

# Modelo de avaliação do trabalho híbrido: Uma abordagem guiada pela percepção coletiva de proximidade social

Daniel Zandoná<sup>1</sup>, Adriana S. Vivacqua<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Programa de Pós-graduação em Informática, Instituto de Computação  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Rio de Janeiro - RJ - Brasil

danielzandona@ufrj.br, avivacqua@ic.ufrj.br

**Abstract.** *The practice of remote work has become widely adopted since the period of social isolation and is enabled through collaborative technologies. Considering the barriers to knowledge creation when social interactions are limited by physical distance or the characteristics of the technology employed, the objective of this research is to investigate the relationship between perceived social proximity and knowledge creation in teams operating in a hybrid work model. To this end, an explanatory study using a controlled experiment is proposed. The expected result is the production of an artifact that allows for the evaluation of the formulated hypothesis.*

**Resumo.** *A prática do trabalho remoto se tornou amplamente adotada a partir do período de isolamento social e é viabilizada através de tecnologias de colaboração. Considerando as barreiras à criação de conhecimento quando as interações sociais são limitadas pela distância física ou pelas características da tecnologia empregada, o objetivo da pesquisa é investigar a relação entre a proximidade social percebida e a criação de conhecimento em equipes que operam no modelo de trabalho híbrido. Para isso, propõe-se a realização de uma pesquisa explanatória com a realização de um experimento controlado. Como resultado, espera-se a produção de um artefato que permita testar a hipótese formulada.*

## 1. Introdução

O convívio social viabiliza encontros e interações face a face, o que facilita a troca de conhecimento. Para Olson e Olson (2000, p. 8), “a espacialidade da interação humana é particularmente importante na medida em que pessoas e objetos estão localizados no espaço e seus papéis em uma discussão em andamento podem ser indexados pela localização”. No entanto, o modelo de trabalho presencial vem sendo substituído por arranjos de trabalho remoto para muitos profissionais em funções não emergenciais (Bolisani *et al.*, 2020). Neste contexto, surgem barreiras à socialização e criação de conhecimento, visto que as interações são limitadas pela distância física e pelas características da tecnologia empregada.

Conceitos tradicionais de gestão do conhecimento apontam a socialização como parte importante da espiral de criação de conhecimento (Nonaka, 2009). Como exemplo, Yang *et al.* (2021) indicam que o baixo desempenho no trabalho remoto está ligado a interações limitadas com outras pessoas. Desta forma, ficam claras as tensões entre os modelos presencial e remoto, evidenciando um problema que pode promover o isolamento pessoal e afetar a capacidade de criação e compartilhamento de conhecimento organizacional.

Assim, há necessidade de revisitar os conceitos de proximidade e distância, considerando suas dimensões simbólicas e subjetivas. Neste contexto, mostra-se como opção promissora uma análise de arranjos de trabalho híbridos baseada no conceito de proximidade social percebida, que considera o fator psicológico além da distância física (Deschênes, 2024).

Dessa forma, o **objetivo da pesquisa é investigar a relação entre proximidade social percebida e a criação de conhecimento em equipes que operam no modelo de trabalho híbrido**. Por trabalho híbrido entenda-se configurações em que pelo menos três atores estão envolvidos em trabalho e são mutuamente dependentes, e estão localizados em menos locais do que o número de participantes (Duckert *et al.*, 2023). Para isso, propõe-se a realização de entrevistas e um experimento para entendimento do problema de forma mais abrangente. A partir dos resultados, será possível relacionar a proximidade social percebida com a criação de conhecimento em equipes híbridas.

O plano de pesquisa está organizado da seguinte forma: A próxima seção apresenta a justificativa para a realização do estudo. Em seguida, detalha os objetivos da pesquisa. A quarta seção trata do referencial teórico utilizado, enquanto a seção cinco apresenta a metodologia incluindo a hipótese de pesquisa. As seções finais apresentam os resultados esperados e o cronograma de atividades.

## 2. Justificativa

O experimento de Bradner e Mark (2002) investigou os efeitos da distância geográfica na colaboração mediada por computador e apresentou resultados relevantes como a menor disposição para uma pessoa colaborar com alguém que considera distante fisicamente, independente da mídia ou suporte computacional. No entanto, o mesmo experimento observou que as dificuldades iniciais de cooperação entre essas pessoas pode ser superada na medida em que novas interações acontecem e a confiança entre as partes aumenta. Segundo Bradner e Mark (2002, p. 226): “CSCW precisa se preocupar com o desenvolvimento de tecnologias para superar a distância social, assim como a distância geográfica”. Neste contexto, surge a pergunta: Como avaliar a eficiência do trabalho híbrido (quando as interações sociais são limitadas pela distância física ou pelas características da tecnologia empregada) quanto à criação de conhecimento em uma equipe?

Considerado o contexto atual, frequentemente, olha-se apenas para dias remotos e dias presenciais como forma de avaliar a eficiência dos arranjos de trabalho híbridos, um olhar “estático” que considera apenas a distância objetiva. Neste sentido, a literatura aponta uma relação de causa e efeito entre o uso de sistemas colaborativos e a utilização dos espaços físicos, com efeitos na proximidade social percebida. Espera-se, com a tese, avançar no desenvolvimento de um artefato que proponha um modelo para avaliação do trabalho híbrido baseado na percepção coletiva de proximidade social, investigando a relação entre a proximidade social percebida e a criação de conhecimento.

### **3. Objetivos**

O objetivo da pesquisa é investigar a relação entre proximidade social percebida e a criação de conhecimento em equipes que operam no modelo de trabalho híbrido. O escopo dos trabalhos que envolvem a tese de doutorado concentram-se no entendimento e diagnóstico do problema da criação de conhecimento em arranjos de trabalho híbrido. Para isso, propõe-se:

- Pesquisa exploratória para entendimento do problema usando o método de revisão sistemática de literatura.
- Entrevistas com gestores e membros de equipes para entendimento mais aprofundado do tema.
- Realização de experimento controlado para testar a hipótese de pesquisa.

### **4. Referencial teórico**

#### **4.1. Teoria da criação de conhecimento**

Conhecimento pode ser considerado uma importante vantagem competitiva no contexto econômico de incertezas elevadas, sendo que as organizações inovadoras são aquelas que criam consistentemente novos conhecimentos, os disseminam amplamente por toda a organização e os incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos (Nonaka, 2009). Ainda segundo o autor, a distinção entre conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos para a criação de conhecimento em qualquer organização que existem em interação dinâmica formando uma espécie de espiral de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

#### **4.2. Distância e proximidade percebida**

A proximidade social percebida é um constructo diádico e assimétrico que define a percepção de uma pessoa sobre a proximidade ou a distância de outra pessoa (Wilson *et al.*, 2008). Adotando a mesma perspectiva, Deschênes (2024) define proximidade percebida como a sensação psicológica de proximidade, e não apenas de distância física, que os indivíduos sentem em relação a outros membros de uma organização. Para o autor, representa um sentimento ou percepção de acessibilidade psicológica, disponibilidade e proximidade das pessoas.

A distância ou proximidade percebida, portanto, possui como principal característica a subjetividade encontrada nas interações sociais como os fatores psicológicos, culturais e comunicacionais. A tese apresentará estes conceitos de maneira objetiva, detalhando suas características e elementos observados.

#### **4.3. Trabalho híbrido**

O trabalho híbrido caracteriza-se por situações em que pelo menos três atores estão localizados em menos locais geográficos do que o número total de atores e todos eles são mutuamente dependentes em seu trabalho (Duckert *et al.*, 2023).

O trabalho híbrido se diferencia em relação ao conceito de trabalho distribuído, na medida em que o último tem como característica o fato de que as pessoas podem trabalhar individualmente e dispersas em locais remotos (Duckert *et al.*, 2023). Assim, considerando a maior complexidade encontrada no trabalho cooperativo híbrido, em

comparação ao trabalho distribuído, utilizando este conceito será possível encontrar elementos teóricos que apoiam a investigação sobre como a proximidade social percebida afeta a criação de conhecimento em equipes operando no modelo híbrido.

## 5. Metodologia

Considerando as possíveis barreiras à criação de conhecimento quando as interações sociais são limitadas pela distância física ou pelas características da tecnologia empregada, o desenho de pesquisa apresenta as atividades a serem realizadas para investigar a relação entre proximidade social percebida e a criação de conhecimento em equipes de trabalho híbrido. A pesquisa será de natureza explanatória a fim de identificar fatores determinantes para ocorrência de um fenômeno e apresentar uma hipótese a ser testada (Filippo et al., 2011). Para isso, propõe um experimento controlado como método de pesquisa em sistemas colaborativos.

### 5.1. Hipótese

O experimento tem como objetivo testar a seguinte hipótese de pesquisa:

*H1* Níveis elevados de proximidade social percebida tem efeito positivo na criação de conhecimento em equipes de trabalho híbrido.

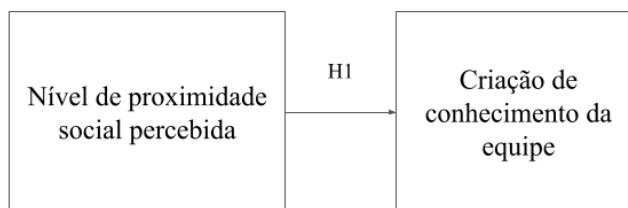


Figura 1. Modelo do experimento

## 6. Resultados esperados

Espera-se que, a partir dos resultados obtidos, seja possível explicar com maior profundidade a relação entre proximidade social percebida e a produção de conhecimento em equipes que operam no modelo híbrido, através da produção de um artefato que permita avaliar a hipótese formulada. O artefato se concentra em oferecer um diagnóstico para o problema da criação do conhecimento no modelo híbrido que atenda a gestores de projetos e gestores de recursos humanos, assim como fornecer informações para o planejamento de objetivos estratégicos organizacionais.

## 7. Cronograma

A pesquisa encontra-se aproximadamente na metade do tempo regulamentar para realização do doutorado. Vide a ficha de pesquisa para mais detalhes das atividades.

## Referências

- Bashir, M., Naqshbandi, M. M., and Pradhan, S. (2025). "How 'work from anywhere' impacts knowledge hiding, distrust, and socialization: The role of knowledge infrastructure". In: *Technological Forecasting and Social Change*, 212, 123977.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. and Hansen, J. P. (2020). "Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues". In: *Management and Marketing*, 15(1), 458-476.
- Bradner, E. and Mark, G. (2002). "Why distance matters: effects on cooperation, persuasion and deception". In: *Proceedings of the 2002 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 226-235).
- Deschênes, A. A. (2024). "Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: Technology as a social binder". In: *Computers in Human Behavior Reports*, 13, 100351.
- Duckert, M., Barkhuus, L. and Bjørn, P. (2023). "Collocated distance: a fundamental challenge for the design of hybrid work technologies". In: *Proceedings of the 2023 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-16).
- Filippo, D., Pimentel, M. and Wainer, J. (2011). "Metodologia de pesquisa científica em sistemas colaborativos". In: *Sistemas Colaborativos*, 1, 379-404.
- Matikainen, T., Kianto, A. and Olander, H. (2023). "Knowledge-related tensions in remote work arrangements during the COVID-19 pandemic". In: *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(2), 358-376.
- Nonaka, I. (2009). "The knowledge-creating company". In: *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187). Routledge.
- Olson, G. M. and Olson, J. S. (2000). "Distance matters". In: *Human-computer interaction*, 15(2-3), 139-178.
- Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A. and Jett, Q. R. (2008). "Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close". In: *Organization studies*, 29(7), 979-1002.
- Yang, E., Kim, Y. and Hong, S. (2023). "Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19". In: *Journal of corporate real estate*, 25(1), 50-76.