



Congresso de Administração,
Contabilidade, Economia
e Sustentabilidade

A INFLUÊNCIA DO REGIME DE TRABALHO HÍBRIDO/REMOTO NA CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE COLABORADORES NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Débora Santos Costa Venâncio – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
(PUC Minas) – karinanatacha.kn@gmail.com

Karina Natacha de Assis – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC
Minas) – deborascosta03@gmail.com

Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
(PUC Minas) – jeunonester@gmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta resultados de um estudo de caso sobre a influência do regime de trabalho na retenção e captação de colaboradores na empresa Magna International, indústria do ramo automotivo localizada em Ibirité (MG). Foram realizadas pesquisas quantitativa e qualitativa descritivas, utilizando o método estudo de caso. A unidade de análise foi a empresa Magna International. Na entrevista qualitativa foram entrevistados 3 membros do setor de recursos humanos, já a pesquisa quantitativa contou com 101 respondentes. Os resultados destacaram que o trabalho híbrido/remoto pode motivar e satisfazer os colaboradores, mas também apresenta desafios. Indicações de melhoria incluem a adaptação da cultura, ferramentas de acompanhamento de desempenho, programas de saúde mental e avaliações regulares com a equipe. Este trabalho evidenciou a necessidade da organização se adequar às mudanças, adotar modelos mais flexíveis, proporcionando o aumento da satisfação dos colaboradores, contribuindo para atração e retenção de talentos.

Palavras-chave: Trabalho. Híbrido/remoto. Retenção. Indústria.

Patrocínio:



Apoio:



Realização:



1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do ambiente de trabalho passou por transformações significativas nos últimos tempos impulsionadas por avanços tecnológicos e mudanças nas expectativas dos profissionais. Dentre essas mudanças destaca-se o surgimento e a consolidação do regime de trabalho híbrido/remoto como uma abordagem inovadora na gestão de recursos humanos das empresas.

O avanço da globalização junto ao rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, proporcionou às organizações uma flexibilidade necessária para redefinir as estratégias de trabalho e adotar novos modelos que transcendem as fronteiras físicas dos escritórios. O trabalho híbrido/remoto vem como uma resposta eficaz às demandas por flexibilidade, sendo possível conciliar as necessidades da empresa com as expectativas crescentes dos colaboradores por um equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Sendo assim, as empresas precisam buscar novas alternativas, rever suas políticas e as práticas de trabalho, o objetivo principal deste trabalho foi analisar a influência do regime de trabalho na retenção e captação de colaboradores na indústria automotiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme aconteciam as revoluções industriais os modelos de produção também iam evoluindo. As corporações de ofício medievais, conhecidas também como manufatura artesanal ou guildas, foram antecessoras da organização moderna (HARDY; CLEGG, 2001).

2.1 Novos Modelos de trabalho

Para Marx (1867/1965), o trabalho é em essência um ato que se passa entre o homem e a natureza. O próprio homem exerce em relação à natureza o papel de uma potência natural específica. Ele põe em movimento sua inteligência e suas forças a fim de transformar matérias e lhes dar uma forma útil à sua vida. Ao mesmo tempo em que age por esse movimento sobre a natureza exterior e a modifica, ele modifica sua própria natureza e desenvolve suas faculdades aí adormecidas.

Cada tipo de contrato de trabalho diferente tem suas próprias características, que podem ser percebidas tanto como positivas quanto como negativas, dependendo de uma série de fatores, tais como o país, a empresa e o próprio trabalhador.

O quadro 1 demonstra os tipos de trabalho existentes e uma breve explicação sobre as características de cada um.

Quadro 1: Tipos de trabalho e suas características

Tipos de Contrato	Características do Contrato
CLT <i>full</i>	O indivíduo é contratado por tempo indeterminado, com carteira assinada e todas as garantias legais e benefícios assegurados pela CLT.
CLT <i>flex</i>	O indivíduo é contratado por tempo indeterminado, com carteira assinada e todas as

	garantias legais e benefícios assegurados pela CLT, com parte do salário registrada em carteira e parte recebida mediante emissão de nota fiscal e de sua pessoa jurídica.
Autônomo	O indivíduo é contratado como autônomo, <i>freelance</i> , consultor, mantendo uma relação individualizada com a empresa. Pode variar de apoio administrativo a especialista utilizado para aumentar o desempenho operacional não sendo substituído por <i>expertises</i> regulares pois atua mais pontualmente.
Pessoa Jurídica (PJ)	O indivíduo constitui uma empresa individual (Pessoa Jurídica) e estabelece contrato de prestação de serviços entre sua empresa e outra empresa.
Cooperado	O indivíduo faz parte de uma organização autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais, culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.
Terceirizado	O indivíduo é funcionário de uma empresa e trabalha em outra empresa.
Quarteirizado	O indivíduo é funcionário de uma empresa e trabalha para outra empresa que atua como terceirizada em uma outra empresa.
Subcontratado	O indivíduo é terceirizado e atua na empresa central em regime integral, parcial ou flexível, sob a supervisão direta do gestor dessa empresa central, que define todos os termos do contrato individual.
Trabalhador por tempo determinado	O Indivíduo é contratado por um período determinado, com um contrato de trabalho com data de início e de fim, podendo abranger

	profissionais contratados direta ou indiretamente pela empresa.
--	---

Fonte: Adaptado de Márcia Carvalho de Azevedo e Maria José Tonelli (2014).

Segundo Holzmann e Piccinini (2006), o padrão de relações de trabalho no Ocidente, em particular em países onde se constituiu um Estado de bem-estar social, caracterizou-se pelo trabalho assalariado, com contratos de trabalho por tempo indeterminado, com empregos de longa duração para um mesmo empregador, com jornada completa e proteções previstas na legislação laboral do respectivo país. No entanto, novos modelos de trabalho sem regulamentação têm tomado o lugar do modelo industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado. A classe trabalhadora está tendendo a diminuir a aplicação dos modelos de trabalho verticalizados, conhecidos como taylorismo e fordismo, legados da era industrial. (ANTUNES; ALVES, 2004). Holzmann e Piccinini (2006) definem flexibilização como o processo de transformações na regulamentação do mercado e relações de trabalho com o intuito de possibilitar um conjunto de adaptações consideradas inovadoras em um ambiente cuja tradição é de um forte controle legal das relações laborais.

2.2 Trabalho Remoto

Segundo a literatura, o termo trabalho remoto foi cunhado na década de 70 por Jack Nilles, engenheiro que trabalhava em projetos para a Administração Nacional de Aeronáutica e Espaço (NASA) durante a crise do petróleo (Sarbu, 2018). Jack iniciou um estudo buscando encontrar soluções para diminuição dos problemas de tráfego e redução do consumo de energia, dissertando maneiras de transferir o trabalho para os trabalhadores em vez de transportar os trabalhadores até o local de trabalho, e com isso governos americanos estaduais e federais começaram a financiar projetos para verificar a viabilidade e eficiência do teletrabalho (Sarbu, 2018).

Para Gimenez-Nadal, com base na literatura científica, o teletrabalho traz benefícios por envolver flexibilidade, maior controle do tempo de trabalho e maior possibilidade de equilíbrio entre a vida e o trabalho, gerando até mesmo maior bem-estar dos colaboradores. Entretanto, as pesquisas que confirmam esses dados ainda são escassas e as conclusões confusas. Para Zang (2020), o teletrabalho para funcionários é privado para aqueles que trabalham manual e operacionalmente e complementa que o setor de serviços é o que mais possui índices de trabalho remoto quando comparado ao dos trabalhos manuais que é imprescindível que o indivíduo esteja ali em seu local de trabalho para realizar suas atividades. Ademais, segundo Hélio Zylberstajn (2022) o trabalho nos escritórios, especializado ou da tecnologia de informação podem ser realizados à distância, mas essa realidade ainda é muito improvável para os setores que possuem linhas de produção ou situações em que o serviço tem que ser realizado pessoalmente.

Entretanto, atualmente o mundo está passando por desafios que torna necessário questionar os modelos de negócios existentes, quebrar paradigmas e adaptar a cultura pessoal antes mesmo da organizacional e dos clientes (VICENTE, 2020). A tecnologia pode ajudar na mudança de *mindset* pois embora o ambiente produtivo exige maquinário específico e mão de obra qualificada não quer dizer que as pessoas da engenharia do produto, engenharia de manufatura e planejamento de produção e logística precisem atuar juntos em um mesmo ambiente (VICENTE, 2020).

2.3 Gestão de pessoas e a psicologia organizacional

De acordo com Ribeiro (2007, p. 03) “a gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas “. Entretanto, o autor ressalta que as pessoas passaram a ser valorizadas pelo conhecimento, vontade e criatividade ao invés de ser um recurso meramente produtivo.

Segundo Chiavenato (2005, p.144) se o mercado de trabalho são as oportunidades de emprego que as empresas proporcionam, o mercado de recursos humanos é o conjunto de profissionais que oferecem seus conhecimentos e habilidades a essas vagas de emprego.

Atualmente um dos maiores desafios para o administrador é gerir pessoas e não propriamente capital, com um gerenciamento adequado nas organizações os colaboradores se sentem mais motivados e satisfeitos com o trabalho que exercem, melhoram seu desempenho e atingem os objetivos propostos com maior eficácia. Para Megginson et al (1998), a liderança tem como base a capacidade de uma pessoa influenciar outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais

2.4 A importância da motivação dos colaboradores dentro da organização

A motivação é definida no dicionário como um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por começar, direcionar e garantir comportamentos que levem ao cumprimento de objetivos.

Motivar as pessoas é fazer com que elas se tornem decididas, confiantes e estejam comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; estimulando-as o suficiente para que se tornem bem-sucedidas por meio do seu trabalho. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração das pessoas (Chiavenato, 2004).

As Teorias Administrativas sempre se fundamentaram em determinadas premissas a respeito da natureza humana, conforme evidenciado no quadro 2

Quadro 2: Teorias administrativas

Conceito de pessoas	Conceito de pessoas	Características básicas
Homo economicus	Administração Científica	As pessoas são motivadas exclusivamente por motivos salariais e econômicos.
Homo social	Teoria das Relações Humanas	As pessoas são motivadas por necessidades sociais e de estar junto com outras pessoas.
Homem organizacional	Teoria Estruturalista	As pessoas são participantes de organizações e exercem diferentes papéis em diferentes organizações.
Homem administrativo	Teoria Comportamental	As pessoas são processadoras de informações e tomadoras de decisões.
Homem complexo	Teoria da Contingência	As pessoas são sistemas complexos de valores, percepções, características pessoais e necessidades, operando no sentido de manter seu equilíbrio interno diante das demandas feitas pelas forças externas do ambiente.

Fonte: Adaptado Chiavenato (2021).

A partir do momento em que as pessoas passaram a ser vistas como como capital, elas começam a ser tratadas como provedoras de conhecimentos, competências e habilidades necessárias ao direcionamento do sucesso. Conforme o entendimento de Camargo (2015), o

capital humano é constituído pela habilidade e experiência dos funcionários, os valores, a cultura e filosofia da empresa e diversos ativos intangíveis, bem como todo o conhecimento acumulado. Diante do exposto, podemos afirmar que as pessoas podem determinar o futuro da organização, sendo um determinante do sucesso ou fracasso.

Os estudos sobre a motivação podem ser fatores cruciais para o entendimento e análise de problemas dentro das organizações, partindo do pressuposto que a motivação pode influenciar no dia a dia do colaborador cabe às organizações buscarem meios de atingir essa motivação.

2.5 Desafios do recrutamento e seleção na indústria

A atração e retenção de talentos vem sendo um dos maiores desafios na indústria e de acordo com Pinho e Jeunon (2016) o investimento na gestão de recursos humanos tem gerado vantagem competitiva na retenção de funcionários

Apesar da evolução na automação dos processos trazer suspeitas de que o capital humano será substituído em sua totalidade, essa afirmativa não retrata a realidade, pois o trabalho intelectual está muito longe de ser substituído, já que está apoiado em conhecimento e experiências. Em seu conjunto, as pessoas são o capital humano da organização. Para Chiavenato (2016) esse capital pode valer mais ou menos, na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais à medida que consegue influenciar as ações e destinos da organização. A partir desse pensamento pode-se afirmar que o capital humano não se resume apenas às pessoas, mas também ao talento, competências e habilidades empregadas em suas atividades que agregam valor à organização.

Conforme ocorrem mudanças significativas na forma de trabalho na Indústria, os profissionais da área de recursos humanos enfrentam desafios. Para Holanda (2019) destacam-se quatro desafios na gestão do capital humano na Indústria, sendo estes a atração e retenção de talentos, produtividade e manutenção, liderança disruptivas e modelos de trabalho.

Segundo Bladek *et al.* (2019) os líderes precisam sustentar uma nova maneira de trabalhar no futuro e a longo prazo:

- Investindo em pessoas e cultura: abordando as transformações necessárias para as mudanças na cultura, pois a mudança cultural sustenta o negócio da organização ao longo do tempo.
- Envolvendo todas as pessoas: para que entendam a transformação na organização. As mudanças criam impulso e as pessoas precisam entendê-las como congruentes com aquilo que esperam.
- Flexionando a nova disciplina de execução: preparando todos para enfrentar com sucesso os desafios futuros.

Segundo Felipe (2019), a flexibilização característica do teletrabalho também traz a possibilidade da melhoria da qualidade de vida do funcionário, pois esse poderá ter hábitos mais saudáveis, como melhor alimentação e a chance de criar uma rotina de exercícios. No entanto, pode ser uma jornada desafiadora para as organizações, pois exige a adaptação de estruturas e culturas corporativas que tradicionalmente valorizam a presença física no escritório. Além de envolver questões complexas, como garantir a disponibilidade de infraestrutura tecnológica até a gestão eficaz da produtividade e comunicação.

Uma pesquisa de campo realizada por Ferreira (2014) que apresenta os desafios da gestão de projetos em equipes virtuais, os fatores críticos para o sucesso das equipes virtuais são: confiança, liderança e gestão de conflitos, comportamento do indivíduo e cultura

organizacional, ferramentas de controle (processos e normas do trabalho), comunicação, gestão de conhecimento, organização.

3 METODOLOGIA

A escolha da metodologia se deu pelo tipo descritivo. Para Silva e Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática”. O objetivo primordial das pesquisas descritivas é a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1991, p.46).

No que diz respeito a abordagem, foi realizada de forma composta utilizando da análise qualitativa e quantitativa. Para Malhotra (2004), é necessário que as pesquisas de natureza qualitativa e quantitativa sejam vistas como complementares (e não de forma oposta) visto que, quando utilizadas de modo integrado, têm capacidade para fornecer um melhor entendimento do objeto estudado.

O método adotado foi um estudo de caso. De acordo com Goode e Hatt (1973) o Estudo de Caso como um meio de organizar dados e reunir informações detalhadas ao máximo a respeito do objeto de estudo para preservar seu caráter exclusivo. O objetivo fundamental do estudo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A unidade de análise foi a empresa *Magna International*. A unidade de observação foi composta por três membros do setor de Recursos Humanos da empresa *Magna International* localizada em Ibitiré/MG.

O termo população pode ser caracterizado como um grupo de elementos que possuem as características buscadas pelo estudo (Vergara, 2016). Já a amostra, de acordo com Lakatos e Marconi (2021, p. 191), “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Dessa forma considerou-se como população do presente estudo, o número de colaboradores da empresa *Magna International*, totalizando 181 segundo o *headcount* do mês de outubro.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas:

- I. Levantamento de campo com colaboradores através de pesquisa quantitativa;
- II. Entrevista com três integrantes do setor de Recursos Humanos.

As respostas das entrevistas com membros do setor de recursos humanos foram coletadas por meio de questionário na plataforma *Google Forms* composto por questões abertas. Essas respostas foram analisadas e em seguida foi dado o processo de apuração das respostas e confrontação com os resultados dos gráficos provenientes da pesquisa quantitativa.

Para a análise do questionário aplicado aos colaboradores da Magna, foi necessário tabular o diagnóstico das respostas obtidas a partir da exportação dos gráficos das questões fechadas, gerados pela plataforma *Google Forms*.

4 RESULTADOS

A pesquisa quantitativa contou com um total de 101 respostas e foi aplicada através de um formulário criado na plataforma *Google Forms*. No quadro 3 é mostrado as perguntas que compuseram o questionário.

Quadro 3: Questões pesquisa quantitativa

Perguntas pesquisa quantitativa
Qual a sua idade?

Qual o seu regime de contratação de trabalho atual?
Há quanto tempo atua na indústria?
Qual o seu setor de atuação atualmente?
Qual é a sua rotina de trabalho atual?
Atualmente, como se dá o seu regime de atuação na empresa?
Ao participar de um processo seletivo, o regime de trabalho ser remoto, híbrido ou presencial seria um critério importante para aceitar ou não a vaga?
Se pudesse escolher entre os três regimes, por qual deles optaria?
Justifique a escolha da pergunta anterior.
Qual a sua opinião sobre o trabalho híbrido/remoto?
Em sua opinião, o trabalho remoto traz mais benefícios para o trabalhador quando comparado ao presencial?
Justifique sua resposta da questão anterior.
Você acredita que o regime híbrido/remoto é capaz de interferir na motivação e produtividade do trabalhador?
Justifique sua resposta da questão anterior.
Na sua opinião, o que ainda impede algumas indústrias a implantarem o regime híbrido/remoto para os profissionais que exercem atividades administrativas?

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Já para a pesquisa qualitativa também foi aplicado um questionário através da plataforma *Google Forms* e contou com 3 respondentes, membros do setor de recursos humanos da empresa *Magna International*. O questionário foi composto por 12 perguntas, dispondo de um espaço para possíveis considerações conforme demonstrado no quadro 4.

Quadro 4: Questões pesquisa qualitativa

Perguntas pesquisa qualitativa
Quais são as iniciais do seu nome?
Qual a sua idade?
Onde você reside atualmente? (Apenas Cidade e Estado)
Há quanto tempo atua no setor de recursos humanos?
Qual a inicial da empresa que você trabalha atualmente?
Na empresa em que você trabalha atualmente existem regimes de trabalho híbrido ou remoto? Se sim, quais modalidades?
Na sua opinião, nos últimos tempos o regime de trabalho híbrido/remoto tem influenciado na captação e retenção de colaboradores? Porque?
Em sua opinião, o trabalho remoto trás mais benefícios para o trabalhador quando comparado ao presencial? Quais?
Você acredita que o regime híbrido/remoto é capaz de interferir na motivação e produtividade do trabalhador? Porque?

Na sua opinião, o que ainda impede algumas indústrias a implantarem o regime híbrido/remoto para os profissionais que exercem atividades administrativas?
Você é a favor da adoção do regime de trabalho híbrido/remoto pelas indústrias para os profissionais que exercem atividades administrativas? Porque?
Gostaria de complementar o com mais alguma informação relacionada a influência do regime Híbrido/remoto na captação e retenção de colaboradores na indústria?

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Um dos objetivos da pesquisa foi identificar quais as categorias profissionais na indústria poderiam trabalhar remotamente, constatou-se pela pesquisa qualitativa que os profissionais das áreas administrativas que já detêm maturidade profissional e experiência podendo trabalhar de maneira híbrida/remota pois entendem a dimensão das responsabilidades e atribuições dos cargos que ocupam. Ademais as responsabilidades dos profissionais administrativos envolvem o uso de tecnologias e ferramentas digitais para realizar tarefas como gerenciamento de documentos, preparação de relatórios, comunicação por e-mail, telefone ou vídeo chamadas, atividades que podem ser executadas remotamente.

Por outro lado, a pesquisa quantitativa ressaltou que colaboradores em setores produtivos que demandam constante contato com a produção optam majoritariamente pela modalidade de trabalho presencial. Essa dualidade deixa evidente a importância de adaptar o regime de trabalho de acordo com as características específicas de cada função. O que vai de encontro com a afirmação de Hélio Zxberstain (2022) de que o trabalho nos escritórios, especializado ou da tecnologia de informação podem ser realizados à distância, mas é improvável de ser aplicada os setores que possuem linhas de produção ou situações em que o serviço tem que ser realizado pessoalmente.

Para Zang (2020), o teletrabalho para funcionários é privado para aqueles que trabalham manual e operacionalmente e complementa que o setor de serviços é o que mais possui índices de trabalho remoto quando comparado ao dos trabalhos manuais que é imprescindível que o indivíduo esteja ali em seu local de trabalho para realizar suas atividades.

Porém, atualmente o mundo está passando por desafios que torna necessário questionar os modelos de negócios existentes, quebrar paradigmas e adaptar a cultura pessoal antes mesmo da organizacional e dos clientes (VICENTE, 2020). A tecnologia pode ajudar na mudança de *mindset* pois embora o ambiente produtivo exige maquinário específico e mão de obra qualificada não quer dizer que as pessoas da engenharia do produto, engenharia de manufatura e planejamento de produção e logística precisem atuar juntos em um mesmo ambiente (VICENTE, 2020).

Quanto a outro objetivo que buscava identificar quais os aspectos facilitadores e dificultadores da implantação do trabalho híbrido/remoto, percebeu-se que a cultura organizacional, apontada por 2 entre 3 respondentes na pesquisa qualitativa é um dos aspectos dificultadores, segundo Chiavenato (2020) a cultura organizacional é composta pela maneira pela qual as pessoas interagem na organização, a missão que a define, a filosofia reinante, os valores sociais, os modos predominantes de comportamento, as pressuposições subjacentes, às aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros.

O autor ainda complementa afirmando que as organizações que adotam e preservam culturas muito conservadoras em que as tradições, ideias e valores permanecem arraigados e não mudam ao longo do tempo, correm perigo, pois mundo muda, o ambiente também, e essas organizações continuam totalmente inalteradas como se nada houvesse mudado.

Em relação ao receio da perda de produtividade, apontado pela quantitativa por 63,4% dos respondentes também é um desafio a ser enfrentado para implementação do regime híbrido/remoto, esse receio se opõe aos dados apresentados por uma pesquisa realizada em 2020 pela SAP, uma empresa de consultoria de RH, onde 56% das empresas que adotaram o *home office* antes da pandemia observaram um aumento na produtividade em até 50% acima do registrado presencialmente. Além disso, para SACOMANO e SÁTYRO, (2018), a Indústria 4.0 assenta-se na integração de tecnologias de informação e comunicação que permitem alcançar novos patamares de produtividade, flexibilidade, qualidade e gerenciamento, possibilitando a geração de novas estratégias e modelos de negócio para a indústria.

Quanto aos aspectos facilitadores foi observado que os benefícios gerados a empresa e o colaborador podem contribuir positivamente para a implementação desse regime, Kugelmass (1996) ressalta que o maior benefício do trabalho em *home office*, seja possivelmente a redução do absenteísmo, pelo fato de que os funcionários que trabalham neste regime têm menos ausências ao serviço e usam menos licenças, dando assim retorno sobre salários. Felipe (2019) também discorre sobre as vantagens do trabalho remoto, segundo ele a flexibilização característica do teletrabalho traz a possibilidade da melhoria da qualidade de vida do funcionário, pois esse poderá ter hábitos mais saudáveis, como melhor alimentação e a chance de criar uma rotina de exercícios.

Mais um aspecto da pesquisa que explorou a influência do trabalho remoto na retenção de pessoal na indústria evidenciou que as facilidades oferecidas aos colaboradores e a percepção positiva da modalidade de trabalho são fatores determinantes na busca por esse regime. Ademais, a pesquisa quantitativa reforçou esse aspecto revelando que o regime de trabalho é um forte critério para a aceitação de vagas.

Além disso, observou-se que as facilidades geradas ao colaborador e a percepção do trabalho remoto ser mais benéfico que o presencial faz com que os eles busquem por esse regime, o que também foi evidenciado na pesquisa quantitativa, uma vez que 45,5% dos respondentes afirmam que o regime de trabalho é um critério importante para aceitar uma vaga e segundo a SAP (2020) o teletrabalho interfere positivamente no trabalho em equipe mostrando também que a atração e retenção de talentos foram impactadas positivamente em 46%. Barros e Silva (2010), também discorrem sobre a retenção de talentos, os autores afirmam que o modelo de *home office* pode ser uma ferramenta para reter talentos organizacionais, pois permite que os indivíduos equilibrem trabalho e vida pessoal.

Em complemento, também é sabido que alguns profissionais de Recursos Humanos ainda realizam um processo de seleção engessado e padronizado nas empresas no qual seja qual for o cargo ou função da vaga as etapas são conduzidas da mesma maneira o que leva a dificuldade de retenção de profissionais e dificulta a identificação de prognósticos futuros. Mesmo que algumas organizações precisem manter alguns padrões como triagem e análise de currículos e *feedback* aos candidatos, mas outras práticas podem sempre ser revistas e absorvidas (Michel, 2007).

Por último, com intuito de identificar a influência do regime de trabalho na satisfação dos colaboradores e foi possível identificar que a melhoria da qualidade de vida, flexibilidade, gestão do tempo proporciona e as facilidades geradas ao trabalhador mostram o que também foi percebido na pesquisa quantitativa, na qual 61,4% dos respondentes afirmaram que esse regime influencia positivamente na motivação e produtividade Siqueira (2008) afirma que a satisfação no trabalho, é caracterizada como parte integrante da motivação, uma vez que estimula os funcionários a apresentarem comportamentos positivos para a organização, como a melhora do desempenho, aumento da produtividade e queda significativa nos índices de absenteísmo e de rotatividade.

Vale ressaltar que conforme apontado na pesquisa quantitativa o colaborador que gostaria de trabalhar em regime híbrido acaba tendo que exercer suas funções de maneira presencial, e assim vice e versa, os colaboradores se tornam insatisfeitos, corroborando com outro dado advindo da pesquisa quantitativa em que o regime de trabalho híbrido se mostra o favorito, onde aproximadamente 60% dos respondentes optam por esse regime, fortalecendo também a teoria de reforço de Skinner (1957) que compreende qualquer estímulo ou evento que aumenta a chance de ocorrência de um comportamento, podendo ser positivo ou negativo.

Ademais, um dos fatores atuais que causam satisfação para os colaboradores é o regime de trabalho híbrido/remoto, evidenciado por uma pesquisa de clima realizada pela Runrun.it, essa pesquisa apurou que 75,2% num total de 203 respondentes apontaram sua preferência pelo trabalho híbrido, com idas menos frequente ao escritório. Uma pesquisa realizada pela Microsoft, também evidenciou essa preferência, foi divulgada no relatório Grandes Expectativas, que constatou que 52% dos colaboradores mostraram que estão mais alinhados com uma transição para o trabalho híbrido ou manter suas funções remotas ao invés de trabalhar apenas presencialmente.

Dessa forma, nota-se que o trabalho híbrido/remoto na indústria apresenta oportunidades e desafios únicos. A implementação bem-sucedida requer uma abordagem personalizada, levando em consideração a natureza das funções, a cultura organizacional e a promoção do equilíbrio entre as necessidades da empresa e as expectativas dos colaboradores. Além disso, a constante evolução do cenário de trabalho demanda uma gestão adaptável e inovadora, capaz de aproveitar os benefícios do trabalho híbrido/remoto para promover a satisfação, retenção de talentos e eficiência operacional na indústria.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a influência do regime de trabalho na retenção e captação de colaboradores na indústria automotiva. Para atendê-lo, foram realizadas pesquisas com os colaboradores da empresa *Magna International* e com três membros do setor de recursos humanos.

Os principais achados mostraram que o regime de trabalho exerce grande influência sobre a permanência e a atração de talentos na indústria. A flexibilidade horária e a adoção de modelos mais adaptáveis foram demonstradas como fatores positivos na retenção, permitindo aos colaboradores conciliar a vida pessoal e profissional de maneira mais satisfatória.

Também foram observados desafios ligados à implementação de determinados regimes de trabalho principalmente tratando-se de resistência cultural e demandas específicas de determinados setores. A compreensão desses motivos é muito importante para uma abordagem mais eficaz na gestão de recursos humanos buscando equilibrar as necessidades organizacionais e individuais.

Diante dos resultados obtidos destaca-se a importância deste estudo para gestores, profissionais de recursos humanos e pesquisadores oferecendo informações para a tomada de decisões estratégicas. A adoção de políticas que possam promover uma relação saudável entre o regime de trabalho e a satisfação dos colaboradores aparece como um diferencial competitivo na captação e retenção de talentos em um ambiente empresarial dinâmico e desafiador.

Por fim, a influência do regime de trabalho na retenção e captação de colaboradores na indústria vai além das fronteiras do ambiente organizacional permeando a qualidade de vida dos profissionais e a eficiência operacional das empresas. É esperado que com o decorrer dos anos e as mudanças nas maneiras de se trabalhar promovam ambientes organizacionais mais harmoniosos, produtivos e alinhados às expectativas dos colaboradores e empresas e às demandas do mercado.

Por outro lado, pensando nas gerências, com o intuito de melhorar a satisfação, motivação e retenção dos colaboradores a partir da implantação do regime de trabalho híbrido/remoto a empresa deve intervir de forma interna. Iniciando pela adaptação da Cultura promovendo uma cultura mais flexível, incentivando a inovação e adaptabilidade à mudança, podendo ser feita por meio de liderança exemplar, comunicação clara sobre os benefícios do trabalho remoto e a criação de políticas que valorizem a flexibilidade e a autonomia.

Implementando ferramentas de acompanhamento de desempenho e metas claras, além de programas de treinamento para capacitar gestores e colaboradores a lidar com o novo modelo de trabalho, criar políticas para promover a comunicação e trabalho em equipe, alterar percepção sobre o local de trabalho também é essencial, destacando que a produtividade pode ser mantida e até melhorada com o trabalho remoto.

Todavia, um ponto a ser ressaltado é que o *home office* pode levar a sobrecarga de trabalho e a dificuldade em estabelecer limites podendo contribuir para o aumento da ansiedade, para isso deve-se implantar programas de suporte à saúde mental, incentivar pausas regulares durante o trabalho e promover um ambiente que valorize o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Propõe-se realizar avaliações e reuniões com todos da equipe regularmente para medir a eficácia do modelo de trabalho híbrido e como ele vem afetando a rotina e satisfação dos colaboradores, produtividade e resultados da empresa. Considerando essas sugestões, a empresa poderá enfrentar os desafios advindos do trabalho híbrido na indústria, criando um ambiente propício para a adoção bem-sucedida dessa modalidade de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alana; LIMA, Flávia; LISBOA, Sheila; LOPES, Andressa; JUNIOR, Alberto. **Comparação entre as teorias da aprendizagem de Skinner e Bandura**. V1 Cadernos de Graduação - Ciências Biológicas e da Saúde, 2013.
- AZEVEDO, Marcia; TONELLI, Maria. **Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros**. São Paulo, 2014.
- BALARDINI, Douglas; BRUGINSKI, Márcia. **Reflexão sobre a pandemia: O teletrabalho e o direito de desconexão do trabalhador**. Curitiba, 2021. Blogs Runrunit, Trabalho híbrido: o modelo favorito das próximas gerações. Disponível em <https://blog.runrun.it/trabalho-hibrido/>. Acesso em 08 de outubro de 2023
- BLADEK, Oliver; DEIGHTON, James; DUNN, Alison; HUIZENG, Tip; WALDEN, Wesley. **The wisdom of transformations: how successful CEOs think about change**. McKinsey & Co, jul. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/the-wisdom-of-transformations-how-successful-ceos-think-about-change>. Acesso em: 9 de dezembro de 2023.
- CANCELIE, Marilena; LAPOLLI, Edis; GOMES, Roberto. **Definições sobre trabalho flexível. Uma revisão sistemática da literatura**. ESPACIOS, Santa Catarina, V.38, P.25, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Editora Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **A Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2022.
- DIAS, José. **APLICAÇÃO DA QUALIDADE ATRAVÉS DA MOTIVAÇÃO PELA TEORIA DA EQUIDADE NAS DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO**. V7 Revista Qualidade Emergente, 2016

- DUARTE, Fernanda *et al.* **O home-office e a mudança da cultura nas organizações das empresas brasileiras.** Resende, 2020.
- FERREIRA, André Machado Dias. **Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos com equipes virtuais: uma visão global.** 2014. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis.** Sertãozinho, 2013
- FERREIRA, Valmir. **Os desafios da gestão do capital humano na indústria 4.0: uma análise bibliográfica sobre o tema.** Ponta Grossa, 2020.
- FURTADO, Marcelo. **Tipos de recrutamento e seleção: conheça os 5 principais.** Blog Convenia, 2022. Disponível em <https://blog.convenia.com.br/conheca-os-5-principais-tipos-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em 07 de outubro de 2023.
- KLAUCK, Zuleica *et al.* **RH e o novo normal nas organizações.** Porto Alegre: Totalbooks, 2021.
- PAULHIAC, Elisa. **Análise do impacto do trabalho remoto na percepção da situação socioorganizacional de uma equipe.** Campus de Guaratinguetá, 2021.
- PEDROTTI, Elimar. **SATISFAÇÃO NO TRABALHO: AS PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES NO TRABALHO PRESENCIAL E HOME OFFICE.** Chapecó, 2021.
- PINHO, L. S.; JEUNON, E. E.; DUARTE, L. C. Turnover no Varejo: Estudo em uma Rede Supermercadista em Belo Horizonte - MG. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2016.
- POCHMANN, Marcio. **Tendências estruturais do mundo do trabalho no Brasil.** SciELO, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/vnJWDbvYCwqdYdVypqrJMBm/?lang=pt#>. Acesso em: 17 de junho de 2023.
- RAMALHO, Jose *et al.* **Rumo a um novo normal? Vida, trabalho e emprego no polo automotivo durante a pandemia de Covid-19.** São Paulo: Annablume Editora Comunicação, 2022.
- REIS, Jair. História do trabalho e seu conceito. **Newton Paiva**, 2002. Disponível em: <https://revistas.newtonpaiva.br/redcunp/wp-content/uploads/2020/05/PDF-D6-10.pdf>. Acesso em: 01 de julho de 2023.
- RIBEIRO, Andressa. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Revistas PUC SP**, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/26678/pdf>. Acesso em: 30 de junho de 2023.
- RIBEIRO, Jurema; FRANÇA, Renata; CORRÊA, Fábio; ZIVIANI, Fabrício. **Criação de valor para indústria 4.0: Desafios e oportunidades para gestão do conhecimento e tecnologia da informação.** Porto Alegre, 2019.
- SACOMANO, Jose *et al.* **INDÚSTRIA 4.0: Conceitos e fundamentos.** São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 2018.
- SAKURAI, Ruudi *et al.* **As revoluções industriais até a Indústria 4.0.** São Paulo, 2018.
- SALVAGNI, Julice. **Vigilância, controle e sujeição: as marcas do trabalho na era tecnológica,** Florianópolis, v.14, p.1-7, 2022.
- SAP Consultoria em RH. **Estudo Home Office 2020.** Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/pesquisa-home-office-brasil-2020/>. Acesso em: 01 de dezembro 2020.
- SILVA, Daniel; SCHMIDT, Pedro. **O trabalho remoto sob a perspectiva prática dos profissionais: uma análise das dimensões que impactam nas esferas profissional e pessoal.** Ponta Grossa, 2021.
- SILVA, Liliana. **A revolução 4.0 e o futuro do trabalho: um estudo exploratório em empresas Portuguesas.** São Mamede de Infesta, 2020.
- SILVA, Vitoria, MAXIMILIANO, João. **Trabalho home office devido a pandemia: uma análise da motivação dos gestores de empresas incubadas.** 2021.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do comportamento organizacional: satisfação no trabalho.** São Paulo: Artmed, 2008.
- SOUZA, Barbara. **Recrutamento e seleção: Um desafio ao psicólogo organizacional.** Porto Alegre, 2013.
- VICENTE, João. **Home Office para engenharia e manufatura: uma alternativa sustentável. Indústria 4.0,** 2020. Disponível em: <https://www.industria40.ind.br/artigo/19859-home-office-para-engenharia-e-manufatura-uma-alternativa-sustentavel>. Acesso em: 17 de junho de 2023.

VIEIRA, Pedro. **Gestão da inovação tecnológica, indústria 4.0 e *Cloud Computing***: Implantação do trabalho remoto em uma distribuidora de energia elétrica. Petrópolis, 2021.