



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Laryssa Mayara da Silva
Vitoria da Silva de Oliveira

**OS IMPACTOS DO TRABALHO HÍBRIDO NA QUALIDADE DE VIDA E NO BEM-
ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS**

Americana, SP

2026

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Laryssa Mayara da Silva
Vitoria da Silva de Oliveira

OS IMPACTOS DO TRABALHO HÍBRIDO NA QUALIDADE DE VIDA E NO BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação do Prof. Titulação maior do mesmo Professor Ricardo Bertoni Pompeu

Área de concentração: Gestão de Pessoas

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

SILVA , Laryssa Mayara da

Os impactos do trabalho híbrido na qualidade de vida e no bem-estar dos funcionários . /
Laryssa Mayara da Silva , Vitória da Silva de Oliveira – Americana, 2026.

51f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia
de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Administração de recursos humanos 2. Saúde – controle de qualidade. I. SILVA , Laryssa
Mayara da, II. OLIVEIRA , Vitória da Silva de III. POMPEU , Ricardo Bertoni IV. Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658.3

614:658.56

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de
Americana Ministro Ralph Biasi.

Vitória da Silva de Oliveira
Laryssa Mayara da Silva

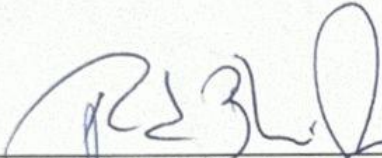
Os impactos do trabalho híbrido na qualidade de vida e no bem-estar dos funcionários

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.

Área de concentração: **Comportamento Organizacional**

Americana, 12 de junho de 2026

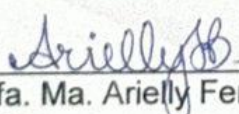
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. João Francisco Favoreto (Membro)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Ma. Arielly Ferreira Correa Berlandi (Membro)
Mestra
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos conceder força, coragem e perseverança, sem Ele nada disso seria possível, aos nossos familiares que nos apoiaram em toda a trajetória até aqui, pela compreensão, apoio nos momentos difíceis e o incentivo para nunca desistirmos do nosso objetivo.

Agradecemos também os nossos amigos, que compartilharam as nossas experiências ao longo dessa caminhada e ao nosso orientador de TCC que nos auxiliou e nos orientou para o desenvolvimento desse trabalho.

Agradecemos aos entrevistados que doou seu tempo para participar e responder o questionário, contribuindo para a realização desse trabalho.

DEDICATÓRIA

Dedicamos o nosso trabalho a Deus que nos guiou e nos fortaleceu a todos os momentos. A nossa família, que foi nosso alicerce, oferecendo todos amor, apoio e incentivo para que chegássemos até aqui.

Dedicamos esse trabalho a nós, pela força, dedicação e perseverança. Mesmo com as dificuldades, esforços diários, renúncias e momentos desafiadores não desistimos e conseguimos chegar até o nosso objetivo.

RESUMO

O presente trabalho analisa os impactos do modelo de trabalho híbrido na qualidade de vida e no bem-estar dos funcionários, considerando as transformações ocorridas nas relações laborais nos últimos anos, acentuadas pelo contexto da pandemia de Covid-19. Com a crescente adoção desse modelo organizacional, que combina atividades presenciais e remotas, tornou-se fundamental compreender de que maneira essa nova dinâmica influencia a saúde física, emocional e social dos trabalhadores. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica de caráter qualitativo, utilizando estudos, artigos científicos e materiais relacionados à qualidade de vida no trabalho (QVT), ao bem-estar organizacional e ao trabalho híbrido. Complementarmente, realizou-se pesquisa de campo com quatro funcionários que atuam no modelo híbrido, coletada por meio de entrevistas semiestruturadas organizadas em cinco eixos temáticos: saúde e qualidade de vida; aspectos econômicos e financeiros; produtividade, autonomia e desempenho; comunicação, tecnologia e interações de trabalho; sustentabilidade e visão de futuro. Os resultados demonstram que o modelo híbrido proporciona benefícios expressivos, entre os quais se destacam: maior flexibilidade de horários, redução do tempo e dos custos de deslocamento, ampliação da autonomia, melhora no equilíbrio entre vida pessoal e profissional e aumento da satisfação e da produtividade. Em contrapartida, identificaram-se desafios relevantes, como a dificuldade de separação entre os ambientes doméstico e profissional, a fadiga digital decorrente do excesso de conectividade, sentimentos de isolamento social e riscos à saúde mental quando o modelo não é acompanhado de práticas adequadas de gestão humanizada. Conclui-se que o trabalho híbrido possui potencial para promover melhorias significativas na qualidade de vida dos trabalhadores, desde que as organizações desenvolvam políticas de gestão humanizadas, ofereçam suporte adequado aos funcionários e incentivem o equilíbrio entre produtividade e bem-estar integral. Destaca-se, ainda, a importância de pesquisas futuras sobre a adaptação de diferentes setores ao modelo híbrido e a avaliação de seus impactos a longo prazo.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; trabalho híbrido; bem-estar organizacional; flexibilidade; equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

ABSTRACT

This study analyzes the impacts of the hybrid work model on employees' quality of life and well-being, considering the transformations in labor relations that have occurred in recent years, particularly those intensified by the Covid-19 pandemic. With the growing adoption of this organizational model, which combines in-person and remote activities, it has become essential to understand how this new work dynamic influences workers' physical, emotional, and social health. The research was developed through a qualitative bibliographic review using studies, scientific articles, and materials related to quality of life at work (QWL), organizational well-being, and hybrid work. Additionally, field research was conducted with four employees working in the hybrid model, collected through semi-structured interviews organized around five thematic axes: health and quality of life; economic and financial aspects; productivity, autonomy, and performance; communication, technology, and work interactions; and sustainability and future outlook. The results demonstrate that the hybrid model provides significant benefits, including greater schedule flexibility, reduced commuting time and costs, increased autonomy, improved work-life balance, and higher levels of satisfaction and productivity. Conversely, relevant challenges were identified, such as difficulty separating the domestic and professional environments, digital fatigue from excessive connectivity, feelings of social isolation, and risks to mental health when the model is not accompanied by adequate humanized management practices. It is concluded that hybrid work has the potential to significantly improve employees' quality of life, provided that organizations develop humanized management policies, offer adequate support to workers, and encourage a balance between productivity and overall well-being. The importance of future research on the adaptation of different sectors to the hybrid model and the evaluation of its long-term impacts is also highlighted.

Keywords: quality of life at work; hybrid work; organizational well-being; flexibility; work-life balance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FGV – Fundação Getulio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

NASA – National Aeronautics and Space Administration

OMS – Organização Mundial da Saúde

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de trabalho híbrido e impactos no bem-estar dos funcionários.	20
Quadro 2 - Dados dos entrevistados.	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Pressupostos.....	12
1.1.1	Pressuposto Geral	12
1.1.2	Pressupostos Específicos	13
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	Metodologia.....	14
1.3.1	Métodos de Abordagem e Procedimento.....	14
1.3.2	Técnicas de Pesquisa	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Trabalho Híbrido no Mercado	16
2.2	Modelos de Implementação do Trabalho Híbrido.....	17
2.2.1	Modelo Híbrido Fixo (Estruturado).....	18
2.2.2	Modelo Híbrido Flexível	18
2.2.3	Modelos Office-First e Remote-First.....	19
2.3	Qualidade de Vida no Trabalho.....	20
2.4	Impactos do Trabalho Híbrido na Qualidade de Vida	21
2.5	Estratégias de Gestão Humanizada para o Bem-Estar.....	23
3	PESQUISA.....	25
4	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	28
4.1.1	Eixo 1 – Saúde e qualidade de vida.....	29
4.1.2	Eixo 2 – Aspectos econômicos e financeiros	31
4.1.3	Eixo 3 – Produtividade, Autonomia e Desempenho	33
4.1.4	Eixo 4 – Comunicação, tecnologia e interações de trabalho	38
4.1.5	Eixo 5 – Sustentabilidade e visão do futuro	41
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

O modelo de trabalho híbrido vem ganhando espaço no mercado de trabalho e, durante a pandemia de Covid-19, tornou-se amplamente conhecido pela sua versatilidade, abrindo novas oportunidades para os funcionários. A busca por qualidade de vida cresceu significativamente nos últimos anos: os trabalhadores passaram a valorizar o tempo com a família, ambientes de trabalho mais saudáveis e uma rotina equilibrada. O modelo híbrido, ao combinar jornadas presenciais e remotas, possibilita maior flexibilidade, redução do tempo de deslocamento e mais conforto na rotina diária.

O tema "Os impactos do trabalho híbrido na qualidade de vida e no bem-estar dos funcionários" justifica-se pela relevância social e acadêmica que possui na atualidade. Em grandes centros urbanos brasileiros, muitos trabalhadores enfrentam longos períodos de deslocamento, trânsito intenso, superlotação no transporte público e desgaste físico e emocional. Nesse contexto, o trabalho híbrido surge como alternativa capaz de reduzir parte desses problemas. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), o número de trabalhadores em regime remoto ou híbrido cresceu significativamente nos últimos anos, evidenciando mudança importante nas relações de trabalho e demonstrando que esse modelo deixou de ser solução temporária para integrar a realidade de diversas organizações.

Do ponto de vista social, a redução do deslocamento diário permite que os funcionários disponham de mais tempo para descanso, convivência familiar, lazer e cuidados pessoais — fatores que influenciam diretamente o bem-estar físico e mental. De acordo com Bridi, Bohler e Zanoni (2020), a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto favorece o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, contribuindo para maior satisfação. Além disso, conforme destaca o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), a mobilidade urbana é um dos fatores que mais impactam negativamente a qualidade de vida dos trabalhadores brasileiros.

No âmbito acadêmico, o tema contribui para as discussões sobre as novas formas de organização do trabalho e seus efeitos no comportamento humano e na saúde dos funcionários. Embora existam pesquisas sobre o trabalho remoto, o modelo híbrido ainda é relativamente recente e está em constante transformação, o que reforça a necessidade de novos estudos na área. A relevância pessoal do tema

também se evidencia: compreender como as mudanças nas relações de trabalho impactam diretamente a vida das pessoas está alinhado às demandas contemporâneas do mercado e da sociedade.

As transformações nas relações de trabalho, impulsionadas pelo avanço das tecnologias digitais e pelas mudanças organizacionais, contribuíram para a consolidação do modelo híbrido em diversas empresas. Segundo o IPEA (2021), o tempo excessivo de deslocamento está associado ao aumento do estresse, da fadiga e à redução do tempo disponível para lazer, descanso e convivência familiar. Outro aspecto relevante diz respeito à saúde mental dos funcionários: estudos da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2022) indicam que trabalhadores em modelos flexíveis tendem a apresentar maior satisfação e percepção positiva sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A redução dos deslocamentos também gera benefícios econômicos, como diminuição dos gastos com combustível e transporte público, além de impactos ambientais positivos relacionados à redução da emissão de poluentes.

Apesar dos benefícios identificados pela literatura, ainda se faz necessário compreender de forma mais aprofundada como o modelo híbrido impacta o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários no contexto organizacional brasileiro, considerando que os efeitos desse modelo variam de acordo com as condições de trabalho, a estrutura oferecida pelas empresas e a adaptação dos trabalhadores às novas dinâmicas organizacionais. Diante disso, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

Como o modelo de trabalho híbrido impacta a qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários nas organizações?

Essa problemática possui relevância social, acadêmica e organizacional, pois busca compreender como as novas formas de trabalho podem contribuir para relações profissionais mais equilibradas, saudáveis e alinhadas às necessidades contemporâneas dos trabalhadores.

1.1 Pressupostos

1.1.1 Pressuposto Geral

O trabalho híbrido impacta positivamente o bem-estar ao proporcionar maior flexibilidade, autonomia e redução do tempo de deslocamento, contribuindo para melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida.

1.1.2 Pressupostos Específicos

- A redução do deslocamento diário melhora o bem-estar dos trabalhadores, diminuindo o estresse e aumentando a qualidade de vida.
- O trabalho híbrido gera benefícios sociais, como redução de custos individuais e impactos ambientais positivos.
- Organizações que adotam práticas estruturadas de gestão híbrida apresentam melhores indicadores de bem-estar e maior satisfação dos funcionários.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o modelo de trabalho híbrido influencia o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários nas organizações, identificando os principais benefícios e os desafios enfrentados na conciliação entre as demandas profissionais e a vida pessoal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os efeitos da redução do deslocamento diário e os benefícios da flexibilidade de horários para a saúde e o bem-estar dos funcionários.
- Identificar os principais desafios enfrentados pelos funcionários ao tentar separar o ambiente doméstico do profissional.
- Compreender o impacto das tecnologias de comunicação no modelo de trabalho híbrido e na manutenção do contato social com a equipe.

1.3 Metodologia

1.3.1 Métodos de Abordagem e Procedimento

O método utilizado é o de entrevista, com o objetivo de explorar a vivência dos funcionários no modelo de trabalho híbrido. A entrevista é de natureza qualitativa, visando a compreensão aprofundada das experiências individuais, explorando a percepção de cada entrevistado acerca do trabalho híbrido e das dificuldades enfrentadas no cotidiano.

1.3.2 Técnicas de Pesquisa

Foram utilizadas entrevistas com perguntas direcionadas a funcionários que trabalham no modelo híbrido. O objetivo principal da pesquisa é compreender o funcionamento desse modelo por meio do relato de quem já o vivencia. O foco das perguntas abrangeu três dimensões: comunicação, analisando como ocorrem as interações e os alinhamentos diários; engajamento, investigando de que forma os funcionários se mantêm engajados no ambiente híbrido; e estratégias e produtividade, avaliando como as metas são cobradas e gerenciadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As transformações nas relações de trabalho ao longo das últimas décadas foram fortemente influenciadas pelos avanços tecnológicos, pela globalização e pelas mudanças nas dinâmicas organizacionais. Nesse contexto, o teletrabalho que posteriormente evoluiu para os modelos remoto e híbrido passou a representar uma alternativa cada vez mais presente nas organizações contemporâneas. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação possibilitou que diversas atividades profissionais deixassem de depender exclusivamente da presença física dos funcionários nas empresas, promovendo maior flexibilidade e novas formas de organização do trabalho.

O conceito de teletrabalho surgiu oficialmente na década de 1970, sendo introduzido pelo pesquisador Jack Nilles em 1975. Considerado um dos principais pioneiros do trabalho remoto, Nilles desenvolveu estudos relacionados à substituição do deslocamento físico pelas telecomunicações durante projetos vinculados aos sistemas de comunicação da NASA. O autor defendia que, por meio da tecnologia, seria possível reduzir deslocamentos urbanos, melhorar a produtividade e proporcionar maior flexibilidade aos trabalhadores. A partir dessas ideias, o teletrabalho começou gradualmente a ser adotado por empresas e instituições em diferentes partes do mundo.

Conforme os avanços tecnológicos se intensificaram nas décadas seguintes, especialmente com a popularização da internet e dos computadores pessoais nos anos 1990, o teletrabalho ganhou maior espaço no ambiente corporativo. Segundo Castells (1999), a sociedade contemporânea passou por profundas mudanças estruturais em razão do desenvolvimento das tecnologias digitais, dando origem ao que o autor denomina "sociedade em rede". Nesse novo cenário, as relações de trabalho tornaram-se mais flexíveis, descentralizadas e conectadas digitalmente, permitindo que diversas atividades fossem executadas fora dos ambientes físicos tradicionais das organizações.

No Brasil, as discussões sobre teletrabalho começaram a ganhar força a partir da década de 1990. Em 1997, ocorreu o Seminário Home Office, considerado um dos primeiros eventos brasileiros voltados ao debate sobre trabalho remoto e flexibilização das relações de trabalho. Em 1999, foi fundada a SOBRATT (Sociedade Brasileira de

Teletrabalho e Teleatividades), instituição responsável por promover estudos, pesquisas e discussões sobre o tema. A partir dos anos 2000, o avanço da transformação digital acelerou ainda mais as mudanças nas formas de trabalho. Conforme destaca Bauman (2001), a modernidade contemporânea passou a ser marcada pela fluidez das relações sociais e profissionais, exigindo das organizações maior capacidade de adaptação às constantes mudanças do mercado e das necessidades humanas.

Um importante marco legal relacionado ao teletrabalho ocorreu em 2017, com a aprovação da Lei n.º 13.467 (Brasil, 2017), conhecida como Reforma Trabalhista. Essa legislação passou a regulamentar oficialmente o teletrabalho no Brasil, proporcionando maior segurança jurídica para empresas e trabalhadores. Entretanto, foi somente em 2020, em decorrência da pandemia da Covid-19, que o trabalho remoto e o modelo híbrido passaram por uma expansão sem precedentes em escala mundial. Segundo Bloom (2022), a pandemia acelerou em poucos meses um processo de transformação digital que levaria décadas para acontecer naturalmente.

Apesar dos benefícios observados, a adaptação ao trabalho remoto não ocorreu de maneira homogênea entre as organizações. Conforme afirma Gildner (2021), a resistência ao trabalho remoto tende a ser maior em organizações com culturas corporativas rígidas e modelos de gestão tradicionais, sobretudo em razão da dificuldade de adaptação tecnológica e da necessidade de mudanças na liderança organizacional. Além disso, a pandemia evidenciou desigualdades estruturais relacionadas ao acesso à tecnologia, à infraestrutura digital e à qualificação profissional.

2.1 Trabalho Híbrido no Mercado

Pesquisas recentes demonstram que o trabalho híbrido proporcionou aumento nos níveis de bem-estar e satisfação pessoal entre os trabalhadores que aderiram a esse modelo, em comparação àqueles que permaneceram no regime totalmente presencial. Entre os benefícios identificados estão a redução de custos e tempo com deslocamentos, além da ampliação da possibilidade de trabalhar em diferentes locais. Em complemento, Bloom (2022) destaca que as empresas passaram a registrar menor rotatividade de funcionários e maiores índices de satisfação após a adoção parcial do trabalho remoto.

O mercado empresarial passou por profundas transformações nos últimos anos em razão da pandemia da Covid-19, o que levou as organizações a adotarem novos formatos de trabalho. Nesse contexto, o trabalho remoto passou a receber novas regulamentações, especialmente após a promulgação da Lei n.º 14.442/2022, (Brasil, 2022) responsável por oficializar modalidades relacionadas ao teletrabalho no ordenamento jurídico brasileiro.

Embora muitas empresas tenham retomado o modelo totalmente presencial, grandes corporações nacionais e internacionais continuam investindo na contratação de profissionais para atuação híbrida. O trabalho parcialmente remoto caracteriza-se pela liberdade geográfica concedida aos funcionários, permitindo que desenvolvam suas atividades em diferentes ambientes, como residências, coworkings, cafeterias e espaços compartilhados, conciliando produtividade, flexibilidade e qualidade de vida (Marques, 2022).

Segundo Pacini, Tobler e Bittencourt (2023), a proporção de funcionários atuando remotamente sofreu poucas alterações entre 2021 e 2022, indicando que as empresas que mantiveram o trabalho híbrido ampliaram o número de trabalhadores nesse regime. Os maiores percentuais de trabalhadores parcialmente remotos foram registrados no setor da construção civil (40,9%), enquanto o comércio apresentou o menor índice (13,4%). Na perspectiva dos trabalhadores, o percentual de profissionais que realizavam ao menos um dia de home office caiu de 55,5% para 34,1% no mesmo período, queda associada à melhora do cenário pandêmico e ao retorno gradual das atividades presenciais.

Do ponto de vista organizacional, a sustentabilidade do modelo depende de investimentos em ferramentas de gestão, mecanismos de acompanhamento de desempenho e revisão contratual para garantir viabilidade a longo prazo (Pacini; Tobler; Bittencourt, 2023).

2.2 Modelos de Implementação do Trabalho Híbrido

A implementação do trabalho híbrido não ocorre de forma uniforme em todas as organizações. Cada empresa adota estratégias distintas de acordo com sua cultura organizacional, infraestrutura tecnológica, perfil das atividades exercidas e necessidades dos funcionários. Com o crescimento desse modelo no pós-pandemia, as organizações perceberam que não bastava apenas autorizar o trabalho remoto em

alguns dias da semana: tornou-se necessário desenvolver práticas de gestão capazes de promover bem-estar, equilíbrio emocional e melhores condições de trabalho. Segundo Bloom (2022), a flexibilidade proporcionada pelo trabalho híbrido está diretamente relacionada ao aumento da satisfação profissional, da produtividade e da retenção de talentos, especialmente quando há autonomia real e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Nesse contexto, diferentes modelos de implementação passaram a ser adotados pelas organizações, com destaque para o modelo híbrido fixo, o modelo híbrido flexível e as abordagens conhecidas como Office-First e Remote-First. Cada formato apresenta impactos específicos sobre o bem-estar físico, emocional e social dos trabalhadores.

2.2.1 Modelo Híbrido Fixo (Estruturado)

O modelo híbrido fixo caracteriza-se pela definição prévia, pela empresa, dos dias presenciais e remotos de trabalho. Nesse formato, a organização estabelece uma rotina regular para os funcionários, determinando em quais dias devem comparecer ao escritório e em quais poderão atuar remotamente. Um exemplo amplamente utilizado é a escala "3x2", na qual o funcionário trabalha três dias presencialmente e dois dias em home office.

Do ponto de vista do bem-estar, esse modelo apresenta vantagens relacionadas à previsibilidade e à organização da rotina, reduzindo a sobrecarga mental decorrente da necessidade constante de reorganização diária. Além disso, pode contribuir para a manutenção das relações interpessoais, fortalecendo o contato entre equipes, a cultura organizacional e o senso de pertencimento. Conforme Castells (1999), mesmo em uma sociedade cada vez mais digitalizada, as relações humanas continuam sendo fundamentais para a construção de vínculos profissionais e sociais saudáveis.

2.2.2 Modelo Híbrido Flexível

O modelo híbrido flexível baseia-se na autonomia do funcionário para decidir onde realizará suas atividades profissionais. Nesse formato, a empresa oferece liberdade para que os trabalhadores escolham quando irão ao escritório e quando

permanecerão em trabalho remoto, alinhando essas decisões com suas lideranças e as demandas operacionais. De acordo com pesquisas realizadas pela Microsoft (2022), a flexibilidade tornou-se um dos fatores mais relevantes para a satisfação profissional e a retenção de talentos nas organizações.

Sob a perspectiva do bem-estar, esse modelo oferece benefícios expressivos. A possibilidade de adaptar a rotina conforme necessidades pessoais reduz conflitos entre vida profissional e pessoal, melhora a gestão do tempo e contribui para a diminuição do estresse. Conforme Bauman (2001), as relações contemporâneas exigem modelos organizacionais mais adaptáveis às necessidades humanas, e organizações que conferem maior autonomia aos funcionários tendem a construir ambientes menos desgastantes do ponto de vista emocional.

2.2.3 Modelos Office-First e Remote-First

O modelo Office-First mantém o escritório físico como principal centro das atividades organizacionais, com o trabalho remoto funcionando como complemento eventual. Entretanto, essa abordagem pode gerar impactos negativos sobre o bem-estar quando há pressão implícita pela presença constante no ambiente físico. Segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2023), modelos excessivamente centrados na presença física podem intensificar o "presenteísmo organizacional" — situação em que o funcionário sente necessidade de estar fisicamente presente apenas para demonstrar produtividade, mesmo sem demanda operacional real —, elevando os índices de ansiedade e desgaste emocional.

O modelo Remote-First, por sua vez, prioriza o trabalho remoto como padrão da organização, estruturando processos, reuniões e ferramentas prioritariamente para o ambiente digital. Do ponto de vista do bem-estar, esse modelo tende a proporcionar maior autonomia, flexibilidade e redução do estresse relacionado ao deslocamento. Entretanto, exige elevado nível de organização e investimentos consistentes em comunicação interna e gestão humanizada. A ausência de interação presencial frequente pode intensificar sentimentos de isolamento, dificuldades de socialização e fadiga digital.

O Quadro 1 apresenta uma comparação entre os principais modelos de trabalho híbrido e seus respectivos impactos no bem-estar dos trabalhadores.

Quadro 1 - Modelos de trabalho híbrido e impactos no bem-estar dos funcionários.

Modelo	Características	Impacto positivo no bem-estar
Híbrido Fixo	Escalas pré-determinadas pela gestão; dias presenciais e remotos definidos pela empresa.	Estabilidade de rotina, previsibilidade logística e redução da sobrecarga decisória.
Híbrido Flexível	Autonomia do funcionário para decidir local e dias de trabalho, com alinhamento às lideranças.	Redução de conflitos entre trabalho e vida pessoal; alta autonomia e menor estresse.
Office-First	Escritório como centro principal; home office como benefício eventual.	Fortalecimento dos vínculos presenciais e da cultura organizacional.
Remote-First	Trabalho remoto como padrão; escritório físico opcional.	Eliminação do estresse de deslocamento, maior foco em entregas e inclusão geográfica.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2026).

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tornou-se um dos temas centrais do ambiente organizacional contemporâneo, especialmente diante das transformações ocorridas nas relações de trabalho impulsionadas pelos avanços tecnológicos, pela globalização e pelos novos modelos organizacionais, como o trabalho remoto e híbrido. Nesse contexto, a preocupação com o bem-estar físico, psicológico e social dos funcionários passou a ocupar posição estratégica nas empresas, tornando-se fator essencial de produtividade, retenção de talentos e sustentabilidade organizacional.

A qualidade de vida no trabalho vem ganhando espaço crescente no meio empresarial, sendo considerada determinante para melhores resultados e aumento da produtividade. Apesar disso, os indicadores relacionados ao bem-estar dos trabalhadores seguem preocupantes: pesquisas apontam que nove em cada dez brasileiros apresentam sintomas de ansiedade, conforme levantamento da representante brasileira da International Stress Management Association. Conforme Harumi (2022), a QVT está diretamente relacionada ao bem-estar integral dos

funcionários e influencia positivamente fatores como retenção, motivação, engajamento e produtividade.

A QVT pode ser definida como um indicador relacionado ao nível de satisfação do funcionário em seu ambiente profissional, considerando aspectos como saúde física e mental, bem-estar emocional, ambiente organizacional, relações interpessoais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento, segurança e oportunidades de desenvolvimento. O termo é internacionalmente conhecido como Quality of Life at Work (QWL) e consolidou-se como questão central tanto para empregadores quanto para empregados (Harumi, 2022).

Segundo França (2004), diversas empresas desenvolveram ações voltadas à saúde física dos trabalhadores, como incentivo à prática de atividades físicas, programas de alimentação saudável, adequação ergonômica dos ambientes e campanhas preventivas de saúde ocupacional. Estratégias de apoio psicológico, acompanhamento emocional, ações de combate ao estresse e benefícios como flexibilidade de horários e equilíbrio entre vida pessoal e profissional também têm sido incorporados como mecanismos de promoção da QVT.

Conforme Almeida, Gutierrez e Marques (2012), a qualidade de vida não se restringe ao estado físico de saúde do indivíduo, mas engloba dimensões emocionais, sociais e psicológicas. Essa concepção é reforçada por Haddad (2023), ao destacar que o conceito de "qualidade de vida" se consolidou na prática médica e nas pesquisas em saúde a partir da década de 1970, tornando-se importante indicador de bem-estar, embora sua definição seja reconhecidamente complexa e multidimensional, variando conforme fatores culturais, sociais, econômicos e individuais.

Percebe-se, assim, que a qualidade de vida constitui um conceito dinâmico e em constante evolução, que demanda estudos aprofundados e abordagens multidisciplinares. No contexto do trabalho híbrido, essa discussão ganha ainda mais relevância, uma vez que os novos formatos de trabalho modificaram significativamente as relações profissionais, os limites entre vida pessoal e profissional e as formas de interação entre funcionários e organizações.

2.4 Impactos do Trabalho Híbrido na Qualidade de Vida

O trabalho híbrido transformou diretamente a forma como os trabalhadores percebem seu bem-estar e sua qualidade de vida dentro das organizações. A combinação entre atividades presenciais e remotas promoveu mudanças relevantes na rotina profissional, influenciando dimensões físicas, emocionais, sociais e psicológicas dos funcionários.

Um dos principais impactos identificados relaciona-se à flexibilidade da rotina. Segundo Bridi, Bohler e Zanoni (2020), a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto e híbrido favorece diretamente a qualidade de vida, sobretudo ao reduzir os níveis de estresse e promover maior equilíbrio emocional. A diminuição da frequência de deslocamentos representa outro fator importante: de acordo com o IPEA (2021), o excesso de deslocamento diário figura entre os principais fatores que impactam negativamente a qualidade de vida dos trabalhadores brasileiros.

No plano emocional, o trabalho híbrido proporcionou maior percepção de autonomia e controle sobre as atividades. De acordo com Bloom (2022), profissionais com maior flexibilidade em sua jornada apresentam níveis mais elevados de satisfação profissional e melhor percepção subjetivos de qualidade de vida. Conforme estudo da FGV (2022), trabalhadores em modelos híbridos relatam maior percepção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal em comparação ao modelo totalmente presencial. O trabalho híbrido também favoreceu hábitos mais saudáveis, viabilizando que muitos funcionários investissem mais tempo em atividades físicas, alimentação equilibrada e cuidados com a saúde mental (Cisco, 2022).

Entretanto, o trabalho híbrido também apresenta desafios para o bem-estar. Segundo Antunes (2020), o avanço das tecnologias digitais intensificou a conectividade constante entre trabalhadores e empresas, ampliando a sensação de disponibilidade permanente, o que pode gerar sobrecarga emocional, ansiedade e desgaste psicológico. O isolamento social constitui outro desafio significativo: a redução do contato presencial pode comprometer a interação social entre equipes e enfraquecer o sentimento de pertencimento organizacional. A fadiga digital também passou a integrar a realidade de muitos trabalhadores híbridos: o excesso de reuniões virtuais e longos períodos diante de telas elevam os índices de cansaço mental (Mishima-Santos; Renier; Sticca, 2020).

Para que os benefícios do modelo híbrido sejam efetivamente alcançados, é imprescindível que as organizações desenvolvam práticas de gestão humanizadas,

respeitem os limites dos funcionários e promovam ações voltadas à preservação do bem-estar físico e psicológico.

2.5 Estratégias de Gestão Humanizada para o Bem-Estar

O avanço do trabalho híbrido trouxe mudanças significativas para a gestão das organizações, exigindo novas formas de liderança e relacionamento com os trabalhadores. A gestão humanizada pode ser entendida como um modelo de administração que prioriza o respeito, a empatia, a comunicação e o cuidado com as pessoas no ambiente organizacional. No trabalho híbrido, essa abordagem torna-se ainda mais relevante, pois a distância física pode dificultar a integração das equipes, intensificar sentimentos de isolamento e gerar impactos emocionais relacionados à sobrecarga e à dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional.

Segundo a Organização Mundial da Saúde e a Organização Internacional do Trabalho (OIT/OMS, 2022), ambientes de trabalho saudáveis contribuem diretamente para a prevenção de problemas de saúde mental. Estima-se que aproximadamente 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente no mundo em razão de depressão e ansiedade, com expressivos prejuízos econômicos e sociais. A própria OMS reconhece o burnout como fenômeno ocupacional, caracterizado pelo esgotamento físico e emocional decorrente do estresse crônico no trabalho.

De acordo com pesquisas da Gallup (2023), trabalhadores que recebem suporte frequente das lideranças apresentam níveis mais elevados de engajamento e bem-estar. O estudo também aponta que gestores exercem forte influência sobre a experiência profissional das equipes. Entretanto, pesquisas da Gallup (2023) indicam que mais da metade dos gestores responsáveis por equipes híbridas afirmam não ter recebido capacitação adequada para esse formato de trabalho, o que pode comprometer a implementação de práticas humanizadas e o bem-estar das equipes.

Outro ponto central da gestão humanizada refere-se à comunicação organizacional. Segundo diretrizes da (OMS 2022), um dos principais riscos do trabalho remoto e híbrido é o aumento da sobrecarga mental decorrente da dificuldade de desconexão do ambiente profissional. Dessa forma, a gestão humanizada deve desenvolver estratégias que incentivem pausas, respeitem os horários de descanso e promovam equilíbrio entre produtividade e saúde mental.

A cultura organizacional também exerce forte influência sobre o bem-estar no trabalho híbrido. Organizações que promovem ambientes respeitosos, inclusivos e acolhedores fortalecem o sentimento de pertencimento e a satisfação profissional dos funcionários. Mesmo à distância, práticas como reconhecimento profissional, incentivo ao diálogo e valorização das pessoas contribuem para reduzir sentimentos de isolamento e ampliar a motivação das equipes.

3 PESQUISA

Para a coleta de dados deste estudo, foram realizadas entrevistas por meio da plataforma WhatsApp, com o objetivo de compreender a percepção dos funcionários que trabalham no modelo híbrido e os impactos que ele provoca no bem-estar. Os participantes foram selecionados de forma intencional, considerando que atuam nesse modelo de trabalho. A entrevista foi composta por 11 perguntas elaboradas a partir de situações do cotidiano de cada funcionário. Três entrevistados optaram por respostas em formato de texto e uma preferiu responder por áudio.

O questionário foi elaborado com perguntas que permitissem aos participantes expressar livremente suas experiências e opiniões. Os entrevistados informaram também o tipo de trabalho híbrido que realizam: híbrido fixo, híbrido flexível ou modelo first. A pesquisa qualitativa foi organizada por categorização de assuntos, composta por cinco eixos temáticos:

- Eixo 1 – Saúde e qualidade de vida.
- Eixo 2 – Aspectos econômicos e financeiros.
- Eixo 3 – Produtividade, autonomia e desempenho.
- Eixo 4 – Comunicação, tecnologia e interações de trabalho.
- Eixo 5 – Sustentabilidade e visão do futuro.

As perguntas aplicadas em cada eixo foram:

1- Saúde e qualidade de vida.

1- A redução da frequência de deslocamento diário até a empresa impactou seu nível de estresse e sua saúde física/mental? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

2- De que maneira a flexibilidade do modelo híbrido contribuiu (ou não) para o equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais e sua vida pessoal/familiar? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

2- Aspectos econômicos e financeiros.

3- Você percebeu mudanças nos seus gastos pessoais (transporte, alimentação, combustível) após a adoção do regime híbrido? Como isso afeta sua percepção sobre o trabalho? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

3- Produtividade, Autonomia e desempenho.

4. Como você avalia sua produtividade trabalhando no modelo híbrido em comparação ao modelo totalmente presencial? Você sente que sua produtividade é maior nos dias de trabalho remoto ou nos dias presenciais? Quais fatores (ex: menos interrupções, melhor gestão do tempo) influenciam essa diferença? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

5. Como a autonomia para gerenciar seus próprios horários no modelo de trabalho híbrido tem influenciado o seu engajamento com as entregas da organização? Você percebeu mudanças no seu nível de bem-estar com esse aumento de autonomia? Poderia compartilhar alguns exemplos práticos dessas mudanças no seu dia a dia?

6. Você sentiu alguma dificuldade de adaptação ou queda de desempenho em tarefas específicas devido à alternância entre o ambiente doméstico e o escritório? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

4- Comunicação, tecnologia e interações de trabalho.

7. Quais ferramentas digitais você utiliza para se comunicar com sua equipe e como você avalia a eficiência delas para manter o fluxo de trabalho? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

8. Você sente que a comunicação interna e a integração com seus colegas foram afetadas positivamente ou negativamente pela distância física parcial? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

9. Na sua visão, a organização oferece o suporte e as práticas de gestão necessárias para que o modelo híbrido funcione de forma equilibrada? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

5- Sustentabilidade e visão do futuro.

10. Considerando sua experiência atual, você acredita que o modelo híbrido é a forma mais sustentável e eficiente de trabalho para o futuro da sua carreira? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

11- Na sua opinião, o modelo híbrido deveria ser mantido pela empresa? Justifique sua resposta. Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Foi realizado entrevistas com funcionários de empresas que trabalham de forma híbrida, visando compreender melhor o dia a dia, os desafios e benefícios. Para garantir o sigilo e preservar as identidades dos entrevistados, foram utilizados nomes fictícios, inspirados nos heróis de The Avengers. A escolha foi realizada de forma simbólica, pois como no filme e quadrinhos os personagens têm as suas experiências, características e contribuição única para o seu trabalho, assim como os entrevistados em sua trabalhos.

A tabela a seguir mostra o perfil dos participantes entrevistados, levando em consideração a idade, tempo de atuação profissional, modelo de trabalho atual e a forma que foi conduzida a entrevista, a fim de situar os participantes e entender melhor sua vivências e percepções em relação ao tema em estudo.

Quadro 2 - Dados dos entrevistados.

Nome do Entrevistado	Cargo	Modelo de entrevista	Modelo de trabalho	Idade	Tempo de trabalho híbrido
Tony Stark	Segurança da informação	Mensagem de texto WhatsApp	Modelo Flexível (4 dias remoto e 1 dia na empresa)	29	7 anos
Natasha Romanoff	Gerente de relacionamento	Mensagem de texto no WhatsApp	Modelo fixo (1 dia remoto e 4 dias na empresa)	30	7 meses
Steve Rogers	Gerente de relacionamento	Mensagem de texto no WhatsApp	Modelo fixo (1 dia remoto e 4 dias na empresa)	30	3 anos
Carol Danvers	Gerente contábil	Mensagem de áudio WhatsApp	Modelo fixo (3 dias remoto e 2 dias na empresa)	42	5 anos

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2026).

4.1.1 Eixo 1 – Saúde e qualidade de vida

Pergunta 1. A redução da frequência de deslocamento diário até a empresa impactou seu nível de estresse e sua saúde física/mental? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

Stark trabalha no modelo híbrido, ele vai apenas um dia na semana. Stark relata que teve um impacto positivo, pois sem o tempo de deslocamento até a empresa, sobra tempo para ele dormir um pouco mais e tomar o seu café da manhã em casa, coisa que ele não consegue fazer no modelo presencial.

Stark - Impactou positivamente, pois sem o tempo de deslocamento até a empresa (e sem o tempo que eu levava para me arrumar para o presencial), sobrou mais tempo para que eu pudesse ter mais horas de sono e para que eu pudesse iniciar meu dia até mesmo tomando café da manhã (coisa que eu não faço quando preciso ir presencial devido à falta de tempo).

Romanoff diz que não tem como usar um parâmetro para a redução de estresse, tendo em vista que ela tinha um trabalho 100% presencial, perto de sua residência, e foi transferida para uma cidade vizinha onde ela pega trânsito todos os dias para ir e voltar, acaba gastando 2 horas e 30 min todos os dias somados a ida e volta, o modelo de trabalho híbrido é uma novidade para ela.

Romanoff - Na realidade, não há como usar esse parâmetro para redução de estresse, tendo em vista que hoje em dia gasto mais tempo indo trabalhar presencialmente nos dias de semana. Então acabo gastando mais tempo hoje no trajeto, e gerando mais estresse.

Rogers está a 3 anos trabalhando de forma híbrida, sendo um dia fixo na semana. Ele trabalha em outra cidade e o tempo de ida e volta ele gasta 3 horas, isso quando não tem acidente ou engarrafamento, então ele afirma que sim, os dias no remoto são bem menos estressantes.

Rogers - Sim. O deslocamento de cerca de 3 horas por dia acaba sendo cansativo, então nos dias de home office consigo ter menos estresse e mais disposição.

Danvers trabalha em uma empresa que na pandemia precisou adotar o modelo 100% remoto, ela ficou 3 anos nesse método, aquele cenário era desgastante independente de ir ou não para a empresa, o fato de ficar sozinha aumenta o nível de estresse segundo o seu relato, pois não tem com quem conversar. O presencial todos os dias ela também não gostaria pelo fato de ter que se arrumar, acordar mais cedo para tomar banho, passar maquiagem, mas os dois dias ela gosta de ir, conversar e

ter contato com seus colegas de trabalho, ir apenas duas vezes na semana fez com que o estresse diminuísse bastante.

Danvers - Depende, se for levar em consideração que foi na pandemia, que foi quando começou o home office, já havia o estresse independentemente de estar fazendo esses deslocamentos ou não. Às vezes estar em casa é bom, porém quando fica muito sozinho, pode aumentar também a nível de estresse, porque você não tem com quem conversar. Então em parte sim, o fato de não ter que de repente acordar tão cedo, de não ter que tomar banho, fazer maquiagem, se arrumar, pegar a mochila, pegar trânsito, enfrentar o trânsito, isso sim. Em casa eu acordo, tomo um cafezinho e já venho trabalhar. Porém eu gosto de ir, a gente mudou duas vezes por semana, eu gosto de ir duas vezes por semana, mas sim, o nível de estresse diminui bastante, principalmente por causa do trânsito e do deslocamento.

Pergunta 2. De que maneira a flexibilidade do modelo híbrido contribuiu (ou não) para o equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais e sua vida pessoal/familiar? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

Stark relata que no presencial ele tem a oportunidade de interagir com os colegas de equipe, tem os momentos de descontração e isso é muito bom, porém Stark é casado e sua esposa também trabalha no modelo híbrido, então quando eles estão juntos ele consegue compartilhar momentos do almoço, consegue agendar alguma compromisso na hora do seu almoço ou até mesmo após o seu expediente, durante o trabalho ele tem que estar focado, mas só de fato de não precisar pegar trânsito para chegar em casa, isso gera energia para continuar aproveitando os dias da semana.

Stark- Eu tenho a oportunidade de interagir com meus colegas de equipe e aproveitar momentos de descontração nos dias presenciais para trocar ideias sobre o projeto (como um "brainstorm") e assim participar mais da cultura da empresa. Nos dias de trabalho remoto eu posso estar com a minha esposa compartilhando o meu momento de almoço com ela, o que é um enorme privilégio, e até mesmo posso assumir compromissos na minha vida pessoal que podem ser agendados logo após meu expediente pelo fato de eu já estar em casa quando finalizo o trabalho dia. Inclusive, se algum problema acontecer em casa (ex.: precisar trocar um registro, levar o lixo, trocar disjuntor, trocar resistência de chuveiro, etc), eu posso utilizar meu momento de almoço para resolvê-lo ou então começar os preparativos necessários para a resolução do mesmo. Hoje tenho mais tempo com a minha esposa e minha família graças a isso e me sobra mais energia para aproveitar o dia e a semana.

Romanoff não sente que isso teve um grande impacto, pois ela trabalha apenas 1 dia no híbrido, ela mora sozinha em sua residência, então em partes isso pra ela teve pouco impacto.

Romanoff - Na parte pessoal/familiar, pouco impacto, considerando que trabalho apenas 1 dia em casa por semana.

Rogers descreve que ajudou muito no seu equilíbrio mesmo trabalhando remoto apenas 1 dia da semana, é 1 dia que ele consegue descansar melhor, já que ele trabalha em outra cidade e tem que dormir bem para enfrentar o trânsito no outro dia.

Rogers - Ajudou bastante no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, porque ganho mais tempo no dia e consigo descansar melhor.

Danvers já tem uma flexibilidade melhor, ela consegue colocar por exemplo um feijão para cozinhar, lavar roupa, porém tarefas que demandam mais tempo ela utiliza o horário do almoço para executá-las, isso não impacta nas entregas das suas tarefas, diferente se ela trabalhasse no modo presencial, ela teria que realizar todas essas tarefas quando chegasse em casa, e isso seria desgastante.

Danvers. A flexibilidade do híbrido ajuda muito. Por exemplo, eu posso parar o que eu estou fazendo aqui na frente do computador e colocar uma roupa pra lavar, colocar um feijão pra cozinhar, uma comida pra fazer. Isso não vai impactar na minha entrega dos entregadores do trabalho. Não posso ficar fazendo uma faxina, por exemplo, né? Mas eu posso parar e ir fazendo as coisas. Se eu trabalhasse somente no escritório, teria que sair de casa às 7 da manhã e voltar... A 6 e 7 da noite, eu só teria à noite para fazer isso, então o contato certamente seria maior. Então, sim, é, melhorou bastante.

Todos os entrevistados concordaram que o modelo híbrido trouxe impactos positivos para a saúde e qualidade de vida. A redução do tempo de deslocamento foi um dos pontos-chaves para redução do estresse, mais tempo para tomar café, acordar um pouco mais tarde, se programar para começar o seu dia. Entretanto os entrevistados apontaram a questão do presencial que também é importante para a interação com a equipe presencial. Conclui-se que o trabalho híbrido contribui positivamente para o bem-estar e qualidade de vida dos funcionários.

4.1.2 Eixo 2 – Aspectos econômicos e financeiros

Pergunta 3. Você percebeu mudanças nos seus gastos pessoais (transporte, alimentação, combustível) após a adoção do regime híbrido? Como isso afeta sua percepção sobre o trabalho? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

Os entrevistados de forma unânime relatam que houve redução de gastos, bem como Stark, Rogers e Romanoff trabalham em outra cidade. A redução para o Stark é consideravelmente melhor já que ele trabalha apenas 1 dia da semana presencialmente, diferente de Rogers e Romanoff. Stark relata que percebeu uma

grande diferença nos gastos, pois se fosse no modelo 100% presencial ele iria gastar entre combustível e pedágio que não são reembolsados pela empresa, fora os gastos com roupas pois não tem uniforme para os funcionários, tudo isso impacta de certa forma no seu salário final.

Stark - percebi uma enorme diferença nos gastos, pois a cidade na qual moro não é a mesma em que trabalho, e quando preciso ir presencialmente tenho um gasto considerável de combustível e pedágio que não são reembolsados pela empresa. Os gastos que eu teria em um modelo 100% presencial são: combustível, pedágio, roupas e almoço e todos eles fariam com que meu salário no fim do mês rendesse menos, e isso pesa tanto no orçamento e no psicológico que quando recebi ofertas de emprego com salários maiores que o atual, porém em modelo 100% presencial, não valem a pena por conta dos gastos citados anteriormente que acabam por consumir uma parte do salário de forma que o líquido do novo salário seria menor do que o meu salário atual. Isso vale tanto para mim quanto para meus colegas profissionais, pois todos relatam a mesma coisa: o salário da proposta é fantástico, mas como é 100% presencial eu vou rejeitar.

Rogers e Romanoff concordam que sim teve a redução de gastos, por mais que seja apenas um dia de trabalho remoto, já faz uma diferença, levando em consideração de que a cidade onde a empresa está atualmente é longe e tem pedágios para ida e volta.

Rogers - Sim, tive redução de gastos com combustível, alimentação e transporte, o que faz diferença no mês.

Para Danvers ela não nota tanta diferença por ela trabalha perto da empresa, a alimentação e o combustível ela recebe da empresa uma porcentagem e a outra é descontada do salário, então por mais que ela precise ir no presencial ela tem a ajuda de custo da empresa então acaba não impactante tanto a vida financeira dela.

Danvers -Alimentação, a gente tem que comer aqui e eu não trabalho, então, não sei se muda muito. Combustível, sim, né? Tem combustível, tem o gasto do veículo, tem outras coisas, porque carro é uma família, então tem a manutenção do veículo, porém eu trabalho perto, então não impacta tanto, meio que empata, né? Gasto um pouco, porém a empresa dá um valor de combustível, embora se contada uma porcentagem do meu salário, eles pagam uma parte, então eu acho que meio que empata. Gasto, porque eles também pagam o vale alimentação e o vale alimentação da empresa é um valor muito bom. Então isso pra mim não tem tantas mudanças, não.

De forma geral, os entrevistados perceberam a redução dos gastos no modelo de trabalho híbrido, principalmente em relação ao combustível, pedágio, alimentação e o transporte. Para os entrevistados que trabalham em outra cidade a redução foi consideravelmente maior, pois o gasto até chegar à empresa é maior. Conclui-se que o modelo de trabalho híbrido tende a proporcionar vantagens econômicas para seus funcionários com as reduções de gastos, contribuindo para melhor satisfação.

4.1.3 Eixo 3 – Produtividade, Autonomia e Desempenho

Pergunta 4. Como você avalia sua produtividade trabalhando no modelo híbrido em comparação ao modelo totalmente presencial? Você sente que sua produtividade é maior nos dias de trabalho remoto ou nos dias presenciais? Quais fatores (ex: menos interrupções, melhor gestão do tempo) influenciam essa diferença? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

Os entrevistados Stark , Romanoff, Rogers e Danvers, relataram que seu desempenho no híbrido é sem sombra de dúvidas melhor do que o presencial , Stark relata na sua fala que quando ele está no presencial na empresa tem a pressão dos gestores em relação a disponibilidade, caso no status do Teams esteja ausente, todos tem a percepção de que ele está conversando com alguém da equipe ou no banheiro ou até mesmo tomando café, porem quando ele está no modelo híbrido isso já não passa a mesma mensagem, muita das vezes isso pode trazer a mensagem de que ele está enrolando e não fazendo as devidas tarefas, ele ressalta os pontos de que no remoto ele tem o total controle do ambiente, já no presencial é quase impossível pois a qualquer momento um membro da equipe pode ir até ele para solicitar uma ajuda, isso acaba distraindo de suas tarefas.

Stark - Sem sombra de dúvidas meu rendimento é pelo menos 50% menor nos dias de trabalho presencial. Quando estou trabalhando remoto existe primeiramente uma pressão maior com relação a minha disponibilidade, exemplo: se eu estiver no presencial e aparecer como "ausente" no meu status do Microsoft Teams, não tem problema, pois todos sabem que como estou na empresa eu provavelmente estou conversando com alguém da equipe, ou no banheiro, ou tomando café, ou então correndo atrás de alguma outra coisa que só é possível no presencial, porém se eu estiver como "ausente" no remoto então significa que não estou trabalhando e aproveitando para fazer corpo mole, logo preciso estar 100% do tempo na frente do computador e isso faz com que eu reduza até mesmo as minhas idas ao banheiro durante meu expediente.

Pontos importantes: Tempo: a gestão do tempo é muito melhor no remoto, pois estou em um ambiente que possuo total controle, já no presencial isso é impossível uma vez que qualquer um pode vir até mim para conversar sobre algo ou então pedir uma ajuda, ficando mais difícil de me esquivar de tais situações.

Interrupções: no remoto ninguém me liga no Teams somente para "jogar papo fora", as conversas se limitam somente a assuntos relacionados a trabalho, o que permite que eu seja mais eficiente e foque completamente no meu serviço, enquanto no presencial é comum ser interrompido por assuntos como "você viu a série X?", "Você viu o jogo domingo?", "Sabe tal pessoa de tal setor? Você não sabe o que ela fez".

Produtividade: no remoto eu fico em um ambiente sem distrações, silencioso e escuro (eu gosto de trabalhar somente com a luz dos monitores do

computador), permitindo que meu rendimento aumente significativamente. No presencial os barulhos me distraem demais, conversa alheia me tira o foco e o ambiente extremamente iluminado me incomoda.

Romanoff e Rogers trabalham na mesma empresa eles relata que tem a percepção de que no trabalho remoto eles se concentram mais, faz gestão do tempo em que tem poucas dispersões, diferente do trabalho presencial onde ela divide o espaço com outros funcionários e isso acaba dispersando.

Romanoff - Tenho a percepção de que trabalhando remotamente consigo me concentrar mais. Pois presencialmente, como dividimos o escritório com vários outros funcionários da organização, acabamos dispersando mais. Faço maior gestão de tempo em casa, onde tenho poucas dispersões.

Rogers - Minha produtividade costuma ser melhor no remoto, porque consigo focar mais e aproveitar o tempo que perderia no trânsito.

Danvers assim como os outros entrevistados fala que em casa ela consegue administrar o seu tempo sem interrupções. Por mais que ela coloca uma roupa pra lavar isso não atrapalha, porem quando ela está no presencial, por ser muito sozinha no remoto ela e os outros funcionários acabam usando o tempo do trabalho para ter o contato presencial, tomam café juntos, sempre estão indo na mesa dela para tirar dúvidas e resolver problemas que levam de 5 a 10 min, coisa que muitas das vezes se resolveria em apenas uma ligação ou até mesmo com uma mensagem no teams. Seu rendimento acaba sendo 50% no presencial ao contrato do remoto que ela trabalha muito mais,

Danvers - Sim, quando eu trabalho em casa, eu trabalho muito mais, embora eu paro em alguns momentos pra fazer alguma coisa, são coisas rápidas. Como eu disse no exemplo anterior, eu coloco uma roupa pra lavar e estendo a roupa, na hora do meu almoço eu almoço e consigo arrumar o banheiro ou fazer algumas coisas. Quando eu estou no trabalho, não. Porém, quando eu estou no trabalho como eu trabalho sozinha em casa... Porque meu marido também trabalha, meu filho também não está em casa, então eu fico muito sozinha, e as outras pessoas, eu percebo, né, os colegas de trabalho têm as mesmas dores internas que eu, então no presencial a gente conversa bastante. Ah, vamos tomar um café? Aí quando encontrar, vamos tomar um café, aí você volta pra trabalhar. Aí eu tenho a minha mesa na ponta, então todo mundo passa pela minha mesa pra ir no centro. Então todo mundo para, fica ali, conversa 5, 10 minutos. Ai, se você tem um problema, você vai até a mesa da pessoa pra resolver. Aí você vai na mesa da pessoa pra resolver, daí você demora mais do que se você resolvesse numa ligação ou numa mensagem no Teams, por exemplo. A gente fica conversando, então a minha produtividade, eu acredito que é 50% de quando eu estou no escritório. E todos os meus colegas têm a mesma percepção que eu. No escritório você rende, a gente conversa muito, a gente bate muito papo. Eu não consigo gerir muito bem o tempo, não. Em casa eu produzo muito mais.

Pergunta 5. Como a autonomia para gerenciar seus próprios horários no modelo de trabalho híbrido tem influenciado o seu engajamento com as entregas da organização? Você percebeu mudanças no seu nível de bem-estar com esse aumento de autonomia? Poderia compartilhar alguns exemplos práticos dessas mudanças no seu dia a dia?

No ramo de trabalho do Stark esse modelo de trabalho híbrido é raramente oferecido pelas demais empresas, então ele se sente honrado e privilegiado por ter essa flexibilidade, então a forma de retribuir é se dedicando mais, produzindo mais para que isso não acabe, pois nessa situação atual pra ele é muito vantajoso, pra ele isso facilitou até mesmo a sua agenda de compromissos onde ele pode usar o seu tempo livre com o lazer, visando que seu horário de trabalho encerra de acordo com o horário que ele começa.

Stark - Como eu sei que o modelo no qual trabalho (híbrido: 4 dias em casa e 1 no escritório) é raramente oferecido pela grande maioria das empresas no meu ramo de trabalho, eu o encaro como um privilégio que deve ser apreciado e honrado através da minha dedicação e produtividade para mantê-lo, fazendo com que meu engajamento seja absurdamente maior nessa situação em relação a um modelo presencial. O meu horário é flexível (posso trabalhar das 7h às 16h ou das 8h às 17h de acordo com a minha vontade), o que aumenta muito meu nível de bem-estar por poder marcar compromissos com mais facilidade ou então extrair o máximo do meu tempo livre para o meu lazer.

Romanoff e Rogers trabalham em outra cidade então o tempo que eles gastariam voltando trabalho presencial eles finalizam o trabalho no remoto e já vão para academia, fazer uma atividade física, pois eles conseguem fazer uma melhor gestão do tempo.

Romanoff - Percebo que trabalhando remotamente, como fazemos uma gestão maior do tempo, podemos nos dedicar aos cuidados da nossa própria saúde de forma eficaz. Trabalhando de forma remota, tenho mais tempo para cuidar dessa área, podendo me manter saudável. Posso ir à academia, me alimentar melhor.

Rogers - A flexibilidade ajudou no meu bem-estar e organização da rotina, deixando o trabalho menos desgastante.

Danvers relata que ela consegue aproveitar o remoto para marcar médicos, pois ela não gosta de atestado, aos contrários dos outros entrevistados ela trabalha na mesma cidade que mora, ela não vê problema em agendar um médico no horário de almoço, pois se ela fizer o seu horário de almoço e depois ir ao médico ela acaba perdendo mais tempo e atrasado o seu trabalho. Ela tenta fazer o seu horário, mas caso precise ela fica até após o horário dela porem ela evita fazer isso por acaba

acarretando o aumento do estresse e a tensão. Ela afirma que isso não afeta as suas entregas finais.

Danvers - Se eu preciso ir ao médico, por exemplo, eu troco meu horário de almoço. Eu não gosto muito de ficar pegando atestado, essas coisas. Então eu sempre prefiro marcar quando eu termino o horário, por exemplo, 7 da manhã, 1 hora de almoço. Então eu troco o meu horário de almoço, porque eu sei que se eu for fazer meu horário de almoço, depois ir para os médicos, se for o caso, né, uma consulta, e aí vai me atrapalhar e eu vou perder mais tempo, e quem vai ficar com o trabalho atrasado sou eu. Então eu sempre prefiro fazer as coisas no horário de almoço, de manhã, no final de tarde. Mas as minhas entregas, como eu faço, chega final de mês, eu faço fechamento, então eu preciso organizar os meus horários, né? Mas eu não faço no meu horário, Já houve dias que eu precisava ficar até mais tarde, mas também não... Eu tento não fazer isso, porque meu horário é das 08:00 às 17h45, então eu tento não ficar até mais tarde, porque senão, quando você fica trabalhando até mais tarde, acaba que seu estresse aumenta também, a tensão aumenta. Então eu tento fazer esse trabalho durante o dia mesmo, no meu horário de trabalho, mas se eu preciso ficar um pouco mais tarde, ok. Aí as minhas entregas, elas não são afetadas por isso.

Pergunta 6. Você sentiu alguma dificuldade de adaptação ou queda de desempenho em tarefas específicas devido à alternância entre o ambiente doméstico e o escritório? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

Por mais que Stark vai presencialmente apenas um dia na semana para a empresa ele destacou que sente dificuldade em ir presencialmente pois o ciclo de sono está mais alinhado ao horário do trabalho remoto, pois quando tem a necessidade de ir presencialmente ele acaba perdendo 2 horas de sono pois ele precisa acordar mais cedo pra se prepara e ir, o que acaba gerando estresse e afeta a sua produtividade, Stark não trabalha na mesma cidade que mora. Quando ele mudou para o modelo híbrido ele apontou que teve dificuldade de se adaptar aos horários de almoço, ele sentia falta dos outros integrantes da equipe ao redor conversando, isso fazia com que ele se distraísse fácil, porem hoje ele descreve que hoje ele não tem mais esse problema, que até prefere o silencio e conseguem se concentrar mais, tem a disciplina em organizar os seus horários de almoço, entregas de atividades do trabalho.

Stark - eu sinto dificuldade quando preciso ir presencialmente, pois meu ciclo de sono está mais alinhado aos meus horários de trabalho remoto, porque quando eu preciso ir presencialmente eu perco 2h de sono pelo fato do quão antes preciso acordar para me preparar e ir para a empresa, o que me gera um leve estresse e cansaço adicional que influencia negativamente minha produtividade. Eu enfrento a situação descrita anteriormente todas as semanas.

Quando eu mudei pela primeira vez de um modelo presencial para um híbrido, eu tive dificuldade em reorganizar meus horários de almoço, achei que o expediente ficava mais entediante por não terem pessoas ao meu redor conversando entre si e conversando comigo, a falta de disciplina fazia com que eu me distraísse constantemente e procrastinasse diversas atividades. Hoje em dia eu não tenho mais nenhum dos problemas que descrevi, pois me acostumei e prefiro o silêncio do trabalho remoto, tenho disciplina para organizar meus horários, atividades e criar/manter minha agenda para que minhas entregas sempre sejam no tempo e qualidades estipulados sem que haja distrações durante meu expediente...

Stark afirma que mudar do presencial para o híbrido gerou dificuldades porem foi rapidamente solucionada, agora mudar do híbrido para o presencial gere até hoje dificuldades para ele.

Stark- ...Transacionar do modelo presencial para o modelo híbrido me gerou uma dificuldade pontual no início que enfrentei apenas uma vez e a mesma já foi resolvida. Transacionar todas as semanas do remoto para o dia do presencial ainda me gera dificuldades conforme descrevi no primeiro parágrafo.

Romanoff trabalha em outra cidade, porém se adaptou muito rápido com o modelo de trabalho híbrido.

Romanoff - Não, nenhuma. A adaptação foi muito fácil.

Rogers, porém, teve dificuldades em se adaptar em questão de mudança de ambientes, pois isso fez com que mudasse suas rotinas que já estavam estabelecidas.

Rogers - No começo foi um pouco difícil alternar entre casa e escritório, principalmente pela mudança de rotina.

O trabalho de Danvers sempre foi presencial, com a pandemia a empresa se deparou com um cenário diferente pela qual trabalhava e teve que realizar adaptações, foi quando eles ficaram 3 anos de home office, ao voltar a rotina de pelo menos 2 dias presenciais ela encontrou dificuldades de se adaptar ao novo cenário, não pela questão do fato de ter que acordar mais cedo, mais pela questão os horários, levar o almoço ou até mesmo sair para almoçar com os colegas, reuniões a todo momento, organizar para sair com o colegas para interação social, afinal ficar 3 anos trabalhando totalmente em casa, gera falta de interação social com os colegas de trabalho.

Danvers É o que eu já respondi no anterior. Adaptação, quando a gente teve que voltar para o presencial dois dias, como foi bastante tempo, né? Acho que uns dois, três anos trabalhando totalmente com home office. Houve sim uma dificuldade de me adaptar a voltar. Era acordar cedo eu sempre acordo mesmo,

não consigo dormir até mais tarde, porém, eu não tenho aquele compromisso de fazer tudo correndo, as vezes levar alguma comida ou então ir almoçar fora. E aí você tem que ficar ali adaptando os seus horários, o horário dos seus colegas para almoçar junto, né? A gente normalmente almoça junto, pra

sair, ué, se não tem uma reunião, uma reunião ou outra, né? Tem reuniões o dia inteiro aqui. Então para isso o escritório eu tive mais dificuldades de me adaptar. Hoje eu consigo, né? Eu vou dois dias, mas no começo foi um pouco difícil sim.

Os entrevistados relatam que no modelo híbrido impacta positivamente na produtividade, concentração, autonomia e qualidade de vida. Todos eles destacaram que no trabalho remoto o rendimento é maior, pois não tem interrupções de colegas de trabalho, eles fazem a gestão do tempo, tem um ambiente equilibrado sem distrações, não possui o desgaste de deslocamento até a empresa. Com tudo a produtividade, foco e o desempenho são defensivamente melhores. Conclui-se que o trabalho híbrido tende a proporcionar benefícios para o desempenho profissional.

4.1.4 Eixo 4 – Comunicação, tecnologia e interações de trabalho

Pergunta 7- . Quais ferramentas digitais você utiliza para se comunicar com sua equipe e como você avalia a eficiência delas para manter o fluxo de trabalho? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

Todos os entrevistados relatam que utilizam o Teams para comunicação com os colegas de equipe e os gerentes, na empresa em que Stark trabalha eles utilizam ferramentas para que todos os funcionários do setor vejam o que cada um está trabalhando, sem ter a necessidade de consultar diretamente a pessoa, isso facilita pelo fato de não ter muitas distrações, ele afirma que a comunicação da equipe e o gerenciamento é eficiente pois eles usam um método para que todas as atividades sejam executadas com excelência, fora as reuniões diárias de alinhamento.

Stark - para comunicação direta com a minha equipe eu utilizo Microsoft Teams e para gerenciamento de atividades nós utilizamos Jira, Confluence e Zephyr (todos da plataforma Atlassian) para que todos saibam no que cada um está trabalhando no momento sem a necessidade de consulta diretamente a pessoa.

Eu acredito a comunicação e o gerenciamento de fluxo de atividades da equipe é extremamente eficiente, pois utilizamos a metodologia Agile em que as atividades são planejadas e executadas em "sprints" com duração de 2 semanas cada e todas são registradas com detalhes, e ainda realizamos reuniões diárias ("dailys") em que passamos o status das atividades executadas no dia anterior e qual o escopo de atividades para execução durante o dia (o que impede que os membros da equipe fiquem sem fazer nada e tenham um dia sem atividades).

Romanoff e Rogers utilizam o teams para entrar em reuniões, realizando chamada de vídeo e o email para formalização e comunicação. Essa ferramenta

segundo os entrevistados é muito útil pois eles conseguem resolver problemas de forma mais ágil, facilitando no dia-a-dia a comunicação entre a equipe.

Romanoff - Utilizamos o aplicativo da Microsoft, o Teams como principal meio de comunicação. O uso do teams é eficaz para a manutenção do fluxo do trabalho, podendo fazer o uso deste para realização de reuniões de forma ágil.

Rogers - Utilizo bastante o Microsoft Teams, e-mail e chamadas de vídeo. Funcionam bem para manter a comunicação da equipe.

Danvers assim como os outros entrevistados também utilizam o e-mail e o Teams, porém ela afirma que algumas vezes os chefes marcam reuniões e poderiam facilmente ser resolvida apenas com um e-mail ou uma ligação, não seria necessário a movimentação de uma reunião para solucionar o problema ou o comunicado.

Danvers – apenas e-mail e Teams, a gente não trabalha com WhatsApp, somente e-mail e telefone, o Teams resolve muita coisa, às vezes os chefes marcam algumas reuniões e a gente fica sem entender, pois, podia ser resolvido um e-mail, uma ligação. É muito eficaz.

Pergunta 8. Você sente que a comunicação interna e a integração com seus colegas foram afetadas positivamente ou negativamente pela distância física parcial? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

De acordo com o entrevistado Stark ele acredita que afetou de forma positiva, pois quando ele convive muito com os colegas de trabalho acaba sempre criando um certo atrito, porém a distância gera uma desconexão com a equipe, então esse modelo híbrido gera uma nova visão, no híbrido tem o espaço reservado e o presencial eles aproveitam a companhia dos colegas, criando um equilíbrio.

Stark - Creio que foi afetado positivamente, pois quando convivemos muito com os colegas de trabalho, criam-se atritos, porém a total distância gera uma impessoalidade e desconexão da equipe, portanto o modelo híbrido permite que nós tenhamos nosso espaço reservado, mas também faz com que aproveitemos o máximo a companhia uns dos outros durante os dias de encontro presencial.

Romanoff não tem uma opinião formada em relação a isso, ela trabalhava presencialmente e recentemente foi transferida para outra filial da empresa onde mudou o seu local de trabalho e o modelo de trabalho.

Romanoff - não, acredito que não tenha afetado nem negativamente e nem positivamente.

Rogers por sua vez em seu depoimento diz que teve pontos positivos e negativos, e faz a comparação que no remoto tem as felicidades e algumas tarefas, porém no presencial tem a interação dos colegas de equipe

Rogers - Acho que teve pontos positivos e negativos. O remoto facilita algumas tarefas, mas o presencial ajuda mais na interação com os colegas.

Danvers trabalha na área financeira de uma empresa, no começo ela relata que voltar pro presencial foi um desafio, pelo fato de ter acostumado com o modelo 100% remoto os funcionários acharam que iria ficar ruim, e hoje muito pelo contrário eles gostam, quando ficam no remoto ela se sente sozinho, assim como ele comentou ou outra questão que o marido e filho não ficam em casa, ela acaba sentindo falta, e quando ela volta pro presencial é o momento de conversar, interagir com os colegas da equipe, mantendo o equilíbrio.

Danvers - Não foram afetadas. No começo, quando a gente tinha que voltar, a gente achou que fosse ser ruim, porém a gente gosta, pelo mesmo motivo que eu já falei lá em cima. Ficar muito sozinho parece que ficava um pouco de depressão, né? Você não tem com quem conversar, só tem as paredes ali, você não vê pessoas. Ia ser ruim. Então ir dois dias é gostoso. A gente conversa, está sempre junto, distrai um pouco a cabeça também, porque trabalha com financeiro, então já tem uma tensão por si só, né? Mas é gostoso assim, a gente consegue organizar bem isso. Então assim, não foram afetadas produtivamente.

Pergunta 9. Na sua visão, a organização oferece o suporte e as práticas de gestão necessárias para que o modelo híbrido funcione de forma equilibrada? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

Na empresa em que Stark trabalha ele menciona que a empresa oferece o suporte, e essa ferramenta permite com que os funcionários tenham comunicação diária para discutir as atividades e solicitar ajuda caso precisem, isso permite com que eles tenham uma flexibilidade melhor nos horários. A empresa visando promover a interação dos funcionários para melhor relacionamento interpessoal, como confraternizações, campeonatos, exercícios em equipe, inclusive jogos como Stark descreve, como League of legends, um jogo muito popular hoje em dia, entre outros.

Stark - Com toda certeza sim, pois além de fazer um controle de atividades com as ferramentas da Atlassian, a gestão promove uma comunicação diária para discutirmos as atividades e pedirmos ajuda (caso necessário) permitindo que sejamos sempre produtivos, mas também oferecendo horários flexíveis para que possamos ter uma vida fora do trabalho e ao longo do ano promove encontros financiados pela empresa para as equipes para que possamos confraternizar e atividades de engajamento tais como: campeonatos de fotografia, corridas beneficentes, exercícios em grupo na empresa, massagens gratuitas por profissionais dentro do prédio da empresa, campeonato de jogos online (Counter Strike, League of Legends e Valorant), Hackatruck e muitas outras.

Em resumo: para o trabalho remoto temos a flexibilidade e os meios para continuarmos produtivos e conectados mesmo distantes, mas quando vamos

presencialmente temos diversas atividades de engajamento que podemos participar que fazem com que tenhamos vontade de trabalhar no escritório.

Romanoff e Rogers compartilham da mesma opinião, essas ferramentas que a empresa disponibiliza auxiliam muito no dia -a – dia no trabalho remoto, pois caso precisem sempre então conectados para reuniões.

Romanoff – sim, acredito que sim, ferramentas de comunicação, sempre estamos conectados e preparados para as reuniões.

Rogers - Sim, a empresa oferece suporte e ferramentas que ajudam no funcionamento do modelo híbrido.

Na empresa de Danvers tem todo o suporte necessário e ela ressalta que se caso precisar ligar no celular dos chefes eles atendem sem problema nenhum e sempre está à disposição para o que precisar.

Danvers Sim. Se a gente precisa falar com os chefes, eles atendem a qualquer hora. Para falar com os chefes, a gente acaba usando às vezes até o celular mesmo, né? A gente tem o chat em celular, mas a gente precisa ligar no celular. Se quiser falar no celular, eles atendem sem problema nenhum. Mas a maioria das vezes o Teams resolve, então a gente tem sim suporte.

Os entrevistados demonstraram que as ferramentas digitais são um grande aliado para a comunicação e execução de reuniões, alinhamentos e comunicação. Eles relataram o quanto é importante e a facilidade para se comunicar mesmo de longe. De forma geral os entrevistados consideram que as empresas oferecem um suporte adequado para o funcionamento do trabalho híbrido. Os participantes relatam que a plataforma Teams além de auxiliar nas tarefas é um grande aliado na comunicação com os integrantes da equipe e facilita a torna com reuniões e alinhamentos. Conclui se que o modelo de trabalho híbrido, aliado ao uso de ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela empresa, contribui para melhor comunicação, produtividade e interação social.

4.1.5 Eixo 5 – Sustentabilidade e visão do futuro

10. Considerando sua experiência atual, você acredita que o modelo híbrido é a forma mais sustentável e eficiente de trabalho para o futuro da sua carreira? Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

Conforme o relato de Stark ele acredita no modelo de trabalho híbrido permite que ele tenham uma qualidade de vida melhor, o salário que ele recebe e os benefícios ele tem uma significativa redução de gastos, sendo que no modelo de

trabalho híbrido ele relata que a saúde mental dele é preservada, o tempo para a família, pois ele não tem o tempo do trânsito até chegar a sua família, acabou o expediente ele consegue dar mais atenção a sua família, permite que ele busque se aprimorar profissionalmente, com o conhecimento a empresa se beneficia pois agrega muitos valores.

Stark - Com certeza, porque eu trabalho para viver, eu não vivo para trabalhar e o modelo híbrido me permite resolver questões e vivenciar coisas que só são possíveis no presencial, mas também me possibilita ter uma qualidade de vida que somente o trabalho remoto pode proporcionar. O modelo híbrido permite que meu salário renda mais (sendo benéfico para mim e para a empresa que consegue reduzir seus gastos), minha saúde mental seja preservada, meu tempo familiar respeitado e até mesmo incentivado, permite que eu busque me aprimorar profissionalmente (mais tempo para estudos, o que agrega muito para mim e para a empresa que se beneficia com o meu crescimento) e que eu faça tudo isso sem abrir mão de um convívio sadio com meus colegas de empresa e de uma alta produtividade.

Romanoff acredita que o modelo híbrido possa trazer muito benefícios, levando em consideração que há mais concentração para as atividades laborais, eles da gestão do tempo, ela descreve que consegue cuidar melhor da saúde mental, visando que no presencial pode haver muitas cobranças em relação ao trabalho a ser desenvolvido.

Romanoff – Sim. Acredito que o modelo híbrido possa trazer inúmeros benefícios. No trabalho remoto, há mais concentração para realização de atividades laborais, além de, melhoria na gestão do tempo. Conseguimos cuidar da saúde, e conseqüentemente, apresentar maior desempenho.

Rogers pensa pelo lado do desgaste e deslocamento até a empresa levando em consideração que é mais sustentável do que ir todos os dias para outra cidade.

Rogers - Sim. Para mim, o modelo híbrido é mais sustentável, principalmente pela redução do desgaste com deslocamento.

Danvers apontou que tanto o 100% presencial quanto o 100% home office são ideias ruins, o modelo híbrido ajuda a de certo modo a ter um equilíbrio operacional e emocional. Os dias presenciais são muitas vezes que rever os colegas da equipe, conversar, ter essa interação que eles sentem falta durante a semana, mesmo que há a comunicação através das plataformas como Teams, não é substituído o contato, o cara- a- cara.

Danvers - Sim. Também, que foi o que eu já resumi um pouco ali em cima. Se for totalmente home office, eu acho ruim. E se for totalmente presencial, eu acho ruim. O modelo híbrido ajuda a equilibrar tanto a operacional como a emocional. Você vai, você vê pessoas... Às vezes eu tenho um papo fora com colegas, dá risadas, dá besteira e volta e aí o negócio flui. Ficar sozinho, totalmente sozinho, não é ruim também.

Pergunta 11. Na sua opinião, o modelo híbrido deveria ser mantido pela empresa? Justifique sua resposta. Fale sobre isto, você poderia dar exemplos?

Todos os entrevistados concordaram que o modelo de trabalho híbrido deve ser mantido pelas empresas, Stark ressaltou que a empresa onde ele trabalha não possui estrutura para manter 100% do quadro de funcionários no presencial, pelo o que a empresa desenvolve os funcionários conseguem realizar as atividades remotamente, e por sua vez caso mude isso, a empresa poderia perder muitos funcionários pois eles iriam procurar outros lugares que oferecesse o mesmo modelo de trabalho, por já estarem acostumados com esse tipo de modelo de trabalho.

Stark - Deve ser mantido a todo custo, pois a minha empresa não possui uma estrutura física para que 100% do seu quadro de funcionários trabalhe de forma 100% presencial e como é uma empresa que lida com muita pesquisa, software e inovações, vários funcionários conseguem realizar seus trabalhos de forma 100% remota, então se mudasse o regime de híbrido/remoto para presencial, muitas pessoas saíram da empresa para trabalhar em outros lugares que ofereçam o modelo de trabalho que eles já estão acostumados.

Romanoff e Rogers compartilham da mesma opinião, porém ela visando a eficaz na redução de custos para a empresa e para o funcionário e ele pensando na qualidade de vida e no bem-estar, pois quando estão na remota qualidade de vida de acordo com eles em outras respostas é melhor.

Romanoff - Sim. Acredito que seja eficaz, redução de custo também para empresa e para o funcionário.

Rogers - Sim, acredito que deveria continuar, porque melhora a qualidade de vida e mantém a produtividade.

Danvers concorda que deve manter e ainda ressaltou que se voltar 100% irá ter muitos impactos, advertindo que ela trabalha na mesma cidade em que a empresa, e ela relata que se a empresa fosse em outra cidade iria ter o desgaste do carro e o trânsito que é estressante, mesmo não vivenciando ela imagina como é.

Danvers - Sim, na minha opinião, sim. Acho que voltar 100% tem muitos impactos. É ter impacto, aí sim, teria o gasto. Um impacto seria para trabalhar em outra cidade, por exemplo: Teria o desgaste do meu carro, teria os meus desgastes em enfrentar trânsito, que é estressante, né? Trânsito é estressante.

De maneira geral, os entrevistados acreditam que o modelo híbrido é mais sustentável e eficaz para o futuro, o modelo oferece melhor qualidade de vida, equilíbrio emocional, produtividade e diminuição do desgaste com deslocamentos. O modelo promove a saúde mental, as relações familiares e a flexibilidade na rotina. Todos apoiam a permanência do trabalho híbrido nas empresas, ressaltando que ele

traz vantagens tanto para os funcionários quanto para as instituições, preservando a produtividade, diminuindo despesas e favorecendo uma maior satisfação e retenção dos profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi examinar os efeitos do modelo de trabalho híbrido na qualidade de vida e no bem-estar dos funcionários no contexto organizacional atual. Uma compreensão mais profunda das variáveis físicas, emocionais e sociais que influenciam essa nova dinâmica de trabalho foi alcançada por meio de uma sólida fundamentação teórica combinada com uma pesquisa de campo de natureza qualitativa.

Os resultados indicam que o pressuposto geral da pesquisa foi validado: a flexibilidade geográfica e de horários oferecida pelo regime híbrido funciona como um fator de promoção do bem-estar. A diminuição do trajeto diário até as sedes corporativas — um fator que historicamente está ligado a altos níveis de estresse e desgaste físico nos grandes centros urbanos brasileiros resultou na prática em melhorias diretas na qualidade de vida. Os depoimentos dos funcionários entrevistados confirmam que o tempo anteriormente perdido com a mobilidade urbana foi transformado em horas extras de sono, mais tempo com a família e melhor gestão das responsabilidades domésticas, o que ajuda a equilibrar a vida pessoal e profissional.

A pesquisa demonstrou um impacto positivo significativo sob os aspectos financeiros e socioeconômicos, por meio da redução de custos orçamentários com funcionários. A redução dos gastos pessoais com combustível, pedágios, vestuário e alimentação fora de casa demonstrou ser um fator de tranquilidade psicológica, a ponto de afetar a retenção de talentos. Isso ocorre porque propostas de emprego inteiramente presenciais com salários nominais um pouco mais altos são recusadas devido ao custo oculto do deslocamento.

Em contrapartida, de acordo com a literatura revisada, a transição para o modelo híbrido não ocorre sem enfrentar desafios operacionais e psicossociais. Verificou-se que a alternância semanal entre os ambientes doméstico e corporativo traz desafios para a readaptação da rotina, interrupções temporárias no ciclo de sono nos dias presenciais e riscos relacionados à fadiga digital. Além disso, a falta prolongada de interação presencial, se não for administrada de maneira estratégica, pode levar a sentimentos de solidão e impactar o envolvimento com a organização.

A pesquisa revelou que o regime híbrido atua como um equalizador para esses extremos. Os dias de home office garantem o foco, o silêncio e a privacidade necessários para as entregas analíticas. Por outro lado, os dias de comparecimento presencial contribuem para fortalecer a cultura corporativa, alinhar escopos e reduzir o distanciamento social por meio da interação direta entre os colegas.

A infraestrutura tecnológica e as metodologias de gestão desempenham um papel crucial para que essa engrenagem funcione em perfeito equilíbrio. O uso de ferramentas unificadas de comunicação e gerenciamento de fluxo, como Microsoft Teams e plataformas de gestão ágil, provou ser muito eficiente para garantir a transparência das tarefas e a harmonia do time sem exigir uma supervisão excessiva e desgastante. Portanto, fica claro que o êxito do trabalho híbrido depende da maturidade da liderança e da implementação de políticas de Recursos Humanos humanizadas, que proporcionem suporte material e incentivem ativamente as dinâmicas de engajamento e bem-estar integral, tanto no ambiente virtual quanto no físico.

Conclui-se que o trabalho híbrido representa uma transformação profunda e duradoura nas relações de trabalho, não se restringindo a uma resposta emergencial, mas configurando uma nova lógica organizacional. Sua capacidade de conciliar produtividade e qualidade de vida o torna uma alternativa relevante para o contexto corporativo contemporâneo. No entanto, para que seus benefícios se concretizem de forma equitativa, é indispensável que as organizações invistam em políticas de gestão humanizadas, em infraestrutura tecnológica adequada e em práticas de liderança que promovam o engajamento tanto no ambiente físico quanto no remoto. Como limitações desta pesquisa, destaca-se o tamanho reduzido da amostra, circunscrita à percepção qualitativa de um grupo específico de colaboradores de um segmento profissional delimitado. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a análise com amostras mais representativas, incluindo setores com menor grau de digitalização, e avaliar os efeitos do modelo híbrido sobre a saúde ergonômica e os vínculos organizacionais a longo prazo.

Apesar dos aspectos positivos amplamente relatados, o modelo híbrido também apresenta desvantagens concretas que não podem ser ignoradas. Um dos pontos negativos mais citados pelos próprios entrevistados diz respeito ao enfraquecimento dos laços interpessoais: a ausência do convívio diário dificulta a troca espontânea de experiências, o apoio mútuo nas tarefas e a construção de um

senso de equipe mais coeso. Embora as ferramentas digitais amenizem parte desse distanciamento, elas não substituem plenamente o contato presencial. Além disso, a fronteira entre vida pessoal e profissional tende a se tornar tênue no ambiente doméstico: a disponibilidade constante exigida pelas plataformas de comunicação pode gerar uma sensação de vigilância permanente, comprometendo a autonomia do trabalhador mesmo em momentos de descanso. Outro aspecto negativo relevante é a desigualdade no acesso às condições adequadas de trabalho remoto: nem todos os colaboradores dispõem de espaço físico, equipamentos de qualidade ou conexão estável em suas residências, o que pode aprofundar desigualdades internas nas equipes.

Por fim, a alternativa entre ambientes doméstico e corporativo, pode gerar instabilidade na rotina, interferindo no ciclo de sono e na organização pessoal, especialmente nos dias de retorno ao escritório. Portanto, o trabalho híbrido, embora viável e desejado pela maioria dos trabalhadores, exige atenção constante aos seus limites, demandando políticas organizacionais que protejam o trabalhador tanto das pressões do presencial quanto das vulnerabilidades do remoto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marco Antônio Bettine de; GUTIERREZ, Gustavo Luís; MARQUES, Renato. Qualidade de vida: definição, conceitos e interfaces com outras áreas de pesquisa. São Paulo: EACH/USP, 2012.

ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2020.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BLOOM, Nicholas. The future of remote work. Stanford University, 2022. Disponível em: <https://nbloom.people.stanford.edu/>. Acesso em: 10 maio 2026.

BLOOM, Nicholas et al. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly Journal of Economics, Oxford, v. 130, n. 1, p. 165-218, 2022. Disponível em: <https://academic.oup.com/qje>. Acesso em: 9 maio 2026.

BRASIL. Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 jul. 2017.

BRASIL. Lei n.º 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o teletrabalho e o trabalho remoto. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 set. 2022.

BRIDI, Maria Aparecida; BOHLER, Fernanda; ZANONI, Patrícia. Trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia da Covid-19. Revista da ABET, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 1-19, 2020.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CISCO. Estudo sobre o impacto do trabalho híbrido na produtividade e no bem-estar. [S. l.]: Cisco, 2022.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). Modelo híbrido é preferência entre funcionários e executivos, aponta estudo. São Paulo: FGV EAESP, 2022. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br>. Acesso em: 9 maio 2026.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). O trabalho remoto está morto, vida longa ao trabalho híbrido. São Paulo: FGV, 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br>. Acesso em: 9 maio 2026.

GALLUP. How to manage hybrid and remote teams: a Gallup strategic guide. [S. l.]: Gallup, 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx>. Acesso em: 19 maio 2026.

GALLUP. 3 Leadership strategies for a strong, flexible work culture. [S. l.]: Gallup, 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/547004/leadership-strategies-strong-flexible-work-culture.aspx>. Acesso em: 19 maio 2026.

GILDNER, Gil. Making remote work work: the guide to making remote work actually work. [S. l.: s. n.], 2021.

HADDAD, Danielli. A importância do conceito de qualidade de vida, sua aplicação na prática clínica e pesquisa na área da saúde. LinkedIn, 24 out. 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/importancia-do-conceito-de-qualidade-vida-sua-aplicacao-cawmf>. Acesso em: 12 mar. 2026.

HARUMI, Karina. Qualidade de vida no trabalho: você sabe o que significa esse conceito? Casa do Desenvolvedor, 2 fev. 2022. Disponível em: <https://blog.casadodesenvolvedor.com.br/qualidade-de-vida-no-trabalho/>. Acesso em: 9 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): Tecnologia da Informação e Comunicação. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 9 maio 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Mobilidade urbana no Brasil: desafios e perspectivas. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 9 maio 2026.

MARQUES, Daniele. Trabalho remoto: entenda o conceito e como funciona. Educa Mais Brasil, 12 dez. 2022. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/trabalho-remoto-entenda-o-conceito-e-como-funciona>. Acesso em: 11 abr. 2026.

MICROSOFT. Work trend index annual report: great expectations – making hybrid work work. Redmond: Microsoft, 2022. Disponível em: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>. Acesso em: 10 maio 2026.

MISHIMA-SANTOS, Viviane; RENIER, Juliana; STICCA, Marina Gregghi. Teletrabalho e saúde mental: desafios contemporâneos. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, Brasília, v. 20, n. 3, p. 867-875, 2020.

NILLES, Jack M. Telecommunications and organizational decentralization. IEEE Transactions on Communications, New York, v. 23, n. 10, p. 1142-1147, 1975.

MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Diretrizes sobre saúde mental no trabalho. Genebra: OIT/OMS, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oms-e-oit-pedem-novas-medidas-para-enfrentar-os-problemas-de-saude-mental>. Acesso em: 19 maio 2026.

PACINI, Stefano; TOBLER, Rodolpho; BITTENCOURT, Viviane Seda. Tendências do home office no Brasil. Portal FGV, 16 mar. 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil>. Acesso em: 11 abr. 2026.

SOBRATT – SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. Histórico do teletrabalho no Brasil. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br>. Acesso em: 9 maio 2026.