

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
ENSINO MÉDIO INTEGRADO AO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO HÍBRIDO E SEUS BENEFÍCIOS PARA A REDUÇÃO DO
ABSENTEÍSMO FEMININO

Alissa de Oliveira Sant'Anna¹
Gabrielly Conceição da Silva²
Luciany dos Santos Andrade Alves³
Mayara Rafaele de Faria Monteiro⁴
Vivian Manuci Carvalho⁵

Resumo:

O objetivo deste estudo é analisar como o Trabalho Híbrido pode ser uma solução viável para auxiliar as mulheres a terem uma melhor qualidade de vida nos exercícios de suas funções e em sua vida pessoal, a partir da flexibilização do trabalho e da capacitação remota e emocional do público feminino.

Foi detectado um problema empresarial refletido nas faltas excessivas dentro do ambiente de trabalho, chamadas de absenteísmo. Por meio de uma pesquisa de campo realizada somente com perguntas direcionadas as colaboradoras, foi detectado que o absenteísmo é mais recorrente em mulheres, motivado principalmente por problemas familiares e relacionados a saúde mental (estresse, cansaço, ansiedade e depressão). A partir disso, foi questionada a ideia de implementação do modelo híbrido capaz de fazer com que essas colaboradoras tenham uma rotina equilibrada.

¹ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. alissa.santanna@etec.sp.gov.br

² Técnico em Administração– Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. gabrielly.conceicao@etec.sp.gov.br

³ Técnico em Administração– Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. luciany.alves@etec.sp.gov.br ⁴

Técnico em Administração– Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. mayara.monteiro4@etec.sp.gov.br ⁵
Especialista em Gestão de Pessoas. Professor da Etec Padre Carlos Leônicio da Silva.

vivian.carvalho3@etec.sp.gov.br

Essa tese foi comprovada utilizando-se de uma perspectiva empresarial do trabalho híbrido, com o estudo de caso de uma empresa X, além de um questionário feito a uma colaboradora apta a modalidade híbrida e seus respectivos impactos em sua vida.

Como resultados, pôde-se observar que o trabalho híbrido além de beneficiar a organização com sua redução de custos e praticidade de deslocamento, auxilia também no aumento da motivação e bem-estar das mulheres aptas a ele.

Em síntese, essa modalidade híbrida é extremamente importante ao público feminino, se implementada com responsabilidade e planejamento das empresas.

Palavras-chave: Absenteísmo. Mulheres. Flexibilização do trabalho. Ambiente de Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é fundamental na gestão de recursos humanos, pois influencia diretamente o bem-estar dos colaboradores e conseqüentemente, o desempenho e a saúde da organização.

Para Walton (1975, apud França, 2010, p.34) há oito categorias conceituais como critérios de QVT, que incluem a compensação adequada, condições de trabalho seguras, oportunidades imediatas para desenvolver as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo, integração social na organização, constitucionalismo na organização e trabalho do indivíduo e relevância social do trabalho.

Porém, vale destacar a atenção redobrada em relação a saúde mental entre os colaboradores, particularmente entre as mulheres que precisam conciliar a vida pessoal e profissional, mas não recebem o suporte necessário que merecem por parte das organizações.

Conseqüentemente, isso afeta a saúde mental das colaboradoras, resultando em um dos problemas chamado Absenteísmo, que se refere as faltas consecutivas no trabalho de forma não programada ou não justificada, cujas as principais causas são estresse, cansaço, ansiedade, problemas pessoais e de saúde que afetam a produtividade da mulher dentro de seu cargo.

A modalidade de trabalho híbrido surge como uma solução inovadora, oferecendo às mulheres a possibilidade de se desvincularem das limitações impostas pelo trabalho exclusivamente presencial. Essa flexibilidade pode trazer melhorias

significativas na saúde mental feminina, permitindo uma gestão mais equilibrada do tempo e promovendo um aumento na produtividade e no desempenho do ambiente corporativo. No entanto, ainda há uma certa resistência das empresas em adotar esse modelo. Do ponto de vista científico, esta pesquisa se torna relevante ao investigar os principais fatores de absenteísmo que afetam o público feminino, destacando o potencial do trabalho híbrido para aprimorar a satisfação e o bem-estar, tanto profissional quanto pessoal, das mulheres.

O trabalho remoto fornece muitas vantagens e muitos desafios como visto anteriormente, mas ao mesclar o trabalho remoto com o presencial abre um leque maior de benefícios para o colaborador e empresa. A qualidade de vida, flexibilidade, redução de custos e a possibilidade de interação da equipe nos dias no escritório e passar mais tempo com a família nos dias de trabalho remoto são benefícios consideráveis desse estilo de trabalho. Portanto, o estilo híbrido pode ser considerado normal para os próximos anos, bastando que as organizações forneçam equipamentos adequados e adotem processos e tecnologias para garantir a segurança de todos” (OLIVEIRA et al., 2021).

Esse trabalho tem por objetivo geral, analisar como o trabalho híbrido pode resolver o absenteísmo feminino, além de discutir sobre as propostas de sistemas de flexibilização de horários e a realização de palestras e treinamentos para capacitarem e orientarem o público feminino dentro das empresas. As metodologias utilizadas para a confirmação dos conceitos serão de revisão bibliográfica, através da busca de resultados baseados em material já publicado, como livros e artigos científicos, pesquisa de campo a fim de avaliar como o absenteísmo afeta as mulheres diretamente e por fim, a análise comparativa entre pontos de vista diferentes a respeito da implementação e adaptabilidade ao Trabalho híbrido.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão De Pessoas Nas Organizações

Conforme Dutra (2002) a gestão de pessoas pode ser considerada como uma prática de um conjunto de políticas que busca a conciliação das expectativas das organizações com as pessoas, visando uma parceria conjunta e mútua dos dois lados e quando implantada, seguindo princípios e diretrizes comportamentais, auxiliam no processo de tomada de decisões.

A área de gestão de pessoas tem como objetivo principal auxiliar a empresa no alcance dos seus objetivos estratégicos e na concretização da sua missão. Logo, entende-se que é função da moderna gestão de pessoas trabalhar para tornar a

organização competitiva. Deve existir, portanto, um esforço da área em desenvolver habilidades e a capacidade das pessoas, reconhecendo as suas necessidades e promovendo uma identificação pessoal com o trabalho, para que assim, elas realizem suas atividades com foco e produtividade. (CHIAVENATO, 2014 apud TEIXEIRA, 2021, p.9).

2.2 Qualidade De Vida No Trabalho

Segundo Chiavenato (1994), o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, que compõe a qualidade do ambiente organizacional percebida pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim ao tornar-se favorável, proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e caso seja desfavorável, há a frustração dessas necessidades.

A definição de Qvt é ampla e envolve fatores pessoais como: necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador; e fatores situacionais como: tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia. Além destes fatores, com os quais a QVT está ligada, ela está intrinsecamente relacionada à satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao seu desempenho e ao desenvolvimento organizacional. (WALTON, 1973; QUIRINO e XAVIER, 1987; FERNANDES, 1988 apud BÚRIGO, 1997, p. 94).

2.3 Modalidades De Trabalho

Na modalidade presencial segundo Braz (2020), na perspectiva dos colaboradores, o ambiente presencial pode significar um espaço específico para trabalhar, com a possibilidade de diálogos com colegas e líderes para favorecer a elaboração de novas ideias, com agilidade na resolução de problemas e com horários definidos para início e término de trabalho.

Porém, para Veloso (2022) a modalidade presencial pode ser considerada um ambiente de aprisionamento do trabalhador que desperta a sensação de passar muito tempo na empresa e pouco tempo com a família, aumentando o tempo de deslocamento necessário, os custos com estes deslocamentos e a restrição de liberdade territorial que o colaborador terá.

A modalidade do trabalho remoto apresenta aspectos positivos na flexibilidade e contratação de recursos humanos: é independente de distâncias, reduz custos e

aumenta a produtividade, assim como a qualidade de vida do trabalhador, possibilitando maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (HAUBRICH & FROEHLICH, 2020, p.15).

Para Haubrich e Froehlich (2020), os aspectos negativos desta modalidade referem-se a falta de contato presencial, tecnologia insuficiente, comprometimento das relações de sociabilidade empresarial, necessidade de maior equilíbrio entre trabalho, família e problemas pessoais, além das sobreposições de chats e demandas, muitas vezes justificadas erroneamente com a sensação de que, se o colaborador está em casa, ele está disponível.

Para Nogueira e Patini (2012), o modelo híbrido possibilita aos colaboradores um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e/ou familiar. Assim, a capacidade de trabalhar em um escritório ou em casa, permite que os colaboradores economizem tempo de deslocamento e o aproveitem nas tarefas domésticas e/ou familiares. Da mesma forma, que ter um espaço onde se possa trabalhar um ou vários dias da semana, permite que não se perca o convívio social.

Segundo Nascimento et al. (2020), as lideranças no trabalho híbrido precisam gerir as distâncias, fortalecer a consciência sobre o trabalho digital e conduzir processos que maximizem o potencial das equipes, tanto presenciais quanto remotas.

2.3.1 Trabalho Híbrido

De acordo com Costa (2021) a adoção do trabalho híbrido poderá agir como uma estratégia laboral para proporcionar a valorização do capital humano como fonte de realização do trabalho, possibilitando maximizar sua produtividade, além de tornar seus processos mais dinâmicos tanto dentro quanto fora da organização. Atendendo assim, com qualidade e agilidade as demandas da sociedade.

Segundo Dau (2021), a opção de trabalho híbrido, faz com que as empresas deem aos seus funcionários a escolha de onde trabalhar, seja no escritório presencialmente ou em casa, ou ainda mesclam ambos os estilos. Um adendo, a Consolidação das Leis Trabalhistas que ainda não engloba esse tipo de trabalho, por isso a empresa tem que seguir a Lei 13.467/17 estabelecida pelo trabalho remoto.

2.4 Absenteísmo

De acordo com Chiavenato (2020, p.23) “O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente”.

Segundo Lee e Eriksen (1990), o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho e quando as pessoas se ausentam dele, isso pode indicar uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis.

A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro. Pesquisas estimam que uma única ausência não programada custa a uma organização mediana mais de 650 dólares por dia, e que os índices de absenteísmo aumentaram cerca de 15% entre 1992 e 1995. (MORGAN, 2006, p.125).

Para Quick e Lapertosa (1982) o termo absenteísmo origina-se da palavra “absentismo”, aplicada aos proprietários rurais que se evadiam do campo para as zonas urbanas. Durante a revolução industrial a expressão passou a significar à falta ao trabalho pelos empregados das fábricas.

Por trás do índice de absenteísmo podem estar muitos problemas que interferem diretamente na qualidade de vida do colaborador e, portanto, em seu desempenho e assiduidade. Problemas esses que podem ser de natureza pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira ou funcional e, ainda, estarem relacionados à própria estrutura organizacional. (OLIVEIRA; GRANZINOLLI; FERREIRA, 2007, p. 10).

2.4.1 Absenteísmo Feminino

Esta maior prevalência feminina é influenciada por uma variedade de fatores biológicos, psicossociais e culturais, que vão desde alterações hormonais e maior vulnerabilidade física, múltiplos papéis, com interfaces trabalho-família, segregação e desigualdade no ramo de atividade profissional, em geral com maior ocupação no setor saúde, educação e limpeza, caracterizado por altas exigências emocionais, baixos salários, falta de autonomia, apoio e perspectiva na carreira, culminando com insatisfação no trabalho e aumentando assim, o risco de afastamento entre as mulheres. (BEKKER; VAN RIJSWIJK; RUTTE, 2009; RIBEIRO, 2010; LEÃO, 2012 apud CORRÊA; OLIVEIRA, 2020, p.63).

De acordo com Nogueira (1980, p.36) “o absenteísmo entre mulheres é mais alto que o dos homens”. O autor relata que o maior índice de absenteísmo corresponde às mulheres. Durante o período 1967-1969 houve cinco milhões de

licenças, o que significou perda de quatro milhões de dias de trabalho, no qual 76,2% do total, foi causado por mulheres.

Essa afirmação pode ser confirmada em uma pesquisa realizada por Nogueira e Laurenti (1975) sobre absenteísmo por doenças em mulheres de um grupo de trabalhadores têxteis durante três anos. No Brasil, as colaboradoras apresentavam índices de absenteísmo por doença superior aos dos colaboradores e o resultado destaca às doenças relacionadas a genicopatias, doenças associadas ao aparelho ginecológico feminino.

3 BENEFÍCIOS DO TRABALHO HÍBRIDO PARA REDUZIR O ABSENTEÍSMO FEMININO

3.1 Análise do Trabalho Híbrido pela perspectiva das mulheres:

De acordo com a Pesquisa de Campo “Trabalho híbrido e seus benefícios para a redução do absenteísmo feminino”, o principal motivo de ausência das mulheres no ambiente de trabalho está associado a problemas de saúde mental (estresse, ansiedade, depressão), porém raramente elas se ausentam do trabalho devido a isso, refletindo na falta de importância que as empresas dão a saúde mental de seus colaboradores.

Gráfico 1 – Porcentagem dos principais motivos de ausência das mulheres

1- Qual é o principal motivo das suas ausências no trabalho nos últimos 6 meses?

 Copiar gráfico

10 respostas



Fonte: Autores, 2024

Além disso, a frequência com que as mulheres se sentem ansiosas ou estressadas no ambiente de trabalho seguem as respectivas porcentagens: Sempre

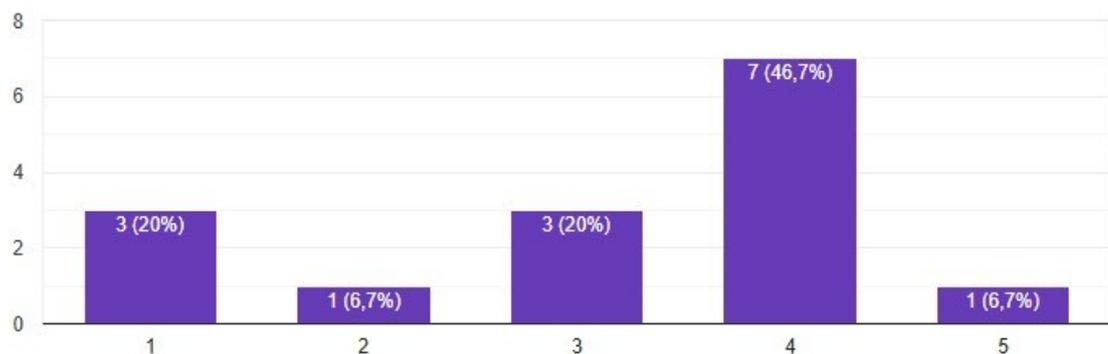
(26,7%), às vezes (40%), frequentemente (13,3%), raramente (13,3%) e nunca (6,7%) e quando questionado a respeito da sobrecarga de trabalho em uma escala de 1 a 5, 46,7% das mulheres sentem-se sobrecarregadas no nível 4, enquanto 40% encontram-se entre os níveis 1 e 3 e 13,4% fazem parte dos níveis 2 e 5.

Gráfico 2 – Nível de sobrecarga de trabalho

5- Em uma escala de 1 a 5, o quanto você se sente sobrecarregada no trabalho?

 Copiar gráfico

15 respostas



Fonte: Autores, 2024

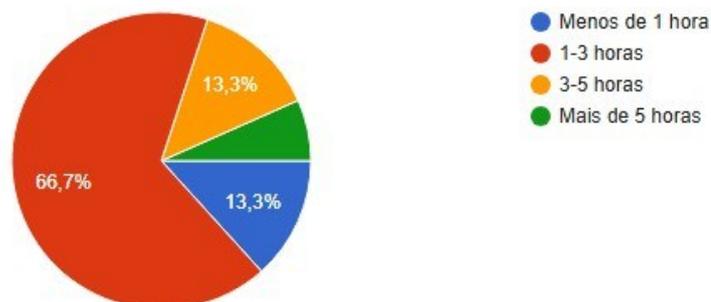
Acerca de quanto tempo a saúde mental afeta negativamente o desempenho das mulheres no trabalho por semana, o maior índice representa 66,7% que se refere de 1 a 3 horas de carga horária, enquanto as opções de 3 a 5 horas e menos de 1 hora atingiram 13,3% e o restante representam somente 6,7% acima de 5 horas.

Gráfico 3 – Impacto negativo da saúde mental em relação ao desempenho

6- Quanto tempo você acha que sua saúde mental afeta negativamente seu desempenho no trabalho por semana?

 Copiar gráfico

15 respostas



Fonte: Autores, 2024

Relevante ao trabalho híbrido, a quantidade de dias da semana essenciais para que as mulheres trabalhem bem presencialmente estariam divididos entre 26,7% para aquelas que optaram por 4 ou 5 dias presenciais, 33,3% para as que optaram por 3 dias presenciais e por último, 2 dias presenciais com 13,3%.

Sobre a opinião das mulheres sobre a proposta de aplicação do trabalho híbrido e quais benefícios ele traria em relação a produção profissional e qualidade de vida delas, a maioria das respostas são favoráveis a ideia e seus resultados envolveriam menor estresse, melhora na qualidade de vida, rotina mais organizada, ter mais cuidado próprio, redução do cansaço mental, etc.

De acordo com a pesquisa, há vários motivos pelos quais as mulheres já entregaram atestados médicos no trabalho, incluindo problemas de saúde, cansaço, questões familiares e problemas pessoais.

Ao questionar como as empresas poderiam implementar políticas para melhor apoiar as mulheres que precisam lidar com a pressão de equilibrar trabalho e vida pessoal, surgem-se apontamentos de que as empresas poderiam oferecer consultas com psicólogos, adotar uma melhor organização de carga horária, propor jornadas de trabalho mais flexíveis, serem mais compassivas ao sobrecarregar um funcionário, adotar ginásticas laborais e relaxantes e até mesmo, aderir o trabalho híbrido de fato.

3.2 Análise do Trabalho Híbrido pela perspectiva da empresa:

A respeito da Pesquisa de Campo feita na empresa X e respondida por uma analista de RH, o principal motivo da empresa em adotar o trabalho híbrido se refere a rotina de deslocamento, além disso alguns setores não entenderam os reais motivos da implementação e outros questionaram sobre a posição da empresa a ser vista, já que foi a primeira vez que adotaram esse regime devido a Pandemia.

Acerca de quais medidas foram tomadas para garantir o bem-estar e a produtividade dos funcionários no novo modelo, o descolamento e o auxílio home office foram os principais critérios.

Ao questionar se houve treinamento para os colaboradores sobre as novas ferramentas de trabalho remoto, a resposta foi 100% negativa, ou seja, nenhum dos colaboradores receberam auxílio para se adaptarem ao trabalho remoto.

Vale destacar que as diferenças entre o presencial e o trabalho remoto foram percebidas de maneira muito individual, mas em sua maioria, a empresa teve um desempenho maior e esmagador.

Referente se houve aumento na produtividade da empresa, as respostas foram unânimes afirmando que sim, houve um aumento de praticamente 50% dentro da organização.

E por último, sobre as considerações gerais da analista de RH, suas visões a respeito da implementação do trabalho híbrido na empresa afirmam que houve redução de custos referentes ao escritório, maior desempenho e melhoria no deslocamento, principalmente para os colaboradores que moram em outras cidades.

3.3 Análise do Trabalho Híbrido pela perspectiva de uma colaboradora apta a essa modalidade:

Para contextualização, foi perguntado qual cargo essa colaboradora ocupa e quais são especificamente suas funções exercidas: Ela é gestora do departamento de marketing do Grupo Coneleste, sendo suas principais funções desenvolver e implementar estratégias de marketing, gerenciar campanhas publicitárias, criar conteúdo e fortalecer a identidade da marca, além de atuar na análise de dados de mercado para entender as demandas e tendências, buscando otimizar o engajamento com o público e aumentar a visibilidade da empresa.

No que diz respeito a existência de dificuldades de adaptação a tecnologia, ferramentas ou plataforma utilizada no ambiente remoto, não houve problemas significativos por parte da gestora, devido a sua familiarização com as ferramentas tecnológicas. No entanto, a comunicação clara e constante com outros departamentos foi de extrema importância para manter o alinhamento das atividades e garantir que todos estivessem atualizados, por isso o investimento em manter essa comunicação fluida se tornou um pilar essencial para ela, a fim de assegurar que os projetos avançassem com a mesma qualidade, independente do formato de trabalho.

Ademais, a empresa ofereceu apoio tecnológico durante o período de adaptação remota, como um computador de alta qualidade, disponibilização de um pacote completo com todos os programas necessários para o desempenho das funções e o acesso a suporte técnico, o que facilitou muito o trabalho remoto e ajudou a manter a produtividade e a qualidade nas entregas, sendo essencial para uma transição tranquila ao novo modelo de trabalho.

Vale ressaltar que a opinião da gestora referente ao trabalho híbrido é muito positiva, já que esse modelo trouxe mais liberdade e flexibilidade para sua rotina, permitindo a organização melhor do seu tempo e equilíbrio de suas atividades profissionais e pessoais. Além da possibilidade de manter uma produtividade elevada, alternando entre o ambiente do escritório e o conforto de casa, o que contribuiu para seu bem-estar e motivação e essa autonomia tem sido muito enriquecedora em sua vida.

Sobre sua produtividade no período híbrido ou presencial, ela considera ser mais produtiva dentro do modelo híbrido, pois tem a flexibilidade de ajustar o ambiente de acordo com as demandas do dia. Assim, no escritório realiza atividades que exigem mais colaboração direta, enquanto no home office consegue se concentrar em tarefas analíticas e estratégicas sem interrupções, com essa combinação há um equilíbrio que potencializa sua eficiência em ambas as situações.

Destacando sua qualidade de vida, a modalidade híbrida melhorou significativamente sua saúde mental, justamente por causa de sua flexibilidade que permite trabalhar em casa em alguns dias e conseqüentemente, reduziu o estresse e proporcionou mais tempo para cuidar de si mesma. Além de que essa flexibilidade permitiu equilibrar melhor sua vida profissional e pessoal, contribuindo para seu bem-estar e foco e motivação no trabalho.

E por fim, a gestora confirmou que sua vida pessoal melhorou consideravelmente depois de sua adoção do trabalho híbrido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao observar de uma maneira geral as três perspectivas do trabalho híbrido, percebe-se que o absenteísmo feminino é um empecilho sério que precisa ser resolvido pelas empresas.

Como identificado na pesquisa de campo, a qualidade de vida da mulher é extremamente afetada devido a problemas de saúde mental, justamente pela dificuldade das colaboradoras em conciliarem suas demandas profissionais e pessoais, o que as deixam insatisfeitas e estressadas dentro de seu ambiente organizacional e conseqüentemente, resulta na falta de produtividade e bem-estar das mulheres.

Em sua maioria, as colaboradoras optaram pela flexibilização do trabalho e o apoio emocional a fim de resolver essa questão. Por isso, o trabalho híbrido é capaz de atender esses requisitos.

Já o estudo de caso da empresa X não alcançou pontos positivos em relação ao bem-estar de seus funcionários, pois o seu maior foco foi apenas a redução de custos financeiros da empresa e da rotina de deslocamento.

O trabalho híbrido vai além das questões financeiras e da locomoção de seus funcionários, a partir do momento em que visa também a qualidade de vida dos colaboradores. Como mostrado na perspectiva da gestora de marketing, a modalidade híbrida foi essencial para que ocorresse maior foco e motivação de seu trabalho, além de melhor organização de sua rotina pessoal e profissional.

Assim, conclui-se que o trabalho híbrido pode, de fato, ser uma solução viável e eficaz para reduzir o absenteísmo feminino, desde que seja executado de forma planejada e com o apoio de políticas organizacionais que busquem equilibrar a vida profissional e pessoal das colaboradoras, como treinamentos e avisos prévios que não afetem a cultura organizacional da empresa.

Esse modelo de trabalho apresenta-se, portanto, não apenas como uma alternativa moderna de organização trabalhista, mas como um passo importante na direção de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

5 REFERÊNCIAS

BÚRIGO, Carla. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista de Ciências Humanas. Florianópolis – SC, v. 15, n. 22, p. 90-111, 01 jan. 1997. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/23495>. Acesso em: 08 set. 2024.

CORRÊA, Paula; OLIVEIRA, Paulo Antônio Barros. **O absenteísmo dos servidores públicos estaduais de Santa Catarina**. Revista Prâksis, Novo Hamburgo, v. 1, p. 57-76, jan./abr. 2020.

FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: 2010.

OLIVEIRA, Michele Teixeira de; LUZ, Larissa Pavarini da. **Um novo normal? A adoção do estilo híbrido pelas empresas de tecnologia pós pandemia do COVID-19.** Revista Eletrônica e-F@tec, Garça, v.11, n.1, dez. 2021. Disponível em: <https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/view/250>. Acesso em: 23 ago. 2024

PENATTI, Izidro; ZAGO, José Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas.** 2006. 11 f. Artigo Científico - Universidade Federal Fluminense - Niterói, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf. Acesso em: 01 set. 2024.

PINHO, LUIZ. **Cultura e Clima organizacional: As causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional.** Revista Eletrônica Gestão e Negócios, São Paulo, 2014. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://docs.uninove.br/artefac/publicacoes_pdf/administracao/v5_n1_2014/Luiz.pdf?ga=2.12426804.1258358647.1726842173-1144086761.1726842173

SANTOS, G. S. **Gestão de projetos em modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida: possíveis desafios e efeitos.** 2023. 160f. Tese (Mestrado em Engenharia Informática) - IPC - ISEC - Instituto Superior de Engenharia, Coimbra, 2023. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/44742>. Acesso em: 08 set.2024.

SOUZA, Carolina; CASALI, Ellen. **O trabalho híbrido e os impactos ao trabalhador.** Revista do curso de direito. São Paulo, v.10, n. 2, p. 182-200, juldez. 2023. Disponível em: <https://periodicos.unifev.edu.br/index.php/linhasjuridicas/article/view/1937>.

Acesso em: 08 set. 2024.

NOUGA, Nilo de Jesus. **Fatores que geram absenteísmo nos colaboradores em laboratório multidisciplinares de uma IES.** 2017. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso Administração de Empresas do UniCEUB - Centro Universitário, Brasília, 2017.