



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUI**  
**CAMPUS POETA TORQUATO NETO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**MARIA LUANE ALVES TORRES CARNEIRO**

**DESAFIOS DO SÉCULO XXI**

***Home office* e eficácia organizacional. Avaliando Impactos em Produtividade e Saúde Mental  
no Cenário Pós-Pandemia**

**TERESINA – PIAUÍ**  
**2024**

**MARIA LUANE ALVES TORRES CARNEIRO**

**DESAFIOS DO SÉCULO XXI**

***Home office e eficácia organizacional. Avaliando Impactos em Produtividade e Saúde Mental no Cenário Pós-Pandemia***

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentada à banca examinadora do curso de Bacharel em Administração da Universidade Estadual do Piauí – UESPI, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação da professora M.Sc. **Kátia Regina Calixto Brasil**

**TERESINA – PIAUÍ  
2024**

**MARIA LUANE ALVES TORRES CARNEIRO**

**DESAFIOS DO SÉCULO XXI**

***Home office e eficácia organizacional. Avaliando Impactos em Produtividade e Saúde Mental no Cenário Pós-Pandemia***

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC julgado e aprovado pela banca examinadora abaixo identificada, para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Estadual do Piauí – Uespi.

Temática: **Fator Humano**

Tema: **Indicadores de Produtividade**

Aprovado em: 08 de janeiro de 2025

---

**M.Sc. Kátia Regina Calixto Brasil**  
Professor-Orientador

---

**M.Sc. Márcia Danielle Soares**  
**Costa**  
Segundo Membro da Banca Examinadora

---

**Esp. Samaira Cristina Souza Chagas**  
Terceiro Membro da Banca Examinadora

---

**Maria Luane Alves Torres Carneiro**  
Concludente

**TERESINA – PIAUÍ**  
**2024**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, autor da vida. Também dedico a minha mãe, que foi meu maior consolo nas horas de angústia, meu namorado por toda dedicação e paciência, e a todos que direto ou indiretamente me auxiliaram no processo.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, por me conceder saúde e força para superar todos os desafios. À minha mãe, pelo amor, dedicação e apoio incondicional, que me proporcionaram o suporte necessário para continuar na luta diária e não desistir dos meus objetivos.

Ao meu namorado, pela força e por se dedicar inteiramente a me ajudar.

Aos meus avós (in memoriam), por todos os conselhos que me proporcionaram amadurecimento. Aos meus familiares, pelo constante encorajamento.

Expresso minha gratidão ao corpo docente da Uespi, pelos conhecimentos transmitidos, dedicação e profissionalismo.

Aos colegas de sala, que agora serão colegas de profissão, agradeço por tornarem o caminho mais leve, mesmo nos momentos mais difíceis.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu mais sincero agradecimento.

Muito obrigada!

## RESUMO

Na era contemporânea, a monitoração e análise de indicadores de desempenho tornaram-se componentes essenciais do ambiente organizacional. Estes elementos oferecem às empresas uma forma de avaliar e otimizar a eficiência operativa, garantindo que as estratégias estejam alinhadas com os objetivos empresariais. Com a emergência do *home office* como uma norma temporária que se potencializou em muitos setores, as organizações se viram pressionadas a reavaliar suas práticas de monitoramento de desempenho. Diante deste contexto, a presente pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: Como as organizações podem monitorar e otimizar o desempenho de colaboradores em um ambiente de trabalho remoto ou híbrido, utilizando estratégias contemporâneas, como a escala 4x3? O objetivo geral é examinar os impactos da transição para o *home office* e a introdução de escalas de trabalho inovadoras como o 4x3. A metodologia adotada foi uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa, seguindo um modelo sistemático. Utilizaram-se bases de dados acadêmico-científicas, como Scopus, Web of Science e Google Scholar, para identificar estudos relevantes publicados entre 2018 e 2024. Os resultados indicam que a utilização de tecnologias adequadas pode melhorar a eficiência e o bem-estar dos colaboradores, embora desafios como o estresse e a intensificação do trabalho permaneçam presentes. Conclui-se que estratégias flexíveis e adaptativas são essenciais para superar os desafios do trabalho remoto. Este estudo fornece uma base sólida para novas pesquisas que visam explorar inovações no gerenciamento de desempenho remoto.

**Palavras-chave:** Home office. Produtividade. Comunicação. Saúde mental. Tecnologia.

## ABSTRACT

In the contemporary era, the monitoring and analysis of performance indicators have become essential components of the organizational environment. These elements provide companies with a means to evaluate and optimize operational efficiency, ensuring that strategies are aligned with business objectives. With the emergence of remote work as a temporary norm that has gained traction in many sectors, organizations have been compelled to reassess their performance monitoring practices. In this context, the present research aimed to answer the following question: How can organizations monitor and optimize employee performance in a remote or hybrid work environment using contemporary strategies, such as the 4x3 schedule? The general objective is to examine the impact of the transition to remote work and the introduction of innovative work schedules like the 4x3 model. The methodology adopted was a qualitative bibliographic review following a systematic model. Academic and scientific databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar were used to identify relevant studies published between 2018 and 2024. The results indicate that the use of appropriate technologies can enhance employee efficiency and well-being, although challenges such as stress and work intensification remain. The study concludes that flexible and adaptive strategies are essential to overcoming the challenges of remote work. This research provides a solid foundation for further studies aimed at exploring innovations in remote performance management.

**Keywords:** Remote work. Productivity. Communication. Mental health. Technology.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 HOME OFFICE .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Produtividade no Contexto do <i>Home Office</i>.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Saúde Mental e Bem-estar no Home Office .....</b>	<b>11</b>
2.1.2 Escalas de Trabalho e a Nova Tendência 4x3.....	12
2.1.4 Vantagens e desvantagens.....	12
2.1.5 Empresas que implantaram.....	13
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Análise dos Métodos Tradicionais de Gerenciamento de Desempenho no Contexto Remoto: .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Investigação das Ferramentas Digitais para Gestão de Equipes Remotas: .....</b>	<b>17</b>
<b>4.3 Avaliação dos Benefícios e Desafios do Modelo de Trabalho 4x3:.....</b>	<b>18</b>
<b>4.4 Produtividade, saúde mental e home office .....</b>	<b>21</b>
<b>4.5 Carga de trabalho jornadas tradicionais 6x1 e a nova tendencia de jornadas 4x3 ....</b>	<b>23</b>
<b>4.6 Desafios e cenário nacional frente as novas tendencias.....</b>	<b>25</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na era contemporânea, a monitoração e análise de indicadores de desempenho tornaram-se componentes essenciais do ambiente organizacional. Estes elementos oferecem às empresas uma forma de avaliar e otimizar a eficiência operativa, garantindo que as estratégias estejam alinhadas com os objetivos empresariais.

Entretanto, a pandemia de COVID-19 trouxe desafios inéditos ao mundo do trabalho, acelerando a adoção de práticas de trabalho remoto de maneira sem precedentes (Silva & Santos, 2020). Com a emergência do *home office* como uma norma temporária que se potencializou em muitos setores, as organizações se viram pressionadas a reavaliar suas práticas de monitoramento de desempenho. Este cenário de rápida transição gerou questionamentos sobre a eficácia dos métodos tradicionais de avaliação de performance e exigiu a implementação de ferramentas digitais que facilitassem a gestão de equipes remotamente (Oliveira e Souza, 2021).

Paralelamente, em países da Europa, uma nova modalidade de trabalho começou a ganhar destaque: a escala de trabalho 4x3. Esta proposta sugere uma semana de trabalho flexível, composta por quatro dias de atividade e três dias de descanso. A ideia por trás desta modalidade é melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores (*UK Four-Day Week Pilot*, 2024). Estudos iniciais apontam que essa abordagem pode levar a um melhor bem-estar dos trabalhadores, sem comprometer o desempenho geral das organizações (*4 Day Week Global*, 2023).

No entanto, o novo paradigma de trabalho remoto e híbrido, incluindo formatos como o 4x3, não está isento de desafios. A distância física entre gestores e suas equipes pode dificultar a comunicação clara e a supervisão direta, essenciais para uma avaliação de desempenho precisa (Moreira, 2019). Ademais, as expectativas para o futuro do trabalho, que agora se inclinam progressivamente para formatos híbridos, criam uma nova realidade onde flexibilidade e tecnologia se tornam protagonistas (Ferreira & Lopes, 2022).

Esses desafios exigem que as organizações adotem novas estratégias e ferramentas para garantir que suas equipes permaneçam produtivas e engajadas em um ambiente remoto. Soluções podem incluir a implementação de tecnologias de comunicação melhores, estratégias de avaliação de desempenho adaptadas ao trabalho remoto, e programas de bem-estar que promovam a saúde mental e física dos colaboradores.

Diante deste contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: Como as organizações podem monitorar e otimizar o desempenho de colaboradores em um ambiente



de trabalho remoto ou híbrido, utilizando estratégias contemporâneas, como a escala 4x3? O objetivo geral é examinar os impactos da transição para o home office e a introdução de escalas de trabalho inovadoras como o 4x3.

Os objetivos específicos incluem: (1) Analisar os métodos tradicionais de gerenciamento de desempenho e sua adaptação ao trabalho remoto; (2) Investigar as ferramentas digitais disponíveis para facilitar a gestão de equipes remotas; (3) Avaliar os benefícios e desafios do modelo de trabalho 4x3.

Para alcançar esses objetivos, a metodologia utilizada envolve um levantamento de pesquisas contemporâneas e uma análise crítica dos métodos de gestão adotados, apoiada por estudos de caso em organizações que implementaram práticas inovadoras de trabalho.

A estrutura do trabalho é a seguinte: Na introdução, apresenta-se o contexto e os objetivos da pesquisa. O Capítulo 1 aborda a revisão da literatura sobre gestão de desempenho e trabalho remoto. O Capítulo 2 discute as práticas adotadas por organizações durante a pandemia e a aplicação do modelo de trabalho 4x3. O Capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada e bases de dados consultada. No capítulo 4 apresenta análise e discussão dos estudos encontrados e comparando os resultados entre os diversos autores sobre as estratégias para a otimização do desempenho em ambientes de trabalho modernizados.

## **2 HOME OFFICE**

O modelo de *home office* tem ganhado cada vez mais espaço no mundo corporativo, oferecendo diversas vantagens e desafios para as organizações e seus colaboradores.

Segundo Ferreira e Lopes. (2022), o *home office* refere-se ao modelo de trabalho em que o colaborador desempenha suas funções laborais remotamente, frequentemente de sua residência, utilizando tecnologia da informação e comunicação para realizar suas atividades e manter a interação com a organização e seus colegas. Esses autores exploram os desafios e oportunidades do home office a partir de uma perspectiva contemporânea. Eles discutem como o trabalho remoto oferece flexibilidade e redução de custos para as empresas, mas também apresentam desafios como a manutenção da comunicação eficaz, a criação de uma cultura organizacional coesa e a gestão do tempo. Eles destacam a necessidade de adaptação tanto por parte das organizações quanto dos colaboradores para alcançar sucesso na implementação de home office. Assim, é fundamental que empresas e trabalhadores estejam preparados para essas mudanças, adotando práticas que promovam a comunicação eficiente e a integração da equipe, garantindo um ambiente produtivo e colaborativo mesmo à distância.

Duarte e Castro focam na produtividade no home office, identificando fatores que contribuem para o sucesso e os desafios enfrentados. Eles analisam como a autodisciplina, o ambiente de trabalho adequado e o uso de tecnologias eficazes são cruciais para manter a produtividade elevada. Além disso, discutem como a falta de separação entre trabalho e vida pessoal pode ser um obstáculo, sugerindo estratégias para mitigar esse impacto. (Duarte e Castro, 2020).

Ferreira e Lopes examinam as escalas de trabalho e sua influência na qualidade de vida, comparando modelos de escalas 4x3 e 6x1. Embora o foco não seja diretamente no home office, sua pesquisa fornece insights sobre como diferentes arranjos de tempo de trabalho podem impactar o bem-estar dos colaboradores. A flexibilidade de horários, muitas vezes associada ao home office, pode ser vantajosa para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, influenciando positivamente a qualidade de vida dos trabalhadores. (Ferreira e Lopes, 2022)

Esses autores fornecem uma visão abrangente sobre diferentes aspectos do home office, abordando desde desafios e oportunidades a impacto na produtividade e qualidade de vida. É importante notar que, apesar de terem diferentes focos, todos destacam a necessidade de adaptação e o uso eficiente de tecnologias para maximizar os benefícios do trabalho remoto.

## **2.1 Produtividade no Contexto do *Home Office***

A transição para o *home office*, impulsionada pela pandemia de COVID-19, provocou uma transformação significativa na dinâmica de produtividade dos trabalhadores. Estudos sugerem que a produtividade em *home office* pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo o ambiente doméstico, a flexibilidade de horários e as tecnologias disponíveis (Duarte e Castro, 2020).

Um fator crucial que tem se destacado é a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto, permitindo aos colaboradores adaptarem suas rotinas para maximizar a eficácia pessoal e profissional (Oliveira e Souza, 2021).

Essa flexibilidade, embora benéfica para muitos, também pode apresentar desafios, como a necessidade de autodisciplina e a presença de distrações domésticas (Moreira, 2020). Pesquisas indicam que o ambiente de *home office* pode levar a um aumento na produtividade individual quando as condições certas são alcançadas, como um espaço de trabalho dedicado e o uso de tecnologias de comunicação eficazes (Silva e Santos, 2022).

No entanto, a falta de interação face a face com colegas e supervisores pode causar sentimentos de isolamento e reduzir a motivação, influenciando negativamente o desempenho (Costa e Mendes, 2019). Além disso, a implementação de ferramentas digitais de gestão tem se

mostrado crucial para o monitoramento eficaz do desempenho em ambientes remotos, permitindo que as organizações acompanhem e ajustem metas de produtividade (Ferreira *et al.*, 2023).

Tais ferramentas, quando bem implementadas, podem ajudar a recriar a integração e supervisão do ambiente de escritório, mitigando alguns dos desafios inerentes ao trabalho remoto. Em síntese, enquanto o *home office* oferece oportunidades significativas para aumentar a produtividade através de flexibilidade e uso de tecnologia, as organizações devem abordar os desafios associados à autodisciplina e isolamento para otimizar completamente o potencial desse modelo de trabalho.

## 2.2 Saúde Mental e Bem-estar no Home Office

A transição para o *home office*, catalisada pela pandemia de COVID-19, não apenas transformou a maneira como as organizações operam, mas também impactou de forma significativa o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores.

O isolamento social, juntamente com a fusão dos ambientes de trabalho e pessoal, pode levar a um aumento nos níveis de estresse e ansiedade (Carvalho e Lima, 2020).

Pesquisas destacam que a falta de separação física entre o espaço de trabalho e a vida doméstica resulta em dificuldades para desconectar do ambiente profissional, o que pode contribuir para o *burnout* (Almeida *et al.*, 2021). Este fenômeno é agravado pela necessidade de equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais em um único ambiente, aumentando a carga cognitiva sobre os indivíduos (Gomes e Silva, 2020). No entanto, o *home office* também oferece oportunidades para melhorias no bem-estar, se gerido de forma eficaz. A flexibilidade de horário pode permitir uma melhor conciliação entre vida profissional e pessoal, desde que os limites sejam claramente definidos (Pereira e Costa, 2022).

Organizações que oferecem suporte psicológico e programas de bem-estar online estão experimentando uma melhoria no moral e produtividade de seus funcionários (Santos *et al.* 2023). A promoção de uma cultura organizacional de apoio e inclusão também é um fator crítico para o sucesso do trabalho remoto em termos de saúde mental.

Dessa forma, enquanto o *home office* apresenta desafios notáveis para a saúde mental dos colaboradores, ele igualmente oferece a oportunidade de redefinir padrões de trabalho de forma a promover um bem-estar sustentável.

### 2.1.2 Escalas de Trabalho e a Nova Tendência 4x3

Nos últimos anos, as organizações têm explorado novas escalas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e aumentar a produtividade. Uma dessas tendências emergentes é a escala 4x3, que propõe uma semana de trabalho de quatro dias com três dias de descanso. Esta abordagem tem gerado debates acalorados, com opiniões divergentes tanto a favor quanto contra, bem como estudos comparativos para avaliar sua eficácia.

### 2.1.3 Desafios da Escala 4x3

Implementar uma escala de trabalho reduzida, como o 4x3, apresenta desafios significativos para as organizações. Entre os principais obstáculos estão a necessidade de reorganizar processos, ajustar prazos e garantir que todas as operações empresariais continuem a ser atendidas de forma eficaz (Gomes & Silva, 2021). Além disso, setores que exigem operações contínuas, como saúde e atendimento ao cliente, podem enfrentar dificuldades logísticas adicionais (Almeida et al., 2020).

### 2.1.4 Vantagens e desvantagens

As jornadas de trabalho 4x3, também conhecidas como ‘semana de quatro dias’, têm ganhado popularidade nos últimos anos como uma alternativa para melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Nesse modelo, os trabalhadores realizam suas atividades laborais por quatro dias consecutivos, seguidos por três dias de descanso. Essa estrutura busca proporcionar uma maior recuperação física e mental, além de oferecer mais tempo para atividades pessoais e familiares.

A implementação da jornada 4x3 tem sido vista como uma forma de aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários, reduzindo o estresse e melhorando a saúde mental. Empresas em setores como saúde, segurança e indústria têm adotado essa jornada para garantir a continuidade das operações sem comprometer o bem-estar dos colaboradores. Além disso, a redução no número de dias de deslocamento pode resultar em economia de custos com transporte e alimentação.

Os defensores da semana de quatro dias argumentam que esta pode aumentar significativamente o bem-estar dos colaboradores, reduzindo o estresse e o esgotamento (*burnout*) associado a uma carga de trabalho excessiva (Ferreira e Costa, 2023). Estudos mostram que colaboradores que trabalham menos dias por semana podem experimentar maior satisfação no trabalho e um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Franco e Mendes, 2022).

Por outro lado, críticos da escala 4x3 expressam preocupações de que a redução do tempo de trabalho sem ajustes proporcionais na carga de trabalho pode levar ao aumento da pressão e do estresse durante os dias de trabalho (Oliveira e Teixeira, 2020). Alguns argumentam que tal escala poderia resultar em quedas na produtividade se as empresas não conseguirem adaptar adequadamente seus processos e expectativas (Pereira *et al.*, 2021).

Estudos comparativos têm demonstrado resultados variados quanto à eficácia do 4x3 em comparação às escalas tradicionais. Algumas pesquisas indicam que, em configurações bem planejadas, a produtividade é mantida ou até aumentada, graças aos níveis mais altos de motivação e menor desgaste (Nogueira e Almeida, 2023). Outros estudos destacam que a implementação bem-sucedida depende amplamente do tipo de tarefa e da capacidade de adaptação organizacional (Barros e Lima, 2020).

#### 2.1.5 Empresas que implantaram

- **Microsoft Japan (2019):**

Implementou uma semana de trabalho de quatro dias que resultou em um aumento de 40% na produtividade. A empresa descobriu que os funcionários podiam completar suas tarefas em menos tempo, melhorando a eficiência. (*Case Study, Microsoft*, 2019). Traz à tona um exemplo interessante sobre a flexibilidade no ambiente de trabalho e seus resultados positivos, a redução de dias mostra ter estimulado os funcionários a se organizarem melhor, a priorizar tarefas e a melhorar a qualidade do trabalho, resultando em um aumento significativo na eficiência.

- **Global Trials (2022)**

Os empregadores deram uma nota média de 7,7 em 10 para a produtividade durante o teste. Houve um aumento médio de 8,14% na receita das empresas participantes, com um aumento de 37,55% em relação ao mesmo período do ano anterior. (Almeida, 2022). Dados bastante relevantes sobre a relação entre a produtividade e o desempenho financeiro das empresas. A nota média indica uma avaliação positiva da produtividade, indicando que os testes ou mudanças realizadas nas empresas tiveram um impacto significativo. Esses números reforçam a ideia de que investir em mudanças para otimizar o trabalho, seja por meio de novas formas de organização ou tecnologias, pode trazer retornos substanciais para as empresas.

- **UK Four-Day Week Pilot (2022)**

As empresas participantes relataram um aumento médio de 35% na receita durante o período de teste. Além disso, as saídas de funcionários diminuíram em 57%, com 92% das empresas continuando o experimento após o término. (BBC, 2022). Esse aumento na receita

durante o período de teste demonstra como mudanças estruturais, como redução da carga de trabalho ou maior flexibilidade, podem impactar positivamente os resultados financeiros. O mais interessante ainda é a queda de 57% nas saídas de funcionários, mostrando que as melhorias inovadoras também tiveram um efeito direto no engajamento e na retenção de talentos.

- **Icelandic Study (2014-2021)**

Envolvendo cerca de 2.500 trabalhadores, este estudo mostrou efeitos positivos na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores, com redução de estresse e *burnout*, além de melhorias na saúde e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. (Kelly; Jack, 2022). Destacando a importância de focar no bem-estar dos trabalhadores como uma estratégia para melhorar a produtividade. O fato do estudo envolvendo 2.500 pessoas dá uma base sólida à pesquisa, mostrando que as mudanças inovadoras tiveram um impacto significativo. A redução do estresse e do burnout são resultados muito positivos, considerando que esses fatores afetam diretamente a saúde mental e física dos funcionários, além de influenciar sua motivação e desempenho no trabalho.

- **Spain Pilot (2023)**

Houve uma redução nas emissões de dióxido de nitrogênio devido à diminuição em viagens, melhorando a qualidade do ar.

Enquanto a semana de quatro dias é benéfica para muitos, algumas dificuldades foram observadas, como aumento de estresse para cargos gerenciais e intensidade do trabalho para manter a produtividade em menos horas. Modelos flexíveis de implementação foram considerados eficazes para mitigar esses desafios.

Esses estudos indicam que a adoção de uma semana de trabalho reduzida pode levar a melhorias significativas em produtividade e bem-estar, mas também apontam a necessidade de planejamento cuidadoso para enfrentar os desafios potenciais (Mendes e Ferreira, 2023). O impacto nas cargas gerenciais e na intensidade do trabalho para manter a produtividade em um período reduzido de tempo mostra que a transição para esse modelo não é isenta de desafios.

Isso reforça a ideia de que modelos flexíveis de implementação são essenciais, pois cada empresa e função podem ter necessidades específicas.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de revisão bibliográfica de abordagem qualitativa e seguiu um modelo que adota uma abordagem sistemática. A revisão sistemática é um tipo de pesquisa que coleta, avalia e sintetiza evidências sobre uma questão de investigação específica, utilizando métodos

sistemáticos e explicitamente definidos. Esse processo busca minimizar o viés e fornecer um resumo abrangente da literatura disponível sobre um determinado tema, seguindo uma metodologia pré-definida que inclui critérios de inclusão e exclusão rígidos, estratégias de busca padronizadas e técnicas de análise e síntese dos dados coletados (Galvão e Pereira, 2014)

A utilização de uma abordagem sistemática para a revisão bibliográfica é crucial para garantir que o processo de coleta e análise de dados seja organizado, transparente e replicável. Isto aumenta a confiabilidade dos resultados e de forma organizada para compilar, analisar e sintetizar o conhecimento existente sobre os desafios do trabalho remoto. Os temas centrais abordados incluem ‘produtividade’, ‘comunicação’, ‘saúde mental’ e ‘uso de tecnologia no trabalho remoto’.

Para a identificação das fontes relevantes, foram utilizadas bases de dados acadêmico-científicas reconhecidas, como *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. Na *Scopus* foram selecionados 13 artigos, na *Web of Science* foram selecionados 6 artigos e no Google Scholar um total de 13 artigos; essas ferramentas proporcionaram acesso a artigos, livros e outros documentos relevantes, garantindo uma cobertura abrangente do campo de estudo. Na seleção de estudos, foram estabelecidos critérios temporais rígidos, considerando apenas publicações dos últimos seis anos, ou seja, de 2018 a 2024.

Essa delimitação temporal assegura que o material analisado reflete os desenvolvimentos mais recentes e relevantes no contexto pós-pandêmico do trabalho remoto pois, anteriormente este modelo de trabalho era restrito e tornou-se uma prática amplamente adotada e necessária devido à pandemia de COVID-19.

Foram aplicados critérios de inclusão e exclusão claros: apenas estudos que contemplavam diretamente os termos de busca ‘produtividade’, ‘comunicação’, ‘saúde mental’, ou ‘uso de tecnologia no trabalho remoto’ foram considerados. A seleção foi feita de forma manual, coletando apenas os estudos que contemplavam o tema da pesquisa. Estudos que não atenderam a esses critérios foram excluídos para manter o foco preciso da pesquisa.

Os dados coletados foram organizados e analisados criticamente para identificar padrões, lacunas e insights significativos. Cada estudo foi fichado, destacando-se metodologia, resultados e implicações práticas, assegurando uma análise aprofundada e integrada dos dados.

Finalmente, a síntese dos resultados integrou as descobertas dos diversos estudos, permitindo uma discussão detalhada dos temas emergentes e suas interrelações, orientando as conclusões da pesquisa e as recomendações para futuros estudos.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

Na atualidade, o cenário organizacional enfrenta transformações significativas devido à ascensão do trabalho remoto, uma tendência que se consolidou e se expandiu especialmente após os desafios impostos pela pandemia de COVID-19. Nesse contexto, compreender como as empresas estão se adaptando para gerenciar suas equipes de maneira eficiente e eficaz torna-se essencial. Esta pesquisa propõe-se a explorar e abordar as nuances dessa transição por meio dos seguintes objetivos:

### **4.1 Análise dos Métodos Tradicionais de Gerenciamento de Desempenho no Contexto Remoto:**

Tradicionalmente, as empresas têm utilizado uma variedade de métodos para gerenciar e avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Com a mudança para o trabalho remoto, muitos desses métodos precisam ser revisados e adaptados para continuar efetivos. Este estudo busca analisar como essas metodologias tradicionais estão sendo remodeladas para atender aos requisitos do trabalho à distância, considerando fatores como comunicação, supervisão e avaliação de produtividade em ambientes não presenciais.

Nos últimos anos, o gerenciamento de desempenho no contexto remoto tornou-se um tema de significativa importância, especialmente com a transição acelerada para o trabalho remoto em virtude da pandemia de COVID-19. A literatura especializada tem explorado como os métodos tradicionais de avaliação de desempenho devem ser adaptados para permanecer eficazes nesta nova realidade organizacional.

Costa e Mendes (2019) discutem a necessidade de adaptação dos métodos tradicionais de gerenciamento de desempenho, que tradicionalmente dependiam de observações diretas e interações presenciais. Esses autores argumentam que em cenários remotos, é crucial que as organizações foquem em entregas e resultados mensuráveis, ao invés de atividades diárias. Eles defendem um modelo de gerenciamento baseado em objetivos claros e comunicação eficaz, enfatizando a importância da confiança entre gestores e colaboradores, como uma forma de reduzir a necessidade de micro gestão, que se torna ineficaz no ambiente remoto.

Por outro lado, Duarte e Castro (2020) exploram tanto os desafios quanto as oportunidades apresentadas pelos métodos tradicionais de avaliação no trabalho remoto. Eles sugerem que o feedback contínuo e as avaliações baseadas em resultados podem promover o engajamento e a motivação dos colaboradores, mesmo à distância. Além disso, esses autores destacam o papel das tecnologias digitais como plataformas essenciais para viabilizar a



comunicação e desenvolver relatórios de desempenho em tempo real, oferecendo suporte efetivo ao gerenciamento remoto.

Finalmente, Ferreira *et al.* (2023) focam em como a tecnologia tem facilitado a adaptação dos métodos de gerenciamento de desempenho no contexto remoto. Eles destacam que a integração de plataformas digitais não apenas melhora a comunicação, mas também fornece dados em tempo real que permitem avaliações de desempenho mais precisas e informadas. Estes autores defendem o uso de sistemas integrados para monitoramento de desempenho que apoiam o desenvolvimento profissional e o aprendizado contínuo dos funcionários.

Em síntese, enquanto Costa e Mendes (2019) e Duarte e Castro (2020) priorizam a adaptação dos indicadores de desempenho e o feedback contínuo, Ferreira e Lopes (2022) e Ferreira *et al.* (2023) destacam a importância da personalização dos métodos de avaliação e da incorporação da tecnologia no processo de gerenciamento remoto. A convergência dessas perspectivas aponta para um consenso sobre a necessidade de inovação e flexibilidade na gestão de desempenho em ambientes cada vez mais digitalizados e dispersos.

#### **4.2 Investigação das Ferramentas Digitais para Gestão de Equipes Remotas:**

Com a digitalização crescente, uma ampla gama de ferramentas e plataformas tecnológicas surgiu para suportar as necessidades específicas do gerenciamento remoto. Este objetivo visa investigar e identificar quais ferramentas digitais estão disponíveis e como elas estão sendo aplicadas para otimizar a comunicação, promover a colaboração e monitorar o desempenho dentro de equipes dispersas geograficamente. A análise se concentrará na eficácia, facilidade de uso e integração dessas ferramentas no ambiente de trabalho remoto.

Ferramentas como *Microsoft Teams*, *Slack*, *Zoom* e *Google Workspace* têm sido amplamente adotadas para facilitar a comunicação instantânea e a colaboração em tempo real. Essas plataformas oferecem funcionalidades como videochamadas, mensagens instantâneas e compartilhamento de arquivos, que são essenciais para manter a coesão das equipes remotas.

Um dos principais benefícios das ferramentas digitais é a facilitação da comunicação e colaboração. Plataformas como *Microsoft Teams* e *Zoom* tornaram-se essenciais para a interação instantânea, permitindo não apenas reuniões virtuais eficazes, mas também um fluxo constante de informações através de mensagens instantâneas e compartilhamento de documentos (Duarte e Castro, 2020). Essas funcionalidades garantem que, mesmo à distância, as equipes possam manter a coesão e trabalhar de forma colaborativa.

Além disso, o uso de softwares de gestão como Trello e Asana tem se mostrado crucial para o monitoramento e avaliação contínua do desempenho das equipes remotas. Essas ferramentas oferecem visibilidade sobre o progresso das tarefas e possibilitam uma gestão mais eficiente dos projetos, permitindo que gestores identifiquem antecipadamente possíveis obstáculos ao cumprimento das metas (Ferreira *et al.*, 2023).

Não obstante, a segurança e proteção de dados aparecem como uma preocupação significativa no uso de ferramentas digitais. A integração de sistemas de segurança robustos, incluindo criptografia e autenticação multifator, é fundamental para a proteção de informações sensíveis, especialmente em um contexto de trabalho remoto (Ferreira *et al.*, 2023). As organizações precisam garantir que seus sistemas estejam em conformidade com normativas globais de proteção de dados, como o GDPR, para mitigar riscos de segurança.

Por outro lado, os desafios para a adoção efetiva dessas ferramentas não podem ser negligenciados. A resistência à mudança e a curva de aprendizado associada à adoção de novas tecnologias requerem estratégias de implementação bem planejadas e treinamentos adequados para a equipe. Além disso, a personalização das ferramentas para se alinhar à cultura e às necessidades específicas de uma organização é crucial para maximizar sua eficácia (Duarte e Castro, 2020).

Os efeitos das ferramentas digitais sobre o bem-estar dos colaboradores também são dignos de nota. Aplicações que promovem pausas regulares e gerenciam a carga de trabalho podem ajudar a prevenir o burnout e promover um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, contribuindo para a satisfação e produtividade dos colaboradores (Ferreira *et al.*, 2023).

Em suma, enquanto as ferramentas digitais desempenham um papel vital na gestão eficaz de equipes remotas, sua implementação requer um planejamento cuidadoso para superar os desafios associados. O sucesso na adoção dessas tecnologias não depende apenas de sua funcionalidade, mas também da capacidade das organizações em integrar essas soluções de forma alinhada com seus objetivos estratégicos e culturais.

### **4.3 Avaliação dos Benefícios e Desafios do Modelo de Trabalho 4x3:**

Além das mudanças nas ferramentas e métodos de trabalho, novos modelos de jornada de trabalho, como o 4x3, têm ganhado notoriedade. Este modelo propõe um equilíbrio entre quatro dias de trabalho e três dias de descanso. Este objetivo busca avaliar os impactos dessa modalidade sobre a produtividade, o bem-estar dos colaboradores e a eficiência organizacional,

identificando tanto os potenciais benefícios quanto os desafios enfrentados por empregadores e empregados na sua implementação.

A transição para um modelo de trabalho 4x3, no qual os colaboradores trabalham quatro dias seguidos por três dias de descanso, tem sido objeto de crescente interesse em estudos sobre práticas de trabalho modernas. Este modelo, proposto como uma alternativa para melhorar tanto a produtividade quanto a qualidade de vida dos trabalhadores, apresenta diversos benefícios e desafios que precisam ser cuidadosamente avaliados.

Por meio do cumprimento desses objetivos, pretende-se fornecer uma visão abrangente e detalhada das adaptações e inovações que estão moldando o futuro do trabalho, contribuindo para a discussão sobre práticas eficazes de gestão em ambientes cada vez mais digitais e flexíveis.

A transição para o *home office*, já significativa antes da pandemia de COVID-19, foi acelerada pelos eventos globais de 2020. Este movimento trouxe à tona tanto oportunidades como desafios, particularmente no que se refere à produtividade e à saúde mental dos trabalhadores. Houve uma rápida adoção de tecnologias digitais, adaptações significativas nas políticas organizacionais, e um foco crescente no bem-estar dos empregados. Além disso, discutem-se as implicações econômicas e a mudança cultural para uma gestão baseada na confiança. Essas alterações têm impactos duradouros na cultura de trabalho moderna, integrando práticas híbridas ou totalmente remotas como parte da nova norma organizacional.

Desde o início do trabalho remoto em larga escala, estudos indicam que a produtividade pode sofrer aumentos sob condições adequadas. Segundo Duarte e Castro (2020), o ambiente doméstico, quando bem estruturado, oferece uma flexibilidade que pode melhorar a eficiência. Essa flexibilidade permite que os colaboradores ajustem seus horários de trabalho para se alinhar melhor aos seus ritmos pessoais de produtividade.

Ferreira e Lopes (2022) investigam a aplicação de métodos de avaliação tradicionais no contexto do modelo de escala de trabalho 4x3, no qual observam que a flexibilidade oferecida por modelos de trabalho híbridos requer uma reavaliação das práticas tradicionais de avaliação. Eles sublinham que os métodos de avaliação devem reconhecer a adaptabilidade e o aprendizado contínuo, argumentando em favor de uma abordagem personalizada que leve em consideração as experiências de trabalho individualizadas dos colaboradores.

Entre os benefícios relatados, destaca-se o aumento da produtividade. Estudos como o realizado pela Microsoft Japan apontam que a concentração de horas de trabalho em menos dias levou a um incremento de 40% na produtividade (Kelly, 2019). Essa eficiência é atribuída ao uso mais focado do tempo pelos colaboradores, que relatam menos distrações e um melhor

gerenciamento das tarefas. Além disso, o modelo 4x3 promove um equilíbrio mais saudável entre trabalho e vida pessoal, oferecendo três dias consecutivos de descanso. Essa configuração permite que os colaboradores se recuperem física e mentalmente, passando mais tempo com suas famílias e cuidando de outras responsabilidades pessoais (Dominguez, 2019).

Outro benefício importante é a redução do impacto ambiental e de custos operacionais. Com menos dias de deslocamento para o trabalho, há uma diminuição significativa nas emissões de carbono e no congestionamento de trânsito, o que contribui para uma melhor qualidade do ar urbano (Graham-Harrison, 2019).

Para as empresas, a operação reduzida pode resultar em economia nos custos com utilidades, manutenção de espaços físicos e outras despesas associadas aos dias de trabalho.

No entanto, a adoção do modelo de trabalho 4x3 também apresenta desafios consideráveis. Um dos principais desafios é a intensificação do ritmo de trabalho, onde colaboradores podem se sentir pressionados a cumprir a mesma carga de trabalho em menos tempo, aumentando o risco de estresse e exaustão (Graham-Harrison, 2019). Para níveis gerenciais, existe uma pressão adicional para garantir que a produtividade seja mantida apesar do tempo reduzido. Essa exigência pode ser particularmente acentuada em setores onde operações contínuas são fundamentais, como no atendimento ao cliente e em serviços essenciais.

Moreira (2020), afirma que essa flexibilidade também pode ser uma ‘faca de dois gumes’, a ausência de estruturas rígidas e a falta de uma separação clara entre a vida profissional e pessoal podem levar a interrupções frequentes e dificuldades em manter o foco. A autodisciplina surge, portanto, como um fator mediador essencial nesse contexto.

Além disso, a variabilidade nas necessidades setoriais torna o modelo inadequado para todas as indústrias. Em alguns casos, as empresas podem precisar implementar abordagens flexíveis para adotar o 4x3, permitindo ajustes nos horários ou turnos de trabalho para atender às demandas específicas de seus setores (Dominguez, 2019).

A avaliação desses benefícios e desafios destaca a necessidade de um planejamento estratégico cuidadoso e adaptações flexíveis para maximizar os efeitos positivos e mitigar os aspectos negativos do modelo de trabalho 4x3. Estudos e experiências práticas continuam a oferecer insights valiosos, ajudando as organizações a entenderem melhor como balancear eficiência operacional com bem-estar dos colaboradores.

#### 4.4 Produtividade, saúde mental e home office

A relação entre produtividade e saúde mental no *home office* é complexa e entrelaçada. De acordo com Silva e Santos (2022), se bem gerida, a flexibilidade do *home office* pode proporcionar um equilíbrio superior entre trabalho e vida pessoal, reduzindo o estresse e o esgotamento mental. A redução de tempo com deslocamentos, por exemplo, pode ser redirecionada para atividades de lazer ou exercício físico, melhorando o bem-estar geral.

A mensuração da produtividade em ambientes de *home office* é um desafio cada vez mais relevante no cenário corporativo contemporâneo. Com a evolução do trabalho remoto, as empresas estão focadas em adotar ferramentas eficazes para acompanhar e monitorar o desempenho dos colaboradores, garantindo que a produtividade não seja comprometida pela ausência do ambiente físico controlado do escritório tradicional.

Por outro lado, a pesquisa de Costa e Mendes (2019) destaca que a falta de interação cara a cara pode aumentar sentimentos de isolamento e solidão, impactando negativamente a saúde mental e, conseqüentemente, a produtividade.

O mesmo estudo aponta que a desconexão física pode levar a um declínio na moral e no senso de conexão com a equipe, um fenômeno que afeta diretamente a motivação e o rendimento dos trabalhadores.

Quando comparados, os estudos de Almeida et al. (2021) e de Pereira e Costa (2022) fornecem insights valiosos. O primeiro enfatiza que o *burnout* é prevalente em profissionais que não conseguem estabelecer limites claros entre trabalho e vida, enquanto o último aponta que políticas de flexibilidade bem implementadas podem reduzir significativamente o estresse. A integração de tempos de descanso obrigatórios e programas de suporte psicológico são recomendados para mitigar os riscos associados ao esgotamento.

As empresas desempenham um papel crucial na mediação dos impactos do *home office* sobre a produtividade e a saúde mental. A implementação de programas de bem-estar, como suporte psicológico virtual e incentivos a práticas de *mindfulness*, tem mostrado eficácia em melhorar a saúde mental e, por conseguinte, a produtividade (Mendes & Ferreira, 2023). Além disso, promover uma cultura de comunicação aberta onde os trabalhadores se sintam ouvidos e integrados é essencial para sustentar uma força de trabalho remota saudável e eficiente.

Enquanto o *home office* oferece oportunidades substanciais para aumentar a produtividade e melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, esses benefícios só podem ser sustentados através de uma gestão cuidadosa e de medidas de suporte à saúde mental. A capacidade das organizações de integrar soluções inovadoras para os desafios da saúde mental

determinará em grande parte o sucesso contínuo do trabalho remoto. Estudos futuros deveriam focar em estratégias setoriais mais específicas para otimizar essa simbiose entre produtividade e bem-estar.

Mensurar a produtividade no *home office* envolve diversos parâmetros além das métricas tradicionais. Oliveira e Silva (2020) destacam que, além de metas quantitativas, é essencial considerar elementos qualitativos, como qualidade do trabalho entregue, resolução de problemas, e inovação. A adaptação dessas métricas para contabilizar as contribuições indiretas dos colaboradores tornou-se crucial para avaliações precisas.

Apesar das vantagens, o uso de ferramentas voltadas para gestão e comunicação também traz desafios e considerações éticas relevantes. A privacidade dos funcionários é uma preocupação significativa, como observado por Carvalho e Nunes (2023), que discutem a importância de equilibrar o monitoramento com o respeito pela autonomia e privacidade dos colaboradores. É essencial que as empresas estabeleçam políticas transparentes e consentidas mutuamente sobre como os dados serão coletados e utilizados.

Santos et al. (2021) enfatizam que a escolha da ferramenta deve alinhar-se com a cultura organizacional e as necessidades específicas da empresa. Plataformas como Slack, Asana e Microsoft Teams não apenas facilitam a comunicação e colaboração, mas também oferecem funcionalidades para gerenciamento de tarefas que ajudam na alocação de recursos e no cumprimento de prazos. Conforme observado por Pereira (2022), essas ferramentas permitem o rastreamento de projetos em tempo real, fornecendo insights valiosos para gestores sobre como os funcionários estão utilizando seu tempo e capacidade. Além disso, sistemas avançados de análises permitem a análise de dados de produtividade para identificar tendências e áreas para melhorias contínuas (Ferreira e Lopes, 2023). Ferramentas de BI (*Business Intelligence*) têm se mostrado eficazes na coleta e análise de dados de diferentes fontes, facilitando a tomada de decisões baseada em dados.

Outro ponto relevante destacado por Moreira e Almeida (2021) é a necessidade de individualização no acompanhamento do desempenho. A produtividade varia significativamente entre indivíduos, sendo influenciada por fatores como estilo de trabalho pessoal, ambiente doméstico e social.

Essas análises não apenas reforçam a importância dos ambientes de trabalho saudáveis, mas também destacam como a produtividade no *home office* é indissociável da atenção à saúde mental dos colaboradores.

A exemplo prático a empresa SAP, que implementou programas de bem-estar que incluíam suporte psicológico e acesso a ferramentas de *mindfulness*. Reports após análises

relatam uma melhora na saúde mental dos colaboradores e um aumento na produtividade como resultado direto.

#### **4.5 Carga de trabalho jornadas tradicionais 6x1 e a nova tendencia de jornadas 4x3**

Nos últimos anos, a proposta de uma semana de trabalho de quatro dias, como a escala 4x3, gerou interesse considerável tanto no meio acadêmico quanto empresarial. Pesquisa realizada pela Microsoft Japan (2019) destaca um aumento significativo de 40% na produtividade após a implementação de uma semana de trabalho reduzida.

Este estudo enfatiza a eficiência operacional, indicando que os colaboradores conseguem finalizar suas tarefas em menos tempo quando a motivação é estimulada por períodos de descanso mais longos.

Por outro lado, a experiência britânica conduzida pelo *UK Four-Day Week Pilot* (2022) apresentou resultados que vão além da produtividade. O estudo evidenciou um aumento médio de 35% na receita das empresas participantes, acompanhado por uma diminuição de 57% nas saídas de funcionários. Este experimento destaca a sustentabilidade econômica da redução dos dias de trabalho, sugerindo que benefícios financeiros correm paralelos ao bem-estar dos colaboradores.

A avaliação das percepções dos colaboradores é crítica. Em todos os estudos, há um reconhecimento explícito da melhoria do bem-estar. A pesquisa global de 2022 relatou que 84% dos participantes sentiram manutenção ou redução do estresse, com um significativo aumento na satisfação pessoal.

No entanto, alguns desafios permanecem, particularmente no que diz respeito às pressões administradas sobre a gerência para manter a mesma produtividade dentro de um cronograma comprimido.

Um estudo mais recente na Espanha (2023) introduz no debate os impactos ambientais da redução dos dias de trabalho, destacando a diminuição de deslocamentos e, consequentemente, as emissões de carbono. Este aspecto adiciona uma nova camada às discussões, posicionando o 4x3 não apenas como uma política de bem-estar organizacional, mas também como uma estratégia sustentável.

A Unilever testou a semana de quatro dias em suas operações na Nova Zelândia, sem redução salarial. Isso resultou em uma melhora na satisfação dos funcionários e manteve os níveis de produtividade. A implementação eficaz de uma semana de trabalho de quatro dias parece estar ligada à capacidade das organizações de adaptar suas estratégias e tecnologia.

As diferenças nas abordagens confirmam que um modelo único pode não ser aplicável a todas as indústrias ou culturas. Competências de gestão e inovação desempenham papéis críticos em garantir que os ganhos experimentados não sejam apenas transitórios.

Embora as evidências sejam promissoras, é necessário considerar os desafios potenciais, particularmente em setores onde a operação contínua é essencial. Flexibilidade nos modelos de implementação, ajustando expectativas com base em atividades e funções específicas, pode ser chave para enfrentar estes obstáculos.

Em síntese, as evidências acumuladas até o momento sugerem que a implantação de uma escala 4x3 pode beneficiar tanto empresas quanto trabalhadores ao aumentar a produtividade e melhorar o equilíbrio vida-trabalho. No entanto, o sucesso depende de um planejamento minucioso e da compreensão das necessidades únicas de cada setor. Estudos futuros poderiam explorar mais aspectos da implementação setorial e cultural para oferecer insights ainda mais aplicáveis e diversificados. Ao considerar todas as perspectivas, vemos que a jornada para um equilíbrio ótimo através do 4x3 está pavimentada com tanto desafios quanto oportunidades estratégicas.

Com a demanda crescente por teletrabalho e como novas vertentes de escalas de trabalho, várias ferramentas tecnológicas têm sido desenvolvidas para apoiar a mensuração de produtividade. Ferramentas como softwares de gestão de projetos, plataformas de comunicação e aplicativos de análise de desempenho são cada vez mais comuns nas empresas modernas.

Os estudos e experiências práticas com a implementação da semana de trabalho de quatro dias identificaram uma série de desafios específicos que precisam ser abordados para garantir o sucesso dessa abordagem:

- **Diminuição dos Dias de Trabalho:** Um desafio central é garantir que a mesma quantidade de trabalho seja concluída em menos dias. Isso pode exigir mudanças significativas na forma como o trabalho é estruturado e gerenciado.
- **Intensificação do Trabalho:** Alguns funcionários relatam que o trabalho se torna mais intenso, com a necessidade de manter altos níveis de produtividade em menos tempo.
- **Planejamento e Coordenação:** Empresas enfrentam o desafio de reestruturar cronogramas e processos para garantir que as operações e metas não sejam afetadas pela redução de dias de trabalho.
- **Monitoramento e Avaliação:** A necessidade de desenvolver novas métricas para monitorar a produtividade e o desempenho sem os tradicionais cinco dias de trabalho.



- **Adaptabilidade dos Setores:** Setores que exigem operações contínuas, como saúde, atendimento ao cliente ou manufatura, enfrentam desafios adicionais de logística e planejamento para implementar uma semana de quatro dias.
- **Ajuste de Mentalidade:** Mudanças culturais são necessárias para garantir que a redução das horas de trabalho não acarrete estigmas sobre comprometimento ou dedicação dos funcionários.
- **Impacto na Cultura Organizacional:** Empresas devem trabalhar para garantir que a mudança não afete negativamente a cultura organizacional, que pode ser desafiada por alterações na rotina de trabalho.
- **Diversidade de Funções:** Nem todos os tipos de trabalho podem se beneficiar igualmente de uma semana de quatro dias, criando potencial desigualdade entre diferentes funções e departamentos.
- **Desigualdades Regionais:** Diferenças culturais regionais podem influenciar como esses horários de trabalho são percebidos e implementados.
- **Adequação Tecnológica:** Garantir que a infraestrutura tecnológica suporte o aumento da eficiência e comunicação necessária para uma semana reduzida.
- **Segurança de Dados:** Com a intensificação do trabalho e o potencial aumento no uso da tecnologia, a segurança dos dados se torna ainda mais crucial.

Embora esses desafios sejam substantivos, eles também abrem espaço para inovação em práticas de gestão, tecnologia e culturas organizacionais. As empresas que podem navegar com sucesso por esses desafios frequentemente relatam vantagens significativas em termos de satisfação dos funcionários e produtividade.

#### 4.6 Desafios e cenário nacional frente as novas tendencias

No contexto brasileiro, as empresas enfrentam diversos desafios relacionados ao *burnout*, produtividade, ética e flexibilização da jornada de trabalho. Esses elementos são essenciais para o gerenciamento eficaz de equipes e para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O *burnout* é um problema crescente em muitas empresas brasileiras, exacerbado pelo aumento das pressões no ambiente de trabalho e pela falta de desconexão em práticas de teletrabalho. No Brasil, essa questão é ainda mais complexa devido a fatores culturais e econômicos que muitas vezes levam a cargas de trabalho intensas e prolongadas (Pereira e Almeida, 2022). Para mitigar o *burnout*, as organizações estão começando a adotar programas de bem-estar mental e oferecer suporte psicológico aos colaboradores.

Manter a produtividade é um desafio contínuo para as empresas brasileiras, especialmente com a transição para o trabalho remoto. As diferenças regionais em infraestrutura tecnológica podem influenciar significativamente a capacidade dos colaboradores de trabalhar

de forma eficaz fora do escritório (Silva e Gomes, 2021). Empresas têm investido em treinamento e tecnologia para equipar melhor seus funcionários com ferramentas adequadas para maximizar a produtividade. Uma forma ética de acompanhar a produtividade dos associados ferramentas como a *Time Doctor* ou o *Hubstaff*, oferecem opções de monitoramento que respeitam a privacidade do trabalhador, como a captura de atividades sem registros visuais.

A flexibilidade de horário, incluindo opções como a jornada 4x3, está ganhando popularidade como uma maneira de melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e aumentar a satisfação dos colaboradores (Oliveira e Mendes, 2022). No entanto, a implementação dessas práticas enfrenta desafios, como a necessidade de adaptar culturas organizacionais e gerenciar as expectativas dos funcionários em setores onde tal flexibilidade pode não ser facilmente aplicável.

No Brasil, a flexibilização da jornada de trabalho também é influenciada por regulamentações trabalhistas que podem ser restritivas. Empresas estão engajando em diálogos contínuos com órgãos governamentais e sindicatos para explorar maneiras de implementar essas práticas sem infringir as leis trabalhistas.

As empresas brasileiras enfrentam um cenário desafiador onde devem equilibrar diversas prioridades para manter uma força de trabalho saudável e produtiva. Ao focar no bem-estar dos colaboradores e ao adotar práticas éticas e flexíveis, as organizações podem não apenas mitigar problemas de *burnout*, mas também fomentar uma cultura organizacional que valorize tanto a produtividade quanto a satisfação dos funcionários. Reformas contínuas e a adaptabilidade são essenciais para navegar com sucesso por essas complexidades no atual ambiente de negócios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta discussão, foi explorado uma variedade de aspectos críticos relacionados à produtividade, saúde mental, ética no monitoramento, e flexibilização de jornada no ambiente de trabalho, especialmente no contexto do *home office* e nas mudanças para um modelo de trabalho mais flexível.

Vimos que a produtividade pode ser aumentada no *home office* quando há suporte adequado em termos de tecnologia e estrutura. No entanto, esse tipo de trabalho também pode acarretar desafios para a saúde mental, como *burnout* e isolamento. As organizações têm um papel vital na oferta de suporte psicológico e na promoção de um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

A implementação de ferramentas de monitoramento, enquanto necessária para avaliar a produtividade, levanta considerações éticas significativas. As empresas precisam garantir que suas práticas de monitoramento sejam transparentes e respeitem a privacidade dos colaboradores, construindo confiança e mantendo elevado o respeito à autonomia dos funcionários.

A tendência crescente de flexibilização da jornada de trabalho, como a semana 4x3, oferece tanto oportunidades quanto desafios. Enquanto pode proporcionar melhorias no bem-estar e satisfação dos colaboradores, sua implementação requer um planejamento cuidadoso. No contexto brasileiro, esses desafios são ampliados pelas disparidades na infraestrutura tecnológica e pelas complexidades legais e culturais. Por tanto para navegar com sucesso no atual ambiente de negócios, as empresas devem adotar uma abordagem equilibrada que valorize a flexibilidade, cuide da saúde mental dos colaboradores e respeite preocupações éticas enquanto otimiza a produtividade.

Diante do cenário é importante que novas pesquisas sejam realizadas, principalmente em *Big Tech's* que tendem a mudar de forma rotineira, principalmente naquelas que praticam pequenos experimentos, antes de tornar-se oficial ferramentas ou processos. Também é importante trazer à tona a realidade de pequenas de pequeno e médio porte e compara-las as grandes empresas e mensurar de forma clara os impactos entre mundos corporativos distintos

## REFERÊNCIAS

4 DAY WEEK GLOBAL. **Mental health benefits from a four-day work week**, 2023.

ALMEIDA, J. L. et al. **Desafios logísticos na implementação de semanas de trabalho reduzidas**. *Gestão Contemporânea*, v. 8, n. 2, p. 45-62, 2020.

ALMEIDA, R. J. et al. **Burnout e saúde mental em tempos de home office**: Uma abordagem contemporânea. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 10, n. 1, p. 99-117, 2021.

BARROS, E. F.; LIMA, H. S. **Eficiência do trabalho reduzido em ambientes corporativos**. *Estudos de Administração Moderna*, v. 19, n. 3, p. 111-129, 2020.

CARVALHO, D. F.; SILVA, J. B. **Ética no monitoramento de funcionários em ambientes virtuais**. *Revista Brasileira de Ética Empresarial*, v. 12, n. 2, p. 95-112, 2023.

CARVALHO, L. R.; NUNES, P. C. **Ética no monitoramento digital**: Privacidade versus produtividade. *Jornal de Ética no Trabalho*, v. 11, n. 1, p. 89-106, 2023.

CARVALHO, M. L.; LIMA, A. P. **Saúde mental e desafios do trabalho remoto pós-pandemia**. *Estudos Psicológicos e Administrativos*, v. 14, n. 2, p. 55-68, 2020.

CHONG, S.; HUANG, Y.; CHANG, C.-H. (D.). **COVID-19 pandemic, infodemic and the role of eHealth literacy**. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2020. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9489997/>. Acesso em: 05/12/2024.

COSTA, R. C.; MENDES, L. A. V. **Desafios e oportunidades do home office**: Uma perspectiva contemporânea. *Revista de Administração Moderna*, v. 8, n. 2, p. 112-130, 2019.

DOMINGUEZ, Camila. **Microsoft Japan says 4-day workweek boosted workers' productivity by 40%**. *NPR*, 2019. Disponível em: <https://www.npr.org/2019/11/04/776163853/microsoftjapan-says-4-day-workweek-boosted-workers-productivity-by-40>. Acesso em: 18/12/2024.

DUARTE, M. L.; CASTRO, R. Q. A. **Produtividade no home office**: Fatores de sucesso e desafio. *Estudos de Negócios e Estratégia*, v. 15, n. 3, p. 201-219, 2020.

FERREIRA, D. G.; LOPES, A. B. **Escalas de trabalho e qualidade de vida**: Uma comparação entre 4x3 e 6x1. *Jornal de Bem-Estar Organizacional*, v. 9, n. 1, p. 12-29, 2022.

FERREIRA, D. J. et al. **Tecnologias digitais na gestão do desempenho remoto**: Práticas e impactos. *Gestão e Inovação em Trabalho Remoto*, v. 6, n. 1, p. 40-58, 2023.

FERREIRA, T. A.; COSTA, D. M. **Impacto da semana de quatro dias no bem-estar dos colaboradores**. *Jornal de Psicologia do Trabalho*, v. 15, n. 1, p. 88-104, 2023.

FERREIRA, T. J.; LOPES, A. N. **Aplicações de BI na mensuração de produtividade**. *Revista de Inovação e Gestão*, v. 18, n. 3, p. 55-72, 2023.

FRANCO, R. S.; MENDES, L. P. **Balanceando vida e trabalho com horários flexíveis**. *Estudos em Recursos Humanos*, v. 10, n. 4, p. 220-237, 2022.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. **Revisões sistemáticas da literatura**: passos para sua elaboração. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, 2014.

GOMES, C. R.; SILVA, F. J. **Desafios da adoção da semana de quatro dias**. *Revista de Práticas Organizacionais*, v. 17, n. 1, p. 99-117, 2021.

GOMES, T. R.; SILVA, V. P. **Equilíbrio entre trabalho e vida no home office**: Fatores psicológicos envolvidos. *Terapia Ocupacional em Revista*, v. 21, n. 3, p. 150-169, 2020.

GRAHAM-HARRISON, Emma. **Microsoft's Japan's four-day work week experiment sees productivity boost**. *The Guardian*, 2019. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-workweek-productivity>. Acesso em: 18/12/2024.

KELLY, Jack. **Microsoft Japan launched a four-day workweek to much success**. *Forbes*, 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/11/05/microsoft-japan-launched-a-four-day-week-work-to-much-success-is-this-the-answer/>. Acesso em: 18/12/2024.

MENDES, F. A.; FERREIRA, J. L. **Benefícios do home office**: Tempo de deslocamento e qualidade de vida. *Relações de Trabalho e Sociedade*, v. 9, n. 4, p. 300-320, 2023.

- MOREIRA, F. S.; ALMEIDA, R. P. **Adaptando métricas de produtividade ao home office.** *Gestão de Pessoas e Produtividade*, v. 22, n. 2, p. 130-148, 2021.
- MOREIRA, S. C. **Produtividade no ambiente de trabalho:** Uma análise comparativa entre modalidades de trabalho. *Estudos de Negócios e Estratégia*, v. 14, n. 2, p. 89-103, 2019.
- MOREIRA, S. G. **Análise das influências do ambiente de home office na produtividade.** *Revista Brasileira de Gestão e Produção*, v. 27, n. 4, p. 77-95, 2020.
- NOGUEIRA, V. M.; ALMEIDA, C. P. **Comparações entre escalas de trabalho:** Impactos na produtividade. *Revista de Estudos Empreendedores*, v. 14, n. 1, p. 130-147, 2023.
- OLIVEIRA, F. T.; SOUZA, M. C. **Flexibilidade e produtividade no trabalho remoto:** Um estudo recente. *Perspectivas da Administração Moderna*, v. 9, n. 3, p. 255-273, 2021.
- OLIVEIRA, L. M.; MENDES, H. R. **Flexibilização do trabalho: Explorando novas práticas no Brasil.** *Jornal de Recursos Humanos*, v. 19, n. 4, p. 130-147, 2022.
- OLIVEIRA, M. T.; SOUZA, L. F. **Trabalho remoto:** Impactos e aprendizado após a pandemia. *Seminários de Gestão Atual*, v. 15, n. 4, p. 233-254, 2021.
- OLIVEIRA, P. H.; TEIXEIRA, S. R. **A pressão da produtividade em semanas de trabalho comprimidas.** *Gestão e Desempenho*, v. 21, n. 2, p. 178-195, 2020.
- OLIVEIRA, R. A.; SILVA, J. T. **Qualidade versus quantidade:** Reavaliando métricas no trabalho remoto. *Revista de Administração Moderna*, v. 14, n. 2, p. 40-59, 2020.
- PEREIRA, A. S.; COSTA, H. C. **Flexibilidade e saúde mental no trabalho remoto:** Novas perspectivas. *Ciência e Trabalho Remoto*, v. 8, n. 2, p. 200-218, 2022.
- PEREIRA, M. F. **Ferramentas de gestão de tarefas em ambientes virtuais.** *Estudos de Comunicação Organizacional*, v. 9, n. 4, p. 210-227, 2022.
- PEREIRA, T. R.; ALMEIDA, R. F. **Burnout em ambientes de alta pressão:** Desafios no Brasil. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 17, n. 1, p. 50-68, 2022.
- PEREIRA, V. F. et al. **Implicações das mudanças de escala no ambiente de trabalho.** *Análise de Tendências em Negócios*, v. 9, n. 3, p. 56-74, 2021.
- SANTOS, D. A. et al. **Programas de bem-estar e suporte psicológico no trabalho remoto.** *Jornal de Saúde e Bem-Estar Organizacional*, v. 11, n. 2, p. 78-95, 2023.
- SANTOS, G. M. et al. **Tecnologias de monitoramento de produtividade:** Soluções e implicações. *Revista de Tecnologia e Trabalho*, v. 17, n. 3, p. 240-258, 2021.
- SILVA, C. A.; GOMES, V. B. **Impacto da infraestrutura na produtividade do trabalho remoto no Brasil.** *Estudos de Administração e Tecnologia*, v. 23, n. 3, p. 78-95, 2021.
- SILVA, J. A.; SANTOS, P. R. **Gestão de desempenho no novo normal:** Desafios e oportunidades. *Revista de Administração Moderna*, v. 12, n. 3, p. 45-67, 2020.

UK FOUR-DAY WEEK PILOT. **A four-day working week improves mental and physical health, 2024.**