remota com câmera aberta, de forma presencial, por email e por último, de forma remota (sem especificação), o resultado da média de cada um está apresentado no Gráfico 14 – Média de preferência da forma de comunicação.

Gráfico 14 – Média de preferência da forma de comunicação



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Analizando por região, o ranking da China é o que mais se diferencia das outras regiões, onde a opção “de forma presencial” fica em último lugar e “por e-mail” em segundo lugar, opções de menor preferência nas outras regiões. Abaixo o ranking por região:

China

1. De forma remota com câmera fechada
2. Por email
3. De forma remota com câmera aberta
4. De forma remota
5. De forma presencial

LAR

1. De forma presencial
2. De forma remota com câmera aberta
3. De forma remota com câmera fechada
4. Por email
5. De forma remota

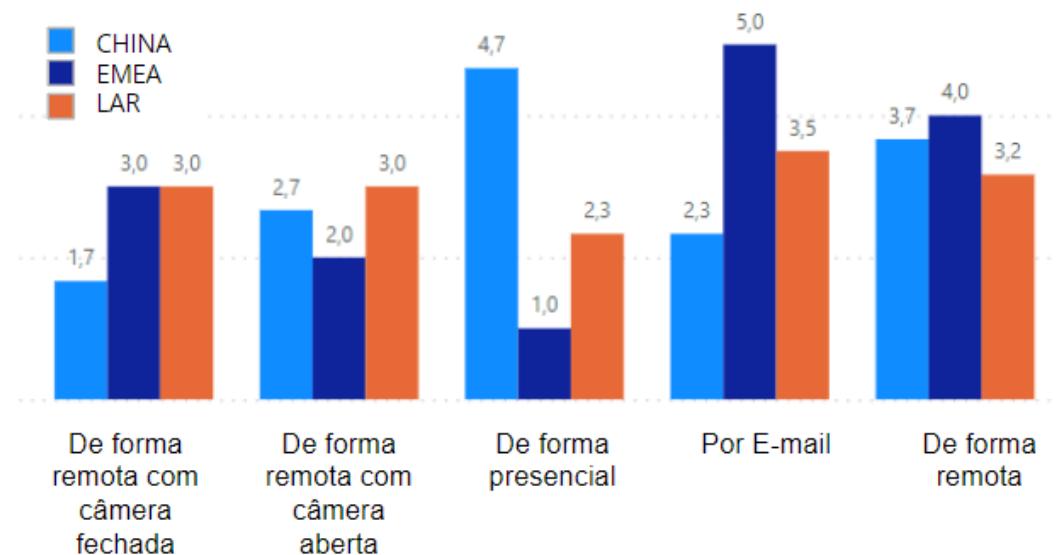
EMEA

1. De forma presencial
2. De forma remota com câmera aberta
3. De forma remota com câmera fechada
4. De forma remota

5. Por email

No Gráfico 15 – Média de preferência da forma de comunicação – por região, é possível identificar as médias por região:

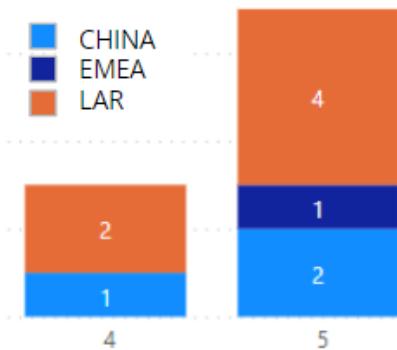
Gráfico 15 – Média de preferência da forma de comunicação – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Outra pergunta para melhor entendimento sobre o que gera confiança nos times foi “O quanto você considera que a comunicação informal é importante para a construção da relação de confiança?”, avaliada em classificação do grau de importância de 1 até 5, sendo 1 Pouco importante e 5 Muito importante. Essa questão surgiu porque nas pesquisas de alguns autores pesquisados, como Waight *et al.* (2022); Wang *et al.*, (2021); Iwashita (2021); Microsoft (2022), a redução da informalidade foi um dos fatores que dificultou a comunicação e essa pergunta busca entender se os colaboradores reconhecem essa importância da comunicação informal. O resultado é de que sim, eles reconhecem a grande importância desse fator, como é possível identificar no Gráfico 16 – Média de preferência da forma de comunicação – por região. Ponto que foi reforçado no tópico anterior, de confiança, nos grupos focais.

Gráfico 16 – Média de preferência da forma de comunicação – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A penúltima pergunta desta seção foi “Na sua opinião, quais são as principais barreiras ou fatores que prejudicam a comunicação entre você e seu time?”. Fusos diferentes e não ter contato presencial com alguém do meu time foram as barreiras mais votadas e nenhum dos participantes comentou algum fator adicional e as votações foram semelhantes em todas as regiões e cargos, como apresentado no Gráfico 17 – Barreiras da comunicação – por cargo por cargo.

Gráfico 17 – Barreiras da comunicação – por cargo



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

E abaixo no Gráfico 18 – Barreiras da comunicação – por região, o mesmo resultado apresentado por região:

Gráfico 18 – Barreiras da comunicação – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

No Quadro 15 – Perguntas abertas sobre comunicação é possível ver os comentários adicionais sobre comunicação.

Quadro 15 – Perguntas abertas sobre comunicação

Participante	Você gostaria de comentar algo em relação a comunicação entre os times?
[Liderança 4]	Importante para uma relação saudável no ambiente remoto é desenvolver uma empatia maior do necessário em um contato presencial, pois não conseguimos obter tanta informação remotamente (ânimo, sentimentos, opiniões), exigindo criar espaços abertos de comunicação formal e informal.
[Analista 1]	a comunicação interna com as equipes é boa e eficiente
[Analista 4]	Isso vem com o desenvolvimento e execução de projetos.
[Liderança 5]	A boa comunicação vem de um ambiente de respeito, confiança e empatia entre todos os membros da equipe.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Sobre comunicação, os pontos citados sobre a produtividade estão conectados com a comunicação. A equipe acredita que a comunicação é essencial para uma equipe produtiva e que o trabalho presencial contribui para que ela flua melhor entre os membros. Durante a pesquisa teórica, vários autores trouxeram fatores que a

comunicação afeta como a produtividade e a confiança, e percebe-se uma redução na qualidade da comunicação entre funcionários e gestão ao utilizar o trabalho remoto, consequências causadas pelo aumento da formalidade das conversas, falta de espontaneidade ou mesmo falta de elementos visuais (Hayes *et al.*, 2021; Lukić e Vračar, 2018; Waight *et al.* 2022; Wang *et al.*, 2021).

4.5 Liderança

Liderança foi outro tema debatido pelos autores estudados na fundamentação teórica deste trabalho. Além dos fatores de confiança, comunicação e produtividade, para compreender e conhecer melhor a situação da equipe estudada, foram feitas duas perguntas em relação à liderança: “Com que frequência você vê seu líder de forma presencial?” e “De que forma o seu líder te ajuda nas demandas de trabalho?”, ambas as respostas descritas no Quadro 16 – Perguntas sobre liderança. A maior parte dos participantes conseguem ter contato pessoalmente com seus líderes semanalmente ou mensalmente e apenas 2 líderes conseguem ver de forma menos frequente, como uma vez ao mês ou uma vez no ano. E a liderança suporta seus liderados principalmente na tomada de decisões e priorização das atividades. Para três participantes, esta segunda pergunta não pareceu clara (com destaque no Quadro 16 em vermelho na coluna “De que forma o seu líder te ajuda nas demandas de trabalho?”), gerando uma lacuna e buscou-se, durante o grupo focal, entender com mais profundidade esse relacionamento e como a liderança vem ajudando seus subordinados.

Quadro 16 – Perguntas sobre liderança

Região	Cargo	Com que frequência você vê seu líder de forma presencial?	De que forma o seu líder te ajuda nas demandas de trabalho?
CHINA	Analista	Duas vezes na semana	Suportando na tomada de decisões e na comunicação entre equipes
CHINA	Analista	Uma vez na semana	Conversa face-to-face, reunião, wechat, e-mail
CHINA	Manager	Menos de uma vez por semana	Muito pouco, gestão das prioridades, prazos geralmente são da minha responsabilidade
EMEA	Manager	Duas vezes na semana	Planejamento semanal prioritário
LAR	Analista	Três vezes ou mais por semana	Diretamente.
LAR	Analista	Uma vez na semana	Com proximidade nas decisões.

LAR	Analista	Três ou mais vezes ao mês	Priorização de atividades, gestão de tempo, acompanhamento semanal
LAR	Manager	Uma vez ao mês	Apenas dando feedback pontuais
LAR	Manager	Uma vez por ano	Está tudo certo
LAR	Manager	Uma vez na semana	Ajudando-me a definir prioridades

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

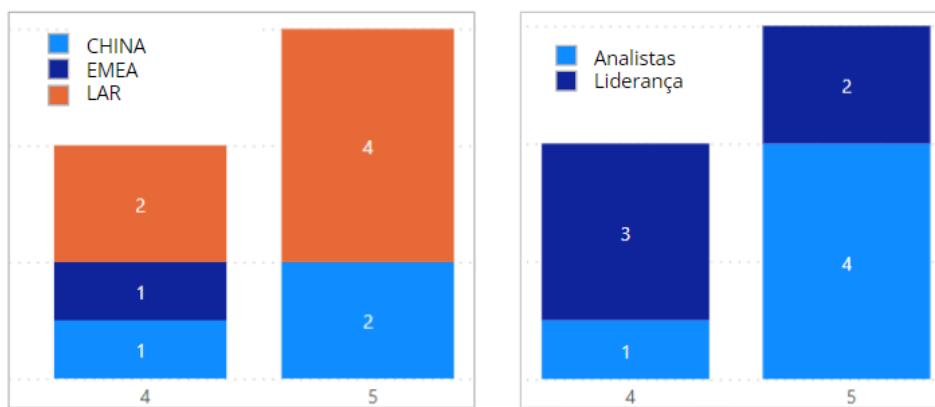
Durante o grupo focal, a equipe passou a mensagem de que a liderança é essencial. O [Analista 5] disse: “*a liderança é o principal ponto para trazer os desafios e conseguir fazer com que todos estejam atuando e resolvendo problemas que a companhia quer. Então na minha opinião os líderes são essenciais*”. O [Analista 1] comentou que tem a expectativa de que o líder ajude no reconhecimento da pessoa e em buscar recursos para que a equipe se desenvolva mais, como formações. Na Europa, houve um comentário sobre ter a expectativa do líder provocar para que o subordinado saia da zona de conforto e assim se desenvolva. Bogusky-Harper (2020) na pesquisa teórica também sugeriram que os líderes se comuniquem com honestidade e transparência com seus times, ajudando os funcionários a se manterem seguros, além de acompanhar as atividades e cuidar para ser claro e direto.

4.6 Flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal

As próximas seções visam fechar outros pontos importantes para um bom desempenho no trabalho. A flexibilidade é um deles, onde o trabalho remoto costuma ser reconhecido como forma de proporcionar flexibilidade com a redução do tempo de deslocamento, na possibilidade de escolha do melhor período para se concentrar no trabalho, associando então, de forma positiva à satisfação com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Smite et al., 2022; Waight et al., 2022; Yang; Kim; Hong, 2021). Tanto a flexibilidade quanto essa percepção de equilíbrio foram prejudicadas na pandemia e esta pesquisa visa buscar compreender também como os funcionários desse time percebem hoje o impacto do trabalho remoto, em especial o híbrido que permite essa flexibilidade de escolha entre o remoto e o presencial. Para isso foram feitas três perguntas durante o survey descritas a seguir.

A primeira delas busca saber o reconhecimento da importância da flexibilidade, a pergunta foi: “Para você, o quanto importante é a flexibilidade no trabalho?”, onde os participantes escolheram um grau de 1 até 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante. O resultado foi que todos os participantes escolheram o grau acima de 4, sendo 60% deles escolhendo o grau 5, como mostra o Gráfico 19 – Importância da flexibilidade.

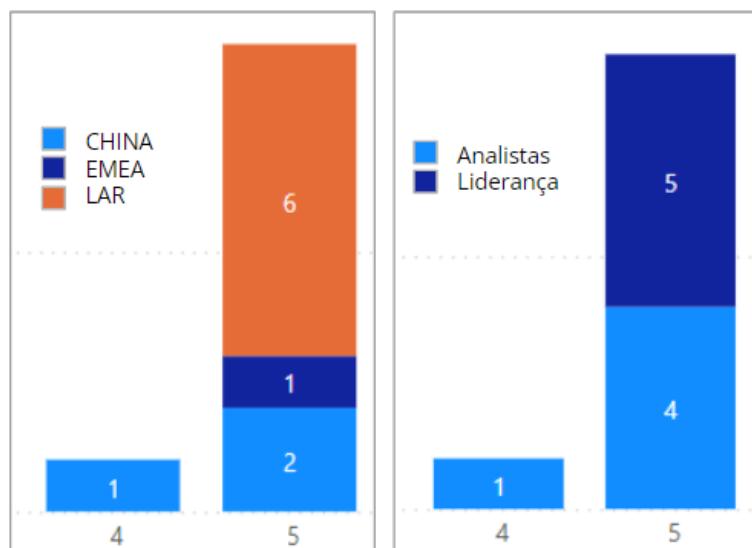
Gráfico 19 – Importância da flexibilidade



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A próxima pergunta, relacionada a essa primeira e seguindo o mesmo formato de resposta, busca entender o quanto o participante considera que o trabalho híbrido contribui para a flexibilidade no trabalho. Na resposta fica claro que eles acreditam que o trabalho híbrido contribui muito para a flexibilidade, com 90% dos funcionários votando no maior grau de importância, como mostra o Gráfico 20 – Flexibilidade e trabalho híbrido.

Gráfico 20 – Flexibilidade e trabalho híbrido



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Relacionado à flexibilidade, a última pergunta desta seção foi "Como é a percepção de carga de trabalho - acredita que consegue um equilíbrio entre vida profissional e pessoal?". Metade dos participantes acreditam que conseguem ter uma vida equilibrada, 30% depende do momento do trabalho e duas pessoas entendem que precisam trabalhar a mais para conseguir entregar a carga de trabalho, como mostra o Gráfico 21 – Equilíbrio entre vida profissional e pessoal – por região.

Gráfico 21 – Equilíbrio entre vida profissional e pessoal – por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

E abaixo no Gráfico 22 – Equilíbrio entre vida profissional e pessoal – por cargo, o mesmo resultado apresentado por região:

Gráfico 22 – Equilíbrio entre vida profissional e pessoal – por cargo



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Durante o grupo focal, a equipe debateu sobre que para pessoas mais introvertidas, o trabalho presencial demanda muita energia e isso desgasta bastante. Por isso essa flexibilidade contribui para que a pessoa consiga equilibrar entre o presencial e o remoto. Também foi comentado sobre os desafios durante a pandemia, para adaptar do presencial para 100% remoto e da dificuldade de separar a quando era hora de trabalhar e quando era o momento de descanso, especialmente para quem tinha filhos, o reconhecimento por parte deles também gerou dificuldades.

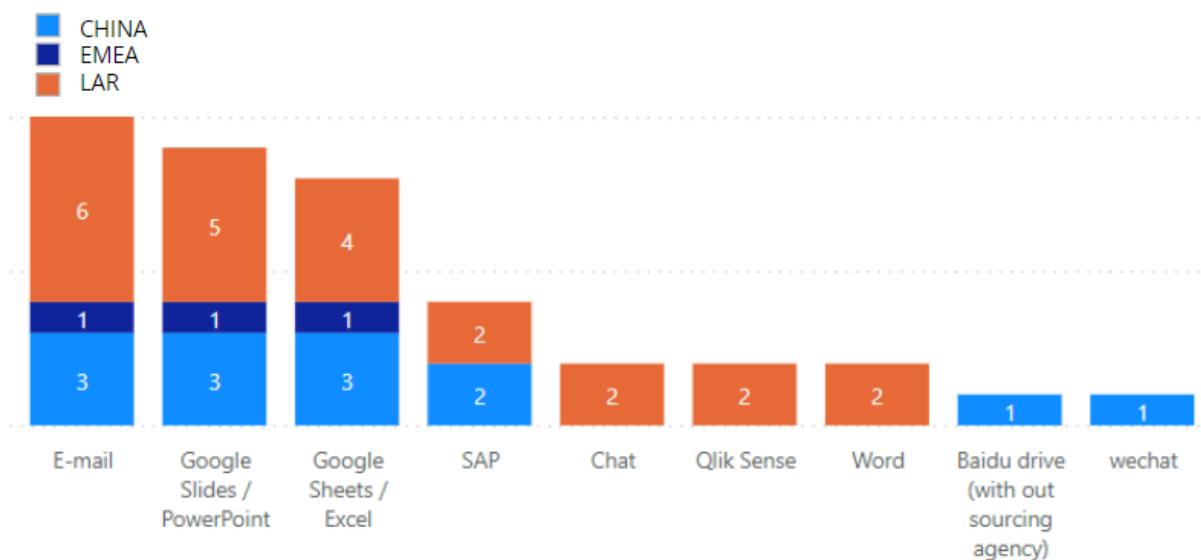
4.7 Uso da tecnologia

A tecnologia pode ser um instrumento tanto positivo, a fim de melhorar a execução e gerenciamento dos processos de trabalho tornando-o mais eficiente, quanto um desafio, porque quando exige muito pode causar estresse nos colaboradores (Sandoval-Reyes *et al.*, 2019; Ingusci *et al.*, 2021). Para entender a situação dos colaboradores estudados, buscou-se entender quais são as

tecnologias, o quanto eles se sentem preparados para utilizá-las e se existe alguma restrição para a utilização delas na região deles, situação comum geralmente para a região da China.

Ferramentas Google (Gmail / E-mail, Google Sheets e Slides) são as ferramentas mais utilizadas, além disso tem outras ferramentas mais específicas para algumas atividades e regiões, como o SAP, *Qlik Sense*, *WeChat*, *Baidu drive*, apresentadas no Gráfico 23 – Ferramentas utilizadas por região.

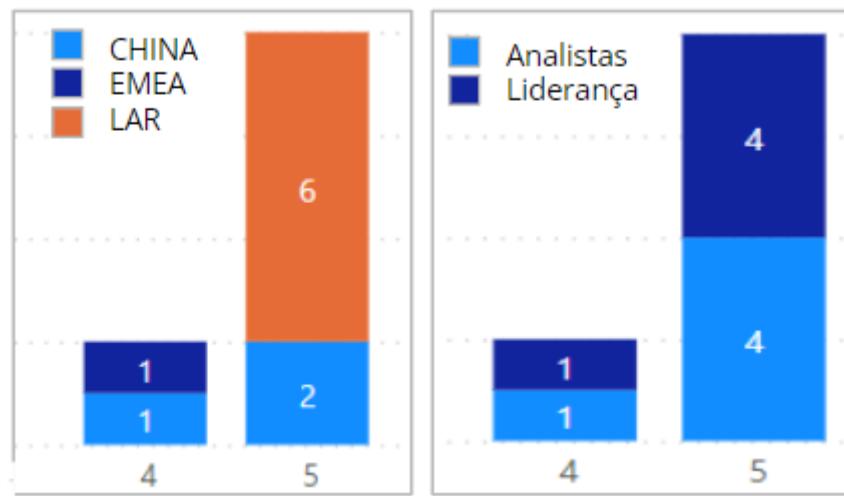
Gráfico 23 – Ferramentas utilizadas por região



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

No Gráfico 24 – Grau de preparação para utilização das ferramentas é possível ver que todos se sentem preparados para utilizá-las:

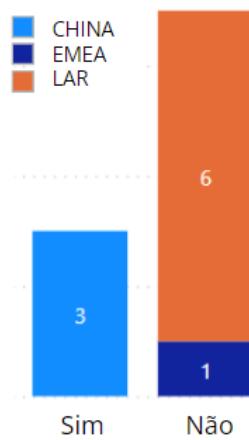
Gráfico 24 – Grau de preparação para utilização das ferramentas



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Sobre as ferramentas que possuem restrições em regiões, como esperado, a região da China é a única que possui restrições, apresentado no Gráfico 25 – Sua região restringe alguma das ferramentas de trabalho?..

Gráfico 25 – Sua região restringe alguma das ferramentas de trabalho?



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

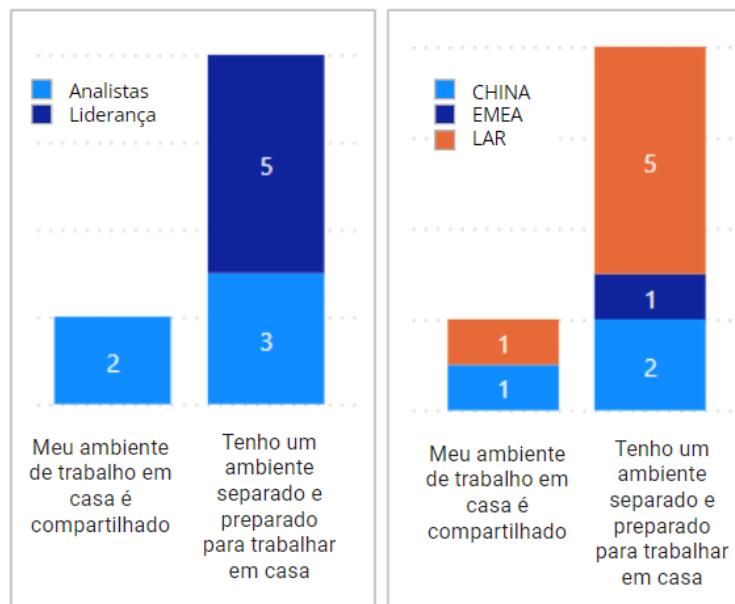
Ferramentas Google devido ao *firewall* Chines e *Baidu drive* que não é uma ferramenta oficial da empresa e é necessária para utilização com a agência que atende o time chines localmente. Durante o Grupo focal, os comentários sobre as ferramentas e uso da tecnologia foram relacionados a como elas ajudam o time no

dia a dia: o chat foi comparado a ir até a mesa de alguém no físico, ou seja, quando alguém vem falar através do chat é importante dar prioridade. Outro ponto discutido é que em casos onde temos fusos diferentes, isso ajuda pois enquanto alguém ainda não começou a trabalhar, o outro consegue adiantar em caso de uma demanda urgente, e assim trabalhando em conjunto é possível entregar a tempo, o que só é possível com o uso da tecnologia.

4.8 Recursos e expectativas

Na última seção ficaram algumas perguntas mais relacionadas aos recursos que o próprio colaborador tem em casa e outros que são oferecidos pela empresa. A primeira pergunta foi “Como é o seu espaço de trabalho em casa?”, a fim de entender a igualdade de recursos entre os colaboradores quando eles trabalham em casa e no Gráfico 26 – Como é o seu espaço de trabalho em casa? É possível identificar que apenas 20% dos colaboradores, ambos analistas, precisam dividir o espaço de trabalho em casa quando fazem trabalho remoto. Durante o grupo focal, dois participantes, um das Américas e outro da Ásia e Europa, comentaram sobre a dificuldade com isso porque tem filhos e outras pessoas da família com quem divide os espaços da casa e não possuem um espaço separado para o trabalho e que essa foi uma grande dificuldade durante a pandemia porque as crianças não iam para a escola, então estavam no mesmo ambiente durante o horário de trabalho. Este problema também foi relatado nas pesquisas teóricas apresentadas (Ford *et al.*, 2020; Smite *et al.*, 2022) e dividir um local de trabalho com outras pessoas teve uma relação negativa com a produtividade em outras (Yang; Kim; Hong, 2021), ambos os pontos alinhados com o resultado do survey e grupo focal.

Gráfico 26 – Como é o seu espaço de trabalho em casa?

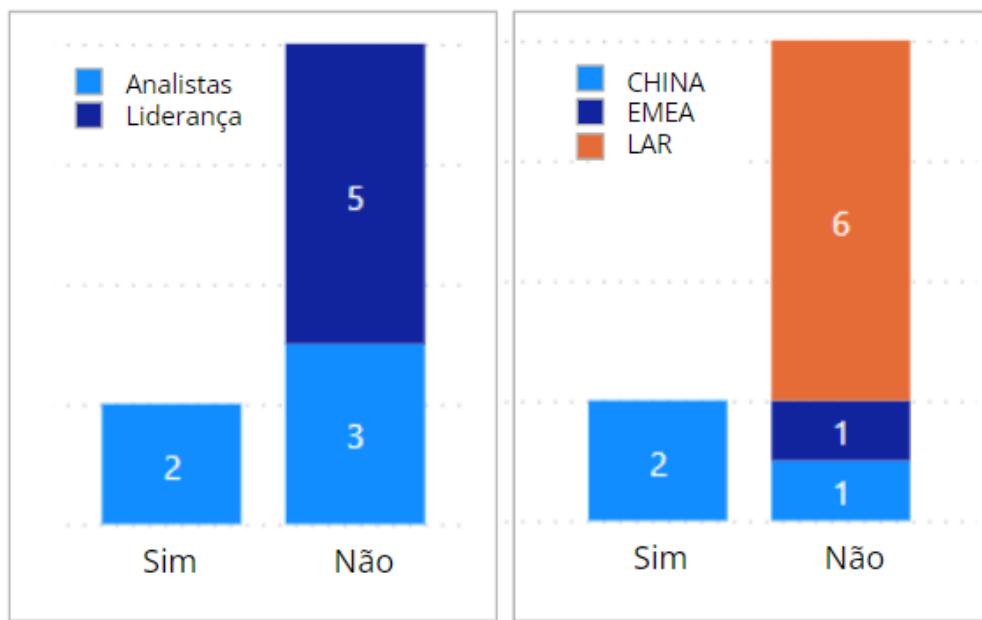


Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A próxima pergunta teve o intuito de entender se o colaborador percebia alguma ação de engajamento da empresa para tornar o modelo de trabalho híbrido melhor ou para melhorar o engajamento do time e em seguida questionou-se quais seriam essas ações. Apenas 20% dos participantes, ambos analistas da China como mostra o Gráfico 27 – Reconhecimento da contribuição da empresa para o trabalho híbrido, reconhecem que a empresa contribui para tornar o modelo de trabalho híbrido melhor ou para melhorar o engajamento do time, o [Analista 1] justifica a resposta dizendo que “A equipe de cultura *Mindset* da planta da China juntou todos os departamentos e organizou muitas atividades que ajudam a melhorar a confiança”. Já a [Liderança 3] compartilhou que “Em termos de organização, não. Mas tento superar com minha própria equipe”. Durante o grupo focal das Américas, um participante comentou sobre a importância da companhia ouvir os funcionários: “É a via de duas mãos: a gente ouve, mas é legal também ser ouvido. Então sempre que é uma experiência onde o líder ou a empresa ouviu algo e aí recebeu aquilo, absorveu aquilo e trouxe algo a respeito, e não somente deu ordens. Acho que isso é um isso é essencial, pois não é uma boa experiência quando só ouve e não é ouvido”. Na literatura, alinhado com a expectativa da equipe, os autores comentam que as organizações precisam estabelecer um clima e uma cultura positivos e

seguros, procedimentos e políticas apropriados e sistemas de gerenciamento de desempenho para apoiar os funcionários nesses processos que exigem colaboração entre times (Chai; Park, 2022).

Gráfico 27 – Reconhecimento da contribuição da empresa para o trabalho híbrido



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Para completar esse questionamento sobre a empresa, foi questionado durante o Survey se existe algo que o colaborador considera que a empresa precisa melhorar em termos de cultura ou disponibilidade de recursos e seis participantes contribuíram. Três líderes acreditam que a empresa poderia incentivar e estimular os líderes a realizarem atividades de engajamento. Da China houve um comentário sobre a consciência do fuso e a necessidade de adaptar melhor os prazos levando isso em consideração. Um analista traz a provocação de ter uma versão mais nova do excel disponível e outro analista comentou que existe uma falta de confiança ainda sobre o trabalho remoto que isso prejudica o andamento de algumas atividades. As respostas completas estão apresentadas no Quadro 17 – Contribuição da empresa.

Quadro 17 – Contribuição da empresa

Região	Tem algo que você considera que a empresa precisa melhorar em termos de cultura ou disponibilidade de recursos?
[Liderança 4]	Sim, melhor compreensão das diferenças de fusos, adaptando melhor prazos de entregas.
[Liderança 1]	A empresa deve incentivar mais os líderes a realizarem atividades periódicas de engajamento e formação de equipes.
[Analista 3]	Acredito que a atualização das ferramentas seja necessária, como um Excel mais novo.
[Analista 4]	Acredito que a empresa já possibilita muita flexibilidade em termos de formato de trabalho, e fornece ferramentas para que isso funcione sem muitos problemas. No entanto, culturalmente ainda percebemos algumas pessoas que não têm confiança na qualidade do trabalho híbrido e no potencial desse formato, o que prejudica o andamento de algumas atividades.
[Liderança 3]	Confraternizações, reuniões de grupo para compartilhar/discutir os grandes targets, os Processos Internos ainda estão focados nas interações F2F e têm baixa capacidade no Híbrido.
[Liderança 5]	Ter uma cultura que estimule as pessoas a valorizarem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A última pergunta da pesquisa foi uma pergunta aberta apenas para entender se os colaboradores teriam algo a mais para contribuir e três líderes contribuíram a favor do trabalho híbrido, mas com ressalvas:

- “O trabalho híbrido não é um problema sempre que você consegue criar processos e usar ferramentas para apoiar seu trabalho”
- “Tem sido muito útil dada a situação que tivemos e veio para ficar. Porém é importante manter um balanço, não apenas presencial e não apenas remoto, dando liberdade ao funcionário avaliar conforme na sua agenda, compromissos pessoais, tipos de entregas. Importante a empresa continuar aperfeiçoando essa ferramenta para torná-la mais equilibrada com a vida do funcionário”
- “Para mim, o trabalho híbrido torna a vida e a palavra mais agradáveis”.

No próximo capítulo, a autora trará a proposta de solução para os desafios encontrados, baseado em todos os dados coletados.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A fim de atingir o objetivo deste trabalho que é de compreender os principais elementos que interferem na execução de um modelo de trabalho híbrido em uma equipe de uma empresa multinacional, neste capítulo serão apresentadas informações que o líder ou a companhia podem mapear e coletar a fim de diagnosticar a situação do time e tomar decisões que sejam mais adequadas e alinhadas com essa realidade, contemplando também o último objetivo específico desta pesquisa. A primeira parte para o diagnóstico, então, é entender a realidade do time em termos de nível de virtualidade e componentes essenciais para a colaboração e o trabalho híbrido e em seguida, a parte estratégia será entender com mais profundidade as categorias mais importantes e já citadas neste trabalho, como produtividade, comunicação, confiança, permitindo que quem esteja fazendo o diagnóstico possa conhecer melhor sua realidade e tomar as melhores decisões para sua equipe.

5.1 Primeira parte: nível de virtualidade e colaboração

A primeira parte da proposta de intervenção para a realização do diagnóstico é compreender o nível de virtualidade entre as atividades dos colaboradores envolvidos e compreender também quais são os componentes essenciais para a colaboração.

5.1.2 Nível de Virtualidade

A primeira informação a ser refletida é sobre o nível de virtualidade e distribuição da equipe estudada, como apresentado no Quadro 2 – Relação entre virtualidade e distribuição, baseado no Henry *et al.* (2021). Esta informação é relevante para entender o quanto esse time utiliza de tecnologia para executar suas atividades em conjunto e o quanto eles tem de facilidade de se encontrar presencialmente. Neste caso, algumas perguntas que podem contribuir para esse mapeamento:

- **Qual é o nível de separação física dos colaboradores:** alto ou baixo? Ou seja: eles estão fisicamente próximos, onde facilmente poderia ser marcado

uma reunião, ou para que isso aconteça fisicamente isso exigiria algum tipo de viagem, por exemplo?

- **O quanto a equipe utiliza de ferramentas virtuais para realizar o trabalho:** mesmo que estejam fisicamente presentes, eles precisam utilizar de ferramentas virtuais?

Além disso, também relacionado a essa etapa:

- **Dependência:** O quanto as atividades dos colaboradores dependem das atividades de outros colaboradores da equipe? O nível de colaboração e dependência é alto?
- **Natureza do trabalho:** existe alguma atividade que depende de estar fisicamente no local para realizá-lo?
- **Ferramentas:** quais são as ferramentas hoje utilizadas pela equipe para realizar as atividades?
- **Fuso:** Qual é o nível de distância temporal entre os colaboradores, ou seja, existe alguma diferença de fuso entre eles?

Essas perguntas são importantes para a reflexão de interdependência entre as pessoas da equipe e como funciona a realidade dessas atividades, pois, algumas funções não são apropriadas para serem realizadas de forma remota e exigem a presença física (Henry *et al.*, 2021).

5.1.3 Componentes essenciais para a colaboração

Como apresentado por Reilly (2021), para que a colaboração funcione, alguns elementos são essenciais. Então é importante entender a realidade desses elementos para a equipe analisada:

- **Clareza na estratégia:** existe uma estratégia clara definida? Esta estratégia está compartilhada com o time em questão? Estão claras as ações que esta equipe é responsável que contribuem para atingir o objetivo?
- **Liderança:** o líder está sendo capaz de representar os participantes e apresentar os resultados da equipe? O líder tem ferramentas suficientes para isso?

- **Estrutura da equipe:** as funções estão bem estabelecidas e os papéis estão claros? Existe um processo para comunicação entre os colaboradores, como reuniões frequentes? Como funciona hoje?
- **Processos:** existem processos padronizados e seguidos pelos colaboradores para realizar as atividades? Onde eles estão descritos? Todos têm acesso?
- **Recursos:** a equipe possui recursos suficientes para realizar as atividades? Como ferramentas, treinamentos, formações ou recursos para viagens ou para executar as atividades de sua responsabilidade, por exemplo.

Estes também são temas para serem levados em consideração nessa fase de diagnóstico, pois caso algum destes pontos levantados não esteja sendo bem realizado pode ser a causa da colaboração não estar funcionando da forma esperada.

5.2 Parte 2: Diagnóstico por categoria

Nesta fase, levando em consideração todas as categorias estudadas e aprofundadas neste trabalho, serão apresentadas: as perguntas para diagnóstico de cada uma delas, práticas que tem funcionado e algumas recomendações com base na literatura ou que vieram de *insights* com as pesquisas em campo.

5.2.1 Produtividade

O tema produtividade, como visto nos capítulos anteriores, é polêmico no sentido de que varia muito para cada pessoa (Ford *et al.*, 2020; Smite *et al.*, 2022; Yang; Kim; Hong, 2021); Deutrom *et al.*, 2021; Felstead; Reuschke, 2020) e depende da atividade que precisa ser feita: para alguns trabalhar remotamente num ambiente mais controlado significa mais foco, mas dependendo da atividade, a comunicação no espaço físico flui muito melhor e exige menos esforço, portanto mais produtividade. Este é um exemplo com alguns fatores que podem contribuir para ser mais produtivo, então algumas perguntas para auxiliar no diagnóstico da produtividade da equipe:

- Conversa com o time: é relevante saber a opinião da equipe para conseguir traçar estratégias que funcionem com a realidade. Como cada colaborador se

sente mais produtivo? Isso varia por tipo de atividade? O ideal é estimular que o colaborador pense em exemplos que possam tornar isso tático, como comparar uma atividade que exige mais concentração ou outra que exige colaboração com a equipe.

- E qual é a frequência disso de cada tipo de atividade?
- Que tipos de reuniões são feitas e qual a frequência? Será que podem ter excesso de reuniões ou a falta delas?
- Como os colaboradores estão gerindo o tempo? Como estão controlando suas atividades?
- Como é a disposição do espaço físico na empresa? Ele incentiva a colaboração?

Algumas recomendações e práticas que tem funcionado:

- criar processos padrões (Morrison-Smith; Ruiz, 2020) e de fácil acesso a todos da equipe;
- fornecer ferramentas ou recomendações de como gerir as atividades para que facilite tanto o gerenciamento quanto para reportar o *status* para que o time esteja alinhado em relação ao andamento;
- entender os tipos de reuniões para priorizar que elas sejam feitas de forma online ou presencial, e até entender quais são realmente necessárias;
- reuniões fixas com certa frequência (semanal, quinzenal ou mensal, por exemplo) podem ajudar a criar conexões e manter um ritmo de comunicação e transparéncia - contanto que sejam bem estruturadas e com informações claras, utilizando um instrumento para o acompanhamento, por exemplo uma planilha de Excel ou um software, onde todo o time consegue facilmente acompanhar durante e após a reunião as atividades discutidas;
- incentivar a utilização dos escritórios para as atividades que exigem colaboração (Yang; Kim; Hong, 2021) e também atividades que precisem de criatividade;
- planejar o espaço físico da empresa para que incentive a colaboração, socialização e compartilhamento de conhecimento (Yang; Kim; Hong, 2021; Lima, 2020), deixando as pessoas e equipes que colaboram com mais frequência fisicamente mais próximas a fim de facilitar esse fluxo de informações;

- remotamente, priorizar ambientes separados e se necessário fornecer materiais de suporte (Yang; Kim; Hong, 2021);
- dar acesso às ferramentas tecnológicas a todos os membros (Morrison-Smith; Ruiz, 2020) e treinamentos, quando necessário, para a utilização das mesmas;
- para pessoas que colaboram juntas, mas vivem em cidades, continentes diferentes, com diferentes fusos horários:
 - priorizar o período ativo dos dois colaboradores para atividades que exigem colaboração;
 - dar preferência para que pessoas que possuem horários de trabalho ativos ao mesmo tempo trabalharem juntas. Por exemplo, priorizar que o time da Europa trabalhe com a China ao invés do time do Brasil trabalhar com a China, pois a diferença de fuso entre os dois últimos é muito alta e raramente, ou nunca, existe algum horário em que os dois times estejam trabalhando simultaneamente de forma regular;
 - para melhorar os relacionamentos, em caso de grandes projetos, ou até mesmo em casos onde os colaboradores costumam ter muita interação, fornecer alguma viagem para que os funcionários possam ter momentos de contato presencial.

A produtividade também é a consequência do bom funcionamento dos temas abaixo.

5.2.2 Comunicação com a equipe e relações de confiança

A comunicação é um elemento que afeta diretamente na produtividade, no engajamento entre os colaboradores e na colaboração entre eles, afetando o espírito de equipe (Alsaedi *et al.*, 2021; Lima, 2020; Marinha *et al.*, 2021). Muitas dessas comunicações se dão por meio de ferramentas e funcionários que precisam utilizar da tecnologia precisam ter o conhecimento necessário nas ferramentas, pois elas podem facilitar o compartilhamento de informações e a produtividade do time, mas o contrário pode prejudicar a produtividade. Para refletir e diagnosticar a situação em relação a esses pontos:

- Como se dá a comunicação hoje? Quais são os meios e ferramentas que os colaboradores utilizam?
- Todos têm acesso fácil a todas essas ferramentas? Por exemplo, existe algum tipo de restrição ao acesso de alguma delas que torne esse processo mais difícil para alguém?
- Todos têm conhecimento para utilizar essas ferramentas? Como os novos funcionários são capacitados?
- Todos têm habilidade e conhecimento da língua que utilizam para se comunicar?
- Qual é a frequência de comunicação? (E neste ponto, as respostas sobre as reuniões e recomendações sobre as reuniões mencionadas na seção anterior também são relevantes).
- Quem fala com quem: entender as relações entre os colaboradores e a diferença cultural que existe entre eles.

Além disso, uma boa comunicação afeta diretamente as relações de confiança entre os times, e vice-versa, a conectividade entre os colaboradores facilita a comunicação e torna a colaboração mais fluida e o trabalho remoto dificulta as conversas informais e cria uma lacuna na construção de relacionamentos (Waight *et al.*, 2022). E por esse motivo as recomendações sobre esses temas serão condensadas nesta seção. Mas antes, algumas perguntas para um diagnóstico em relação às relações de confiança:

- Existem momentos informais durante ou após o trabalho entre os membros da equipe? Como intervalo com cafés, viagens a trabalho feitas em conjunto, *happy hours* ou momentos após o trabalho.
- Existem projetos feitos em conjunto entre os colaboradores? Qual é o nível de complexidade desses projetos e qual é o nível de colaboração que ele exige? (reuniões diárias, semanais, mensais, interação com outros times).
- Como tem sido a entrega de cada um dos membros? Eles têm desempenhado bem suas atividades e entregando o esperado, abaixo ou acima da expectativa? Essas entregas atendem o prazo estipulado? E qual é a consistência desses fatos?
- A distribuição das atividades está adequada para o nível de conhecimento e experiência dos funcionários? Existe alguma sobrecarga ou desequilíbrio?

- Qual é a diferença de nível de conhecimento de cada um dos funcionários em relação aos temas que eles precisam saber para desempenhar seus papéis? Há quanto tempo cada um está na empresa e trabalhando nesta área?
- Como os colaboradores se comportam ao receber novas ideias ou a mudanças nos processos?
- Todos os colaboradores costumam participar das discussões e trazer suas opiniões?
- Como é a cultura do feedback na empresa e no time?

Algumas recomendações e práticas que tem funcionado sobre esses temas:

- criar instrumentos que facilitem a comunicação e a transparência (Morrison-Smith; Ruiz, 2020) e incentivar para que a equipe utilize esses instrumentos;
- a recomendação em relação a reuniões também vale para a comunicação a fim de manter a constância e um melhor fluxo de informações (Lukić; Vračar, 2018);
- formações e treinamentos: sobre diferentes culturas e como aprimorar habilidades de comunicação (Waight *et al.*, 2022), e fazer isso de acordo com a realidade da equipe. Além disso, ter um orçamento dedicado a treinamentos para aprimorar habilidades relacionadas às responsabilidades da equipe (como por exemplo, em uma equipe de marketing trazer treinamentos sobre tendências, sobre novas ferramentas e canais utilizados), criando um protocolo de ação, diferenciadas de acordo com a realidade da equipe (cultura, país, nível de conhecimento por exemplo) entre os colaboradores de distintos países, e proporcionando um momento de interação entre eles sem que seja somente em processo exclusivos da empresa e engajando a equipe em um tema que é de interesse de todos;
- ferramentas avançadas de TIC, formações e treinamentos devem ser fornecidos para ajudar os funcionários a lidar com tarefas mais complexas, reduzindo o estresse (Waight *et al.*, 2022);
- dar espaço e incentivar atividades que fortaleçam relacionamentos e conexões (Waight *et al.*, 2022);

- estabelecer canais e frequências de comunicações oficiais da empresa para que todos estejam alinhados com a estratégia e com as notícias que são relevantes para eles (Lukić; Vračar, 2018);
- ao recrutar funcionários para a equipe virtual, avaliar as habilidades de uma pessoa para realizar quaisquer tarefas necessárias relacionadas ao trabalho e garantir que sejam contratadas pessoas que demonstram fortes princípios morais e que estejam dispostas a participar e contribuir para o sucesso da equipe tanto quanto possível (Lukić; Vračar, 2018), além de considerar o conhecimento nas ferramentas necessárias, a competência na área funcional, a capacidade de comunicação, a abertura a novas ideias, a sensibilidade cultural e social (Bradley; Vozikis, 2004);

Flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal: além desses pontos citados acima, para que uma equipe tenha um bom relacionamento e se comunique bem, é necessário que a vida pessoal e profissional dos funcionários esteja em equilíbrio, ponto que também afeta a produtividade. É necessário que as atividades estejam sendo bem distribuídas, sem sobrecarregar algum funcionário específico, que pode levar ao esgotamento, exaustão ou desconforto em geral (Ingusci *et al.*, 2021). A empresa pode estabelecer uma cultura que incentive o auto cuidado e / ou proporcionar algum programa de saúde mental, dando conhecimento e suporte para que os funcionários saibam lidar com as situações, como apresentado também no exemplo do Spotify no tópico 2.4.8 Cultura e ações das empresas para engajamento dos funcionários, deste trabalho.

5.2.3 Liderança, desigualdade de recursos, cultura e ações das empresas para engajamento dos funcionários

Esses três temas serão discutidos nesta seção porque estão muito conectados: a empresa, a equipe de Gestão de Pessoas e liderança precisam trabalhar em conjunto para proporcionar um ambiente adequado e propício para que os colaboradores sejam produtivos, com uma boa comunicação e um bom relacionamento, tendo conhecimento das ferramentas e temas relevantes para seus trabalhos. Importante refletir sobre:

- Como é a cultura da empresa? Qual é o foco da companhia e o quanto ela se preocupa com os funcionários?
- Qual é o tamanho da empresa e a distribuição física (localização) de suas filiais?
- Qual é a relação entre os líderes e a equipe de Gestão de Pessoas?
- Existem processos de preparação para os líderes lidarem com os desafios das suas equipes?
- A equipe de Gestão de Pessoas também possui recursos para fornecer essas ferramentas de preparação?
- Com que frequência os líderes veem seus funcionários fisicamente? Existe uma diferença cultural entre eles (vem de países diferentes, por exemplo)?
- Existem processos estabelecidos para avaliação de desempenho dos funcionários? E pesquisa de clima? O quanto isso é de fato utilizado para aplicar melhorias nas equipes?
- Existem processos para reconhecimento dos funcionários? Qual é a frequência? Quem é responsável?

Algumas recomendações e práticas que tem funcionado sobre esses temas:

- a equipe de Gestão de Pessoas precisa apoiar os líderes para determinar o tamanho ideal da equipe, a estrutura de comunicação e a seleção de ferramentas de TIC necessárias (Chai; Park, 2022);
- precisam também criar políticas que abordem e apoiem os ajustes financeiros que os trabalhadores remotos precisam para que tornem os recursos menos desiguais entre os funcionários (Waight *et al.*, 2022);
- as organizações precisam fornecer guias e ferramentas para ajudar a coordenar as diferentes necessidades e demandas dos funcionários que trabalham remotamente, e nessas formações é necessário incluir como esclarecer funções, capacitar membros e fornecer feedback em um contexto virtual (Chai; Park, 2022) - a empresa precisa garantir que os líderes estão alinhados com a estratégia e preparados para guiar a equipe ao caminho certo;
- fuso: líderes e Gestão de Pessoas devem incentivar e estar cientes da diferença de fuso entre os funcionários e estabelecer metas e prazos que estejam adequados a essa realidade;

- líderes corporativos podem utilizar abordagens para melhorar o diálogo ao realizar reuniões virtuais, dando aos trabalhadores remotos espaço para relacionamentos e conexões (Waight *et al.*, 2022);
- líderes também podem proporcionar aos funcionários: autonomia, controle, flexibilidade e acesso a recursos e canais de comunicação, além de prestar atenção especial à carga de trabalho dos funcionários, funções e estresse e desafios relacionados ao trabalho para que os funcionários possam manter um bom estado físico e psicológico enquanto trabalham remotamente (Chai; Park, 2022; Delany, 2021);
- é importante que o time de Gestão de Pessoas acompanhe a eficácia dessas ações, projetando e oferecendo diversas intervenções para melhorar as conexões sociais entre os membros (Waight *et al.*, 2022).

Também tópicos abordados pela Microsoft (2022) e reconhecidos também na pesquisa de campo:

- cultura: ter dentro da cultura da empresa pilares que se preocupem com as pessoas, para que elas entendam que são reconhecidas como sujeitos importantes e para que as áreas de Gestão de Pessoas e líderes também percebam a importância e ganhem recursos financeiros para proporcionar os treinamentos e formações e estabelecer os processos necessários
- espaço: como abordado no tópico 5.2.1 Produtividade, deste capítulo, proporcionar ambientes que estimulem a colaboração e comunicação entre os funcionários;
- tecnologia: digitalizar os processos para que estejam disponíveis na nuvem para os funcionários.

Para completar e fechar este capítulo de diagnóstico com recomendações, utilizando os desafios do trabalho remoto apresentados no Quadro 4 – Desafios do trabalho remoto para times virtuais, no Quadro 18 – Desafios com recomendações sugeridas , além das recomendações já passadas durante este capítulo e que também são válidas para esses desafios, estão algumas outras sugeridas pela autora baseada no conhecimento adquirido neste trabalho:

Quadro 18 – Desafios com recomendações sugeridas

Desafios	Recomendações
Utilização da tecnologia	Entender quais são as ferramentas utilizadas pela equipe e se todos têm conhecimento e acesso para utilizá-las em todos os locais de trabalho, seja presencial ou remotamente.
Redução da informalidade e comunicação não Verbal	Sempre que possível, promover momentos de socialização com a equipe: - Presencial: intervalos durante o trabalho e estimulando a conversação entre os colaboradores. - Online: incentivar que o time utilize a câmera aberta.
Isolamento profissional	Entender o nível de exposição e interação que o funcionário está tendo com outras equipes, pessoas e líderes. Planejar projetos e metas que garantam essa oportunidade para os colaboradores
Desigualdade no espaço de trabalho	Garantir que o ambiente físico da empresa contenha as ferramentas adequadas e em boas condições para o funcionário, entender se todos tem acesso fácil para chegar nas localidades da empresa. Fornecer as ferramentas básicas, como o computador, VPN também para o trabalho remoto. E entender a situação do ambiente de trabalho doméstico do funcionário: internet adequada, ambiente separado para o trabalho.
Custo de tecnologia	Garantir orçamento para manutenção das ferramentas atuais, sejam virtuais ou físicas.
Gerenciamento o tempo	Deixar claro o horário de trabalho de todos os funcionários, respeitando os mesmos e estabelecendo prazos para as entregas levando em consideração os fusos envolvidos.
Lacuna na construção de relacionamentos	Entender o nível de interação entre os funcionários e sempre que possível, incentivar o contato presencial.
Comunicação e compartilhamento do conhecimento	Garantir ferramentas e processos que funcionem para que o conhecimento seja compartilhado, para que todos estejam alinhados com a situação das tarefas.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

No próximo capítulo será apresentada a conclusão deste trabalho, sugeridas mais algumas recomendações e lacunas encontradas.

6 CONCLUSÃO

Com o diagnóstico e recomendações apresentadas no capítulo anterior, resultado da compreensão e análise do estudo teórico confrontado com a prática do estudo de caso estudado, espera-se que os líderes e empresas que desejem melhorar seus processos que exigem colaboração de forma híbrida entre os times seja feito de forma assertiva com conhecimento da situação em que se encontram levando em conta todos os elementos que impactam nessa execução.

Os objetivos específicos também contribuíram para atingir o objetivo geral, proporcionando entendimento teórico sobre o tema, adicionando também conhecimento sobre práticas do mercado que outros pesquisadores compartilharam. O trabalho teórico foi fundamental para direcionar o estudo de caso e selecionar as categorias mais relevantes aprofundadas no trabalho, além de que no estudo de caso várias dificuldades da empresa foram de encontro com o que a teoria havia apresentado, e também trouxe *insights* relevantes para o desenvolvimento do diagnóstico e recomendações.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa multinacional e especificamente na área de marketing, mas pode ser usado como referência para outras áreas e tipos de empresas, visto que o diagnóstico incentiva também a reflexão inclusive da realidade específica de cada caso. Além disso, nas recomendações, os trabalhos evidenciados também são de diversos tipos de empresas e culturas, e a autora identificou neles as oportunidades de melhoria na empresa do estudo de caso.

Sobre a cultura, vale ressaltar que a empresa do estudo de caso, e em especial a área que participou da pesquisa possui uma diversidade cultural muito rica: pessoas do Brasil, da Itália, da China, outras que são brasileiras mas moram no exterior, e cargos diferentes participaram e trabalham em colaboração. Esse desafio cultural pode também ser mais explorado em trabalhos futuros para compreender o impacto e como reduzir as dificuldades e aproveitar mais as vantagens de trabalhar com um time tão diversificado.

O trabalho híbrido sendo uma realidade tão recente ainda possui lacunas e estudos futuros podem contribuir para uma melhor compreensão do tema. Nem todas as recomendações feitas neste trabalho são válidas para todos os casos, por isso a importância de entender cada realidade - e uma das lacunas que pode ser

aprofundada em trabalhos futuros é o aprofundamento para entender quando cada recomendação é a adequada, ou quando ela não é adequada. Outra lacuna encontrada e debatida dentro do grupo focal foi sobre como saber qual é a quantidade de vezes que os funcionários de diferentes países e que trabalham em conjunto precisam se encontrar por ano para estabelecer uma boa relação, seja entre líderes e colaboradores que trabalham em conjunto. Este ponto pode ser também aprofundado em futuras pesquisas.

Além disso, acompanhar os estudos recentes para compreender se as categorias mencionadas neste trabalho continuam sendo as mais relevantes, e se existem ferramentas sendo desenvolvidas para essa nova realidade são desafios a serem explorados. A implementação das recomendações e a efetividade dela para cada caso também é uma oportunidade para futuras pesquisas.

O trabalho contribuiu para a autora e para a empresa onde o estudo de caso foi feito. Os debates contribuíram para que os colaboradores refletissem sobre esse impacto do trabalho híbrido em especial após a pandemia e sobre a importância das relações entre a equipe, gerando discussões e reflexões sobre como estão lidando com essas situações no momento.

7 REFERÊNCIAS

ALSAEDI, Tahani; SHERIEF, Nada; PHALP, Keith; ALI, Raian. Online social transparency in enterprise information systems: a risk assessment method. **Inf. Technol. Manag.**, v. 23, p. 95-124, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10799-021-00347-3>. Acesso em: 17 maio 2022.

ALVES, Alessandra Maria. **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional**. 2011. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/ECID-8LAKT7>. Acesso em: 12 jun. 2022.

ARORA, Pallvi; SURI, Dijiv. Redefining, relooking, redesigning, and reincorporating HRD in the post covid 19 context and thereafter. **Human Resource Development International**, v. 23, n. 4, p. 438-451, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1780077>. Acesso em: 26 jun. 2022.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BAO, Lingfeng; LI, Tao; XIA, Xim; ZHU, Kaiyu; LI, Hui; YANG, Xiaohu. How does working from home affect developer productivity? – A case study of baidu during covid-19 pandemic. **Science China Information Sciences**, 2020. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2005.13167>. Acesso em: 19 jun. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELL, Bradford S. Remote work: examining current trends and organizational practices. **International HR Adviser**, v. 49, 2012. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1813/76024>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BELL, Jess. Spotify's working from anywhere policy takes flexibility to new heights. **Human Resources Director**, 2021. Disponível em: <https://www.hcamag.com/au/specialisation/employee-engagement/spotifys-working-from-anywhere-policy-takes-flexibility-to-new-heights/248618>. Acesso em: 30 jun. 2022.

BOGUSKY-HARPER, Katie. Study: organizations rising to the challenge of covid-19 communications, but needs persist; leaders must address concerns and demonstrate transparency, clarity and openness. **Business Wire**, 3 abr. 2020. Disponível em: <https://www.businesswire.com/news/home/20200403005278/en/STUDY-Organization-s-Rising-Challenge-COVID-19-Communications-Persist>. Acesso em: 13 jul. 2022.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida.; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Soc.**, v. 5, n. 11, p. 121-36, 2011.

BRADLEY, Wray. E.; VOZIKIS, George. S. Trust in Virtual Teams. **IDEA Group Publishing**, 2004. Disponível em: 10.4018/978-1-59140-204-6.ch006. Acesso em: 25 de Maio de 2022.

CALDAS, Linn. Every day is mental health day. **Spotify HR Blog**, 10 out. 2020. Disponível em: <https://hrblog.spotify.com/2020/10/10/every-day-is-mental-health-day/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

CAPELLA, Arthur. Spotlight on Brazil: remote work requires new risk management practices. **Tenable Blog**, 14 out. 2021. Disponível em: <https://www.tenable.com/blog/spotlight-on-brazil-remote-work-requires-new-risk-management-practices>. Acesso em: 12 jun. 2022.

CHAI, Dae Seok; PARK, Sunyoung. The increased use of virtual teams during the covid-19 pandemic: implications for psychological well-being. **Human Resource Development International**, v. 25, n. 2, p. 199-218, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048435>. Acesso em: 14 maio 2022.

CHOUDHURY, Prithwiraj. Geographic mobility, immobility, and geographic flexibility – A review and agenda for research on the changing geography of work. **Academy of Management Annals**, v. 16, n. 1, p. 258-296, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0242>. Acesso em: 21 jun. 2021.

COLICCHIA, Claudia; STROZZI, Fernanda. Supply Chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. **Supply Chain Management**, v. 17, n. 4, p. 403-418, jun. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13598541211246558>, Acesso em: 5 jun. 2022.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Sergio Luis da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO – CBGDP, 7., Porto Alegre, 2011.

COSTA, Isabel de Sá da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>. Acesso em: 12 jun. 2022.

CULTUREWIZARD. **2020 trends in global virtual work**. 2020. Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/466336/VTS-ExecutiveBrief-2020-FInal.pdf?_ga=2.192853610.1556005674.1601920431-1783803064.1601920431. Acesso em: 25 jun. 2020.

CUMMINGS, Jonathon N.; ESPINOSA, J. Alberto; PICKERING, Cynthia K. Crossing spatial and temporal boundaries in globally distributed projects: a relational model of coordination delay. **Information Systems Research**, v. 20, n. 3, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0239>. Acesso em: 24 maio 2022.

DEGBEY, William Y.; EINOLA, Katja. Resilience in virtual teams: developing the capacity to bounce back. **Applied Psychology: An International Review**, v. 69, n.

4, p. 1301-1337, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12220>. Acesso em: 21 jun. 2022.

DELANY, Kevin. What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? **Human Resource Development International**, v. 25, n. 5, p. 1-9, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.197391>. Acesso em: 13 jul. 2022.

DEUTROM, Jensen; KATOS, Vasilis; ALI, Raian. Loneliness, life satisfaction, problematic internet use and security behaviours: re-examining the relationships when working from home during covid-19. **Behaviour & Information Technology**, v. 41, n. 14, p. 3161-3175, 2021. DOI: 10.1080/0144929X.2021.1973107. Acesso em: 10 maio 2022.

DUFFY, Jan. Collaborative computing, groupware and knowledge. **Information Management & Computer Security**, v. 4, n. 2, p. 39-41, 1996.

EAGLE, Liam. Coronavirus flash survey: June 2020. **S&P Global**, jun. 2020. Disponível em: [https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/coronavirus-flash-survey-jun e-2020#:~:text=Forty%20percent%20of%20organizations,strain%20but%20are%20not%20currently](https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/coronavirus-flash-survey-june-2020#:~:text=Forty%20percent%20of%20organizations,strain%20but%20are%20not%20currently). Acesso em: 24 jun. 2022.

FELSTEAD, Alan; REUSCHKE, Darja. Home working in the UK: before and during the 2020 lockdown. **Wales Institute of Social and Economic Research**, 2020. Disponível em: [https://wiserd.ac.uk/publication/homeworking-in-the-uk-before-and-during-the-2020-lo ckdown/](https://wiserd.ac.uk/publication/homeworking-in-the-uk-before-and-during-the-2020-lockdown/). Acesso em: 21 jun. 2022.

FORD, Denae; STOREY, Margaret-Anne; ZIMMERMANN, Thomas; BIRD, Christian; JAFFE, Sonia; MADDILA, Chandra; BUTLER, Jenna L.; HOUCK, Brian; NAGAPPAN, Nachiappan. A tale of two cities: software developers working from home during the covid-19 pandemic. **ACM Transactions on Software Engineering and Methodology**, v. 31, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2008.11147>. Acesso em: 19 jun. 2022.

GAMERO, Nuria; GONZÁLEZ-ANTA, Baltazar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; PEÑARROJA, Vicente. Is team emotional composition essential for virtual team members' well-being? The role of a team emotional management intervention. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 4544, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18094544>. Acesso em: 26 jun. 2022.

GASKELL, George; Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução por Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-73.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/601>. Acesso em: 21 jun. 2021.

HAYES, Sherril W.; PRIESTLEY, Jennifer L.; MOORE, Brian A.; RAY, Herman E. Perceived stress, work-related burnout, and working from home before and during covid-19: an examination of workers in the United States. **SAGE Open**, v. 11, n. 4, out. 2021. Disponível em: <https://doi-org/10.1177/21582440211058193>. Acesso em: 15 maio 2022.

HELOKUNNAS, T.; BECKER, I.; DANILOTSCHKIN-FORSMAN, T.; HALONEN, H; KALAKOSKI, L.; PIRSKANEN, T.; PLUKKA, S.; RANTA, P.; RASK, M.; SIEKKINEN, R.; TAMMINEN, K. Best practices of electronic collaboration. **International Engineering Management Conference**, v. 1-2, 2002. Disponível em: <https://www-webofscience.ez74.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:000179247300023>. Acesso em: 22 maio 2022.

HENRY, Michael S.; LE ROUX, Daniel B.; PARRY, Douglas A. Working in a post covid-19 world: towards a conceptual framework for distributed work. **South African Journal of Business Management**, v. 52, n. 1, p. a2155, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2155>. Acesso em: 11 maio 2022.

INGUSCI, Emanuela; SIGNORE, Fulvio; GIANCASPRO, Maria Luisa; MANUTI, Amelia; MOLINO, Monica; RUSSO, Vincenzo; ZITO, Margherita; CORTESE, Claudio Giovanni. Workload, techno overload, and behavioral stress during covid-19 emergency: the role of job crafting in remote workers. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021. ISSN 1664-1078. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655148>. Acesso em: 29 abr. 2022.

IWASHITA, Hitoshi. The future of remote work in Japan: covid-19's implications for international human resource management. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 9, n. 4, p. 7-18, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090401>. Acesso em: 27 jun. 2022.

JESSON, Jill K.; MATHESON, Lydia; LACEY, Fiona M. **Doing your literature review traditional and systematic techniques**. Singapore: Sage Publications, 2011.

KARL, Alexandre Augusto; MICHELUZZI, Julio; LEITE, Luciana Rosa; PEREIRA, Carla Roberta. Supply chain resilience and key performance indicators: a systematic literature review. **Production**, v. 28, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180020>. Acesso em: 5 jun. 2022.

LAMBERT, Anne; CAYOUETTE-REMBLIÈRE, Joanie; GUÉRAUT, Élie; LE ROUX, Guillaume; BONVALET, Catherine; GIRARD, Violaine; LANGLOIS, Laetitia. How the covid-19 epidemic changed working conditions in France. **Population & Societies**, v. 579, n. 7, p. 1-4, 2020. Disponível em: <https://www.cairn-int.info/revue-population-and-societies-2020-7-page-1.htm>. Acesso em: 29 jun. 2022.

LIMA, Marcos. Smarter organizations: insights from a smart city hybrid framework. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, p. 1281-1300, 2020. Disponível em: <https://doi-org.ez74.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11365-020-00690-x>. Acesso em: 27 jun. 2022.

LUKIĆ, Jelena M.; VRAČAR, Milana M. Building and nurturing trust among members in virtual project teams. **Strategic Management**, v. 23, n. 3, p. 010-016, 2018. Disponível em: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1821-3448/2018/1821-34481803010L.pdf>. Acesso em: 17 maio 2022.

LUO, Jiao; VAN DE VEN, Andrew; JING, Runtian; JIANG, Yuan. Transitioning from a hierarchical product organization to an open platform organization: a Chinese case study. **Journal of Organization Design**, v. 7, n. 1, p. 1-14, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-017-0026-x>. Acesso em: 24 jun. 2022.

MANZINI, Ezio. **Design: quando todos fazem design**: uma introdução ao design para inovação social. São Leopoldo: Unisinos, 2017.

MARINHO, Marcelo; AMORIM, Luís; CAMARA, Rafael; OLIVEIRA, Brigitte Renat; SOBRAL, Marcos; SAMPAIO, Suzana. Happier and further by going together: the importance of software team behaviour during the covid-19 pandemic. **Technology in Society**, v. 67, n. 101799, 2021. ISSN 0160-791X. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101799>. Acesso em: 27 abr. 2022.

MCALPINE, Kristie. Don't abandon the water cooler yet: flexible work arrangements and the unique effect of face-to face informal communication on idea generation and innovation. **CAHRS Research Link**, n. 2, 2018. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1813/73667>. Acesso em: 21 jun. 2022.

MICROSOFT. **Hybrid work**: a guide for business leaders. 2022. Disponível em: <https://clouddamcdnprodep.azureedge.net/gdc/gdcSwn4Qe/original>. Acesso em: 26 jun. 2022.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007.

MILLER, Courtney; RODEGHERO, Paige; STOREY, Margaret-Anne; FORD, Dena; ZIMMERMANN, Thoma. How was your weekend? Software development teams working from home during covid-19. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING (ICSE), 43., 2021, Madrid. **IEEE/ACM**, p. 624-636, 2021. Disponível em: [10.1109/ICSE43902.2021.00064](https://doi.org/10.1109/ICSE43902.2021.00064). Acesso em 19: jun. 2022.

MIZE, Chelsea. How to build trust on virtual teams. **PGI, Leadership, Telecommuting**, 2016. Disponível em:

<https://www.pgi.com/blog/2016/06/build-trust-virtual-teams/>. Acesso em: 27 jun. 2022.

MORGAN, David L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORRISON-SMITH, Sarah; RUIZ, Jaime. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. **SN Applied Sciences**, v. 2, 2020. Artigo número 1096. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42452-020-2801-5>. Acesso em: 25 jun. 2022.

OLSON, Gary M.; OLSON, Judith S. Distance matters. **Human-Computer Interaction**, v. 15, p. 139-178, 2000. Disponível em: <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/OlsonOlson-DistanceMatters-HCIJ.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2022.

ORHAN, Mehmet A. The evolution of the virtuality phenomenon in organizations: a critical literature review. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 5, n. 4, 2017. DOI: <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050408>. Acesso em 21 jun. 2022.

PAVEZ, Ignacio; NEVES, Ernesto. Developing teams in a virtual environment: a generative approach. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00218863211053881>. Acesso em: 15 maio 2022.

REILLY, Thorn. Collaboration in action. **Administration in Social Work**, v. 25, n. 1, p. 53-74, 2001. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1300/J147v25n01_06. Acesso em: 23 jun. 2021.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 2, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 250-269. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420378007>. Acesso em 27 nov. 2023.

SANDOVAL-REYES, Juan; ACOSTA-PRADO, Julio C.; SANCHÍS-PEDREGOSA, Carlos. Relationship amongst technology use, work overload, and psychological detachment from work. **Int. J. Env. Res. Pub. Health**, v. 16, n. 4602, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph16234602>. Acesso em: 28 jun. 2022.

SMITE, Darja; MOE, Nils Brede; KLOTINS, Eriks; GONZALEZ-HUERTA, Javier. From forced working-from-home to working-from-anywhere: two revolutions in telework. **arXiv preprint arXiv:2101.08315**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2101.08315>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SMITE, Darja; TKALICH, Anastasiia; MOE, Nils Brede; PAPATHEOCHAROUS, Efi; KLOTINS, Eriks; BUVIK, Marte Pettersen. Changes in perceived productivity of software engineers during covid-19 pandemic: the voice of evidence. **Journal of**

Systems and Software, v. 186, n. 111197, 2022. ISSN 0164-1212. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111197>. Acesso em: 26 abr. 2022.

SNOW, Charles; FJELDSTAD, Devik; LANGER, Arthur. Designing the digital organization. **Journal of Organization Design**, v. 6, n. 7, p. 1-13, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-017-0017-y>. Acesso em: 24 jun. 2022.

SPOTIFY. **Work isn't somewhere you go, it's something you do**. 2022. Disponível em: <https://www.lifeatspotify.com/being-here/work-from-anywhere>. Acesso em: 30 jun. 2022.

STAHL, Günter K.; MAZNEVSKI, Martha L.; VOIGT, Andreas; JONSEN, Karsten. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 690-709, 2010. Disponível em: <https://doi-org/10.1057/jibs.2009.85>. Acesso em: 21 jun. 2022.

STANTON, Christopher; GHOSH, Shikhar. Collage.com: scaling a distributed organization. **Harvard Business Publishing**, 2016. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=53977>. Acesso em: 21 jun. 2016.

SUTANTO, Juliana; TAN, Chuan-Hoo; BATTISTINI, Boris; PHANG, Chee Wei Phang. Emergent leadership in virtual collaboration settings: a social network analysis approach. **Long Range Planning**, v. 44, n. 5-6, p. 421-439, 2011. ISSN 0024-6301. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.09.001>. Acesso em: 15 maio 2022.

OPAS, Organização Pan-Americana da Saúde. MS declara fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional referente à COVID-19. 2023. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente>

PEDROSO, Júlia de Souza; SILVA, Kauana Soares da; SANTOS, Laiza Padilha dos. Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. **Jicex**, v. 9, n. 9, 2017. Disponível em: <https://unisantacruz.edu.br/revistas-old/index.php/JICEX/article/view/2604>. Acesso em: 14 out. 2023.

TANNENBAUM, Scott I.; MATHIEU, John E.; SALAS, Eduardo; COHEN, Debra. Teams are changing: are research and practice evolving fast enough? **Industrial and Organizational Psychology**, v. 5, n. 1, p. 2-24, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x>. Acesso em: 23 jun. 2022.

TARAS, Vas; BAACK, Daniel; CAPRAR, Dan; DOW, Douglas; FROESE, Fabian; JIMENEZ, Alfredo; MAGNUSSON, Peter. Diverse effects of diversity: disaggregating effects of diversity in global virtual teams. **Journal of International Management**, v. n. 25, p. 1-15, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100689>. Acesso em: 30 jun. 2022.

THOMÉ, Antônio Márcio Tavares; SCAVARDA, Luiz Felipe; SCAVARDA, Annibal José. Conducting systematic literature review in operations management. **Production Planning & Control**, v. 27, n. 5, p. 408-420, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2015.1129464>. Acesso em: 5 jun. 2022.

TRANFIELD, David; DENYER, David; MARCOS, Javier; BURR, Mike. Co-producing management knowledge. **Management Decision**, v. 42, n. 3-4, p. 375-386, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740410518895>. Acesso em: 5 jun. 2022.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00375>. Acesso em: 5 jun. 2022.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/168101/mod_forum/attachment/267608/o_todo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 24 jul. 2022.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2002. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449>. Acesso em: 24 jul. 2022.

WAIGHT, Consuelo L.; KJERFVE, Tania Nery; KITE, Amanda; SMITH, Brittany. Connecting and relating in Brazil: implications of remote work. **Human Resource Development International**, v. 25, n. 2, p. 231-253, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048435>. Acesso em: 14 maio 2022.

WANG, Bin; LIU, Yukun; QIAN, Jing; PARKER, Sharon K. Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: a work design perspective. **Applied Psychology**, v. 70, n. 1, p. 16-59, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>. Acesso em: 27 jun. 2022.

YANG, Eunhwa; KIM, Yujin; HONG, Sungil. Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-covid-19. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 25, n. 1, p. 50-76, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCRE-04-2021-0015/full/html>. Acesso em: 10 maio 2022.

APÊNDICE

APÊNDICE A – SURVEY ABOUT HYBRID WORK

Survey about hybrid work

English

Hybrid work is when we can work remotely and in person, as we do in our day to day.

The objective of this research is:

1. understand your perception of the changes that have occurred since we adopted the hybrid work model;
2. understand your perception in relation to the processes carried out collaboratively with global areas (promotion, PR and digital).

This research will also be used as a base for conducting the focus group, a meeting that we will hold to discuss the most critical issues in relation to the subject.

Let's reflect on the before and after and on the impacts, so that later we can improve our collaboration.

The survey takes around 12 minutes to be answered and the answers will not be personally identified (we will analyze without the names).

Portuguese

Trabalho híbrido é quando podemos trabalhar de forma remota e presencial, como fazemos no nosso dia a dia.

O objetivo desta pesquisa é:

1. entender a sua percepção em relação às mudanças que ocorreram desde que adotamos o modelo híbrido de trabalho;
2. entender sua percepção em relação aos processos realizados de forma colaborativa com áreas globais (promotion, PR e digital).

Esta pesquisa vai servir de base também para a condução do grupo focal, um encontro que faremos para discutir sobre os temas mais críticos em relação ao assunto.

Vamos refletir sobre o antes e depois e sobre os impactos, para que posteriormente possamos melhorar nossa colaboração.

A pesquisa leva em torno de 12 minutos para ser respondida e as respostas não serão pessoalmente identificadas (analisaremos sem os nomes).

jessicafrandeoliveira@gmail.com [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

What is your region? *

Qual é a sua região?

- APA
- CHINA
- EMEA
- LAR
- NAR

What is your job? *

Qual seu cargo?

- Analyst / Analista
- Manager
- Sr. Manager
- Outro: _____

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Productivity in hybrid work / Produtividade no trabalho híbrido

What are the main issues to productivity when working with teams from other regions in a hybrid way? *

Quais são as principais barreiras ao trabalhar com times de outras regiões de forma híbrida na sua produtividade?

- Different time zones / Fusos diferentes
- Different Cultures / Culturas diferentes
- Language / Língua
- Workplace / Local de trabalho
- Distance from work and my home / Distância do trabalho e da minha casa
- Not having face-to-face contact with someone on my team / Não ter contato presencial com alguém do meu time
- Outro: _____

When we have to elaborate a campaign or event, for example, do you consider that the **remote** * execution impairs or contributes to the productivity of your work?

Quando temos que elaborar uma campanha ou evento, por exemplo, você considera que a execução de forma **remota** prejudica ou contribui na produtividade do seu trabalho?

1 2 3 4 5

Contributes negatively /
Contribui negativamente

Contributes positively /
Contribui positivamente

If this execution were hybrid or only face-to-face, how much do you think it would change? *

Se essa execução fosse **híbrida ou somente presencial**, o quanto você considera que mudaria?

1 2 3 4 5

It wouldn't change / Não
Mudaria

It would change a lot /
Mudaria muito

What has worked in hybrid work in terms of your productivity? *

O que tem funcionado no trabalho híbrido em relação a sua produtividade?

Sua resposta

What could be improved? *

O que poderia melhorar?

Sua resposta

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Trust relationships / Relações de confiança

How were trust relationships established in the context of hybrid work? *

Como se estabeleceram as relações de confiança no âmbito do trabalho híbrido?

- Weekly and/or daily meetings // Reuniões semanais e / ou diárias
- Informal meetings with the team // Encontros informais com o time
- Collaboration on projects // Colaboração em projetos
- Outro: _____

How much do you consider that the team's trust impacts your work? *

O quanto você considera que a confiança do time impacta no seu trabalho?

1 2 3 4 5

Trust in the team does not impact work // A confiança no time não impacta meu trabalho

Confidence in the team greatly impacts my work // A confiança no time impacta muito o meu trabalho

What do you consider makes trusting relationships stronger? *

O que você considera que faz as relações de confiança se tornarem mais fortes?

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Communication with the team // Comunicação com a equipe

How do you communicate with the team? *

Como se dá a comunicação com o time?

- Monthly meetings // Reuniões mensais
- Weekly meetings // Reuniões semanais
- Daily meeting // Reuniões diárias
- Email
- Outro: _____

In order of importance, how do you prefer to communicate: email, chat, face-to-face, virtual meeting, * with or without a camera?

1 is most important

5 is the least important

Em ordem de importância, de que forma você prefere se comunicar: e-mail, chat, presencial, reunião virtual, com ou sem câmera?

1 é o mais importante

5 é o menos importante

	1	2	3	4	5
In person // De forma presencial	<input type="radio"/>				
Remotely // De forma remota	<input type="radio"/>				
Remotely with open camera // De forma remota com câmera aberta	<input type="radio"/>				
Remotely with closed camera // De forma remota com câmera fechada	<input type="radio"/>				
By email // Por email	<input type="radio"/>				

How much do you consider informal communication to be important for building a relationship of trust? *

O quanto você considera que a comunicação informal é importante para a construção da relação de confiança?

1 2 3 4 5

Not very important // Pouco importante

Very important // Muito importante

In your opinion, what are the main barriers or factors that hinder communication between you and * your team?

Na sua opinião, quais são as principais barreiras ou fatores que prejudicam a comunicação entre você e seu time?

- Different time zones // Fusos diferentes
- Different cultures // Culturas diferentes
- Languages // Língua
- Not having face-to-face contact with someone on my team // Não ter contato presencial com alguém do meu time
- Outro: _____

Would you like to comment about communication between teams?

Você gostaria de comentar algo em relação a comunicação entre os times?

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Leadership / liderança

How often do you see your leader in person? *

Com que frequência você vê seu líder de forma presencial?

- Once a week // Uma vez na semana
- Twice a week // Duas vezes na semana
- Three or more times a week // Três vezes ou mais por semana
- Outro: _____

How does your leader help you with work demands? *

De que forma o seu líder te ajuda nas demandas de trabalho?

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Flexibility and work-life balance // Flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal

How important is flexibility at work for you? *

Para você, o quanto importante é a flexibilidade no trabalho?

1 2 3 4 5

Not very important // Pouco importante Very important // Muito Importante

How much do you think hybrid working contributes to flexibility at work? *

O quanto você considera que o trabalho híbrido contribui para a flexibilidade no trabalho?

1 2 3 4 5

Contributes a little // Contribui pouco Contributes a lot // Contribui Muito

How is the workload perception - do you believe you achieve a work-life balance? *

Como é a percepção de carga de trabalho - acredita que consegue um equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

- I believe I am able to have a balanced life // Acredito que consigo ter uma vida equilibrada
- I need to work more than expected to be able to deliver the demands // Preciso trabalhar mais para conseguir entregar a carga de trabalho
- Depends on the time of work // Depende do momento do trabalho
- Outro: _____

Use of technology // Uso da tecnologia

What tools do you use most at work? *

Quais são as ferramentas que você mais utiliza no trabalho?

E-mail

Excel / Google Sheets

SAP

Word

PowerPoint / Google Slides

Outro: _____

How prepared do you feel to use these tools? *

O quanto você se sente preparado para a utilização dessas ferramentas?

1 2 3 4 5

Little prepared // Pouco
preparado

Very prepared // Muito
preparado

Does your region restrict any of the work tools? *

Sua região restringe alguma das ferramentas de trabalho?

Yes // Sim

No // Nao

Outro: _____

Which?

Quais?

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Last Session // Última sessão

What is your home workspace like? *

Como é o seu espaço de trabalho em casa?

- My work environment at home is shared // Meu ambiente de trabalho em casa é compartilhado
- I have a separate environment prepared to work from home // Tenho um ambiente separado e preparado para trabalhar em casa
- Outro: _____

Do you notice any company engagement actions to improve the hybrid work model or to improve team engagement? *

Percebe alguma ação de engajamento da empresa para tornar o modelo de trabalho híbrido melhor ou para melhorar o engajamento do time?

- Yes // Sim
- No // Nao
- Outro: _____

In case yes, what would be the action?

Se sim, qual seria a ação?

Sua resposta _____

Is there anything you think the company needs to improve in terms of culture or availability of resources? *

Tem algo que você considera que a empresa precisa melhorar em termos de cultura ou disponibilidade de recursos?

Sua resposta

Would you like to leave any additional comments on the topic of hybrid work?

Você gostaria de deixar algum comentário adicional sobre o tema do trabalho híbrido?

Sua resposta

[Voltar](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

English

Hybrid work is when we can work remotely and in person, as we do in our day to day.

The objective of this research is:

1. understand your perception of the changes that have occurred since we adopted the hybrid work model;
2. understand your perception in relation to the processes carried out collaboratively with global areas (promotion, PR and digital).

This research will also be used as a base for conducting the focus group, a meeting that we will hold to discuss the most critical issues in relation to the subject.

Let's reflect on the before and after and on the impacts, so that later we can improve our collaboration.

The survey takes around 12 minutes to be answered and the answers will not be personally identified (we will analyze without the names).

Portuguese

Trabalho híbrido é quando podemos trabalhar de forma remota e presencial, como fazemos no nosso dia a dia.

O objetivo desta pesquisa é:

1. entender a sua percepção em relação às mudanças que ocorreram desde que adotamos o modelo híbrido de trabalho;
2. entender sua percepção em relação aos processos realizados de forma colaborativa com áreas globais (promoção, PR e digital).

Esta pesquisa vai servir de base também para a condução do grupo focal, um encontro que faremos para discutir sobre os temas mais críticos em relação ao assunto.

Vamos refletir sobre o antes e depois e sobre os impactos, para que posteriormente possamos melhorar nossa colaboração.

A pesquisa leva em torno de 12 minutos para ser respondida e as respostas não serão pessoalmente identificadas (analisaremos sem os nomes).

* Indica uma pergunta obrigatória

Identificação

1. Qual é a sua região?

- APA
- CHINA
- EMEA
- LAR
- NAR

2. Qual seu cargo?

- Analista
- Manager
- Sr. Manager

Produtividade no trabalho híbrido

3. Quais são as principais barreiras ao trabalhar com times de outras regiões de forma híbrida na sua produtividade?

- Fusos diferentes
 - Culturas diferentes
 - Língua
 - Local de trabalho
 - Distância do trabalho e da minha casa
 - Não ter contato presencial com alguém do meu time
 - Outro: _____
4. Quando temos que elaborar uma campanha ou evento, por exemplo, você considera que a execução de forma remota prejudica ou contribui na produtividade do seu trabalho?
- 1 até 5
 Contribui negativamente
 Contribui positivamente
5. Se essa execução fosse híbrida ou somente presencial, o quanto você considera que mudaria?
- 1 até 5
 Não Mudaria
 Mudaria muito
6. O que tem funcionado no trabalho híbrido em relação a sua produtividade?
 7. O que poderia melhorar?

Relações de confiança

8. Como se estabeleceram as relações de confiança no âmbito do trabalho híbrido?
- Reuniões semanais e / ou diárias
 - Encontros informais com o time
 - Colaboração em projetos
 - Outros: _____

9. O quanto você considera que a confiança do time impacta no seu trabalho?

1 até 5

A confiança no time não impacta meu trabalho

A confiança no time impacta muito o meu trabalho

10. O que você considera que faz as relações de confiança se tornarem mais fortes?

Comunicação com a equipe

11. Como se dá a comunicação com o time?

- Reuniões mensais
- Reuniões semanais
- Reuniões diárias
- Email
- Outros: _____

12. Em ordem de importância, de que forma você prefere se comunicar: e-mail, chat, presencial, reunião virtual, com ou sem câmera?

1 é o mais importante

5 é o menos importante

De forma presencial

De forma remota

De forma remota com câmera aberta

De forma remota com câmera fechada

Por email

13. O quanto você considera que a comunicação informal é importante para a construção da relação de confiança?

1 até 5

Pouco importante

Muito importante

14. Na sua opinião, quais são as principais barreiras ou fatores que prejudicam a comunicação entre você e seu time?

- Fusos diferentes
- Culturas diferentes
- Língua
- Não ter contato presencial com alguém do meu time
- Outros:_____

15. Você gostaria de comentar algo em relação a comunicação entre os times?

Liderança

16. Com que frequência você vê seu líder de forma presencial?

- Uma vez na semana
- Duas vezes na semana
- Três vezes ou mais por semana
- Outros:_____

17. De que forma o seu líder te ajuda nas demandas de trabalho?

Flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal

18. Para você, o quanto importante é a flexibilidade no trabalho?

1 até 5

Pouco importante

Muito importante

19. O quanto você considera que o trabalho híbrido contribui para a flexibilidade no trabalho?

1 até 5

Pouco importante

Muito importante

20. Como é a percepção de carga de trabalho - acredita que consegue um equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

- Acredito que consigo ter uma vida equilibrada
- Preciso trabalhar a mais para conseguir entregar a carga de trabalho
- Depende do momento do trabalho
- Outros:_____

Uso da tecnologia

21. Quais são as ferramentas que você mais utiliza no trabalho?

- E-mail
- Excel / Google Sheets
- SAP
- Word
- PowerPoint / Google Slides

22. O quanto você se sente preparado para a utilização dessas ferramentas?

1 até 5

Pouco preparado

Muito preparado

23. Sua região restringe alguma das ferramentas de trabalho?

Sim

Não

24. Quais?

Última sessão

25. Como é o seu espaço de trabalho em casa?

- Meu ambiente de trabalho em casa é compartilhado
- Tenho um ambiente separado e preparado para trabalhar em casa

26. Percebe alguma ação de engajamento da empresa para tornar o modelo de trabalho híbrido melhor ou para melhorar o engajamento do time?

Sim

Não

27. Se sim, qual seria a ação?

28. Tem algo que você considera que a empresa precisa melhorar em termos de cultura ou disponibilidade de recursos?

29. Você gostaria de deixar algum comentário adicional sobre o tema do trabalho híbrido?