



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Como o trabalho híbrido pode influenciar na
qualidade de vida no trabalho:
Analisando a geração Y.**

Leidiane Martins Cardozo

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2024.



Leidiane Martins Cardozo

**Como o trabalho híbrido pode influenciar na qualidade de
vida no trabalho:**

Analisando a geração Y.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Andréa Bittencourt

Rio de Janeiro
Novembro de 2024.

Agradecimentos

Ao meu Deus por me ajudar e dar forças diante das adversidades.

Ao meus pais e amigos que sempre me incentivaram e motivaram nos momentos de dificuldades.

À minha professora orientadora Andréa Bittencourt, por ter sido sempre pontual e dedicada em auxiliar-me na construção desse projeto.

A todos as pessoas que se colocaram em disposição para participarem da pesquisa.

Resumo

CARDOZO, Leidiane Martins. Como o trabalho híbrido pode influenciar na qualidade de vida no trabalho: com base nas gerações X, Y e X. Rio de Janeiro, 2024. 85 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com a pandemia de 2020 o *home office* tornou-se uma das saídas para muitas empresas sobreviverem, após o término do isolamento, as empresas mantiveram o *home office* e outras introduziram a modalidade híbrida, o que tornou-se uma tendência no cenário pós pandêmico. A qualidade de vida é um dos fatores que determinam o sucesso das empresas, tendo em vista, que o resultado das organizações é influenciado pelo desempenho dos colaboradores, com isso, proporcionar qualidade de vida no ambiente de trabalho é importante e cada geração possui sua visão de mercado de trabalho. O objetivo deste artigo é analisar como a modalidade híbrida pode influenciar na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, analisando a geração Y.

Palavras-chave: Qualidade de vida no Trabalho. Trabalho Híbrido. Gerações X, Y e Z. Pandemia.

Abstract

CARDOZO, Leidiane Martins. How hybrid work can influence quality of life at work: based on generations X, Y and X. Rio de Janeiro, 2024. 85 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

With the 2020 pandemic, the home office became one of the ways out for many companies to survive, after the end of the isolation, companies kept the home office and others introduced the hybrid modality, which became a trend in the post-pandemic scenario. Quality of life is one of the factors that determine the success of companies, given that the results of organizations are influenced by the performance of employees, so providing quality of life in the workplace is important and each generation has its own vision of the job market. The aim of this article is to analyze how the hybrid modality can influence employees' quality of life at work, looking at generation Y.

Keywords: Quality of Life at Work. Hybrid Word. Generations X, Y and Z. Pandemic.

Sumário

O tema e o problema de estudo	1
Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
Objetivos do estudo	3
Objetivo final do estudo	3
Objetivos intermediários	3
Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	3
Delimitação e focalização do estudo	4
Referencial teórico	5
Qualidade de vida no trabalho	5
Surgimento e Conceituação da temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	5
Modelo de Walton	7
Satisfação e Motivação	9
Qualidade de Vida X Qualidade de Vida no Trabalho	10
Importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	11
Importância da QVT para os colaboradores	11
Importância da QVT para as empresas	12
Trabalho Híbrido	14
Conceito	14
Aceleração do Trabalho Híbrido	14
Análise do Trabalho Híbrido para os Colaboradores	15
Pontos Positivos e Negativos para os Colaboradores	15
Análise do Trabalho Híbrido para as Empresas	17
Pontos Positivos e Pontos Negativo para as Empresas	17
Relação do Trabalho Híbrido e a Qualidade de Vida do Trabalho (QVT)	18
Gerações X, Y e Z	19
Geração X	19
Geração Y	20
Geração Z	21

Métodos do Estudo	24
Etapas de coleta de dados de Campo	25
Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	26
Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	26
Limitações do Estudo	27
Apresentação e análise dos resultados	27
Perfil dos participantes	28
Respostas a partir das Gerações Z, Y e Z	31
Questões sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Produtividade	37
Modalidades de Trabalho	41
Análise dos pontos positivos e negativos do trabalho híbrido	52
Considerações Finais	57
Referências Bibliográficas	59

Listas de Figuras

Figura 1 - Modelo de trabalho Adotados.....	2
Figura 2 - Modelo de Walton	8
Figura 3 - Prós e Contras da modalidade do trabalho híbrido para os colaboradores	17
Figura 4 - Prós e Contras da modalidade do trabalho híbrido para as empresas	18
Figura 5 - Representação das gerações em relação ao acesso à tecnologia	23
Figura 6 - Comparativo entre as gerações X, Y e Z.....	24

Listas de Gráficos:

Gráfico 1 - Qual é o seu gênero? _____	28
Gráfico 2 - Qual sua faixa etária? _____	29

Gráfico 3 - Qual a sua escolaridade? _____	29
Gráfico 4 - Qual é a sua área de atuação? _____	30
Gráfico 5 - Durante a pandemia você trabalhou na modalidade home office? _	30
Gráfico 6 - Participação das Gerações na Pesquisa _____	31
Gráfico 7 - O que você busca em uma empresa ao procurar emprego? _____	32
Gráfico 8 - Nas opções abaixo, no que se refere à forma de trabalhar, você prefere: _____	33
Gráfico 9 - Nas opções abaixo, como você enxerga sua relação com o trabalho? _____	35
Gráfico 10 - Sobre sua relação com a empresa, nas opções abaixo, qual você mais se identifica? _____	36
Gráfico 11 - Qual o seu grau de familiaridade com a tecnologia? _____	37
Gráfico 12 - Você acha que SEU ambiente de trabalho proporciona qualidade de vida A VOCÊ? _____	38
Gráfico 13 - Você acha a qualidade de vida no trabalho cria um ambiente com melhores condições para a sua produtividade? _____	39
Gráfico 14 - Para você a qualidade de vida no trabalho é importante em qual aspecto? _____	39
Gráfico 15 - Para você a qualidade de vida é mais importante para as empresas em qual aspecto? _____	40
Gráfico 16 - Você se sente capacitado para trabalhar no modelo Home Office? _____	41
Gráfico 17 - Você prefere trabalhar em qual modelo de trabalho? _____	41
Gráfico 18 - Você acha que o trabalho híbrido pode impactar na sua produtividade? _____	42
Gráfico 19 - Você acha que atinge mais produtividade em qual modalidade? _	43
Gráfico 20 - Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1 para mínimo resultado e 5 máximos resultados no Trabalho Híbrido ___	44
Gráfico 21 - Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1 para mínimo resultado e 5 máximos resultados no Trabalho Híbrido ___	45
Gráfico 22 - Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1 para mínimo resultado e 5 máximos resultados no TRABALHO PRESENCIAL _____	45

- Gráfico 23 - Considerando os fatores MOTIVACIONAIS listados a seguir, atribua uma nota de 1 a 3 sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO _____ 46
- Gráfico 24 - Considerando as necessidades FISIOLÓGICAS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO _____ 47
- Gráfico 25 - Considerando as necessidades SOCIAIS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO _____ 48
- Gráfico 26 - Considerando as NECESSIDADES DE STATUS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO. _____ 49
- Gráfico 27 - Considerando as necessidades de AUTORREALIZAÇÃO listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO _____ 50
- Gráfico 28 - Considerando os impactos psicológicos derivados do isolamento gerado no trabalho HOME OFFICE, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para pouca alteração e 3 para muita alteração para o desenvolvimento de: _____ 51
- Gráfico 29 - Considerando as VANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para a EMPRESA, marque numa escola de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma vantagem e 3 para muita vantagem. _____ 53
- Gráfico 30 - Considerando as DESVANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para a EMPRESA, marque numa escola de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma desvantagem e 3 para muita desvantagem. _____ 53
- Gráfico 31 - Considerando as VANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para o EMPREGADO, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma vantagem e 3 para muita vantagem. _____ 55
- Gráfico 32 - Considerando as DESVANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para o EMPREGADO, marque numa escola de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma desvantagem e 3 para muita desvantagem. _____ 56

O tema e o problema de estudo

Esta seção de texto volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo a ser pesquisado.

Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação, sua contextualização e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas a relevância e justificativa com a devida problematização do estudo e, por fim, a delimitação e focalização do estudo.

Mais especificamente, este estudo possui como objeto de estudo: o modelo de trabalho híbrido e pretende sondar como esse modelo pode influenciar na qualidade de vida no trabalho, detalhadamente na geração Y.

Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

Com a pandemia da Covid 19 iniciada em 2020, a maior parte das empresas tiveram que se adaptar ao trabalho remoto como uma forma de sobrevivência, permitindo aos colaboradores realizarem suas funções de casa. De início o *home office*, que foi algo planejado como temporário pelas empresas para o enfrentamento da necessidade de isolamento social, passou a ser uma tendência no cenário pós pandêmico, e o modelo de trabalho híbrido passou ser adotado por um grande número de empresas no cenário atual, sendo bem absorvido pelos colaboradores e empresas brasileiras.

De acordo com um estudo realizado pelo Google Workspace, (“O Futuro do trabalho no Brasil”), 73% dos entrevistados apontam que o trabalho híbrido é a melhor opção de trabalho, 65% dos colaboradores que trabalham no presencial trocariam seu emprego para trabalhar de forma híbrida, mantendo os seus benefícios. E 54% dos profissionais estão somente do modelo *Home Office*.

Já a outra edição da pesquisa O Futuro do trabalho no Brasil, realizada pelo Google e IDC Brasil. Após onze meses do tempo de trabalho totalmente remoto entre os profissionais brasileiros durante a pandemia, no cenário pós-pandêmico,

o modelo híbrido tornou-se a chave para as pessoas que buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. E entre 2021 e 2022, a adoção do modelo híbrido tem crescido, conforme o gráfico a seguir.

Figura 1 - Modelo de trabalho Adotados

Modelos de trabalho adotados



Fontes: O Futuro do Trabalho no Brasil, IDC Brasil, maio, 2021. O Futuro do Trabalho no Brasil, IDC Brasil, julho, 2022.

Fontes: O Futuro Trabalho Híbrido no Brasil, IDC Brasil, maio, 2021. O Futuro Trabalho Híbrido no Brasil, IDC Brasil, julho, 2022.

Como exemplo, temos a empresa de tecnologia Apple que adotou o trabalho híbrido em 2022 e definiu que seus colaboradores estivessem presentes no escritório três vezes na semana a fim de realizarem reuniões, porque a cultura da empresa sempre enfatizou as reuniões de forma presencial.

Segundo Silva (2023), o mercado de trabalho, por conta da globalização, se encontra cada vez mais competitivo, influenciando a forma como as organizações têm enxergado os colaboradores, pois é através deles que ocorre a produção nas empresas, logo, as empresas necessitam de equipes produtivas, motivadas e preparadas, colaboradores com tais características produzem mais e são mais comprometidos. As organizações que estão atentas a isso, investem em seus trabalhadores, e os desenvolvem, fazendo com que eles permaneçam na empresa. (COSTA, 2014 *apud* SILVA, 2023). Logo, a temática qualidade de vida no trabalho (QVT) vem destacando-se nos últimos anos no contexto organizacional, com o objetivo de realizarem ações e proporcionar o melhor aos

colaboradores, de forma a mantê-los motivados e satisfeitos com as empresas da qual fazem parte.

Porém, a qualidade de vida do trabalho (QVT) abrange diversos aspectos e cada geração possui sua definição do que seria qualidade de vida, com base nas suas características, crenças e história de vida. Logo, este estudo tem como foco analisar como o trabalho híbrido pode influenciar na QVT das gerações X, Y e Z.

Objetivos do estudo

A seguir são apresentados os objetivos finais e os objetivos intermediários e específicos do estudo.

Objetivo final do estudo

Identificar como o trabalho híbrido pode influenciar a qualidade de vida no trabalho dos empregados da geração Y.

Objetivos intermediários

- Verificar os pontos positivos e negativos do trabalho híbrido para os colaboradores;
- Analisar como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se relaciona com o Trabalho Híbrido;
- Verificar como a geração Y enxerga a Qualidade de Vida no Trabalho;
- Observar como geração Y se relacionam com o trabalho híbrido.

Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

Pesquisas demonstram que o modelo de trabalho híbrido tem sido o preferido tanto das empresas, como dos colaboradores no Brasil. Tendo em vista, que a qualidade de vida é essencial para garantir que seus colaboradores estejam satisfeitos com o seu trabalho e, como consequência, com mais saúde e produtividade nas atividades da empresa, o estudo se justifica por procurar

compreender como o trabalho híbrido influencia na qualidade de vida no trabalho, melhorando a produtividade, redução do *turnover* e retenção de talentos, entre outros pontos, além de reduzir os custos da empresa.

Outra questão que justifica o estudo em questão é o fato que as gerações X, Y e Z, presentes nas organizações atuais, apresentam características peculiares, específicas, em relação ao que compreendem como qualidade de vida, com o trabalho e a intimidade com a tecnologia, que é a base para a realização do trabalho remoto.

Este modelo de trabalho pode, também, dificultar a dinâmica de trabalho trazendo dificuldade de comunicação e obstáculos para a resolução de problemas, além disso, a falta de contato presencial pode acarretar desconforto a alguns empregados de gerações mais acostumadas com o modelo presencial. Desafios como a dificuldade de manter relacionamentos, ter que engajar as equipes de novas maneiras, impacto na cultura organizacional e para os recém-contratados é mais difícil de aprender com os mais experientes.

Desta forma, as informações que esse estudo apresenta podem se mostrar de interesse para os colaboradores que estão no mercado de trabalho e para as empresas, pois analisa um modelo de trabalho que está sendo popularizado e a qualidade de vida no trabalho, que se tornou uma questão de extrema importância. É importante para o colaborador ter conhecimento se tal modelo pode melhorar a sua qualidade de vida e de seu trabalho. E é útil para as empresas analisarem tal modelo visando sua possível implementação, principalmente, porque ambos os assuntos influenciam no seu sucesso.

Delimitação e focalização do estudo

Diante do que foi exposto, este estudo é voltado para os colaboradores que trabalham ou já trabalharam na modalidade de remoto, na cidade do Rio de Janeiro/ Brasil. Através de um questionário, realizado pela plataforma Google Forms, são levantadas questões sobre a relação dos participantes com o trabalho e aspectos da sua vida pessoal com foco na qualidade de vida.

É importante observar que o recorte temporal de análise de campo é o período do segundo semestre de 2024, semestre em que a pesquisadora teve para a realização do trabalho de conclusão de curso, não permitindo um estudo mais profundo e estando sujeito a uma abordagem através das redes sociais a pessoas aleatórias que se propuseram a atender à solicitação de participarem espontaneamente da pesquisa. Sendo assim, a quantidade de respondentes de cada uma das gerações estudadas não pôde ser controlada de forma que fosse igualitária, além disso, devido ao circuito de amigos na qual a autora está inserida, as amostras obtidas foram predominantemente na geração Y.

Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos, que estejam relacionados ao tema em investigação, que servirão de base para uma compreensão melhor da análise realizada a partir das pesquisas correspondentes ao presente estudo.

O capítulo está dividido em 3 partes. A primeira parte retrata a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de modo a contextualizar e demonstrar a sua importância para os colaboradores e para as empresas, bem como expor a diferença entre Qualidade de Vida e a Qualidade de Vida no Trabalho. São expostas também as teorias relacionadas à QVT.

A segunda parte traz o conceito do trabalho híbrido; como essa modalidade de trabalho foi acelerada pela pandemia da Covid-19, a sua importância para os colaboradores e para as empresas, e por fim, a confluência entre a qualidade de vida no trabalho e o trabalho híbrido.

Por fim, a terceira seção apresenta as características das gerações X, Y e Z; a visão do ambiente de trabalho de cada geração e o detalhamento do período que as pessoas de cada geração tiveram acesso à tecnologia.

Qualidade de vida no trabalho

Surgimento e Conceituação da temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

O ritmo de trabalho cada vez mais agitado e a alta competitividade no ambiente empresarial são fatores que contribuem para o aumento do esgotamento mental e físico dos colaboradores, além da insatisfação, desmotivação e o adoecimento de forma geral (COSTA 2014 *apud* SILVA 2023). Outro ponto que afeta a qualidade de vida dos colaboradores é o estresse elevado oriundo, principalmente, de fatores como: cargas de trabalho elevadas, cobranças excessivas e pressão por entregas.

Com isso, a qualidade de vida no trabalho (QVT) passou a ser uma temática essencial para o sucesso das empresas, visto que um ambiente de trabalho que proporciona qualidade de vida aos seus colaboradores, acaba impactando positivamente no desempenho dos mesmos e, conseqüentemente, nos resultados da empresa (SILVA, 2023).

Em torno de 1960, a temática qualidade de vida no trabalho passou a ser estudada pelos cientistas, líderes de sindicatos, governantes e empresários, devido à preocupação dos próprios trabalhadores com seu bem-estar, logo, a qualidade de vida no trabalho ganhou força dentro das empresas. Mas foi em 1970, que a QVT se tornou conhecida mundialmente e intensificou a preocupação pelo bem-estar e a saúde dos trabalhadores, além disso, nesta mesma época o professor da Universidade da Califórnia, Louis Davis, introduziu o termo “Qualidade de Vida no Trabalho” (SILVA, 2023).

A qualidade de vida no trabalho (QVT) trata-se de um tema complexo e de grande abrangência, com isso, existem diferentes definições para conceituar o termo. Cada autor conceitua-o de acordo com os aspectos que considera mais importante (FERREIRA, *et al.*, 2023, p. 03).

De acordo com Chiavenato (2008), podemos entender que a qualidade de vida no trabalho (QVT) consiste em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho nas condições físicas, psicológicas e sociais com o objetivo de proporcionar um ambiente agradável para os colaboradores, logo, a QVT consiste na união de vários elementos que possibilitam a satisfação do colaborador com o seu bem-estar físico, mental e social (SILVA, 2023).

Além disso, segundo França (1997 *apud* Vasconcellos, 2001, p.80):

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Para o autor Sucesso (1998 *apud* Dias *et al*, 2012, p 3-4)

Pode-se dizer, de maneira geral, que a QVT abrange a renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais, o orgulho pelo trabalho realizado, a vida emocional satisfatória, bem como a autoestima, imagem da empresa/instituição junto à opinião pública, o equilíbrio entre trabalho e lazer, os horários e condições de trabalho sensatos e, ainda as oportunidades e perspectivas de carreira, possibilidade de uso do potencial, respeito aos direitos e a justiça nas recompensas.

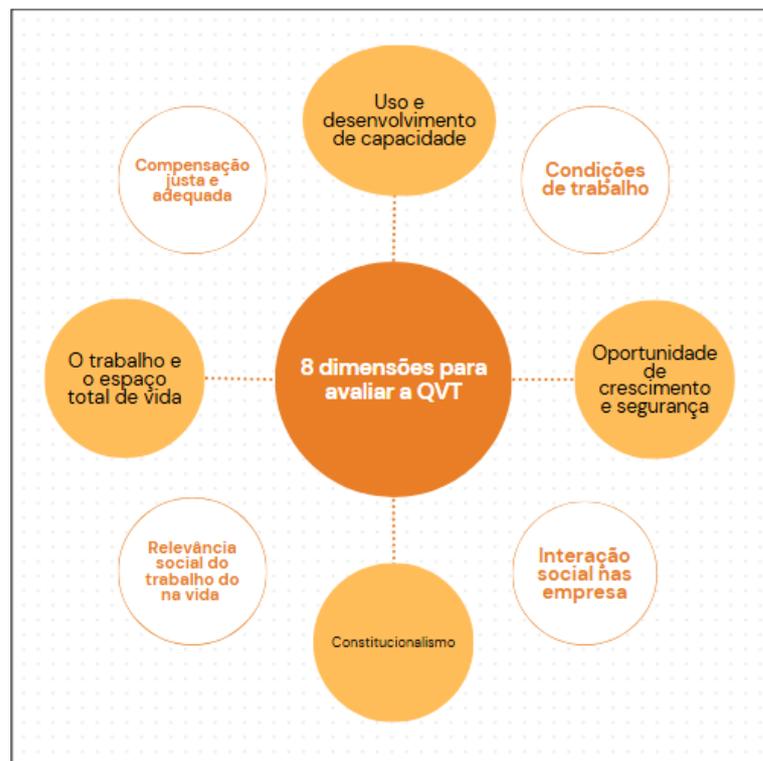
Já para o autor Bowditch (2002 *apud* Moreira 2010) a QVT se refere ao nível de satisfação das necessidades pessoais que os colaboradores de uma empresa conseguem atingir através da sua convivência nessa empresa.

Mas, pode ser considerada uma questão complexa, por ser difícil de identificar e isolar todos os fatores que afetam a QVT (MONTEIRO *et al*, 2011 *apud* FORNO e FINGER, 2015). Ademais, as autoras Ferreira e Tozetti (2016) afirmam que apesar de haver diferentes conceitos da “qualidade de vida no trabalho”, o que há em comum entres os conceitos é a conciliação dos interesses dos colaboradores com o das empresas.

Modelo de Walton

De acordo com as autoras Ribeiro e Santana (2015), existem diversos modelos para identificar os fatores que determinam a qualidade de vida no trabalho nas empresas. O modelo de Walton é o mais utilizado dentro nas organizações, o seu modelo descreve oito categorias que enfatizam os fatores de influência na QVT, conforme quadro 2 a seguir.

Figura 2 - Modelo de Walton



Fonte: A autora, adaptado de WALTON, 1973 (*apud* FREITAS e SOUZA, 2019)

Para o autor, a compensação justa leva em conta a equidade interna e externa, além da proporcionalidade entre salários. A dimensão condições de trabalho está relacionada a jornada de trabalho, as condições físicas do ambiente adequadas e aos demais fatores que possam prejudicar a atuação do colaborador. Enquanto, a compensação justa e adequada consiste se o pagamento salarial está de acordo com as atividades executadas pelo colaborador. (WALTON, 1973 *apud* FREITAS e SOUZA, 2019)

A dimensão oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana visa a mensuração da QVT em relação as oportunidades que os colaboradores possuem de aplicar no dia a dia suas habilidades e seus

conhecimentos, demonstrando suas competências. Tais qualidades podem ser observadas através de autonomia para execução das suas tarefas, informações e conhecimento do processo de trabalho como um todo, do início ao fim.

A dimensão integração social nas empresas consiste nos relacionamentos pessoais dentro da empresa. Igualdade de oportunidade e ausência de preconceitos, oportunidade de convívio com diversas pessoas, além do senso comunitário.

Constitucionalismo consiste na proteção aos colaboradores, como: privacidade, liberdade de expressão, equidade e igualdade entre os colaboradores perante a lei. (WALTON, 1973 *apud* FREITAS e SOUZA, 2019).

Relevância social do trabalho na vida engloba o papel do trabalho de forma equilibrada, se a vivência nos colaboradores na empresa causa danos na qualidade de vida deles. Estabilidade de horários, ou seja, se as tarefas executadas não excedem ao tempo de lazer e momentos em família. A relevância social do trabalho envolve a imagem que o colaborador tem da empresa e suas práticas, que pode ocasionar na valorização ou depreciação de seu próprio trabalho e carreira, afetando diretamente sua autoestima. (WALTON, 1973 *apud* FREITAS e SOUZA, 2019).

Satisfação e Motivação

Segundo Alves e Silva (2023), a motivação consiste no processo responsável pela intensidade, direção e perseverança dos esforços dos colaboradores para alcançar os objetivos e as tarefas específicas de uma empresa.

A palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover (CHIAVENATO, 2010). Segundo Ferreira *et al* (2023) por cada ser humano ser diferente do outro, é necessários estímulos diferentes para se motivarem, tendo em vista, que é a motivação que faz a pessoa realizar determinada ação.

A motivação e a qualidade de vida no trabalho estão relacionadas, tendo em vista que o conjunto de fatores que a QVT busca conduzir às características de um

colaborador motivado e satisfeito. Esses conjuntos de fatores incluem: satisfação com a atividade executada; possibilidade de crescimento na empresa; reconhecimento; salário e benefícios; relacionamento com a equipe e a empresa; ambiente propício à saúde psicológica e física; liberdade e responsabilidade na tomada de decisões e participação ativa nas decisões da empresa. (CHIAVENATO, 2014 *apud* FERREIRA *et al*, 2023).

Para Silva (2023) a satisfação com o trabalho ou no trabalho consiste no sentimento positivo resultante de uma avaliação do colaborador sobre seu trabalho e os valores que realiza através dele.

Um dos principais aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho está no fato que a motivação das pessoas no trabalho está relacionada com a satisfação com o local de trabalho. O comprometimento e a motivação dos colaboradores ocorrem nos ambientes que os funcionários tenham a liberdade de interagir e participar de atividades proposta que transmitam prazer e satisfação (RIBEIRO, 2015 *apud* SILVA, 2023).

Sendo assim, a qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser vista como um indicador do grau de satisfação e motivação dos colaboradores e do aumento da produtividade na empresa. A qualidade de vida no trabalho está se tornando uma maneira de manter os colaboradores motivados e comprometidos com o trabalho (COSTA,2014 *apud* SILVA, 2023).

Qualidade de Vida X Qualidade de Vida no Trabalho

Costa (2022) define a qualidade de vida como a garantia dos direitos sociais que englobam: a satisfação de necessidades básicas como: renda; moradia; alimentação; saúde e bem-estar físico, social e mental. (COSTA 2022 *apud* FERREIRA *et al*, 2023).

Já para a Organização Mundial de Saúde, Qualidade de Vida consiste na percepção que a pessoa possui em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. A qualidade de vida envolve aspectos como o bem-estar mental, físico e espiritual.

Um ponto importante a ser observar é que a qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho são assuntos diferentes, mas relacionam-se e influenciam-se; os problemas pessoais dos colaboradores, podem influenciar no seu rendimento na empresa, logo, a qualidade de vida pessoal do trabalhador influencia também na qualidade de vida no trabalho. Os problemas pessoais do colaborador podem afetar o desempenho dele na empresa. Logo, essa qualidade é sobre a vida particular do colaborador, onde reforça mais ainda a importância da QVT para ajudá-lo nos momentos precisos, como em perdas familiares, depressão, ansiedade, entre outros. (Moreira,2010)

Além disso, aspectos negativos da empresa podem acarretar problemas na vida pessoal do colaborador, como por exemplos, o colaborador que vive estressado e desconta na família/amigos, ou que nunca tem tempo para o relacionamento com os mesmos, e mesmo não tem tempo para si próprio, para o descanso, alimentação adequada, para os cuidados com a saúde e o lazer (Moreira,2010)

Importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Importância da QVT para os colaboradores

Segundo Rodrigues (1994, p.93), quando o colaborador se encontra em ambiente familiar insatisfatório, o ambiente de trabalho passa a ser o meio para obter satisfação das suas necessidades, principalmente, as sociais, logo, o ambiente de trabalho passa a assumir um peso importante na vida tanto pessoal, como profissional, desses colaboradores. Além disso, uma grande parcela da vida de uma pessoa é passada no ambiente de trabalho, com isso, é possível entender a importância de os colaboradores possuírem um ambiente de trabalho agradável.

Para Chiavenato (2010) a QVT é algo complexo que envolve também diversos fatores, como: a satisfação com a função, o futuro de crescimento na empresa, salário e benefícios, reconhecimento, relacionamentos dentro da organização, ambiente físico e psicológico adequados, possuir responsabilidades e tomar e participar da tomada de decisões. Tendo em vista, que cada ser humano

possui necessidades diferentes, a QVT não possui padrão único para ser satisfatório para todos os elementos de uma organização e por isso a necessidade de ser monitorado e adaptado na medida que se faça necessário por parte de cada empresa.

Importância da QVT para as empresas

No quesito empresa, a qualidade de vida é importante para evitar aspectos como: colabores insatisfeitos e desmotivados, rotatividade, além de colaboradores com desgaste físicos e mentais. Tais aspectos influenciam diretamente a produtividade da organização, e como consequência, o desempenho geral da empresa.

Os colaboradores, principalmente, aqueles que apresentam conhecimentos e habilidades bem desenvolvidas ganham grande importância estratégica no projeto de desenvolvimento de vantagens competitivas das empresas, logo, a QVT é utilizada para elevar a satisfação dos funcionários, a fim deles se comprometem mais com os processos e objetivos organizacionais (GARCIA, 2010 *apud* FORNO e FINGER, 2015).

A QVT é importante para proporcionar a satisfação e a motivação para os colaboradores. Para Búrigo (1998, p.280 *apud* Bortolini, 2000, p.12)

as organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se concebem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas; em consequência, não há qualidade, sem qualidade de vida no trabalho.

É importante considerar o crucial papel da motivação e a satisfação dentro das empresas, pois o alcance das metas organizacionais é oriundo dos profissionais motivados e satisfeitos. Tais aspectos impactam diretamente no resultado da empresa (ALVES e SILVA, 2023)

A baixa motivação, a falta de satisfação e a falta de atenção dentro de uma empresa são aspectos oriundos da ausência de qualidade de vida no trabalho. A QVT é importante para que a organização alcance o seu sucesso, se destaque entre os concorrentes e para isso é essencial proporcionar qualidade de vida nos ambientes de trabalho e assim conseguir ampliar a produtividade (CHIAVENATO, 2009 *apud* SILVA, 2023). Outro ponto importante, é que a desmotivação e a insatisfação podem ser torna contagiosas e afetar outros colaboradores da equipe, gerando conflitos no ambiente de trabalho.

A rotatividade, também conhecida como *turnover*, mede o número de colaboradores que entram e saem da empresa em determinado período; o controle da rotatividade procura reter profissionais (VIEIRA, 2015). A rotatividade gera elevados custos para as empresas, tanto no processo de desligamento do funcionário, como no processo de novas contratações. Além de perder o investimento na qualificação do colaborador, que ao deixar a empresa leva todo o conhecimento adquirido e a experiência obtida no âmbito organizacional. (VIEIRA, 2015).

Um *turnover* elevado leva a perda de capital intelectual humano, que consiste em um bem intangível da empresa, ele está na cabeça das pessoas. É o conjunto de conhecimento e informações que as pessoas possuem. Esse capital intelectual é utilizado na criação de produtos e serviços diferenciados, o que torna o motivo dos clientes procurarem a empresa e não a sua concorrência. (FORTES, 2007 *apud* LEOCOVICK e WISNIEWSKI, s.d.)

Segundo Leocovick e Wisniewski (s.d.) o desligamento de um colaborador, implica na perda de capital intelectual para a empresa, devendo-se observar a qualidade de vida como forma de retenção de talentos, ao proporcionar motivação e satisfação aos colaboradores.

Os colaboradores com a Síndrome de Burnout diminuem a sua produtividade, são mais propícios a faltar ao trabalho, por conta de saúde devido ao estresse crônico, ou seja, isso aumenta o absenteísmo da empresa, o que também afeta na produtividade. Além disso, muitas vezes o Burnout faz com que os colaboradores fiquem insatisfeitos, e com isso tendem a mudar de trabalho. Têm dificuldade de pensar criativamente e propor ideias inovadoras para a empresa. Logo, os impactos negativos desses fatores influenciam diretamente no

resultado da empresa, incluindo perda de negócios, custos de substituição de funcionários, aumento no custo com saúde e diminuição na produtividade (MATOS *et al*, 2023).

Trabalho Híbrido

Conceito

No mercado de trabalho, existem três tipos de modalidades de trabalho: presencial, *home office* e o trabalho híbrido. Segundo Chiavenato (2014), o *home office* é caracterizado quando os colaboradores não precisam se locomover até a empresa, ou seja, ele executa seu trabalho em casa. O *home office* surgiu a partir de 1970, com a crise do petróleo, onde essa modalidade de trabalho diminuía o problema de trânsito, de acordo com as autoras HAUBRICH e FROEHLICH (2020), mas, foi em meados de 1970 que essa modalidade teve avanço nos países desenvolvidos, decorrente ao avanço e massificação da tecnologia.

O trabalho híbrido consiste em uma modalidade onde o colaborador atua de forma presencial e remota, mesclando e otimizando suas jornadas de trabalho (GRZEGORCZYK, 2021, *apud* SOUZA, 2023). Ou seja, o colaborador atua alguns dias da semana no escritório e outros na sua casa, remotamente.

Para Bacich e Moran (2015 *apud* Gomes *et al*, 2023):

Híbrido significa misturado, mesclado, *blended*. A educação sempre foi misturada, híbrida, sempre combinou vários espaços, tempos, atividades, metodologias, públicos. Agora esse processo, com a mobilidade e a conectividade, é muito mais perceptível, amplo e profundo

Para Costa (2020), por mais avançada que possa ser a tecnologia das comunicações, o trabalho presencial tem extrema importância para a interação entre os profissionais.

Aceleração do Trabalho Híbrido

A COVID-19 consiste em uma doença infectocontagiosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS- coV-2). Sendo primordial o isolamento social, a pandemia, causada pelo coronavírus 2019 (COVID-19) foi um dos grandes desafios do século XXI, onde afetou direta e/ou indiretamente não só a saúde da população, mas também a economia mundial. (BRITO *et al.*, 2020).

Devido a esse isolamento as empresas, de forma brusca, tiveram que se adaptar ao trabalho *home office*. No Brasil, considerando o universo das empresas presentes, poucas tinham experiência com o trabalho remoto, segundo COSTA (2020). Por um lado, as empresas não tiveram tempo para realizarem uma mudança na modalidade de trabalho, ocorreu uma mudança compulsória e, de outro lado, os colaboradores tiveram que se adaptar ao novo estilo de trabalho (COSTA, 2020).

No cenário pós pandêmico, muitas empresas que já haviam implementado o *home office* durante a pandemia, adotaram o modelo híbrido (COSTA, 2020).

Análise do Trabalho Híbrido para os Colaboradores

Pontos Positivos e Negativos para os Colaboradores

Analisando os pontos positivos, um dos principais que podemos afirmar é a possibilidade do colaborador poder executar suas atividades em casa ou outros lugares em que tenha acesso à *internet*, isso proporciona um melhoramento na sua qualidade de vida e, conseqüentemente, maior satisfação aos colaboradores. (LIMA, 2003, *apud* LOPES, 2021). Dentre os principais benefícios, destaca-se: maior flexibilidade e autonomia, redução do tempo de deslocamento, comodidade e conforto, aumento do bem-estar e melhor concentração nas atividades, devido diminuição do barulho dos escritórios.

No quesito redução de tempo no deslocamento, de acordo com Lopes (2021), quando o funcionário mora próximo à empresa essa questão não possui diferença significativa, porém, quando o colaborador mora longe, ele economiza tempo no percurso, além de evitar o estresse e desgaste com o trânsito.

No quesito flexibilidade do trabalho e autonomia aos colaboradores, (Haubrich e Froehlich, 2020), levando em conta que o colaborador atua de forma presencial e remota, isso proporciona maior flexibilidade na execução de suas tarefas; o teletrabalho pode ser em tempo integral ou parcial. (LOPES, 2021). Outro ponto a ser observado, é que para as mulheres que são mães essa flexibilidade de alguns dias em casa, pode ser uma possibilidade para estar presente na educação dos filhos (ANTUNES e BRAGA, 2009, *apud* FERREIRA, 2022).

Em contrapartida, existem desafios a serem enfrentados, entre eles, temos: distrações, aumento da carga horária, ambiente inadequado, dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional e dificuldade na comunicação entre os membros da equipe. Ao mesmo tempo que trabalhar em casa pode ser visto como algo positivo, isso também, pode ser analisado como negativo, levando em conta que os colaboradores tendem a ter dificuldade para separar a vida pessoal do profissional, intensificando o *workholism* (Haubrich e Froehlich, 2020).

Caso o colaborador não esteja em um local adequado, essa modalidade pode influenciar negativamente na produtividade e afetar o aumento de horas trabalhadas devido as interrupções das atividades, seja por distrações ou por interrupção dos familiares. (ANTUNES e BRAGA, 2009, *apud* FERREIRA, 2022). Estar trabalhando em casa pode ocasionar em um aumento da carga horária, tendo em vista que o trabalhador pode ser visto como estar disponível para as tarefas de casa, mesmo estando no seu horário de trabalho, ocasionando em mais estresse para os colaboradores. Outro aspecto a se observar é quanto a dificuldade de comunicação imediata com a equipe de trabalho, sendo um ponto negativo que pode influenciar de forma prejudicial na execução das atividades, trazendo perda de produtividade.

A seguir o quadro resumido dos prós e contras da modalidade do trabalho híbrido para os colaboradores:

Figura 3 - Prós e Contras da modalidade do trabalho híbrido para os colaboradores

Prós e Contras da modalidade do trabalho híbrido para os colaboradores	
PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade • Autonomia • Redução do tempo de deslocamento • Comodidade e conforto • Melhor concentração das atividades • Possibilidade de ter mais tempo com a família 	<ul style="list-style-type: none"> • Distrações • Aumento da carga horária • Ambiente inadequado • Dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional • Dificuldade na comunicação entre os membros da equipe.

Fonte: Autora, adaptado LIMA, 2003, *apud* LOPES, 2021; Haubrich e Froehlich, 2020; ANTUNES e BRAGA, 2009, *apud* FERREIRA 2022;

Análise do Trabalho Híbrido para as Empresas

Pontos Positivos e Pontos Negativo para as Empresas

Dentre os principais benefícios da modalidade a distância para as empresas, conforme análise do quadro 3, destaca-se a economia dos recursos financeiros, como a redução do custo de infraestrutura e despesas com os colaboradores, diminuição da rotatividade, pode ser uma maneira para a retenção de talentos, diminuição do absenteísmo e maior produtividade como resultante dos colaboradores estarem mais satisfeitos com a modalidade de trabalho proporcionada. (Mendes *et al*, 2022)

Mas, também existem obstáculos a serem enfrentados, conforme o quadro 3, dentre eles existem a necessidade de constantes adequações tecnológicas para proporcionar boas condições para os colaboradores executarem suas tarefas, dificuldade de manter o clima organizacional, tendo em vista que a interação entre os colaboradores diminui, devido à falta de contato físico. Além disso, na modalidade híbrida é necessário um maior controle das atividades, pois caso ele não seja devidamente organizado e controlado a flexibilidade torna-se

algo negativo, porque gera sobrecarga de trabalho, a gerência à distância é algo que também afeta neste aspecto. (Mendes *et al*, 2022)

Figura 4 - Prós e Contras da modalidade do trabalho híbrido para as empresas

Prós e Contras da modalidade do trabalho híbrido para as empresas	
PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Economia dos recursos financeiros • Diminuição da rotatividade • Diminuição do absenteísmo • Maior produtividade • Colaboradores mais satisfeitos e motivados 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades de constantes adequações tecnológicas • Dificuldade de manter o clima organizacional • Necessidade de maior controle das atividades • Possibilidade de elevar a carga horário dos colaboradores

Fonte: Autora

Relação do Trabalho Híbrido e a Qualidade de Vida do Trabalho (QVT)

De acordo com as autoras Haubrich e Froehlich (2020), a qualidade de vida o trabalho (QVT) é um benefício proporcionado pelo trabalho híbrido. Analisando os benefícios proporcionados pelo trabalho híbrido, a qualidade é decorrente de fatores, como: redução de estresse, devido ao trânsito enfrentado no percurso dos trabalhadores nas grandes cidades, com isso, o colaborador ganha um tempo a mais para suas questões pessoais. A convivência com a família, flexibilidade e maior autonomia profissional são fatores que resultam em uma maior qualidade de vida para os colaboradores (LUNA, 2014, *apud* HAUBRICH e FROEHLICH, 2020).

Na modalidade híbrida existem desafios a serem enfrentados, mas as empresas deveriam observar essa modalidade como uma forma de proporcionar aos seus funcionários maior qualidade de vida, o que se torna uma maneira de incentivar a motivação (SOUZA, *et al.* 2023)

Gerações X, Y e Z

Geração consiste no coletivo que compartilha a mesma época de nascimento, e que viveu os mesmos acontecimentos sociais que foram importantes para a sua formação pessoal. Logo, cada geração possui suas crenças, valores e prioridades (SILVA, 2022).

As empresas são compostas por pessoas de diferentes faixas etárias, e cada geração possuem características próprias oriundas de aspectos como: econômicos, sociais, culturais, tecnológicos e ambientes. Esses aspectos influenciam na maneira como as pessoas de cada geração se comportam (SILVA, 2022).

No momento atual, as organizações podem comportar em seus quadros indivíduos de mais de uma geração, que segundo Silva (2022), são pessoas que passam por diferentes experiências durante suas vivências. Um dos principais objetivos da Gestão de Pessoas é criar, manter e desenvolver as empresas para promover o desenvolvimento dos colaboradores, e mantê-los satisfeitos e integrados em equipes de trabalho. (CHIAVENATO, 2014 *apud* SILVA, 2022). A seguir destacamos as três principais gerações presentes no contexto atual das organizações.

Geração X

Segundo Silva (2022) a letra X foi adicionada pelo canadense Douglas Coupland, em seu livro "*Geração X: Contos para uma Cultura Acelerada*", em 1991, onde é abordada a forma que os jovens levavam suas vidas. O objetivo era criar um nome provisória para essa nova classe que surgia e ainda não apresentava uma identidade definida, a geração X consiste nas pessoas que nasceram entre 1965 e 1978.

As pessoas desta geração buscam criar uma carreira sólida, e para isso tendem a buscar formação acadêmica e estudar para melhorar seu currículo, levando em conta, que muitas delas começaram suas carreiras sem formação acadêmica formal de nível superior (CORTELLA, 2021 *apud* SILVA, 2022).

Essa geração presenciou as inovações tecnológicas, como o surgimento do videocassete, computador pessoal, *internet*, dentre outras inovações que iniciaram neste período e se mantêm em uma velocidade ainda maior no cenário atual. (Oliveira 2019, *apud* Gilioli e Argenta 2020). Essa geração está ligada ao consumismo e a tecnologia, onde aspectos como a estabilidade, crescimento profissional e individualismo agrega aos valores pessoais e familiares. (NARDI et al, 2016, *apud* GILIOLI e ARGENTA, 2020)

As mulheres nesta geração foram as primeiras a assumirem papéis sociais mais autônomos. A televisão influenciou os pais na educação dos seus filhos, onde as crianças começaram a serem corrigidas com restrição ao acesso aos programas de TV, o que representava um grande castigo. (OLIVEIRA 2019, *apud* GILIOLI e ARGENTA, 2020).

As principais características das pessoas desta geração são: busca da individualidade sem perder a convivência em equipe e maturidade de escolha de produtos de qualidade. (OLIVEIRA, 2019 *apud* GILIOLI E ARGENTA, 2020).

Os profissionais da geração X dão importância ao emprego, o que em alguns casos, afeta a qualidade de vida. Essa geração possui capacidade de aprendizagem rápida, se utilizam de suas experiências profissionais, gerando resultados. Para motivar essa geração, sugere-se o desenvolvimento de ambientes de trabalho que promovam a liberdade e autonomia para que o indivíduo possa criar. (TEIXEIRA et al, 2014 *apud* ZOMER et al, 2018).

Geração Y

É composta de pessoas nascidas entre 1980 e 1999, e enxergam o trabalho como uma maneira de satisfazer os seus próprios desejos. Segundo Lancaster e Stillman (2011, *apud* Gilioli e Argenta 2020) as pessoas desta geração nasceram

na era digital e democrática, além de ter presenciado as mudanças ocorridas na família tradicional. Para o autor, os jovens da geração Y são acostumados a pedir e ter o que querem, tomando atitudes seguindo os seus objetivos pessoais.

Para Gilioli e Argenta (2020) outra característica predominante dessa geração é o valor dado para o aprendizado obtido nos trabalhos e as relações humanas. Esta geração prioriza a experiência adquirida na empresa, e não se importa com o tempo gasto trabalhando. (SANTO *et al.*, 2011, p.11). Conforme Veloso (2008 *apud* Gilioli e Argenta 2020) as pessoas da geração Y enxergam o trabalho como uma forma de satisfação e constante busca de aprendizado e experiências, tendo o salário como consequência disso tudo. Para Cortella (2021 *apud* Silva 2022) as pessoas desta geração consideram o trabalho como uma realização de vida e não apenas como um meio de sobrevivência. São ambiciosos com os salários e trocam de emprego com frequência (FANTINI e de SOUZA, 2015 *apud* ALVES *et al.*, 2021).

De acordo com Duarte (2018 *apud* SILVA, 2022) os integrantes desta geração são pessoas multitarefas e que conseguem administrar bem o seu tempo. Para Raines (2000) as pessoas desta geração são mais independentes e individualistas por focarem primeiramente nos seus próprios objetivos, logo, são menos fiéis às empresas em que trabalham.

Para Mattos (2011, *apud* Zomer *et al.*, 2018),

as motivações da geração Y englobam “responsabilidade e desafios crescentes, liberdade e flexibilidade para atingir resultados, busca por oportunidades para crescimento contínuo, acesso direto às lideranças com retorno intensivo e sistemático e, ambientes de trabalho mais descontraídos.

Geração Z

O termo Geração Z (Z's) em inglês *Zap*, surgiu da ideia de rapidez em zapear os canais de televisão pelo controle remoto (TOLEDO; ALBUQUERQUE; MAGALHÃES, 2012 *apud* SILVA, 2022).

A geração Z, é composta dos jovens nascidos a partir dos anos 2000, são pessoas que são representadas pelo mundo da tecnologia, possuem problemas

com interação social, por serem mais fechados. (FANTINI e de SOUZA, 2015 *apud* ALVES *et al*, 2021).

Segundo Jordão (2016 *apud* Silva, 2022) a geração Z possui velocidade em aprender, mas devido ao grande uso da tecnologia os componentes desta geração possuem dificuldade de concentração. Ademais, por terem, facilmente, acesso à tecnologia e serem proativos em quaisquer plataformas digitais são profissionais exigentes, versáteis e flexíveis (TOLEDO; ALBUQUERQUE; MAGALHÃES, 2012 *apud* SILVA, 2022).

Esses jovens buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o estilo de vida deste grupo influencia as empresas a discutirem sobre novas forma de trabalho e a tornar mais flexível as suas estruturas, das quais ainda permanecem nos antigos modelos hierárquicos. (GONCALVES, 2011 *apud* SANTOS, 2011).

A geração Z pode ser classificada como empreendedores (RECH, VIÊIRA e ANSCHAU *apud*, SILVA 2022). De acordo com Jordão (2016 *apud* Silva, 2022) esse novo grupo geracional ao invés de se encaixar com os interesses das empresas, eles procuram organizações que se adequam aos seus objetivos e que possam proporcionar experiências enriquecedoras. As pessoas da geração Z tendem a apresentar comportamento antissocial e individualista, em face da intensa relação com os recursos tecnológicos.

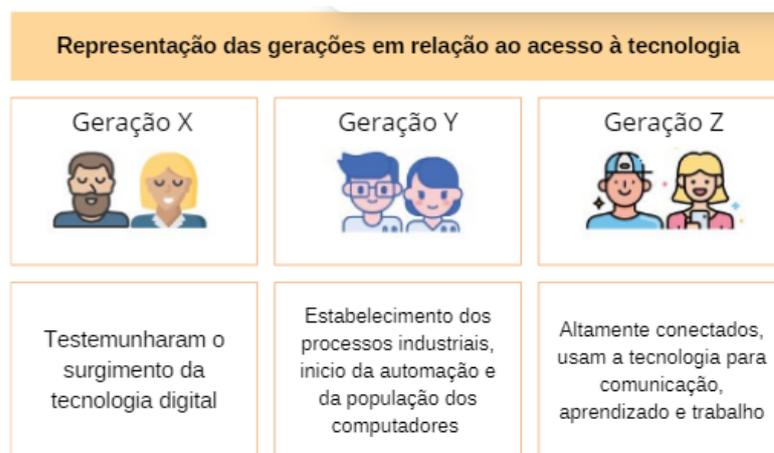
De acordo, com a matéria do portal do Zero Hora que expos um estudo realizado pela plataforma de recrutamento Gupy, um dos fatores que contribuem para os jovens dessa geração é a preocupação com o estilo de vida dessas pessoas, para eles o trabalho precisa ter proposito agregado. A geração Z possui a mentalidade mais aberta, estando dispostos a desafios, conhecer novas áreas do mercado de trabalho, sem precisar ter uma definição para a vida inteira. Além disso, segundo a matéria, essas pessoas buscam ambiente de trabalho produtivo e saudável.

Já para Fernanda de Almeida (2022) em sua matéria para Forbes, a geração Z busca mais flexibilidade e diversidade no ambiente de trabalho. Os jovens querem funções menos técnicas e mais criativas, com proposito. Eles buscam transformar a cultura das empresas, ao invés de estar em altas posições

de lideranças (como CEO e presidente). Outro ponto, é que eles priorizam a qualidade de vida, logo, veem o trabalho híbrido como o modelo ideal.

Os termos como: *quiet quitting* e *acting your wage* são presentes para esses jovens. De acordo com o jornal CNN Brasil, *quiet quitting* é uma tendência pós-pandemia dessa geração, apesar da sua tradução consistir em “saída silenciosa” ou “renúncia silenciosa” esse termo significa trabalhar apenas o necessário para a sua função, eliminando a ideia de fazer mais do que o esperado. Esse termo corresponde também a ideia de colocar limites entre trabalho e vida pessoal, para evitar sobrecarga de trabalho, deixando de lado a ideia de “viver para trabalhar” (Jornal CNN Brasil, 2023). Enquanto o termo *acting your wage* consiste no movimento onde as pessoas fazem somente o que são pagas para fazerem, ou seja, os seus esforços correspondem diretamente ao pagamento (Forbes, 2022).

Figura 5 - Representação das gerações em relação ao acesso à tecnologia



Fonte: Autora, adaptado matéria Jornal A Hora (2024)

Figura 6 - Comparativo entre as gerações X, Y e Z

Comparativo entre as características das gerações X, Y e Z			
	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y	GERAÇÃO Z
Forma de trabalho	Busca individualidade, sem perder a convivência em equipe	Trabalho em equipe e fazer network	Trabalho individual
O que buscam em uma empresa ao procurar emprego	Construir carreira, através do desenvolvimento da experiência prática e estudo	Satisfazer os desejos pessoais, sem levar em conta o tempo gasto trabalhando, e com possibilidade de trocar de emprego com frequência	Desenvolver a versatilidade e a flexibilidade profissional
Foco dessa geração	Obter independência financeira e pessoal	Obter ganhos financeiros	Foco em empregos em busca do propósito pessoal

Fonte:

Adaptado pela autora (Oliveira 2019, *apud* Gilioli e Argenta, 2020; Cortella 2011, *apud* Gilioli e Argenta, 2020; Nardi et al 2016, *apud* Gilioli e Argenta, 2020; Gilioli e Argenta, 2020; Veloso 2008, *apud* Silva 2022; Fantini e Souza 2015 *apud* Alves et al 2021; Forbes e Zero Hora.

Métodos do Estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo.

Na sequência, informa-se sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisa os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis

repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva possui o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer a relação entre as variáveis. Uma das suas características primordiais é a utilização de técnicas padronizadas para o levantamento de dados, como questionário e a observação sistemática.

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, porque os dados levantados são oriundos de assuntos teóricos de estudos, livros e trabalhos acadêmicos de autores que foram estudados para serem utilizados como referência.

Ademais, para a coleta de dados para a pesquisa foi utilizada um formulário *online* com pessoas que já tiveram a experiência de trabalhar na modalidade híbrida e/ou na modalidade de *home office*, e com pessoas de diferentes faixas etárias para identificar a percepção e opinião das gerações sobre como o trabalho híbrido influencia na qualidade de vida no trabalho.

Etapas de coleta de dados de Campo

A coleta de dados foi realizada de forma *online*, onde consistiu na aplicação de um questionário virtual, ao todo foram 32 perguntas quantitativas e classificatórias, sendo todas obrigatórias, além disso, todos os participantes tiveram as mesmas questões.

O questionário foi enviado pelo *link* da pesquisa, hospedada no Google Forms, para possíveis pessoas aptas a participarem, via whatsapp. No caso, os participantes aptos foram pessoas que trabalham ou já trabalharam de forma híbrida ou de *home office*, com diferentes faixas etárias. Além disso, a autora enviou o *link* para outras pessoas poderem compartilhar a pesquisa. O whatsapp foi escolhido, devido ao grande volume de pessoas usuários e por ser de fácil acesso.

No questionário, foram levantadas questões como: a preferência de modalidade de trabalho, a relação das gerações com o trabalho híbrido, fatores da qualidade de vida. Além disso, fatores sobre a familiaridade com a tecnologia e a pandemia foram questionados.

Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Após a elaboração do questionário (ANEXO 1), o mesmo foi disponibilizado pelo Google Forms durante 3 dias (período: 4 até 6 de novembro de 2024) e foi divulgado via Whatsapp para as pessoas aptas para participarem. As pessoas participantes do pesquisas ficaram cientes que as respostas seriam de forma anônima, seguindo com as questões éticas de uma pesquisa qualitativa. O questionário foi escolhido por se tratar de uma ferramenta onde é possível capturar um volume maior de respostas, em pouco tempo de coleta de dados.

Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

No primeiro tipo de tratamento foi necessário a utilização de técnicas estatísticas em planilha do *excel* para análise de respostas quantitativas. Em seguidas respostas foram observadas de forma anônima e conjunta, com o objetivo de alcançar uma análise geral da visão dos participantes da pesquisa.

Em relação aos gráficos obtidos de forma automática pelo Google Forms, as questões classificatórias e quantitativas foram analisadas em conjunto com o referencial teórico desenvolvido no capítulo anterior.

Limitações do Estudo

As limitações foram percebidas, por se tratar de um questionário *online* e anônimo, e não se saber quem é a pessoas que está respondendo, caso a mesma tivesse dúvidas sobre os questionamentos não seria possível auxiliá-las, devido o anonimato.

Além disso, por ser um formulário virtual não existe a possibilidade de afirmar o tempo exato gasto para a sua finalização, tendo em vista, que existe a possibilidade de parar e depois continuar a responder. Contudo, esse fator não influenciou na análise do resultado.

Outro ponto, pelo questionário conter 36 perguntas, ou seja, por ser um formulário grande existe a possibilidade de fadiga ao respondê-lo, há grande tendência dos participantes serem mais criteriosos as primeiras perguntas, podendo existir respostas mais rápidas ou com menor ponderação no final do questionário. (SCHWARZ e OYSERMAN, 2001 *apud* GABRIEL ROSA, 2023). Para ambos os fatores limitantes do estudo, optou-se por um formulário de questões de caráter fechado e apenas 1 questão de caráter aberto e opcional no final.

No quesito das gerações, pelo círculo de convivência da autora, a obtenção de participantes foram predominante na geração Y, logo, a análise será realizada somente com esta geração.

Apresentação e análise dos resultados

Obtivemos a resposta de 50 pessoas que já trabalharam ou trabalham na modalidade híbrida ou *home office*, oriundas do questionário com 32 perguntas, que ficou disponibilidade entre os dias 4 e 6 de novembro de 2024.

Este capítulo, organizado em 5 seções apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

A primeira apresenta e descreve o perfil dos participantes, trata-se das respostas obtidas das questões da geração Y. Na terceira seção é exposto os resultados sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a produtividade dos

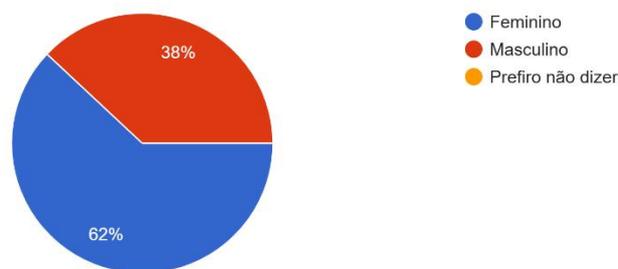
colaboradores. Na quarta seção trata-se sobre as modalidades de trabalho. E por fim, na última seção serão apresentados os pontos positivos e negativos do trabalho híbrido, tanto para os colaboradores, quanto para as empresas. De forma a integrar a análise do pesquisador, algumas questões levantadas e apresentadas pelos seus gráficos, serão tratadas em conjunto, de forma associada.

Perfil dos participantes

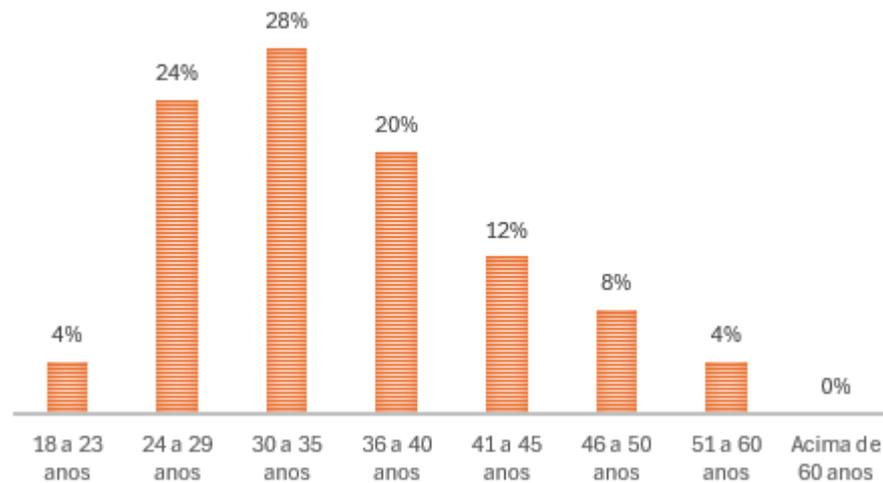
As cinco primeiras perguntas do questionário foram voltadas para caracterizar os participantes, *foram* realizadas perguntas como idade, gênero, escolaridade, área de atuação e se o participante trabalhou através do modelo *home office* na pandemia. Desta forma, pode-se observar nos gráficos 1 a 4, nas páginas a seguir, as respostas dos participantes:

Gráfico 1 - Qual é o seu gênero?

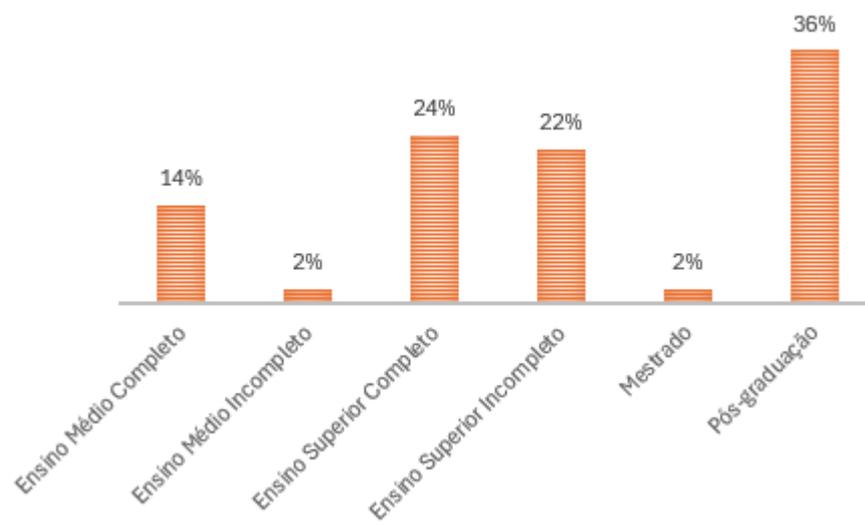
Qual é o seu gênero?
50 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

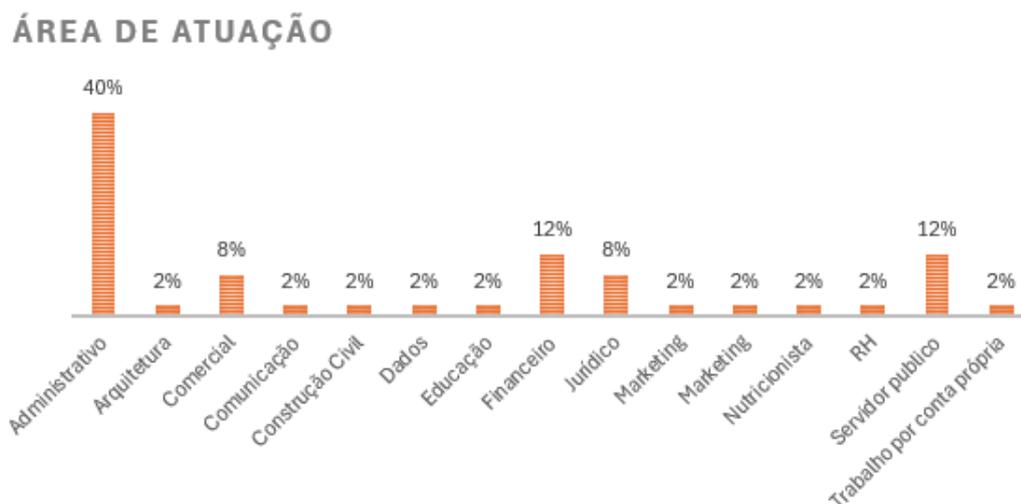
Gráfico 2 - Qual sua faixa etária?**IDADE DOS PARTICIPANTES**

Fonte: A autora (2024)

Gráfico 3 - Qual a sua escolaridade?**ESCOLARIDADE**

Fonte: A autora (2024)

Gráfico 4 - Qual é a sua área de atuação?

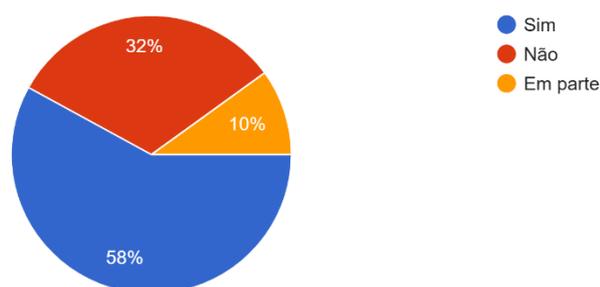


Fonte: A autora (2024)

Gráfico 5 - Durante a pandemia você trabalhou na modalidade home office?

Durante a pandemia você trabalhou na modalidade home office?

50 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

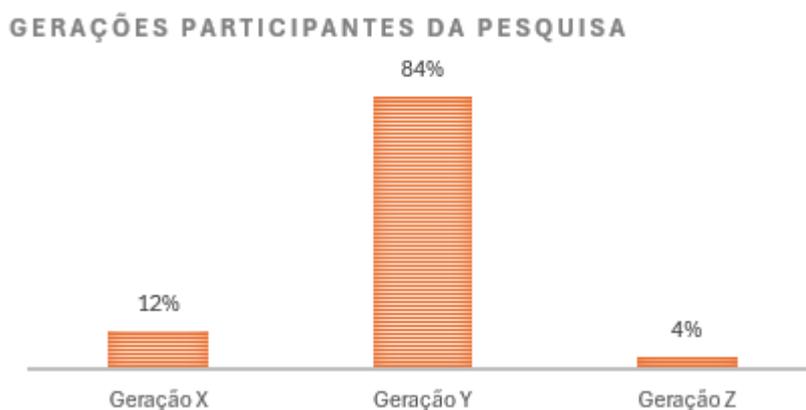
Foi analisado que 62% dos participantes são do gênero feminino e 38% do sexo masculino. Além disso, analisando o gráfico das idades, os três maiores percentuais das idades dos participantes ficaram da seguinte maneira: 24% têm 24 a 29 anos, 28% têm 30 a 35 anos e 20% têm 36 a 40 anos, enquanto os demais ficaram entre: 12% dos participantes possuem 41 a 45 anos, 8% possuem 46 a

50 anos, 4% possuem 18 a 23 anos, 4% têm 51 a 60 anos e sem participação de pessoas acima de 60 anos. Embora em percentuais bem distintos temos a participação das gerações X, Y e Z presentes nesta pesquisa, sendo que a geração Y em maior volume.

Além disso, 58% das pessoas trabalham de *home office* na pandemia, 32% não trabalhou e 10% trabalharam em parte. Logo, podemos concluir que a maior parte dos participantes deste estudo possuem experiência em trabalhar de *home office*.

Respostas a partir das Gerações Z, Y e X

Gráfico 6 - Participação das Gerações na Pesquisa



Fonte: A autora (2024)

De acordo, com o autor Silva (2022) a geração X consiste nas pessoas que nasceram entre 1965 e 1978, enquanto a geração Y, são pessoas nascidas entre 1980 e 1999. Por fim, a geração Z, são os jovens nascidos a partir dos anos 2000 (FANTINI e de SOUZA, 2015 *apud* ALVES *et al*, 2021).

É possível analisar que dentre os 50 participantes da pesquisa, a geração predominante da pesquisa é a Geração Y com 84%, 12% geração X e 4% geração Z.

Gráfico 7 - O que você busca em uma empresa ao procurar emprego?



Fonte: A autora (2024)

De acordo com os resultados, 62% dos participantes buscam empresas onde possam construir uma carreira sólida, salários justos e benefícios que deem segurança e estabilidade. Como a geração predominante desse estudo é a geração Y, essa informação não corrobora com a literatura academia, pois tal característica é predominante da geração X, que as pessoas desta geração buscam criar uma carreira sólida, e para isso tendem a buscar formação academia para melhorar seu currículo (CORTELLA, 2021 *apud* SILVA, 2022)

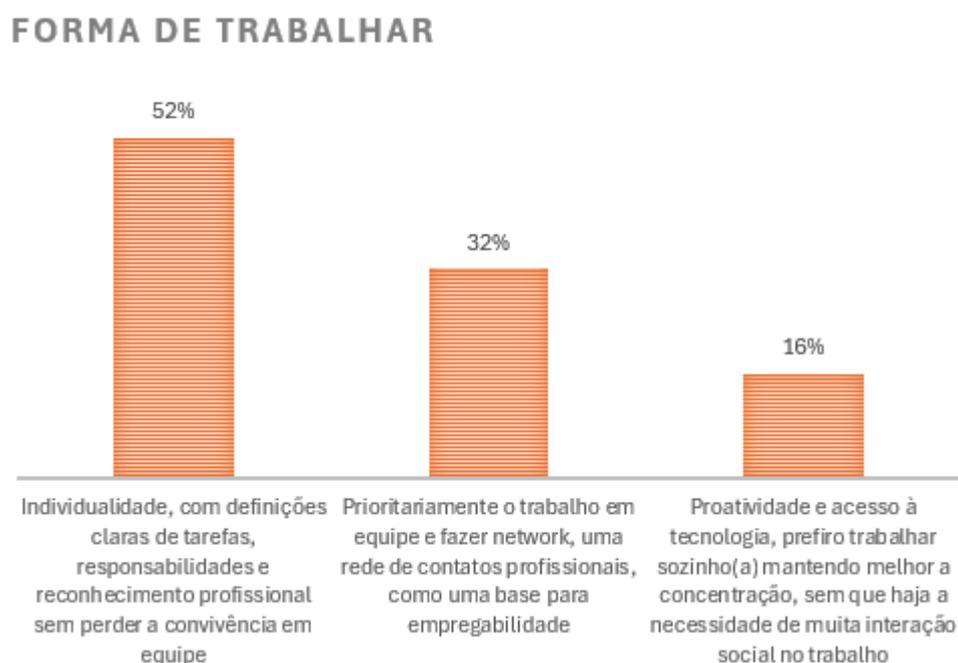
Enquanto, 38% buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, independentemente dos ganhos e do porte da empresa, tal característica é predominante da geração Z, onde prioriza a qualidade de vida (GONCALVES, 2011 *apud* SANTOS, 2011) Enquanto isso, a opção buscar empresa que permitam ter mais experiência, grandes ganhos financeiros, sem se importar de trocar de emprego com frequência não foi votada, que é uma característica da geração Y.

Tendo em vista, que os números de participantes desta pesquisa são predominantes da Geração Y, podemos concluir que eles buscam empresas para construir carreira sólida, que seria pertinente à geração X.

Esse é um dado curioso dada as classificações dos autores para as características que diferenciam as gerações em relação às empresas em que buscam trabalhar. Podemos criar suposições relacionadas ao panorama econômico presente na atualidade, bem como ao fato dessas gerações terem sido

criadas por integrantes da geração X que buscam maior estabilidade no emprego, o que afetaria o comportamento da geração Y. Entretanto, esta pesquisa por não contar com um questionamento referente aos motivos para tal escolha, não permite uma afirmação sobre estas suposições.

Gráfico 8 - Nas opções abaixo, no que se refere à forma de trabalhar, você prefere:



Fonte: A autora (2024)

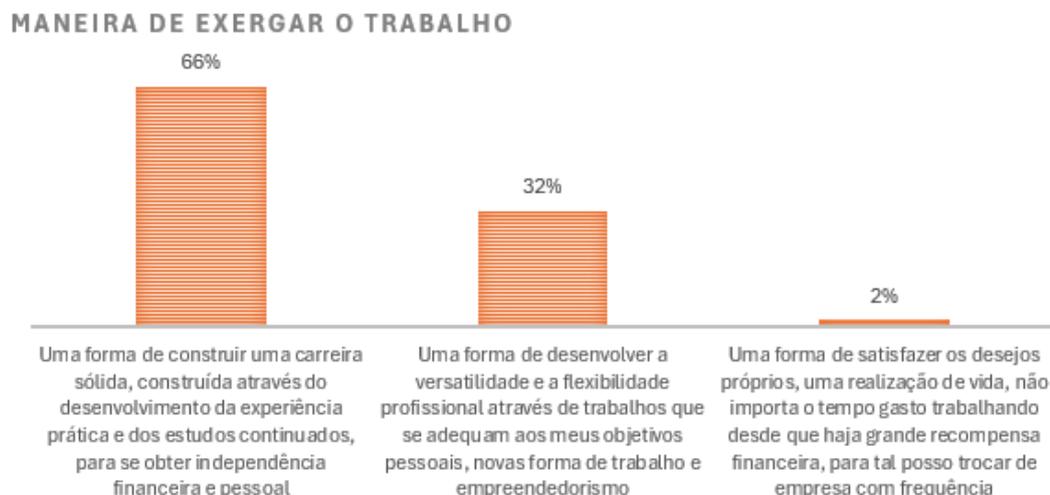
O quesito preferência da forma de trabalhar, 52% preferem trabalhar de forma individual, com definições claras de tarefas, responsabilidades e reconhecimento profissional sem perder a convivência em equipe; 32% preferem o trabalho, prioritariamente, em equipe e fazer network uma redes de contatos profissionais com uma base de empregabilidade e 16% preferem trabalhar sozinho, por serem proativos e conectados com a internet, preferem trabalhar sozinho (a) mantendo melhor a concentração, sem que haja a necessidade de muita interação social no trabalho.

A geração X busca a individualidade sem perder a convivência em equipe (OLIVEIRA 2019, *apud* GILIOLI e ARGENTA 2020), logo os dados apresentados nesta questão não estão de acordo com a literatura acadêmica, visto que elementos da geração X correspondem a 12% do total da amostra, assim sendo 40% corresponde a elementos de outras duas gerações que marcaram essa alternativa como opção, estes podem estar misturados (Y e Z) ou correspondem a geração Y que já se apresentou com características pertinentes a geração X e Z no gráfico 7, aonde a alternativa pertinente à geração Y não foi a opção de nenhum respondente.

Enquanto, para Gilioli e Argenta (2020) a característica predominante da geração Y, que na pesquisa representa 84% dos participantes, é o valor dado para o aprendizado obtido nos trabalhos e as relações humanas, aqui só aparecem 32% marcando essa opção. As pessoas da geração Z, que na pesquisa representa 4% da amostra, tendem a apresentar comportamento antissocial e individualista, em face da intensa relação com os recursos tecnológicos (RECH, VIÊIRA e ANSCHAU *apud*, SILVA 2022), aqui aparecem 16% marcando essa opção, o que está acima do percentual de pessoas dessa geração que marcaram essa opção.

O que se pode perceber é que pessoas de outras gerações marcaram opções que não eram classicamente apresentadas pelos autores pesquisados como características para os comportamentos dessas gerações. Os motivos pelos quais isso aconteceu tem o forte impacto da geração Y, que conforme observamos na questão 7 já vinham manifestando um comportamento fora do padrão esperado, já que representam a maioria dos participantes desta pesquisa, embora não possamos ter afirmações sobre os motivos que reforçam essa tendência à uma alternativa de comportamento peculiar à geração X principalmente.

Gráfico 9 - Nas opções abaixo, como você enxerga sua relação com o trabalho?

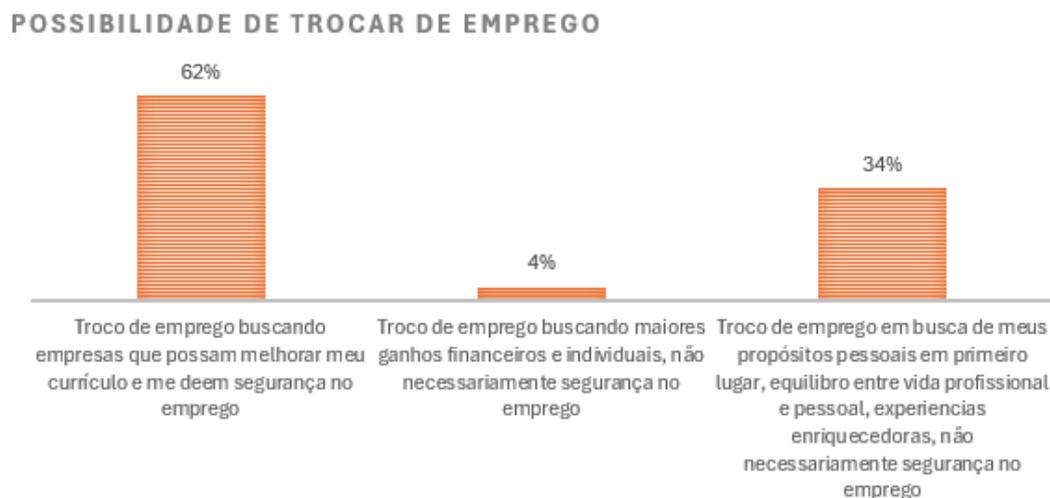


Fonte: A autora (2024)

Analisando os resultados, no quesito de como as pessoas enxergam sua relação com o trabalho: 66% das pessoas enxergam uma forma de construir uma carreira sólida, construída através do desenvolvimento da experiência prática e dos estudos contínuos, para alcançar independência financeira e pessoal, que segundo os autores é uma característica da geração X; 32% enxergam uma forma de desenvolver a versatilidade e a flexibilidade profissional através de trabalhos que se adequam aos seus próprios objetivos pessoais e ao empreendedorismo, que segundo os autores pesquisados seria um comportamento da geração Z e 2% enxergam o trabalho com uma forma de satisfazer os seus próprios desejos, uma realização de vida com grandes ganhos financeiros nem afiliação com empresas, que para os autores é uma característica da geração Z.

Podemos verificar que boa parte da Geração Y, que é predominante desta pesquisa, enxergam o trabalho como uma maneira de construir carreira sólida resultado que é oposto ao referencial teórico, que segundo o autor Cortella (2021 *apud* Silva 2022), essa geração consideram o trabalho como uma realização de vida e maneira de satisfazer os desejos próprios. Mais uma vez essa geração demonstra uma tendência maior a um comportamento característico à geração X.

Gráfico 10 - Sobre sua relação com a empresa, nas opções abaixo, qual você mais se identifica?



Fonte: A autora (2024)

Segundo os resultados, 62% das pessoas trocam de empresa buscando empresas que possam melhorar o currículo e deem segurança na empresa, comportamento esperado para a geração X; 34% trocam de emprego em busca dos seus próprios propósitos pessoais e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que segundo os autores é pertinente a geração Z. Por fim, mas com grande significância, apenas 4% trocam de emprego buscando maiores ganhos financeiros e individuais, sem que necessariamente tenham segurança no trabalho, que é um comportamento esperado da geração Y e teve a menor adesão dos participantes.

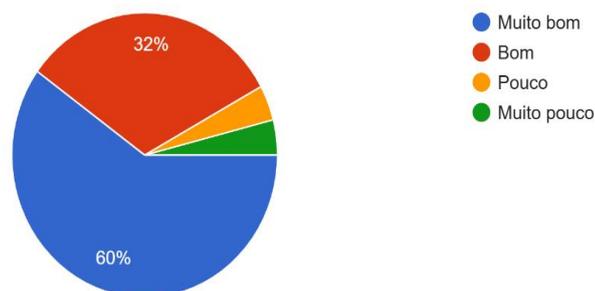
Podemos verificar que a Geração Y, que é significativamente predominante nesta pesquisa representando 84% da amostra de participantes da pesquisa, trocam de emprego em busca de melhorar seu currículo e que deem segurança, característica da geração X. Resultado opondo-se ao referencial teórico, que são definidas como pessoas ambiciosas com os salários e trocam de emprego com frequência. (FANTINI e de SOUZA, 2015 *apud* ALVES *et al*, 2021), podemos concluir, que essa geração prefere trocar de empresa buscando melhorar o currículo e ter segurança na empresa, em detrimento de maiores ganhos financeiro como seria esperado ou buscam experiências enriquecedora, seus propósitos pessoais, e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não se importando coma segurança no emprego necessariamente e nem com correr

riscos para obtenção de ganhos financeiros pessoais, já que se dividiram entre as opções pertinentes às gerações X e Z.

Gráfico 11 - Qual o seu grau de familiaridade com a tecnologia?

Qual o seu grau de familiaridade com a tecnologia?

50 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

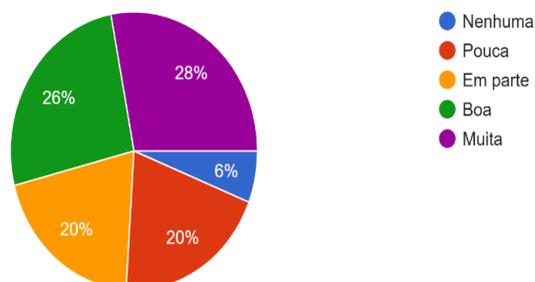
No quesito tecnologia, 92% das pessoas definem seu grau de familiaridade como bom e 8% definem como pouca familiaridade. Lembrando, que a Geração Y é a predominante nesta pesquisa, reforça o que o autor Lancaster e Stillman (2011, *apud* Gilioli e Argenta 2020) as pessoas desta geração surgiu na era digital, logo, possuem mais familiaridade com a tecnologia.

Questões sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Produtividade

Gráfico 12 - Você acha que SEU ambiente de trabalho proporciona qualidade de vida A VOCÊ?

Você acha que SEU ambiente de trabalho proporciona qualidade de vida A VOCÊ?

50 respostas



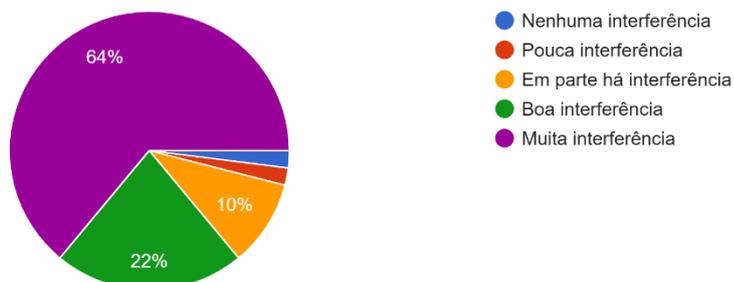
Fonte: Google Forms (2024)

Nesta questão observamos que a amostra encontra-se dividida entre boa qualidade de vida (54%), baixa e nenhuma 26% e em parte 20%. Embora os autores salientem a importância das empresas oferecerem um ambiente que proporcionem a qualidade de vida no trabalho 46% percebem que os mesmos só o são em parte ou não o fazem. É importante salientar que os participantes atuam em áreas distintas e empresas diversas, o que chama atenção para o fato das empresas precisarem dar maior atenção à qualidade de vida nos seus ambientes de trabalho.

Gráfico 13 - Você acha a qualidade de vida no trabalho cria um ambiente com melhores condições para a sua produtividade?

Você acha a qualidade de vida no trabalho cria um ambiente com melhores condições para a sua produtividade?

50 respostas



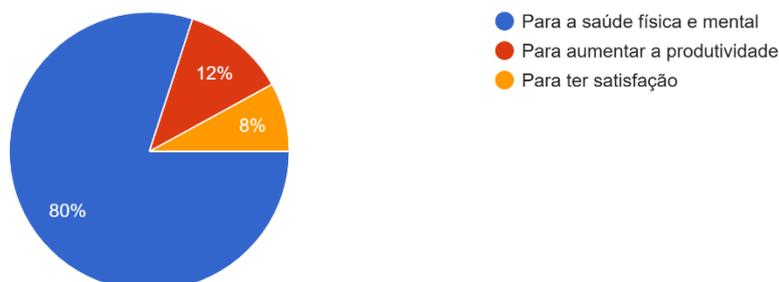
Fonte: A autora (2024)

Corroborando com a resposta anterior 84% da amostra percebem que o ambiente de trabalho tem forte impacto na produtividade dos empregados. Na próxima questão observa-se que 80% percebem que a saúde física e mental está associada a qualidade de vida no trabalho. A saúde do trabalhador impacta na sua produtividade já que estes percentuais destes dois gráficos recebem praticamente os mesmos percentuais de respostas em alternativas que podem se vincular.

Gráfico 14 - Para você a qualidade de vida no trabalho é importante em qual aspecto?

Para você a qualidade de vida no trabalho é importante em qual aspecto?

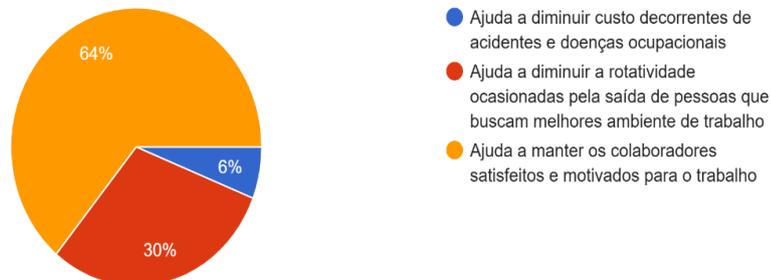
50 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

Gráfico 15 - Para você a qualidade de vida é mais importante para as empresas em qual aspecto?

Para você a qualidade de vida é mais importante para as empresas em qual aspecto?
50 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

Sobre a questão se qualidade de vida é mais importante para as empresas em qual aspecto, 64% acham que é mais importante para manter os colaboradores motivados e satisfeitos; 30% ajudam a diminuir a rotatividade ocasionadas pela saída de pessoas que buscam melhores ambientes de trabalho e 6% acham que ajuda a diminuir custos decorrentes de acidentes e doenças ocupacionais. Resultado que reforça o que o autor Chiavenato (2014 *apud* FERREIRA *et al*, 2023) afirma: a motivação e a qualidade de vida estão relacionadas, já que a QVT conduz às características de um colaborador satisfeito e motivado.

Outro ponto é se o emprego proporciona a qualidade para os colaboradores: 26% acham que não proporciona; 20% acham que proporciona em parte e 54% acham que proporciona boa parte. 4% dos participantes acham que o ambiente de trabalho não cria melhores condições para a produtividade; 10% acham que não há interferência e 86% acham que existe boa interferência.

Resultado observado nas questões 12,13, 14 e 15, corroboram com o que refirma Silva (2023): a qualidade de vida no trabalho (QVT), é uma temática essencial do sucesso das empresas, porque o ambiente de trabalho que proporciona qualidade, acaba influenciando positivamente o desempenho da empresa, através da produtividade do empregado, tendo impactos na saúde do trabalhador, bem como ajuda a manter o grau de satisfação e motivação dos mesmos e a permanência na empresa. A qualidade de vida no trabalho é um ponto

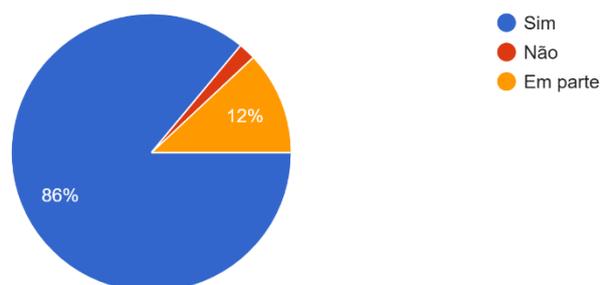
destacado como predominante para geração Z na busca de empresas para trabalharem, é a preocupação com o seu bem-estar, o que incentiva às empresas a focarem na QVT, visto que estas são as pessoas que irão substituir gradativamente os trabalhadores das gerações anteriores, X e Y.

Modalidades de Trabalho

Gráfico 16 - Você se sente capacitado para trabalhar no modelo Home Office?

Você se sente capacitado para trabalhar no modelo Home Office?

50 respostas

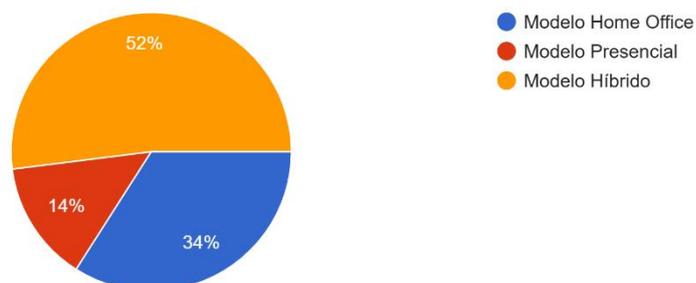


Fonte: Google Forms (2024)

Gráfico 17 - Você prefere trabalhar em qual modelo de trabalho?

Você prefere trabalhar em qual modelo de trabalho?

50 respostas



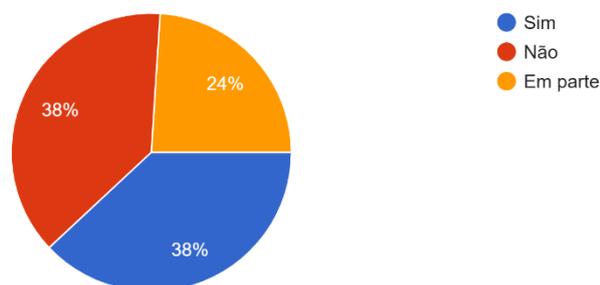
Fonte: Google Forms (2024)

Na pergunta “Você se sente capacitado para trabalhar no modelo *Home Office*?” 86% sentem-se capacitado para trabalhar de home office; 12% em parte e 2% não se sente capacitado. Já na questão “Você prefere trabalhar em qual modelo de trabalho?” 52% dos participantes preferem o trabalho híbrido; 34% *home office* e 14% presencial.

Analisando as duas perguntas acima, juntamente, com a pergunta “Qual o seu grau de familiaridade com a tecnologia?”, onde a resposta mais relevante foi positiva em relação a essa familiaridade, podemos concluir que a familiaridade com a tecnologia facilita o emprego da modalidade à distância, tendo em vista, que tanto no híbrido quanto no *home office* é necessária a tecnologia para a conexão com o trabalho da empresa. A pesquisa O Futuro do trabalho no Brasil, realizada pelo Google e IDC Brasil, nos revela essa preferência pelo híbrido. Nas respostas a esses dois gráficos podemos notar a influência da geração Y, presente nesta pesquisa em 84% da amostra, que associa duas características próprias desta geração, domínio dos recursos tecnológicos e gostarem do trabalho em equipe, segundo os autores pesquisados.

Gráfico 18 - Você acha que o trabalho híbrido pode impactar na sua produtividade?

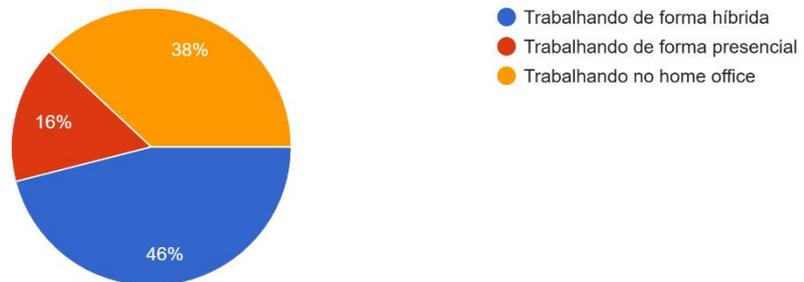
Você acha que o trabalho híbrido pode impactar na sua produtividade?
50 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

Gráfico 19 - Você acha que atinge mais produtividade em qual modalidade?

Você acha que atinge mais produtividade em qual modalidade?
50 respostas

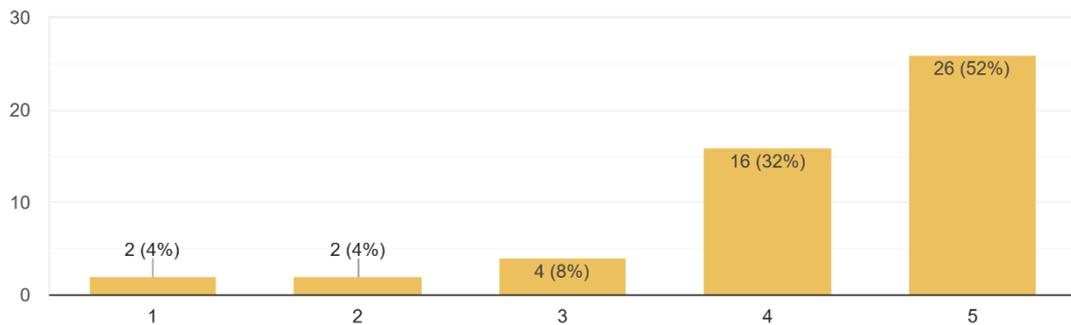


Fonte: Google Forms (2024)

Conforme o resultado podemos analisar como trabalho híbrido impacta na produtividade dos colaboradores: 38% acreditam que sim; 38% acham que não e 24% responderam “em parte”. Em seguida, temos a pergunta sobre qual modalidade essas pessoas atingem mais produtividade, como resposta temos: 46% na forma híbrida; 38% de forma *home office*, somando 84% que sentem que são mais produtivos com o uso da tecnologia no trabalho remoto, e apenas 16% no trabalho presencial. Concluindo, que a modalidade híbrida impacta positivamente na produtividade.

Gráfico 20 - Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1 para mínimo resultado e 5 máximos resultados no Trabalho Híbrido

Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1 p...ultado e 5 máximos resultados no Trabalho Híbrido
50 respostas



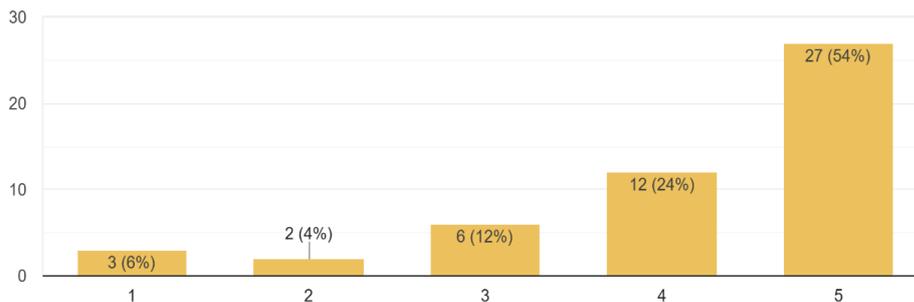
Fonte: Google Forms (2024)

Esse resultado corrobora para nossa análise anterior somando 84% que sentem que são mais produtivos com o uso da tecnologia no trabalho remoto, atestando que também aqui 84% alcançam altos graus de produtividade no trabalho híbrido e apenas 8% têm baixa produtividade nesta modalidade de trabalho. Associando as questões 19 e 20, vale salientar que os mesmos percentuais de 84% são atribuídos a elementos participantes da pesquisa como sendo da geração Y.

Gráfico 21 - Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1 para mínimo resultado e 5 máximos resultados no Trabalho Híbrido

Considerando as metas estabelecidas pela empresa, o quanto você acredita conseguir obter os resultados no HOME OFFICE. Marque numa escala de... para mínimo resultado e 5 máximos, resultados.

50 respostas



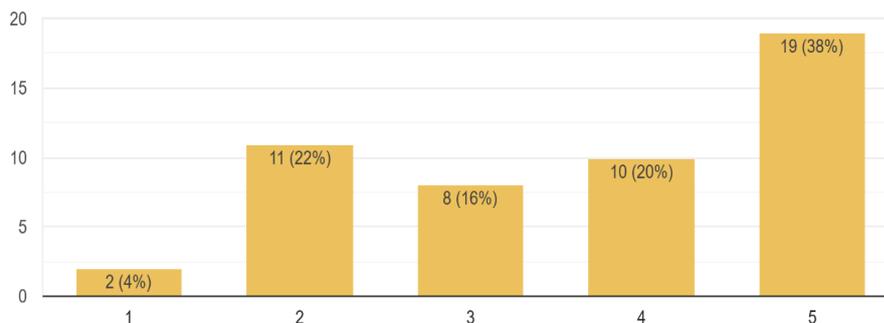
Fonte: Google Forms (2024)

Esta questão corrobora com as anteriores a respeito da produtividade em modalidade híbrida, demonstrando que o trabalho remoto não provoca resultados negativos aos participantes.

Gráfico 22 - Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1 para mínimo resultado e 5 máximos resultados no TRABALHO PRESENCIAL

Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1...e 5 máximos resultados no TRABALHO PRESENCIAL.

50 respostas



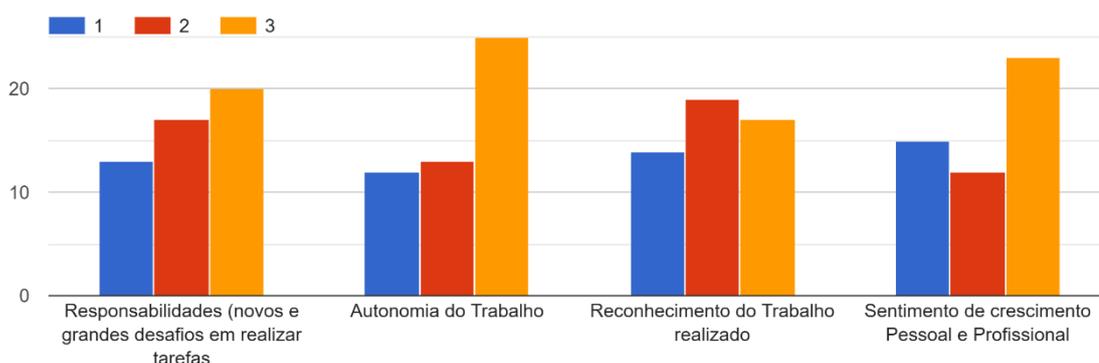
Fonte: Google Forms (2024)

Agora, analisando os três gráficos acima, podemos perceber que na modalidade híbrida os resultados obtidos das metas estabelecidas foram: 84% resultados máximos; 8% intermediários e 8% resultados mínimos. Enquanto, na modalidade home office: 78% resultados máximos, 12% intermediários e 10% resultados mínimos. Por fim, na modalidade presencial, 58% acreditam obter resultados máximos, 16% intermediários e 26% resultados mínimos.

Podemos concluir que a modalidade híbrida influencia positivamente nos resultados na obtenção das metas estabelecidas pela empresa, assim como, foi exposto no referencial teórico que a modalidade híbrida influencia na produtividade. (LIMA, 2003, *apud* LOPES, 2021).

Gráfico 23 - Considerando os fatores MOTIVACIONAIS listados a seguir, atribua uma nota de 1 a 3 sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO

Considerando os fatores MOTIVACIONAIS listados a seguir, atribua uma nota de 1 a 3 sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO.



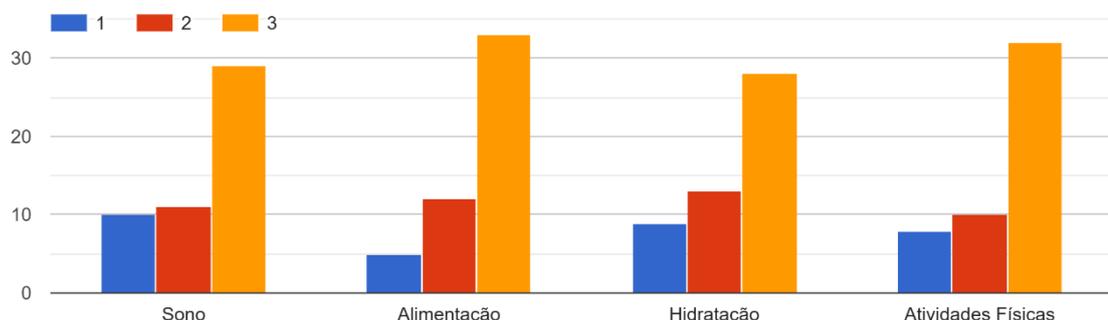
Fonte: Google Forms (2024)

Nas perguntas sobre se houve mudança dos fatores motivacionais com a modalidade híbrida, 26% acham que não houve mudança sobre o fator responsabilidades, 34% acham que em parte e 40% acham que houve grande mudança. No fator autonomia do trabalho 24% acham que não houve mudança sobre esse fator, 26% acham que em parte e 50% acham que houve grande

mudança. 28% acham que não houve mudança sobre o fator reconhecimento do trabalho realizado, 38% acham que em parte e 34% acham que houve grande mudança. No fator sentimento de crescimento pessoal e profissional 30% acham que não houve mudança sobre esse fator, 24% acham que em parte e 43% acham que houve grande mudança. De forma geral os respondentes da pesquisa destacam de forma positiva os ganhos relacionados ao trabalho híbrido, apenas a alternativa sobre se houve mudança sobre o fator reconhecimento do trabalho realizado não obteve um percentual máximo, embora bem próximo da alternativa de em parte. Autonomia no trabalho e sentimento de crescimento pessoal e profissional se apresentaram com os maiores destaque de positividade no trabalho híbrido como fator motivacional.

Gráfico 24 - Considerando as necessidades FISIOLÓGICAS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO

Considerando as necessidades FISIOLÓGICAS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO.



Fonte: Google Forms (2024)

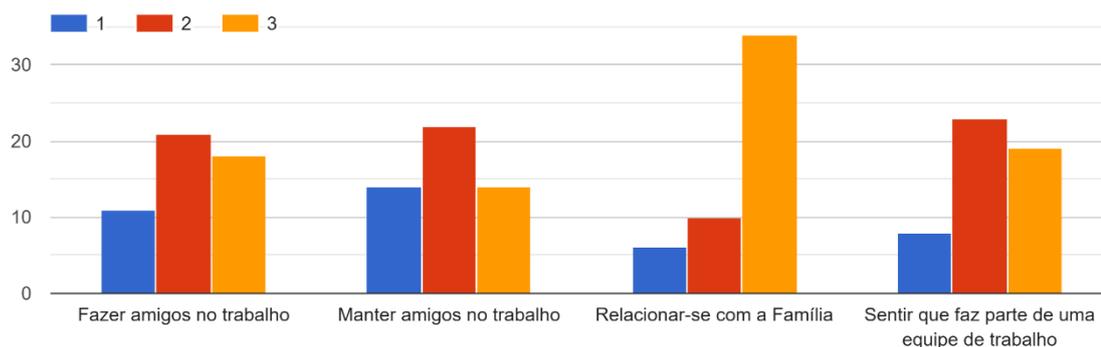
No questionamento sobre se houve mudança as necessidades fisiológicas com a modalidade híbrida, 20% acham que não houve mudança sobre o fator Sono, 22% acham que em parte e 58% acham que houve grande mudança. No fator alimentação 10% acham que não houve mudança sobre esse fator, 24% acham que em parte e 66% acham que houve grande mudança. 18% acham que não houve mudança sobre o fator hidratação, 26% acham que em parte e 56% acham que houve grande mudança. No fator atividades físicas 16% acham que

não houve mudança sobre esse fator, 20% acham que em parte e 64% acham que houve grande mudança.

De forma geral observa-se que quanto as necessidades fisiológicas, que se referem ao grau de satisfação do empregado, a maioria dos participantes percebem grandes mudanças no trabalho híbrido de forma positiva. Lembrando que esses fatores são fundamentais para o bem-estar dos empregados e garante um grau de satisfação no que se refere a condições pessoais para o trabalho.

Gráfico 25 - Considerando as necessidades SOCIAIS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO

Considerando as necessidades SOCIAIS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO



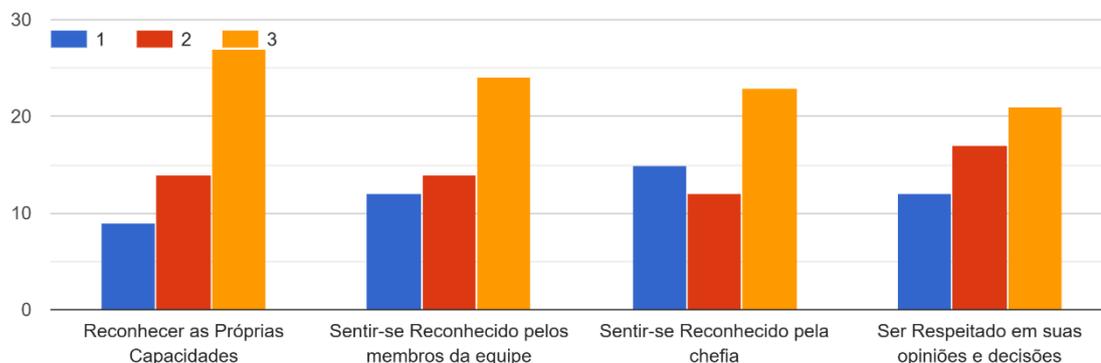
Fonte: Google Forms (2024)

Nas perguntas sobre se houve mudança considerando as necessidades sociais com a modalidade híbrida, 22% acham que não houve mudança sobre a necessidade de fazer amigos no trabalho, 21% acham que em parte e 18% acham que houve grande mudança. Na necessidade manter amigos no trabalho 14% acham que não houve mudança sobre esse fator, 22% acham que em parte e 14% acham que houve grande mudança. 12% acham que não houve mudança sobre o a necessidade do relacionar-se com a família, 20% acham que em parte e 68% acham que houve grande mudança. Na necessidade de sentir que faz parte de uma equipe de trabalho 16% acham que não houve mudança sobre esse fator, 46% acham que em parte e 38% acham que houve grande mudança.

Aqui pode-se perceber que o fator que mais se destaca é o se refere ao relacionamento com a família. Considerando-se que a maior parte do dia é dedicado ao trabalho, estar em parte deste trabalhando em casa proporciona condições de uma vivência maior junto a família. Em contrapartida fazer e manter amigos no trabalho e se sentir parte de uma equipe foram destacados em graus intermediários, embora não tão destacados em relação aos que responderam com o grau máximo. De forma geral, podemos observar que as relações sociais presentes na dinâmica de trabalho podem ser mantidas de forma equilibrada pela modalidade de trabalho híbrido, visto que embora haja atividades remotas, existe também o momento presencial que proporciona oportunidades de desenvolvê-las.

Gráfico 26 - Considerando as NECESSIDADES DE STATUS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO.

Considerando as NECESSIDADES DE STATUS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO.



Fonte: Google Forms (2024)

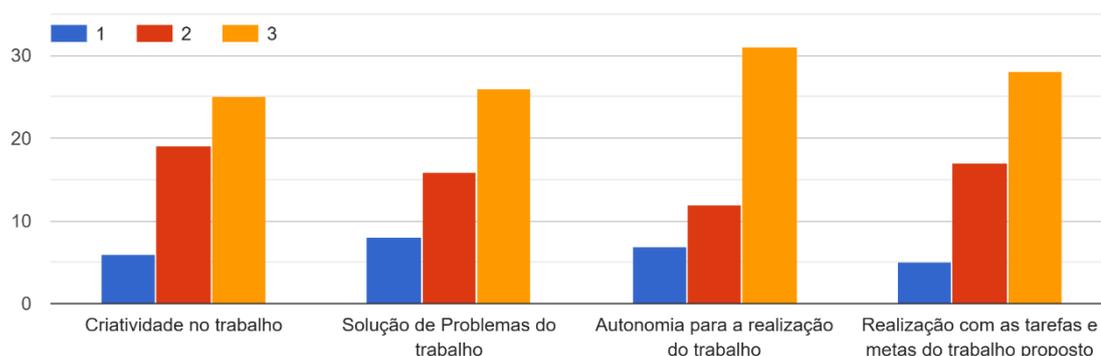
Na necessidade de status 18% das pessoas acham que não houve mudança em reconhecer as próprias capacidades, 28% acham em parte e 54% acham que houve grande mudança. Na necessidade de Sentir-se Reconhecido pelos membros da equipe 24% acham que não houve mudança sobre esse fator, 28% acham que em parte e 48% acham que houve grande mudança. Na necessidade Sentir-se Reconhecido pela chefia 30% das pessoas acham que não

houve mudança em reconhecer as próprias capacidades, 24% acham em parte e 46% acham que houve grande mudança. Na necessidade de Ser Respeitado em suas opiniões e decisões 24% acham que não houve mudança sobre esse fator, 34% acham que em parte e 42% acham que houve grande mudança.

Observa-se que quanto as questões relacionadas ao status de reconhecimento em relação ao seu próprio potencial, reconhecimento pela equipe e junto a chefia, estão todos destacados com o grau máximo. Por parte do trabalho ser remoto esse exige uma maior autonomia, maior controle sobre as tarefas e competências para desenvolvimento do trabalho segundo os autores, que são fatores que trazem o reconhecimento da equipe e da chefia. Podemos observar que o trabalho híbrido promove o crescimento profissional das pessoas sob esse regime de trabalho, levando-os a desenvolverem seu potencial latente.

Gráfico 27 - Considerando as necessidades de AUTORREALIZAÇÃO listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO

Considerando as necessidades de AUTORREALIZAÇÃO listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO.



Fonte: Google Forms (2024)

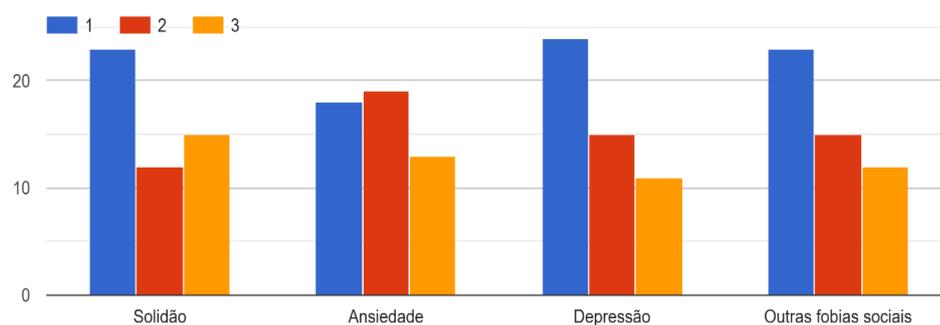
Nas perguntas sobre se houve mudança considerando as necessidades de autorrealização com a modalidade híbrida, 12% acham que não houve mudança sobre a necessidade de criatividade no trabalho, 38% acham que em parte e 50% acham que houve grande mudança. Na necessidade de Solução de

Problemas do trabalho 16% acham que não houve mudança sobre esse fator, 32% acham que em parte e 52% acham que houve grande mudança. Na necessidade de Autonomia para a realização do trabalho, 14% acham que não houve mudança sobre o a necessidade de Autonomia para a realização do trabalho, 24% acham que em parte e 62% acham que houve grande mudança. Na necessidade de Realização com as tarefas e metas do trabalho proposto 10% acham que não houve mudança sobre essa necessidade, 34% acham que em parte e 56% acham que houve grande mudança.

Segundo os autores a autorrealização só pode ser alcançada no trabalho a partir de que as outras necessidades trabalhadas anteriormente estejam sendo atendidas e estas ainda estão associadas a criatividade no trabalho, realização através da própria natureza do trabalho, com o alcance de metas e autonomia para realizá-las. Observamos que nas alternativas propostas para esta questão a maioria destaca com sendo produzidas pelo trabalho híbrido, conduzindo a interpretação de que a proposta desta modalidade proporciona maior realização com o trabalho nos participantes da pesquisa.

Gráfico 28 - Considerando os impactos psicológicos derivados do isolamento gerado no trabalho HOME OFFICE, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para pouca alteração e 3 para muita alteração para o desenvolvimento de:

Considerando os impactos psicológicos derivados do isolamento gerado no trabalho HOME OFFICE, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para... para muita alteração para o desenvolvimento de:



Fonte: Google Forms (2024)

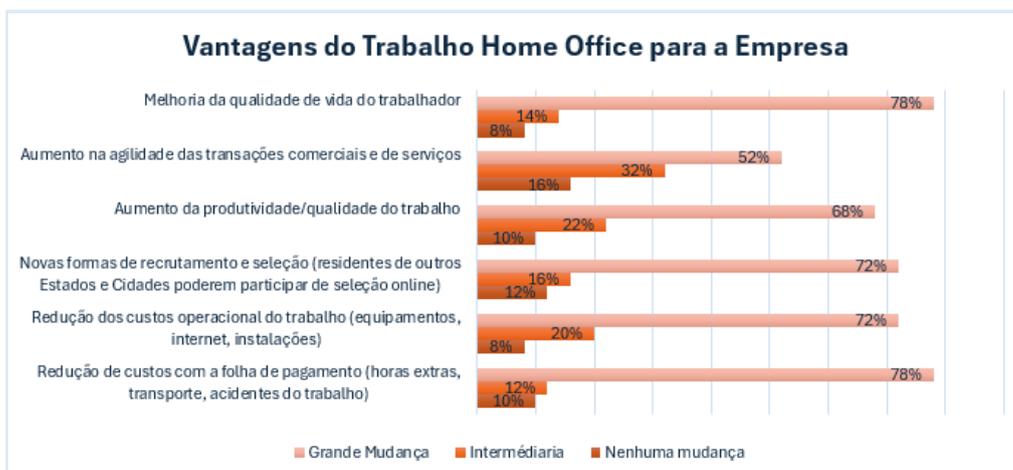
Sobre o quesito impactos psicologico do *home office*, 46% das pessoas acreditam que houve pouca alteração na solidao oriunda desta modalidade; 24% alteração intermediarias e 30% muita alteração. A ansiedade, 36% das pessoas consideram que houve pouca alteração; 38% alteração em parte e 26% muita alteração. Já no aspecto depressão 48% acreditam que houve pouca alteração; 30% alteração em parte e 22% muita alteração. Por fim, em outras fobias sociais 46% acham que não houve alteração; 30% alteração intermediaria e 24% muita alteração. Logo, analisando os impactos psicologicos acima, podemos concluir que o *home office* é uma modalidade que traz saude mental para os colaboradores.

Considerando-se que neste trabalho tem-se por objetivo a análise do impacto no empregado da modalidade hibrida e associando as respostas obtidas referentes ao *home office* com as anteriores, podemos entender que por parte do trabalho trazer qualidade de vida pessoal e a outra parte ser realizada no ambiente presencial os aspectos relacionados às demandas de socialização necessárias ao equilíbrio mental não apresentam grande impacto na saúde mental deste trabalhado.

Análise dos pontos positivos e negativos do trabalho híbrido

As questões 29 e 30 serão tratadas em conjunto na análise da autora, devido a sua associação intrínseca

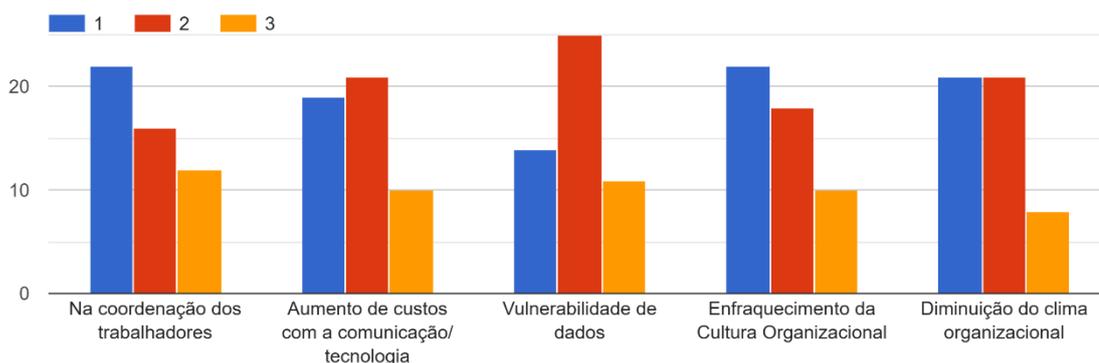
Gráfico 29 - Considerando as VANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para a EMPRESA, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma vantagem e 3 para muita vantagem.



Fonte: A autora (2024)

Gráfico 30 - Considerando as DESVANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para a EMPRESA, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma desvantagem e 3 para muita desvantagem.

Considerando as DESVANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para a EMPRESA, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma desvantagem e 3 para muita desvantagem.



Fonte: Google Forms (2024)

Analisando o quadro das vantagens podemos analisar que as 4 principais vantagens, são: melhoria da qualidade de vida do trabalhador; redução de custos (tanto na folha, quanto operacional) e novas formas de recrutamento e seleção.

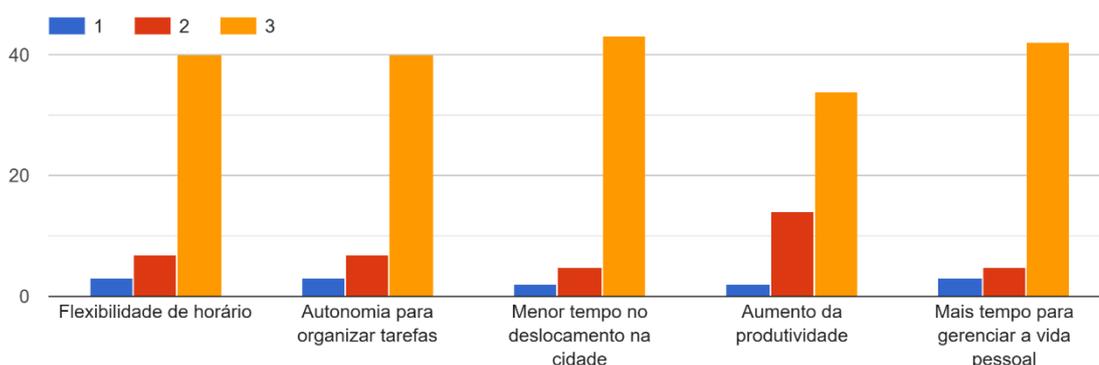
Já nas desvantagens do *home office* para as empresas, no aspecto coordenação dos trabalhadores: 44% das pessoas acham que possui nenhuma desvantagem; 32% em parte e 24% muita desvantagem. Já em relação ao aumento de custos de comunicação/tecnologia: 38% acham que há pouca desvantagem; 42% em parte e 20% muita desvantagem. No quesito vulnerabilidade de dados 28% das pessoas acham que não há desvantagens; 50% em parte e 22% muita desvantagem. 44% pessoas acham que não há desvantagem no enfraquecimento da cultura organizacional; 36% em parte e 20% muita desvantagem. Em diminuição do clima organizacional: 42% acham que há pouca desvantagem, 42% em parte e 8% muita desvantagem. Podemos concluir que as principais desvantagens consistem em: aumento do custo da tecnologia e a vulnerabilidade de dados.

De forma geral podemos observar que os participantes desta pesquisa não observam grandes desvantagens para a empresa no trabalho remoto, o que contribui para o entendimento do porquê um grande número de empresas terem optado pelo trabalho híbrido na pós pandemia, uma vez que estas perceberam que os ganhos superam as desvantagens mesmo no *home office*. A adoção da modalidade híbrida favoreceria a manutenção dos ganhos obtidos pelo trabalho remoto para a empresa, com uma diminuição das desvantagens para a mesma.

As questões 31 e 32 serão tratadas em conjunto na análise da autora, devido a sua associação intrínseca.

Gráfico 31 - Considerando as VANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para o EMPREGADO, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma vantagem e 3 para muita vantagem.

Considerando as VANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para o EMPREGADO, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma vantagem e 3 para muita vantagem.

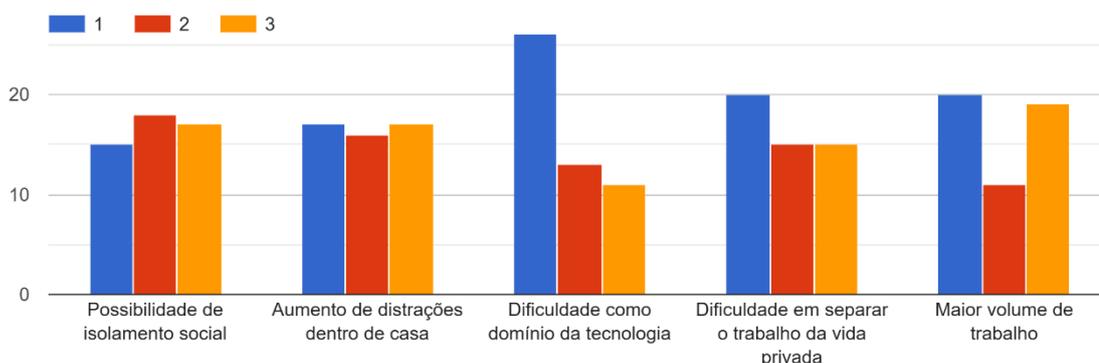


Fonte: Google Forms (2024)

Na pergunta sobre as vantagens do *home office* para os empregados, no aspecto da flexibilidade de horário: 6% das pessoas acham que possui nenhuma vantagem; 14% em parte e 80% muita vantagem. Já em relação a autonomia para organizar as tarefas: 6% acham que há nenhuma vantagem; 14% em parte e 80% muita vantagem. No quesito menor tempo de deslocamento na cidade 4% das pessoas acham que há nenhuma vantagem; 10% em parte e 86% muita vantagem. 4% pessoas acham que há nenhuma vantagem no aumento da produtividade; 28% em parte e 68% muita vantagem. Em mais tempo para gerenciar a vida pessoal: 6% acham que não tem nenhuma vantagem; 10% em parte e 84% muita vantagem.

Gráfico 32 - Considerando as DESVANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para o EMPREGADO, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma desvantagem e 3 para muita desvantagem.

Considerando as DESVANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para o EMPREGADO, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma desvantagem e 3 para muita desvantagem.



Fonte: Google Forms (2024)

Já nas desvantagens do *home office* para os colaboradores, no aspecto possibilidade de isolamento social 30% consideram isso como nenhuma desvantagem; 36% em parte e 34% muita desvantagem. Aumento de distrações dentro de casa: 34% consideram como nenhuma desvantagem; 32% em parte e 34% consideram como muita desvantagem.

no aspecto dificuldade como domínio da tecnologia: 52% das pessoas acham que não possui nenhuma desvantagem; 26% em parte e 11% muita desvantagem.

Já em relação na dificuldade em separara o trabalho da vida privada: 40% acham que há pouca desvantagem; 30% em parte e 30% muita desvantagem. No quesito maior volume de trabalho 40% das pessoas acham que não há desvantagens; 22% em parte e 19% muita desvantagem.

Destaca-se que para os participantes desta pesquisa as vantagens superam em muito as desvantagens apresentadas aos mesmos. Levando-se em consideração que no volume de trabalho há certa equiparação no grau 1 e 3, podemos observar que por ser remoto não observam que trabalham a mais nesta modalidade. O mesmo se percebe em relação a separarem os movimentos da

casa e dificuldades em separar a vida profissional da vida pessoal. Não destacam o domínio da tecnologia com uma grande dificuldade, lembrando-se que 84% dos participantes pertencem a uma geração que a domina muito bem segundo os autores referenciados. No aspecto isolamento social há um equilíbrio nas respostas, questão que no trabalho híbrido fica minimizada em decorrência de que parte do trabalho é presencial.

Considerações Finais

Segundo o referencial teórico deste trabalho podemos concluir que existem diferenças entre as gerações, que ambas trabalham de sua forma e têm características de afiliação com as empresas de maneiras distintas, possuem pontos positivos e pontos negativos que afetam na produtividade de trabalho. Mas os colaboradores das diferentes faixas etárias são essenciais para a construção das equipes que compõe as empresas, portanto, cabe a Gestão de Pessoas tal construção e cuidados com essas diferenciações em suas equipes.

O principal achado sobre as gerações é que a geração Y (84% dos participantes), onde já foi definida teoricamente como uma geração que busca mais ganhos financeiros e experiências, sem importa-se em trocar com frequência de trabalho, segundo os autores, nos resultados da pesquisa mostrou-se como uma geração que busca carreira sólida, estabilidade e segurança, que são características definidas pelos autores como da geração X. Logo, podemos concluir que antes era uma geração ambiciosa por altos salários, mesmo em ambientes de incertezas, com os resultados vimos que passou a ser uma geração de pessoas que buscam qualidade de vida no trabalho, segurança e estabilidade. Essa mudança de comportamento da geração Y é importante de ser observada por parte das organizações, cabe as empresas realizarem ajustes como forma de atrair e reter talentos dessa geração.

Analisando o trabalho híbrido ele proporciona aos colaboradores maior flexibilidade de horários, onde o colaborador pode ajustá-los para ter seus momentos de lazer e em família, levando em conta a relevância social do trabalho e seus impactos na vida das pessoas. A investigação apontou que o trabalho híbrido influencia na qualidade de vida dos colaboradores, em especial a da geração Y, que compõe a maioria dos participantes da pesquisa.

Considerando que a qualidade de vida consiste em criar melhores condições para os colaboradores produzirem, e que essa modalidade pode ser considerada uma ação para promover melhores condições para os mesmos, ao conseguirem equilibrar suas demandas pessoais com as profissionais, cabe às empresas estudarem as possibilidades de operarem hibridamente. Principalmente para aqueles, que vivem em ambiente de alta pressão, cobranças e estresse, alguns dias fora deste ambiente presencial influência de forma expressiva na qualidade de vida no trabalho e fora dele.

Com base nos resultados da pesquisa é possível observar que o trabalho híbrido é uma modalidade que traz benefícios para os colaboradores, dentre os principais pontos temos: a saúde mental; para mantê-los satisfeitos e motivados com seu emprego; e ajuda na produtividade dos trabalhadores. No quesito metas alcançadas com essa modalidade, os participantes entendem que alcançam mais produtividade na modalidade híbrida, o que é analisado como algo positivo para as empresas. Além disso, os colaboradores sentem-se capacitados e preferem essa modalidade de trabalho. Uma das principais vantagens destacadas pelos participantes da pesquisa, e também pela literatura abordada neste trabalho, é o que se refere ao colaborador ter mais autonomia no trabalho e no sentimento de crescimento pessoal e profissional. Outras vantagens como flexibilidade do horário e menor tempo de deslocamento na cidade, corroboram com a literatura acadêmica

Questões relacionadas quanto a parte do trabalho híbrido feita em casa, que são relativas ao ambiente em si, são superadas pelas vantagens no relacionamento com a família e tempo para atender as suas questões pessoais que trazem qualidade de vida pessoal.

Sobre a saúde mental, é algo visto como positivo o trabalho híbrido, visto que parte do trabalho sendo presencial, permite que os empregados estabeleçam vínculos sociais com a equipe, a chefia e a empresa. Desta forma, aspectos como solidão, ansiedade, depressão ou outras fobias, segundo esta pesquisa, não apresentam alterações negativas propiciadas pelo isolamento social peculiar ao *home office*.

Nesse sentido vale destacar, ainda, que possíveis pesquisas devem se desdobrar desta investigação, como a verificação das consequências a médio e

longo prazo da modalidade híbrida para o aumento da carga horária, e também para as empresas analisarem sobre novas forma de trabalho, onde estas possam proporcionar às pessoas segurança e estabilidade, pontos observados como demandados pela maioria dos participantes desta pesquisa. As empresas devem considerar que a médio/ longo prazo questões mal trabalhadas no aspecto qualidade de vida no trabalho podem acarretar problemas tanto para os colaboradores, quanto as empresas. Para o colaborador afeta a sua qualidade de vida, devido a fatores como estresse crônico, ansiedade, síndrome de burnout e outros problemas de saúde mental, e afetar a sua produtividade. Para as empresas, risco de doenças ocupacionais gerarem afastamentos e ações judiciais, aumento do absentismo e baixa produtividade.

A tendência ao trabalho híbrido é uma realidade pós-pandemia presente no país, ainda que as vantagens sejam notadas pela maioria dos participantes desta pesquisa como superando as desvantagens, é preciso haver o combate das desvantagens desta modalidade, já que parte do trabalho se refere ao ambiente de casa que nem sempre está sendo observado pelas empresas. Assim, gerar condições físicas para a operação dos empregados em suas residências, com o fornecimento de equipamentos adequados, *internet*, entre outros, pode garantir uma manutenção da melhor produtividade observada pelos respondentes desta pesquisa.

Tendo sido essa amostra apresentada neste trabalho coletada de forma aleatória, destacamos que as empresas que optaram pelo trabalho híbrido ou que queiram fazer dessa modalidade uma realidade no seu modelo de trabalho, investiguem junto aos seus membros de forma mais detalhada os aspectos relacionados com o tema, para um melhor resultado em suas fronteiras.

Referências Bibliográficas

ALVES, Girdelaine *et al.* Estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho. Rio de Janeiro, 2021

ANTUNES, R., & Braga, R. (2009). Infoproletários: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo.

BRITO, Savio *et al.* Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI. São Paulo, 2020.

Colaboração é a chave: como superar os desafios do trabalho híbrido. **Google**, 10/2024. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt->

br/estrategias-de-marketing/dados-e-mensuracao/trabalho-hibrido-pesquisa-brasil/#:~:text=Colabora%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20a%20chave:%20como%20superar%20os%20desafios%20do%20trabalho%20h%C3%ADbrido,-Alessandro%20Luz%20Outubro&text=H%C3%A1%20cerca%20de%20um%20ano,nova%20realidade%20que%20se%20imp%C3%B5e. Acesso em: 04/11/2024

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas - 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Quiet quitting: o que é esta tendencia e o que significa para empresa. **CNN Brasil**, 10/04/2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/quiet-quitting/>.

Acesso em: 04/11/2024

DIAS, Ana Rita *et al.* Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso em uma Cooperativa. Rio Grande do Sul, 2012.

Empresas de Tecnologia da Informação. Revista Gestão & Conexões, Vitória, v. 9, n. 1, jan./abr. 2020.

FERREIRA, Andressa Verlane Silva *et al.* Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre sua necessidade no ambiente organizacional. Maranhão, 2023.

FERREIRA, André *et al.* As perspectivas do home office pós pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. Rio de Janeiro, 2022.

FERREIRA, TOZETTI. Daiane, Letícia Stroparo. Qualidade de Vida no Trabalho e a Influência no Fator Motivacional. Paraná, 2016

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr/maio/jun. 1997.

FREITAS, SOUZA, André, Rennata. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. Rio de Janeiro, 2009.

Gil, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Marcelo. Riscos da ansiedade da Geração Y, Jornal de Piracicaba, 13/03/2011.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em
em
LEOCOVICK e WISNIEWSKI, Daniel e Adelino, Impacto da perda de
capital intelectual humano. Rio Grande do Sul, "s/d".

HENRIQUE e SANTOS. Regina, Juliana. Motivação no trabalho: a
estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. Ribeirão
Preto, 2020.

MATOS, *et al.* Uma Abordagem sobre a Síndrome de Burnout e seus
Reflexos na Rotina das Empresas. Pernambuco, 2023.

MARIA, das Graças Moreira. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
levantamento e análise de artigos publicados em periódicos e eventos. Belo
Horizonte, 2010.

MARISTELA, Helena. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso
no Laboratório de Análises Clínicas do Hospital Universitário da
Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

MAROTTO, Edinalva. Fatores motivacionais: contribuição para o sucesso
das empresas. Espírito Santo, 2016.

MESQUITA, Rafael *et al.* Dimensões da qualidade de vida no trabalho em
empresas provadas. São Paulo, 2018.

MENDES, *et al.* Os benefícios e desafios do trabalho home. São Paulo,
2022.

OLIVEIRA, Diego. Implicações do Home Office na qualidade de vida: uma
pesquisa com estudantes/trabalhadores durante a pandemia da Covid-19.
João Pessoa, 2021.

OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y: Era das Conexões, tempo de
Relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

Redação. Geração Z desafia empresas e exige quebra de paradigmas.
GrupoA Hora. Matéria 2024. Disponível em:
<https://grupoahora.net.br/conteudos/2024/04/20/geracao-z-desafia-empresas-e-exige-quebra-de-paradigmas/>

RIBEIRO, SANTANA, Larissa, Lídia. Qualidade de vida no trabalho: fator
decisivo para o sucesso organizacional. Salvador, 2015.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho:
evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro, 1994.

SEVERINO, Nicolás. O impacto do home office em três empresas do ramo
alimentício na cidade de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 2021.

SANTOS, et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e BABY BOOMERS. São Paulo: XIV SEMEAD – Seminários em Administração. 2011.

SOUSA, Erik *et al.* O trabalho home-office e híbrido como potenciadores da gestão de pessoas em uma instituição de ensino superior de São Luís – MA. São Luís, 2023.

SOFIA, Lungui. Geração Z fica nove meses em cada empresa e troca mais de emprego: entenda os motivos. Portal Zero Hora, 2024. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao/carreira/noticia/2024/08/geracao-z-fica-nove-meses-em-cada-empresa-e-troca-mais-de-emprego-entenda-os-motivos-cm0e5nioo00ba015s8hlhlpr2.html#:~:text=Os%20jovens%20que%20est%C3%A3o%20chegando,agroneg%C3%B3cio%20ind%C3%BAstria%20e%20utilidade%20p%C3%ABlica>

SILVA, Wila. Desenvolvimento gerencial: um estudo sobre as gerações baby boomer, X, Y e Z e os conflitos existentes entre elas. Três Rios, 2022.

VASCONCELOS, Ferreira, Anselmo. Qualidade de vida no trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. 2001.

VIEIRA. Priscila. Os impactos e as consequências da rotatividade de pessoal nas organizações. Goiânia, 2015.

ZOMER, ET AL. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações X, Y e Z. Florianópolis, 2018.

Caro participante,

Este questionário faz parte da pesquisa intitulada “Como o trabalho híbrido pode influenciar na qualidade de vida no trabalho”, requisito obrigatório para a minha conclusão do curso de Administração de Empresas na PUC-Rio.

Seu objetivo é averiguar, através da percepção das gerações X, Y e Z como a modalidade de trabalho híbrido pode influenciar na qualidade de vida dos colaboradores. Por essa razão a sua participação é muito importante, e cabe lembrar que ela é **anônima**. Desde já a pesquisadora Leidiane Cardozo agradece sua participação.

PERFIL DO PARTICIPANTE DA PESQUISA**Qual o seu gênero?**

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outro (Qual?) _____

Qual sua faixa etária?

- 18 a 23 anos
- 24 a 29 anos
- 30 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- 46 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

Qual a sua escolaridade?

Ensino Fundamental Completo

Ensino Fundamental
Incompleto

Ensino Médio
Completo

Ensino Médio
Incompleto

Ensino
Superior
Completo

Ensino Superior
Incompleto

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

Qual é a sua área de atuação?

Financeiro

Administrativo

Comercial

Marketing

Operacional

Jurídico

Outro: _____

Durante a pandemia você trabalhou na modalidade *home office*?

Sim

Não

Em parte

QUESTÕES DA PESQUISA

O que você busca em uma empresa ao procurar emprego?

Empresas que me permitam construir uma carreira sólida, salários justos e benefícios e que me deem segurança e estabilidade

Empresas que me permitam ter mais experiência individual, grandes ganhos financeiros e para tal não importa mudar de empresa com frequência

Empresas que me permitam ter , principalmente, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, independentemente do tamanho da empresa ou grandes ganhos financeiros

Nas opções abaixo, no que se refere à forma de trabalhar, você prefere:

- () Individualidade, com definições claras de tarefas, responsabilidades e reconhecimento profissional sem perder a convivência em equipe
- () Prioritariamente o trabalho em equipe e fazer *network*, uma rede de contatos profissionais, como uma base para empregabilidade
- () Proatividade e acesso à tecnologia, prefiro trabalhar sozinho(a) mantendo melhor a concentração, sem que haja a necessidade de muita interação social no trabalho

Nas opções abaixo, como você enxerga sua relação com o trabalho?

- Uma forma de satisfazer os desejos próprios, uma realização de vida, não importa o tempo gasto trabalhando desde que haja grande recompensa financeira, para tal posso trocar de empresa com frequência
- Uma forma de construir uma carreira sólida, construída através do desenvolvimento da experiência prática e dos estudos continuados, para se obter independência financeira e pessoal
- Uma forma de desenvolver a versatilidade e a flexibilidade profissional através de trabalhos que se adequam aos meus objetivos pessoais, novas forma de trabalho e empreendedorismo

Sobre sua relação com a empresa, nas opções abaixo, qual você mais se identifica?

- Troco de emprego buscando maiores ganhos financeiros e individuais, não necessariamente segurança no emprego
- Troco de emprego buscando empresas que possam melhorar meu currículo e me deem segurança no emprego
- Troco de emprego em busca de meus propósitos pessoais em primeiro lugar, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, experiências enriquecedoras, não necessariamente segurança no emprego

Qual o seu grau de familiaridade com a tecnologia?

- Muito bom Bom médio Pouco muito pouco

Você acha que SEU ambiente de trabalho proporciona qualidade de vida A VOCÊ?

- Nenhuma
- Pouca
- Em parte
- Boa
- Muita

Você acha a qualidade de vida no trabalho cria um ambiente com melhores condições para a sua produtividade?

- Nenhuma interferência
- Pouca interferência
- Em parte há interferência
- Boa interferência
- Muita interferência

Para você a qualidade de vida no trabalho é importante em qual aspecto? () Para a saúde física e mental

- Para aumentar a produtividade
- Para ter satisfação

Para você a qualidade de vida é mais importante para as empresas em qual aspecto?

- Ajuda a diminuir custo decorrentes de acidentes e doenças ocupacionais
- Ajuda a diminuir a rotatividade ocasionadas pela saída de pessoas que buscam melhores ambiente de trabalho
- Ajuda a manter os colaboradores satisfeitos e motivados para o trabalho

Você se sente capacitado para trabalhar no modelo *Home Office*?

- sim
- não
- em parte

Você prefere trabalhar em qual modelo de trabalho?

- Modelo *Home Office*
- Modelo Presencial
- Modelo Híbrido

Você acha que o trabalho híbrido pode impactar na sua produtividade?

- Sim
- Não
- Em parte

Você acha que atinge mais produtividade em qual modalidade?

- Trabalhando de forma híbrida
- Trabalhando de forma presencial
- Trabalhando no *home office*

Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1 para mínimo resultado e 5 máximos resultados no Trabalho Híbrido.

1 2 3 4 5

Considerando as metas estabelecidas pela empresa, o quanto você acredita conseguir obter os resultados no HOME OFFICE. Marque numa escala de 1 a 5, sendo 1 para mínimo resultado e 5 máximos, resultados.

1 2 3 4 5

Considerando as metas estabelecidas pela empresa, marque numa escala de 1 a 5, o quanto você acredita conseguir obter os resultados, sendo 1 para mínimo resultado e 5 máximos resultados no TRABALHO PRESENCIAL.

1 2 3 4 5

Considerando os fatores MOTIVACIONAIS listados a seguir, atribua uma nota de 1 a 5 sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO.

Responsabilidades (novos e grandes desafios em realizar tarefas) –

1 2 3

Autonomia do Trabalho –

1 2 3

Reconhecimento do Trabalho realizado –

1 2 3

Setimento de crescimento pessoal e
profissional

1 2 3

Considerando as necessidades FISIOLÓGICAS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO.

Sono –

1 2 3

Alimentação –

1 2 3

Hidratação –

1 2 3

Atividades Físicas

1 2 3

Considerando as necessidades SOCIAIS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO

Fazer amigos no trabalho –

() 1 () 2 () 3

Manter amigos no trabalho –

1 2 3

Relacionar-se com a Família 1

2 3

Sentir que faz parte de uma equipe de trabalho

1 2 3

Considerando as NECESSIDADES DE STATUS listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 para nenhuma mudança e 5 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO.

Reconhecer as Próprias Capacidades –

1 2 3

Sentir-se Reconhecido pelos membros da equipe

1 2 3

Sentir-se Reconhecido pela chefia

1 2 3

Ser Respeitado em suas opiniões e decisões

1 2 3

Considerando as necessidades de AUTORREALIZAÇÃO listadas a seguir, atribua uma nota de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma mudança e 3 para grande mudança no trabalho HÍBRIDO.

Criatividade no trabalho

1 2 3

Solução de Problemas do trabalho

1 2 3

Autonomia para a realização do trabalho

1 2 3

Realização com as tarefas e metas do trabalho proposto

1 2 3

Considerando os impactos psicológicos derivados do isolamento gerado no trabalho HOME OFFICE, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para pouca alteração e 3 para muita alteração para o desenvolvimento de:

Solidão

1 2 3

Depressão

1 2 3

Ansiedade

1 2 3

Outras fobias sociais

1 2 3

Considerando as VANTAGENS do trabalho HOME OFFICE para a EMPRESA, marque numa escola de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma vantagem e 3 para muita vantagem.

Redução de custos com a folha de pagamento (horas extras, transporte, acidentes do trabalho)

1 2 3

Redução dos custos operacional do trabalho (equipamentos, internet, instalações)

1 2 3

Novas formas de recrutamento e seleção (residentes de outros Estados e Cidades
poderem participar de seleção *online*)

1 2 3

Aumento da produtividade/qualidade do trabalho

1 2 3

Aumento na agilidade das transações comerciais e de serviços

1 2 3

Melhoria da qualidade de vida do trabalhador

1 2 3

**Considerando as DESVANTAGENS do trabalho *HOME OFFICE* para a
EMPRESA, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma desvantagem
e 3 para muita desvantagem.**

Na coordenação dos trabalhadores

1 2 3

Aumento de custos com a comunicação/tecnologia

1 2 3

Vulnerabilidade de dados

1 2 3

Enfraquecimento da Cultura Organizacional

1 2 3

Diminuição do clima organizacional

1 2 3

Considerando as VANTAGENS do trabalho *HOME OFFICE* para o EMPREGADO, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma vantagem e 3 para muita vantagem.

Flexibilidade de horário

1 2 3

Menor tempo no deslocamento na cidade

1 2 3

Autonomia para organizar tarefas

1 2 3

Aumento da produtividade

1 2 3

Mais tempo para gerenciar a
vida pessoal 1 2

3

Considerando as DESVANTAGENS do trabalho *HOME OFFICE* para o EMPREGADO, marque numa escala de 1 a 3, sendo 1 para nenhuma desvantagem e 3 para muita desvantagem.

Possibilidade de
isolamento social 1

2 3

Aumento de distrações
dentro de casa 1 2

3

Dificuldade em separar o trabalho da
vida privada 1 2 3

Dificuldade como domínio
da tecnologia 1 2

) 3

Maior volume de trabalho

1 2 3