

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANNETTE MUSSE CANAL**

**AS REPERCUSSÕES DOS DIFERENTES FORMATOS DE TRABALHO NA  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO EM EMPRESA DO SETOR  
DE DEFESA**

**PORTO ALEGRE, RS**

**2022**

**ANNETTE MUSSE CANAL**

**AS REPERCUSSÕES DOS DIFERENTES FORMATOS DE TRABALHO NA  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO EM EMPRESA DO SETOR  
DE DEFESA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Cláudia Simone Antonello

PORTO ALEGRE, RS

2022

**ESPAÇO RESERVADO PARA A FICHA CATALOGRÁFICA**

ANNETTE MUSSE CANAL

**AS REPERCUSSÕES DOS DIFERENTES FORMATOS DE TRABALHO NA  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO EM EMPRESA DO SETOR  
DE DEFESA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado na Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito para a  
elaboração de monografia de conclusão do  
curso de Administração.

Conceito final:

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

---

Profa. Doutoranda Raquel Prá

PORTO ALEGRE, RS

2022

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família por todo amor e dedicação ao longo desses anos. Especialmente aos meus pais, Denise e José Luiz, pelo incentivo em todos os momentos que duvidei da minha capacidade, e ao meu irmão João, que esteve junto e participou de toda a minha caminhada acadêmica. Agradeço ao meu namorado, Filipe, por todo apoio durante a minha jornada e aos meus amigos pelo carinho, apoio e compreensão quando tive que me ausentar em alguns momentos.

Minha profunda gratidão à minha orientadora, Cláudia Simone Antonello, que sempre foi presente e facilitou para que esse trabalho fluísse de acordo com minhas expectativas. Agradeço pela presteza, suporte, sensibilidade e incentivo ao longo dessa etapa.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada!

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as repercussões dos diferentes formatos de trabalho na qualidade de vida no trabalho em contexto de pandemia em uma empresa do setor de defesa situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A pesquisa realizada foi qualitativa a partir de entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com 8 colaboradores de um universo de 276 colaboradores. Para a análise dos dados utilizou-se o modelo teórico de Walton, relacionando-o com os resultados da pesquisa. A partir dos resultados, percebeu-se que a empresa atingiu a maioria dos critérios plenamente, com destaque para questão da flexibilidade e o banco de horas como pontos que implicam positivamente na qualidade de vida no trabalho. Além disso, notou-se que no formato presencial a questão da pressão constante sofrida, principalmente, pelos gestores deve ser um ponto de atenção da empresa. Já nos formatos híbrido e remoto, é a questão da progressão de cargos e de oportunidades. Dessa forma, o trabalho realizado permitiu entender quais são as principais repercussões de cada formato de trabalho na QVT.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; Formatos de Trabalho; Remoto; Presencial; Híbrido; defesa

## **ABSTRACT**

The present study aims to identify and analyze the repercussions of different work formats on the quality of work life in a pandemic context in a defense sector company located in Porto Alegre, Rio Grande do Sul. The research was qualitative, based on semi-structured interviews that were carried out with 8 employees from a universe of 276 employees. For the data analysis, Walton's theoretical model was used, relating it to the research results. From the results, it was noticed that the company reached most of the criteria fully, with emphasis on the flexibility issue and the bank of hours as points that imply positively in the quality of life at work. Moreover, it was noted that in the face-to-face format the issue of constant pressure suffered, mainly by managers, should be a point of attention for the company. As for the hybrid and remote formats, it is the issue of job progression and opportunities. Thus, the work performed allowed us to understand what the main repercussions of each work format are on QLW.

Translated with [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator) (free version)

**Keywords:** Quality of Life at Work; Work Formats; Remote; On-Site; Hybrid; defense

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Impactos positivos e negativos do <i>Home Office</i> ..... | 9  |
| Quadro 2 - Dimensões do sentido do trabalho.....                      | 18 |
| Quadro 3 - Pontos positivos e negativos do formato remoto.....        | 25 |
| Quadro 4 - Modelos de QVT e seus indicadores determinantes.....       | 28 |
| Quadro 5 - Perfil dos entrevistados.....                              | 32 |
| Quadro 6 - Categorias de Análise.....                                 | 34 |



## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 8  |
| <b>1.1 Objetivos</b> .....   | 14 |
| 1.1.1 Objetivo Geral .....   | 15 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos.....   | 15 |
| <b>1.2 Justificativa</b> .....   | 15 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | 17 |
| <b>2.1 Conceito de Trabalho</b> .....  | 17 |
| 2.1.1 Trabalho Presencial .....  | 20 |
| 2.1.2 Trabalho Híbrido .....   | 21 |
| 2.1.3 Trabalho Remoto.....   | 23 |
| <b>2.2 Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....   | 27 |
| 2.2.1 O Modelo de Walton .....   | 29 |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....   | 33 |
| <b>3.1 Técnicas de Coleta de Dados</b> .....   | 33 |
| <b>3.2 Procedimentos de Análise de Dados</b> .....   | 35 |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....   | 37 |
| <b>4.1 Aspectos de Sentido do trabalho</b> .....   | 37 |
| <b>4.2 Fatores QVT dos Pesquisados</b> .....   | 38 |
| 4.2.1 Critério A - Compensação Justa e Adequada .....  | 38 |
| 4.2.2 Critério B - Segurança e saúde nas condições de trabalho .....                           | 39 |
| 4.2.3 Critério C - Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana ..... | 41 |
| 4.2.4 Critério D - Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados ..             | 43 |
| 4.2.5 Critério E - Integração social na organização do trabalho.....                           | 45 |
| 4.2.6 Critério F - Constitucionalismo na organização do trabalho.....                          | 47 |
| 4.2.7 Critério G - Trabalho e espaço total de vida .....                                       | 48 |
| 4.2.8. Critério F - Relevância total da vida no trabalho .....                                 | 49 |
| <b>4.3 Fatores QVT Conforme Formato de Trabalho</b> .....                                      | 50 |
| 4.3.1 Formato Presencial .....   | 51 |
| 4.3.2 Formato Híbrido.....   | 52 |
| 4.3.3 Formato Remoto.....  | 54 |
| <b>4.4 Fatores Críticos</b> .....  | 55 |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 58 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <b>REFERÊNCIAS</b> ..... | 60 |
| <b>APÊNDICES</b> .....   | 66 |

## 1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, surgiu um novo vírus que trouxe impacto na qualidade de vida dos trabalhadores. São incontestáveis as mudanças que foram impostas na vida de todos, visto que uma nova realidade passou a existir, pois as empresas, tanto públicas quanto privadas, foram obrigadas a suspender as suas atividades presenciais e começar a trabalhar em regime *Home Office*. Sem dúvidas, a alta capacidade de transmissão e o medo frente ao novo vírus, gerou um impacto na vida de milhões de pessoas, seja no ambiente de trabalho, seja nas questões socioculturais e de entretenimento, de modo que o mundo inteiro precisou se adaptar rapidamente a uma nova realidade.

O trabalho é definido como a atividade sobre a qual o ser humano emprega sua força para produzir os meios para o seu sustento; sendo esse essencial para a construção de identidade dos sujeitos. A pandemia afetou o trabalho de diversas maneiras, sendo que o aumento do nível de desemprego no Brasil, só nos primeiros meses do ano de 2020, segundo o IBGE, foi de quase 5 milhões de pessoas sem trabalho, acarretando o aumento no número de desalentados, como são chamados os que desistiram de procurar emprego por falta de perspectiva e oportunidades dentro do mercado de trabalho.

As medidas sanitárias alteraram os formatos de trabalho em vista de garantir a saúde e segurança dos colaboradores. O *Home Office*, uma tendência que deve ficar no pós pandemia, foi uma saída para que as empresas não parassem de funcionar, levando a maioria dos seus colaboradores, que atuava em escritórios, a trabalharem de casa desde que o início da pandemia. No entanto, nem todas as funções podem ser desempenhadas de casa, em virtude de diversos serviços dependerem exclusivamente do trabalho presencial. As empresas precisaram se adaptar e oferecer o ambiente mais seguro possível para os seus funcionários por meio de equipamentos de proteção individual que se tornaram obrigatórios a todos, além da criação de estratégias de distanciamento social nos ambientes de trabalho.

Outra questão importante é como a pandemia fez a desigualdade se tornar ainda mais evidente, pois enfatizou que nem todo mundo tem condições de seguir

as mesmas medidas de prevenção. Por exemplo, a OIT (Organização Internacional do Trabalho) disponibilizou dados que mostraram que as mulheres foram mais prejudicadas que os homens na crise, uma vez que a maior parte delas trabalha nos setores da economia mais afetados, além de serem as responsáveis pelo cuidado dos filhos, que não podiam ir à escola por conta do COVID-19.

Pamplona e Garcia (2020) destacam que as grandes corporações, principalmente aquelas que trabalham com tecnologia, estavam acostumadas com o trabalho remoto, visto que muitos funcionários já tinham a rotina de trabalhar uma ou mais vezes por semana em suas casas. Contudo, essa não era a regra em todas as empresas, sendo a pandemia um catalisador do movimento do trabalho remoto de forma compulsória. É importante ressaltar que há diferentes implicações para cada mercado, já que há os que sofrem muito com a falta presencial dos funcionários, outros não sofrem quase nada, e ainda há aqueles que não conseguiram identificar se o *Home Office* é positivo ou não para a produtividade de suas empresas.

No final de março de 2020, cerca de 6 em cada 10 brasileiros estavam trabalhando de suas casas. Independente se a pessoa trabalhava em uma fábrica de carros, ou desenhava aplicativos para celular a partir de seu laptop, se aquele trabalhador não desempenhasse algumas atividades essenciais, esse foi obrigado a retornar aos seus lares por tempo indeterminado, de acordo com pesquisa feita pela empresa de monitoramento de mercado Hibou (2020). Esse modelo de trabalho apresentou alguns impactos, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Impactos positivos e negativos do *Home Office*

| <b>Positivos</b>                                      | <b>Negativos</b>                        |
|---|---|
| Flexibilidade   | Isolamento Social                       |
| Liberdade   | Sobrecarga do trabalho                  |
| Redução de estresse devido à redução de deslocamentos | Aumento da carga de horária de trabalho |
| Mais tempo para a família                             | Má adaptação ao "novo"                  |

Fonte: LabPot (2020), adaptado pela autora.

Conforme trazido pelo LabPot (2020), essa mudança no cotidiano enfatizou a preocupação com a saúde e as obrigações financeiras, gerou em muitos trabalhadores algum tipo de impacto psicológico na pandemia, como o medo de perder o emprego ou uma diminuição significativa na renda, além do medo de adquirir a doença COVID-19, ter que lidar com falecimento de um ente querido, estresse, sofrimento, entre outros.

Superado o período crítico da pandemia, algumas empresas retomaram gradualmente determinadas atividades que estavam sendo desenvolvidas em *Home Office*. Esse formato de trabalho denomina-se trabalho híbrido, que é um modelo cada vez mais comum na sociedade, dado a sua praticidade por mesclar a possibilidade de trabalhar alguns dias presencialmente na empresa e, também, alguns dias em trabalho remoto. O trabalho híbrido teve destaque principalmente com a volta gradual dos serviços, pois algumas empresas compreenderam as vantagens de dar essa liberdade aos seus colaboradores e adotaram esse modelo como fixo, alternando os serviços entre presenciais e a distância.

A autora desse TCC pesquisou em bases de dados como o Google Scholar, acerca dos diferentes formatos de trabalho adotados pelas empresas no período da pandemia utilizando como palavras chaves: formato remoto, formato presencial, formato híbrido, qualidade de vida no trabalho, formatos de trabalho e qualidade de vida no trabalho, entre outras. Identificou-se que o interesse de pesquisa se voltou para as questões das vantagens e efetividade do trabalho *home office* resultando em uma média de 400 mil trabalhos entre 2020 e 2022, e trabalhadores que atuam em setores considerados essenciais, a exemplo do segmento da saúde, que se mantiveram trabalhando presencialmente, tendo em média 12 mil resultados referente aos anos 2020 a 2022. Contudo, não foram identificados estudos que abordassem os colaboradores que precisaram se manter no regime presencial de trabalho no setor da indústria durante a pandemia. Esses que tiveram que se adaptar abruptamente ao novo normal e as suas mudanças para que a sua segurança, bem-estar e produtividade estivessem alinhados no ambiente de trabalho e garantissem a qualidade de vida deles e das

suas famílias, considerando o olhar para que diversos bens essenciais não faltassem na sua mesa, ao mesmo tempo que se expunha a alta capacidade de transmissão do coronavírus.

Além do setor da saúde, o setor de defesa foi tido como atividade essencial durante a pandemia. Sendo assim, os funcionários desse segmento, principalmente a área de produção, trabalharam presencialmente durante toda a pandemia. É importante ressaltar o quanto esse setor tem importância na economia brasileira, gerando, de acordo com o Ministério da Defesa (2021), atualmente, no Brasil 2,9 milhões de empregos, sendo 1,6 milhão diretos e 1,3 milhão indiretos.

Ressalta-se ainda a relevância das exportações da Base Industrial de Defesa (BID) brasileira, conforme notícia no site do Ministério, sendo que essas bateram o recorde de a US\$ 1,575 bilhão, até novembro de 2021. A informação é do Ministério da Defesa que espera fechar o ano com US\$ 2 bilhões em exportações. O setor nacional de defesa possui 146 empresas cadastradas no Ministério da Defesa, sendo que o portfólio brasileiro é composto por aeronaves, embarcações, ferramentas cibernéticas para proteção de dados, radares, sistemas seguros de comunicação e armamento, entre outros itens de alta tecnologia.

A partir dos pontos mencionados acima, a autora do trabalho proposto teve o interesse de pesquisar acerca da Qualidade de Vida no Trabalho e a adoção dos diferentes formatos de trabalho em uma empresa do setor de defesa.

A qualidade de vida no trabalho tem sido bastante abordada nos últimos anos, devido às preocupações recorrentes com esse tema. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2013) define que, para ter qualidade de vida no ambiente de trabalho, em um aspecto geral, é necessário ter um local limpo, iluminado, ventilado, com o mínimo de poluição e barulho, que o trabalhador tenha férias anuais, não leve trabalho para casa e que em momentos de tensão possa fazer um exercício de relaxamento com respiração lenta e pausada, além de envolver o bem-estar físico, psicológico, e os relacionamentos sociais com a família e amigos.

De acordo com Carvalho (2014), a qualidade de vida no trabalho é um instrumento que busca tornar os cargos mais eficazes e satisfatórios e, por meio do seu enriquecimento, elevar os níveis de motivação e bem-estar dos funcionários, pois os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando eles desempenham os trabalhos com elevada variedade, autonomia, identidade de tarefa e diálogo. Pouco adianta oferecer bons salários, prêmios, uma série de benefícios ou até mesmo a participação nos lucros se o funcionário não se sentir envolvido, valorizado e reconhecido. Fernandes (1996) apud Silva e Faria (2018) comenta sobre QVT na prática:

[...] Na prática, QVT consiste na reformulação do desenho dos cargos/postos de trabalho, na criação de grupos de trabalho autônomos ou semi-autônomos, melhorias no ambiente com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados da empresa (FERNANDES, 1996, p. 12).

O tema da QVT é uma questão relevante na promoção do comprometimento dos funcionários (FARID; IZADI; ISMAIL; ALIPOUR, 2015) e da satisfação deles (ALBUQUERQUE; FERREIRA; ANTLOGA; MAIA, 2015), uma vez que facilita o engajamento da gestão estratégica de recursos humanos (JOKINEN; HEISKANEN, 2013), gera maior eficiência de trabalho (JAHANI; MAHMOUDI; YAMINFIROOZ; SHAHRDAMI, 2017), o envolvimento em arranjos de trabalho em grupo ou resolução de problemas (REDDY; REDDY, 2013) e a redução da intenção de rotatividade de funcionários (MOSADEGHRAD, 2013).

No Brasil, um autor que ganhou destaque com pesquisas sobre o assunto foi Ferreira, que sugeriu e publicou um modelo em 2011. Seu modelo é baseado em diferentes indicadores e fatores estruturantes para avaliar o conceito de QVT, sendo que os principais indicadores e variáveis são descritos de maneiras específicas.

- Condições de trabalho: envolvem condições de trabalho e apoio organizacional, como equipamentos de trabalho, matéria-prima, espaço físico e suporte organizacional, como políticas de informação, remuneração, treinamento e benefícios.

- Organização do trabalho: essa variável mede a adequação do tempo e o

processo e a divisão do trabalho, bem como a gestão do trabalho e os padrões de conduta que se referem à supervisão e fiscalização, às habilidades, à higiene e às vestimentas.

- Relações socioprofissionais de trabalho: remete às questões de relações hierárquicas com os pares e o público externo.

- Reconhecimento e crescimento profissional: envolve questões de avaliação do reconhecimento do trabalho realizado, como empenho e dedicação, e do crescimento profissional, como uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, incentivos, planos de carreira.

- Elo trabalho-vida social: mede percepções sobre prazer e bem-estar no trabalho, valorização do tempo vivenciado na organização, sentimento de utilidade social, importância da instituição empregadora, significado pessoal e profissional, vida social, relação trabalho-casa, relação trabalho-família, relação trabalho-amigos e relação trabalho-lazer.

O ritmo de vida frenético e o clima de alta competitividade presente no ambiente das empresas, cada vez mais, contribuem com o aumento das situações onde há o esgotamento, a insatisfação, o estresse, além do adoecimento psicológico e físico dos indivíduos (SANTOS, 2019). Diante disso, as organizações que adotam ações voltadas para QVT previnem, de alguma forma, os casos de estresse e adoecimento no trabalho, em virtude do trabalho ser um quadrante de extrema relevância na vida das pessoas.

Em paralelo às mudanças mencionadas acima, o mundo organizacional passou, recentemente, por transições em nível gerencial que acabam modificando todos os níveis da organização, em virtude das transformações digitais e os novos modelos de negócio. Além disso, cada vez mais, preza-se por um ambiente mais humano e digno que ampare o trabalhador em níveis material e imaterial.

Pode-se dizer que o bem-estar e qualidade de vida no trabalho são peças-chave para a compreensão dos diferentes impactos dos formatos de trabalho. Quando o ambiente se torna desgastante, os primeiros sinais começam a aparecer favorecendo a depressão, o estresse e a Síndrome de Burnout, definida como "um estado de exaustão física, emocional e mental causado por um



envolvimento de longo prazo em situações de alta demanda" (PINES; ARONSON, 1981; SCHAUFELI et al., 2005), não restringindo o conceito ao campo ocupacional (poderia ocorrer na vida conjugal, por exemplo). Campos (2016) e Ferreira (2016) salientam que o desgaste físico e psicológico, a baixa autoestima, a pressão por resultados e a insatisfação são aspectos inerentes a esse novo mundo de trabalho. Com isso, a questão da QVT passa a obter destaque e demanda projetos no sentido de buscar solução para esses problemas.

O setor de defesa foi considerado como atividade essencial durante a pandemia. Os funcionários das empresas desse segmento, principalmente a área de produção, trabalharam presencialmente durante toda a pandemia. A empresa AM manteve esse regime durante o COVID-19, tendo as áreas de produção no formato presencial, a administrativa no formato híbrido e a de pesquisa e desenvolvimento no modelo 100% remoto.

Este estudo foi realizado em uma empresa de médio porte da área de defesa, situada em Porto Alegre, que se dedica ao projeto, desenvolvimento, fabricação, manutenção e suporte logístico de sistemas eletrônicos militares e espaciais, para aplicações em plataformas aéreas, marítimas e terrestres. Por questões de sigilo, a empresa foi denominada como AM. Registra-se que a AM trabalhou com os três formatos específicos, conforme a necessidade de cada área. A questão que norteou o estudo foi: **Quais foram as repercussões dos diferentes formatos na qualidade de vida no trabalho dos funcionários da empresa AM?**

A partir esta indagação, foram estabelecidos os objetivos do estudo, que são apresentados a seguir.

## **1.1 Objetivos**

Nesta seção, são salientados os objetivos que constituem o intuito do trabalho de pesquisa. Descreve-se, primeiro, o objetivo geral que tem um cunho mais amplo, conduzido pela problemática, objeto central da pesquisa. Por conseguinte, são citados os objetivos específicos, caracterizados por detalhar as ações que se pretendia atingir dentro da temática abordada na pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar como os diferentes formatos de trabalho (presencial, híbrido e remoto) repercutiram na qualidade de vida no trabalho da empresa AM.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

a) Averiguar quais são os pontos que fazem o trabalho ter sentido para os funcionários da AM

b) Identificar e analisar a QVT dos funcionários da empresa AM com base nos fatores propostos pelo modelo teórico de Walton

c) Levantar os possíveis elementos de cada formato de trabalho que podem interferir na QVT dos pesquisados.

d) Diagnosticar os fatores críticos da QVT nos formatos de trabalho.

## 1.2 Justificativa

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma preocupação crescente por parte de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas no mercado, que está cada vez mais globalizado. Há uma unanimidade na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. Pode-se dizer que as empresas só obterão o sucesso que almejam se atingirem a satisfação dos seus funcionários, pois eles impactam na forma como os clientes veem a empresa. Além disso, a QVT afeta diretamente na produtividade e na qualidade dos serviços realizados pelos seus colaboradores tendo uma relação direta com a competitividade e presença de tal empresa no mercado.

Perante tantas mudanças e a importância do bem-estar dos colaboradores de empresas, ressalta-se a relevância desse trabalho para as organizações tanto

públicas quanto privadas e, principalmente, para todos os profissionais que lidam diariamente com pessoas. A empresa AM tem enorme interesse no resultado do trabalho, pois conseguirá compreender quais foram estratégias eficazes adotadas na pandemia em cada formato de trabalho e quais serão as mudanças importantes para melhorar a QVT na empresa daqui para frente.

O trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2, em que se aborda o referencial teórico, capítulo 3, a metodologia utilizada. No capítulo 4, temos a apresentação e discussão dos resultados obtidos, finalizando no capítulo 5 com as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Tendo em vista a importância de compreender o conceito e os formatos de trabalho, com a finalidade de mapear e de diagnosticar seus impactos na QVT no setor de defesa, neste capítulo serão evidenciados os referenciais teóricos usados. Inicialmente, será abordado o conceito de trabalho, seus formatos e o conceito de QVT. A seguir, tem-se os seus indicadores de acordo com relevantes autores.

### **2.1 Conceito de Trabalho**

O conceito de trabalho é, geralmente, compreendido como uma atividade humana realizada com o objetivo de produzir uma forma de sustento para os indivíduos. O trabalho é uma condição para a vida humana, sendo essencial para a construção da identidade do sujeito, atendendo à necessidade de sobrevivência, mas principalmente à necessidade de autorrealização.

Pode-se dizer que os indivíduos passam grande parte de suas vidas dentro das organizações, ou seja, dedicando a maior parte do seu tempo ao trabalho. Dessa forma, a rotina de trabalho pode ser bem desgastante até mesmo em ambientes aparentemente inofensivos como os escritórios, por exemplo, pois os trabalhadores passam longas horas sentados, com hábitos repetitivos e posturas incorretas. Além desses fatores, a exigência para o atingimento de metas e pela alta produtividade dos colaboradores pode causar cansaços excessivos, estresse, insatisfação e desmotivação diminuindo a produtividade. De maneira geral, esses fatores geram prejuízos físicos e psicológicos, comprometendo a saúde e o bem-estar dos funcionários. Para Dejours (2006, p. 21):

O trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico. Ou bem contribui para a gravá-lo, levando progressivamente o indivíduo à loucura, ou bem contribui para transformá-lo, ou mesmo subvertê-lo em prazer, a tal ponto que, em certas situações, o indivíduo que trabalha preserva melhor a sua saúde do que aquele que não trabalha.

Conforme dito por Bendassoli (2009), Borges e Barros (2015), Borges e Tamayo (2001), o trabalho pode significar dignidade e humilhação, saúde e adoecimento ocupacional, prazer e sofrimento, sustento econômico e dureza de enfrentamento, desafios e riscos de acidentes, fonte de amizades e discórdias etc.

É possível afirmar que o trabalho é, além do ganho financeiro, também uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e de crescimento, tendo como propósito final o impacto na nossa sociedade.

Tal como trazido por Morin (2001), o sentido do trabalho é fortemente influenciado pela organização do trabalho, pois esta é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que, paulatinamente, passam a ter atitudes positivas para com as funções que executam, com a organização e com eles mesmos. A autora ainda ressalta que:

A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de desenvolver seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar (2001, p. 9).

Tem-se que o trabalho desenvolve os indivíduos, de forma que aprimora tanto habilidades técnicas quanto comportamentais como, por exemplo, comunicação, capacidade de trabalhar em equipe. Promove melhoras que beneficiam a vida pessoal e profissional daquele sujeito. Os significados exigem de nós mesmos, das organizações e do poder público o gerenciamento de como nos relacionamos com o trabalho para que os aspectos prazerosos prevaleçam sobre os de sofrimento. Afinal, o trabalho é a principal atividade na interação com o mundo, tendo importante função psicológica no nosso desenvolvimento como pessoa (CLOT, 2006).

Em pesquisa realizada por Oliveira et al. (2004) com estudantes do curso de Especialização em Gestão de Pessoas, os autores identificaram que estes compreendem o sentido do trabalho em três dimensões: individual, organizacional e social. Tais dimensões são compostas por subcategorias que se inter-

relacionam para formar um conceito do trabalho. As principais categorias foram apresentadas no Quadro abaixo:

Quadro 2 - Dimensões do sentido do trabalho

| Dimensão                |                               | Trabalho que faz sentido  | Trabalho que não faz sentido                    |
|-------------------------|-------------------------------|---|---|
| Dimensão Individual     | Coerência                     | Permite identificação com os valores da pessoas                           | Entra em choque com os valores da pessoa        |
|                         |                               | A pessoa acredita no trabalho que realiza                                 | A pessoa não acredita no trabalho que realiza   |
|                         | Alienação                     | É claro quanto ao seu objetivo. Sabe-se por que ele está sendo realizado. | A pessoa não sabe por que está fazendo          |
|                         | Valorização                   | A pessoa sente-se valorizada, é reconhecida por meio do trabalho          | O indivíduo não é reconhecido nem valorizado    |
|                         | Prazer                        | Prazeroso, a pessoa gosta de fazer  | A pessoa não sente prazer                       |
|                         | Desenvolvimento               | Possibilita desenvolvimento e crescimento                                 | Não possibilita desenvolvimento e crescimento   |
|                         | Sobrevivência e Independência | Garante retorno financeiro e atende às necessidades básicas               | Não citado                                      |
|                         |                               | Possibilita liberdade Financeira  | Não citado                                      |
| Dimensão Organizacional | Utilidade                     | Agrega valor e contribui com a empresa                                    | Não agrega para a empresa                       |
|                         |                               | Satisfaz as expectativas da empresa                                       | É improdutivo                                   |
|                         | Organização do trabalho       | Não é rotineiro   | É rotineiro                                     |
|                         |                               | Possibilita autonomia   | É preestabelecido                               |
|                         |                               | Permite criar e pensar  | É apenas operacional                            |
|                         |                               | É desafiante  | Não desafia                                     |
|                         | Relações interpessoais        | Permite o contato com pessoas   | Não há respaldo ou apoio dos colegas            |
|                         |                               | Desenvolve-se num ambiente agradável                                      | Realiza-se num ambiente que não muda            |
| Dimensão Social         | Utilidade                     | Contribui para alguém e/ou para sociedade                                 | Não agrega para outra pessoa nem para sociedade |

Fonte: Oliveira et al. (2004).

Perante um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e em constante transformação, é importante que os profissionais estejam sempre buscando se atualizar para que tenham um bom desempenho e sigam almejando a satisfação dentro da sua área profissional. Para isso, também é importante entender como os diferentes formatos de trabalho (presencial, híbrido e remoto) repercutem nas pessoas, o que exige dos trabalhadores, quais são as suas vantagens e desvantagens e suas implicações na qualidade de vida no trabalho.

### 2.1.1 Trabalho Presencial

O trabalho presencial é a forma mais natural de emprego e predominava antes da pandemia de COVID-19. Esse sistema consiste em o trabalhador ir para o escritório nos dias de trabalho, de acordo com a escala, e cumprir seu horário junto aos colegas de trabalho e seus superiores.

De acordo com artigo do LinkedIn do Ceo e Fundador da Gama Academy, Guilherme Junqueira (2021), entre as vantagens do trabalho presencial, para o trabalhador, está ter seu próprio ambiente para trabalhar, assim como ter espaço para realizar as tarefas pedidas pelos superiores e, na maior parte das vezes, conta com uma boa infraestrutura oferecida pela empresa, fortalecendo a sua cultura. Conta ainda com a presença de seus colegas e chefes no mesmo ambiente, facilitando a resolução de dúvidas e geração de novas ideias.

Em razão de o modelo presencial ser o mais praticado, um dos grandes benefícios é ter políticas bem desenvolvidas e entender como medir o desempenho dos colaboradores, sendo possível controlar e evitar que trabalhem mais horas do que sua jornada de trabalho estipula, visto que há horários bem definidos para o início e o término. Já os gestores também têm como vantagens a possibilidade de identificar gargalos no processo com mais facilidade, além de conhecer mais sobre seu time, entendendo quais habilidades são importantes para que os seus colaboradores se desenvolvam, por exemplo.

Já entre desvantagens do trabalho presencial, tanto para os gestores quanto para os funcionários, está a possibilidade de uma diminuição na qualidade

de vida por gastar tempo com o deslocamento até o escritório, tendo uma impressão de passar mais tempo na empresa e menos tempo em família. Além de aumentar a facilidade de distração e foco, por estar em constante contato com os colegas e ter que, muitas vezes, ajudá-los a “apagar incêndios” que talvez nem seriam do conhecimento daquele colaborador/líder, caso estivesse trabalhando remoto.

A partir de uma pesquisa realizada pela consultoria Korn Ferry (2021) e publicada no site do Valor Econômico, identificou-se que o retorno à rotina do escritório poderia ser “difícil” e “estranha” para 70% dos entrevistados. Inicialmente, trabalhar em casa gerou dificuldade de espaço, de tentar manter a ergonomia, conexões da internet caindo, mas, com o prolongamento da pandemia, as pessoas foram se adaptando ao ponto de saber limitar a atividade do lar à atividade do *home office*, priorizando as atividades laborais no horário correto de trabalho.

Vale frisar sobre os trabalhadores das atividades consideradas essenciais, tais como saúde, segurança, serviços de entrega, limpeza ou trabalhadores da indústria, que seguem suas rotinas apesar da pandemia e do distanciamento social decretado. Alguns sofrem diversos efeitos psicológicos por medo de se infectar com o vírus. É importante salientar que muitos não têm os equipamentos necessários de proteção individuais e coletivos, enquanto outros estão vinculados às organizações que oferecem certas condições de proteção e salubridade.

### 2.1.2 Trabalho Híbrido

O modelo híbrido é a mistura do trabalho presencial com o remoto, ou seja, o empregado tem a opção de alternar entre os dias que trabalha remotamente e presencialmente. Esse estilo de trabalho ganhou muita força na pandemia do COVID-19, sendo muito bem aceito tanto por gestores quanto por colaboradores. visto tamanha flexibilidade que oferece aos times, fomentando a qualidade de vida deles por se ter a liberdade de decidir quais atividades rendem mais quando realizadas em casa e quais são mais proveitosas no escritório.



Para as empresas, há uma diminuição nos custos fixos, devido à possibilidade de se ter um espaço físico menor, por exemplo, ter um local dentro de um *coworking*, onde se compartilha de espaços e dos recursos disponibilizados nestes ambientes por pessoas que trabalham de maneira independente. A possibilidade de ter uma estrutura mais enxuta que comporte os funcionários e, ao mesmo tempo, diminua os custos fixos, faz com que a empresa consiga investir na economia desses custos fixos em outros aspectos, como a capacitação dos colaboradores.

Tal como compartilhado por Roberta Vasconcelos, CEO da *Beer or Coffee*, maior marketplace de coworkings da América Latina, para uma reportagem do UOL (2020): "Temos empresas com base tecnológica que estão se desfazendo de seus escritórios e migrando 100% para o Office Pass, nosso modelo de assinatura de escritório como serviço", ou seja, esse modelo está em alta e propicia um fomento da cultura empresarial e um aumento de trocas entre colaboradores de diferentes empresas com culturas e rituais diferentes.

Apesar de todas essas vantagens, Guilherme Junqueira (2021) reforça a dificuldade de conciliar a comunicação e a socialização dos colaboradores que estão no presencial com o remoto, o que vem sendo um grande desafio para as empresas do mercado, pois precisam investir e entender as ferramentas que funcionam bem tanto no remoto quanto no presencial, sendo muitas vezes necessário capacitar os colaboradores para operá-las. Tal formato de trabalho pode gerar uma dificuldade nos times no sentido de se desligar do trabalho.

Ademais, em modelos de trabalho híbrido que contam com trabalhadores remotos e não-remotos, existe uma ampla discussão sobre a perda de visibilidade dos remotos perante a liderança, impactando em seu reconhecimento e crescimento profissional. O distanciamento do escritório os torna invisíveis, gerando preocupação quanto à perda de oportunidades para promoções, recompensas e avaliações de desempenho positivas (COOPER; KURLAND, 2002). Inclusive, alguns estudos apontam que colaboradores que solicitam ou utilizam o modelo remoto podem ser vistos como menos comprometidos com suas carreiras (COLTRANE et al., 2013).

Uma pesquisa realizada com mais de 11 mil profissionais apontou que 62% dos respondentes afirmaram que acharam o trabalho remoto os isolou socialmente e 50% dos respondentes temiam que o modelo remoto fosse prejudicar suas chances de promoção (REANEY, 2012). No estudo de Bloom et al. (2015), são apresentados os ganhos de produtividade, satisfação e retenção de colaboradores como pontos positivos no remoto. No entanto, um dos poucos impactos negativos reportados foi uma queda de 50% nas taxas de promoções baseadas em performance. O sentimento de preocupação com menor chance de promoção no modelo remoto foi considerado válido pelos autores, uma vez que esses colaboradores estariam “fora da visão e fora da mente” de supervisores.

Estudos recentes apontam que esses receios podem não ter o impacto imaginado anteriormente. Na pesquisa de Bloom et al. (2015), com 405 funcionários utilizando dados corporativos de promoções e crescimento salarial de trabalhadores remotos e “presenciais”, não se identificou uma diferença nos números de promoções. Os trabalhadores remotos observaram um menor crescimento salarial e foi possível identificar uma relação entre o grau de 80 remotização, o impacto em promoções e crescimento salarial. De forma geral, o estudo confronta visões anteriores de que o trabalho remoto é completamente prejudicial para o sucesso profissional (GOLDEN; EDDLESTON, 2020).

De qualquer forma, ainda existem muitos pontos a evoluir nesse modelo, mas não se pode negar que este está sendo o modelo preferido nas pesquisas realizadas recentemente como, por exemplo, o da RH Adecco (2021), que foi realizada em 25 países diferentes e com mais de 14 mil pessoas, tendo como resultado que, em média, os entrevistados desejam passar 53% da semana trabalhando a distância e 47% do tempo no escritório.

### 2.1.3 Trabalho Remoto

O trabalho remoto foi o que mais ganhou força nestes últimos dois anos de pandemia. Sem poder sair de casa, as empresas encontraram neste novo modelo a solução para o trabalho não parar por definitivo, sem precisar se deslocar para o

trabalho e podendo fazer reuniões com os colaboradores de casa, esse método revolucionou a forma de contratação e aceitação dos gestores, de modo que até os funcionários preferiram trabalhar neste modelo. Allen, Golden e Shockley (2015) salientam que o trabalho remoto é caracterizado pelo trabalho realizado fora das dependências da organização utilizando as tecnologias da comunicação para a manutenção do contato.

É importante ressaltar que diversas dificuldades se mostraram em relação à organização dessa modalidade de trabalho, em meio a um contexto psicoemocional atípico, de enorme receio pela propagação do vírus e, sobretudo, sem que os trabalhadores em geral tivessem a estrutura adequada para trabalhar em casa (SOUZA, 2021). Góes, Martins e Nascimento (2020), em nota técnica do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), demonstram que, no Brasil, apenas 22,7% dos trabalhadores têm condições de realizar teletrabalho desde casa, sobretudo parcelas dos seguintes grupos: 65% dos cientistas e intelectuais; 61% dos administradores e gerentes; 41% dos técnicos de apoio administrativo; e 30% dos técnicos e profissionais de nível médio. Os autores ainda mostram que “há uma correlação positiva entre o percentual de teletrabalho e a renda per capita dos estados brasileiros” (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020, p. 6).

A pesquisa de Abílio e colaboradores (2020) confirma que, durante a pandemia, houve aumento da jornada de trabalho, uma vez que o percentual daqueles que trabalhavam até oito horas diárias aumentou de 38,2% para 43,3%, e entre os que trabalhavam mais de nove horas por dia, o aumento foi de 54,1% para 56,7%. Esse prolongamento da jornada não veio acompanhado de maior remuneração, uma vez que 58,9% dos sujeitos da pesquisa apresentaram queda nos rendimentos. Para agravar a situação, a pesquisa confirma que a maioria dos trabalhadores teve que arcar com os custos dos equipamentos de proteção individual (EPIs), uma vez que as empresas têm se limitado a dar orientações gerais sobre a prevenção da Covid-19.

A grande dificuldade encontrada pelo empregado com este sistema é a dificuldade em conciliar as responsabilidades de casa com o trabalho remoto. Bom exemplo são os pais e mães que precisam cuidar dos filhos e continuar

trabalhando, sendo um ponto importante de se pensar quando se considera esse formato de trabalho em uma empresa. Rodrigues et al. (2020) especifica que

O trabalho remoto, que já vinha apresentando forte crescimento, precisou ser adotado rapidamente e sem o preparo e recursos ideais para a sua eficácia. Trabalhar em casa, sobretudo em contexto pandêmico, pode significar lidar com questões estruturais e psicológicas. Entre os trabalhadores que fazem home office, há aqueles cujas casas não comportam as demandas oriundas das organizações e cujas famílias têm exigido mais do seu tempo, principalmente no caso das mulheres e mães. Essa mudança exigiu a conformação do espaço doméstico como espaço de trabalho e tornou menos claros os limites entre o tempo de trabalho e de vida (RODRIGUES et al., 2020, p. 2).

Pesquisas de diferentes áreas demonstram que as pessoas em trabalho remoto têm mais produtividade e satisfação (em níveis moderados de trabalho remoto), por exemplo. Entretanto, também pode trazer isolamento profissional e perda de identificação com a organização (BEAUREGARD; BASILE; CANÓNICO, 2019). Além do aumento da ansiedade, estresse e depressão dos colaboradores que trabalham nesse modelo por esses motivos, ponto trazido por muitos estudos atuais. Dessa forma, apresenta-se o Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Pontos positivos e negativos do formato remoto

| Autor  | Aspectos   |
|--|--|
| <b>ASPECTOS POSITIVOS</b>                      |  |
| Alon, Doepke, Olmstead-Rumsey e Tertilt (2021) | Permite gerenciar o trabalho com flexibilidade, podendo contribuir para melhor conciliação entre trabalho profissional e vida familiar                         |
| Himawan, Fanggidae e Helmi (2021)              |  |
| Kaushik e Guleria (2020)                       |  |
| Mungkasa (2020)                                |  |
| Wolor et al. (2020)                            |  |
| Kaushik e Guleria (2020)                       | Reduz o tempo de transporte trabalho-casa, a poluição ambiental pelo uso de combustíveis fósseis e contribui para a economia de combustível.                   |
| Mungkasa (2020)                                |  |
| Kaushik e Guleria (2020)                       | Flexibiliza o trabalho: pode-se trabalhar onde, quando e como preferir.<br>Possibilita distanciamento social aos trabalhadores que sofrem de ansiedade social. |
| Mungkasa (2020)                                |  |
| Kaushik e Guleria (2020)                       | Aumenta a produtividade  |
| Kaushik e Guleria (2020)                       | Possibilita distanciamento social aos trabalhadores que sofrem de ansiedade social.  |

| <b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>         |   |
|-----------------------------------|---|
| Mungkasa (2020)                   | Ausência de contato direto com colegas e exclusão de situações de convívio (café, pequenas reuniões), reconhecidas por reduzir a preocupação e melhorar o desempenho.                                       |
| Putro e Riyanto (2020)            |   |
| Dolot (2020)                      | Sensação de isolamento, solidão e alienação; ausência de apoio social e ajuda no trabalho; frustração e sentimentos de isolamento profissional.   |
| Putro e Riyanto (2020)            |   |
| Gondim e Borges (2021)            |   |
| Dolot (2020)                      | Impacto nas relações com vizinhos e familiares em função da estigmatização social: quem fica em casa tende a parecer desempregado(a).   |
| Mungkasa (2020)                   |   |
| Mungkasa (2020)                   | Aumentos de conflitos em casa, quando não participam do trabalho doméstico e atividades familiares, apesar de estarem em casa.  |
| Dolot (2020)                      | Perda de fronteiras entre vida de trabalho e pessoal.   |
| Himawan et al. (2020)             | Impactos no uso do tempo, nas rotinas de trabalho remunerado e doméstico e nas demais atividades realizadas em casa (sono, descanso, lazer, cuidado de si).   |
| Wolor et al. (2020)               |   |
| Putro e Riyanto (2020)            |   |
| Cho (2021)                        |   |
| Wolor et al. (2020)               | Perda de controle sobre a jornada de trabalho, deixando a sensação de estar o tempo todo no trabalho: ausência de pausas, trabalho noturno e nos fins de semana.  |
| Dolot (2020)                      |   |
| Mungkasa (2020)                   |   |
| Wolor et al. (2020)               | Inadequações técnicas e estruturais que são repassadas para o trabalhador resolver, uma vez que as atividades e as tarefas não estavam desenhadas para serem executadas a distância.                        |
| Mungkasa (2020)                   |   |
| Gondim e Borges (2021)            |   |
| Dolot (2020)                      | Dificuldade de concentração devido à presença e às demandas de outros membros da família.   |
| Mungkasa (2020)                   |   |
| Gondim e Borges (2021)            |   |
| Bouziri et al. (2020)             |   |
| Lord (2020)                       |   |
| Lord (2020)                       | Pode contribuir com a crescente precariedade do trabalho, deslocando o custo do espaço de trabalho de empregadores/as para os empregados/as.  |
| Himawan et al. (2020) Lord (2020) | Aumento dos custos das famílias com eletricidade, água, internet, alimentação e com a aquisição de computadores, monitores, que se juntam ao temor de perder vantagens como vale transporte e alimentação.  |
| Mungkasa (2020)                   |   |
| Lord (2020)                       |   |
| Dolot (2020)                      | Uso de mobiliário inadequado pode favorecer as posturas inadequadas e pior condição ergonômica que, associadas à ausência de pausas e longas jornadas podem produzir dor e distúrbios músculo-esqueléticos. |
| Himawan et al. (2021)             |   |
| Wolor et al. (2020)               |   |
| Gondim e Borges (2021)            |   |
| Dolot (2020)                      | Reduz o conforto da casa (que deixa de ser apenas espaço doméstico), restringindo-se as possibilidades de relaxamento, lazer e de descanso.   |

Fonte: Adaptado de Souza (2021).

Com base na reportagem publicada na Exame, em junho de 2019, o Brasil tinha a maior quantidade de habitantes ansiosos do mundo, com cerca de 18,6 milhões de brasileiros, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), caracterizando uma epidemia de ansiedade no país. No portal de notícias Métropoles, o Sistema Único de Saúde (SUS), infelizmente, não tem o preparo e nem profissionais suficientes para tratar doenças como depressão e ansiedade, acarretando a população a procurar o sistema privado para o devido tratamento.

De acordo com uma pesquisa realizada pela OMS (2022), esse número a prevalência global de ansiedade e depressão aumentou em 25% a partir do primeiro ano de pandemia, sendo que o aumento de estresse está diretamente ligado as restrições à capacidade das pessoas de trabalhar, a solidão, o medo de se infectar, o sofrimento e morte de entes queridos, o luto e as preocupações financeiras também foram citados como os principais estressores que levam à ansiedade e à depressão.

## **2.2 Qualidade de Vida no Trabalho**

Diante do atual cenário de competitividade decorrido da globalização, do intenso desenvolvimento tecnológico e o impacto das constantes mudanças e transformações, as empresas passaram a perceber que as pessoas que as compõem são o seu principal diferencial e vantagem competitiva.

As empresas têm dado grande importância para a qualidade de vida no trabalho dos seus funcionários, buscando adotar e desenvolver ações de melhoria que ofereçam um ambiente de trabalho mais agradável para o desenvolvimento das atividades profissionais. As pessoas buscam as organizações que ofereçam melhores condições de trabalho, com um ambiente adequado para trabalhar e que sejam capazes de gerar a sua satisfação, ou seja, preferem trabalhar em

empresas que proporcionem bem-estar e qualidade de vida no trabalho. De acordo com Gil (2001), a motivação ou a disposição para dedicar-se mais para a realização das atividades no local de trabalho, depende sim do trabalhador, mas também tem forte influência da empresa. Logo, se a empresa olha pela satisfação dos seus funcionários pode beneficiar um ambiente motivador.

Os programas de QVT podem ser muito importantes para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados, bem como para o desenvolvimento das organizações. Por intermédio dos programas de qualidade de vida no trabalho, as organizações proporcionam melhores condições no ambiente organizacional, contribuindo com o aumento da satisfação e motivação dos funcionários. As organizações que adotam esses programas que promovem a QVT conseguem se destacar e obter vantagem competitiva no mercado, pois, melhores condições de trabalho promovem o bem-estar das pessoas, e influenciam diretamente o alcance da produtividade.

França (2014) profere que a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações adotadas na empresa para proporcionar a melhoria no ambiente organizacional, como a definição de procedimentos da tarefa e o cuidado com o ambiente físico. Portanto, é necessário investir em qualidade de vida no trabalho para proporcionar bem-estar para os funcionários, visto a importância das pessoas estarem motivadas e se sentindo valorizadas e satisfeitas com o trabalho que executam para que sejam produtivas e desenvolvam um trabalho de qualidade.

Para isso, vários instrumentos foram criados e utilizados, sendo importante sempre que os líderes e a área de gestão de pessoas observem algumas questões dentro das empresas, como entender se as equipes estão se relacionando bem ou se há muito atrito; se os colaboradores estão se ausentando muito do trabalho ou produzindo menos que o ideal aceitável, entre outras questões. Uma adaptação simplificada dos modelos de indicadores propostos por Rocha (1998) poderá ser útil para uma abordagem comparativa na determinação da medida de QVT. Esses indicadores encontram-se no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Modelos de QVT e seus indicadores determinantes

| Autor dos Modelos | Indicadores determinantes |
|-------------------|---------------------------|
|-------------------|---------------------------|

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Walton (1974)             | Compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidade, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho |
| Hackman e Oldham (1975)   | Variedades de tarefas, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback.   |
| Westley (1979)            | Enriquecimento das tarefas, trabalho auto-supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.   |
| Davis e Werther (1983)    | Projetos de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.  |
| Nadler e Lawler (1983)    | Participações nas decisões, reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensas e melhora no ambiente de trabalho.   |
| Huse e Cummings (1985)    | Participação do trabalhador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.   |
| Siqueira e Coletta (1989) | Próprio trabalho, relações interpessoais, colegas, chefe, política de RH e empresa.   |

Fonte: Adaptado de Rocha (1998).

A literatura científica sobre QVT revela que diversos fatores considerados influenciadores de acordo com os modelos acima, que foram desenvolvidos há mais de três décadas e que ainda continuam sendo considerados em estudos recentes que buscam avaliar a QVT e/ou identificar os fatores que influenciam a QVT. Dentre os estudos mais recentes, citam-se os trabalhos desenvolvidos por Kandasamy e Ancheri (2009); Ramstad (2009); Lawler (2005); Ingelgard e Norrgren (2001); Molleman e Broekhuis (2001); Delaney e Godard (2001).

### 2.2.1 O Modelo de Walton



Nessa seção, apresenta-se o modelo adotado neste estudo. Richard Walton (1973) é reconhecido por ser o primeiro estudioso a se aprofundar sobre o tema QVT, fazendo a correlação entre a produtividade e a importância da satisfação e da motivação dos colaboradores, a partir de oito critérios que tem grande abrangência sobre o tema estudado e tem enorme importância até hoje, por isso a sua metodologia foi utilizada como base no trabalho atual. Walton (1973) estabeleceu critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho, que foram divididos em oito categorias conceituais, conforme descrição a seguir.

- **Compensação justa e adequada.** Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Segundo Walton (1973), não há consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica os relacionamentos entre o pagamento e os fatores, tais como, a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e quando as mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).

- **Segurança e saúde nas condições de trabalho.** Envolve variáveis como horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças relacionadas ao trabalho e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

- **Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana.** Cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho: (a) autonomia (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades); (b) habilidades múltiplas (quando o trabalho permite o empregado usar suas

habilidades); (c) informação e perspectiva (está relacionada com a obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação, tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as consequências destas ações); (d) tarefas completas: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta; e, (e) planejamento: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.

• **Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados.** Os aspectos observados referem-se a oportunidade de carreira no emprego, como: (a) desenvolvimento (intensidade com que as atividades atuais - atribuições de trabalho e atividades educacionais); (b) aplicação futura (a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos); oportunidades de progresso (disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados); e segurança (emprego ou renda segura associada ao trabalho).

• **Integração social na organização do trabalho.** Para Walton (1973, p.15), “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho”. Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho: (a) ausência de preconceitos (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física); (b) igualitarismo (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de status traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); (c) mobilidade (mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados); (d) grupos preliminares de apoio (grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação socioemocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo); (e) senso comunitário (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e (f) abertura interpessoal (forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos).

• **Constitucionalismo na organização do trabalho.** Está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu status na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos-chave para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) privacidade (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família); (b) liberdade de expressão (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias); (c) equidade (direito ao tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e (d) processo justo (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).

• **Trabalho e o espaço total de vida.** A experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.

• **A relevância social do trabalho na vida.** A autoestima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que se trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira.

Por este modelo, os critérios ressaltados são intervenientes na qualidade de vida no trabalho de modo geral. Sendo tais aspectos determinantes dos níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, ou seja, os colaboradores da empresa AM, repercutindo nos níveis de desempenho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em busca de atingir os objetivos gerais e específicos, foram definidos os procedimentos metodológicos. Neste capítulo, tais procedimentos serão explicitados da seguinte maneira: primeiro precisarão ser definidas quais as informações que serão coletadas para alcançar os objetivos propostos e de que forma será realizada a coleta; posteriormente, serão enfatizados os procedimentos de análise das informações.

Para este estudo, o tipo de método escolhido foi o Estudo Qualitativo Básico ou Genérico. Para Godoy (2005, p. 81-82 *apud* MERRIAM, 2002) neste método “o pesquisador, como principal instrumento de coleta e análise de dados”, procura compreender por meio das pessoas os significados que elas constroem sobre o seu mundo e as experiências vivenciadas nele. A implementação deste tipo de estudo foi escolhida, pois este atua na investigação de natureza social, e utiliza a perspectiva dos participantes para entender os fenômenos estudados (GODOY, 1995).

#### **3.1 Técnica de Coleta de Dados**

Inicialmente, é importante caracterizar que a empresa pesquisada foi fundada em 1982 e está situada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, sendo subsidiária de uma empresa do ramo que fica localizada em Israel. A companhia tem como foco principal a dedicação ao projeto, desenvolvimento, fabricação, suporte logístico e manutenção de setores de defesa, espaço e segurança pública, tendo produtos com tecnologias únicas e customizáveis.

É importante citar que a empresa foi reconhecida por dois anos consecutivos como uma das 30 Melhores Empresas para se trabalhar (GPTW) do Rio Grande do Sul. Além disso, ela tem como os principais valores para o desenvolvimento dos negócios a inovação, proatividade e foco em resultados.

Em relação ao seu quadro de funcionários, ela conta com 276 colaboradores, entre estagiários e efetivos. Dos colaboradores da empresa AM, 78 mantiveram o modelo presencial, 150 no remoto e 48 no híbrido durante a pandemia.

Sabendo que se trata de uma pesquisa de natureza qualitativa, e conforme entendimento de Gil (1999), pode se dizer que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. É importante ressaltar que o objetivo da amostra de uma pesquisa qualitativa é produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

Definiu-se os procedimentos e a técnica de coleta de dados: em um primeiro momento, a análise documental e pesquisa bibliográfica. Para isso, foi necessária a coleta de dados sobre os formatos de trabalho e o conceito de qualidade de vida em diferentes fontes bibliográficas (livros, artigos, periódicos, teses, dissertações, entre outros). Essa estratégia é importante visto que se verifique como o tema-problema foi tratado em outras experiências, considerando como a sua evolução conceitual e/ou metodológica pode ter ocorrido com os estudos já realizados (ARRUDA FILHO; FARIAS FILHO, 2015)

Na sequência, optou-se pela técnica de entrevistas em profundidade utilizando roteiro semiestruturado (vide Apêndice A). Este roteiro foi elaborado a partir da revisão de literatura em especial com base no modelo de Walton (1973) para QVT e dos objetivos a serem alcançados, vide Quadro 5 a seguir.

O critério de escolha para os entrevistados foi o da acessibilidade a funcionários que tiveram experiências em diferentes formatos de trabalho, sendo que esses foram indicados pela área de Recursos Humanos da empresa como mais propensos a aceitar participar e contribuir para com a pesquisa. Como a empresa AM tem o quadro de 300 colaboradores, as entrevistas foram realizadas com 8 desses, mesclando os gêneros, área de atuação e o modelo de trabalho adotado durante a pandemia.

No Quadro 5 a seguir, apresenta-se o perfil dos pesquisados:

Quadro 5 - Perfil dos Entrevistados.

| Entrevistado(a) | Formato de Trabalho | Genero | Idade | Escolaridade                 | Tempo Empresa | Cargo                           | Contraiu Covid |
|-----------------|---------------------|--------|-------|------------------------------|---------------|---------------------------------|----------------|
| EP1             | Presencial          | Fem    | 43    | Pós-graduação                | 4 a           | Business Partner                | Não            |
| EP2             | Presencial          | Masc   | 37    | Pós-graduação                | 12 a          | Gerente de Programa             | Sim, 1x        |
| EP3             | Presencial          | Masc   | 35    | Ensino superior em andamento | 2 a           | Operador 1                      | Sim, 1x        |
| EH1             | Híbrido             | Fem    | 37    | Pós-graduação                | 2 a           | Analista de RH                  | Não            |
| EH2             | Híbrido             | Masc   | 43    | Pós-graduação                | Quase 13 a    | Gerente de qualidade            | Sim, 2x        |
| EH3             | Híbrido             | Masc   | 30    | Pós-graduação                | 4 a           | Líder do time de SQG e métricas | Não            |
| ER1             | Remoto              | Masc   | 41    | Ensino Superior Completo     | 10 a e 11 m   | Coordenador Fiscal              | Sim, 1x        |
| ER2             | Remoto              | Masc   | 38    | Pós-graduação                | 11 anos       | Especialista Financeiro         | Sim, 2x        |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para aplicação das entrevistas, a pesquisadora fez as entrevistas *on-line* via plataforma de videoconferência no período de 2 de agosto de 2022 a 20 de agosto de 2022. Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas com autorização dos pesquisados. Os nomes dos entrevistados foram preservados por questões de ética e sigilo.

### 3.2 Procedimentos de Análise de Dados

O procedimento de análise das informações utilizadas na pesquisa foi a análise de conteúdo, em que é feita a descrição das características dos dados, para posteriormente interpretá-los de forma analítica.

A análise foi feita desde a organização das informações coletadas, em que foi selecionado o que era prioridade para a análise e posteriormente descrito os “conteúdos com coincidências e divergências do que foi estabelecido, como objetivos e questões, selecionados como principais variáveis do referencial teórico

para estudo” (ARRUDA FILHO; FARIAS FILHO, 2015, p. 141). Por fim, as informações foram interpretadas e analisadas, visando à identificação dos impactos dos modelos de trabalho na qualidade de vida no trabalho no contexto da pandemia.

O Quadro 6 exhibe quais são as categorias usadas para a realização da análise dos dados coletados a partir das entrevistas:

Quadro 6 – Categorias de Análise

| OBJETIVOS   | CATEGORIAS DE ANÁLISE   |
|---|---|
| a) Identificar e analisar a QVT dos funcionários da empresa AM com base nos fatores propostos pelo modelo teórico de Walton | Critérios de Walton   |
|   | Critério 1 - Analisar a compensação justa e adequada nos ambientes de trabalho  |
|   | Critério 2 - Analisar as condições de trabalho  |
|   | Critério 3 - Analisar o uso e o desenvolvimento de capacidades  |
|   | Critério 4 - Analisar as chances de crescimento e segurança   |
|   | Critério 5 - Analisar a integração social na empresa  |
|   | Critério 6 - Analisar o constitucionalismo  |
|   | Critério 7 - Analisar o trabalho e espaço total de vida   |
|   | Critério 8 - Analisar a relevância social dentro do trabalho  |
| b) Identificar quais são os pontos que fazem o trabalho ter sentido para os funcionários da AM                              | Individual, social e organizacional   |
| c) Levantar os possíveis elementos de cada formato de trabalho que podem interferir na QVT dos pesquisados                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato Presencial e a pressão</li> <li>• Formato Híbrido e o plano de carreira</li> <li>• Formato Remoto e o plano de carreira</li> </ul>                             |
| d) Diagnosticar os fatores críticos da QVT nos formatos de trabalho.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanços de carreira</li> <li>• Jornada de trabalho dos gestores</li> <li>• Valorização do trabalho perante a comunidade</li> <li>• Estabilidade e Segurança</li> </ul> |

Fonte: Objetivos específicos, Revisão da Literatura e Dados coletados.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nessa seção, serão discutidos os resultados referentes às entrevistas semiestruturadas realizadas com os 8 colaboradores da AM relacionando com a literatura estudada acima, sendo dividido de acordo com os objetivos específicos explicitados anteriormente.

### **4.1 Aspectos de Sentido do trabalho**

Para Morin (2001), é indiscutível que a organização ofereça aos colaboradores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de forma que tenha espaço para praticar e desenvolver suas competências e seu livre arbítrio, entendendo a sua evolução de seus desempenhos e a importância de se ajustar. Perguntou-se aos entrevistados se eles estavam realizados no seu trabalho e quais os pontos que costumam motivá-los.

A partir das respostas dos entrevistados e da literatura, percebeu-se que a maioria dos colaboradores se motiva e vê sentido ao se sentir desafiados a se desenvolver e trazer melhorias para a empresa, conforme mencionado na resposta ER2 a seguir: “Eu tenho muito a acrescentar para a empresa e para a área, então é isso que eu busco, estou sempre em busca de desafios e melhorias para o setor.”. Outro ponto importante que foi levantado pelos colaboradores é notar que está fazendo a diferença na sociedade e na vida de alguém, principalmente ao estar oportunizando crescimento para quem trabalha no seu time.

Pode-se concordar com Oliveira et al. (2004) sobre as três dimensões (individual, social e organizacional) que são de extrema importância para as pessoas sentirem que aquele trabalho faz sentido dentro da vida delas. Assim, como foi evidenciado pelo EP3 sobre seu orgulho em pertencer a empresa AM evidenciando a dimensão organizacional de utilidade “nos sentimos orgulhosos do serviço que entrego, e nos motiva, a continuar na empresa e a prosperar junto”.



Além disso, exemplifica-se a dimensão individual referente a questão de prazer, a fala do entrevistado EP1:

(...)No fim das contas, por mais que tenha salário bom, que tenha um ambiente bom, o que vai contarse você permanece ou você sai é o quanto de estresse vai gerar em você, sabe? O que muitas vezes não compensa. Se tiver um nível de estresse horrível, você não vai pensar duas vezes para sair de uma empresa, e ao mesmo tempo que, é claro, se você tem uma remuneração baixa e não é reconhecida e tem mais estresse, menos ainda. Aí o fator motivacional alavanca muito mais exponencialmente, mas mesmo sendo uma boa remuneração, pacote de benefícios e tudo o mais, se você se estressa, não compensa, chega uma hora que o dinheiro não vale a pena.

Por fim, relacionado a dimensão social, o entrevistado EH2 traz como é a importante a valorização do trabalho dele perante a sociedade, e como ele sente que a sociedade vê o mesmo: “Quando a gente fala, quando eu falo o serviço que eu faço, as pessoas acham bem interessante, bem legal assim, tem valorização e sinto que faz a diferença na vida dos mesmos.”

## **4.2 Fatores QVT dos Pesquisados**

Esta seção está destinada a apresentar e discutir os resultados, com a finalidade de atingir o primeiro objetivo específico que era o de identificar e analisar a QVT dos funcionários da empresa AM com base nos fatores propostos pelo modelo teórico de Walton (1973).

### **4.2.1 Critério A - Compensação Justa e Adequada**

Walton (1973) apud Rodrigues (1994, p. 82) comenta que o trabalho em a primeira vista é dito como da maneira pela qual o indivíduo ganha a vida. Desta forma, é um conceito relativo, já que não existe consenso acerca dos padrões objetivos e subjetivos para julgar qual seria a mais adequada e justa compensação.

Dentre as dimensões que podem ser vislumbradas podem ser citadas:

- Remuneração adequada. Remuneração necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade. Verifica-se também se há compatibilidade do

salário em relação à função desempenhada, bem como de acordo com as exigências quanto à qualificação, responsabilidade e habilidade inerentes.

- Equidade interna. Equiparação na remuneração entre outros membros de uma mesma organização;
- Equidade externa. Equidade na remuneração em relação aos outros profissionais no mercado de trabalho;

A partir desse conceito, percebeu-se que a maior parte dos entrevistados, nota que a empresa AM tem uma remuneração adequada e justa, conforme citado pelo entrevistado ER2:

Sim, pela questão do panorama de mercado que a gente avalia, eu entendo que, sim, está dentro dos padrões. A gente sabe que tem algumas empresas que fogem um pouco, mas eu acho que entendo que sim, que não só é remuneração, porque a gente tem que contar bastante com a questão dos benefícios. Por exemplo, que nem o meu caso, eu tenho a minha menina de cinco anos, a questão de plano é uma coisa importantíssima, que tem um peso muito grande também nas decisões. E fora a questão que a empresa tem os recursos necessários, a própria alimentação, estacionamento, que a gente vê que algumas empresas do mercado também não têm esses benefícios, ou se têm, o custo, o desconto é mais elevado. Então isso também que eu até procuro passar para o time às vezes, a questão de ter uma avaliação muito ampla, não só: "Eu vou ganhar às vezes 500 reais a mais ou a menos", acho que primeiro você tem que gostar do que faz, de onde você está e depois, se tiver uma oportunidade, que a gente sabe que aparecem, para pensar muito e com carinho nisso (ER2).

Na fala acima e de outros entrevistados, percebeu-se como pontos positivos a questão da equidade da remuneração com o mercado externo em relação às exigências do cargo e habilidades. Também a questão de atender às necessidades pessoais e econômicas do respondente como, por exemplo, a criação de uma filha e, por fim, a questão de gostar de onde trabalha, sendo algo subjetivo a ser levado em conta para julgar que a compensação é adequada e justa.

#### 4.2.2 Critério B - Segurança e saúde nas condições de trabalho

Para a realização da análise das condições reais existentes de trabalho na AM para realização de tarefas, de acordo com os critérios de Walton, seguiu-se os seguintes parâmetros:

- Jornada de trabalho. Número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas;
- Carga de trabalho. Quantidade de trabalho executados em um turno de trabalho;
- Ambiente físico. Local de trabalho em relações às condições de bem-estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho;
- Material e equipamento. Quantidade e qualidade de material disponível para execução do trabalho;
- Ambiente saudável. Local de trabalho, suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou doenças;
- Estresse. Quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

Em relação à jornada de trabalho, notou-se que os gestores trabalham horas extras e consideram a carga horária um pouco pesada, uma vez que têm envolvimento tanto na parte técnica quanto estratégica da empresa, apresentando um estresse a mais por não terem apoio no momento de transição, por exemplo. Inclusive EH3 comentou:

(...) Isso, naturalmente, já colocou na minha demanda 25%, 30% de demandas a mais só por gerir o time. Então, naturalmente, eu já tive que me exceder na minha carga horária de trabalho. Então, hoje é muito raro eu conseguir fazer a minha carga horária bonitinha, das oito às 17h30min e ir pra casa cinco meia tranquilamente. Isso até pra mim hoje é um problema. Até eu estou extrapolando limites de banco de horas, então eu faço, em média, eu faço cerca de 20 horas extras no mês, mas então está bem puxado nesse sentido.

Outro ponto trazido pelos entrevistados, é que em momento de entregas importantes, eles fazem horas adicionais para conseguir atender à demanda. Entretanto, essas horas são compensadas depois, sendo a flexibilidade, um

grande benefício para os colaboradores. Com base no que foi citado pelo entrevistado EP3:

(...) Claro, sempre que tem uma demanda muito grande, uma entrega importante, a gente tem que vir sábado, mas nós temos a questão do banco de horas e do horário flexível, então se vai chegar mais tarde, ou sair mais cedo, é possível. Só precisa ir comunicando o coordenador direto, mas claro, a gente vai controlando hora negativa, hora positiva, vai chegar um pouco mais tarde e sair mais tarde, então a gente tem isso como benefício.

Todos os respondentes relatam o que a empresa parece pensar acerca das condições de trabalho, inclusive, três deles comentaram sobre a AM oferecer ginástica laboral e o funcional durante o horário de trabalho. Na pandemia, notaram uma preocupação da empresa em relação à segurança dos colaboradores, tanto os que tiveram que seguir presencialmente, quanto com os que estavam em modelo remoto. Avaliou-se que a empresa AM oferece uma jornada de trabalho equilibrada aos seus colaboradores por ofertar flexibilidade e o banco de horas, porém deve prestar atenção e buscar formas de aliviar a jornada dos gestores da empresa, principalmente em um momento de transição de cargos.

#### 4.2.3 Critério C - Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana

A categoria trazida por Walton (1973) remete à necessidade de utilização das habilidades e conhecimentos do trabalhador, da sua capacidade de desenvolver sua autonomia e autocontrole. Sendo assim, abrange os seguintes significados:

- Autonomia. Medida permitida, ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução do trabalho;
- Significado da Tarefa. Relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora das instituições;

- Identidade da tarefa. Medida de tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado;
- Variedade de habilidade. Possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo;
- Retro informação. Informação ao indivíduo acerca de avaliação do seu trabalho com um todo, e de suas ações.

Identificou-se que, em relação à autonomia, os colaboradores entrevistados percebem que a empresa lhes dá confiança para desenvolverem seus trabalhos e competências, tendo plena liberdade para trazer suas ideias e projetos, sem limitação ao formato de trabalho adotado. Conforme pesquisado EP2:

Sim. Eu sinto que eu tenho bastante autonomia. Na verdade, algumas vezes, eu já me dei conta, que eu tenho mais autonomia do que eu achava que eu teria. Então, às vezes a gente fica com alguns receios, fica meio travado e tal e aí a gente diz: "Não fiz, porque não falei com fulano e não sei o quê". E quando vê, não, não fez porque tu não foi lá e fez o negócio, não tomou a iniciativa. Então, sim, a gente tem bastante autonomia, sim.

(...) Tenho. Sinto assim, os meus gestores desde a diretoria, gerente e coordenador, eles confiam no nosso trabalho e dão essa autonomia para a gente. E se for alguma coisa que impacte em demais áreas, enfim, ou a nossa área em si, a gente sempre conversa mas eles dão autonomia para tocar o trabalho bem tranquilo. Eles confiam muito no nosso trabalho. (EP2).

Outro ponto importante tem a ver com a autonomia e o trabalho em grupo na época da pandemia. Evidencia-se que os colaboradores perceberam um aumento da empatia entre os times e grupos, de forma a estabelecerem maior flexibilidade e compreenderem mais os colegas, permitindo que o trabalho fosse desenvolvido de forma mais assertiva e as entregas realizadas. A fala de ER1 ilustra este aspecto: (...) "mas eu acho que ajudou, sim, a ter essa empatia, essa flexibilidade também de entender que o outro às vezes precisa de algo que ela precisa".

No tocante à oportunidade de desenvolver múltiplas habilidades e capacidades dentro da empresa foi trazido pelos entrevistados que os colaboradores da empresa sempre tiveram essa possibilidade de se desenvolver, porém é perceptível que a pandemia aumentou as possibilidades de se

desenvolver, trazendo uma visão mais ampla e estruturada para esse ponto. Segundo o que foi trazido pelo ER2:

Acho que ela anda batendo bastante no "quem tem alguma experiência ou algo legal para compartilhar?" Compartilhar internamente assim. Tem os cursos externos, tipo, a gente na área financeira tem que estar sempre se atualizando, enfim, mas a AM está batendo bastante nisso, que é o que a gente chama aqui de compartilhar, se tu tem algum assunto legal, pegar e compartilhar com os colegas.

#### 4.2.4 Critério D - Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados

O critério trazido por Walton (1973) diz respeito à possibilidade de crescimento na carreira, crescimento profissional e seguranças no emprego, tal como especificado a seguir.

- Possibilidade de carreira. Viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade.
- Crescimento profissional. Processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas.
- Segurança e emprego. Grau de segurança dos empregados quanto à manutenção de seus empregos.

Com base na análise realizada, a empresa AM não possui um plano de carreira estruturado, alinhado e de conhecimento dos seus colaboradores. Portanto, este é um ponto que a empresa AM deverá trabalhar para garantir e, até aumentar, a sua competitividade frente a outras empresas do mercado. Inclusive, o EH3 comentou:

(...) não gerava times novos para gerar uma necessidade de promover alguém a líder, coordenador, a gerente, então ficava um pouco estagnada, então ficava dependendo sempre do turnover, de sair alguém que estivesse num cargo de gestão, por exemplo, num cargo de especialista para poder gerar uma promoção de alguém, ou para um analista sair e promover um estagiário. Eu via muito essa dificuldade.

Identificou-se um reconhecimento das possibilidades de avanços na carreira, porém sem um plano estruturado. A progressão na carreira ocorre, de acordo com os relatos, por performance, pelo colaborador evidenciar que está em busca por conhecimento, como exemplificado na fala do ER2: (...) "Mas tu tem que estar pronto, então o funcionário tem que querer e estar em busca de conhecimento também. Não adianta ter a vaga e o cara não estar pronto".

Em relação à questão de crescimento profissional dentro da empresa e a oportunidade de capacitação, os entrevistados notam que, mesmo que a empresa tenha um limite de orçamento, ela está sempre buscando oferecer opções de capacitação, por exemplo, com um programa interno de capacitação em que promove o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, como fora citado pelo entrevistado ER1:

Mas a gente não consegue colocar isso em prática, então agora a gente já está planejando melhor, botando no orçamento ali já junto o time responsável para dar, pelo menos, um treinamento por semestre, ou por ano para cada colaborador e, internamente, sim, internamente, a gente está expandindo muitos treinamentos tanto para o time quanto as outras áreas também, com o conhecimento que o pessoal tem, a gente está repassando aí para outras áreas e para o próprio time, esse ponto também é bem importante.

Foi mencionado também por alguns pesquisados a oportunidade que a empresa oferece de ir morar em Israel e se capacitar tanto na parte técnica quanto aprender uma nova língua e viver uma nova cultura. Essa questão foi evidenciada na fala do EP2:

Mas, por exemplo, o próprio OJT – *On-the-Job Training* -, o cara passa quase entre seis meses e um ano; hoje a gente está fazendo lá em Israel. O ganho, o aprendizado que a pessoa tem é difícil de mensurar, sabe, e é muito grande, é um baita curso. Só que as pessoas não enxergam, muitas vezes, como um curso, como um desenvolvimento pessoal e profissional. Então, o cara até a língua lá, ele vai praticar, vai ter uma imersão, essa questão do inglês; enfim, comunicação. Então, sim, a gente tem muitas oportunidades aqui de crescer, de cursos, enfim, n coisas.

A respeito do ponto de segurança e emprego trazido por Walton (1973), nota-se que há certa diferença nas respostas dos entrevistados, sendo que, no modelo híbrido e remoto, há mais insegurança no tocante à estabilidade do seu emprego perante a empresa. Como reportado pela EH1: "Um pouco, não muito,

mas eu acho que a iniciativa privada é mais difícil ter uma certa estabilidade, não me sinto estável".

Já os colaboradores que se mantiveram no modelo presencial, sentem segurança e estabilidade referente ao seu emprego na empresa, inclusive, a EP1 comentou: "É assim, quase como uma empresa pública. Na verdade, sinto que é que nem uma empresa pública".

A partir da análise dos relatos, constata-se a importância da empresa AM refletir sobre ter um mapeamento de competências dos colaboradores, com o objetivo de identificar competências que cada um dos profissionais que faz parte do seu time possui. Além de auxiliar na definição das aptidões necessárias para cada cargo dentro da empresa, buscando identificar potencialidades e lacunas de desenvolvimento do quadro de colaboradores.

É importante realizar com frequência avaliações de desempenho e performance com critérios conhecidos e alinhados para entender como está o desenvolvimento dos profissionais. Tais estratégias são imprescindíveis para facilitar o entendimento dos colaboradores sobre as suas possibilidades de avanços na carreira, bem como acerca da estabilidade e segurança do seu emprego.

Os colaboradores reconhecem que a empresa AM procura oferecer as oportunidades de capacitação dentro da empresa, por exemplo, quando a organização não tem orçamento para oferecer algumas capacitações, promove-se a troca de conhecimento entre os colaboradores por meio de compartilhamento da sua sabedoria com a empresa. Todavia, essa área pode ser melhor explorada quando existe um projeto estruturado para a área e o quadro de funcionários no sentido de fazer com que entendam como podem favorecer seu crescimento profissional.

#### 4.2.5 Critério E - Integração social na organização do trabalho

Walton (1973) profere que medir a ausência de diferenças hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito são



fatores essenciais para um bom nível de integração social nas empresas. Para isso, enfatiza dimensões determinantes.

- Igualdade de oportunidades. Grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos “status” ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida e aparência.

- Relacionamento. Grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio socioemocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.

- Senso comunitário. Grau de senso de comunidade existente na instituição.

A partir do conceito acima, identificou-se como ponto positivo, de acordo com os pesquisados, que na empresa AM não há discriminação, mas o que eles valorizam são as competências tanto técnicas quanto comportamentais dos colaboradores, assim como as suas entregas e performance, não importando raça, cor ou gênero. Conforme comentado pela EP1:

(...) levam em consideração primeiro é o quanto a pessoa sabe fazer, é muito mais olhado para competência. Depois que avalia essas coisas, não é por isso, pelo fato de ela ser ali de minoria ou de alguma religião, ela ter um privilégio, ou ser mais ou menos que alguém, mas sim pela competência.

Acerca do senso de relacionamento e pertencimento à empresa AM, os entrevistados mencionaram que se sentem parte da empresa, alguns relataram que sentem que fazem parte de uma grande família, como fora dito pelo ER1:

Existe, sim. Existe. É diferente aqui, sabe, até por isso que eu estou mais tempo, que a gente se sente uma família, parte da construção, cada pilar que a gente ajuda a construir ali, parece que ele faz parte da nossa vida, como se fosse algo pessoal, uma conquista pessoal. Então é algo que a empresa te faz você ficar assim mais próximo, do negócio, assim.

Ademais, o respondente EH1 comentou sobre a importância do seu trabalho ser valorizado pelos gestores, dando sentido ao que faz e o bem do time:

Sim, eu me sinto, sim, porque eu acho que mais pelas lideranças, porque eles reconhecem bastante o meu trabalho, no sentido das coisas que eu tento fazer, que eu tento implementar. (...)

Dentre as dimensões do critério E, nota-se que a empresa AM atinge de forma favorável todas elas e, inclusive, tem destaque no ponto da igualdade de oportunidades.

#### 4.2.6 Critério F - Constitucionalismo na organização do trabalho

Walton, ao abordar QVT, destaca a importância dos direitos dos funcionários serem cumpridos pelas organizações para nivelar a qualidade de vida no trabalho. Para isso, ele cita os seguintes pontos como essenciais:

- Respeito às leis e aos direitos trabalhistas. Observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive, o acesso à apelação;

- Privacidade social. Grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição;

- Liberdade de expressão. Forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;

- Normas e rotinas: Maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

Perante os pontos acima, primeiro, em relação ao respeito às leis e aos direitos trabalhistas, notou-se que a empresa AM é reconhecida positivamente pelos colaboradores, segundo comentado por EH3:

(...) Por exemplo, das minhas horas extras que eu comentei recentemente, quando eu recebo o valor de banco de horas, eu recebo elas mensalmente, naturalmente, e as minhas horas ali eu posso tirar em dias. E se acabar fechando meu período de banco de horas e eu não usá las, eu vou receber esse valor financeiro também. Então eu vejo que isso é um exemplo de como os meus direitos trabalhistas são respeitados.

Nas entrevistas, ficou evidenciado que os colaboradores se sentem com plena liberdade de expressão dentro da empresa, inclusive, notam que a empresa

AM está com um projeto para ampliar a abertura entre os times e gestores, como foi frisado por ER1:

Sim, esse acho que é um dos pontos que... principalmente agora, depois que começou esse projeto de excelência, a gente vê que todo mundo tem a oportunidade de falar, de expressar o que acha e o pessoal pega essa ideia e avalia. Não que seja uma ideia que seja colocada em prática, mas ela é avaliada, sim.

No tocante às individualidades, foi registrado por mais de um dos entrevistados a importância dos gestores da empresa e do respeito perante os demais, sendo um exemplo para todos com seus times e seus pares. O respondente EH2, que está na empresa há mais de 12 anos, salientou esse ponto da seguinte forma:

Então tem cobrança, tem exigência de resultado, mas com um respeito e uma confiança acima de tudo que não se compara. (...)a gente sempre depende das pessoas que estão na gestão, (...)

Em consequência do que foi frisado pelos pesquisados nos pontos acima, identifica-se que a empresa AM satisfaz esse critério dentro do modelo desenvolvido por Walton (1973) por proporcionar abertura na empresa para os colaboradores expressarem sua opinião frente aos líderes sem receio de que sejam demitidos. Ademais, asseguram os direitos do seu quadro de funcionários perante as leis e respeitam as individualidades.

#### 4.2.7 Critério G - Trabalho e espaço total de vida

Walton (1973, p. 16) apud Rodrigues (1994, p. 84) afirma que a “experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família”. Desta forma, pode-se dizer que abarca a relação entre trabalho e espaço total de vida a partir do conceito de equilíbrio, que deve atingir os esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. Em suma, é o equilíbrio entre a vida social do empregado e a vida no trabalho, levando em conta os seguintes pontos:

- Papel balanceado no trabalho: Equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar;

- Horário de entrada e saída do trabalho: Equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar (estabilidade nos horários).

No caso da referida dimensão, pode-se dizer que os entrevistados veem um ponto positivo na empresa AM por ter a flexibilidade de horários e o banco de horas, de forma que possam usar a seu favor para ter esse equilíbrio entre a sua jornada e o convívio familiar, dependendo exclusivamente da sua organização pessoal. Conforme comentado pelo EP3: “Sim, com certeza! A questão é organizar o tempo mesmo. Mas a flexibilidade de horário ajuda muito!”

EP1 ressaltou acerca das férias coletivas no período de fim do ano e o privilégio de poder estar com a família nos fins de semana:

É assim, só o fato de o fim de semana eu poder passar em casa, com a minha família, poder viajar, você poder programar as férias, e no feriadão, por exemplo, tem a oportunidade de poder ir com a minha família fazer alguma coisa, em outras empresas se o feriado é terça, segunda você trabalha. Natal, trabalha dia 24 até meio dia, e o Ano Novo, dia 31 você trabalha até final do ano e dia primeiro tem que estar de volta para o trabalho, sabe, não tem essa coisa de férias coletivas, emendar feriadão, essas coisas. Então eu acho que aqui esse ponto é muito positivo na AM.”

Com base nas concepções dos pesquisados, identifica-se que a AM oferece a flexibilidade de horários e banco de horas. Com isso, equilibrar a vida pessoal fica muito mais fácil, dependendo praticamente da organização perante suas agendas, produtividade e entregas.

#### 4.2.8. Critério F - Relevância total da vida no trabalho

Walton profere que a percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento de seus empregados é essencial ao conceito de qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, na AM, a maioria dos entrevistados não percebe a valorização do seu trabalho perante a sociedade, sendo um ponto

que a empresa deve revisitar, visto que, de acordo com a literatura de Clot (2006), o trabalho é a principal atividade na interação com o mundo, tendo importante função psicológica no nosso desenvolvimento como pessoa.

Como vantagem, é interessante comentar que os colaboradores veem relevância no produto final da empresa, no reconhecimento do cliente e no trabalho que exercem, tal como fora dito por EP2:

Pela comunidade eu não sei, eu não sei, mas, de forma, eu sinto muito no nosso cliente. Então, assim, se falar de forma um pouco mais ampla, em termos de sociedade, sim, eu vejo uma valorização, eu vejo quando eu vou num cliente, eles ficam muito orgu... primeiro ficam surpresos, principalmente quando o pessoal vem aqui nos visitar, ou quando a gente vai em algum lugar e apresenta o que a gente faz aqui, eles ficam surpresos de que isso é feito aqui no Brasil, em Porto Alegre e da nossa capacidade. Então, eu sinto, de certa forma é um reconhecimento, é uma valorização que esse público tem em relação ao nosso trabalho. Então, sim.

E também pelo respondente, EH2:

Pela comunidade e sociedade não sei. Valorização de trabalho. Vamos tentar não pensar na entrega final do produto, porque daí eu já não saberia dizer. Mas eu acho que no geral, sim. Quando a gente fala, quando eu falo o serviço que eu faço, as pessoas acham bem interessante, bem legal assim, tem valorização. Na empresa também, hoje, muito alinhado com o gestor, ele vê valor nas coisas e tenta trazer as coisas para um valor

Percebeu-se que a empresa AM tem pontos favoráveis e competitivos a respeito da qualidade de vida no trabalho, tendo em vista a teoria de Walton (1973). Pode-se enfatizar como exemplo a questão do equilíbrio da vida pessoal com a profissional, a flexibilidade de horários na jornada de trabalho, autonomia e a possibilidade de crescimento pessoal. Por outro lado, entre os fatores que precisam de atenção está a jornada de trabalho dos gestores, a percepção dos colaboradores acerca da valorização do seu trabalho perante a comunidade, bem como a estabilidade e segurança do seu emprego nos modelos híbridos e remotos. Tais fatores serão tratados com mais profundidade no tópico 4.3.

### **4.3 Fatores QVT conforme formato de trabalho**

Para atingir o segundo objetivo específico, que era o de levantar os possíveis elementos de cada formato de trabalho que podem interferir na QVT dos pesquisados, a análise foi realizada por intermédio da revisão de literatura e os relatos dos pesquisados.

#### 4.3.1 Formato Presencial

A partir das questões realçadas por Guilherme Junqueira (2021), identificou-se que os colaboradores que se mantiveram no formato presencial trazem como ponto positivo a facilidade de controlar e evitar que trabalhem mais horas que sua jornada de trabalho estipula, visto que há horários bem definidos para o início e o término. Segundo o comentado pelo EP3 sobre a possibilidade de poder se organizar com sua vida pessoal e estudos, por exemplo:

(...) Então, essa questão da jornada, pra mim é ótimo, ainda mais que estudo de noite e no fim de semana. Então se eu precisar sair mais cedo por algum motivo, eu consigo utilizar meu banco de horas ou ficar devendo e pagar no fim de semana. É bem bacana!

Entretanto, existe um outro ponto a ser mencionado e que merece mais atenção. A empresa AM manteve os três formatos de trabalho durante a pandemia com o horário flexível. Sendo assim, os gestores trabalharam adicionalmente em inúmeras ocasiões para que pudessem estar com os seus times, resultando em menos tempo para suas atividades pessoais e com suas famílias, como ilustra o trecho da entrevista com o EP2:

(...) Acho que também os colegas aqui acabam com uma jornada de home office, alguns colaboradores em home office, outros aqui; fica um pouco mais complexa a questão de agenda, às vezes, o pessoal está longe, precisa tratar alguma coisa fora do horário, então tu acaba te envolvendo mais, por um período maior e tendo menos tempo para ficar com a família ou para fazer um exercício físico, por exemplo. Eu acredito que é diferente quando todo mundo estava aqui das oito às cinco e meia, quase que fechava a empresa. Então, se tinha; e hoje, as pessoas, além do horário flexível, às vezes, tem o cara que começa bem cedo, o cara que começa mais tarde. Então, para nós, acaba refletindo que o tempo de envolvimento é maior, fica um pouco estendido.

Conseqüentemente, caso todos estivessem atuando presencialmente, existiria uma vantagem, ou seja, trabalhar no mesmo horário e estar no mesmo ambiente. Assim, a resolução de dúvidas e a geração de novas ideias poderia ser mais fácil e rápida, tal como dito por Guilherme Junqueira (2021).

Além dos pontos acima e, embora se tenha evidenciado que a maior parte dos entrevistados perceberam que a empresa AM promove ações referentes à saúde mental no trabalho, é importante ressaltar que os colaboradores do formato presencial atribuem mais valor em trabalhar em um ambiente com menos pressão, quando se referem à qualidade de vida no trabalho. O relato a seguir exemplifica o que ora é citado.

Mas, o que mais impacta, realmente, às vezes eu sinto, quando tem muitas demandas ao mesmo tempo, a pressão fica grande e a gente acaba enfim, correndo de um lado para o outro, muitas vezes sem saber o que fazer. Isso gera um cansaço emocional, uma pressão emocional muito grande que, isso desgasta bastante (EP2).

Trata-se de um aspecto importante que a empresa em questão deverá observar melhor, bem como é preciso viabilizar ações que diminuam o clima de pressão e estresse emocional, principalmente no modelo presencial e em momentos de entregas importantes, visto que alguns colaboradores ressaltaram a sensação de ter um excesso de atividades diferentes andando de forma concomitante, que não se consegue atender.

#### 4.3.2 Formato Híbrido

No caso dos entrevistados que adotaram o modelo híbrido, notou-se que havia uma unanimidade em não estarem 100% satisfeitos com a remuneração e as oportunidades de promoção. Segundo a fala do pesquisado EH1: “Porque tem uma disparidade entre atividade e remuneração. Acho que não está de acordo com a remuneração que eu recebo”. Foi citado ainda pelo pesquisado EH2:

No geral, vou dizer que sim. Eu acho o meu salário um pouco abaixo, pelo que eu vejo assim, mas no geral, tem às vezes umas questões, às vezes uma questão de tempo, faz um ano que eu me tornei o gerente, mas assim: ganhou o cargo, mas não ganhou nenhuma remuneração a mais, então isso é uma coisa que me incomoda um pouco (...)

Os colaboradores que se mantiveram no formato híbrido não veem tanta possibilidade de obter uma progressão de cargo. Inclusive, o EH3 comentou:

Eu vejo assim. Claro que pela própria formatação da empresa, por ser uma empresa que nos últimos dez anos, por exemplo, até esse ano não tinha havido uma grande expansão. Ela é uma empresa que há dez anos atrás tinha 300 pessoas e até o ano passado tinha 300 pessoas. Então não gerava times novos para gerar uma necessidade de promover alguém a líder, coordenador, a gerente, então ficava um pouco estagnada, então ficava dependendo sempre do turnover, de sair alguém que estivesse num cargo de gestão, por exemplo, num cargo de especialista para poder gerar uma promoção de alguém, ou para um analista sair e promover um estagiário. Eu via muito essa dificuldade.

As constatações acima por parte dos entrevistados têm relação com a literatura estudada no trabalho proposto, sendo uma preocupação, principalmente em empresas que mantêm modelos de trabalho híbrido, ou seja, que contam com trabalhadores remotos e não-remotos. Esse alerta se dá pelos colaboradores sentirem uma perda de visibilidade do seu trabalho e das suas entregas perante a liderança, impactando em seu reconhecimento e crescimento profissional. O distanciamento do escritório pode transparecer, ou até mesmo chegar a torná-los invisíveis, podendo gerar uma preocupação quanto a perda de oportunidades para promoções, recompensas e avaliações de desempenho positivas para os colaboradores (COOPER; KURLAND, 2002), segundo foi possível identificar nas falas dos entrevistados que se mantiveram nesse formato durante a pandemia.

Portanto, como vantagens, em união com a literatura e o assunto em foco, identificou-se que com o crescimento da AM no mercado e, conseqüentemente, no seu quadro de funcionários, não houve a necessidade de ampliar o seu espaço físico, o que não acarretou custos. Pode-se dizer que seja um grande benefício do trabalho híbrido, assim como a empresa tem possibilidade de ter uma estrutura mais enxuta que comporte os funcionários e, ao mesmo tempo, diminua os custos fixos. A partir do que fora dito pelo EH3:

A empresa hoje não sei o valor certo, mas ela cresceu. Acredito que em torno de 15% já, talvez 15, 20% talvez tenha um planejamento já de continuar crescendo a nível de quantidade de pessoas (...)



### 4.3.3 Formato Remoto

Por intermédio da literatura consultada para embasar a investigação proposta, notou-se que os colaboradores do modelo remoto valorizam poder passar mais tempo com as suas famílias e conseguir realizar atividades pessoais, como a prática de exercícios físicos. ER2 enfatizou sua opinião a respeito:

Eu acho muito bom e eu tenho dois filhos, então eu tenho toda a função da logística na escola, cuidar deles, enfim, é uma funçãozinha. Então eu consigo jogar bastante, eu tenho as minhas atividades que eu tenho que entregar, ponto (...)

Percebeu-se ainda que os colaboradores apontaram como positiva a questão de reduzir o tempo de transporte trabalho-casa, diminuindo também o custo financeiro com o transporte, tal como dito por Kaushik, Guleria e Munkgasa (2020). Contudo, não salientaram sobre o aspecto levantado na literatura a respeito dos custos a mais com seu plano de internet e/ou equipamentos. A fala do ER1 destaca o que ora se menciona:

Então, durante a pandemia, por eu estar em home office, eu consegui gerar uma economia grande de deslocamento, de gasto de combustível e manutenção do carro também, que são custos recorrentes de uso de automóvel. Então eu vejo que sim. Eu vejo que, nesse sentido, de forma indireta, afetou na minha remuneração. Eu invisto, por exemplo, vou fazer uma conta muito alto nível, dá para dizer que eu gasto, em média, com esse deslocamento e esses custos de manutenção, cerca de 10% da minha remuneração, todo mês. Então, como quando eu fiquei um home office, se sai 10% a menos de custo, então 10% a mais que o líquido que sobra. Então vou fazendo essa ligação indiretamente. Eu acho que afetou dessa forma.

As pesquisas da área demonstram que as pessoas em trabalho remoto apresentam mais produtividade e mais satisfação (em níveis moderados de trabalho remoto) (BEAUREGARD; BASILE; CANÓNICO, 2019). Essa questão já foi muito controversa, visto que muitas pessoas consideram que quem está em *home office* não trabalha, porém, como essa era a única opção para muitos durante a pandemia, percebeu-se uma quebra em relação a isso, conforme observado pelo ER2:

Eu acho que a pandemia veio muito a ensinar. Nós empresas, nós indústria e nós funcionários e como trabalhar em casa também. A AM

tinha aquele modelo de um dia na semana antes da pandemia e eu era um que eu sempre pegava isso, esse dia de home office. E muitas pessoas olhavam assim, eu lembro como se "ah, a pessoa está em casa não está fazendo nada". E hoje a gente viu que realmente dá pra trabalhar em casa e a gente trabalha muito mais em casa.

No mais, fala-se que, embora o trabalho remoto apresente mais produtividade, os colaboradores, segundo pesquisas de Wolor et al., Dolot e Mungkasa (2020), trabalham mais horas em relação a sua jornada de trabalho. Essa informação foi confirmada por intermédio da entrevista de ER1 sobre a dificuldade de trabalhar e cumprir as suas demandas nas 8 horas de jornada diárias, principalmente pelo desafio de conciliar a gestão de pessoas e a técnica do trabalho. Constatou-se que alguns colaboradores que poderiam exercer seu trabalho no formato remoto, preferiram adotar o presencial ou híbrido, para conseguir cumprir suas tarefas dentro da sua carga horária e manter as fronteiras entre a vida profissional e pessoal.

#### **4.4 Fatores Críticos**

Para atingir o terceiro objetivo específico, que era o de diagnosticar os fatores críticos da QVT nos formatos de trabalho, realizou-se uma análise a partir dos pontos levantados anteriormente, os critérios de Walton (1973), relacionando com cada formato de trabalho para que a empresa AM tivesse como pensar estratégias considerando os quatro pontos principais encontrados nos critérios 2, 4 e 8, sendo que o 4 sobre as chances de crescimento e segurança na empresa é o mais crítico. Constatou-se ainda o entendimento dos colaboradores sobre o que é qualidade de vida no trabalho com o objetivo de entender o que valorizam e o que talvez não seja tão importante dentro do tema.

O primeiro fator crítico da empresa AM é a questão de não se ter um plano de carreira para os colaboradores, independente do formato de trabalho, visto que gera incertezas no quadro sobre as suas possibilidades de avanços de carreira, ainda mais se ficarem dependendo do turnover de outros funcionários. Recomenda-se fortemente que a empresa realize um mapeamento dos seus colaboradores e crie um plano de carreira de forma que deixe claro quais são as

possibilidades de promoção profissional, como também quais são os desejos e planos que os colaboradores têm em relação à empresa.

Outro ponto imprescindível identificado foi a questão da estabilidade e segurança do seu emprego como um ponto crítico nos formatos remoto e híbrido. Acredita-se que, além da empresa ter um plano de carreira bem estruturado para ofertar aos seus colaboradores, é importante acrescentar de forma assertiva conversas 1:1, ou seja, reuniões entre os gestores diretos e seus liderados para entender as percepções de ambas as partes com o propósito de diminuir as incertezas e inseguranças.

O terceiro fator que a empresa precisa rever é a forma como os colaboradores veem seu trabalho sendo valorizado pela comunidade, já que, por mais que os respondentes percebam o valor do seu trabalho perante a empresa, muitos não percebem diante da comunidade em questão. As concepções do EH3 e do EP1 frisam, respectivamente, que:

Olhando a sociedade mais ampla, aí a gente volta naquele tema, que é um tema bem complexo, onde às vezes a mídia, por interesses ou por querer afetar A ou B, ela acaba deturpando um pouco essa visão do que é a defesa da soberania nacional, o investimento em recurso para isso e não para aquilo. Então, eu vejo um pouco assim perder um pouco esse reconhecimento.

Eu acho que sim, mais pelas pessoas que estão na empresa, porque a comunidade, em si, a gente não tem muito contato e a empresa assim, quando vai fazer alguma ação é muito mais no papel institucional, a empresa está, e não o fulano, o ciclano dentro dela, sabe. Mas dentro aqui do nosso ambiente, sim.

É importante que a empresa averigüe quais são os principais motivos da sociedade não conhecer tanto da empresa e, a partir disso, realizar ações de forma que o trabalho de seu time seja valorizado para que todos sintam cada dia mais orgulho. O último ponto que a empresa AM deve se atentar é que, como se manteve os três formatos de trabalho durante a pandemia, os gestores tiveram que trabalhar adicionalmente para conseguir estar perto dos seus times, o que reduziu o tempo de suas atividades pessoais e familiares, tendo em vista que as lideranças não tinham a obrigatoriedade de bater ponto. Tal como dito por EH3 sobre a naturalidade de realizar horas extras, pois foi preciso integrar tanto a parte técnica quanto acompanhar o desenvolvimento do seu time. Nota-se um

desequilíbrio no critério 2 da teoria de Walton (1973), sendo relevante uma revisão sobre como é gerida a jornada de trabalho dos líderes da organização para que se possa buscar um equilíbrio entre os afazeres profissionais e os pessoais.

Por fim, no sentido de identificar o conhecimento e valores dos respondentes, foi perguntando o que entendiam por qualidade de vida no trabalho. A partir dessa questão, foi oportuno compreender algumas respostas similares por parte dos entrevistados que se mantiveram no formato híbrido e remoto, como o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, segundo 4 dos entrevistados. A partir do que fora enfatizado pelo ER1 e pelo EH1, respectivamente:

Eu vejo uma questão de ter ferramentas de trabalho adequadas, de você conseguir fazer essa desvinculação, ter um equilíbrio entre a sua vida pessoal, você consegue fazer, sai do trabalho e consegue ficar mais com a família, fazer alguma atividade específica e que você não consiga estar focado 100% ali, tem que entrar de noite para se conectar.

Para mim é você ter um tempo para fazer uma atividade física, ou para você buscar um filho na escola, coisas que em outras empresas eu não tive oportunidade de fazer, porque a empresa não dava isso. (...)

Além dessa questão, notou-se que os colaboradores do formato remoto valorizam a flexibilidade e autonomia para realizar seu trabalho, além do sentimento de pertencimento à organização e estar sendo valorizado. Essa última questão deve ser um ponto de atenção pela empresa AM para conseguir dar o mesmo valor e sentido tanto para os seus colaboradores que estão no formato remoto, quanto presencial ou híbrido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo identificar e entender o impacto dos formatos de trabalho (presencial, remoto e híbrido) na qualidade de vida frente ao contexto de pandemia em uma empresa do setor de defesa, tendo como especificidades: Identificar e analisar a QVT dos funcionários da empresa AM com base nos fatores propostos pelo modelo teórico de Walton; levantar os possíveis elementos de cada formato de trabalho que podem interferir na QVT dos pesquisados e diagnosticar os fatores críticos da QVT nos formatos de trabalho.

Com a realização da pesquisa na empresa AM, foi possível relacionar o que foi trazido pelas falas dos entrevistados com o modelo de QVT de Walton (1973) e com as questões que a literatura estudada trouxe sobre os formatos de trabalho. Tendo em vista os resultados referentes à QVT perante os critérios de Walton (1973), identificou-se que a empresa AM atinge plenamente, em todos os formatos de trabalho, os seguintes critérios: compensação justa e adequada, uso e desenvolvimento de capacidade, integração social na empresa, constitucionalismo e trabalho e espaço total de vida; sendo importante ressaltar a flexibilidade e o banco de horas como pontos muito positivos que implicam positivamente na qualidade de vida no trabalho.

O segundo objetivo específico tinha a intenção levantar os possíveis elementos que impactam a QVT em cada formato. Dentro desse ponto, percebe-se os principais elementos que a empresa AM deve rever: no formato presencial é a questão da pressão constante sofrida, principalmente, pelos gestores. Já nos formatos híbrido e remoto, é a questão da progressão de cargos e de oportunidades de avanços de carreira dentro da empresa, principalmente, de forma clara por eles. Consequentemente, pode-se dizer que cada formato tem suas vantagens e desvantagens, sendo importante considerar os valores de cada colaborador para entender qual o modelo melhor se adequa a sua realidade, visto que uma organização humanizada tende a promover a melhoria na qualidade de vida no trabalho, contribuindo com o desenvolvimento tanto dos colaboradores quanto da própria organização.

Em relação ao terceiro objetivo, é importante ressaltar que os fatores críticos diagnosticados permitem que a organização conduza suas estratégias de RH baseadas nesses dados. Desse modo, existe uma possibilidade, dada as relações positivas entre qualidade de vida no trabalho e o desempenho do indivíduo no trabalho, de implementar medidas, como o plano de carreira, que possam refletir, também, nas metas da organização e aprimorar a sua imagem empregadora perante a comunidade.

Por fim, podemos afirmar que todas as organizações devem avaliar a percepção de seus colaboradores acerca da qualidade de vida no trabalho. Ouvir sobre o que os colaboradores valorizam e entendem por QVT é indispensável para analisar a QVT da empresa, pois conduz as organizações a identificar seus pontos falhos e, a partir de então, traçar estratégias de melhoria na satisfação dos colaboradores com o trabalho, conduzindo a maior produtividade e satisfação de clientes. Cada organização pode eleger, dentre os modelos de QVT existentes, o mais apropriado à organização, mas é de máxima importância que esta seja uma prática periódica e frequente nas empresas.

Como limitações deste estudo, embora de natureza qualitativa quando não é objetivo quantidade e sim profundidade, temos o número de entrevistados, considerando que a empresa possui cerca de 300 colaboradores. Sugere-se a partir disso, que a pesquisa seja realizada com todos os funcionários da empresa AM, aplicando, quem sabe, a escala de QVT elaborada por Walton. Como sugestão para estudos futuros, recomendamos que se amplie o estudo para outros segmentos de atuação de empresas que utilizem simultaneamente diferentes formatos de (trabalho, híbrido, presencial e homeoffice), com vistas a dar maior robustez a essa temática no campo da administração, em particular às questões relacionadas ao bem-estar e saúde no trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABILIO, L. C. et al. Condições de trabalho de entregadores via plataforma digital durante a COVID-19. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, Campinas, v. 3, p. 1-21, 2020.

ADECCO, RH. **O modelo híbrido ganha na preferência de sistema de trabalho**. 2021 Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,modelo-hibrido-ganha-na-preferencia-de-sistema-de-trabalho,70003841779>

ALBUQUERQUE, V.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; MAIA, M. Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira. **Revista Subjetividades**, v. 15, n.1, p. 286-300, 2015.

ALLEN, T.; GOLDEN, T.; SHOCKLEY, K. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.

ALON, T.; DOEPKE, M.; OLMSTEAD-RUMSEY, J.; TERTILT, M. The impact of Covid-19 on gender equality. **NBER Working Paper Series**, v. 26947, p. 1-39, 2020. Disponível em:  
[https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w26947/w26947.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26947/w26947.pdf)  
 » [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w26947/w26947.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26947/w26947.pdf)

ARRUDA FILHO, E. J. M.; FARIAS FILHO, M. C. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495351/pageid/4>.

BOUZIRI, H. et al. Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health? **Occup Environ Med.**, v. 77, n. 7, p. 509-10, 2020.

BEAUREGARD, T. A.; BASILE, K. C. E.; LANDERS, R. **Telework**: Outcomes and facilitators for employees, 2019. 10.1017/9781108649636.020.

BENDASSOLI, P. F. **Psicologia e Trabalho**: Apropriações e significados. Cengage, 2009.

BLOOM, N. et al. The New Empirical Economics of Management. **Journal of the European Economic Association**, v. 12, p. 835–876, 2014.

BORGES, L. O.; BARROS, S. C. Inventário de significado do trabalho para trabalhadores de baixa instrução. In K. E. PUENTE P.; PEIXOTO, A. (Eds.), **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da Psicologia (pp. 232-260). Artmed, 2015.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11-44, 2001. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572001000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000200002)

CAMPOS, N. M. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico administrativos do Instituto Federal Sul Rio Grandense lotados em Pelotas** Tese (Doutorado). Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, RS, 2016.

CARVALHO, M. F. S. Gestão de pessoas: implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v. 7, n. 1, 2014.

CHO, E. Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. **J Vocat Behav**, p. 119 (editorial 103437), 2020.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CORTEZ, H. B. T. **Qualidade de vida no trabalho sob a ótica da macroergonomia**. 2004. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

DEJOURS, C. **A Banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006.

DOLOT, A. Wplyw pandemii Covid-19 na prace zdalna - perspektywpracownika. **E-mentor**, v. 1, n. 83, p. 35-43, 2020.

EXAME. **Home office é aprovado, mas 55% temem perder promoções, diz pesquisa**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/carreira/home-office-medo-perder-promocao/>.

EXAME. **O impacto de vírus no mercado de trabalho global é pior que esperado**. 2020. Disponível em: <https://exame.com/economia/impacto-de-virus-em-mercado-de-trabalho-global-e-pior-que-esperado/>

EXAME. **Brasil é o país mais ansioso do mundo, segundo a OMS**. 2019. Disponível em: <https://exame.com/ciencia/brasil-e-o-pais-mais-ansioso-do-mundo-segundo-a-oms>.

FARID, H. et al. Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. **The Social Science Journal**, v. 52, n.1, p. 54-61, 2015.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.



FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA Edições, 2011.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **RAUSP**, v. 44, 2, p. 147-157, 2009.

FRANÇA, A. C. L. Práticas de recursos humanos – prh: conceitos, ferramentas e procedimentos. *In*: FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida, saúde e ergonomia**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão. org**, v. 3, n. 2, p. 80-89, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. Nota Técnica: potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta de Conjuntura**, n. 47, 2020. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608\\_nt\\_cc47\\_teletrabalho.PDF](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608_nt_cc47_teletrabalho.PDF). Acesso em: 14 jul. 2020.

GOLDEN, T. D.; EDDLESTON, K. A. Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 116, 2020.

GONDIM, S.; BORGES, L.O. Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. **Orientações técnicas para o trabalho de psicólogas e psicólogos no contexto da crise COVID-19**. Brasília, DF: SBPOT, 2020. Disponível em: [https://www.sbpot.org.br/central-de-conteudo-covid19/wp-content/uploads/2020/04/SBPOT\\_TEMATICA\\_5\\_Gondim\\_Borges.pdf](https://www.sbpot.org.br/central-de-conteudo-covid19/wp-content/uploads/2020/04/SBPOT_TEMATICA_5_Gondim_Borges.pdf)

HIBOU. **Consumo pós-confinamento**.2020 Disponível em: <http://www.lehibou.com.br/wp-content/uploads/2020/05/consumo-p%C3%B3s-confinamento.pdf>

HIMAWAN, K.K.; FANGGIDAE, J.P.; HELMI, J. The sociocultural barriers of work-from-home arrangement due to Covid-19 pandemic in Asia: implications and future implementation. *Advance [Preprint]*, 2020. Disponível em: [https://advance.sagepub.com/articles/preprint/The\\_Sociocultural\\_Barriers\\_of\\_Work-From-Home\\_Arrangement\\_Due\\_to\\_COVID-19\\_Pandemic\\_in\\_Asia\\_Implications\\_and\\_Future\\_Implementation/12250190](https://advance.sagepub.com/articles/preprint/The_Sociocultural_Barriers_of_Work-From-Home_Arrangement_Due_to_COVID-19_Pandemic_in_Asia_Implications_and_Future_Implementation/12250190)

HUSE, E. F.; CUMMINGS, T. G. **Organization Development and Change**. 3. ed. St. Paul: Ed. Minn, 1985.

JAHANI, M. A. et al. Structural model of the relationship between perceived organizational support and quality of working life of employees of the selected hospital of north of Iran. **Ambient Science**, v. 4, n. 1, p. 23-27, 2017.

JOKINEN, E.; HEISKANEN, T. Is the measured good quality of working life equivalent to strategically strong HRM system? **Procedia-Social and behavioral sciences**, v. 81, p. 131-141, 2013.

JUNQUEIRA, G. **O futuro do trabalho: prós e contras dos modelos presenciais, remoto e híbrido**. 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-futuro-do-trabalho-prós-e-contras-dos-modelos-remoto-junqueira/?originalSubdomain=pt>

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. The impact of pandemic COVID-19 in workplace. **EJBM**, v. 12, n.15, p. 9-18, 2020.

KURLAND, N. B.; COOPER, C. D. Manager control and employee isolation in telecommuting environments. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 13, n. 1, p. 107-126, 2002.

KORN, FERRY. **Profissionais acreditam que voltar ao escritório será difícil e estranho, 2020**. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2021/05/21/profissionais-acreditam-que-voltar-ao-escritorio-sera-dificil-e-estranho.ghtml>

LABPOT. **Teletrabalho e a pandemia da covid-19**. 2020. Disponível em: [https://www.ffclrp.usp.br/imagens\\_noticias/15\\_04\\_2020\\_\\_18\\_23\\_45\\_\\_108.pdf](https://www.ffclrp.usp.br/imagens_noticias/15_04_2020__18_23_45__108.pdf).

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab**, v. 9, n. 2, p. 109, 2009.

LORD, P. The social perils and promise of remote work. **JBEP**, v. 4, p. 63-7, 2020.

METRÓPOLES. **Estamos preparados para a pandemia de saúde mental após o coronavírus? 2020**. Disponível em: [https://www.metropoles.com/vida-e-estilo/comportamento/estamos-preparados-para-a-pandemia-de-saude-mental-apos-o-coronavirus?fbclid=IwAR0Wxzi9AMHSYNSIOIHBbgnLBIpPNd9nPf8qO\\_osPJJRGD ZfK3MsT6alfA](https://www.metropoles.com/vida-e-estilo/comportamento/estamos-preparados-para-a-pandemia-de-saude-mental-apos-o-coronavirus?fbclid=IwAR0Wxzi9AMHSYNSIOIHBbgnLBIpPNd9nPf8qO_osPJJRGD ZfK3MsT6alfA).

MORAES, M. **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Coleção o trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 2). Porto Alegre: Artmed, 2020.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MOSADEGHRAD, A. M. Quality of working life: An antecedent to employee turnover intention. **International Journal of Health Policy and Management**, v.1, n. 1, p. 43, 2013.

MUNGKASA O. Bekerja dari rumah (working from home/WFH): menuju tatanan Baru era pandemi Covid 19. **Jurnal Perencanaan Pembangunan**, v. 4, n. 2, p.126-50, 2020.

OLIVEIRA, S. R. et al. Buscando o sentido do trabalho [CD-ROM]. **Anais... XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração** (pp. 283). Porto Alegre, RS: ANPAD, 2004.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Promoción de la salud: glosario**. Genebra: OMS, 1998.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Mental Health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact: Scientific brief, 2 March 2022**. OMS, 2022

PAMPLONA, N.; GARCIA, D. **Mais home office para bem formados traz destruição do emprego de baixa qualificação**, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/08/mais-home-office-para-bem-formados-traz-destruicao-do-emprego-de-baixa-qualificacao.shtml>

PINES, A. M.; KEINAN, G. Stress and burnout: the significant difference. **Personality and Individual Differences**, v. 39, n. 3, p. 625-635, 2005.

PUTRO, S.S.; RIYANTO, S. How Asian sandwich generation managing stress in telecommuting during Covid-19 pandemic. **IJSRED**, v. 3, n. 3, p. 485-92, 2020.

REDDY, M. L.; REDDY, P. M. Quality of work life of employees: Emerging dimensions. **Asian Journal of Management Research**, v. 2, n. 2, p. 827-839, 2013.

ROCHA, S. K. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil**. 1998. Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

SOARES, A. A. R. et al. A prática do home office e os impactos causados no ambiente do lar durante a pandemia do covid-19. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 2, p. 183 - 200.

SOUZA, D. O. As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde [on-line]**, v. 19, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00311>.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? USA: **Slow Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WOLOR, C.W.; DALIMUNTHE, S.; FEBRILIA, I.; MARTONO, S. How to manage stress experienced by employees when working from home due to the Covid-19 virus outbreak. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v. 29, n. 5, p. 8359-64, 2020.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

| Objetivos  | Perguntas   |   |
|--|---|---|
| <p>Perfil entrevistado</p> <p>Levantar os possíveis elementos de cada formato de trabalho que pode interferir na QVT dos pesquisados</p> | <p style="text-align: center;">-</p> <p>1 Conte quando e como você começou a trabalhar na empresa.</p> <p>2 Qual(is) cargo(s) você já ocupou e quanto tempo ficou em cada cargo?</p> <p>3 Qual o seu nome?</p> <p>4 Idade</p> <p>5 Tempo de empresa</p> <p>6 Em que área e qual função você desempenha dentro da empresa?</p> <p>7 Qual modelo de trabalho você adotou na pandemia?</p> <p>8 Qual o seu modelo de trabalho atual?</p> <p>9 Você é do grupo de risco de covid 19?</p> <p>10 Você teve Covid-19? Se sim, quantas vezes?</p> <p>11 Você perdeu alguma pessoa próxima por COVID-19? se sentiu trabalhando numa realidade de Pandemia?</p> |   |
| <p>Identificar quais são os pontos que fazem o trabalho ter sentido para os funcionários da AM</p>                                       | <p>12 Você se sente realizado nessa profissão ?</p> <p>13 Quais os principais pontos que te motivam a continuar atuando nessa área ?</p>  |   |
| <p>Identificar e analisar a QVT dos funcionários da empresa AM com base nos fatores propostos pelo modelo teórico de Walton</p>          | <p><b>Critérios de QVT segundo Walton (1973)</b></p>  | <p><b>Perguntas</b></p>   |
| <p>Analisar a compensação justa e adequada nos ambientes de trabalho</p>   | <p>Walton (1973) – Critério 1</p>   | <p>14 Você considera a renda adequada do local em que trabalha? Se não, por quê?</p> <p>15 Você sentiu alguma mudança por influência da pandemia? Se sim, você acredita que houve uma melhora ou piora?</p> |

|  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|
| <p>Analisar as condições de trabalho</p>                 | <p>Walton (1973) – Critério 2</p> | <p>16. Como você avalia a sua jornada de trabalho? Comente.</p> <p>17. Você considera que a empresa procura manter um bem-estar físico e mental aos colaboradores? Exemplifique.</p> <p>18. Você sentiu alguma mudança por influência da pandemia? Se sim, você acredita que houve uma melhora ou piora?</p>   |
| <p>Analisar o uso e o desenvolvimento de capacidades</p> | <p>Walton (1973) – Critério 3</p> | <p>19. Você sente autonomia para desenvolver seu trabalho? Se não, quais são as barreiras?</p> <p>20. Você sente a chance de desenvolver múltiplas habilidades e capacidades dentro da empresa em que trabalha? Se sim, quais? Se não, quais eram as barreiras?</p> <p>21. Você sentiu alguma mudança por influência da pandemia na sua autonomia e chance de se desenvolver? Se sim, você acredita que houve uma melhora ou piora?</p>  |
| <p>Analisar as chances de crescimento e segurança</p>    | <p>Walton (1973) – Critério 4</p> | <p>22. O local em que trabalha possibilita avanços na carreira? Se sim, quais?</p> <p>23. Você sente(ia) um crescimento pessoal dentro do local em que trabalha? Comente.</p> <p>24. O(s) local(is) em que trabalha possibilitava(m) programas de capacitação? Se sim, quais?</p> <p>25. Você sente segurança quanto à estabilidade do seu emprego? Se não, por quê? Comente.</p> <p>26. Você sentiu alguma mudança nesses pontos por influência da pandemia? Se sim, você acredita que houve uma melhora ou piora?</p>  |
| <p>Analisar a integração social nas empresas</p>         | <p>Walton (1973) – Critério 5</p> | <p>27. Você já presenciou situações de preconceito no local em que trabalha? Se sim, quais?</p> <p>28. Você sente sentimento de igualdade no local em que trabalha? (<i>Religião, gênero, orientação sexual, raça, origens, estilo de vida, entre outros</i>). Comente.</p> <p>29. No local em que trabalha, você sente que há um sentimento de relacionamento com a empresa? Se sim, como é?</p> <p>30. Em relação ao preconceito, igualdade e relacionamento, você sentiu alguma mudança por influência da pandemia? Se sim, você acredita que houve uma melhora ou piora?</p> |

|   |                               |  |
|---|-------------------------------|--|
| Analisar o constitucionalismo   | Walton (1973) –<br>Critério 6 | <p>32. Você sente que os direitos trabalhistas são respeitados no local em que trabalha? Exemplifique.</p> <p>33. Você sente que as individualidades são respeitadas no seu trabalho? Comente.</p> <p>34. Você sente liberdade de expressão na empresa? Comente.</p> <p>35. Em relação a esses três pontos, você sentiu alguma mudança por influência da pandemia? Se sim, você acredita que houve uma melhora ou piora?</p>                     |
| Analisar o trabalho e espaço total de vida  | Walton (1973) –<br>Critério 7 | <p>35. Você sente que tem tempo para lazer e para família no seu emprego atual? Comente.</p> <p>36. Você sente que há um papel balanceado entre o trabalho e outras atividades pessoais? Comente.</p> <p>37. Você vê um significado do trabalho dentro da sua vida? Se não, por quê?</p> <p>38. Em relação a esses três pontos, você sentiu alguma mudança por influência da pandemia? Se sim, você acredita que houve uma melhora ou piora?</p> |
| Analisar a relevância social dentro do trabalho   | Walton (1973) –<br>Critério 8 | <p>38. Você percebe um sentimento de valorização e relevância do seu trabalho pela empresa e pela comunidade? Comente.</p> <p>39. Você sentiu alguma mudança por influência da pandemia? Se sim, você acredita que houve uma melhora ou piora?</p>   |
| Analisar percepções iniciais dos entrevistados acerca dos temas que serão trabalhados na entrevista | -                             | <p>40. O que você entende por “qualidade de vida no trabalho”? Exemplifique.</p> <p>41. Quais vantagens e desvantagens a pandemia acarretou ao seu trabalho?</p>   |