



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
INSTITUTO TRÊS RIOS - ITR
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLARA MENDES IGNACIO DE FARIA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA MODALIDADE
HOME OFFICE

Três Rios

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
INSTITUTO TRÊS RIOS - ITR
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLARA MENDES IGNACIO DE FARIA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA MODALIDADE
HOME OFFICE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pela acadêmica Clara Mendes Ignacio de Faria como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Três Rios

2024

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Mq Mendes Ignacio de Faria , Clara, 1994-
Qualidade de Vida no Trabalho na Modalidade Home
Office / Clara Mendes Ignacio de Faria . - Três
Rios, 2024.
52 f.

Orientador: Paulo Lourenço Domingues Junior.
Trabalho de conclusão de curso(Graduação). --
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,
Administração, 2024.

1. Qualidada de Vida no Trabalho. 2. Home Office.
I. Lourenço Domingues Junior, Paulo, 1972-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Administração III. Título.



CADASTRO Nº 191 / 2024 - DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)

Nº do Protocolo: 23083.024874/2024-61

Três Rios-RJ, 22 de maio de 2024.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO,
INSTITUTO DE DE TRÊS RIOS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA MODALIDADE HOME OFFICE
CLARA MENDES IGNÁCIO DE FARIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, Instituto Três Rios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Aprovada em 22/05/2024

Banca examinadora:

(Assinado digitalmente em 27/05/2024 20:33)
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 2342522

(Assinado digitalmente em 26/05/2024 13:41)
MARIA DE FATIMA BERNARDES DO AMARAL
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 1767144

(Assinado digitalmente em 24/05/2024 10:13)
PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 1527717

RESUMO

O presente trabalho abordou a intersecção entre o trabalho remoto e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em meio à pandemia da Covid-19, analisando os desafios e impactos dessa modalidade para empregadores e empregados. Por meio de entrevistas realizadas com colaboradores de uma empresa, identificou-se a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, políticas flexíveis de horário e programas de apoio à saúde mental como características essenciais para promover a QVT. Os resultados revelaram que a satisfação dos funcionários em relação à remuneração, benefícios e participação nos resultados foi neutra em sua maioria, indicando a necessidade de revisão e aprimoramento dessas políticas. Embora a maioria dos colaboradores tenha demonstrado satisfação com a jornada de trabalho e a atividade principal, ainda há espaço para melhorias nos processos de avaliação de desempenho e oportunidades de desenvolvimento. A transição para o trabalho *home office* durante a pandemia trouxe tanto benefícios quanto desafios, destacando a importância de oferecer suporte adicional aos funcionários nessa modalidade. Além disso, foi observada a necessidade de promover um ambiente de trabalho saudável e oferecer suporte adequado à saúde mental dos colaboradores. Diante das preferências divergentes dos funcionários quanto ao trabalho presencial e remoto, sugere-se a adoção de um modelo híbrido que combine o melhor dos dois mundos. Ao abordar essas áreas de oportunidade, as empresas podem promover uma melhor QVT, aumentando a satisfação dos funcionários, melhorando a retenção de talentos e impulsionando o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. *Home office*. Trabalho remoto na pandemia.

ABSTRACT

The present study addressed the intersection between remote work and Quality of Work Life (QWL) amidst the Covid-19 pandemic, analyzing the challenges and impacts of this modality for both employers and employees. Through interviews conducted with employees of a company, the importance of balancing work and personal life, flexible scheduling policies, and mental health support programs were identified as essential aspects for promoting QWL. The results revealed that employee satisfaction regarding remuneration, benefits, and profit sharing was mostly neutral, indicating the need for review and improvement of these policies. Although most employees expressed satisfaction with their working hours and primary activities, there is still room for improvement in performance evaluation processes and development opportunities. The transition to remote work during the pandemic brought both benefits and challenges, underscoring the importance of providing additional support to employees in this modality. Furthermore, the need to promote a healthy work environment and offer adequate support for employees' mental health was observed. Given the divergent preferences of employees regarding in-person and remote work, adopting a hybrid model that combines the best of both worlds is suggested. By addressing these areas of opportunity, companies can promote better QWL, increase employee satisfaction, improve talent retention, and drive organizational success.

Keywords: Quality of Work Life. Home office. Remote work during the pandemic.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGEM, TEORIAS CLÁSSICAS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA	9
1.1. Origem e evolução histórica da QVT	9
1.2. Abordagens clássicas sobre QVT	13
1.2.1. Modelo de Walton (1973)	13
1.2.2. Modelo de Hackman e Oldham (1974).....	15
1.2.3. Modelo de Westley (1979)	17
1.2.4. Modelo de Werther e Davis (1983)	18
1.2.5. Modelo de Nadler e Lawler (1983)	19
2. ANÁLISE DE ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS ACERCA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	21
2.1. O que significa QVT na contemporaneidade	21
2.2. Limitações dos estudos sobre QVT	25
2.3. QVT e <i>home office</i> : Adaptações em tempos de pandemia	28
3. METODOLOGIA	30
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	32
4.1. Satisfação com remuneração, benefícios e participação nos resultados	32
4.2. Jornada de trabalho e atividade principal desempenhada pelos colaboradores	33
4.3. Avaliação de desempenho e oportunidades de desenvolvimento.....	34
4.4. Adaptação ao trabalho <i>home office</i> durante a pandemia	36
4.5. Saúde mental e demandas do trabalho	37
4.6. Capacitação e promoção de QVT	38
4.7. Preferência sobre o trabalho presencial	39
4.8. Análise geral dos resultados	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE A	48

INTRODUÇÃO

O trabalho remoto, outrora considerado uma opção para poucos privilegiados, tornou-se uma opção global em meio à pandemia da Covid-19. Com o fechamento de escritórios e a imposição de restrições à circulação, as organizações se viram compelidas a adotar o *home office* como medida emergencial para garantir a continuidade das operações. Nesse contexto, a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o ambiente de trabalho remoto ganhou destaque como nunca antes.

Assim, este Trabalho de Conclusão de Curso propõe-se a explorar essa intersecção entre o *home office* e a QVT. O foco recai sobre os desafios enfrentados pelos profissionais em regime remoto durante a pandemia, bem como a continuidade dessa modalidade nos dias atuais.

A urgência dessa questão tornou-se evidente com a rápida disseminação do vírus durante a pandemia e as medidas de confinamento impostas. A solução, que parecia temporária para algumas empresas, foi mostrando-se como uma opção definitiva. Um estudo realizado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em abril de 2020 coletou dados de 139 pequenas, médias e grandes empresas no Brasil e mostrou que o *home office* foi a estratégia adotada por 46% das empresas durante a pandemia (Mello, 2020).

Porém, essa transição não foi isenta de desafios. A cultura organizacional fortemente enraizada no modelo presencial, juntamente com a necessidade de adaptação rápida e muitas vezes improvisada ao teletrabalho, evidenciou as lacunas existentes na preparação para uma mudança tão abrupta. Trabalhadores e empresas foram confrontados com a necessidade de se ajustarem a um novo modo de trabalho, sem tempo para uma transição suave e planejada.

À medida que as empresas buscam equilibrar a necessidade de manter a produtividade e a eficácia com a garantia da segurança e do bem-estar de seus colaboradores, surge a questão central deste estudo: o *home office* é realmente a modalidade que oferece um equilíbrio satisfatório entre a qualidade de vida para o funcionário e o desempenho produtivo para o empregador?

Para responder a essa questão, o Capítulo 1 abordou a origem, evolução histórica e teorias clássicas da QVT, fornecendo a contextualização do tema, visando sua maior compreensão. O Capítulo 2 realizou uma análise de estudos contemporâneos acerca da QVT, discutindo suas implicações na atualidade e suas adaptações em tempos de pandemia. O Capítulo 3 detalhou a metodologia utilizada na pesquisa, enquanto o Capítulo 4 apresentou e discutiu os resultados obtidos, englobando aspectos como satisfação com remuneração, jornada

de trabalho, adaptação ao *home office*, saúde mental e promoção de QVT. Por fim, as Considerações Finais resumiram os principais achados da pesquisa.

1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGEM, TEORIAS CLÁSSICAS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido uma preocupação constante ao longo da história das organizações. Compreender a origem desse conceito, suas teorias clássicas e sua evolução histórica é fundamental para compreender o impacto que essa abordagem tem no ambiente de trabalho atual.

A QVT refere-se a um conjunto de práticas e políticas que visam promover o bem-estar físico, emocional e social dos colaboradores, buscando criar um ambiente laboral saudável e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional. Neste contexto, este Capítulo tem como objetivo explorar a origem desse conceito, apresentar algumas das teorias clássicas que influenciaram seu desenvolvimento e traçar uma linha do tempo que evidencie a evolução histórica dessa abordagem.

1.1. Origem e evolução histórica da QVT

A QVT é uma preocupação do homem desde o início da sua existência, sempre tendo como objetivo tornar mais fácil e/ou prazerosa a execução de suas tarefas obrigatórias. Em relação à longa discussão sobre QVT, os ensinamentos de Euclides de Alexandria, em 300 a.C., sobre os princípios da geometria inspiraram a otimização dos métodos de trabalho dos agricultores que cultivavam à margem do Nilo, da mesma forma que Arquimedes, em 287 a.C., ajudou, com a lei das Alavancas, a diminuir o esforço físico de vários trabalhadores. Esses exemplos mostram como os indivíduos sempre estavam em busca de formas que deixassem seu trabalho mais produtivo ao mesmo tempo em que se poupavam esforços (Rodrigues, 2014).

De acordo com Sant'Anna e Kilimnik (2012), as condições de produção dos trabalhadores passaram a ser estudadas com o advento da Revolução Industrial e a sistematização dos métodos produtivos, que ocorreu entre os séculos XVIII e XIX. Apesar disso, analisando sob a perspectiva econômica, já é possível encontrar estudos sobre a satisfação dos trabalhadores e sua produtividade nos primeiros trabalhos de pensadores da Escola Liberal, como Adam Smith em seu livro “A riqueza das nações” (1776), em que o autor destaca qual influência a remuneração tem sobre a satisfação e a consequente produtividade do funcionário (Sant'Anna; Kilimnik, 2012).

Mayo também merece destaque por suas pesquisas terem grande relevância nos estudos sobre o comportamento humano e a motivação dos indivíduos. Seus estudos foram realizados na *Western Electric Company* (Hawthorne, EUA) no início dos anos 1920 e tinham como

objetivo medir a relação da iluminação do ambiente de trabalho com a produtividade. Os resultados de sua pesquisa mostraram que o trabalho pode ser afetado por características individuais de cada um e como esse se relaciona com o ambiente e com as outras pessoas, além de aspectos técnicos, culminando na formação da escola de Relações Humanas (Rodrigues, 2014; Sant'Anna; Kilimnik, 2012).

Já em Londres (Inglaterra), na década de 1950, Eric Trist elaborou uma pesquisa sobre a relação entre trabalho, indivíduo e organização a fim de desenvolver maneiras de reestruturar as tarefas do dia a dia do trabalhador, tornando-as menos cansativas, e esse estudo foi chamado de QVT. Trist defendeu que a forma como as tarefas deveriam ser executadas, assim como o ambiente de trabalho, deveria respeitar os requisitos psicológicos de cada trabalhador (Sant'Anna; Kilimnik, 2012).

Mesmo assim, deve-se considerar que a QVT nas décadas de 1950 e 1960 era significativamente diferente quando comparada aos padrões e preocupações atuais. Durante esse período, as condições de trabalho e as perspectivas dos funcionários eram distintas das que existem atualmente. Assim, para Linero e Rocha (2020), algumas características da QVT nesse período são:

- Segurança e saúde ocupacional: Embora a segurança no trabalho fosse uma preocupação, os padrões de segurança e saúde ocupacional eram geralmente menos rigorosos do que os atuais. A conscientização sobre questões como ergonomia, prevenção de acidentes e doenças ocupacionais ainda estava se desenvolvendo;
- Jornada de trabalho: A jornada de trabalho era, em geral, mais longa, com poucas regulamentações a respeito do limite de horas trabalhadas. A semana de trabalho de 40 horas, com 2 dias de folga, só se tornou uma realidade legal no Brasil na década de 1960;
- Ambiente de trabalho: Muitos ambientes de trabalho da época não contavam com os mesmos padrões de conforto e bem-estar que existem atualmente. As condições de iluminação, ventilação e infraestrutura nem sempre eram adequadas;
- Relações de trabalho: As relações entre empregadores e empregados eram frequentemente hierárquicas, com pouca participação dos funcionários nas decisões e nas políticas da empresa. Os sindicatos exerciam um papel importante na defesa dos direitos trabalhistas, mas o diálogo e a negociação coletiva ainda estavam se desenvolvendo;

- Remuneração e benefícios: Em relação à remuneração, os salários eram, em geral, mais baixos em comparação com os níveis atuais. Os benefícios e as proteções sociais também eram menos abrangentes do que os disponíveis atualmente, com menor acesso a benefícios como planos de saúde, previdência e segurança social.

Outros estudiosos que merecem destaque são Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg e Douglas McGregor. Maslow desenvolveu a hierarquia das necessidades fundamentais, que são cinco: fisiologia, segurança, relacionamento, estima e autoatualização. Segundo sua teoria, os indivíduos, para conseguirem se interessar pelas necessidades de níveis mais elevados, precisam estar com as necessidades de níveis inferiores satisfeitas pelo menos em partes. Assim, quando a necessidade básica, como alimentação, estiver suprida, os indivíduos começam a se preocupar com as necessidades psicológicas, como amizade e reconhecimento, por exemplo, e assim por diante até a necessidade de autorrealização (Sant'Anna; Kilimnik, 2012).

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Reprodução da internet.

Já Herzberg é um autor importante pois, a partir dos resultados de sua pesquisa entrevistando engenheiros e contadores, em que esses associavam a insatisfação com o trabalho como resultado de seu ambiente e a satisfação do trabalho como resultado de seu conteúdo, Herzberg associou que a motivação depende de duas dimensões: fatores higiênicos (política e administração da empresa, relações interpessoais, supervisão, salários, segurança etc.), responsáveis por produzir insatisfação, e fatores motivadores (liberdade para ser criativo,

reconhecimento, possibilidade de crescimento, desenvolvimento, responsabilidade etc.), responsáveis pela satisfação (Rodrigues, 2014; Sant'Anna; Kilimnik, 2012).

Por fim, McGregor foi responsável por desenvolver as teorias X e Y. Na teoria X, o autor agrupou percepções de que o indivíduo é preguiçoso e prefere ser dirigido ao invés de assumir responsabilidades. Já na teoria Y, agrupou ideias de que o ser humano pode ser motivado, gerenciar a si mesmo e ser criativo no ambiente de trabalho. Assim, considerava que o compromisso com os objetivos impostos era consequência direta das recompensas que seriam dadas, formando uma teoria que buscava integrar objetivos individuais e organizacionais (Sant'Anna; Kilimnik, 2012). Para Rodrigues (2014), várias dimensões consideradas por McGregor nessa época são utilizadas em programas de QVT atualmente.

De acordo com Fernandes (1996), na década de 60, os EUA criaram a *National Commission on Productivity* com objetivo de analisar o que poderia estar causando a baixa produtividade. No Congresso americano, o assunto recebeu destaque e ocorreu a criação do *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, que operou como um centro de pesquisas em relação à QVT, buscando desenvolver ações preventivas em relação à produtividade. Na década de 70, essas normas desenvolvidas foram regulamentadas e tornaram-se de caráter público, ganhando ainda mais força com o surgimento das teorias japonesas sobre estilo administrativo, o que deu início a uma nova era de administração de empresas e relação capital X trabalho. Mesmo assim, foi na década de 90 que o tema ganhou proporções mundiais e espaço de discussão entre estudiosos, governos e empresários.

Para Corrêa (1993), a QVT é um fenômeno que vem se desenvolvendo aos poucos e divide-se em quatro estágios, que são consequência das conquistas sociais, evolução das teorias administrativas e desenvolvimento econômico das sociedades. Assim, o primeiro estágio inicia-se em meados do século XIX e baseia-se nas teorias marxistas e políticas trabalhistas e sociais que começaram a ser desenvolvidas na época. O segundo estágio tem como referência as ideias de Taylor, desenvolvidas por volta de 1890 nos EUA, e abrange incentivos salariais, participação nos lucros e eficiência administrativa. O terceiro estágio tem início com a escola de Relações Humanas e trata das dimensões básicas da QVT. Por fim, o quarto estágio começa em 1960 com as teorias comportamentais que promovem a autorrealização do trabalhador.

1.2. Abordagens clássicas sobre QVT

1.2.1. Modelo de Walton (1973)

O modelo de Richard Walton, publicado em 1973, é reconhecido como um dos mais importantes para avaliar a QVT e serviu como base para outras abordagens desenvolvidas posteriormente. Esse modelo é amplamente utilizado em pesquisas quantitativas e qualitativas devido à sua abrangência e relevância.

O modelo de Walton, para Batista, Antunes e Lizuka (2012), é composto por oito dimensões que abrangem tanto o ambiente de trabalho quanto aspectos externos ao trabalho, que podem influenciar diretamente ou indiretamente o trabalho. Ele considera não apenas os elementos relacionados ao trabalho em si, mas também à maneira como o trabalho é conduzido. Essas oito dimensões fornecem uma estrutura abrangente para avaliar a QVT em um contexto mais amplo. Elas incluem:

1. Remuneração justa e adequada: Refere-se à percepção dos funcionários sobre a equidade e adequação de sua remuneração em relação às tarefas e responsabilidades desempenhadas;
2. Condições de trabalho: Avalia aspectos físicos e ambientais do local de trabalho, como segurança, conforto, ergonomia e recursos disponíveis;
3. Oportunidades de crescimento e desenvolvimento: Envolve o acesso a treinamentos, possibilidades de promoção e desenvolvimento de habilidades e competências;
4. Segurança e estabilidade no emprego: Refere-se à percepção de estabilidade no emprego, proteção contra riscos de desemprego e condições de trabalho seguras;
5. Integração social no trabalho: Avalia o grau de interação, apoio e relacionamento positivo entre colegas de trabalho e a sensação de pertencimento ao grupo;
6. Trabalho e espaço para autonomia: Refere-se à possibilidade dos funcionários terem controle sobre seu próprio trabalho, tomada de decisão e autonomia nas tarefas;
7. Utilização e reconhecimento das habilidades: Avalia se as habilidades e competências dos funcionários são adequadamente reconhecidas e utilizadas no trabalho;
8. Significado do trabalho: Refere-se à percepção de valor e significado das tarefas desempenhadas, bem como a importância do trabalho para os funcionários.

Batista, Antunes e Lizuka (2012) consideram que essas dimensões proporcionam uma compreensão mais ampla e abrangente da QVT, considerando não apenas aspectos do ambiente de trabalho, mas também influências externas que afetam a experiência dos trabalhadores. O

modelo de Walton tem sido amplamente aplicado em pesquisas e estudos sobre QVT, fornecendo uma estrutura útil para entender e melhorar as condições de trabalho e a satisfação dos funcionários.

Walton reconhecia que a insatisfação no trabalho afetava a maioria dos trabalhadores, independentemente do cargo ocupado, e compreendia que essa insatisfação era prejudicial tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Portanto, ele argumentava que a gerência deveria estar preocupada em buscar maneiras de reduzir essa insatisfação (Batista; Antunes; Lizuka, 2012).

Vale ressaltar que, de acordo com Walton, todos esses critérios têm o mesmo grau de importância na influência da QVT. Cada dimensão contribui de forma única para a experiência geral no trabalho e, portanto, todas elas devem ser consideradas na busca por melhorias na QVT (Batista; Antunes; Lizuka, 2012).

Esses oito critérios estabelecidos por Walton fornecem um guia para entender e avaliar a QVT, pois eles abrangem desde a remuneração e condições de trabalho até oportunidades de crescimento, autonomia no trabalho, reconhecimento de habilidades, integração social e o significado do trabalho. Ao considerar todas essas dimensões, é possível identificar áreas de melhoria e implementar medidas para promover uma melhor QVT no ambiente de trabalho (Barros; Silva, 2010).

Além disso, a abordagem de Walton se tornou uma referência importante para o estudo e a prática da QVT, pois fornece uma estrutura ampla para entender os diversos aspectos que afetam a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, auxiliando as organizações na busca por um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Apesar do modelo de Walton inserir aspectos políticos, econômicos, sociais, psicológicos e jurídicos, Pedrosa e Pilatti (2009a) consideram que aspectos fisiológicos poderiam ser mais explorados, o que mostra uma fragilidade do modelo por não haver esse balanceamento.

Outro ponto importante é que se trata de um modelo teórico, então coube a outros autores fazerem a adaptação para transformá-lo em um instrumento de pesquisa quantitativa ou qualitativa. Um desses é Fernandes (1996), que redividiu os oito critérios em trinta e três, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Subcritérios do modelo de Walton sobre QVT

Crítérios	Subcritérios
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa
	Proporcionalidade entre salários
	Justiça na compensação
	Participação nos lucros
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ambiente físico seguro e saudável
	Salubridade
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Qualidades múltiplas
	Informação sobre todo o processo de trabalho
	Autocontrole
Oportunidade de crescimento e segurança	Carreira
	Crescimento pessoal
	Avanço salarial
	Estabilidade
Integração social na organização	Respeito
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso comunitário
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador
	Liberdade de expressão
	Direitos trabalhistas
	Tratamento imparcial
	Privacidade pessoal
Trabalho e vida	Equilíbrio
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo de lazer
	Horários estáveis
Relevância social	Imagem da organização
	Responsabilidade social
	Produtos responsáveis
	Política de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996) e Pedroso e Pilatti (2009a).

1.2.2. Modelo de Hackman e Oldham (1974)

A abordagem de Hackman e Oldham (1975) estabelece uma conexão entre a satisfação no trabalho e a natureza da tarefa. Eles partem do pressuposto de que os elementos fundamentais da QVT estão relacionados às dimensões da tarefa, ao estado psicológico e aos resultados pessoais e de trabalho, de acordo com a percepção do colaborador (Rezende; Silva, 2008).

Seguindo essa linha de raciocínio, Rodrigues (2001) concorda que existem dimensões ou características essenciais do cargo que influenciam a QVT. A abordagem desenvolvida por Hackman e Oldham (1975) estabelece uma ligação entre a satisfação no trabalho e a natureza das tarefas desempenhadas. Segundo eles, os elementos fundamentais da QVT estão associados às dimensões da tarefa, ao estado psicológico e aos resultados pessoais e de trabalho, conforme percebidos pelos colaboradores (Rezende; Silva, 2008).

Nessa abordagem, é considerado que a estrutura da tarefa, ou seja, como as atividades são projetadas e organizadas, desempenha um papel crucial na satisfação e no bem-estar dos trabalhadores. Hackman e Oldham identificaram cinco características-chave que contribuem para a qualidade das tarefas (Rezende; Silva, 2008):

1. Variedade de habilidades: Envolve a diversidade de tarefas e atividades no trabalho, proporcionando desafios e oportunidades para o uso de diferentes habilidades e conhecimentos;
2. Identidade da tarefa: Refere-se à clareza e compreensão do trabalhador sobre o resultado final da tarefa, ou seja, a capacidade de ver o produto final do seu trabalho;
3. Significado da tarefa: Está relacionado ao grau em que a tarefa é percebida como importante e relevante, fornecendo um senso de propósito e valor para o trabalhador;
4. Autonomia: Refere-se ao nível de autonomia e liberdade que o trabalhador possui para tomar decisões e ter controle sobre seu próprio trabalho;
5. *Feedback* sobre o trabalho: Envolve a disponibilidade de informações claras e regulares sobre o desempenho do trabalho, permitindo ao trabalhador avaliar seu próprio progresso e tomar medidas corretivas, se necessário.

Portanto, a abordagem de Hackman e Oldham destaca a importância da estrutura das tarefas como um fator-chave na promoção de uma QVT positiva, reconhecendo que a maneira como as tarefas são projetadas e organizadas pode influenciar significativamente a experiência e a percepção dos colaboradores em relação ao seu trabalho. Além disso, existem fatores secundários que também têm influência, que são os resultados pessoais e do trabalho, além da necessidade de crescimento individual, que se relaciona tanto com as dimensões essenciais do trabalho quanto com os resultados pessoais e do trabalho, conforme pode ser visto no esquema representado na Figura 2.

Figura 2 – Esquema de representação do modelo de Hackman e Oldham



Fonte: Rodrigues, 2001, n.p..

A partir dos elementos mostrados na Figura 2, foi formulado o Potencial Motivador do Trabalho, “que avalia as propriedades motivacionais do trabalho, indicando o quanto este é significativo, fomenta a responsabilidade e proporciona o conhecimento dos resultados” (Pedroso; Pilatti, 2010, p. 199).

Esse instrumento consiste na média aritmética entre variedade da tarefa, identidade da tarefa e significância da tarefa seguido de uma multiplicação entre autonomia e *feedback*, em que o resultado mostra o nível de motivação proporcionado por um trabalho. Esses indicadores são obtidos a partir de um questionário composto por quinze questões objetivas com repostas dispostas em uma escala do tipo Likert de sete alternativas e o resultado do potencial motivador do trabalho pode variar entre 1 e 343, sendo >125 considerado satisfatório e <125 considerado insatisfatório (Pedroso; Pilatti, 2009b).

1.2.3. Modelo de Westley (1979)

O modelo de William A. Westley, por sua vez, aborda uma perspectiva sociotécnica, ou seja, analisa a QVT em relação a uma retrospectiva histórica do ambiente de trabalho. Assim, entende que os problemas que podem existir no trabalho têm origem política (insegurança), econômica (injustiça), psicológica (alienação) e sociológica (anomia). Além disso, cada

categoria abordada deve ser analisada de forma isolada para que as soluções sejam encontradas. Então, o objetivo dos estudos sobre QVT deve ser encontrar formas de minimizar esses quatro problemas-chave (Pedroso; Pilatti, 2010).

Para abordar esses problemas, que podem ser traduzidos em instabilidade no emprego, desigualdade salarial, baixa autoestima e ausência de leis trabalhistas, Westley faz uma associação com o surgimento da sociedade industrial, quando esses problemas surgiram, fazendo uma analogia temporal do século XIX com o fim da década de 1970, quando publicou seu trabalho (Pedroso; Pilatti, 2010). Para mais, propõe que sejam usadas técnicas de enriquecimento de tarefas e estruturação de grupos de trabalho para que ocorra minimização dos problemas citados (Sant'Anna; Kilimnik, 2012).

Para Pedroso e Pilatti (2010), o modelo mostra-se frágil por abordar apenas as dimensões econômica, política, psicológica e sociológica, não preocupando-se em considerar os outros múltiplos pontos que interferem na QVT, conduzindo um estudo de caráter mais histórico.

1.2.4. Modelo de Werther e Davis (1983)

De acordo com William B. Werther e Keith Davis (1983), diversos fatores podem influenciar a QVT, como salário, gestão, condições de trabalho e benefícios. No entanto, destacam que o aspecto mais estimulante para os funcionários é o próprio cargo que ocupam. Isso significa que, mesmo que um colaborador receba um salário alto e tenha uma equipe de gestão competente, por exemplo, ele pode não se sentir satisfeito se não estiver engajado nas atividades que desempenha e sentir-se entediado. Portanto, é fundamental que os trabalhadores sejam desafiados de forma positiva em suas funções (Rodrigues, 2011).

Werther e Davis (1983) também ressaltam a importância de antecipar qualquer mudança negativa que possa ocorrer no ambiente de trabalho a fim de minimizar seus efeitos adversos. Para garantir a satisfação de todas as partes envolvidas, é necessário alcançar um equilíbrio entre as demandas da empresa e um projeto de evolução de cargos que seja justo.

Dessa forma, a abordagem de Werther e Davis (1983) enfatiza que o conteúdo do cargo e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento são fatores cruciais para a QVT. Os colaboradores devem sentir-se motivados e desafiados em suas funções, ao mesmo tempo em que são proporcionadas oportunidades de avanço profissional que sejam justas e equitativas. Ao considerar esses aspectos, as organizações podem promover um ambiente de trabalho mais satisfatório, no qual os colaboradores se sintam valorizados e engajados em suas atividades (Walton, 1973; Davis; Werther, 1983).

1.2.5. Modelo de Nadler e Lawler (1983)

David A. Nadler e Edward E. Lawler fazem uma análise sobre QVT a partir de uma perspectiva evolutiva. Como a QVT foi objeto de estudo de vários pesquisadores no decorrer das décadas de 1960 e 1970, adquirindo vários significados e interpretações, no início da década de 1980, quando o modelo de Nadler e Lawler foi elaborado, a QVT já não era uma novidade e, na opinião dos autores, os gestores passaram a não dar muita atenção à prática, o que seria um grande erro e levaria as organizações a perderem valor agregado (Pedroso; Pilatti, 2009c).

Para que isso não acontecesse, Nadler e Lawler defendiam que QVT deveria ser claramente definida a partir de um conceito que abordasse todos seus aspectos, agrupando o seu significado, quais resultados e benefícios podem ser gerados e quais condições preexistentes para que obtenha sucesso, e criando o modelo a partir desse embasamento (Pedroso; Pilatti, 2010).

Como no período que analisaram, que vai de 1959 a 1982, muitos conceitos, permeados pelo contexto da época, foram elaborados, Nadler e Lawler concatenaram a ideia central e dividiram em seis contextos diferentes, conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Evolução do conceito de QVT

Concepção evolutiva do QVT	Descrição
1- QVT como uma variável (1959-1972)	Investigação sobre como melhorar a QVT visando o indivíduo
2- QVT como uma abordagem (1969-1974)	Além de focar no indivíduo, também buscava melhorias que beneficiassem a gerência
3- QVT como um método (1972-1975)	Conjunto de técnicas que tornavam o ambiente de trabalho mais produtivo/satisfatório, sendo QVT sinônimo de autonomia e integração
4- QVT como um movimento (1975-1980)	Uma ideologia sobre como deveriam se dar as relações no ambiente de trabalho e dos trabalhadores com a organização
5- QVT como tudo (1979-1982)	Forma de solucionar problemas do cenário de globalização, como competição estrangeira, problemas de qualidade, baixa produtividade etc.
6- QVT como nada (futuro)	Caso os métodos de aplicação de QVT falhem, este será classificado como obsoleto

Fonte: Fernandes, 1996.

No primeiro momento (1959-1972), iniciou-se a busca por formas de aprimorar a QVT, com indicadores-chave como produtividade, satisfação no trabalho e saúde mental considerados importantes. Embora esse período inicial tenha sido bem-sucedido, no segundo momento (1969-1974), observou-se que o bem-estar do funcionário era valorizado até mais do que a sua

produtividade. No terceiro momento, também durante o mesmo período (1972-1975), as pesquisas levaram a uma nova definição, com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais acolhedor para os funcionários. No entanto, a década de 1970 pode ser caracterizada, segundo a visão de Nadler e Lawler, como um período com pouco interesse científico na área, o que culminou no quarto momento (1975-1980), quando gestores e pesquisadores começaram a se preocupar mais com as relações no ambiente de trabalho para melhorar a QVT. No início da década de 1980, o interesse pela QVT foi renovado, dando origem ao quinto período (1979-1982), e as pesquisas focaram em aumentar a QVT para melhorar a produtividade. Apesar desses avanços, o conceito de QVT continuou confuso, sem uma definição clara, como Nadler e Lawler consideravam necessário. Isso poderia resultar em futuros programas de QVT falharem em atingir seus objetivos, desestimulando os gestores. Com isso, todas as pesquisas realizadas até então poderiam ser consideradas em vão (Pedroso; Pilatti, 2009c).

A profecia de que a qualidade de vida no trabalho se torne “nada”, com sucessivos fracassos dos programas de qualidade de vida no trabalho, não ocorreu. Os testes da História responderão se o devir projetado aconteceu ou, ainda, acontecerá. Entretanto, a tendência é de que a predição seja equivocada. A qualidade de vida no trabalho tornou-se um elemento organizacional, que apresenta possibilidades reais de transcender o simples modismo (Pedroso; Pilatti, 2010, p. 204).

Ao explorar a origem, teorias clássicas e evolução histórica da QVT, pode-se compreender a importância desse conceito ao longo do tempo e seu impacto nas organizações. As teorias de renomados estudiosos, como Maslow, Taylor, Walton, Hackman e Oldham, por exemplo, citadas nesse Capítulo, ofereceram bases sólidas para o desenvolvimento e a compreensão dessa abordagem. No entanto, à medida que se avança para a era contemporânea, novos desafios e demandas surgiram, exigindo uma atualização das definições e práticas relacionadas à QVT.

No próximo Capítulo, a análise se concentrará em aspectos mais contemporâneos, explorando definições atualizadas e abordando questões relevantes, como o trabalho em *home office* e importância da remuneração e benefícios, por exemplo. Ao examinar esses tópicos, tem-se a oportunidade de compreender as limitações atuais, bem como as melhores práticas que podem ser adotadas para promover uma qualidade de vida no trabalho ainda mais efetiva e abrangente.

2. ANÁLISE DE ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS ACERCA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A QVT tem sido um tema de grande relevância nas organizações contemporâneas, dada a sua influência direta no desempenho e bem-estar dos colaboradores, englobando as condições em que os colaboradores realizam suas atividades laborais e buscando a promoção do bem-estar físico, mental e social. Assim, abrange aspectos como ambiente de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento de competências, entre outros.

Para Simon e pesquisadores (2020), o mercado globalizado e competitivo exige que organizações que buscam o sucesso identifiquem as variáveis responsáveis por manter níveis ótimos de satisfação entre seus colaboradores. O sucesso está diretamente relacionado à importância que cada organização atribui em auxiliar os colaboradores a se desenvolverem, valorizando seu trabalho e contribuição para a organização da melhor forma possível. Além disso, é essencial identificar as insatisfações dos colaboradores que possam ser melhoradas.

Ao mesmo tempo, essas mudanças globais geraram também precarização do trabalho, como através de alterações nas leis trabalhistas, por exemplo. Essas alterações, somadas aos avanços tecnológicos anteriormente citados, levam a uma reestruturação do processo produtivo como um todo que ainda está em curso (Medeiros; Ferreira, 2011).

Ainda segundo Medeiros e Ferreira (2011), esse cenário faz surgir a necessidade de contabilizar o que gera eficiência para a empresa com o bem-estar do trabalhador, o que pode ser possível através da discussão sobre QVT. Por isso, estudiosos e dirigentes de empresa vêm aprofundando-se mais no tema, que se relaciona à dinâmica produtividade *versus* satisfação pessoal, já que, quando ocorre equilíbrio, há maiores chances de qualidade de vida pessoal, familiar e no trabalho existirem ao mesmo tempo (Andrade, 2012).

2.1. O que significa QVT na contemporaneidade

De acordo com Rodrigues (2011), qualidade de vida significa criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho em relação às suas condições físicas, psicológicas e sociais. Dessa forma, ao ser criado um ambiente de trabalho que é agradável e amigável, o resultado é uma evidente melhora na qualidade de vida das pessoas na organização. Ainda segundo o autor, para que a gestão da qualidade nas organizações seja completa, o potencial humano precisa ser otimizado, o que pode ser comprovado por estudos recentes que mostram que a baixa motivação, falta de atenção, baixa produtividade e alta rotatividade dos funcionários de uma organização estão intrinsecamente ligadas à falta de QVT.

Em relação ao conceito de QVT, Medeiros e Ferreira (2011) defendem que:

Qualidade de Vida no Trabalho é um termo dotado de ampla elasticidade semântica e um conceito caracteristicamente nômade e multidisciplinar. Do ponto de vista conceitual, há na literatura uma diversidade de definições para QVT, as quais carregam implicações epistemológicas que, de forma explícita ou de forma implícita, apresentam visões sobre o trabalhador, concepção de trabalho e enfoques de gestão do trabalho diversificados (Medeiros; Ferreira, 2011, p. 12).

Essa visão dos autores pode ser explicada pela forma que outros estudiosos explicam o tema. Para Constantino e grupo (2009), cada área atribui o significado de QVT para valorizar o tema que consideram mais importante: os ecologistas a relacionam com a qualidade do meio ambiente; os economistas, sociólogos e políticos atribuem à riqueza e bem-estar de uma sociedade; os médicos, por sua vez, com a qualidade da saúde.

A qualidade de vida no trabalho tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho (Sant'Anna; Kilimnik, 2012, p. 54).

Corroborando a essa afirmação, na visão de Limongi-França (1996), existem muitas interpretações para QVT, que englobam desde o enfoque clínico (ausência de doenças) até as exigências de recursos, objetos e procedimentos que atendam às demandas coletivas em determinada situação. Para isso, diversas ciências têm contribuído para tais formulações, destacando-se a Saúde, Ecologia, Ergonomia, Psicologia, Sociologia, Economia, Administração e Engenharia. A autora defende também que a definição pode ser entendida como um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais com objetivo de gerar desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho, o que necessita, em primeiro lugar, de respeito pelas pessoas.

Além disso, Limongi-França (1996) conclui defendendo que, para alcançar altos níveis de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos, que executem e que sejam justamente recompensadas pelas suas contribuições.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um assunto que vem se destacando cada vez mais no mundo dos negócios. Trata-se de um programa que visa facilitar e satisfazer

as necessidades do trabalhador durante o desenvolvimento de suas atividades no ambiente de trabalho. Tendo como aspecto principal, o fato de que a motivação das pessoas no trabalho está inteiramente ligada a sua satisfação com a empresa. A QVT parte do princípio de que o comprometimento e a motivação do trabalhador ocorrem de maneira mais natural em ambientes em que eles tenham a liberdade de interagir com as decisões da organização e participar de atividades propostas que transmitam prazer e satisfação (Ribeiro; Santana, 2015, p. 78).

De forma menos genérica, Guest (1979) define QVT como:

Um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que o afetam em seu trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhoria da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de autorrealização e auto engrandecimento (Guest, 1979, p. 76 *apud* Sant'Anna; Kilimnik, 2012, p. 59).

Outra definição é a de Vieira e Hanashiro (1990), que definem que a QVT deve estar orientada para:

A melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza ou nível hierárquico em termos das variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, que venham, juntamente com os estabelecimentos de Políticas de Recursos Humanos, humanizar o emprego de forma a obter-se resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização, com vistas a atenuar o conflito existente entre capital e trabalho (Vieira; Hanashiro, 1990, p. 45).

Assim, apesar de existirem diversas definições sobre QVT, há convergência de que, em suma, trata-se da aplicação de conceitos humanistas no trabalho para que ocorra satisfação dos empregados, o que irá gerar aumento de eficiência produtiva, deixando todas as partes envolvidas contentes. Então, Fernandes (1996) entende que dá para resumir os elementos básicos que formam a QVT em quatro partes:

1. Resolução dos problemas que envolvem todos os membros da organização, de todos os níveis hierárquicos;
2. Reestruturação da natureza básica do trabalho (rotação de funções, enriquecimento e liberdade na execução de tarefas, reformulação de cargos etc.);
3. Inovação dos modelos de remuneração, seja em termos financeiros ou não;
4. Melhora do ambiente de trabalho (cultura, ambiente físico, clima etc.).

De acordo com pesquisa elaborada por Constantino e grupo (2009), são considerados fatores que influenciam no bem-estar no trabalho:

- a. Atendimento do convênio médico que a organização oferece;
- b. Benefícios oferecidos (farmácias, creches, cesta básica, previdência privada etc.);
- c. Qualidade das refeições;
- d. Oportunidade de carreira;
- e. Imagem da organização junto aos funcionários e junto à comunidade, principalmente a visão do funcionário perante a imagem da empresa;
- f. Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional, possibilitando crescimento e de aprendizado;
- g. Oportunidade de participar de comitês de decisões, assumindo responsabilidades no trabalho e certo grau de liberdade de decisão;
- h. Salário compatível com a função exercida e com o mercado, visto que a remuneração deve ser justa visando a função exercida e a responsabilidade de cargo, além de ser semelhante ao salário padrão do trabalhador de outra organização;
- i. Preocupação da organização com o ambiente físico e com a segurança no trabalho, visando avaliar a percepção quanto aos riscos para a saúde física ou horas excessivas de trabalho;
- j. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, buscando avaliar a possibilidade de estar realizando outras atividades fora do ambiente de trabalho, como atividades de lazer e cultura, prática de atividade física e hobbies pessoais;
- k. Relacionamento interpessoal entre os funcionários e as chefias, procurando captar a existência de igualdade e liberdade ou, ao contrário, preconceitos sociais, raciais, religiosos, sexuais e de aparência física;
- l. Apoio ou assistência psicológica que a organização oferece.

Aprofundando-se nos itens b. e h., a relação entre QVT e remuneração, benefícios e participação nos resultados merece destaque, pois compreender a importância da remuneração adequada, benefícios atrativos e a participação nos resultados como componentes essenciais da QVT é fundamental para criar um ambiente de trabalho gratificante e satisfatório para os colaboradores.

A remuneração é um fator crucial na promoção da QVT, pois está diretamente ligada à satisfação financeira dos funcionários. Salários justos e condizentes com as responsabilidades e competências exigidas pelo cargo são essenciais para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e recompensados pelo seu trabalho. Além disso, benefícios como plano de saúde,

vale-alimentação, plano de previdência e outros incentivos podem contribuir significativamente para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários (Boas; Batista, 2004).

A participação nos resultados, por sua vez, é uma prática que incentiva os colaboradores a se envolverem ativamente nos objetivos da empresa. Essa participação pode ser por meio de programas de bonificação, participação nos lucros e resultados, ou até mesmo planos de opção de compra de ações. Ao compartilhar os resultados alcançados, a organização demonstra reconhecimento e incentiva a cooperação e o engajamento dos colaboradores (Boas; Batista, 2004).

No contexto da pandemia, as questões relacionadas à remuneração, benefícios e participação nos resultados ganharam ainda mais relevância. A crise sanitária trouxe desafios inesperados, como a necessidade de implementação do trabalho remoto em larga escala. Nesse cenário, é crucial que as organizações adotem medidas que garantam a equidade e o bem-estar dos colaboradores.

O trabalho remoto, ou *home office*, tornou-se uma realidade para muitas pessoas, exigindo uma nova abordagem em relação à remuneração e benefícios. Os funcionários que passaram a desempenhar suas atividades de casa enfrentaram mudanças na rotina, demandas adicionais e a necessidade de adaptação a um ambiente de trabalho diferente. Nesse contexto, é fundamental que a empresa estabeleça políticas claras sobre a remuneração durante o *home office*, levando em consideração questões como custos adicionais e a importância de reconhecer o esforço e dedicação dos colaboradores nesse novo formato de trabalho (Gatti *et al.*, 2018).

Além disso, a oferta de benefícios adaptados ao trabalho remoto também desempenha um papel importante na promoção da QVT. Incentivos como auxílio para montar um escritório adequado em casa, acesso a plataformas de desenvolvimento pessoal, apoio psicológico e flexibilidade de horários são exemplos de medidas que podem contribuir para o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores em um cenário de *home office*.

2.2. Limitações dos estudos sobre QVT

Os estudos sobre a QVT apresentam algumas limitações que afetam a compreensão abrangente desse tema. Essas limitações podem restringir a validade e generalização dos resultados obtidos, bem como dificultar a implementação efetiva de práticas de QVT nas organizações.

Para Oliveira e Figueiredo (2021), as limitações dos estudos sobre QVT abrangem uma série de desafios que impactam a compreensão e análise desse importante conceito. Primeiramente, a falta de consenso na definição da QVT dificulta a comparação entre os

diferentes estudos e abordagens, tornando-se um obstáculo significativo na construção de um entendimento unificado. Além disso, é comum que muitas pesquisas se concentrem exclusivamente em variáveis objetivas, como remuneração e benefícios, negligenciando aspectos subjetivos do bem-estar no ambiente de trabalho, tais como o apoio social, o senso de propósito e a autonomia.

Outra limitação proeminente é a tendência dos estudos em se concentrarem em amostras específicas, muitas vezes limitadas a determinadas indústrias, regiões geográficas ou tipos de organização. Essa abordagem restrita dificulta a generalização dos resultados e sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais, reduzindo a amplitude do conhecimento gerado. Além disso, a falta de uma abordagem longitudinal nos estudos sobre QVT impede a compreensão das mudanças e dinâmicas ao longo do tempo. A análise longitudinal seria crucial para identificar tendências, padrões e fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho em diferentes estágios e contextos organizacionais (Oliveira; Figueiredo, 2021).

Na opinião de Sant'Anna e Kilimnik (2012), outra limitação é a escassez de estudos que abordam a QVT a partir da perspectiva dos próprios indivíduos envolvidos. Embora seja crucial examinar a QVT de uma perspectiva organizacional, compreender como os trabalhadores percebem e vivenciam a qualidade de vida no trabalho é fundamental para desenvolver intervenções e políticas mais eficazes. Essa abordagem centrada no indivíduo pode fornecer insights valiosos sobre as necessidades, expectativas e aspirações dos trabalhadores.

Além disso, muitos estudos sobre QVT focam na mensuração do nível de qualidade de vida no trabalho em vez de investigar as causas e os determinantes desses níveis. Embora seja importante medir a QVT, é igualmente crucial compreender os fatores que influenciam a sua melhoria ou deterioração. Isso envolve investigar os processos organizacionais, as políticas de gestão de pessoas, as práticas de liderança, as dinâmicas de equipe e outros fatores que afetam diretamente a experiência dos trabalhadores (Sant'Anna; Kilimnik, 2012).

Além dessas limitações, Fernandes (1996) destaca a discrepância entre o que é defendido nos estudos sobre QVT e a realidade observada na prática:

Apesar de toda a badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas de qualidade etc., é fato facilmente constatável que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram um aumento do absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão de obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental

e física dos trabalhadores, e, em decorrência na rentabilidade empresarial (Fernandes, 1996, p. 39).

A QVT é um conceito complexo e multidimensional, que abrange diversos aspectos, como remuneração, ambiente de trabalho, relacionamentos interpessoais, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa multidimensionalidade torna desafiador definir, medir e comparar a QVT entre diferentes contextos. A falta de consenso sobre a definição e as dimensões específicas da QVT dificulta a comparação e a síntese dos resultados dos estudos, bem como a identificação das melhores práticas e intervenções.

Essas limitações e problemas relacionados à QVT também podem ser observados em situações específicas, como o aumento da jornada de trabalho. Um estudo realizado por Silva e pesquisadores (2006) com enfermeiros de um hospital em Fortaleza mostrou que uma longa e exaustiva jornada de trabalho resulta em um déficit na qualidade do cuidado prestado aos pacientes, além de prejudicar a vida pessoal dos profissionais, que têm pouco tempo livre.

Ao mesmo tempo, observa-se atualmente a popularização do *workaholic*, que é a pessoa que trabalha intensamente. Na visão de Caldas (1998), a pessoa pode ser considerada *workaholic* quando considera sua carreira como a totalidade de sua vida e defende que esse é o melhor tipo de vida que alguém poderia ter, sem entender os malefícios que pode causar. Além disso, acrescenta:

Mas como o sucesso é um destino hipotético, a carreira moderna e a obsessão do *workaholic* é uma corrida que não tem fim, nem ponto de chegada, nem vencedores. [...] Ser *workaholic* é, em essência, ser moderno. Admira-se o indivíduo obcecado por trabalho, como se isto fosse certo e preciso. Como se ele soubesse aonde vai, ou para quê. Como se ele refletisse sobre seu destino, ou sobre seu caminho. [...] Em nossa ânsia de “não ficar para trás”, cada vez mais nos movemos mais rápidos, e cada vez mais de forma menos reflexiva: passamos da emoção à ação, sem a mediação da razão, do pensamento. Corremos tanto que os detalhes nos escapam, como as nuances entre o certo e o errado, entre o saudável e o doentio, entre o urgente e o necessário (Caldas, 1998, p. 33).

Dessa forma, pode-se concluir que o grande desafio do século XXI é encontrar o equilíbrio entre a aplicação das práticas de QVT estabelecidas por pesquisadores da área e a realidade em que vivemos, onde há falta de limite sobre até que ponto podemos nos dedicar a nossa vida profissional e o quanto precisamos cuidar de nossa vida pessoal – e saúde mental. O grande desafio dos pesquisadores atualmente é estabelecer formas de conciliar esses aspectos.

É importante reconhecer essas limitações nos estudos sobre QVT para que os pesquisadores possam buscar abordagens mais abrangentes e aprofundadas, que considerem as perspectivas dos indivíduos, utilizem métodos mistos (quantitativos e qualitativos), incorporem

estudos longitudinais e de comparação, e abordem a complexidade multidimensional do conceito. Superar essas limitações contribuirá para uma compreensão mais abrangente da QVT e para o desenvolvimento de práticas mais efetivas e contextualizadas no ambiente de trabalho.

2.3. QVT e *home office*: Adaptações em tempos de pandemia

A pandemia de COVID-19 transformou drasticamente o cenário profissional em todo o mundo, com muitas empresas adotando o trabalho remoto como medida de prevenção. Nesse contexto, a QVT tornou-se uma preocupação ainda mais relevante, uma vez que os colaboradores precisaram se adaptar a novas formas de desempenhar suas funções e conciliar as demandas profissionais com as mudanças em suas vidas pessoais.

O *home office*, antes considerado uma opção flexível e vantajosa para alguns, tornou-se uma realidade imposta a muitos trabalhadores. A transição repentina para esse modelo trouxe desafios e oportunidades únicas para a QVT. Enquanto alguns profissionais se adaptaram facilmente ao trabalho remoto, outros enfrentaram dificuldades para estabelecer limites entre o trabalho e a vida pessoal, lidar com a solidão ou manter o nível de produtividade (Machado; Mirando; Andrade, 2022).

Um aspecto fundamental para garantir uma boa qualidade de vida no *home office* é a infraestrutura adequada. A empresa deve fornecer aos colaboradores os recursos necessários, como equipamentos de trabalho, acesso seguro à rede e ferramentas de comunicação eficientes. Além disso, é essencial oferecer suporte técnico e treinamentos para que os funcionários possam utilizar essas ferramentas de maneira eficaz (Machado; Mirando; Andrade, 2022).

A flexibilidade no horário de trabalho é outro aspecto importante para a QVT no contexto do *home office* durante a pandemia. Com as rotinas diárias alteradas e a necessidade de conciliar tarefas domésticas, permitir que os colaboradores tenham maior autonomia na definição de seus horários pode contribuir para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Contudo, é crucial ressaltar que o *home office* não é uma solução ideal para todos os profissionais. Alguns cargos e setores demandam a presença física no local de trabalho, impossibilitando o trabalho remoto. Nesses casos, é fundamental que as empresas adotem medidas de segurança e protocolos para garantir a saúde e o bem-estar dos colaboradores (Gatti *et al.*, 2018).

De acordo com o Sebrae (2023), a pandemia também trouxe à tona a importância da saúde mental no ambiente de trabalho. O isolamento social, a incerteza e o estresse causados pela crise sanitária afetaram a saúde mental de muitos trabalhadores. Nesse sentido, as empresas devem estar atentas e oferecer suporte psicológico, como programas de apoio emocional,

palestras de conscientização e acesso a profissionais especializados, para ajudar os colaboradores a lidar com os desafios emocionais decorrentes da pandemia.

Além disso, é essencial promover a comunicação clara e transparente entre gestores e equipes, fornecendo informações atualizadas sobre as medidas adotadas pela empresa em resposta à pandemia e ouvindo as preocupações e sugestões dos colaboradores. A participação ativa dos funcionários no processo decisório e a sensibilização por parte dos líderes são fundamentais para fortalecer a cultura organizacional e manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, mesmo à distância.

Em suma, a pandemia trouxe desafios inéditos para as organizações e trabalhadores, que consequentemente impactaram a QVT, exigindo uma adaptação rápida e eficiente das empresas e de seus colaboradores. A implementação do *home office* como medida preventiva ressaltou a importância de garantir uma infraestrutura adequada, promover a flexibilidade, cuidar da saúde mental e manter uma comunicação clara e transparente.

A QVT continua sendo um pilar fundamental para o bem-estar e a produtividade dos profissionais, mesmo em tempos de crise, e a pandemia nos mostrou a necessidade de investir nesse aspecto para o sucesso das organizações e o cuidado com as pessoas.

Neste capítulo, foram exploradas as diversas perspectivas contemporâneas sobre a QVT, destacando a relevância da remuneração e benefícios adequados, a adaptação ao trabalho remoto durante a pandemia e as limitações existentes nesse contexto. Assim, é importante reconhecer que cada organização e cada indivíduo têm necessidades e expectativas específicas em relação à QVT. Além disso, as limitações impostas pela pandemia, como o distanciamento social e as restrições de recursos, podem impactar a efetividade das práticas de QVT. Portanto, é fundamental considerar esses aspectos ao buscar promover a QVT em um contexto dinâmico e desafiador.

3. METODOLOGIA

A metodologia, segundo Minayo (2002), pode ser compreendida como o caminho do pensamento. A pesquisa qualitativa para Minayo (2002, p. 21) trabalha “com o nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes [...] dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalidade de variáveis”. Já para Pizzolatti e Rocha (2004, p. 58), o “método firma-se como orientação ao encaminhamento proveitoso do estudo, colaborando para que não nos afastamos da proposta inicial”.

Dessa forma, para a primeira parte deste trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório. De acordo com Pinsonneault e Kraemer (1993), esse tipo de pesquisa promove a identificação e enfatiza a determinação de quais conceitos serão medidos e como deverão ser medidos. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória busca permitir uma maior familiaridade com o problema, observando como descritivo por apresentar características de uma determinada população ou fenômeno.

Assim, o trabalho se faz primeiramente por estudos bibliográficos, pois a fundamentação teórica foi feita através de artigos científicos, material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, sendo material acessível a todos. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 54) “na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar”.

Na segunda parte do trabalho foi feito um estudo de caso, que será mostrado no próximo capítulo, que é de natureza qualitativa, pois a pesquisa qualitativa vai além de executar um questionário, há também a preocupação da subjetividade e seus resultados não são exatos. A pesquisa de campo, para Lakatos e Marconi (1999, p. 85), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Nesse sentido, o estudo de caso foi realizado através de entrevistas com funcionários de uma agência bancária localizada em Três Rios, município do interior do Rio de Janeiro. Nesse sentido, vale ressaltar que o pesquisador é também funcionário da instituição, portanto possui acesso favorável para o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, a entrevista buscou compreender a percepção dos funcionários sobre a QVT, principalmente durante a pandemia,

em que os funcionários trabalharam de forma *home office*. Porém, vale ressaltar que as entrevistas foram realizadas em 2023, ou seja, após o período pandêmico.

Os dados foram colhidos através de entrevistas individuais, com 24 perguntas dissertativas e objetivas, a depender do objetivo da questão, no sentido de obter o conhecimento e a opinião do entrevistado. Aos entrevistados, foi informado que os nomes seriam preservados para maior liberdade das respostas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa. As perguntas utilizadas para o roteiro de entrevistas constam no Apêndice A e são questionamentos referentes à perspectiva dos funcionários acerca de como a promoção da qualidade de vida no trabalho é implementada e sua efetividade. Dessa forma, as respostas serão mostradas nesse capítulo por meio de uma análise sobre seu conteúdo, agrupando-as em categorias temáticas como forma de facilitar o entendimento. A entrevista foi realizada com uma amostra de 7 colaboradores, sendo 4 de diferentes áreas de atuação e níveis hierárquicos e outros 3 que ocupam cargos de liderança. No total, foram feitas 18 perguntas relacionadas ao tema de qualidade de vida no trabalho, além de 6 perguntas para entender o perfil dos entrevistados.

Após analisar as entrevistas, foi possível identificar alguns padrões e percepções comuns entre os participantes. A maioria dos colaboradores destacou a importância de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, ressaltando a necessidade de políticas flexíveis de horário, programas de bem-estar e iniciativas de apoio à saúde mental.

De antemão, pode-se concluir que a empresa demonstra uma preocupação em promover a qualidade de vida no trabalho, buscando implementar medidas que beneficiem tanto a organização quanto seus colaboradores. No entanto, é importante ressaltar a importância de uma abordagem contínua e adaptativa, levando em consideração as expectativas e necessidades individuais dos funcionários.

4.1. Satisfação com remuneração, benefícios e participação nos resultados

Os resultados das entrevistas mostram que 71,4% dos entrevistados consideram-se neutros à satisfação em relação à remuneração, benefícios e participação nos resultados. Isso pode indicar que a empresa precisa revisar e aprimorar suas políticas nesses segmentos a fim de garantir maior satisfação e reconhecimento financeiro aos funcionários.

Nesse sentido, a neutralidade expressa pelos entrevistados sugere que eles não estão necessariamente insatisfeitos com sua remuneração e benefícios, mas também não demonstraram entusiasmo. Isso pode ser um sinal de que a empresa pode melhorar sua política de compensação e benefícios, considerando parâmetros como equidade salarial, pacote de benefícios atrativos e incentivos financeiros que motivem e recompensem o desempenho dos colaboradores.

Além disso, a participação nos resultados também foi mencionada como um aspecto que precisa ser revisado. Os colaboradores demonstraram uma certa neutralidade em relação a essa prática, indicando que a empresa pode não estar oferecendo uma política de participação nos resultados clara, transparente e que realmente motive e recompense os funcionários pelos seus esforços e resultados alcançados.

É importante ressaltar que a remuneração, benefícios e participação nos resultados são fatores-chave na satisfação e motivação dos colaboradores. Quando essas particularidades são bem gerenciadas e alinhadas às expectativas dos funcionários, eles podem se sentir valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho, resultando em maior engajamento e produtividade.

As pessoas trabalham para alcançar expectativas, esse é um dos fatores que influenciam o colaborador a se motivar para trabalhar melhor no dia a dia. É uma troca: eles trabalham, mas esperam a recompensa futura. Entender esse fator e compreender outros fatores motivacionais como, por exemplo, o salário e benefício é um papel do administrador (Amaral; Amorim, 2016).

Portanto, com base na percepção dos entrevistados em relação a esses pontos, é recomendado que a empresa avalie sua política de remuneração e benefícios, bem como sua prática de participação nos resultados. Isso pode envolver a revisão dos critérios de avaliação e distribuição de bônus, a oferta de benefícios competitivos e o estabelecimento de metas claras e alcançáveis para a participação nos resultados. Dessa forma, a empresa poderá aumentar a satisfação e o reconhecimento financeiro dos colaboradores, fortalecendo assim a qualidade de vida no trabalho (Boas; Batista, 2004).

4.2. Jornada de trabalho e atividade principal desempenhada pelos colaboradores

Durante as entrevistas, foi observado que 85,7% dos funcionários demonstrou satisfação em relação à jornada de trabalho semanal e à atividade principal desempenhada no trabalho. Isso indica que a empresa está conseguindo proporcionar um equilíbrio adequado entre trabalho e vida pessoal, além de oferecer atividades desafiadoras e significativas aos seus colaboradores.

A satisfação com a jornada de trabalho semanal é um indicador importante da QVT. Quando os funcionários sentem que têm uma carga horária equilibrada, que lhes permite conciliar suas responsabilidades profissionais e pessoais, isso contribui para seu bem-estar geral. A empresa demonstra sensibilidade ao estabelecer uma jornada de trabalho que atenda às necessidades dos colaboradores, permitindo que eles tenham tempo para se dedicar a outras áreas de suas vidas, como família, lazer e desenvolvimento pessoal (Carneiro; Ferreira, 2007).

Além disso, a satisfação com a atividade principal desempenhada no trabalho é um aspecto relevante para a motivação e engajamento dos colaboradores. Quando eles sentem que estão envolvidos em atividades desafiadoras e significativas, há um maior senso de propósito e realização no trabalho. Isso pode resultar em maior produtividade, criatividade e satisfação no ambiente de trabalho (Vespasiano; Mendes, 2017).

A capacidade da empresa em proporcionar uma jornada de trabalho satisfatória e oferecer atividades desafiadoras pode estar relacionada a uma boa gestão de cargos e responsabilidades, que leva em consideração as habilidades e preferências dos colaboradores. Além disso, pode ser reflexo de uma cultura organizacional que valoriza o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como o desenvolvimento e a promoção de oportunidades desafiadoras dentro da empresa.

Essa satisfação relatada pelos funcionários em relação à jornada de trabalho e atividade principal é um indicativo positivo da QVT da empresa. No entanto, é importante que a empresa mantenha uma comunicação aberta com os colaboradores e esteja atenta a possíveis mudanças nas demandas e necessidades individuais. Dessa forma, poderá continuar oferecendo uma jornada de trabalho satisfatória e atividades estimulantes, promovendo um ambiente de trabalho saudável e motivador.

4.3. Avaliação de desempenho e oportunidades de desenvolvimento

Durante as entrevistas, observou-se uma variedade de respostas em relação à última avaliação de desempenho e às oportunidades de desenvolvimento e crescimento de carreira. Enquanto 42,9% dos funcionários relataram satisfação, outros (57,1%) expressaram insatisfação ou se mostraram neutros em relação a esses aspectos. Essa diversidade de percepções sugere que a empresa pode se beneficiar ao aprimorar seus processos de avaliação de desempenho e fornecer mais oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional.

A avaliação de desempenho desempenha um papel fundamental na promoção da melhoria contínua e no reconhecimento dos funcionários. Quando realizada de maneira eficaz, proporciona uma base para o feedback construtivo e para o estabelecimento de metas realistas. No entanto, a satisfação e a efetividade desse processo podem variar de acordo com a percepção dos funcionários sobre a justiça, a objetividade e a transparência das avaliações (Silva, 2001).

É importante que a empresa esteja aberta a receber *feedback* dos funcionários sobre os processos de avaliação de desempenho, identificando possíveis áreas de melhoria. Isso pode incluir o aprimoramento da comunicação e do alinhamento de expectativas, a garantia de

critérios claros e mensuráveis de avaliação, bem como o fornecimento de oportunidades para que os colaboradores expressem suas próprias metas e aspirações de desenvolvimento.

Devemos ter em mente, também, que a avaliação de desempenho é mais uma questão de atitude do que de técnica. Quando se cria uma cultura favorável ao recebimento de críticas e à busca do autodesenvolvimento, os membros da organização buscarão, naturalmente, participar de forma positiva dos processos avaliativos, reduzindo bastante a possibilidade de ocorrência de distorções (Bergamini; Beraldo, 1998 *apud* Paradela; Costa, 2019, p. 201).

Além disso, é essencial que a empresa ofereça oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional para seus funcionários. Isso pode incluir programas de treinamento, capacitação, mentoria e possibilidades de rotação de cargos. Ao demonstrar um compromisso com o crescimento de seus colaboradores, a empresa pode aumentar a motivação, o engajamento e a retenção dos talentos.

Não se trata apenas, portanto, de avaliar o desempenho. Devem ser identificadas as causas dos eventuais problemas e deficiências, determinando-se meios eficazes para superá-las. Da mesma forma, devem ser estudados os pontos fortes verificados, de modo a que os mesmos possam ser maximizados e que o potencial de crescimento individual possa ser estimulado (Paradela; Costa, 2019, p. 191).

A falta de satisfação ou neutralidade em relação à avaliação de desempenho e às oportunidades de desenvolvimento pode indicar a necessidade de melhorar a comunicação e o alinhamento entre os gestores e os colaboradores. A empresa pode considerar a implementação de um sistema mais transparente e objetivo de avaliação de desempenho, além de fornecer um plano claro de desenvolvimento de carreira, com metas e etapas claras para os funcionários.

Ao investir no desenvolvimento dos colaboradores e fornecer oportunidades tangíveis de crescimento, a empresa não apenas promove a satisfação e o engajamento dos funcionários, mas também fortalece sua vantagem competitiva ao criar uma cultura de aprendizado e progresso contínuos.

Em resumo, a empresa pode se beneficiar ao aprimorar seus processos de avaliação de desempenho e fornecer mais oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional. Ao garantir uma avaliação justa e transparente e ao investir no crescimento dos colaboradores, a empresa pode promover a satisfação, o engajamento e a retenção de talentos, contribuindo para um ambiente de trabalho estimulante e motivador.

4.4. Adaptação ao trabalho *home office* durante a pandemia

Foi observado que 42,9% dos funcionários relataram ter se adaptado facilmente ao trabalho *home office* durante a pandemia, destacando vantagens como flexibilidade e conforto. Essa transição foi percebida como uma oportunidade para conciliar as demandas profissionais e pessoais, além de evitar deslocamentos e trânsito.

No entanto, outros colaboradores mencionaram desafios associados ao trabalho remoto. Entre esses, foi mencionada a dificuldade de manter o foco e a disciplina necessária para realizar as tarefas de maneira eficiente. Além disso, alguns funcionários destacaram a importância do contato pessoal com colegas de trabalho e clientes, que muitas vezes é dificultado no ambiente virtual.

Diante dessas percepções divergentes, é importante que a empresa esteja atenta às necessidades e preocupações dos funcionários em relação ao trabalho *home office*. Compreender esses desafios é essencial para desenvolver estratégias e oferecer suporte adicional aos colaboradores.

A empresa pode considerar a implementação de treinamentos e recursos específicos para ajudar os funcionários a lidar melhor com os desafios do trabalho remoto. Isso pode incluir orientações sobre produtividade, gestão do tempo e técnicas de trabalho autônomo. Além disso, oferecer ferramentas de comunicação e colaboração eficazes pode auxiliar na manutenção do contato e da conexão entre os membros da equipe, mesmo à distância (Gatti *et al.*, 2018).

Além disso, acompanhar de perto o desempenho e o bem-estar dos funcionários que trabalham em regime de *home office* também é fundamental. Realizar encontros virtuais regulares, individuais ou em grupo, para avaliar as necessidades e o feedback dos colaboradores, pode ajudar a identificar possíveis dificuldades e encontrar soluções adequadas (Gatti *et al.*, 2018).

Para mais, é importante que a empresa promova uma cultura de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, mesmo no ambiente remoto. Encorajar os funcionários a estabelecerem limites claros entre o trabalho e o tempo livre, oferecer flexibilidade em relação aos horários e incentivar a prática de autocuidado são ações que podem contribuir para a adaptação e o bem-estar dos colaboradores no trabalho *home office*.

Ao reconhecer os desafios enfrentados pelos funcionários no trabalho remoto e oferecer suporte adequado, a empresa pode promover uma transição mais suave e garantir que seus colaboradores se adaptem e prosperem nessa modalidade de trabalho. Dessa forma, será possível aproveitar os benefícios do *home office*, como flexibilidade e conforto, ao mesmo

tempo em que se minimizam os obstáculos e se mantém um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

4.5. Saúde mental e demandas do trabalho

Em relação a esse tema, foi identificado que 42,9% dos funcionários relataram ter experimentado impactos negativos em sua saúde mental durante a pandemia. A ansiedade foi mencionada como um fator significativo, relacionado principalmente às incertezas e mudanças decorrentes do contexto pandêmico. Além disso, 57,1% dos colaboradores mencionaram uma diminuição nas demandas de trabalho, o que também pode ter contribuído para o impacto na saúde mental.

Nesse sentido, é fundamental que a empresa reconheça a importância da saúde mental dos funcionários e promova um ambiente de trabalho saudável. Isso pode ser alcançado por meio de diferentes estratégias, como (Lima, 2013; Sebrae, 2023):

- **Comunicação aberta:** Estabelecer uma comunicação clara e transparente com os funcionários, fornecendo informações atualizadas sobre a situação da empresa, políticas de saúde e segurança, e quaisquer mudanças relevantes. Isso ajuda a reduzir a incerteza e a ansiedade, promovendo um senso de confiança e segurança;
- **Flexibilidade e equilíbrio:** Reconhecer a importância do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, especialmente durante situações desafiadoras. Oferecer flexibilidade nos horários de trabalho, pausas regulares e incentivar a prática de autocuidado, como a promoção de atividades físicas e momentos de descanso, pode contribuir para a saúde mental dos colaboradores;
- **Suporte emocional:** Disponibilizar recursos e programas de apoio emocional, como aconselhamento psicológico ou sessões de terapia, para que os funcionários possam buscar suporte profissional, se necessário. Além disso, incentivar a criação de redes de apoio entre os colaboradores, por meio de grupos de discussão ou momentos de compartilhamento de experiências, pode fortalecer o suporte social no ambiente de trabalho;
- **Treinamentos e conscientização:** Promover treinamentos e palestras sobre saúde mental, ansiedade e gerenciamento do estresse, de forma a capacitar os funcionários a reconhecerem os sinais de alerta e adotarem estratégias saudáveis de enfrentamento.

Essas iniciativas podem ajudar a reduzir o estigma associado às questões de saúde mental e criar um ambiente mais inclusivo e acolhedor;

- Acompanhamento individualizado: Realizar encontros individuais com os funcionários para avaliar seu bem-estar, identificar possíveis problemas relacionados à saúde mental e oferecer suporte específico. Isso pode incluir a discussão de estratégias de gerenciamento do estresse, a indicação de recursos adicionais ou a adaptação de responsabilidades e demandas de trabalho, quando possível.

Ao adotar essas medidas, a empresa demonstra seu compromisso com a saúde e o bem-estar dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais saudável e resiliente. Além disso, ao oferecer suporte adequado durante situações desafiadoras, como a pandemia, a empresa fortalece o vínculo com os colaboradores e promove a retenção de talentos, contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização.

4.6. Capacitação e promoção de QVT

Durante as entrevistas, foram identificadas percepções divergentes em relação à capacitação oferecida pela empresa para o trabalho *home office*.

Dos funcionários entrevistados, 57,1% expressaram insatisfação, mencionando que não receberam o suporte adequado para se adaptarem a essa modalidade de trabalho, e essa falta de capacitação pode afetar a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, houve menções positivas sobre as medidas adotadas pela empresa para promover a QVT durante a pandemia. Especificamente, foi citado que a empresa permitiu que funcionários com comorbidades trabalhassem de casa, o que demonstra sensibilidade e preocupação com a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

Diante dessas percepções contrastantes, é importante que a empresa avalie seus programas de capacitação para o trabalho *home office*. Identificar as necessidades específicas de cada área e fornecer treinamentos adequados pode melhorar a eficácia e a satisfação dos funcionários nessa modalidade de trabalho remoto. Isso inclui oferecer orientações sobre o uso de ferramentas de comunicação *online*, gestão do tempo, estabelecimento de limites entre vida pessoal e profissional, entre outros aspectos relevantes (Machado; Mirando; Andrade, 2022).

Além disso, a empresa pode considerar a implementação de iniciativas mais abrangentes de qualidade de vida no trabalho, que vão além do trabalho *home office*. Essas iniciativas devem ser adaptadas às diferentes áreas de atuação dos funcionários e podem incluir:

- Flexibilidade no horário de trabalho: Oferecer opções flexíveis de horário para que os funcionários possam conciliar suas responsabilidades profissionais e pessoais, permitindo que tenham um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.
- Programas de bem-estar: Implementar programas de promoção de saúde e bem-estar, como atividades físicas, sessões de relaxamento, palestras sobre nutrição e incentivo a práticas de autocuidado. Essas iniciativas contribuem para a saúde física e mental dos funcionários.
- Políticas de reconhecimento e recompensas: Estabelecer políticas claras de reconhecimento e recompensas, de forma a valorizar o desempenho e os esforços dos funcionários. Isso pode incluir programas de incentivo, bônus ou oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.
- Comunicação e participação dos funcionários: Promover canais de comunicação abertos e transparentes, permitindo que os funcionários expressem suas opiniões, sugestões e preocupações. Incentivar a participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões relacionadas ao trabalho e ao ambiente organizacional.

Ao implementar essas iniciativas, a empresa demonstra seu compromisso em promover a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar dos funcionários. Isso pode resultar em uma maior satisfação, engajamento e retenção dos colaboradores, além de contribuir para a construção de uma cultura organizacional saudável e produtiva.

4.7. Preferência sobre o trabalho presencial

Quando questionados sobre preferirem trabalhar na modalidade presencial ou *home office*, foi identificada uma preferência geral dos funcionários pelo trabalho presencial. Eles destacaram a importância do contato direto com os clientes e a possibilidade de melhor desenvolvimento profissional nessa modalidade. Esses aspectos evidenciam a valorização das interações pessoais e a importância do ambiente de trabalho físico para algumas funções.

No entanto, também foram mencionados benefícios do trabalho *home office*. Alguns funcionários apreciaram a flexibilidade oferecida por essa modalidade, mencionando a redução do tempo de deslocamento, maior autonomia e a possibilidade de conciliar melhor as responsabilidades profissionais e pessoais.

Diante dessas perspectivas divergentes, a empresa pode considerar adotar um modelo de trabalho híbrido. Esse modelo combina o trabalho presencial com o trabalho remoto,

aproveitando os benefícios de cada um. Ao adotar um modelo de trabalho híbrido, a empresa pode oferecer flexibilidade aos funcionários, permitindo que eles desfrutem dos benefícios do trabalho presencial e *home office*. Isso pode resultar em uma maior satisfação e motivação dos colaboradores, bem como promover um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Palliano; Garcia, 2022).

É importante ressaltar que a adoção de um modelo de trabalho híbrido deve ser feita levando em consideração as necessidades específicas de cada função e departamento. Nem todas as atividades podem ser realizadas remotamente, portanto, é importante avaliar cuidadosamente a viabilidade e os requisitos de cada função antes de implementar o trabalho híbrido (Palliano; Garcia, 2022).

A empresa também deve estar aberta a receber *feedback* dos funcionários ao longo do processo e realizar ajustes conforme necessário, garantindo que o modelo de trabalho adotado seja eficiente e atenda às expectativas tanto da organização quanto dos colaboradores.

4.8. Análise geral dos resultados

Com base nos dados analisados, é possível concluir que a promoção da QVT na empresa precisa de algumas melhorias. Embora haja aspectos positivos, como a satisfação com a jornada de trabalho e a atividade principal, existem áreas de oportunidade que devem ser abordadas.

É essencial que a empresa revise suas políticas de remuneração e benefícios a fim de garantir uma maior satisfação e reconhecimento financeiro por parte dos funcionários. Além disso, é necessário aprimorar os processos de avaliação de desempenho e oferecer oportunidades claras de desenvolvimento e crescimento profissional.

Durante a pandemia, a adaptação ao trabalho *home office* trouxe benefícios e desafios para os funcionários. A empresa deve considerar fornecer suporte adicional, como treinamentos e recursos, para ajudar os funcionários a se adaptarem melhor a essa modalidade de trabalho.

A saúde mental dos funcionários também deve ser uma preocupação. A empresa deve promover um ambiente de trabalho saudável e oferecer suporte adequado, especialmente durante situações desafiadoras, como a pandemia. Isso pode incluir programas de bem-estar, suporte psicológico e medidas para reduzir o estresse e a ansiedade no ambiente de trabalho.

Por fim, a preferência pela modalidade de trabalho presencial e os benefícios percebidos dessa forma de trabalho indicam que a empresa pode considerar a adoção de um modelo de trabalho híbrido, que combine o melhor dos dois mundos. Isso proporcionaria flexibilidade aos funcionários e manteria o contato pessoal necessário para determinadas funções.

Ao abordar essas áreas de oportunidade, a empresa poderá promover uma melhor QVT, aumentar a satisfação dos funcionários, melhorar a retenção de talentos e, conseqüentemente, impulsionar o desempenho e o sucesso organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados apresentados no Capítulo 4, pode-se concluir que a promoção da QVT na empresa analisada demanda algumas melhorias. Embora tenham sido identificados pontos positivos, como a satisfação com a jornada de trabalho e a atividade principal desempenhada, também foram evidenciadas áreas de oportunidade que necessitam de atenção.

Em relação à remuneração, benefícios e participação nos resultados, os resultados das entrevistas mostraram uma neutralidade por parte dos colaboradores. Isso sugere a necessidade de revisão e aprimoramento das políticas relacionadas a esses temas, visando garantir maior reconhecimento financeiro e satisfação por parte dos funcionários. Uma abordagem mais equitativa e transparente pode contribuir para elevar o engajamento e a motivação dos colaboradores.

No que diz respeito à jornada de trabalho e atividade principal desempenhada, a maioria dos funcionários demonstrou satisfação. Isso indica que a empresa está conseguindo proporcionar um equilíbrio adequado entre trabalho e vida pessoal, além de oferecer atividades desafiadoras e significativas. Esse aspecto positivo sugere que a empresa está no caminho certo em termos de gestão de cargos e responsabilidades.

Entretanto, no que se refere à avaliação de desempenho e oportunidades de desenvolvimento, foram identificadas percepções divergentes entre os colaboradores. Enquanto alguns demonstraram satisfação, outros expressaram insatisfação ou neutralidade. Essa diversidade de percepções ressalta a importância de aprimorar os processos de avaliação de desempenho e fornecer oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional, visando garantir uma abordagem mais justa e transparente.

A adaptação ao trabalho *home office* durante a pandemia revelou-se como um ponto de destaque. Embora alguns colaboradores tenham se adaptado facilmente e apreciado os benefícios dessa modalidade, outros enfrentaram desafios, como a dificuldade de manter o foco e a disciplina necessária. Nesse sentido, a empresa pode considerar fornecer suporte adicional, como treinamentos e recursos, para ajudar os funcionários a se adaptarem melhor ao trabalho remoto.

A saúde mental dos funcionários também emergiu como uma preocupação relevante, especialmente durante a pandemia. A ansiedade foi mencionada como um fator significativo, relacionado principalmente às incertezas e mudanças decorrentes do contexto pandêmico. Nesse sentido, é fundamental que a empresa promova um ambiente de trabalho saudável e

ofereça suporte adequado, por meio de programas de bem-estar, suporte psicológico e medidas para reduzir o estresse e a ansiedade no ambiente de trabalho.

A preferência pela modalidade de trabalho presencial indicou que alguns colaboradores valorizam o contato direto com colegas e clientes. No entanto, também foram mencionados benefícios do trabalho *home office*, como flexibilidade e conforto. Diante disso, a empresa pode considerar a adoção de um modelo de trabalho híbrido, que combine o melhor dos dois mundos e proporcione flexibilidade aos funcionários.

Em suma, ao abordar essas áreas de oportunidade, a empresa poderá promover uma melhor QVT, aumentar a satisfação dos funcionários, melhorar a retenção de talentos e, conseqüentemente, impulsionar o desempenho e o sucesso organizacional. Isso requer um compromisso contínuo com o aprimoramento das políticas e práticas relacionadas à QVT, bem como uma cultura organizacional que valorize o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores.

Diante da análise realizada, torna-se evidente que o *home office*, embora ofereça vantagens em termos de flexibilidade e conforto para os funcionários, não é necessariamente a modalidade que proporciona um equilíbrio satisfatório entre qualidade de vida e desempenho produtivo para o empregador. Embora alguns colaboradores tenham se adaptado bem ao trabalho remoto, outros enfrentaram desafios em relação à disciplina, interação social e manutenção do foco. Portanto, é crucial que as empresas adotem uma abordagem mais flexível, considerando um modelo híbrido que combine o trabalho presencial e remoto. Isso permite aos funcionários desfrutar dos benefícios de cada modalidade, ao mesmo tempo em que promove uma cultura organizacional saudável e produtiva. Ao implementar estratégias para melhorar a QVT, como políticas de flexibilidade, programas de bem-estar e suporte à saúde mental, as empresas podem garantir um ambiente de trabalho que atenda às necessidades dos colaboradores e promova o desempenho sustentável e eficaz.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, C. P. do; AMORIM, J. A. de. Remuneração e benefícios como fator motivacional. **Faculdade Atenas**, 2016. Disponível em: http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/8_REMUNERACAO_E_BENEFICIOS_COMO_FATOR_MOTIVACIONAL.pdf. Acesso em: 5 de maio de 2023.
- ANDRADE, J. de A. **Qualidade de vida no trabalho**. Belo Horizonte: Newton Paiva – Unidade de Educação à Distância, 2012.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home office*: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v.8, n. 1, artigo 5, mar. 2010.
- BATISTA, M. B.; ANTUNES, L. C.; LIZUKA, E. S. Qualidade de vida no trabalho e a produção acadêmica: visita aos Anais dos ENANPAD's de 2001 a 2011. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 36, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- BOAS, A. A. V.; BATISTA, L. G. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2004.
- CALDAS, M. P. O Fascínio do Stress e a Modernidade do Workaholic. In: Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, 1º, **Anais**, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, p. 31-34, 1998.
- CARNEIRO, T. L.; FERREIRA, M. C. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho?: A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 131-157, 2007.
- CONSTANTINO, M. A. da C.; NESPECA, M.; CYRILLO, D. C. A.; CAMPINO, C. C. Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo dos Indicadores do Fator de Comprometimento Organizacional, **EnANPAD**, São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009.
- CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, ano 27, n. 1, 1993.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: Como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.
- GATTI, D. P.; TERRA, G. de S.; PORTUGAL, N. dos S.; SOUZA, W. G. de; JUNIOR, P. dos S. P.; SILVA, S. W. *Home Office*: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 16, n. 16, 2018.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisas**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, M. E. A. Saúde mental e trabalho: Limites, desafios, obstáculos e perspectivas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, n. spe1, p. 91-98, 2013.

LINERO, C.; ROCHA, L. M. Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no Brasil após a pandemia da Covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, v. 2, n. 4, p. 125-148, dezembro de 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1996.

MACHADO, F.; MIRANDA, J. L.; ANDRADE, M. A. Home Office em Tempos de Pandemia de Covid-19 e as Implicações sobre a Ergonomia no Trabalho Administrativo. **Revista Processos Químicos**, v. 16, n. 30, p. 69-80, 2022.

MEDEIROS, L. F. R. de; FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 9, p. 9-34, janeiro/junho de 2011.

MELLO, D. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **AgênciaBrasil**, Rio de Janeiro, julho de 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/homeoffice-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 21 de julho de 2022.

MINAYO, M. C. de S. *et al.* (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. A.; FIGUEIREDO, M. F. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 133-143, 2021.

PALLIANO, M. de F.; GARCIA, B. S. Percepções a respeito da qualidade de vida no trabalho híbrido. **Anais de Iniciação Científica**, v. 19, n. 19, 2022.

PARADELA, V. C.; COSTA, D. V. F. 10 Desafios e Propostas para a Implantação da Gestão do Desempenho nas Organizações. *In*: PARADELA, V. C.; CASTRO, M. C. D.; KIRCHMAIR, D. M. **Pessoas e Organizações**. Volume 1. Curitiba: CRV, 2019. p. 189-220.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. **Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, Campinas, v. 7, n. 3, p. 29-43, setembro/dezembro de 2009a.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. Motivação e trabalho: análise do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 1, n. 2, p. 8-15, julho/dezembro de 2009b.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. Um olhar crítico sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Nadler e Lawler. **Revista Digital**, Buenos Aires – Argentina, ano 14, n. 139, dezembro de 2009c.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no Trabalho: um debate necessário. In: VILARTA, Roberto; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MONTEIRO, Maria Inês. **Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI**. Campinas: Ipês, 2010.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: An assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PIZZOLATTI, R. L.; ROCHA, F. G. A importância e difícil opção por um método na pesquisa. **Caminhos de Geografia**, v. 13, n. 4, p. 56-64, outubro de 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 75-96, junho de 2015.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. 15ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

SANT'ANNA, A.; KILIMNIK, Z. **Qualidade de vida no trabalho: fundamentos e abordagens**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SAÚDE mental no Brasil e o impacto para as empresas. **Sebrae**, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saude-mental-no-brasil-e-o-impacto-para-as-empresas,40d1419305b15810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 10 de maio de 2023.

SILVA, M. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, A. B. B. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SILVA, B. M. da; LIMA, F. R. F.; FARIAS, F. S. de A. B.; CAMPOS, A. do C. S. Jornada de trabalho: fator que interfere na qualidade da assistência de enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 3, julho/setembro de 2006.

SIMON, A.; MOZER, D.; COSTA, D.; CARLETTI, E. O desafio na contemporaneidade das organizações em manter seus colaboradores satisfeitos. **Revista Ambiente Acadêmico**, v. 6, n. 2, p. 148-166, 2020.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C. S. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VESPASIANO, C. S.; MENDES, A. C. B. Bem-estar no trabalho, comprometimento e satisfação de servidores técnico-administrativos com sua atividade. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 1, n. 1, p. 81-101, 2017.

VIEIRA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, 2019.

APÊNDICE A

Roteiro das entrevistas

- 1- Qual seu nome?

- 2- Qual seu gênero?
 - Feminino
 - Masculino
 - Outros

- 3- Qual sua idade?

- 4- Qual sua escolaridade?
 - Ensino médio completo
 - Ensino superior incompleto
 - Ensino superior completo
 - Pós-graduação ou outra especialização

- 5- Qual seu estado civil?
 - Solteiro
 - Casado
 - Divorciado
 - Outros

- 6- Tem filhos? Se sim, quantos?

- 7- Qual cargo ocupa atualmente?

- 8- Quanto tempo trabalha no banco e há quanto tempo ocupa o cargo atual?

- 9- Qual seu grau de satisfação com a remuneração, participação nos resultados e benefícios que recebe da empresa?

- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito

10- Qual seu grau de satisfação com a jornada de trabalho semanal?

- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito

11- Qual seu grau de satisfação com a atividade principal que desempenha atualmente no trabalho?

- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito

12- Qual seu grau de satisfação com a última avaliação de desempenho que recebeu?

- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito

13- Qual seu grau de satisfação com as oportunidades de desenvolvimento e crescimento de carreira que tem atualmente?

- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito

14- Em relação a sua rotina no *home office* durante a pandemia, como considera que foi sua adaptação?

- Difícil
- Neutro
- Fácil

15- Na sua opinião, quais são as vantagens e as desvantagens do trabalho *home office*?

- 16- Você considera que sua saúde física e/ou mental foi impactada com o *home office* durante a pandemia? Se sim, qual problema foi acarretado?
- 17- Em relação às demandas e metas que deveriam ser atingidas no período *home office* durante a pandemia, houve alguma mudança em comparação ao período de trabalho presencial?
- Sim, aumento de demanda
 - Sim, diminuição de demanda
 - Não
- 18- Como você se sentiu em relação às demandas e metas que deveriam ser atingidas no período *home office* durante a pandemia?
- Insatisfeito
 - Neutro
 - Satisfeito
- 19- Você percebeu alguma alteração em seu desempenho no período *home office* em comparação ao presencial?
- Melhora do desempenho
 - Neutro
 - Piora do desempenho
- 20- Se respondeu que melhorou ou piorou a pergunta anterior, quais os fatores levaram a essa alteração?
- 21- Você considera que o *home office* levou-lhe a estender, diminuir ou manter inalterada a carga horária dedicada ao trabalho?
- Estender
 - Manter
 - Diminuir

22- A empresa em que você trabalha ofertou cursos ou treinamento para o trabalho *home office*?

23- Na sua opinião, a empresa em que trabalha promoveu a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores durante o *home office*? Se sim, cite exemplos.

24- Se houvesse a possibilidade de escolha, você optaria pela modalidade *home office* ou presencial? Por quê?

Home office

Presencial