

Home office e comprometimento: a confiança no ambiente de trabalho remoto sob o olhar dos colaboradores

Home office and commitment: trust in the remote work environment from the perspective of employees

Isabella Camilo Gomes¹ , Juliane Andressa Pavão² , Kerla Mattiello³  e Roberto Rivelino Martins Ribeiro⁴ 

¹ Universidade Estadual de Maringá - UEM, Graduada em Ciências Contábeis, e-mail: ra115676@uem.br

² Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR Campus de Paranavaí, Doutora em Ciências Contábeis – UFPR, professora do Colegiado de Ciências Contábeis - UNESPAR, e-mail: julanepavao@hotmail.com

³ Universidade Estadual de Maringá – UEM, Doutora em Administração Pública e Governo – FGV, professora do Departamento de Ciências Contábeis – UEM, e-mail: m_kerla@yahoo.com.br

⁴ Universidade Estadual de Maringá – UEM, Doutor em Administração Pública e Governo – FGV, professor do Departamento de Ciências Contábeis – UEM, e-mail: rivamga@hotmail.com

RESUMO

Este estudo investigou a confiança e o comprometimento dos colaboradores que operam no contexto dos modelos de trabalho híbrido e home office, abrangendo as relações entre líderes e liderados e as interações entre os próprios liderados. A pesquisa procurou entender de que maneira o trabalho remoto afeta a confiança e o comprometimento entre os colaboradores, tanto nas relações entre pares quanto na confiança dos líderes para com seus liderados. A metodologia empregada inclui a coleta de dados por meio de formulários online distribuídos aos colaboradores de uma empresa localizada no Paraná. Com a coleta de dados, obteve-se uma amostra de 55 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva com o auxílio dos softwares Microsoft Excel e JASP. As informações indicam confiança dos líderes e comprometimento de seus liderados, tanto no modelo híbrido quanto no home office, destacando uma adaptação positiva e uma valorização das habilidades e engajamento. Os resultados obtidos foram analisados para fornecer insights relevantes sobre a interação entre trabalho remoto, confiança e comprometimento, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas em ambientes flexíveis e fomentando um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Palavras-chave: Confiança. Comprometimento. Trabalho Híbrido. Home Office.

ABSTRACT

This study investigated the trust and commitment of employees operating in the context of hybrid and home office work models, covering the relationships between leaders and subordinates and the interactions between subordinates themselves. The research sought to understand how remote work affects trust and commitment among employees, both in relationships between peers and in the trust of leaders towards their subordinates. The methodology used includes data collection through online forms distributed to employees of a company located in Paraná. With data collection, a sample of 55 respondents was obtained. The data were analyzed using descriptive statistics with the aid of Microsoft Excel and JASP software. The information indicates trust from leaders and commitment from those they lead, both in the hybrid model and in the home office, highlighting a positive adaptation and an appreciation of skills and engagement. The results obtained were analyzed to provide relevant insights into the interaction between remote work, trust and commitment, contributing to the improvement of people management practices in flexible environments and fostering a healthy and productive organizational environment.

Keywords: Trust. Commitment. Hybrid work. Home office.

1 INTRODUÇÃO

Influenciado por mudanças sociais e econômicas, de acordo com Costa (2007), o *home office* surgiu por volta de 1970 como uma solução para o aumento do fluxo de trânsito de veículos e como resposta de uma possível crise do petróleo. Santos *et al.* (2022), afirma que nos anos 90, com o avanço da tecnologia e, especialmente, da tecnologia de comunicação, permitiu que pessoas se comunicassem remotamente com seus colegas de trabalho e clientes, o que fez com que o teletrabalho se desenvolvesse fortemente nos países de primeiro mundo.

Em 2020, com a propagação do novo vírus da COVID-19, para atender os protocolos instituídos pela Organização Mundial da Saúde, surgiu a necessidade de implementar medidas de distanciamento social para conter o vírus (Santos *et al.*, 2022). Muitas empresas em todo o mundo precisaram urgentemente fechar seus estabelecimentos empresariais, o que fez com que grande parte da população adotasse o *home office* de forma abrupta e massiva, visto que muitos funcionários precisaram trabalhar remotamente para manter as operações comerciais em funcionamento (Santos *et al.*, 2022).

Nesse momento, o modelo de trabalho híbrido, sendo uma combinação do trabalho presencial com o remoto também foi adotado, sua principal vantagem foi a possibilidade da presença de menos colaboradores por dia no mesmo ambiente de trabalho, a fim de evitar a disseminação da doença (Santos *et al.*, 2022). Entretanto, a Consolidação das Leis Trabalhistas não contempla esse modelo de trabalho (Texeira, 2021).

Contudo, o modelo de trabalho *home office* e híbrido levanta pontos como confiança e comprometimento. A confiança viabiliza a adoção de estruturas que oferecem liberdade de escolha. Na ausência de confiança, os funcionários demonstram escasso interesse em exercer criatividade, assumir riscos e colaborar. Portanto, a confiança emerge como a base essencial para uma liderança eficaz e para as relações no ambiente de trabalho. Assim, o comprometimento com os resultados se torna um elemento vital na construção dessa confiança mútua (Costa *et al.*, 2020).

O propósito deste estudo consiste em investigar a confiança e o comprometimento dos colaboradores que operam no contexto dos modelos de trabalho híbrido e *home office*, abrangendo as relações entre líderes e liderados e as interações entre os próprios liderados. Considerando esse escopo, a pesquisa almeja abordar a seguinte indagação: quais características do trabalho, seja sob a configuração híbrida ou *home office*, no que se refere a confiança e o comprometimento dos

liderados em relação aos seus superiores? Adicionalmente, busca-se compreender como essa confiança é percebida pelos liderados e pelos seus colegas de trabalho.

A justificativa para a realização deste estudo repousa na consideração do comprometimento e da confiança dos colaboradores inseridos nos modelos híbrido e *home office*. Isso implica examinar os efeitos desse modelo nas dinâmicas organizacionais, considerando tanto suas vantagens quanto desvantagens, tendo em vista a crescente prevalência desse modelo de trabalho.

No âmbito da contribuição teórica, este estudo propõe-se a realizar uma análise concomitante das percepções tanto dos líderes quanto dos liderados contribuindo para os estudos que abordam os constructos de confiança e comprometimento nesse contexto específico de trabalho. E ainda, de forma prática, contribui para a compreensão dos temas da confiança e comprometimento dos colaboradores nestas diferentes modalidades de trabalho, seja sob a configuração híbrida ou *home office*, no mundo pós pandémico a fim de trazer implicações nas práticas de gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo de trabalho híbrido e *home office*

De acordo com Santos *et al.*, (2022), o trabalho híbrido caracteriza-se pela combinação de atividades presenciais e remotas. Em contrapartida, o trabalho remoto refere-se a todas as atividades desempenhadas fora das instalações físicas da empresa, fazendo uso de tecnologias de informação e comunicação.

O conceito de *home office*, conforme destacado por Costa (2007), emergiu por volta da década de 1970 como uma possível resposta à crise do petróleo, ao crescente congestionamento do tráfego de veículos e às complicações associadas, bem como ao contexto de uma maior presença feminina no mercado de trabalho. Entretanto, foi somente a partir dos anos 1990 que sua adoção se tornou mais expressiva nas organizações, especialmente nos países considerados de primeiro mundo. Esse fenômeno se deu, em grande parte, aos avanços substanciais nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Conforme mencionado por Santos *et al.* (2022), à medida que as tecnologias avançaram ao longo do século XXI, com notáveis aumentos na disponibilidade de internet de banda larga nas residências, o desenvolvimento de smartphones e a implementação de sistemas de comunicação,

como e-mail e chats internos, bem como sistemas empresariais baseados em nuvem, tornou-se cada vez mais viável realizar atividades remotas. Essa evolução permitiu que as organizações adotassem práticas de trabalho à distância sem impactos significativos na dinâmica operacional. As instituições puderam antecipar potenciais reduções de custos associados a ambientes físicos, ao mesmo tempo em que vislumbravam ganhos em termos de satisfação e produtividade dos colaboradores.

2.2 Confiança e comprometimento

A confiança é um conceito subjacente composto por três dimensões, conforme destacado por Yandra (2017), confiança entre superiores e subordinados, confiança entre colegas de trabalho e confiança organizacional. É importante ressaltar que a confiança interpessoal, estabelecida entre indivíduos, difere da confiança organizacional. Isso se deve ao fato de que, enquanto um indivíduo pode compreender claramente as dependências e riscos associados ao lidar com outro indivíduo, tais riscos tornam-se mais abrangentes e ambíguos no contexto organizacional. Na confiança organizacional, torna-se menos evidente o que deve ser avaliado, quem é responsável pelas ações e de que maneira essas ações podem criar vulnerabilidades para os funcionários (Weibel *et al.*, 2016).

Já as definições de comprometimento, no contexto organizacional abrangem não apenas as atividades que os colaboradores se propõem a realizar, mas também estão relacionadas às metas pessoais individuais, envolvendo propósitos e responsabilidades pessoais (Ende *et al.*, 2015 *apud* Correia, 2020).

Conforme Tomkins (2001), a confiança possibilita a adoção de esquemas que proporcionam liberdade de escolha. Segundo o autor, a confiança está sempre presente, sendo um elemento fundamental na construção da vida social. Portanto, ao buscar compreender como os relacionamentos funcionam, é necessário explorar os limites da confiança dentro dessas interações (Tomkins, 2001).

A investigação sobre a confiança tornou-se uma preocupação destacada nas ciências sociais, especialmente em momentos quebra significativa, como na crise de crédito norte-americana de 2008. As implicações desse evento foram observadas nas organizações por muitos anos (Costa, *et al.*, 2020).

Um estudo conduzido por Johansson e Baldvinsdottir (2003) também analisou a questão da confiança no contexto da avaliação de desempenho, indicando que a avaliação de desempenho está intrinsecamente ligada à confiança, assim como a produção e reprodução das rotinas de avaliação.

2.3 Estudos correlatos

Há uma considerável quantidade de estudos na área do trabalho híbrido e *home office*, bem como em relação aos temas de comprometimento e confiança. No entanto, foi observada uma escassez de trabalhos que estabelecem uma conexão direta entre esses dois tópicos.

Em uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, Marcon Nora, Marcon e Marcon (2019), abordaram as definições do trabalho remoto, do trabalho remoto e o setor público e da administração pública brasileira. Os pesquisadores concluíram que nem todas as organizações estão preparadas para institucionalizar o trabalho remoto, especialmente devido à forte cultura do trabalho presencial nas repartições públicas. A ausência de uma legislação ampla e específica sobre o tema reflete essa resistência, embora a Consolidação das Leis do Trabalho tenha incluído regulamentação apenas em 2017. No setor público, o teletrabalho deve atender ao interesse coletivo, exigindo adaptações do modelo de gestão por resultados para preservar princípios como a imensoalidade.

A pesquisa de Costa *et al.* (2020) teve como propósito analisar a percepção de líderes e liderados em uma instituição de pesquisa brasileira acerca de confiança e Sistema de Controle Gerencial (SCG). O resultado revelou que alguns itens do SCG foram interpretados de maneira divergente entre gestores e subordinados, possivelmente devido à natureza restrita de certas informações, como controles cibernéticos e de planejamento. Embora a estrutura de governança seja clara, alguns controles, como administrativos e de recompensa, não são passíveis de alteração.

O estudo de Correia (2020) busca analisar as percepções de confiança e comprometimento organizacional entre os colaboradores do departamento pessoal de uma empresa de telecomunicações no Ceará. Os resultados indicam a presença de confiança organizacional, destacando a solidez da empresa, sua capacidade de enfrentar crises e o crescimento contínuo. Além disso, ressalta-se a ênfase na atuação ética da organização.

Já em Boff *et al.* (2021) destaca a lacuna de pesquisa nas implicações dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional, especialmente em relação aos seus potenciais efeitos no desempenho dos indivíduos no trabalho. O objetivo do estudo foi analisar

como os controles formais e informais influenciam o comprometimento organizacional, mediados pela confiança organizacional. Os resultados indicam que ambos os controles têm impacto positivo e significativo na confiança organizacional, que, por sua vez, influência positiva e significativamente o comprometimento organizacional. Esses achados sugerem a importância das interações entre os controles formais e informais e a confiança organizacional.

O estudo de Teixeira (2021) buscou compreender a percepção dos colaboradores em relação ao retorno ao trabalho presencial e sua disposição para adotar o modelo híbrido, que combina trabalho presencial e remoto. Segundo os dados, 44,2% dos participantes inicialmente trabalhavam exclusivamente de forma presencial, mas incorporaram o trabalho remoto devido à pandemia; após a imunização contra o vírus, planejam adotar o modelo híbrido. Apenas 15,4% dos participantes atualmente trabalham presencialmente e pretendem continuar nesse formato.

O objetivo do estudo de Carvalho (2022) foi realizar uma análise comparativa de dois estudos publicados sobre a intensificação do *home office* durante a pandemia, focando na percepção dos trabalhadores, e apresentar as conclusões obtidas. O primeiro estudo destaca vantagens, como o uso de vestimentas informais proporcionando mais conforto, a possibilidade de ouvir música durante as atividades gerando prazer e bem-estar, a flexibilidade e comodidade do local e horário de trabalho, a eliminação do deslocamento economizando tempo e um aumento no tempo de convívio com a família, resultando em maior produtividade. Quanto às desvantagens, foram mencionados incômodos como barulhos e distrações, além de relatos de acúmulo de trabalho e sobrecarga para alguns trabalhadores, falta de estrutura física adequada levando a problemas de saúde, como dores no corpo.

O estudo de Pereira *et al.* (2022) tem como objetivo comparar a percepção de gestores comerciais e técnicos no setor bancário sobre a produtividade no trabalho híbrido. Observam-se diferenças significativas, destacando que a maioria dos respondentes são gestores comerciais, sendo notável a maior abertura dessas lideranças para interações, conexões e contatos. A maioria dos entrevistados trabalha parte do expediente fora do escritório, com 64,7% atuando no modelo remoto e híbrido, enquanto a minoria mantém o regime presencial de trabalho.

O estudo de Santos *et al.* (2022) contribui para a discussão sobre a necessidade de planejar adequadamente a transição entre o trabalho presencial e o *home office* ou vice-versa. Destaca a importância de garantir que esse processo ocorra de maneira harmoniosa e organizada para evitar a insatisfação profissional dos colaboradores e possíveis fracassos na implementação do teletrabalho. O estudo destaca os desafios enfrentados pelas empresas durante a pandemia na

transição para o trabalho *home office*, que posteriormente se tornou híbrido. Apesar das vantagens e desvantagens enfrentadas pelos trabalhadores, observa-se que, após o pico pós-pandêmico, muitas empresas optaram por manter essa nova modalidade de trabalho, conseguindo manter a produtividade com redução de custos. O estudo sugere que a ampliação do *home office* como método de trabalho pode ser limitada por questões tecnológicas e resistência à mudança, incentivando a pesquisa para aprimorar a aplicação do *home office*.

O estudo conduzido por Rios *et al.* (2023) teve como objetivo identificar a percepção dos colaboradores sobre a implementação do *home office* na Cooperativa Sicredi Região Centro RS/MG. Em resumo, os resultados indicam que, com base na pesquisa realizada, os trabalhadores percebem mais benefícios do que desafios no *home office*. Consequentemente, tanto a Cooperativa Sicredi Região Centro RS/MG quanto seus colaboradores têm se beneficiado com a adoção dessa modalidade de trabalho em suas atividades diárias.

Adamy, Brenzan e Walter (2024) avaliaram se a gestão remota tem desafios e estratégias para alcançar um ambiente de trabalho transformado, por meio de uma metassíntese, seguindo um protocolo de oito etapas. A análise dos artigos evidenciou que a manutenção de uma comunicação efetiva e contínua entre líderes e equipes é fator determinante para o engajamento e a produtividade no contexto remoto. Verificou-se a relevância do uso de tecnologias avançadas que favoreçam a interação e a colaboração organizacional. Observou-se também que a confiança e a adaptabilidade configuram-se como competências essenciais para a liderança em ambientes virtuais. E ainda, a gestão de conflitos e a preservação da motivação a distância impõem aos gestores o desenvolvimento de novas habilidades voltadas à condução eficaz de equipes remotas.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo buscou investigar a confiança e o comprometimento dos colaboradores que operam no contexto dos modelos de trabalho híbrido e *home office*, abrangendo as relações entre líderes e liderados e as interações entre os próprios liderados. Para tanto, foi conduzido por meio do emprego da metodologia de pesquisa quantitativa, a qual se caracteriza pela aplicação de questionários direcionados a líderes e liderados de uma corporação. A estratégia de pesquisa adotada foi o *Survey* e a técnica de coleta de dados foi a aplicação de questionários estruturados. A organização sujeita à análise é uma empresa de grande porte atuante no setor de tecnologia, situada

no Estado do Paraná, cuja identificação foi mantida em sigilo. Os questionários foram disponibilizados para gestores e colaboradores por meio da plataforma online Google Forms.

O formulário foi estruturado em duas seções de 10 perguntas cada, a primeira destinava-se a investigar o comprometimento pessoal com a equipe, enquanto a segunda seção visava avaliar a confiança dos líderes no comprometimento da equipe. Cada pergunta poderia receber uma nota de 1 a 10, em que 1 indicava discordância total e 10 indicava concordância total. O questionário foi adaptado das pesquisas Correia (2020) e Viana, Chitó e Hoffmeister (2022).

O questionário foi enviado para 790 indivíduos de uma única empresa que atua no ramo de tecnologia, incluindo trabalhadores dos modelos híbrido, *home office* e presencial. Não foi possível diferenciar colaboradores dos diferentes modelos. Dessa forma, foram solicitadas respostas apenas dos colaboradores que atuam no modelo híbrido e *home office*. Apesar disso, não foi possível determinar com precisão quantos dos destinatários atualmente trabalham nesse modelo. No entanto, é afirmado que todos os que responderam estão no escopo da pesquisa, sendo recebidas apenas 55 respostas.

A participação para o preenchimento ocorreu de forma voluntária, sendo que a privacidade dos entrevistados foi respeitada e os dados recolhidos foram apenas para fins acadêmicos. Antes da coleta de dados foi realizada o pré-teste com um colaborador que trabalha pelo modelo remoto de uma outra empresa. Como resultado, o tempo concedido para a resposta ao questionário foi de quatro minutos e meio, sendo que todas as questões foram compreendidas. Após a obtenção de 55 respostas, os dados coletados foram submetidos a uma análise descritiva utilizando os softwares Microsoft Office Excel e JASP.

4 RESULTADOS

4.1 Descrição dos resultados

No contexto atual, marcado por mudanças significativas nos ambientes de trabalho impulsionadas pela pandemia de COVID-19, o modelo de trabalho híbrido e *home office* tem ganhado destaque como uma alternativa viável para muitas organizações. Este paradigma flexível de trabalho oferece aos colaboradores a oportunidade de realizar suas atividades tanto presencialmente quanto remotamente, proporcionando maior autonomia e flexibilidade em suas

rotinas profissionais. No entanto, a eficácia e o sucesso desse modelo dependem em grande parte da confiança e do comprometimento dos colaboradores com as metas e objetivos da organização.

Neste contexto, esta pesquisa se propõe a investigar a confiança e comprometimento dos colaboradores que atuam no modelo de trabalho híbrido e *home office*. Compreender como a confiança no ambiente de trabalho, tanto entre os colegas quanto entre líderes e subordinados, se relaciona com o comprometimento dos colaboradores e, por sua vez, impacta positivamente na produtividade e no engajamento, é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas.

Por meio da coleta e análise de dados quantitativos, esta pesquisa busca identificar os principais fatores que influenciam a confiança e o comprometimento dos colaboradores em ambientes de trabalho híbridos e remotos. Espera-se que os resultados deste estudo forneçam *insights* valiosos para líderes e gestores no desenvolvimento de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo, tanto no contexto atual quanto nas futuras transformações do mundo do trabalho.

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionários aos líderes (gestores) e liderados (subordinados) da organização em análise são apresentados e examinados. Os cálculos iniciais abrangem informações referentes ao perfil dos participantes.

Os dados coletados revelam uma distribuição representativa dos colaboradores em diferentes modalidades de trabalho. A maioria, totalizando 60%, atuam no modelo *home office*, enquanto 40% atuam no modelo híbrido. No que diz respeito à localização residencial, 49,1% dos colaboradores residem na mesma cidade onde a empresa está localizada, enquanto 50,9% vivem em outras localidades. Quanto à faixa etária, a maior concentração de colaboradores está na faixa dos 25 aos 34 anos, representando 63,3% do total. Observa-se também uma presença significativa de colaboradores mais jovens, com 18,2% na faixa etária de 18 a 24 anos. As faixas etárias mais avançadas têm uma representação menor, com 14,5% entre 35 e 44 anos, 1,8% entre 45 e 54 anos, e 1,8% entre 55 e 64 anos.

Quanto à identificação de gênero, observa-se uma ligeira predominância masculina, com 58,2% dos colaboradores se identificando como homens e 41,8% como mulheres. No aspecto étnico, a maioria dos colaboradores (70,9%) se identifica como branco, seguido por 20% como pardo, 7,3% como amarelo e 1,8% como negro.

Em relação ao nível de escolaridade, os dados indicam uma tendência para alta formação acadêmica, com 38,2% dos colaboradores possuindo pós-graduação, especialização, mestrado ou

doutorado. Além disso, 34,5% têm ensino superior incompleto e 27,3% possuem ensino superior completo. Em termos de estado civil, a maioria dos colaboradores se identifica como solteiros, representando 62,8% do total, enquanto 36,4% se identificam como casados. Uma pequena porcentagem de colaboradores, 1,8%, identifica-se como divorciados.

A pesquisa realizada com colaboradores que adotam o modelo de trabalho híbrido ou *home office* proporcionou uma visão abrangente das percepções e avaliações desses profissionais sobre diferentes aspectos relacionados ao ambiente de trabalho remoto. Esses dados fornecem uma compreensão abrangente do perfil dos colaboradores da organização, fornecendo *insights* valiosos para a gestão de pessoas e políticas de trabalho flexíveis.

A seguir, no que diz respeito ao comprometimento dos colaborados que atuam no modelo híbrido e *home office*, foram analisadas as respostas em uma escala variável de 1 a 10, em que 1 representava discordância total e 10 representava concordância total em cada uma das variáveis. Os dados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Comprometimento dos colaboradores que atuam no modelo híbrido e *home office*

Variáveis	Frequência (%)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Você mantém a comunicação transparente e aberta com sua equipe e gestores enquanto trabalha remotamente?	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6	9,1	11,0	74,5
2. Você se assegura de cumprir prazos e metas estabelecidos mesmo trabalhando fora do escritório?	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,5	83,6
3. Você lida com desafios e obstáculos que surgem durante o trabalho remoto, mantendo-se comprometido com os objetivos da equipe?	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,4	9,1	83,6
4. Você sente maior comprometimento quando trabalha em dias presenciais?	29,1	3,6	11,0	5,4	16,4	5,4	3,6	3,6	5,5	14,5
5. Você acredita que contribui para o fortalecimento da cultura organizacional mesmo estando distante fisicamente do escritório?	1,9	0,0	1,9	0,0	1,9	0,0	3,6	18,2	11,0	58,2
6. Você se sente confortável em assumir responsabilidades adicionais ou liderar projetos, mesmo trabalhando remotamente?	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6	7,3	12,7	74,5
7. Você se sente mais confortável para assumir responsabilidades quando trabalha presencialmente?	23,6	5,5	10,9	7,3	18,2	7,3	1,8	3,6	1,8	18,2
8. Você sente que se mantém engajado com as políticas e objetivos da empresa enquanto trabalha remotamente?	1,8	0,0	3,6	0,0	0,0	1,8	3,6	5,5	12,7	69,1
9. Você sente que sua presença e participação em reuniões virtuais são igualmente valiosas e impactantes como seriam presencialmente?	1,8	0,0	0,0	7,3	3,6	1,8	5,5	10,9	5,5	61,8
10. Você sente que o modelo de trabalho híbrido ou <i>home office</i> melhora sua qualidade de vida, permitindo que você gerencie sua vida profissional e pessoal de forma mais equilibrada?	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	5,5	90,9

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

De acordo com a Tabela 1, na pergunta de número 1, em que diz respeito a comunicação transparente, 74,5% dos colaboradores, a maioria expressiva, atribuiu a nota máxima para a capacidade de manter uma comunicação transparente e aberta com suas equipes e gestores enquanto trabalham remotamente, enquanto 11,0% avaliaram com nota 9, 9,1% avaliaram com nota 8 e 3,6% avaliaram com nota 7. Isso sugere que os canais de comunicação virtual são eficazes na promoção da transparência e do fluxo de informações, o que é fundamental para o sucesso das operações remotas.

Na questão seguinte, de cumprimento de prazos e metas, 83,6% dos participantes afirmaram se assegurar de cumprir prazos e metas estabelecidos, dando nota 10, enquanto 14,5% deram nota 9, mesmo trabalhando fora do escritório, destaca-se um comprometimento significativo com a entrega de resultados e a produtividade.

No que diz respeito a lidar com desafios e obstáculos uma parcela considerável, 83,6%, dos colaboradores demonstrou habilidade em lidar com desafios e obstáculos durante o trabalho remoto, avaliando com nota 10, concordando totalmente, 9,1% avaliaram com nota 9 e 5,4% avaliaram com nota 8, mantendo-se comprometidos com os objetivos da equipe.

Quando questionados sobre o comprometimento em dias presenciais, de forma predominante, 29,1% avaliaram com nota 1, discordando totalmente, o que sinaliza que não concordam que se sentem mais comprometidos quando trabalham em dias presenciais, 3,6% atribuíram nota 2, 7 e 8, seguido de 5,4% nota 4, 6 e 9, 11,0% nota 3, 16,4% nota 5 e 14,5% nota 10. Os dados revelam uma variedade de respostas, com alguns colaboradores expressando baixa concordância no que diz respeito ao comprometimento ser diferente ao trabalhar em dias presenciais, enquanto outros demonstram um alto nível de engajamento, evidenciando a complexidade das preferências individuais em relação ao ambiente de trabalho.

No que se refere a contribuição para a cultura organizacional, a maioria expressiva dos colaboradores 58,2%, avaliaram com nota 10, concordando totalmente que mesmo estando distante fisicamente do escritório, contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional, seguido 18,2% de colaboradores que avaliaram com a nota 8, 11,0% avaliaram com a nota 9, 3,6% avaliaram com nota 7 e 1,9% de colaboradores que avaliaram com a deram nota 1, 3 e 5, ressaltando a importância da identificação e do alinhamento com os valores corporativos.

Quanto ao conforto em assumir responsabilidades adicionais ou liderar projetos, a grande maioria, 74,5%, dos colaboradores sente-se confortável, indicando uma disposição proativa para

contribuir mesmo no modelo não presencial, atribuindo nota 10. Seguido de 12,7% com nota 9, 7,3% com nota 8 e 3,6% com nota 7.

Em relação ao maior bem-estar em assumir responsabilidades em ambientes presenciais, novamente, observa-se uma diversidade de respostas, com alguns colaboradores demonstrando mais conforto enquanto outros manifestam uma preferência pelo trabalho remoto. 23,6% atribuíram nota 1, discordando totalmente da pergunta, seguido de 18,2% que atribuíram nota 5, se mostrando imparcial, 18,2% também atribuíram nota 10, concordando totalmente com a questão. 10,9% atribuíram nota 3. 7,3% atribuíram nota 4 e a mesma porcentagem para nota 6. 5,5% atribuíram nota 2. 3,6% atribuíram nota 8 enquanto apenas 1,8% atribuíram nota 7 e nota 9.

Se tratando de engajamento com políticas e objetivos da empresa, 69,1% dos colaboradores sentem-se engajados com as políticas e objetivos da empresa enquanto trabalha remotamente, destacando um alinhamento positivo com a visão e a missão organizacionais. Enquanto apenas 1,8% atribuíram nota 1 e nota 6, 3,6% atribuíram nota 3 e outros 3,6% nota 7, seguido de 5,5% atribuíram nota 8 e 12,7% atribuíram nota 9.

Quando questionado no que diz respeito a participação em reuniões virtuais, a maioria expressiva, 61,8% dos colaboradores consideram sua presença e participação em reuniões virtuais igualmente valiosas e impactantes como seriam presencialmente, refletindo a eficácia das plataformas de comunicação virtual, de forma que atribuíram nota 10. Seguido de 10,9% que atribuíram nota 8, 7,3% nota 4, 5,5% nota 9 e 7, 3,6% nota 5 e 1,8% nota 6 e 1.

A última pergunta da Tabela 1, questionava a relação de melhoria de qualidade de vida com o trabalho remoto, em que 90,9% atribuíram nota 10, mostrando que acreditam que o modelo de trabalho híbrido ou home office melhora sua qualidade de vida, permitindo um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, destacando os benefícios percebidos desse arranjo de trabalho. Segundo de 5,5% que atribuíram nota 9 e 1,8% que atribuíram nota 7.

Pode-se perceber que o trabalho remoto e híbrido traz benefícios para a comunicação, a realização de objetivos e a independência. Contudo, existem diferenças nas percepções quanto ao comprometimento e conforto em assumir tarefas extras tanto presencialmente quanto à distância, bem como, uma visão ambígua sobre o fortalecimento da cultura da organização e seu efeito em encontros virtuais. Verificou-se por meio dos dados apresentados que, segundo a percepção dos colaboradores, a qualidade de vida melhora significativamente com o modelo híbrido.

A Tabela 2, a seguir, apresentam os resultados referentes a confiança dos colaboradores que atuam no modelo híbrido e home office. Novamente, os colaboradores podiam avaliar com uma nota entre 1 e 10 sendo 1 discordo totalmente e 10 concordo totalmente.

Tabela 2 – Confiança dos colaboradores que atuam no modelo híbrido e *home office*

Variáveis	Frequência (%)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1 Você sente confiança no entendimento dos seus liderados ao se comunicar enquanto trabalha remotamente?	0,0	0,0	1,8	0,0	1,8	0,0	0,0	16,4	16,4	38,2
1.2 Você sente confiança que seus liderados irão cumprir os prazos e metas estabelecidos mesmo trabalhando fora do escritório?	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	1,8	1,8	16,4	12,7	38,2
1.3 Você sente confiança de que seus liderados se manterão comprometidos com os objetivos da equipe, mesmo encontrando obstáculos que surgem durante o trabalho remoto?	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	1,8	3,6	18,2	12,7	34,5
1.4 Você sente que seus liderados se mantêm mais comprometidos com a equipe trabalhando de forma presencial?	7,3	1,8	1,8	7,3	14,5	3,6	1,8	5,5	5,5	23,6
1.5 Você acredita que seus liderados contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional mesmo estando distante fisicamente do escritório?	3,6	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0	0,0	9,1	12,7	43,6
1.6 Você sente confiança quando seu liderado assume responsabilidades adicionais, mesmo trabalhando remotamente?	1,8	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	1,8	1,8	10,9	54,5
1.7 Você sente mais confiança quando seus liderados assumem responsabilidades quando trabalha presencialmente?	10,9	1,8	9,1	1,8	12,7	5,5	3,6	1,8	3,6	21,8
1.8 Você sente confiança de que seus liderados se mantêm engajados com as políticas e objetivos da empresa enquanto trabalha remotamente?	1,8	0,0	0,0	0,0	3,6	1,8	0,0	3,6	14,5	45,5
1.9 Você sente que a presença e participação de seus liderados em reuniões virtuais são igualmente valiosas e impactantes como seriam presencialmente?	0,0	0,0	1,8	3,6	1,8	5,5	3,6	5,5	7,3	43,6
1.10 Você sente que seus liderados ficam mais felizes e realizados no modelo de trabalho híbrido ou <i>home office</i> , permitindo que eles gerenciem suas vidas profissionais e pessoais de forma mais equilibrada?	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0	7,3	9,1	52,7

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

A primeira questão diz respeito da confiança na comunicação remota. A maioria expressiva dos colaboradores, 38,2%, relatou um alto nível de confiança e atribuíram nota 10 no entendimento dos seus liderados durante a comunicação remota. Além disso, 16,4% deram nota 8 e nota 9. 1,8 % atribuíram nota 3 e nota 5.

Em seguida, quando questionado a confiança no cumprimento de prazos e metas, mais da metade dos colaboradores, 38,2% atribuíram nota 10, demonstrando confiança máxima de que seus liderados cumpririam prazos e metas estabelecidos, enquanto 12,7% atribuíram nota 9, 16,4% atribuíram nota 8, 1,8% atribuíram nota 5, 6 e 7.

A próxima questão questionava aos líderes a confiança no comprometimento com objetivos da equipe. Foi relatada por 34,5% dos colaboradores, que deram nota 10 a confiança na manutenção do comprometimento dos liderados, mesmo diante de obstáculos do trabalho remoto. Além disso, 18,2% atribuíram nota 8, 12,7% atribuíram nota 9, 3,6% deram nota 7, 1,8% nota 6 e nota 5.

Quando questionados do comprometimento em dias presenciais, a análise revelou uma variedade de respostas, com 23,6% dos colaboradores atribuindo nota 10 ao comprometimento dos liderados em dias presenciais. Entretanto, também foi observada uma parcela significativa de 14,5% que atribui nota 5, 7,3% atribuíram nota 1 e nota 4, seguido de 5,5% com nota 9 e nota 8, 3,6% nota 6 e 1,8% nota 7, 3 e 2. O que sugere uma diversidade de percepções nesse contexto.

Em relação a contribuição para cultura organizacional, 43,6% dos colaboradores acreditam que seus liderados contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional mesmo estando distantes fisicamente do escritório, atribuindo nota 10. Seguido de 12,7% com nota 9 e 9,1% com nota 8. 3,6% atribuíram nota 1, discordando totalmente e 1,8% nota 4 e nota 5.

Em sequência, a próxima questão questionava a confiança nas responsabilidades adicionais dos liderados no trabalho remoto, no qual grande maioria dos colaboradores, 54,5%, demonstrou alta confiança quando seus liderados assumem responsabilidades adicionais no contexto do trabalho remoto, de forma que atribuíram nota 10 e 10,9% nota 9. Apenas uma pequena proporção atribuiu notas mais baixas, com 1,8% para nota 1, 5, 7 e 8.

Referente à quando se trata de confiar nas responsabilidades assumidas presencialmente, a distribuição das respostas foi mais diversificada. Enquanto 21,8% atribuíram nota 10, indicando alta confiança, 10,9% deram nota 1, revelando uma falta de confiança considerável. Seguido de 12,7% que atribuíram nota 5, apontando uma imparcialidade. 91,1% deram nota 3. 5,5% nota 6 enquanto 3,6% deram nota 7 e nota 9. Ainda tivemos 1,8% que atribuíram nota 2, 4 e 8. O que indica uma variedade de níveis de confiança dos líderes em relação as responsabilidades assumidas por seus liderados trabalham presencialmente.

Em seguida, foi questionado a respeito da confiança no engajamento dos liderados com as políticas e objetivos da empresa no trabalho remoto. A maioria expressiva dos colaboradores, 45,5%, demonstrou uma confiança máxima de que seus liderados se mantêm engajados com as políticas e objetivos da empresa enquanto trabalham remotamente e concederam nota 10. 14,5% atribuíram nota 9 e apenas uma pequena parcela atribuiu notas mais baixas, como 3,6% para nota 5 e nota 8 e 1,8% para nota 1 e 6.

Se tratando a respeito do valor das reuniões virtuais em comparação com reuniões presenciais, a pesquisa aponta que a grande maioria dos colaboradores, 43,6%, considera que a presença e participação de seus liderados em reuniões virtuais são igualmente valiosas e impactantes como seriam presencialmente, atribuindo nota 10. No entanto, ainda houve uma proporção considerável que concedeu notas mais baixas, com 7,3% para nota 9, 5,5% para nota 8 e nota 6, 3,6% para nota 7 e 4 e 1,8% para nota 5 e 3.

Por fim, analisando a perspectiva dos líderes a respeito da felicidade e realização dos liderados no trabalho híbrido ou home office, a análise revelou que a maioria dos colaboradores, 52,7%, acreditam que seus liderados ficam mais felizes e realizados no modelo de trabalho híbrido ou home office, permitindo que eles gerenciem suas vidas profissionais e pessoais de forma mais equilibrada, atribuindo nota 10. No entanto, também houve uma parcela significativa que atribuiu nota 9, sendo 9,1% e 7,3% para nota 8, seguido de 1,8% que atribuíram nota 5 e 6.

Em suma, é possível notar uma confiança predominante dos líderes na capacidade dos subordinados de realizar tarefas, se comunicar e manter o comprometimento com as metas da organização no trabalho remoto. No entanto, há divergências na percepção dos colaboradores trabalho presencial como um elemento de comprometimento e responsabilidade. A percepção geral dos colaboradores que atuam no trabalho remoto é favorável para a qualidade de vida, destacando a importância deste modelo para fomentar o bem-estar e a produtividade.

4.2 Discussão dos resultados

Estudos como o de Oliveira e Luz (2021) investigaram como a pandemia do covid-19 intensificou o trabalho remoto e como as empresas adotaram modelos híbridos, especialmente as do ramo de tecnologia. Dessa forma, buscaram entender a percepção dos colaboradores quanto a volta ao presencial, se estão dispostos ao modo de trabalho híbrido, mesclando o presencial com o trabalho remoto (OLIVEIRA; LUZ, 2011). Os pesquisadores concluíram que a maior parte das organizações da área de Tecnologia vão permitir o modelo de trabalho híbrido ou adoção do trabalho remoto.

Pode-se dizer que os achados da presente pesquisa corroboram com Oliveira e Luz (2011) devido a preferência dos colaboradores por modelos de trabalho que permitem flexibilidade e um equilíbrio maior entre vida pessoal e profissional, ou seja, as percepções positivas sobre o trabalho remoto ou híbrido na qualidade de vida.

Boff *et al.* (2021) e Correia (2020) evidenciam como a confiança entre líderes e liderados influencia no comprometimento organizacional, porém no cenário do trabalho presencial. Os resultados do presente estudo para o cenário do trabalho remoto ou híbrido são similares devido a percepção de confiança dos líderes aos liderados assumirem responsabilidades e cumprir prazos, conforme evidenciado na Tabela 2. Nesse sentido, pode-se afirmar este estudo amplia os achados de Boff *et al.* (2021) e Correia (2020) também para o trabalho remoto e/ou híbrido.

Viana, Chitó e Hoffmeister (2022) identificaram que os líderes comerciais percebem o contato pessoal como importante para a produtividade, enquanto os líderes técnicos apontam aspectos ligados ao *home office*, como a qualidade de vida e conforto, como primordiais. Os achados desse estudo estão em consonância com Viana, Chitó e Hoffmeister (2022) visto que é possível identificar diferentes percepções entre colaboradores de uma mesma empresa. Os resultados evidenciam que a percepção dos colaboradores que atuam no trabalho remoto é favorável, destacando a importância deste modelo para fomentar a qualidade de vida e a produtividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a confiança e o comprometimento dos colaboradores que operam no contexto dos modelos de trabalho híbrido e *home office*, abrangendo as relações entre líderes e liderados e as interações entre os próprios liderados.

Como resultado da pesquisa, tornou-se evidente que a questão mais consensual foi a décima, a qual trata da felicidade dos indivíduos. Nesse contexto, 90,9% dos entrevistados indicaram sentir-se mais felizes ao adotarem o modelo híbrido ou *home office*. Além disso, constatou-se que 52,7% dos líderes entrevistados percebem um aumento nesse sentimento de felicidade em suas equipes. É relevante mencionar que essa constatação representou a segunda resposta com maior unanimidade entre os líderes, ficando atrás apenas da questão da confiança que eles depositam quando seus liderados assumem responsabilidades adicionais, mesmo trabalhando remotamente, com um índice de 54,5%.

Contudo, os dados sugerem uma confiança dos colaboradores na capacidade e comprometimento de seus liderados, tanto no contexto do trabalho remoto quanto presencial, evidenciando uma adaptação positiva ao trabalho híbrido ou *home office* e uma valorização das habilidades e engajamento dos liderados.

Como resultado, no geral, os colaboradores estão adaptando-se bem ao trabalho remoto, demonstrando alta capacidade de cumprimento de metas, engajamento com a empresa e satisfação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional proporcionado pelo modelo de trabalho remoto.

A pesquisa sobre confiança e comprometimento dos colaboradores que operam no modelo de trabalho híbrido e *home office* demonstra que essas modalidades não afetam negativamente o comprometimento e a confiança dos funcionários. Além disso, oferece às empresas que consideram adotar esse modelo valiosos *insights* sobre as principais áreas de preocupação, permitindo que abordem essas questões antes de fazerem a transição.

O estudo encontrou algumas limitações, como a análise restrita a um período de tempo e a abordagem de apenas uma corporação. Além disso, não foi possível determinar com precisão quantas das 790 pessoas que receberam o questionário atualmente trabalham no modelo híbrido e *home office*.

Como proposta para estudos futuros, sugere-se a realização do mesmo estudo com ênfase na faixa etária a fim de pesquisar se essas variáveis do trabalho híbrido e *home office* independe da faixa etária que o entrevistado se encontra. Além disso, sugere-se analisar do impacto do trabalho híbrido e *home office* na saúde mental e no bem-estar dos colaboradores, e como isso afeta na confiança e o comprometimento.

REFERÊNCIAS

- ADAMY, P. C.; BRENZAN, C. K. M.; WALTER, S. A. Gestão remota: Desafios e Estratégias para um Ambiente de Trabalho Transformado. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, [S. l.], v. 28, n. 48, p. 59–79, 2024. DOI: 10.48075/csar.v28i48.34053. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/34053>. Acesso em: 9 out. 2025.
- BOFF, M. L.; SAVARIZ, C. R.; BEUREN, I. M. Influência dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 15, n. 1, 2021.
- CORREIA, A. L. **Confiança e comprometimento organizacional em uma empresa de telecomunicação**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Pau dos Ferros, 2020.
- COSTA, I. D. S. A. D. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, v. 41, p. 105-124, 2007.
- JOHANSSON, I. L.; BALDVINSDOTTIR, G. Accounting for trust: some empirical evidence. *Management Accounting Research*, v. 14, n. 3, p. 219-234, 2003.

LEAL, M. D. C.; PRADO, V. D.; AGUIAR, H. M. Intensificação do home office no Brasil no cenário pandêmico: uma análise dos impactos causados nas relações de trabalho. **South American Development Society Journal**, v. 9, n. 26, p. 367, 2023.

MARCON NORA, G. A.; MARCON, F. A.; ALMEIDA MARCON, D. T. Trabalho remoto no setor público: contribuições teóricas. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista, [S. l.]**, v. 19, n. 37, p. 14–34, 2021. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/23659>. Acesso em: 9 out. 2025.

OLIVEIRA, M. T. D.; LUZ, L. P. D. Um novo normal? A adoção do estilo híbrido pelas empresas de tecnologia pós pandemia do COVID-19. **Revista Eletrônica e-F@tec**, v. 11, n. 1, 2021.

RIOS, F. P.; STECCA, J. P.; SANTOS BENTO, M. H.; SILVA, A. F.; FERREIRA, G. M. V. Percepção dos colaboradores sobre a implementação do home office em uma instituição financeira cooperativa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 25, p. e2015-e2015, 2023.

SANTOS, L. A.; COSTA, D. H. O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. **E-Acadêmica**, v. 3, n. 2, p. e1632151-e1632151, 2022.

TOMKINS, C. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.

VAZ, P. V. C.; ESPEJO, M. M. D. S. B. Percepção de líderes e liderados sobre confiança e Sistema de Controle Gerencial em uma instituição de pesquisa brasileira. **Desafio Online**, v. 8, n. 3, 2020.

VIANA, L. P.; CHITÓ, R., A.; HOFFMEISTER, D. A percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido: um estudo de caso no setor bancário. **Cippus - Revista de Iniciação Científica**, v. 10, n. 1, 2022.

YANDRA, F. P. The role of trust as an informal mechanism in the management control system of performance effectiveness. **The Indonesian Accounting Review**, v. 7, n. 1, p. 45-60, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14414/tiar.v7i1.1218>. Acesso em: 28 out. 2024.

WEIBEL, A. et al. How do controls impact employee trust in the employer? **Human Resource Management**, v. 55, n. 3, p. 437-462, 2016. Disponível em: <https://doi-org.ez74.periodicos.capes.gov.br/10.1002/hrm.21733>. Acesso em: 28 out. 2024.