

O IMPACTO DOS MODELOS HÍBRIDOS E REMOTO DE LOCAL DE TRABALHO SOBRE O CAPITAL RELACIONAL E ESTRUTURAL DAS EMPRESAS

THE IMPACT OF HYBRID AND REMOTE WORKPLACE MODELS ON COMPANIES' RELATIONAL AND STRUCTURAL CAPITAL

EL IMPACTO DE LOS MODELOS DE TRABAJO HÍBRIDOS Y REMOTOS EN EL CAPITAL RELACIONAL Y ESTRUCTURAL DE LAS EMPRESAS

Paulo Henrique Leite Valença¹Cristiano Belarmino²Marcos Igor da Costa Santos³

Artigo recebido em setembro de 2023

Artigo publicado em novembro de 2023

DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v10n02_05

RESUMO

Como parte de um princípio de segurança em primeiro lugar durante a pandemia do covid-19, a grande maioria das empresas permitiu ambientes de trabalho flexíveis, reduzindo o número de funcionários nas instalações. Embora os modelos de trabalho híbridos possam se tornar um padrão em muitos setores, o impacto que essa alteração pode afetar o valor econômico das empresas, ainda é incerto. O objetivo deste artigo é apresentar os efeitos dos modelos híbridos de trabalho sobre os ativos de capital relacional e estrutural. Para realização desse estudo foi utilizado um grupo de variáveis para averiguar o grau de satisfação de trabalhadores e trabalhadoras que estão em trabalho remoto ou híbrido. Para essa parte do estudo foi feita a correlação de Spearman para averiguar se variáveis relacionadas ao capital relacional das empresas possuem correlação com o capital estrutural. Em uma segunda parte, foi analisado como está a relação do trabalho(a) com sua satisfação pessoal e profissional diante dessa nova realidade. A pesquisa foi feita com os trabalhadores(as) das empresas de economia criativa do Porto Digital do Recife (PE). Todas as análises foram feitas utilizando o software IBM SPSS Statistics 26.

Palavras-chave: Trabalho remoto. Trabalho Híbrido. Capital Relacional. Capital Estrutural.

ABSTRACT

As part of a safety-first principle during the Covid-19 pandemic, the vast majority of companies have enabled flexible work environments, reducing the number of employees on premises. Although hybrid

¹ Mestre em Controladoria pela UFRPE. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7382889758544062>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3660-0879>. Email: phlv2014@gmail.com.

² Mestre em Controladoria pela UFRPE. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8981575285054588>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1873-7898>. Email: cristianobelarmino83@gmail.com.

³ Doutor em Contabilidade pela UFPB. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9971954153247763>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3354-5835>. Email: marcosigor2508@gmail.com.

work models may become a standard in many sectors, the impact that this change may affect the economic value of companies is still uncertain. The objective of this article is to present the effects of hybrid work models on relational and structural capital assets. To carry out this study, a group of variables was used to determine the degree of satisfaction of workers who are working remotely or hybridly. For this part of the study, Spearman's correlation was used to determine whether variables related to the companies' relational capital are correlated with structural capital. In a second part, the employee's relationship with their personal and professional satisfaction was analyzed in light of this new reality. The research was carried out with workers from creative economy companies in Porto Digital do Recife (PE). All analyzes were performed using IBM SPSS Statistics 26 software.

Keywords: Remote work. Hybrid Work. Relational Capital. Structural Capital.

RESUMEN

Como parte del principio de dar prioridad a la seguridad durante la pandemia de Covid-19, la gran mayoría de las empresas han habilitado entornos de trabajo flexibles, reduciendo la cantidad de empleados en las instalaciones. Aunque los modelos de trabajo híbridos pueden convertirse en un estándar en muchos sectores, el impacto que este cambio pueda afectar al valor económico de las empresas aún es incierto. El objetivo de este artículo es presentar los efectos de los modelos de trabajo híbridos sobre los activos de capital relacionales y estructurales. Para realizar este estudio se utilizó un conjunto de variables para determinar el grado de satisfacción de los trabajadores que se encuentran trabajando de forma remota o híbrida. Para esta parte del estudio se utilizó la correlación de Spearman para determinar si las variables relacionadas con el capital relacional de las empresas están correlacionadas con el capital estructural. En una segunda parte se analizó la relación del empleado con su satisfacción personal y profesional ante esta nueva realidad. La investigación se realizó con trabajadores de empresas de economía creativa de Porto Digital do Recife (PE). Todos los análisis se realizaron utilizando el software IBM SPSS Statistics 26.

Palabras clave: Trabajo remoto. Trabajo híbrido. Capital relacional. Capital Estructural.

1 INTRODUÇÃO

Desde os primeiros dias do surto de covid-19, a economia global mudou e ajustou os modelos de local de trabalho e as relações interpessoais. Nesse sentido, a OMS propôs diretrizes e ofereceu recomendações sugerindo algumas mudanças (Shaw et al., 2020). As formas tradicionais exigiam a presença física do trabalhador no local e a utilização do local de trabalho como local oficial onde a função é exercida. Com a pandemia global do covid-19, muitas empresas desafiaram o *status quo* e começaram a reformular os existentes e adotar novos modelos de negócios, por meio de melhorias tecnológicas e criação de uma infraestrutura necessária. Os requisitos de distância social e espacial tornaram-se um desafio para os modelos tradicionais de local de trabalho com foco na experiência no escritório.

O bem-estar e a segurança dos funcionários foram regulamentados por leis em muitas economias e até mesmo definidos como metas corporativas para muitas organizações (Liu, 2019). Porém, atualmente, no paradigma da pandemia global, a segurança em primeiro lugar ganhou outra conotação e tornou-se um princípio padrão em todo o mundo. O aprimoramento tecnológico foi um dos passos básicos para a configuração do primeiro pilar do trabalho remoto, posteriormente descrito como um modelo de trabalho híbrido. Embora essa tecnologia já existisse, a pandemia global apenas capacitou as empresas a começarem a usá-la mais cedo e a digitalizar a economia global. (TERAS et al., 2020).

Portanto, a tecnologia tornou possível a transição do trabalho do escritório para o trabalho remoto. Muitas empresas tiveram que ajustar seus modelos de local de trabalho, mudando de ambientes baseados em escritório para operações online, comércio eletrônico e modelos de economia compartilhada (Elrhim e Elsayed, 2020). Os trabalhadores em todo o mundo experimentaram uma mudança radical na ética e nos hábitos de trabalho, ajustando sua rotina diária de trabalho.

A pandemia trouxe muitos desafios para a economia global, e com ela, novas oportunidades, tanto para as empresas quanto para os funcionários. Maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, melhor cuidado com os filhos, redução do tempo no trânsito e custos de transporte são apenas alguns dos benefícios que os funcionários têm experimentado (RADONIC, et al.,2020).

No geral, existem alguns estudos que mostram o impacto negativo dos novos modelos de local de trabalho dos funcionários, por meio do aumento dos níveis de estresse e ansiedade (Shaw et al., 2020). Outros estudos, no entanto, consideram o regime de trabalho flexível uma mudança positiva para muitos funcionários em todo o mundo (Johannessen, 2018). Como um novo padrão para os locais de trabalho, muitas empresas adotaram a política de ambiente de trabalho flexível, também mencionada como modelos de locais de trabalho híbridos ou distribuídos (RADONIC, et al.,2020).

No caso dos trabalhadores que transitaram para o trabalho remoto, podem esperar-se múltiplas consequências positivas e negativas para a relação trabalho-família, nomeadamente para o conflito entre estes dois domínios (Delanoije et al., 2019), definido como um conflito interpapéis em que as exigências do papel profissional são incompatíveis com as exigências do papel familiar (ALLEN, et al., 2012).

Desde a década de 1970, os estudos têm apresentado e defendido uma relação positiva entre horários flexíveis de trabalho e produtividade dos funcionários (Schein, Maurer e Novak, 1977). Menor absenteísmo e rotatividade de funcionários são considerados apenas alguns dos fatores que podem ser afetados pelo horário de trabalho flexível (Stella, 2020). Como parte dos ativos intangíveis, o capital relacional e estrutural já começa a sentir os efeitos dos modelos híbridos de trabalho em seu desempenho. Em um estudo recente de (Radonić e Milosavljević 2019), as novas práticas humanas foram analisadas como parte de ativos intangíveis na administração pública.

Este artigo busca contribuir com essa discussão quando analisa como os trabalhadores das empresas de economia criativa do Porto Digital do Recife estão encarando essa nova realidade. O ponto principal do artigo é examinar como os regimes de trabalho híbridos e remotos, com horário flexível afetam positiva ou negativamente a percepção dos trabalhadores e trabalhadoras em relação ao capital estrutural e relacional.

O artigo está organizado em várias seções principais. A seção a seguir está relacionada à revisão da literatura que enfatiza os modelos de trabalho híbridos e remotos. Na seção seguinte apresentamos os procedimentos metodológicos justificando a utilização de estatística descritiva e correlação de Spearman como instrumento de pesquisa. Em seguida, os resultados do estudo são apresentados na seção de apresentação dos resultados e discussão. A parte final deste trabalho é reservada para a conclusão com as recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pelo serviço remoto e híbrido.

2.1 Serviço remoto e híbrido e as alterações nas relações de trabalho

Desde o início da pandemia de covid-19, os modelos de local de trabalho híbrido e remoto foram amplamente adotados. Como o trabalho flexível é uma prática experimentada pela tecnologia da informação, ele permite que os funcionários escolham o local de trabalho, pois as atividades de negócios podem ser realizadas além dos limites dos escritórios tradicionais (CHUNG e VAN DER LIPPE, 2018).

Muitas empresas viram resultados positivos e negativos do trabalho remoto ou horários de trabalho flexíveis. Raišienė et al. (2020) inferem que o trabalho remoto possibilita a contratação de profissionais independente de sua localização geográfica e fuso horário, tornando um maior potencial de criação de capital humano. Alguns autores argumentam que a intensificação do trabalho é o resultado potencial de práticas de trabalho flexíveis (Kelliher e Anderson, 2009) e jornadas de trabalho mais longas, muitas vezes não remuneradas (CHEN e McDONALD, 2014).

Da mesma forma, práticas de trabalho flexíveis são consideradas um pouco desafiadoras no sentido de gestão de funcionários (De Menezes e Kelliher, 2016). No entanto, o corpo de conhecimento atual também mostrou muitos aspectos positivos. Wheatley (2016) argumenta sobre o resultado “*win-win*” dos acordos de trabalho flexíveis, afirmando que funcionários mais saudáveis e satisfeitos impulsionam os resultados dos negócios por meio de maior desempenho.

Moen et al. (2016) observaram a influência da intervenção organizacional cujo objetivo era melhorar o bem-estar e a saúde psicológica dos funcionários, proporcionando-lhes maior controle do tempo de trabalho. Entre um grupo de funcionários de tecnologia observado, os autores comprovaram um efeito positivo da iniciativa de flexibilidade no local de trabalho na redução dos níveis de estresse e sentimentos de esgotamento e no aumento da satisfação no trabalho.

De qualquer forma, um crescente corpo de literatura aponta que o trabalho remoto e os horários de trabalho flexíveis podem continuar sendo a prática de trabalho preferida, mesmo após o fim da pandemia de covid-19 (Contreras et al. 2020).

As empresas de tecnologia foram pioneiras na transição dos modelos tradicionais de local de trabalho para ambientes flexíveis, possibilitando o trabalho remoto para muitos funcionários e criando ambientes de trabalho de baixo risco.

Por outro lado, algumas empresas tiveram que interromper suas operações temporariamente (especialmente viagens e turismo). Muitas delas tiveram que ajustar seus modelos de local de trabalho, mudando de ambientes baseados em escritório para operações online, comércio eletrônico e modelos de economia compartilhada (Elrhim e Elsayed, 2020).

Práticas de trabalho flexíveis oferecem aos funcionários a oportunidade de escolher um regime de trabalho que melhor se adapte aos requisitos de suas vidas pessoais e profissionais. Esses arranjos fazem parte das estratégias de recursos humanos que visam atrair e reter profissionais qualificados, vitais para o alcance dos objetivos organizacionais (PETERS et al., 2016).

Os funcionários podem se beneficiar da flexibilidade do horário de trabalho, como o horário reduzido ou fora do padrão (Kelliher e Anderson, 2009) e o horário de trabalho comprimido (De Menezes e Kelliher, 2016). Uma maior satisfação na função no contexto de novas formas de trabalho está intimamente ligada ao aumento da produtividade, bem como ao comprometimento organizacional (De LEEDE e HEUVER, 2016).

Acordos de trabalho flexíveis provaram influenciar positivamente a conectividade dos colegas de departamento, o que resultou em melhor desempenho no trabalho (Zhang e Viswanath, 2013), maior engajamento e redução da fadiga (Brummelhuis et al., 2012). Kniffin et al. (2020) defendem que colaboradores que realizam tarefas complexas individualmente, sem muita interação com os colegas, sentem-se mais confortáveis e alcançam maior produtividade ao trabalhar em casa.

Portanto, o trabalho remoto pode, sem dúvida, permitir um melhor alinhamento da personalidade do funcionário e das demandas laborais, o que influencia positivamente sua atitude em relação a sua função e aprimora o capital humano por meio de uma gestão adequada (SMITH et al., 2018).

No entanto, outros estudos têm mostrado que, ao contrário, o trabalho remoto é prejudicial para a relação trabalho-família, pois promove o conflito entre esses domínios. Ao trabalhar em casa, a fronteira física entre os dois domínios é embaraçada (Buchanan et al., 2006), uma vez que a casa é tanto o local de trabalho quanto o local da vida familiar (Oakman et al., 2020), promovendo assim a permeabilidade da fronteira que resulta em mais distrações, interrupções e violações da vida familiar (JOSTELL e HEMLIN, 2018).

Por outro lado, este esgotamento dos limites físicos promove um cansaço dos limites psicológicos e temporais, que se traduz numa distinção turva entre os dois domínios (Grant et al., 2013), aliada a um excesso de dedicação ao trabalho, levando o trabalhador a ficar constantemente pensando na sua função e realizar tarefas profissionais para além do horário habitual. De fato, esta tendência para prolongar o expediente deve-se ao fato de o trabalhador sentir a necessidade de terminar tarefas pendentes ou de compensar o tempo despendido em tarefas domésticas durante o horário de trabalho (GREER e PAYNE, 2014).

Estas situações favorecem o surgimento do conflito trabalho-família, uma vez que não só os indivíduos passam uma parte considerável do seu tempo a realizar tarefas profissionais, deixando menos tempo para o domínio familiar, como também o stress causado pela realização do trabalho compromete o cumprimento das responsabilidades familiares (DELANOEIJE, et al., 2019).

De acordo com a Teoria da Conservação de Recursos, o excesso de dedicação à sua função pode representar um estresse do papel do trabalho, uma vez que evoca uma resposta a um ambiente em que há ameaça de perda de recursos, perda real de recursos ou falta de ganho esperado de recursos (Hobfoll 2002). Além disso, essa situação de perda de recursos (por exemplo, tempo, energia e atenção) para desempenhar funções de trabalho resulta em menos recursos disponíveis para desempenhar funções familiares e um alto conflito trabalho-família é experimentado (GRANDEY e CROPANZANO, 1999).

Refira-se ainda que quando o trabalho remoto é imposto aos trabalhadores e não é uma escolha, à semelhança do caso presente devido a esta pandemia, há menos controle por parte dos trabalhadores sobre a forma como gerem a relação trabalho-família. Mesmo que percebam que seria mais vantajoso acomodar as demandas desses dois domínios, por exemplo, trabalhando alguns dias em casa e outros no escritório, eles não têm essa possibilidade. Essa falta de vontade também promove o conflito trabalho-família (LAPIERRE, et. al, 2016).

3 MÉTODO

Para atingir o objetivo deste estudo o método utilizado foi uma pesquisa descritiva e exploratória que tem por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis.

A pesquisa foi realizada com os funcionários e funcionárias de 45 empresas de economia criativa com cadastro ativo no Porto Digital da cidade do Recife, entre os meses de março a julho de 2023.

Os dados foram obtidos através de um questionário elaborado no Google Forms. O questionário foi enviado para os empregados e empregadas das 45 empresas pesquisadas perfazendo um total de 158 questionários enviados. Dos 158 questionários enviados, recebemos 52 questionários respondidos, que correspondem a 32,9% dos questionários enviados.

O questionário foi organizado com respostas medidas em escala Likert ordinal, refletindo o grau de compreensão dos respondentes sobre a importância dessas variáveis na sua visão atual. A escala utilizada foi de 1 a 5, considerando o numeral 1 a menor importância e o 5 a maior importância.

3.1 Variáveis da pesquisa

As variáveis aplicadas no questionário foram adquiridas de duas fontes. Do trabalho de Radonić et al., (2021) retiraram-se as variáveis mostradas no Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis da pesquisa

V1	CAPITAL ESTRUTURAL	Felicidade com o trabalho remoto/horário flexível
V2	CAPITAL RELACIONAL	Menos conflitos profissionais com o trabalho remoto/flexível
V3	CAPITAL ESTRUTURAL	Menos perturbações com o trabalho remoto/horário flexível
V4	CAPITAL ESTRUTURAL	Eficiência na combinação dos meios de comunicação
V5	CAPITAL ESTRUTURAL	Orientações empresariais eficientes para trabalho remoto/horário flexível
V6	CAPITAL ESTRUTURAL	Maior eficiência no trabalho
V7	CAPITAL RELACIONAL	Melhor relacionamento com colegas de trabalho com trabalho remoto/horário flexível
V8	CAPITAL ESTRUTURAL	Melhor foco no trabalho remoto/horário flexível

Fonte: Elaboração própria (2023)

Essas variáveis buscaram conhecer as como as variáveis referentes ao capital relacional se relacionam com as de capital estrutural nos dois modelos de trabalho pesquisados, híbridos e totalmente remotos.

Do trabalho de Chambel et al., (2022) foram retiradas as variáveis: 1) Depois do trabalho, fico muito cansado quando para fazer, 2) Meu trabalho toma um tempo que eu gostaria de passar com minha família/amigos, 3) Meu envolvimento com meu trabalho me ajuda a entender diferentes pontos de vista e isso me ajuda a ser um melhor membro da família, 4) Meu envolvimento no meu trabalho me ajuda a desenvolver minhas habilidades e isso me ajuda a ser um melhor membro da família, 5) Quando acordo de manhã, me sinto bem para ir trabalhar, 6) Meu trabalho me inspira, 7) Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho e 8) Eu questiono o significado do meu trabalho.

As perguntas visavam buscar conhecer a situação pessoal de cada entrevistado como se sentia em relação a sua nova forma de atuação.

Para cada item, a pergunta específica foi “Até que ponto você acha que os seguintes itens são diferentes do horário fixo de trabalho desempenhado no escritório?” Todos os itens foram medidos em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, onde o numeral 1 representa DISCORDO TOTALMENTE e o 5 CONCORDO PLENAMENTE.

3.2 Estatística descritiva e Correlação de Spearman

Como forma de análise dos dados foram empregadas as técnicas de estatística descritiva, aplicando a análise de frequência dos fatores associados aos respondentes e suas respectivas características. Para as variáveis do estudo de Radonić et al., (2021), empregou-se a correlação de Spearman buscando estudar possíveis correlações entre variáveis de relacionados ao CAPITAL RELACIONAL com variáveis relacionadas ao CAPITAL ESTRUTURAL. Todos os resultados foram obtidos utilizando o IBM SPSS *Statistics* 26.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pela análise descritiva dos respondentes.

4.1 Análise descritiva dos respondentes

A análise descritiva dos dados teve como objetivo de analisar as frequências correspondentes das características dos respondentes, assim como da entidade na qual está inserido, ver Tabela 2.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

	Características	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulativa
Sexo	Feminino	29	54,7	54,7
	Masculino	24	45,3	100
	Total	53	100	

	Acima de 48	3	5,7	5,7
	Entre 18 e 28	30	56,6	62,3
Idade	Entre 28 e 38	10	18,9	81,1
	Entre 38 e 48	10	18,9	100
	Total	53	100	
Estado Civil	Casado	26	49,1	49,1
	Solteiro	16	30,2	79,2
	União estável	11	20,8	100
	Total	53	100	
Possui filhos(as)	Não	22	41,5	41,5
	Sim	31	58,5	100
	Total	53	100	
Mora com quantas pessoas	1	14	26,4	26,4
	2	12	22,6	49,1
	3	15	28,3	77,4
	4	10	18,9	96,2
	5	2	3,8	100
	Total	53	100	
Tipo de trabalho	Híbrido	27	50,9	50,9
	Remoto	26	49,1	100
	Total	53	100	
Tempo em trabalho remoto	Entre 2 e 3 anos	20	37,7	37,7
	Mais de 3 anos	33	62,3	100
	Total	53	100	

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota-se que em relação ao sexo a maioria das respostas vieram das mulheres (54,7%), quando se trata da idade a grande maioria (56,6%) está na faixa dos 18 a 28 anos. Em relação ao estado civil, 49,1% se dizem casados(as), o percentual daqueles que tem filho ou filha é de 58,5%. 73,6% dos respondentes moram com pelo menos mais uma pessoa na mesma casa, nesse quesito, quem vive com 3 pessoas na mesma casa representa o maior percentual com 28,3% do total dos respondentes. Entre trabalho híbrido e totalmente remoto há um equilíbrio, 50,9% e 49,1%. Em relação ao tempo que está nesse modelo, 62,3% afirmam que já estão há mais de três anos.

4.2 Correlação de Spearman

Quadro 2 – Correlação do trabalho híbrido

	V7	V2	V1	V3	V4	V5	V6	V8
V7 - REL.	1,000							
V2 - REL.	0,059	1,000						

V1 - EST.	,614**	,655**	1,000					
V3 - EST.	0,045	,924**	,499**	1,000				
V4 - EST.	-0,044	,612**	,471*	,428*	1,000			
V5 - EST.	0,174	-,918**	-,471*	-,768**	-,529**	1,000		
V6 - EST.	0,000	,457*	0,324	,388*	,925**	-0,274	1,000	
V8 - EST.	0,254	,792**	,629**	,833**	0,129	-,634**	0,071	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quadro 3 - Correlações do trabalho híbrido

CAPITAL RELACIONAL	CAPITAL ESTRUTURAL
V7 – Melhor relacionamento com colegas no trabalho remoto/horário flexível.	V1 – Felicidade com o trabalho remoto.
V2 – Menos conflitos profissionais.	V1 – Felicidade com o trabalho remoto.
	V3 – Menos perturbações com o trabalho.
	V4 – Eficiência na combinação dos meios de comunicação.
	V5 – Orientações empresariais eficientes no trabalho remoto.
	V6 – Maior eficiência no trabalho.
	V8 – Melhor foco no trabalho remoto.

Fonte: Elaboração própria (2023)

Quando se trata de trabalho híbrido, observa-se que a variável “Melhor relacionamento com colegas no trabalho remoto/horário flexível” se correlaciona apenas com a variável “Felicidade com o trabalho remoto”.

Já em relação a variável “Menos conflitos profissionais” se correlaciona com todas as outras variáveis de capital estrutural. “Felicidade com o trabalho remoto”, “menos perturbações com o trabalho”, “eficiência na combinação dos meios de comunicação”, “orientações empresariais eficientes para o trabalho remoto”, “maior eficiência no trabalho” e “melhor foco no trabalho remoto”.

Quadro 4 – Correlação do trabalho totalmente remoto

	V7	V2	V1	V3	V4	V5	V6	V8
V7 - REL.	1,000							
V2 - REL.	-0,167	1,000						
V1 - EST.	0,021	,916**	1,000					

V3 - EST.	-0,288	,766**	,607**	1,000				
V4 - EST.	-,450*	0,242	0,008	,779**	1,000			
V5 - EST.	-0,137	-0,145	-0,245	0,000	0,321	1,000		
V6 - EST.	-,388*	0,162	-0,058	,648**	,930**	,643**	1,000	
V8 - EST.	0,380	-0,065	-0,017	0,142	0,173	0,127	0,209	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quadro 5 - Correlações do trabalho totalmente remoto

CAPITAL RELACIONAL	CAPITAL ESTRUTURAL
V7 – Melhor relacionamento com colegas no trabalho remoto/horário flexível.	V4 – Eficiência na combinação dos meios de comunicação.
	V6 – Maior eficiência no trabalho.
V2 – Menos conflitos profissionais.	V1 – Felicidade com o trabalho remoto
	V3 – Menos perturbações com o trabalho

Fonte: Elaboração própria (2023)

Já em relação ao trabalho totalmente remoto as correlações diminuem. “Melhor relacionamento com os colegas no trabalho remoto/horário flexível”, se correlaciona com as variáveis “Eficiência na combinação dos meios de comunicação” e “Maior eficiência no trabalho”. E a variável “Menos conflitos profissionais” se correlaciona apenas com as variáveis “Felicidade com o trabalho remoto” e “Menos perturbações com o trabalho”.

Os resultados fornecidos neste estudo mostram a importância de medir a influência dos modelos de locais de trabalho híbridos e remoto nos principais componentes dos capitais estruturais. O resultado evidencia os efeitos do trabalho remoto e híbrido com horário flexível no ativo intangível de uma empresa.

Um corpo de conhecimento simultâneo levantou uma questão sobre os efeitos negativos gerais do trabalho híbrido no desempenho dos negócios, particularmente no comprometimento organizacional (Wang et al., 2020), uma vez que os trabalhadores começam a perder o toque pessoal. Por outro lado, estamos testemunhando uma série de efeitos positivos do trabalho remoto e dos horários de trabalho flexíveis (Stiles e Smart, 2020). Um estudo mais detalhado será bem recebido pela academia quando tratar da relação dessas duas estruturas, capital relacional e estrutural, nos resultados financeiros da empresa.

4.3 Análise descritiva sobre os efeitos na Relação Trabalho-Família e Bem-Estar

A Tabela 2 buscou analisar o sentimento dos trabalhadores e trabalhadoras em relação ao estresse de trabalhar em casa, mesmo sendo no formato híbrido.

Tabela 2 – Análise descritiva sobre os efeitos do trabalho híbrido

		Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Depois do trabalho, fico muito cansado quando para fazer algumas das coisas que gostaria de fazer	1	5	18,5	18,5
	2	6	22,2	40,7
	5	16	59,3	100,0
	Total	27	100,0	
Meu trabalho toma um tempo que eu gostaria de passar com minha família/amigos	1	6	22,2	22,2
	2	5	18,5	40,7
	3	6	22,2	63,0
	4	6	22,2	85,2
	5	4	14,8	100,0
	Total	27	100,0	
Meu envolvimento com meu trabalho me ajuda a entender diferentes pontos de vista e isso me ajuda a ser um melhor membro da família	1	6	22,2	22,2
	2	4	14,8	37,0
	4	6	22,2	59,3
	5	11	40,7	100,0
	Total	27	100,0	
Meu envolvimento no meu trabalho me ajuda a desenvolver minhas habilidades e isso me ajuda a ser um melhor membro da família	1	5	18,5	18,5
	4	6	22,2	40,7
	5	16	59,3	100,0
	Total	27	100,0	
Quando acordo de manhã, me sinto bem para ir trabalhar?	2	4	14,8	14,8
	4	12	44,4	59,3
	5	11	40,7	100,0
	Total	27	100,0	
Meu trabalho me inspira?	2	1	3,7	3,7
	3	6	22,2	25,9
	4	4	14,8	40,7
	5	16	59,3	100,0
	Total	27	100,0	
Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho?	1	17	63,0	63,0
	2	4	14,8	77,8
	4	6	22,2	100,0
	Total	27	100,0	
	1	15	55,6	55,6
	2	2	7,4	63,0

Eu questiono o significado do meu trabalho	4	4	14,8	77,8
	5	6	22,2	100,0
	Total	27	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Os resultados, para os que exercem atividade híbrida, apontam que na primeira resposta, “Depois do trabalho, fico muito cansado quando para fazer algumas das coisas que gostaria de fazer?” 59,3% concordam totalmente que ficam cansado após o período trabalhado mesmo que a pergunta seguinte, “Meu trabalho toma um tempo que eu gostaria de passar com minha família/amigos” apresente um resultado bastante pulverizado.

“Meu envolvimento com meu trabalho me ajuda a entender diferentes pontos de vista e isso me ajuda a ser um melhor membro da família” e “Meu envolvimento no meu trabalho me ajuda a desenvolver minhas habilidades e isso me ajuda a ser um melhor membro da família” apresentam resultado positivo em relação ao trabalho híbrido. 63% e 82%, respectivamente responderam que concordam com a afirmação.

Na questão “Quando acordo de manhã, me sinto bem para ir trabalhar” obteve 85% das respostas positivas e 74% consideram que possuem um trabalho inspirador.

A questão “Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho” e “Eu questiono o significado do meu trabalho tem um alto grau de desaprovação 63% e 56% respectivamente discordam totalmente dessa afirmação.

A Tabela 3 buscou analisar o sentimento dos trabalhadores e trabalhadoras em relação ao estresse de trabalhar em casa, no formato remoto.

Tabela 3 – Análise descritiva sobre os efeitos do trabalho remoto

		Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
Depois do trabalho, fico muito cansado quando para fazer algumas das coisas que gostaria de fazer	1	3	11,5	11,5
	2	5	19,2	30,8
	4	3	11,5	42,3
	5	15	57,7	100,0
	Total	26	100,0	
Meu trabalho toma um tempo que eu gostaria de passar com minha família/amigos	1	8	30,8	30,8
	4	3	11,5	42,3
	5	15	57,7	100,0
	Total	26	100,0	
Meu envolvimento com meu trabalho me ajuda a entender diferentes pontos de	1	12	46,2	46,2
	2	3	11,5	57,7
	3	5	19,2	76,9

vista e isso me ajuda a ser um melhor membro da família	4	3	11,5	88,5
	5	3	11,5	100,0
	Total	26	100,0	
Meu envolvimento no meu trabalho me ajuda a desenvolver minhas habilidades e isso me ajuda a ser um melhor membro da família	1	15	57,7	57,7
	2	8	30,8	88,5
	5	3	11,5	100,0
	Total	26	100,0	
Quando acordo de manhã, me sinto bem para ir trabalhar?	2	10	38,5	38,5
	3	5	19,2	57,7
	4	3	11,5	69,2
	5	8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	
Meu trabalho me inspira?	2	5	19,2	19,2
	3	15	57,7	76,9
	4	3	11,5	88,5
	5	3	11,5	100,0
	Total	26	100,0	
Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho?	1	8	30,8	30,8
	2	6	23,1	53,8
	4	12	46,2	100,0
	Total	26	100,0	
Eu questiono o significado do meu trabalho	1	8	30,8	30,8
	2	3	11,5	42,3
	4	8	30,8	73,1
	5	7	26,9	100,0
	Total	26	100,0	

Dados: Fontes da pesquisa (2023)

Os resultados, para aqueles que desempenham atividade totalmente remota, apontam alguns resultados merecem atenção. “Depois do trabalho, fico muito cansado quando para fazer algumas das coisas que gostaria de fazer”, há uma redução de 7% daqueles(as) que discordam totalmente dessa afirmação 18,5% no formato híbrido e 11,5 no formato remoto, já em relação a concordar com a afirmação passa de 59,3% no formato híbrido para 69% no formato totalmente remoto.

“Meu trabalho toma um tempo que eu gostaria de passar com minha família/amigos” que apresenta um resultado bastante pulverizado no modelo de trabalho híbrido, no modelo

totalmente online aponta para um percentual de 58% dos entrevistados(as) demonstrando concordância total com a afirmação.

“Meu envolvimento com meu trabalho me ajuda a entender diferentes pontos de vista e isso me ajuda a ser um melhor membro da família” e “Meu envolvimento no meu trabalho me ajuda a desenvolver minhas habilidades e isso me ajuda a ser um melhor membro da família” apresentam resultado totalmente opostos, se no trabalho híbrido 63% e 82%, concordam com essa afirmação, no trabalho totalmente remoto, o percentual cai para 23% e 11%, respectivamente.

Na questão “Quando acordo de manhã, me sinto bem para ir trabalhar” o resultado obtido é bem diferente da situação dos trabalhadores em modelo híbrido. Quando se trata de um trabalho totalmente remoto o percentual passa a ser de 42% contra os 82% encontrados no modelo híbrido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os trabalhadores(as) que trabalham em regimes híbrido ou totalmente remoto claramente apresentam visões diferentes sobre essas variáveis. Podem esperar-se múltiplas “justificativas” positivas e negativas para essa disparidade. Numa situação de trabalho remoto, existe uma maior flexibilidade e os trabalhadores têm mais controle sobre o ritmo e a organização do seu trabalho, podendo regular e coordenar as exigências de ambos os domínios (podem interromper o trabalho para preparar o jantar ou ir ao supermercado para uma compra de última hora) (ALLEN, et al., (2012)

Esta possibilidade de responder às exigências da vida familiar durante o horário de trabalho facilita o desempenho do papel familiar e contribui para a redução do conflito trabalho-família, pois não só os teletrabalhadores percebem que o seu horário de trabalho não os impede de responder às responsabilidades familiares, como também se sentem menos pressionados, uma vez que a sua vida laboral e familiar é compatível.

Esse estudo apresenta algumas limitações importantes. A principal limitação é que a análise de um único grupo de empresas leva a uma baixa validade externa dos resultados. Assim, deve-se ter cautela ao generalizar esses resultados para as consequências do trabalho remoto em outras empresas, pois nossos resultados também podem estar relacionados às características dessa empresa em particular (por exemplo, cultura organizacional, estilo de liderança e práticas de gestão de recursos humanos), que podem ter influenciado a forma como esse tipo de trabalho foi adotado e, portanto, suas consequências.

Outra limitação importante se refere ao estudo ser limitado geograficamente, pois os resultados vêm do Recife (PE). Embora a indústria de economia criativa seja altamente globalizada, a generalização para outros mercados pode gerar uma miríade de julgamentos criteriosos. Por fim, o estudo é transversal. Tendo em vista que fiscaliza os efeitos da mudança de domínio do espaço de trabalho, estudos de acompanhamento podem incluir o tempo como uma dimensão inevitável em todas as variáveis examinadas.

Finalmente, e o mais importante, este estudo é baseado em uma amostra muito pequena. Sendo exclusivo para as respostas de uma pequena parte dos trabalhadores de economia criativa do Porto Digital. Esses resultados devem ser usados com cautela na defesa de futuras mudanças

nas mudanças de regime de trabalho. Estudos adicionais devem se estender além desse nicho e explorar os efeitos em outras indústrias e entre outros níveis gerenciais.

6 REFERÊNCIAS

- ABDELRHIM, Mansour; ELSAYED, Abdullah. The Effect of COVID-19 Spread on the E-Commerce Market: The Case of the 5 Largest E-Commerce Companies in the World. 2020. Disponível em: <<https://papers.ssrn.com/abstract=3621166>>. Acesso em: 21 jul. 2023.
- ALLEN, Tammy D.; JOHNSON, Ryan C.; KIBURZ, Kaitlin M.; *et al.* Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. **Personnel Psychology**, v. 66, n. 2, p. 345–376, 2013.
- CHAMBEL, Maria; CASTANHEIRA, Filipa; SANTOS, Alda. Teleworking in times of COVID-19: The role of Family-Supportive Supervisor Behaviors in workers’ work-family management, exhaustion, and work engagement. **The International Journal of Human Resource Management**, 2022.
- CHEN, Wenhong; MCDONALD, Steve. Do Networked Workers Have More Control? The Implications of Teamwork, Telework, ICTs, and Social Capital for Job Decision Latitude. **American Behavioral Scientist**, v. 59, n. 4, p. 492–507, 2015.
- CHUNG, Heejung; VAN DER LIPPE, Tanja. Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. **Social Indicators Research**, v. 151, n. 2, p. 365–381, 2020.
- CONTRERAS, Françoise; BAYKAL, Elif; ABID, Ghulam. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 2020. Disponível em: <<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271>>. Acesso em: 21 jul. 2023.
- DE LEEDE, Jan; HEUVER, Paddy. New Ways of Working and Leadership: An Empirical Study in the Service Industry: Antecedents and Outcomes. *In*: [s.l.: s.n.], 2016, p. 49–71.
- DE MENEZES, Lilian M.; KELLIHER, Clare. Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. **Human Resource Management**, v. 56, n. 6, p. 1051–1070, 2017.
- DELANOEIJE, Joni; VERBRUGGEN, Marijke; GERMEYS, Lynn. Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. **Human Relations**, v. 72, n. 12, p. 1843–1868, 2019.
- GRANDEY, Alicia A.; CROPANZANO, Russell. The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain. **Journal of Vocational Behavior**, v. 54, n. 2, p. 350–370, 1999.
- GRANT, Christine; WALLACE, Louise; SPURGEON, Peter. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness, well-being and work-life balance. **Employee Relations**, v. 35, p. 527–546, 2013.
- GREER, Tomika W.; PAYNE, Stephanie C. Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. **The Psychologist-Manager Journal**, v. 17, n. 2, p. 87–111, 2014.

HOBFOLL, Stevan E. Social and Psychological Resources and Adaptation. **Review of General Psychology**, v. 6, n. 4, p. 307–324, 2002.

JOSTELL, David; HEMLIN, Sven. After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. **Work (Reading, Mass.)**, v. 60, n. 3, p. 475–483, 2018.

KELLIHER, Clare; ANDERSON, Deirdre. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. **Human Relations**, v. 63, 2009.

KNIFFIN, Kevin M.; NARAYANAN, Jayanth; ANSEEL, Frederik; *et al.* COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. **The American Psychologist**, v. 76, n. 1, p. 63–77, 2021.

LAPIERRE, Laurent; VAN STEENBERGEN, Elianne; PEETERS, M.C.W.; *et al.* Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 804–822, 2016.

LIU, Kai. Regulating health and safety at the workplace: Prescriptive approach vs goal-oriented approach. **Safety Science**, v. 120, p. 950–961, 2019.

MILENKO RADONIĆ,; VALENTINA VUKMIROVIĆ; MILOŠ MILOSAVLJEVIĆ. The Impact of Hybrid Workplace Models on Intangible Assets: The Case of an Emerging Country. **Amfiteatru Economic**, v. XXIII, n. 58, p. 770–786, 2021.

MOEN, Phyllis; KELLY, Erin; FAN, Wen; *et al.* Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. **American Sociological Review**, v. 81, 2016.

OAKMAN, Jodi; KINSMAN, Natasha; STUCKEY, Rwth; *et al.* A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? **BMC Public Health**, v. 20, n. 1, p. 1825, 2020.

OLSON-BUCHANAN, Julie B.; BOSWELL, Wendy R. Blurring Boundaries: Correlates of Integration and Segmentation between Work and Nonwork. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 3, p. 432–445, 2006.

RADONIĆ, Milenko; MILOSAVLJEVIĆ, Miloš. Human Resource Practices, Failure Management Approaches and Innovations in Serbian Public Administration. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 15, n. SI, p. 77–93, 2019.

RADONIC, Milenko; MILOSAVLJEVIC, Milos; KNEZEVIC, Snezana. Intangible Assets as Financial Performance Drivers of IT Industry: Evidence from an Emerging Market. **E a M: Ekonomie a Management**, v. 24, 2020.

RAISIENE, Agota; RAPUANO, Violeta; VARKULEVIČIŪTĖ, Kristina; *et al.* Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period. **Sustainability**, v. 12, p. 5332, 2020.

SCHEIN, Virginia E.; MAURER, Elizabeth H.; NOVAK, Jan F. Impact of flexible working hours on productivity. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 4, p. 463–465, 1977.

SHAN, Chenyu; TANG, Dragon Yongjun. The Value of Employee Satisfaction in Disastrous Times: Evidence from COVID-19. 2022. Disponível em: <<https://papers.ssrn.com/abstract=3560919>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SHAW, William S.; MAIN, Chris J.; FINDLEY, Patricia A.; *et al.* Opening the Workplace After COVID-19: What Lessons Can be Learned from Return-to-Work Research? **Journal of Occupational Rehabilitation**, v. 30, n. 3, p. 299–302, 2020.

SMITH, Stephanie A.; PATMOS, Alyssa; PITTS, Margaret J. Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. **International Journal of Business Communication**, v. 55, n. 1, p. 44–68, 2018.

STILES, Jonathan; SMART, Michael J. Working at home and elsewhere: daily work location, telework, and travel among United States knowledge workers. **Transportation**, v. 48, n. 5, p. 2461–2491, 2021.

TEN BRUMMELHUIS, Lieke L.; BAKKER, Arnold B.; HETLAND, Jørn; *et al.* Do new ways of working foster work engagement? **Psicothema**, v. 24, n. 1, p. 113–120, 2012.

TERÄS, Marko; SUORANTA, Juha; TERÄS, Hanna; *et al.* Post-Covid-19 Education and Education Technology ‘Solutionism’: a Seller’s Market. **Postdigital Science and Education**, v. 2, n. 3, p. 863–878, 2020.

VALENÇA, Paulo Henrique Leite; LIMA, Adilson Celestino de. Os ativos intangíveis mais relevantes na geração de valor em empresas de economia criativa. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, v. 15, n. 1, p. 346–364, 2023.

WANG, Wendy; ALBERT, Leslie; SUN, Qin. Employee isolation and telecommuter organizational commitment. **Employee Relations: The International Journal**, v. ahead-of-print, 2020.

WHEATLEY, Daniel. Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. **Work, Employment and Society**, v. 31, n. 4, p. 567–585, 2017.

ZHANG, Xiaojun; VENKATESH, Viswanath. Explaining Employee Job Performance: The Role of Online and Offline Workplace Communication Networks. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, v. 37, p. 695–722, 2013.