



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS (DCH), *CAMPUS I*
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL MIRANDA PAMPONÉ

**PERCEÇÃO DO *HOME OFFICE* PARA FUNCIONÁRIOS DAS
GERAÇÕES X, Y E Z DE UMA SEGURADORA COM SEDE NA
BAHIA**

SALVADOR
2025

GABRIEL MIRANDA PAMPONÉ

**PERCEPÇÃO DO *HOME OFFICE* PARA FUNCIONÁRIOS DAS
GERAÇÕES X, Y E Z DE UMA SEGURADORA COM SEDE NA BAHIA**

Artigo apresentado ao Departamento de Ciências Humanas (DCH), *Campus I* da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), para obtenção de título de bacharel em Administração, sob orientação da professora Clarissa Almeida de Santana.

**SALVADOR
2025**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Departamento de Ciências Humanas do Campus I (DCH I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2025

Banca Avaliadora:



CLARISSA SANTANA
UNEB

Documento assinado digitalmente
gov.br ALMERINDA ANDREA PONTES SILVA GOMES
Data: 17/12/2025 04:05:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

ALMERINDA GOMES
UNEB



MÁRCIO SAMPAIO

PERCEPÇÃO DO *HOME OFFICE* PARA FUNCIONÁRIOS DAS GERAÇÕES X, Y E Z DE UMA SEGURADORA COM SEDE NA BAHIA

Gabriel Miranda Pamponé

RESUMO

No período pós-pandemia houve um aumento considerável no conhecimento e busca por empregos *home office*. Esse fenômeno gerou mudanças significativas nas perspectivas de trabalho, especialmente entre as gerações X, Y e Z. Por isso, é possível supor que o *home office* pode influenciar a forma como cada geração enxerga o teletrabalho¹, já que é necessário considerar as diferenças de idade e de visão sobre o trabalho remoto entre elas. Nesse contexto, este estudo busca compreender como colaboradores das gerações X, Y e Z percebem o trabalho *home office*. Para isso, foi conduzido um estudo qualitativo, baseado em entrevistas com uma amostra de 16 colaboradores: cinco da geração X, seis da geração Y e cinco da geração Z. Os resultados mostram que a maioria dos participantes demonstrou preferência pelo trabalho híbrido; apenas um colaborador da geração X manifestou interesse pelo modelo presencial e dois da geração Y relataram preferência pelo trabalho totalmente remoto. Além disso, foram identificadas diferenças nos aspectos comportamentais associados ao trabalho remoto entre as gerações. A geração X demonstrou preocupação com a fragilidade da comunicação em equipe, com a necessidade de comprovar produtividade e com a redução da interação social. A geração Y também destacou a preocupação em demonstrar produtividade, a diminuição da interação social e o aumento da jornada de trabalho. Já a geração Z apresentou como principal dificuldade os problemas relacionados à ergonomia e o receio de parecer não estar disponível no trabalho *home office*.

Palavras-chave: *home office*; Geração X; Geração Y; Geração Z.

1 INTRODUÇÃO

No cenário pós-pandêmico, observou-se um aumento considerável na busca por vagas de trabalho em regime *home office* no Brasil, impulsionado, principalmente, pela percepção de maior bem-estar e conforto ao trabalhar em casa. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), cerca de 9,8% da população brasileira trabalha em regime *home office*, o que representa aproximadamente 9,5 milhões de pessoas atuando na modalidade remota, e a tendência é que esse número aumente ao longo dos anos. Como apontam Taschetto e Froehlich (2019), as inovações tecnológicas permitem uma nova modalidade de exercer sua atividade profissional de modo que beneficie tanto o colaborador, quanto a organização.

Uma geração é definida como um conjunto de indivíduos que nasceram dentro do mesmo período e que compartilham culturas, ritos, experiências e percepções parecidas em

¹ Embora, conceitualmente, os termos *home office*, trabalho remoto e teletrabalho apresentem algumas diferenças, nesta pesquisa eles serão utilizados de forma intercambiável.

relação ao mundo, influenciando seus sentimentos e visões (Formenton, 2017). Nesse sentido, as gerações Y e Z, que são os indivíduos nascidos durante a década de 1980 ao início dos anos 2000 (Lancaster e Stillman, 2011), já iniciaram no mercado de trabalho utilizando ferramentas tecnológicas que os proporcionam uma maior autonomia, além de novas abordagens para lidar com problemas e demandas de trabalho, permitindo uma forma de trabalhar mais flexível e adaptável às necessidades do mercado.

Diante da constante modernização do modo de trabalhar e da versatilidade, aliada ao dinamismo das gerações mais jovens, cresce o interesse pelo trabalho *home office*, onde é possível realizar em casa a mesma função que o colaborador realizaria na empresa. Esse modelo de trabalho impacta diretamente na satisfação dos colaboradores, levando em consideração que estes, quando motivados e satisfeitos, tendem a se sentir mais valorizados, demonstrando maior empenho e satisfação, o que se reflete positivamente em seu desempenho (Cazarotto, 2023). Entretanto, Benjamin (2020) destaca que o *home office* também pode gerar impactos negativos na satisfação quando o trabalhador não se percebe como parte integrante da organização, sobretudo em contextos marcados por fragilidades na liderança.

Porém, quando se trata da geração X, indivíduos nascidos no início da década de 1960 a final da década de 1970, estes cresceram em um contexto de trabalho diferente das gerações Y e Z, pois a Y foi inserida no mercado em um período de transição tecnológica (Tridapalli, 2017) e a geração Z sempre esteve imersa na tecnologia (Bevilacqua *et al.* 2016). Portanto, isso pode influenciar a percepção de satisfação no trabalho remoto, fazendo com que a adaptação ao *home office* seja vista de maneira distinta pelas gerações posteriores a X, como apontado por Comazzetto (2016).

No entanto, Barros (2021) ressalta que, embora as gerações Y e Z apresentem maior familiaridade com habilidades tecnológicas, não necessariamente exista um pré-requisito para que esses indivíduos tenham um melhor desempenho no trabalho remoto, comparada a geração X. Portanto, a ideia de que todos os membros de uma geração possuem o mesmo perfil não deve ser generalizada, pois há variações individuais significativas.

Esta pesquisa visa compreender como colaboradores das gerações X, Y e Z percebem o trabalho *home office*. Entender essa percepção sobre o trabalho remoto entre diferentes gerações é extremamente relevante, pois, embora o tema seja amplamente debatido, uma busca nas plataformas Google Acadêmico, SciELO e Spell revelou apenas um estudo em português que aborda simultaneamente os descritores gerações X, Y e Z em uma mesma

pesquisa, que é o estudo de Farias *et al.* (2020).

Para esta pesquisa, foram utilizados os seguintes comandos nas plataformas mencionadas: “geração X” + “geração Y” + “geração Z” + “*home office*”, “gerações e *home office*” e “gerações no trabalho *home office*”. Somente foram considerados estudos publicados entre o ano de 2020 e 2025, restringindo-se a artigos científicos publicados em periódicos.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa contou com uma amostra de 16 participantes, todos sendo colaboradores de uma Seguradora, sendo cinco da geração X, seis da geração Y e cinco da geração Z. Todos foram entrevistados e suas respostas analisadas, permitindo compreender as especificidades de cada geração dentro da empresa estudada.

Este artigo está organizado em cinco seções, além desta. A segunda seção aborda o referencial teórico sobre o trabalho em *home office*, gerações e aponta perspectivas atuais de alguns estudos sobre *home office* e gerações realizados em diferentes países. A terceira seção descreve a Metodologia e a caracterização da empresa; seguida pela análise dos dados, coletados por meio das entrevistas. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, nas quais são abordadas as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERAÇÕES NO TRABALHO

Uma geração pode ser classificada como um grupo de indivíduos que nasceu em um determinado período e que se encontram em uma faixa etária próxima. O período que marca uma geração pode ter início com uma revolução histórica, uma crise econômica ou modificações no cenário político que alteraram determinadas crenças e costumes (Formenton, 2017). O conceito mais comum de geração é aquele associado à idade biológica e linhagem genealógica, ou seja, representando a sucessão entre avós, pais, filhos e assim por diante (Bortolazzo, 2016). No entanto, segundo Jacques *et al.* (2015), quando se trata das gerações sociais, definidas com base no período de nascimento dos indivíduos, como as gerações X, Y, Z, nota-se uma média de 20 anos entre cada grupo. Jacques *et al.* (2015) ainda afirmam que o conceito de gerações tem se transformado à medida que os anos avançam. Atualmente, esse período está sendo cada vez mais reduzido, refletindo o impacto acelerado das inovações tecnológicas na vida social e na identidade geracional.

Nesse contexto, pode-se definir os indivíduos da Geração X como aqueles nascidos no período de 1965 e 1980 e que foram fortemente marcados pelos momentos turbulentos que se passaram no Brasil, como Ditadura, a repressão política e a luta por direitos. Dessa maneira, foi uma geração que conviveu com constante instabilidade financeira, social e familiar (Formenton, 2017).

A Geração X, por estar focada na segurança financeira, ascensão da carreira e concretização de desejos pessoais, busca um ambiente de trabalho com hierarquias menos rígidas, onde surjam constantes oportunidades para o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais onde seja possível atuar de maneira mais independente (Severo *et al.* 2017). Além disso, Cavazotte *et al.* (2012) descrevem a Geração X no ambiente organizacional como autoconfiante, individualista e com repulsa às grandes mudanças e desafios. Entretanto, Damo e Silva (2022) perceberam que um dos fatores motivacionais da Geração X é justamente o apreço pelo desafio. Além disso, os autores ressaltam como característica predominante dessa geração a integridade, humildade, perseverança e comprometimento organizacional. Dessa maneira, Severo *et al.* 2017, citam a manutenção e conservação das políticas organizacionais e a ambição pelo desenvolvimento profissional, como aspecto dessa geração, levando assim, ao compromisso organizacional.

De acordo com Litvak (2024), apesar da existência do etarismo² nos ambientes organizacionais, a presença de profissionais acima de 50 anos é fundamental para o fortalecimento dos pilares centrais que conduzem a empresa para o sucesso organizacional. Isso porque a diversidade etária favorece o fortalecimento da cultura da empresa, inovação e visão estratégica para a tomada de decisões, já que o nível de conhecimento desses funcionários, se bem alinhados com os valores organizacionais, podem acrescentar no constante progresso e na diminuição da chance de estagnação da empresa (Litvak, 2024)

A Geração Y, também conhecida como geração do milênio ou *Millenials*, é formada por indivíduos nascidos no período entre 1980 e 1995, época da reestruturação da democracia no Brasil, marcada por um avanço tecnológico maior, quando comparada com a geração anterior (Cappi e Araújo, 2015). O perfil da Geração Y é tido como inovador, ousado, autêntico, autoconfiante, centralizado no foco com o trabalho, mas também no equilíbrio e qualidade de vida. Por ter ingressado no mercado de trabalho em um período de crescente avanço tecnológico, essa geração possui uma melhor adaptabilidade às inovações,

² Etarismo é o termo que se dá para a discriminação e preconceito com a idade do indivíduo, principalmente com o público dito como mais velho perante ao outro.

quando comparada à geração anterior (Botelho *et al.* 2018; Menezes *et al.* 2023)

A Geração Y está centrada no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, onde a realização do colaborador está muito orientada para a satisfação pessoal. Dessa forma, essa geração valoriza fazer o que ama e ter reconhecimento na sua função, seja ele uma promoção de cargo ou gratificação de alguém pela tarefa bem executada (Damo e Silva, 2022). Por valorizar o dinamismo no trabalho, essa geração opta por empresas que trazem constante inovação, flexibilidade, liderança próxima e instituições que possuem um bom posicionamento de mercado (Menezes *et al.* 2023).

Nesse sentido, a Geração Y é atraída por organizações onde a gestão não é vista como uma hierarquia vertical e que sejam possíveis trocas próximas entre líderes e liderados, como o recebimento de *feedbacks*, trabalho em equipe e interação entre diferentes setores na empresa. Portanto, as instituições que possuem um líder burocrático, onde o gestor é sinônimo de comando e com pouca valorização do funcionário, tendem a ser mal vistas por essa geração (Formenton, 2017, Botelho *et al.* 2018).

Algumas características marcantes da Geração Y, como a busca constante por inovação e a autoconfiança, podem gerar comportamentos que nem sempre são bem vistos pelas organizações. Essa geração costuma demonstrar certa pressa em alcançar resultados e reconhecimento, o que pode ser interpretado como imediatismo. Além disso, o excesso de segurança em suas próprias ideias pode ser visto como superficialidade e indelicadeza (Severo *et al.* 2017).

Também conhecida como Geração *Next* (Filipczak *et al.*, 2000), a Geração Z é composta por indivíduos nascidos a partir de 1995, que cresceram em meio à rápida expansão tecnológica e à popularização da internet. Diferente das gerações anteriores, esses jovens foram expostos desde cedo ao ambiente digital, sendo fortemente influenciados por dispositivos eletrônicos, redes sociais e pela comunicação instantânea. A necessidade constante de estar conectada faz com que essa geração valorize a agilidade e imediatismo na troca de informações e a interação virtual, características que se refletem tanto em sua vida pessoal quanto no ambiente de trabalho. Porém, esse mesmo imediatismo pode gerar altos níveis de ansiedade e dificuldade em lidar com processos mais longos ou burocráticos (Filipczak *et al.*, 2000; Matta *et al.* 2024; Ceribeli *et al.* 2023)

Entre as principais características da Geração Z, pode-se citar o perfil de multitarefa, já que esses indivíduos demonstram facilidade em executar diversas atividades ao mesmo

tempo, tanto na vida pessoal quanto profissional. Este perfil é visto como um aspecto positivo pelos próprios integrantes da geração, principalmente diante da intensa rotina que envolve trabalho, estudos, família e compromissos sociais. Outra característica marcante é a intensa socialização virtual, que, conforme apontado por Melo *et al.* (2019), não está apenas relacionada à familiaridade com recursos tecnológicos, mas, também, à escassez de tempo decorrente das múltiplas demandas diárias. Dessa forma, as interações virtuais tornam-se uma forma prática de se comunicar com outras pessoas.

Além disso, de acordo com Matta *et al.* (2024), a Geração Z se caracteriza pela autonomia, independência, busca por desafios e valorização de ambientes inovadores. Contudo, a impaciência e a constante procura por novas oportunidades acabam sendo vistas pelas organizações como fatores que dificultam a retenção dos colaboradores, contribuindo para o aumento da rotatividade (Matta *et al.* 2024)

Oliveira (2012) já abordava o possível problema que as empresas poderiam enfrentar diante da rotatividade da Geração Z. Segundo o autor, devido a esta geração não suportar ficar no mesmo ambiente de trabalho ou em um mesmo cargo por muito tempo, as empresas necessitam de um esforço maior para recrutar e desenvolver profissionais dessa geração, já que há um risco de tais esforços não serem tão relevantes, dada a alta rotatividade da geração.

Se a Geração Y já demonstrava resistência à estrutura hierárquica vertical, a Geração Z mostra uma rejeição ainda maior a este modelo tradicional, já que esses indivíduos tendem a valorizar ambientes com flexibilidade, autonomia e comunicação horizontal, com processos mais ágeis e transparentes. A troca de ideias entre equipes e gestores é imprescindível, assim como a presença de uma liderança participativa e acessível. Por esse motivo, a Geração Z encontra dificuldade em se adaptar a organizações muito hierarquizadas, onde as decisões estão concentradas apenas no topo. Esse tipo de estrutura pode comprometer o dinamismo do trabalho e impactar negativamente na motivação e na satisfação desses colaboradores, que buscam espaços de trabalho mais integrados e dinâmicos (Matta *et al.* 2024).

2.2 HOME OFFICE

Segundo Kubiak e Langoski (2020), o teletrabalho surge como uma estratégia para adaptar a estrutura e os processos das empresas, permitindo a redução de despesas, o aumento da eficiência e a preservação da competitividade no cenário empresarial. Associada

a esse novo modelo de trabalho, a adoção de instrumentos tecnológicos, como aplicativos de comunicação instantânea, softwares de gestão de tarefas e projetos, plataformas colaborativas e equipamentos adaptados ao trabalho remoto, passou a ser vista como uma alternativa viável para as empresas. Esses recursos, impulsionados pelos avanços da tecnologia da informação, contribuem para a redução de custos e, simultaneamente, favorecem o aumento da produtividade e a melhoria dos resultados (Maciel, 2021).

De acordo com Fincato (2016), existem três aspectos fundamentais que devem ser considerados para caracterizar o *home office*, sendo eles: o aspecto geográfico, que se refere à separação entre o local de trabalho e a sede da organização, o que significa que, ao optar pelo *home office*, o colaborador realiza suas atividades em um espaço diferente da organização; o aspecto tecnológico, já que para a efetivação do exercício é necessária a utilização de tecnologia da informação, permitindo, assim, a troca de informações entre a equipe e o acompanhamento de tarefas, independente da distância; e o aspecto organizacional, que se baseia na necessidade de uma estrutura dentro da empresa que dê suporte ao trabalho remoto, com políticas, ferramentas e práticas que possibilitem a gestão e o engajamento dos colaboradores.

Embora não haja um consenso entre os autores quanto às terminologias da palavra teletrabalho, existe uma pluralidade de designações para esse conceito, que pode ser definido como trabalho em casa, trabalho à distância, trabalho virtual, escritório virtual (Gaspar, 2011). Em contrapartida, Nogueira e Patini (2012) propõem uma distinção entre o conceito de trabalho remoto e teletrabalho. Por mais que todo teletrabalho seja realizado de forma remota, nem todo trabalho remoto é um teletrabalho, uma vez que pode ser realizado nas dependências da própria empresa (escritórios satélites, *coworking*); assim, o teletrabalho é uma condição para o trabalho remoto, embora ambos pertençam a classe de trabalhos flexíveis.

Por mais que exista uma diversidade acerca do conceito de teletrabalho, existem dois termos da língua inglesa popularmente conhecidos no Brasil que se referem a ideia de trabalho remoto: o *homeworking* e *home office*, porém é muito comum que as pessoas confundam o significado desses dois termos, pois a tradução literal é “trabalho em casa” e “escritório em casa”, respectivamente. No entanto, Barreto e Silva (2015) alegam que o *home office* não é necessariamente um trabalho de casa, pois traz consigo uma flexibilidade que permite que o colaborador tenha a liberdade de exercer suas funções em qualquer lugar, seja dentro da sua própria casa, ou em outra região, desde que tenha as condições necessárias

para o desempenho de suas atividades. Isso torna o *home office* uma opção muito mais dinâmica, permitindo ao trabalhador adaptar sua rotina profissional ao seu estilo de vida, ao mesmo tempo em que mantém a produtividade, comparada ao *homeworking*. No entanto, no período pós Pandemia, o *home office* manteve esse conceito abordado por Barreto e Silva (2015), onde pode-se definir o *home office* como um trabalho exercido em casa, ou em qualquer lugar longe da sede da empresa, permitindo dinamismo e flexibilidade no trabalho (Rios *et al.* 2023).

2.2.1 ASPECTOS DO HOME OFFICE

Gaspar (2011) aborda que para que a gestão do *home office* seja implantada com êxito, é necessário que sua implementação ocorra de forma gradativa, através da capacitação de seus funcionários. No entanto, Oliveira e Faria (2024) ressaltam que, por causa da Pandemia, não houve tempo para essa transição acontecer aos poucos, obrigando as empresas a adotarem o teletrabalho de maneira compulsória. Assim, ao comparar estudos feitos antes e depois da Pandemia, é possível analisar os aspectos relacionados ao teletrabalho ao longo dos anos.

Antes da pandemia, os benefícios do teletrabalho eram, segundo Costa (2007), a diminuição da supervisão direta, o aumento de responsabilidade, além da oportunidade de mostrar o quão competentes os colaboradores são em seus trabalhos. Já para Aderaldo (2017), o *home office* era percebido como uma oportunidade de desenvolvimento de competências individuais, possibilitando o amadurecimento profissional, a responsabilidade e a proatividade. Barros e Silva (2010), por sua vez, apontaram como benefícios flexibilidade, autonomia e melhoria das relações familiares. Além disso, Nohara *et al.* (2010) abordaram a questão da diminuição de combustível, poluição e desgaste com transporte e redução de problemas regionais devida a falta de emprego. Importante destacar que, antes da Pandemia, o *home office* era visto como um importante fator de inclusão de pessoas com necessidades especiais que, por motivos de saúde, não conseguiam se deslocar até um ambiente empresarial físico, mas permaneciam capacitadas para exercer suas funções (Nohara *et al.* 2010).

Filardi e Castro (2020) mostram que, após a pandemia, a implantação do *home office* nas empresas trouxe ganhos para os funcionários no aspecto pessoal, como redução do custo com transportes, maior interação com a família, maior qualidade de vida, menos exposição

a violência e maior privacidade. Já no aspecto profissional, foram obtidos bons resultados na produtividade, autonomia, motivação e flexibilidade de horário. Já Oliveira e Faria (2024) caracterizam como aspectos vantajosos do teletrabalho a não-necessidade de deslocamento e, conseqüentemente, a economia de tempo, e oportunidade de adquirir novas competências profissionais. Marciel (2021) aponta como característica positiva do *home office* a flexibilidade, já que no *home office* é medido por produtividade, não necessitando de uma carga horária específica de trabalho; mais oportunidade de trabalho, visto que é possível as empresas contratarem profissionais que residam em regiões distantes da sede da empresa; produtividade, onde o aumento de produtividade pode ser relacionada a diminuição do estresse causado pelo deslocamento, eliminação de algumas distrações e também pela própria flexibilidade de horário. Além disso, Sombra e Oliveira (2025), também observam benefícios relacionados ao aumento do bem-estar, autonomia, produtividade, controle do seu próprio horário, tudo isso sem necessariamente afetar nos resultados da empresa

Entretanto, há também as desvantagens que precisam ser consideradas. Antes da pandemia, Barros e Silva (2010), já apontavam que os aspectos negativos do *home office* eram as dificuldades em manter visibilidade profissional; o isolamento social; a autocobrança excessiva e os desafios de conciliar trabalho e vida doméstica. Por sua vez, Nohara *et al.* (2010) já ressaltavam que a falta de um ambiente físico de trabalho pode dificultar as chances de promoção e desenvolvimento profissional, além de evidenciar que grande parte do estresse no *home office* decorre da pressão da chefia por resultados imediatos. Aderaldo (2017) já afirmava que, embora exista flexibilidade e autonomia, é muito comum que no teletrabalho a carga horária seja cumprida de maneira exaustiva e além do considerado saudável. Assim, apesar de o discurso empresarial ser de autonomia e flexibilidade, na prática, muitos trabalhadores acabam cumprindo jornadas longas e desgastantes, o que pode levar a situações de precarização (Aderaldo, 2017).

Entre os estudos mais recentes, Filardi e Castro (2020) evidenciam que os problemas de infraestrutura tecnológica, ausência de treinamento, perda de vínculo entre empregado e empresa, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de *status*, tentação de realizar outros trabalhos por conta própria e receio de má avaliação afetam a motivação do teletrabalhador, o afastando do comprometimento organizacional. Já Maciel (2021) aponta como desvantagem a questão da ergonomia, uma vez que o teletrabalhador necessita de um ambiente confortável para realizar suas atividades, mas, ao adaptar-se ao *home office*, muitas vezes improvisa móveis e equipamentos, o que pode gerar impactos futuros em sua

saúde. Além disso, nota-se um maior gasto mensal, visto que o trabalhador permanece mais tempo em casa, aumentando o consumo de energia elétrica, água, *internet*, gás de cozinha e equipamentos pessoais. Outro ponto negativo refere-se ao isolamento social, que pode levar ao distanciamento e à sensação de não pertencimento em relação à organização

Sombra e Oliveira (2025) abordam como desvantagens do *home office* a estrutura doméstica do trabalho, já que muitos funcionários não tinham espaços adequados em casa para executar seu trabalho, além da responsabilidade de compartilhar o ambiente de trabalho com o familiar, da baixa interação e convívio entre colegas de trabalho e da sobrecarga de trabalho. Dessa maneira, além da responsabilidade dos próprios trabalhadores, a empresa e os líderes também são responsáveis por ações que contribuem para esta percepção negativa durante o *home office* (Sombra e Oliveira, 2025).

Segundo Benjamin (2020), mesmo com o isolamento social abordado pelos autores, é essencial que os funcionários consigam sentir um senso de inclusão em relação aos colegas de trabalho. A forma como a comunicação acontece entre as equipes que atuam de maneira *online* tem um grande impacto no engajamento dos colaboradores e também no sentimento de pertencimento à empresa. Os principais fatores que afetam negativamente esse engajamento no *home office* são a falta de uma liderança clara, metas mal definidas e barreiras de interação ruim entre colegas de trabalho (Benjamin, 2020)

Embora o *home office* traga benefícios como a redução dos custos e otimização da produtividade (Filardi e Castro, 2020), as empresas ainda enfrentam dificuldades para mantê-lo de forma efetiva, pois grande parte desse problema está relacionada ao despreparo de muitas lideranças, que ainda enfrentam dificuldades em gerir uma equipe de forma remota (Benjamin, 2020).

Além disso, Rios *et al.* (2023) evidenciam que uma parcela significativa de trabalhadores em regime de teletrabalho apresenta dificuldades em conciliar a vida pessoal com a profissional, além de ter que lidar com metas pouco transparentes, o que dificulta ainda mais a autonomia do colaborador em relação às atividades desenvolvidas na empresa. Portanto, para que o trabalhador tenha sua autonomia efetiva, é necessário existir uma relação de confiança entre o profissional e a gestão que o coordena, pois, sem essa proximidade, existe o risco de queda na qualidade de execução das atividades e do compromisso com a organização. Sendo assim, é papel do gestor garantir a proximidade com os membros de sua equipe, a fim de manter a eficiência e eficácia do profissional (Sombra e Oliveira, 2025).

2.2.2 CONTEXTO DO *HOME OFFICE* NO BRASIL

Embora já existissem empresas adeptas ao *home office* no Brasil antes de 2020, esse modelo de trabalho atingiu seu auge de popularidade em decorrência da Pandemia de COVID-19.³ No entanto, a regulamentação legal do trabalho remoto já havia sido prevista anteriormente, com a criação da Lei nº 12.551/2011, que vincula o teletrabalhador diretamente à CLT. Porém, a Lei em questão foi revogada após a Reforma Trabalhista que ocorreu em 2017, sendo substituída pela Lei nº 13.467/2017, que passa a definir o *home office* como uma prestação de serviço fora das dependências do empregador, a partir da utilização de tecnologias da informação e comunicação

Diante da calamidade na saúde pública vivida na época da Pandemia de COVID-19, foi decretado *lockdown* em diversas regiões do Brasil, medida que obrigou o fechamento do comércio local, de centros educacionais, escritórios e outros estabelecimentos, a fim de efetivar o isolamento social e diminuição da proliferação do Coronavírus. O impacto da Pandemia foi significativo, tanto para a economia quanto para o mercado de trabalho, onde foi impulsionado um movimento de aceleração e intensificação do uso de tecnologias para fins profissionais, motivada pela instabilidade e incertezas econômicas (Sombra e Oliveira, 2025).

Diante do cenário pandêmico, o direito do trabalhador foi uma das áreas a sofrerem modificações mais rapidamente, devido à necessidade de se manter a empregabilidade e, ao mesmo tempo, a proteção à saúde do cidadão (Kubiak e Langoski, 2020). Em virtude do isolamento social, foi necessário buscar novas alternativas para as atividades laborais, exigindo que os gestores buscassem estratégias para atender às novas demandas e se adaptem a uma modalidade de trabalho com maior autonomia (Liozete *et al.* 2021).

Assim, em decorrência da Pandemia de COVID-19, a imersão ao teletrabalho no Brasil ocorreu de forma compulsória na maioria das organizações, obrigando os colaboradores a improvisar um ambiente de trabalho em meio às vivências doméstica e familiar (Sombra e Oliveira, 2025). Até o segundo semestre de 2020, o número de profissionais em *home office* já chegava a cerca de 8,3 milhões (IBGE, 2020). Em decorrência daquele cenário, a modalidade de trabalho digital tem intensificado a exploração do trabalho, visto que os funcionários estão disponíveis de forma absoluta para estenderem

³ COVID- 19, causada pelo coronavírus, é uma doença infecciosa que acarreta danos às vias respiratórias. Foi o principal vírus causador da pandemia, que teve início no final do ano de 2019.

sua jornada de trabalho exercida diariamente em *home office*, algo que ocorria com menos frequência no ambiente corporativo presencial (Costa, 2021).

Dessa forma, o *home office*, além de virtualizar o espaço de trabalho, permite um novo arranjo organizacional, transformando o trabalho de um lugar físico em uma atividade de fácil alcance, podendo ser executada a qualquer hora e em qualquer lugar (Costa, 2007). Mesmo antes da Pandemia, o *home office* já causava transformação no cenário organizacional, como a ampliação das fronteiras das empresas no espaço e tempo, originando a economia “24/7” (Costa, 2005).

2.2.3 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE ESTUDOS ANTERIORES

Com a relevância que o *home office* ganhou com a Pandemia de COVID-19, intensificou-se o número de pesquisas sobre o tema, inclusive, aquelas que estabelecem uma relação com a questão geracional. Nesse contexto, um mapeamento de artigos científicos publicados na base de dados Google Acadêmico, SciELO e Spell, no período de 2020 a 2025, revelou apenas cinco artigos publicados, cujo resumos continham os descritores *home office* e gerações X, Y e Z (Raišienė *et al.* 2021; Farias *et al.* 2020; Epuran *et al.* 2022; Barros *et al.* 2021; Kordos *et al.* 2023). Por sua vez, os estudos de Silva e Barros Neto (2024) abordam exclusivamente a geração Z no contexto do *home office*, enquanto Chomatowska *et al.* (2024) analisam apenas a geração Y nessa modalidade de trabalho.

Além disso, observou-se que, quando os temas gerações e *home office* são estudados em conjunto, a maioria das pesquisas aborda o período da pandemia de COVID-19. Assim, grande parte das pesquisas realizadas nas três bases de dados e que relacionam gerações e teletrabalho faz referência aos resultados obtidos nesse contexto pandêmico, momento em que o *home office* ganhou destaque e passou a ser amplamente discutido quanto aos seus diferentes impactos sobre cada geração.

Devido a Geração Z ter surgido em um período de fortes tendências tecnológicas, é comum imaginar que, quando se trata de teletrabalho, esta geração seja a mais adaptada e com o maior interesse em atuar nesta modalidade. Porém, um estudo de Farias *et al.* (2020), com 399 teletrabalhadores de diversas áreas de atuação, apontou que a Geração Z foi a que apresentou o menor índice de motivação com o trabalho *home office*, inclusive, quando comparada com as gerações anteriores. Portanto, o domínio da tecnologia não deve ser visto como o principal parâmetro para identificar o nível de satisfação e motivação de um

indivíduo com o teletrabalho (Farias *et al.* 2020).

Em contrapartida, Epuran *et al.* (2022) realizaram uma pesquisa com trabalhadores da cidade de Roma, com o objetivo de analisar o impacto do teletrabalho no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os pesquisadores entrevistaram 14 teletrabalhadores e um questionário foi aplicado para uma amostra de 1098 colaboradores em regime *home office*. A pesquisa identificou que quando se trata da relação entre teletrabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, produtividade individual e saúde, a Geração Z é a mais satisfeita e motivada em relação às gerações anteriores.

No entanto, ao analisar a percepção do *home office* para funcionários do setor público e privado. Barros *et al.* (2021) identificaram que a Geração Z apresentou um nível de motivação inferior em comparação às gerações anteriores. Em contrapartida, a Geração X foi a que obteve um maior grau de satisfação ao trabalhar em *home office*. Além disso, os pesquisadores identificaram que os empregados do setor público possuem maior motivação para o *home office* do que aqueles colaboradores pertencentes ao setor privado, já que a segurança no emprego exerceu influência significativa sobre a percepção daqueles colaboradores, ou seja, aqueles que estiveram vinculados a uma empresa que oferecia boa remuneração e estabilidade, tenderam a avaliar o teletrabalho de forma mais positiva (Barros *et al.* 2021).

Paralelamente, Silva e Barros Neto (2024), ao discutirem o resultado de uma pesquisa com estudantes do curso de administração da PUC-SP, afirmam que, embora a Geração Z esteja bem preparada para o *home office*, ela ainda encontra algumas barreiras na produtividade, na ergonomia, na comunicação e em relação à falta de interação ao vivo no trabalho. Devido a estes fatores, os autores identificaram que existe uma preferência pelo modelo de trabalho híbrido entre os indivíduos da Geração Z. No entanto, Farias *et al.* (2020) notaram que quanto maior a faixa salarial da Geração Z no *home office*, maior sua motivação e satisfação para este modelo de trabalho.

Por outro lado, os indivíduos das Gerações X e Y estudados por Barros *et al.* (2021), mostraram-se bem motivados para o *home office*, o que demonstra que essas gerações estão conseguindo adequar-se ao trabalho remoto. Para Farias *et al.* (2020), nível de escolaridade influencia diretamente no nível de satisfação com o *home office* para essas gerações, de modo que quanto maior o grau de formação, maior será a tendência desse indivíduo a se sentir capaz e motivado para o teletrabalho.

No período pandêmico, a Geração Y mostrou-se disposta, mas ao mesmo tempo desconfiada para atuar em *home office*. Embora este tenha sido um período turbulento, Chomatowska *et.al* (2024) com o objetivo de identificar as experiências dos colaboradores da Geração Y com o *home office* e quais aspectos delimitam ou desenvolvem sua eficiência e eficácia, realizaram um estudo na Polônia com colaboradores de diferentes setores, públicos e privados, e constataram que, mesmo após a Pandemia, a Geração Y passou a preferir o modelo híbrido de trabalho. Essa preferência não se deve apenas à extensa carga de trabalho observada no regime remoto, mas, também, à busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, melhor qualidade de comunicação e interatividade, além de condições ergonômicas mais adequadas (Chomatowska *et.al* 2024; Epuran *et al.* 2022).

No entanto, uma pesquisa *survey* realizada por Raišienė *et al.* (2021), com 436 participantes lituanos, cujo objetivo foi estudar a relação entre indicadores sociodemográficos e a avaliação do teletrabalho para as gerações *baby boomers*, X e Y, revelou que, no que tange à comunicação organizacional, a Geração Y teve um nível de satisfação baixo com o teletrabalho. Contudo, no contexto da utilização de instrumentos tecnológicos, essa geração demonstrou muita habilidade no desenvolvimento de atividades feitas durante o *home office*, bem como os indivíduos da Geração X, que possui menos entusiasmo tecnológico, mas consegue se adequar bem (Raišienė *et al.* 2021).

Em um estudo realizado com 1.167 trabalhadores eslovacos das gerações X, Y e Z, com o objetivo de identificar diferentes percepções do *home office*, Kordos *et al.* (2023) destacam que a flexibilidade proporcionada pelo *home office* permite ao colaborador realizar viagens a trabalho, especialmente em empresas com sedes em diferentes regiões. No entanto, indivíduos da Geração X não perceberam essa possibilidade como um benefício, diferentemente das gerações posteriores, que enxergaram essa mobilidade de forma positiva. Em contrapartida, os indivíduos da Geração X demonstraram alto índice de satisfação com a flexibilidade proporcionada pelo *home office* para exercer o trabalho, estando inclusive em uma posição similar à Geração Z.

Ainda na visão de Kordos *et al.* (2023), a Geração X apresentou dificuldades em separar a vida pessoal da profissional, além de buscar maior interação virtual, por meio de vídeo chamadas e mensagens, a fim de reduzir o sentimento de isolamento social. Além disso, Epuran *et al.* (2022) afirmam que 52,63% dos colaboradores da Geração X estão preocupados com as interações virtuais e o isolamento social. Ainda na visão dos autores, para a Geração X, suas principais preocupações são a incapacidade de se desligar do trabalho

fora do horário comercial e distrações externas que podem afetar o foco nas tarefas de trabalho.

Portanto, é importante salientar que Raišienė *et al.* (2021), Kordos *et al.* (2023) e Epuran *et al.* (2022), embora tenham realizado pesquisas em diferentes contextos, encontraram resultados parecidos, uma vez que suas pesquisas também revelaram que indivíduos da geração X percebem que o *home office* impactou negativamente o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

3. METODOLOGIA

Quanto à abordagem, esta a pesquisa é qualitativa, já que o pesquisador foi a campo buscar a perspectiva das pessoas que nele estão envolvidas (Godoy, 1995). Como método, foi adotado o estudo de caso, que, segundo Yin (2004), é definido como um estudo que permite compreender as particularidades do fenômeno abordado, esclarecendo um conjunto de decisões dentro das condições contextuais. Dessa forma, o estudo de caso é indicado quando o pesquisador deseja investigar o fenômeno em sua complexidade, possibilitando que o estudo seja realizado com eventos da vida real e situações contemporâneas (Yin, 2004).

Para a realização da pesquisa, foram feitas entrevistas individuais a partir de um roteiro semiestruturado, que contém as principais questões que norteiam o tema, a fim de cumprir com o objetivo proposto e guiar o pesquisador (Manzini, 2004). O roteiro de perguntas buscou abordar a percepção dos trabalhadores acerca de aspectos dos comportamentos individual e organizacional que podem sofrer influência do modelo de trabalho remoto, como produtividade, autonomia no trabalho, utilização de instrumentos tecnológicos, relação entre vida pessoal e profissional, ergonomia, além da preferência do entrevistado entre o modelo de trabalho híbrido, presencial e *home office*. Esses aspectos dialogam diretamente com as características positivas e negativas do trabalho remoto apontadas por Filardi e Castro (2020), Maciel (2021), Oliveira e Faria (2024) e Sombra e Oliveira (2025). O Quadro 1 apresenta as perguntas que nortearam a abordagem desses temas.

Quadro 1: Questões norteadoras

VARIÁVEIS LATENTES	INDICADORES
Satisfação com o trabalho <i>home office</i>	Como você se sente em relação ao trabalho <i>home office</i> ?
	Quais características do <i>home office</i> você considera positiva e negativa?
Relação entre vida	Você acredita que o <i>home office</i> influencia a forma como você

VARIÁVEIS LATENTES	INDICADORES
profissional e pessoal	equilibra trabalho e família?
Produtividade	Como você percebe a sua produtividade no <i>home office</i> ?
	Qual sua percepção em relação a demanda de trabalho no <i>home office</i> ?
Autonomia	Como você lida com a autonomia exigida ao trabalho <i>home office</i> ?
Instrumentação tecnológica	Quando você está em <i>home office</i> , existe dificuldade para utilização dos instrumentos tecnológicos?
Ergonomia	A estrutura da sua casa contribui para o bem-estar no <i>home office</i> ?
Satisfação com o trabalho presencial	Como você se sente em relação ao trabalho presencial?
Preferência sobre os modelos de trabalho	Em qual modalidade você acredita que perfoma melhor: presencial, híbrido, ou <i>home office</i> ?

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram realizadas entre o final de setembro e meados de outubro, na própria sede da empresa. Para minimizar interferências de terceiros e garantir a privacidade dos participantes, todas as entrevistas foram conduzidas em um ambiente reservado. Além disso, cada encontro foi previamente agendado com o entrevistado, de modo a permitir seu planejamento e evitar interferências à rotina de trabalho.

Quanto à análise dos resultados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste em uma investigação sistemática das mensagens, cujo objetivo é transformar dados textuais em informações organizadas, auxiliando na compreensão dos significados e das categorias emergentes dos discursos. Para a aplicação dessa técnica, foram seguidos os procedimentos técnicos de codificação e categorização.

Na etapa de codificação, as falas dos entrevistados foram selecionadas e transcritas de acordo com os indicadores apresentados no Quadro 1, os quais correspondem aos recortes temáticos definidos para a análise (Bardin, 2011). Já na etapa de categorização, realizou-se o agrupamento das codificações, etapa na qual foi efetuada a tabulação dos dados, reunindo os relatos dos entrevistados de modo a permitir a identificação de padrões, convergências e preferências entre as gerações analisadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo foi realizado na sede de uma seguradora localizada em Salvador - BA, que atua no ramo de seguro de vida, compreensivos residenciais e empresariais e seguros de máquinas e equipamentos. Com mais de 100 anos de atuação no mercado de seguros, a empresa é de médio porte e apresenta em torno de 70 colaboradores. A seguradora

adota, desde o ano de 2024, um modelo de trabalho com escala flexível, onde os colaboradores podem escolher entre atuar de forma presencial ou híbrida, a depender do setor e do acordo com o gestor.

Desde o início da implantação desse modelo, foram distribuídos *notebooks* aos profissionais que manifestaram interesse em trabalhar remotamente uma vez por semana. Por outro lado, a empresa para aqueles que preferiram atuar exclusivamente de forma presencial tiveram essa possibilidade. Contudo, para essa pesquisa, foram escolhidos colaboradores que optaram por trabalhar de forma remota ao menos uma vez na semana.

Em relação ao ambiente de trabalho, a empresa adota a disposição *open space*, que, segundo Hatch e Gagliardi (1990), são escritórios com ausência ou poucas paredes entre os setores, contribuindo para o aumento de produtividade das equipes e maior interação entre os funcionários. Nesse formato, todos os departamentos permanecem visualmente conectados, uma vez que não há barreiras físicas que separem as bancadas de cada área, promovendo, assim, uma maior interatividade entre os trabalhadores de diferentes setores.

A entrevista foi realizada com 16 funcionários da empresa, sendo cinco da geração X, seis da geração Y e cinco da geração Z. Sendo assim, a escolha dos participantes da pesquisa seguiu, principalmente, o critério geracional. Para a seleção dos entrevistados, além do critério geracional, optou-se pela utilização da amostragem intencional. Segundo Lobiondo-Wood e Haber (2001), esse tipo de amostra é caracterizado pela escolha deliberada dos participantes, realizada a partir do conhecimento prévio do pesquisador sobre o grupo estudado. Dessa forma, o pesquisador identifica e seleciona indivíduos que apresentam características relevantes ao objeto de estudo, possibilitando a obtenção de informações para o desenvolvimento da pesquisa.

As entrevistas ocorreram de modo presencial, dentro da própria empresa, permitindo, assim, que o pesquisador coletasse dados diretamente com os colaboradores e compreendesse as perspectivas de satisfação no *home office* para cada geração. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, após a assinatura do termo de consentimento pelos participantes, para que depois fossem transcritas, a fim de guiar a análise do pesquisador e manter a confiabilidade das informações. A partir disso, aliado com pesquisas bibliográficas, foi construída a análise dos dados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O grupo de participantes selecionado foi composto por 16 colaboradores de diferentes setores e níveis hierárquicos da Seguradora, dos quais quatro entrevistados ocupam cargo de líderes, possibilitando analisar, também, como o *home office* é percebido por pessoas em cargos de gestão da Seguradora. Entre os líderes, foram selecionados um coordenador da área de sinistro, uma coordenadora contábil, uma gerente de RH e um diretor financeiro. Os demais ocupam posições não gerenciais, como analista de seguros; analista de sinistro; analista de contratos; analista contábil; analista comercial; analista de risco; manager product; subscrição de produtos e técnico de seguros.

Cada colaborador foi classificado pela letra da sua geração, ou seja, X, Y e Z, acrescida de um número que indica a ordem das entrevistas. Assim, por exemplo, o entrevistado X1 representa o primeiro participante da Geração X a ser entrevistado, seguido de X2, o segundo entrevistado da mesma geração, e assim sucessivamente. No Quadro 2 é possível ver um resumo do perfil dos entrevistados, evidenciando características demográficas e profissionais, como idade, cargo, tempo de empresa e gênero.

Quadro 2: perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE (ANOS)	CARGO	TEMPO NA EMPRESA	GÊNERO
X1	47	Coordenadora contábil	1 ano	Feminino
X2	54	Analista de sinistro	3 anos	Feminino
X3	61	Analista contábil	32 anos	Masculino
X4	51	Coordenador de sinistro	3 anos	Masculino
X5	55	Diretor financeiro	6 anos	Masculino
Y1	38	Analista de risco	2 anos	Feminino
Y2	35	Analista comercial	5 meses	Feminino
Y3	34	Analista de seguros	6 anos	Feminino
Y4	44	Analista contábil	2 anos	Feminino
Y5	43	Manager product	7 meses	Feminino
Y6	48	Gerente de RH	1 ano	Feminino
Z1	25	Técnico de seguros	4 anos	Feminino
Z2	24	Técnico de seguros	4 anos	Feminino
Z3	22	Técnico de seguros	3 anos	Masculino
Z4	30	Analista de contrato	2 anos	Feminino
Z5	26	Subscriber de produtos	4 anos	Masculino

Fonte: Elaboração própria

4.1 PERCEPÇÃO DO *HOME OFFICE* PARA AS GERAÇÕES

De maneira geral, os entrevistados da seguradora demonstram sentir-se bem ao

trabalhar em *home office*. Esse sentimento está associado a diversos fatores positivos relacionados ao trabalho remoto. Contudo, apenas um colaborador, pertencente à geração X, relatou não se sentir tão favorável neste modelo de trabalho.

Eu me sinto limitado porque gosto de trabalhar olho no olho, sinto que a comunicação flui melhor (X4, coordenador de sinistro).

Eu me sinto muito mais disposto nos dias que estou de *home office* (entrevistado Z1, técnico de seguros).

Quando trabalho de *home office*, me sinto mais viva (Y3, analista de seguros).

Para mim, o *home office* foi uma novidade, mas eu gosto muito de trabalhar em casa (X3, analista contábil).

Os fatores positivos percebidos por todas as gerações foram, a eliminação do deslocamento diário, melhora na concentração e uma maior sensação de produtividade durante as atividades.

Eu moro muito distante do escritório, então o *home office* facilita muito a vida. Porque, por exemplo, se eu tivesse de estar aqui às 8h00, eu teria que sair de casa às 6h00 da manhã. (Z4, analista de contratos).

Me sinto mais produtiva, e o nível de concentração também melhora devido ao fato de eu estar em um ambiente só meu (X2, analista de sinistro).

Quando eu preciso trabalhar em casa é porque tenho alguma demanda que exige mais concentração. Então conseguir ter mais concentração é o ponto positivo (X3, analista contábil).

Porém, algumas características, como a melhora na qualidade do sono devido ao fato de não precisar acordar tão cedo, foram mencionadas pelas gerações Y e Z. Aspectos positivos relacionados à conciliação com o trabalho doméstico, por sua vez, apareceram apenas entre os participantes das gerações Y e X. Além disso, a Geração Y foi a única a destacar a qualidade de vida como o principal aspecto positivo do *home office*.

Eu acabo adiantando as demandas de casa também, nos intervalos do almoço e tal, como colocar uma roupa na máquina para lavar, por exemplo. Então, você percebe que dá para fazer algumas coisas de casa entre um tempinho e outro (X1, coordenadora contábil).

Em *home*, eu estou ali em casa conciliando minha rotina: acordo, já faço minhas coisas de manhã, malho, dou comida para o cachorro, organizo algumas coisas de casa e depois posso trabalhar (Y5, manager product).

Consigo ter uma hora a mais de sono, então, isso me deixa mais disposto e mais produtivo (Z3, técnico de seguros).

Me sinto bem no *home office* porque não preciso acordar tão cedo. Posso acordar mais tarde sem me preocupar em me deslocar (Y4, analista contábil).

Sinto uma maior qualidade de vida. O *home office* é onde você consegue trabalhar sem ter muito estresse do dia a dia (Y2, analista comercial).

Conforme os achados de Barros *et al.* (2021), a geração Y percebe uma melhora na qualidade de vida proporcionada pelo *home office*, especialmente em razão da maior flexibilidade que esse modelo de trabalho possibilita, permitindo a conciliação entre as demandas profissionais e pessoais. Nesse sentido, a partir dos relatos dos entrevistados, embora apenas a geração Y tenha mencionado explicitamente a qualidade de vida, observa-se que essa percepção também está presente entre colaboradores das gerações X e Z, ainda que de forma implícita

Já para os gestores, observou-se que o sentimento em relação ao trabalho em *home office* é percebido sob uma ótica distinta daquela apresentada pelos demais entrevistados. Enquanto os colaboradores que não ocupam cargos de liderança tendem a valorizar aspectos individuais, como o aumento da produtividade, a redução do tempo de deslocamento (mencionada por todas as gerações), a conciliação com as rotinas de casa (percebida pelas gerações X e Y), melhoria na qualidade do sono (abordada pelas gerações Y e Z) e a melhoria da qualidade de vida (relatada pela geração Y), os gestores demonstraram uma visão mais funcional desse modelo, como por exemplo, a preferência pelo *home office* em momentos que demandam planejamento, concentração e reorganização das atividades, sendo visto como uma oportunidade para resolver pendências e tarefas que não puderam ser concluídas durante o resto da semana.

Gosto do *home office* para atividades que são passíveis de fazer em *home* então, neste dia eu leio contratos e faço análises. Se eu precisar discutir algo com a equipe, deixo para fazer no presencial (X5, diretor financeiro).

Me sinto bem em trabalhar em casa e gosto do *home office* para resolver demandas que preciso estar sozinha, mas quando preciso da equipe não tenho como trabalhar de casa. Semana passada mesmo trabalhei de casa só para conseguir ler e analisar um relatório, coisa que aqui na empresa não consigo (X1, coordenadora contábil).

Na minha experiência anterior eu trabalhava híbrido e conseguia produzir muito nos dias em que eu estava em casa. Agora, aqui na Seguradora eu operacionalizo, menos então tenho menos dias em *home office*, mas quando preciso resolver demandas individuais, eu reservo um dia para trabalhar de casa (Y6, gerente de RH).

Portanto, ao analisar o ponto de vista dos líderes, percebe-se que o sentimento com o trabalho em *home office* não está necessariamente relacionado ao quesito geracional para esse grupo dentro da seguradora, embora nenhum líder da geração Z tenha sido entrevistado. Ou seja, os entrevistados que ocupam cargos de liderança demonstraram uma percepção positiva em relação ao *home office*, orientada, principalmente, por suas necessidades profissionais e não por aspectos vinculados à geração à qual pertencem.

Por outro lado, ao menos um participante de cada geração relatou algum impacto negativo no sentimento em relação ao trabalho em *home office*. A geração X foi a única a mencionar a comunicação em equipe como um ponto desfavorável, enquanto a preocupação em demonstrar produtividade de forma contínua, ou o receio de não parecer disponível para o trabalho, foi mencionada por participantes das gerações X, Y e Z. Essa necessidade de comprovar desempenho acaba gerando a percepção de que, no trabalho remoto, o indivíduo pode ser visto como alguém que não cumpre adequadamente suas entregas.

Em *home office* eu me fico mais preocupado em estar toda hora trabalhando porque o meu gestor pode fazer uma pergunta ou me ligar e eu não atender. (X3, analista contábil).

Meu trabalho envolve muita análise, então nem sempre estou fazendo entregas, mas sim construindo um procedimento. Em *home office*, fica mais difícil provar que estou trabalhando e, por isso, surge essa preocupação (Y1, analista de risco).

Tenho medo de não estar disponível: fazer uma pausa para ir ao banheiro e a pessoa achar que deixei de produzir (Z4, analista de contratos).

A preocupação em comprovar produtividade no trabalho remoto está fortemente associada à insegurança dos colaboradores quanto à possibilidade de estarem sendo constantemente monitorados e avaliados quanto ao seu desempenho. Essa dinâmica torna-se evidente em casos amplamente divulgados, como o do Itaú, um dos maiores bancos do país, que realizou a demissão de diversos funcionários sob a alegação de inatividade ou ociosidade das máquinas corporativas (G1, 2025).

Já a ergonomia foi identificada como um aspecto negativo do *home office* por todas as gerações analisadas. Apenas os entrevistados que já possuíam uma estrutura adequada para o *home office* relataram um nível satisfatório de bem-estar nesse aspecto.

Um ponto negativo é não ter um espaço específico para trabalhar. Uso a cadeira da cozinha para trabalhar e não acho confortável (Z1, técnico de seguros).

Eu não tenho uma cadeira adequada, e também não pretendo comprar por enquanto. Então, para mim, essa questão do conforto é um ponto negativo (X3, analista contábil).

Aqui na empresa eu já tenho uma mesa e cadeira mais apropriada, mas nem sempre a gente tem os equipamentos adequados em casa, eu mesmo não me sinto tão confortável (Y2, analista comercial).

Eu tenho um escritório em casa, então tenho menos interrupções e não tenho problemas de ergonomia (Y3, analista contábil).

Bühler *et al.* (2024) apontam que um dos principais desafios enfrentados pelas

empresas que adotam o modelo de trabalho em *home office* consiste em oferecer um ambiente remoto que assegure bem-estar e conforto aos colaboradores. Nesse contexto, observa-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que a ergonomia ainda se configura como uma fragilidade na seguradora analisada. Considerando que a organização opera predominantemente no modelo híbrido, é possível inferir que as condições ergonômicas associadas aos dias de trabalho remoto ainda não foram plenamente estruturadas ou pela organização.

Além disso, algumas características negativas do teletrabalho foram comuns às gerações X e Y, tais como a redução da interação social e a percepção de que passam muitas horas trabalhando no modelo remoto.

Tem coisas que são muito melhores de conversar ou negociar pessoalmente do que virtualmente. A comunicação é um ponto negativo do *home office* (X5, diretor financeiro).

O problema é a gente se perder no tempo né? De se estender demais e acabar trabalhando mais, como ocorre às vezes (X1, coordenadora contábil).

Nos momentos em que estou de *home office*, percebo que trabalho mais (Y6, gerente de RH).

Hoje em dia vejo a convivência como algo importante. Então, esse é o ponto negativo do *home office* (Y5, manager product).

Eu gosto de estar em contato com as pessoas, conversar, interagir, e no *home* não tem isso (X2, analista de sinistro).

Para a geração Y, não foi identificado nenhum aspecto negativo exclusivo desta geração, uma vez que os pontos mencionados também apareceram entre colaboradores das gerações X e Z. Assim, além das questões relacionadas à interação social, à ergonomia e as horas a mais de trabalho, a geração Y também relatou problemas com a conexão de internet, aspecto igualmente mencionado pelos entrevistados da geração Z. Além disso, apenas uma colaboradora da Geração Y, mencionou perceber o convívio familiar como uma possível barreira para a manutenção do foco durante a realização de suas atividades.

Eu moro com meus pais, às vezes eles não atrapalham, mas eu fico em constante estado de alerta e preocupação porque eles podem precisar de alguma coisa ou algum suporte. Então acho que para alguém que more sozinho, o *home office* pode funcionar melhor (Y4, analista contábil).

A queda da internet ou da VPN é algo que considero negativo (Z5, subscritor de produtos).

De modo geral, observou-se que, para a geração X, os aspectos negativos citados envolveram ergonomia, comunicação não imediata com os colaboradores, menor interação

social e excesso de horas trabalhadas. Para a geração Y, destacaram-se problemas relacionados à ergonomia, à falta de interação social, à extensão da jornada de trabalho, à instabilidade da internet. Já entre os entrevistados da geração Z, somente a ergonomia e os problemas de conexão foram mencionados. Dessa forma, percebe-se que a geração Z foi a que apresentou menor número de barreiras em relação ao *home office*.

É comum imaginar que o trabalho remoto pode gerar interferências decorrentes do convívio familiar, como apontado por Sombra e Oliveira (2025). Nem sempre o espaço doméstico oferece condições tranquilas para o *home office*, já que conflitos e interrupções podem surgir de acordo com a composição familiar e com a rotina de cada residência. Assim, para um colaborador que convive com filhos pequenos, cônjuge ou outros familiares, por exemplo, a dinâmica do trabalho remoto tende a ser bastante diferente daquela vivenciada por alguém que mora ou trabalha sozinho em casa, conforme afirmado por uma entrevistada da geração Y.

Meu marido trabalha fora, então quando estou *de home office* só fica eu e meu cachorro em casa, então, tenho silêncio o dia todo. E para mim, o home funciona muito. Por isso, me concentro mais assim (Y5, manager product).

No entanto, para os entrevistados da geração X, o convívio familiar durante o *home office* não compromete a dinâmica de trabalho, como X5 e X3 relataram.

Tenho filhos e esposa, mas eu já deixo acordado com a família para ninguém me interromper. Assim eu consigo colocar mais ritmo nas tarefas que são importantes para mim e para a empresa (X5, diretor financeiro).

Quando estou em *home office*, fica só eu e minha filha em casa, mas ela já é grande e não me interrompe (X3, analista contábil).

Embora a maioria dos entrevistados da Geração Z ainda resida com familiares, não foram identificados impactos relevantes na relação entre família e trabalho, aspecto que, inclusive, foi percebido como positivo por essa geração, conforme afirma a entrevistada Z2.

Às vezes, minha mãe, conversa quando estou em *home office*, mas não é algo que me atrapalha. Me sinto confortável em estar perto da minha família enquanto trabalho em casa (Z2, técnico de seguros).

Percebe-se que, para a maioria dos colaboradores entrevistados, o *home office* não compromete a relação familiar, exceto pelo caso citado pela entrevistada Y4. Portanto, não é possível associar essa característica a uma geração específica ou determinar um nível de impacto distinto para cada grupo, visto que, nesse contexto, a relação entre trabalho e família

apresenta fatores subjetivos que dependem da dinâmica de cada estrutura familiar.

Sobre a produtividade, todos os entrevistados relataram uma percepção positiva, especialmente por poderem se concentrar mais, devido à redução das distrações e barulhos quando comparada ao ambiente do escritório.

Tenho dificuldade de me concentrar, principalmente pelo barulho e a constante interferência de colegas no ambiente. Então, em casa não tenho ninguém ao meu lado falando alto e nem as outras diversas distrações aqui do escritório. Por isso, em casa consigo ser mais produtiva e fazer melhor as entregas (Y5, manager product).

Em *home office* acabo trabalhando bastante, sinto que minha produtividade aumenta porque resolvo as coisas mais rápido, já que não tenho tantas distrações como aqui no escritório (X3, analista contábil).

Em casa minha produtividade aumenta. Aqui na empresa, por ser open space, as vezes surge muito barulho e isso me atrapalha, além de que gosto de mais privacidade para trabalhar (Z3, técnico de seguros).

Desse modo, compreende-se que o fato de trabalhar em um ambiente silencioso e com privacidade é o principal fator que contribui positivamente para a produtividade no *home office*. Nesse contexto, é provável que, assim como o entrevistado Z3, os demais participantes também percebam a disposição *open space* de forma contrária ao que é afirmado por Hatch e Gagliardi (1990), uma vez que, para esses autores, esse formato favoreceria a produtividade da equipe.

Em relação a demanda de trabalho, as respostas dos entrevistados apresentaram variação entre os grupos geracionais. A maioria dos entrevistados da Geração Z relatou que a demanda de trabalho em *home office* permanece equivalente à do ambiente presencial, exceto por um entrevistado, que afirmou sentir maior sobrecarga nesse modelo. Entre os entrevistados da geração Y, predominou a percepção de aumento da demanda, uma vez que, cinco entrevistados afirmaram sentir um maior volume de tarefas. Por sua vez, na geração X, dois colaboradores identificaram uma carga maior de trabalho.

Em casa eu trabalho mais do que quando estou no presencial, é inevitável. Sinto que minha carga de trabalho aumenta por eu ter menos pausas e levar o trabalho direto por mais horas consecutivas (Y5, manager product).

Me sinto mais sobrecarregada. Por estar em *home office*, sinto que tenho de realizar melhor minhas entregas e isso faz com que em casa pareça que eu tenho mais carga de trabalho (Z4, analista de contrato).

Em *home office*, eu sinto que trabalho mais. Como fico sempre conectado preocupado em entregar as demandas do gestor, trabalho mais (X3, analista contábil).

Sombra e Oliveira (2025) apontam que grande parte dos colaboradores apresenta

percepção semelhante em relação a sobrecarga laboral, uma vez que, no trabalho remoto, a carga de trabalho tende a ser percebida como maior em razão da dificuldade de desconexão. No contexto da seguradora analisada, observou-se que a maioria dos colaboradores que relataram essa sensação de sobrecarga ocupa cargos intermediários, especificamente funções de analista. Dessa forma, é possível inferir que a posição hierárquica influencia a percepção da demanda de trabalho, uma vez que esse sentimento não foi identificado entre os colaboradores que exercem a função de técnico.

Quando o tema da autonomia no trabalho remoto foi abordado, nenhuma das gerações demonstraram ter dificuldade em relação a essa característica. Todos os entrevistados trataram a autonomia como um aspecto que demanda responsabilidade e profissionalismo, uma vez que, no *home office*, é necessário possuir autogestão para o cumprimento das tarefas.

Minha gestora não trabalha aqui em Salvador, então não tenho um suporte tão de perto. Preciso me virar sozinha em muitas coisas, e, se eu não tivesse autonomia, não conseguiria dar conta. (Y2, analista comercial).

Eu tenho uma boa autonomia, consigo resolver minhas demandas normalmente quando estou trabalhando de casa. Mas se surgir alguma dúvida, é só eu ligar para quem preciso pelo Microsoft Teams (Z1 técnico de seguros).

É preciso muita responsabilidade para trabalhar em *home office*, mas essa responsabilidade também existe no modelo presencial, no qual já tenho autonomia. Por isso, minha autonomia não muda tanto quando estou no escritório ou em casa (X3, analista contábil).

Portanto, conforme abordado pelos autores Aderaldo (2017), Barros e Silva (2010) e Sombra e Oliveira (2025), a autonomia no teletrabalho pode ser compreendida como uma característica positiva desse modelo. Diante dos relatos dos entrevistados, observa-se que essa perspectiva se concretiza no contexto da Seguradora, reafirmando a abordagem proposta pelos autores.

No que se diz respeito à utilização de instrumentos tecnológicos, os problemas mais recorrentes às quedas frequentes da VPN e da conexão de internet. Quanto ao uso das plataformas já incorporadas à rotina de trabalho, como Microsoft Teams, Excel, I4PRO, entre outros, não foi abordado nenhuma dificuldade para as gerações entrevistadas, até mesmo porque existe um domínio prévio dessas ferramentas e, também, ao fato de que eventuais dúvidas podem ser facilmente resolvidas com o suporte da IA ou de colegas que estejam disponíveis no momento.

Não tenho muito problema quanto a utilização das plataformas. O que pode acontecer é eu precisar do suporte de TI para alguma situação específica, que

é resolvido muito rápido pelo profissional de TI da empresa (Y1, analista de risco).

Como minhas ferramentas de trabalho são sempre as mesmas, não tenho dificuldade em utilizá-las. Mas se precisar eu uso a IA, vejo vídeo no Youtube ou pergunto à algum colega. (Z3, técnico de seguros).

Não tenho problema em utilizar as plataformas de trabalho. Porém, o que já ocorreu é problema com a rede de internet ou a VPN (X3, analista contábil).

Conforme mencionado por Raišienė *et al.* (2021), a geração X não se caracteriza pelo entusiasmo tecnológico, embora apresente capacidade de adaptação. Esse cenário também se evidencia na Seguradora, uma vez que nenhum entrevistado dessa geração demonstrou dificuldades relacionadas ao domínio das ferramentas tecnológicas.

No que se refere ao trabalho presencial, embora os entrevistados demonstraram apreço por estar na empresa, destacando o bom clima de convivência no ambiente de trabalho, apenas um entrevistado da geração X demonstrou preferência pelo modelo presencial.

Eu gosto do presencial porque prefiro ter a interação com as pessoas, gosto do calor humano e, também, acho que é mais fácil para me comunicar com a equipe e com outros setores (X2, analista de sinistro).

Algumas características foram percebidas de maneira distinta entre as gerações. A comunicação imediata, por exemplo, foi valorizada de forma mais expressiva pela geração X, embora tenha sido relatada pela geração Y também. Além disso, apenas um entrevistado da geração Z também tenha mencionado esse aspecto.

Eu gosto do presencial porque preciso acompanhar e orientar a equipe, então acho que comunicação no presencial funciona melhor (X4, coordenador de sinistro).

Nem todo mundo tem o hábito de responder de imediato pelo Teams ou possui habilidade com algumas ferramentas. Então no presencial você consegue chegar até o seu colega ou até o seu superior com um acesso muito mais rápido do que no *home office*. Então, o presencial é melhor para a comunicação (Z4, analista de contratos).

A principal vantagem do trabalho presencial é a comunicação e a troca entre a equipe. Quando estamos em período de fechamento, por exemplo, não gosto de estar em *home office*, pois a dinâmica de comunicação e de resolução de problemas funciona melhor presencialmente (Y4, analista contábil).

Para a geração Y, além do convívio social, foram identificados fatores relacionados ao melhor aprendizado no ambiente presencial e ao clima organizacional, contudo, um participante dessa geração relatou sentir irritação no escritório devido ao constante barulho.

Me sinto irritada, às vezes. Porque, na minha área, eu preciso pensar muito e eu trabalho do lado de uma área que precisa se comunicar toda hora (Y1, analista de risco).

Eu estou aprendendo muito aqui no trabalho presencial. Como eu preciso de contato com as outras áreas, o presencial acaba facilitando muito nesse quesito (X2, analista comercial).

Já entre os entrevistados da geração Z, a preferência pelo trabalho presencial esteve majoritariamente associada à ergonomia e ao clima organizacional.

Gosto de vir para a empresa porque aqui há um ambiente climatizado, uma mesa mais adequada e, além disso, me sinto bem no ambiente corporativo. Acho o ambiente da empresa muito agradável (Z3, técnico de seguros).

Gosto muito de estar aqui na empresa, o convívio com as pessoas é algo positivo. Para mim, não é um peso ter vir trabalhar presencialmente porque sei que vou estar com boas pessoas (Z2, técnico de seguros).

Foi percebido que os fatores negativos do presencial como deslocamento, diminuição da concentração e produtividade foram elementos decisivos para essa escolha. Portanto, o modelo de trabalho que os entrevistados entendem como mais satisfatório é o híbrido.

Para mim, trabalhar no formato híbrido é muito vantajoso, de preferência três dias da semana *home office* e dois dias no presencial (Z5, subscritor de produtos).

Acho que o modelo híbrido agrega qualidade de vida. O presencial permite maior interação social e me faz sentir mais pertencente à cultura da empresa. Já o *home office* facilita minha rotina. Por isso, acredito que o híbrido é o equilíbrio (X1, coordenadora contábil).

O trabalho presencial é essencial, principalmente para a saúde mental do colaborador. Mas valorizo muito estar perto da minha família, por isso, acredito que o híbrido é o ideal, trabalhando três dias em *home office* e dois dias no escritório (Y3, analista de seguros).

A única geração que demonstrou acreditar que a modalidade *home office* é mais favorável ao bem-estar do colaborador, foi a Geração Y, já que apenas dois entrevistados relataram preferência pelo trabalho remoto, sendo ambos pertencentes a essa geração.

Eu já trabalhei por muitos anos em *home office* e prefiro esse modelo de trabalho. Por mais que aqui na empresa eu goste do clima organizacional, sinto que o *home office* se encaixa melhor na minha rotina (Y5, manager product).

Eu prefiro o *home office*, com certeza. Eu moro muito longe e não tenho carro, não tem qualidade de vida melhor do que acordar e não ter estresse com deslocamentos (Y2, analista comercial).

Conforme apontado por Bühler *et al.* (2024), profissionais da área de Tecnologia tendem a preferir o *home office* devido à própria natureza de suas atividades, que não exigem,

necessariamente, a presença física no ambiente organizacional. Nesse sentido, considerando que a entrevistada Y5 atua na área de Tecnologia, é possível supor que sua preferência pelo trabalho remoto esteja intrinsecamente relacionada à sua função profissional, especialmente porque a própria entrevistada relata já ter atuado anteriormente em regime de *home office*.

No que se refere à entrevistada Y2, conforme destacado por Raišienė *et al.* (2021), a geração Y tende a valorizar a qualidade de vida e flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto, aspecto que é corroborado pelo relato da própria entrevistada.

O Quadro 3 apresenta os principais pontos positivos e negativos evidenciados pelos colaboradores de cada geração.

Quadro 3: Pontos positivos e negativos do *home office*

GERAÇÃO	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Geração X	Eliminação do deslocamento	Comunicação em equipe
	Melhor concentração	Preocupação em mostrar constante produtividade
	Melhor produtividade	Ergonomia
	Conciliação com rotinas de casa	Interação social
	Convívio familiar	Estender o horário de trabalho
Geração Y	Eliminação do deslocamento	Preocupação em mostrar constante produtividade
	Melhor concentração	Ergonomia
	Melhor produtividade	Interação social
	Melhor qualidade de sono	Estender o horário de trabalho
	Conciliação com rotinas de casa	Conexão com a internet
	Qualidade de vida	
	Convívio familiar	
Geração Z	Eliminação do deslocamento	Receio de não estar disponível
	Melhor concentração	Ergonomia
	Melhor produtividade	Conexão com a internet
	Melhor qualidade de sono	
	Convívio familiar	

Fonte: Elaboração própria

Em suma, diante das percepções sobre o *home office* apresentadas pelos entrevistados da seguradora, observou-se que os pontos positivos comuns às três gerações foram a eliminação do deslocamento, a melhora na concentração, o aumento da produtividade e a possibilidade de convivência familiar durante o trabalho. A qualidade de vida foi mencionada como aspecto positivo exclusivamente pela geração Y. Já a melhora na qualidade do sono foi percebida pelas gerações Y e Z, enquanto a conciliação entre o trabalho e as rotinas domésticas foi relatada pelas gerações X e Y.

No que se refere aos aspectos negativos, a ergonomia foi a única característica em comum para todas as gerações. A comunicação em equipe foi mencionada apenas pela geração X, enquanto a preocupação em demonstrar produtividade continuamente, a redução da interação social e a ampliação da jornada de trabalho foram identificadas pelas gerações X e Y. Problemas de conexão com a internet foram mais frequentemente relatados pelas gerações Y e Z, sendo que somente a geração Z expressou preocupação com a possibilidade de não parecer disponível para o trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo acrescenta evidências à literatura nacional ao examinar a relação entre trabalho remoto e gerações no contexto brasileiro, a partir da análise conjunta das gerações X, Y e Z, em uma mesma organização. Os resultados indicam que a percepção sobre o *home office* não pode ser explicada apenas pelo fator geracional, uma vez que aspectos como a produtividade percebida, a concentração no ambiente de trabalho, a qualidade da comunicação, a interação social, a ergonomia, a demanda de trabalho, a autonomia e a conciliação entre vida profissional e pessoal exerceram influência mais significativa sobre a experiência do trabalho remoto do que a geração à qual o colaborador pertence.

Diante do objetivo do estudo, que é compreender a percepção do trabalho *home office* para as gerações X, Y e X, os resultados da pesquisa revelam que, a geração Z percebeu uma tranquilidade ao atuar em *home office*. Entende-se que, pelo fato de a maioria ainda morar com os pais, não serem casados, não terem filhos e, em muitos casos, ainda estarem na universidade, a percepção sobre o trabalho remoto tende a ser menos desafiadora quando comparada às gerações X e Y que, por serem mais velhos, geralmente possuem mais responsabilidades pessoais e familiares. As gerações X e Y, trouxeram aspectos como insegurança no desempenho das atividades, motivada pela tensão de não conseguir atender a alguma demanda ou ligação do gestor, baixa interatividade social e uma comunicação menos imediata, fatores que se mostram relevantes para a avaliação do sentimento dessas gerações em relação ao *home office*.

Assim como apontado por Silva e Barros Neto (2024) e Chomatowska *et al.* (2024), os resultados deste estudo convergem com as conclusões dos autores, na medida em que as gerações Y e Z demonstram preferência pelo trabalho híbrido. Contudo, a presente pesquisa identifica que essa preferência não se restringe a essas duas gerações: a geração X também compartilha dessa preferência pelo modelo híbrido.

Além disso, os achados deste estudo também se alinham aos resultados apresentados por Oliveira e Faria (2024), Filardi e Castro (2020) e Sombra e Oliveira (2025), que identificaram a produtividade, a redução do tempo de deslocamento e a maior convivência familiar como aspectos positivos do trabalho remoto. No que se refere aos aspectos negativos, Maciel (2021) destaca questões como ergonomia inadequada e isolamento social, características igualmente percebidos entre os participantes desta pesquisa.

No trabalho remoto, os entrevistados de todas as gerações conseguem manter níveis mais elevados de produtividade e concentração, além de evitar o desgaste com o deslocamento, possibilitando maior comodidade, além da proximidade com a família, corroborando para um sentimento de bem-estar para este modelo de trabalho. Contudo, no trabalho presencial, aspectos como a interação social e a comunicação entre as equipes são considerados cruciais. Nesse contexto, o modelo híbrido surge como uma alternativa que equilibra tais necessidades.

A partir dos resultados obtidos, recomenda-se que a seguradora invista no fortalecimento do modelo de trabalho híbrido, bem como na implementação de políticas voltadas à ergonomia, uma vez que esse aspecto foi apontado como problemático pela maioria dos entrevistados. Ademais, torna-se relevante a adoção de políticas de capacitação das lideranças para a gestão do trabalho remoto, especialmente no que se refere ao aprimoramento das práticas de comunicação no contexto do *home office*, aspecto recorrentemente mencionado como negativo pelos líderes. Tais iniciativas podem contribuir para o fortalecimento do vínculo entre equipes e gestores, bem como para a mitigação de falhas comunicacionais, da insegurança em relação à produtividade e para a promoção do bem-estar dos colaboradores.

É importante considerar que a pesquisa foi realizada em uma empresa que não adota o *home office* como principal modalidade de trabalho. Contudo, isso não invalida o estudo, uma vez que, no formato híbrido, é possível avaliar a percepção dos colaboradores nos dias em que atuam remotamente.

Por fim, as limitações desta pesquisa decorrem, principalmente, do fato de a investigação não ter sido conduzida em uma empresa cujos colaboradores atuam exclusivamente em regime de *home office*. Além disso, os achados podem ter sido influenciados por questões relacionadas ao papel da mulher no ambiente doméstico e organizacional, aspecto que não foi explorado neste estudo, considerando que a maioria dos participantes era do gênero feminino. Dessa forma, tornam-se necessários estudos mais

aprofundados, realizados em diferentes contextos organizacionais e que incluíam o recorte de gênero, a fim de possibilitar análises mais precisas sobre a percepção das diferentes gerações em relação ao trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, Edição Especial, Art. 8, 2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/60287>. Acesso em: 18 jun. 2025
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BARRETO JUNIOR, Irineu Francisco; SILVA, Josiane Machado da. Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, v. 16, n. 2, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662367>. Acesso em: 0 abr. 2025
- BARROS, André Luiz Carvalho de; SILVA, João Paulo Bittencourt da. Teletrabalho: uma forma alternativa de emprego. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 211-236, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>. Acesso em: 12 abr. 2025
- BARROS, Manoel Joaquim F. de; MELO, Paulo; FARIAS, Cassiana Santos S. Perception of work performance in home-office mode: comparison among different generations in Brazil. **RISUS – Journal on Innovation and Sustainability**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 41–47, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/56118>. Acesso em: 22 abr. 2025
- BENJAMIN, Lacinda M. Achieving the dream through a screen: exploring employee engagement and commitment in virtual environments. 2020. **Capstone** (Master of Science in Organizational Dynamics) – University of Pennsylvania, Philadelphia, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343362719_Achieving_The_Dream_Through_A_Screen_Exploring_Employee_Engagement_And_Commitment_In_Virtual_Environments. Acesso em: 22 jul. 2025
- BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para equiparar os efeitos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados aos meios pessoais e diretos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 02 abr. 2025
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e outras leis correlatas. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 02 abr. 2025
- BÜHLER, Débora Cristina; ZWIRTES, Tcheice Laís; RENNERT, Jacinta Sidegum. Do trabalho *home office* para o presencial: a percepção dos trabalhadores de empresas de tecnologia. **Revista Ação Ergonômica**, [S.l.], v. 18, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revistaacaoergonomica.org/article/10.4322/rae.v18n2.e202405/pdf/abergo-18-2->

[e202405.pdf](#). Acesso em: 03 nov. 2025

CAPPI, Mariana Nitz; ARAUJO, Bruno Felix von Borell de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **Revista Eletrônica de Administração / READ**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 548-577, set./dez. 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/vtjZ48TMPBK7V3LTDYfxThn/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 out. 2025

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Ariane Braga. Gerações no trabalho: percepções sobre carreiras e estilos de vida. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 399–417, maio/jun. 2012. Disponível em:

https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5251?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 26 maio 2025

CERIBELI, Harrison Bachion; LOURENÇO, Renata Figueiredo; SARAIVA, Carolina Machado. As Dificuldades Enfrentadas no Mercado de Trabalho e o Bem-Estar da Geração Z. **Revista Gestão & Conexões / Management and Connections Journal**, Vitória (ES), v. 12, n. 2, maio/ago. 2023. Disponível em: <https://www.repositorio.ufop.br/items/42d2807f-21da-4961-84e0-f8e9f558281e>. Acesso em: 23 maio 2025

BEVILACQUA, L. B. et. al. O Perfil das Gerações X, Y E Z. **Rev. Científica Eletrônica do Centro Universitário Estácio de Ribeirão Preto**. 2016. Disponível em: <http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista7/3.pdf>. Acesso em: 3 maio 2025.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 147-163, 2016. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/>

COSTA, Antônio Célio Martins Timbó. Teletrabalho e Covid-19: desafios e perspectivas para o mundo do trabalho. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho, Encontro Virtual**, v. 7, n. 2, p. 114–134, 2021. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/358507446_TELETRABALHO_E_COVID-19_DESAFIOS_E_PERSPECTIVAS_PARA_O_MUNDO_DO_TRABALHO. Acesso em: 09 set. 2025

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/307672915_Control_e_novas_formas_de_trabalho_teletrabalhadores_e_o_discurso_do_empreendimento_de_si. Acesso em: 15 set. 2025

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **RAP** Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>. Acesso em: 09 set. 2025

DAMO, Lílian Paula; SILVA, Narbal. Felicidade no trabalho: um estudo a partir de diferentes perspectivas geracionais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 119-126, dez. 2020. Disponível em:

<https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/view/129>. Acesso em: 02 out. 2025

FARIAS, Cassiana Santos da Silva *et al.* Gerações e percepção de motivação para

trabalhar: um estudo com profissionais em teletrabalho no contexto da pandemia da covid-19. **XVII SEMANA DE ANÁLISE REGIONAL E URBANA (SARU)**, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/369414688>. Acesso em: 29 set. 2025

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

FINCATO, Denise. A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. **Revista Jurídica Luso Brasileira**, Lisboa, v. 2, n. 3, p. 365-396, 2016. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2016/2/2016_02_0365_0396.pdf. Acesso em: 07 jun. 2025

FONTANELLA, Bruno José Barcellos *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389–394, fev. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>. Acesso em: 12 out. 2025

FORMENTON, Tathiana da Cruz; STEFANO, Silvio Roberto. *Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações*. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 7, n. 3, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/download/32855/24293>.

G1. Por que Itaú demitiu cerca de mil funcionários que trabalhavam de casa. G1, 09 set. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2025/09/09/por-que-itaui-demitiu-cerca-de-mil-funcionarios-que-trabalhavam-de-casa.ghtml>. Acesso em 18 nov. 2025

GAGLIARDI, Pasquale. The symbolics of office design: an empirical exploration. **Symbols and artifacts: views of the corporate landscape**. New York: Aldine de Gruyter, 1990. p. 275–298. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330178316_The_Symbolics_of_Office_Design_An_Empirical_Exploration_Views_of_the_Corporate_Landscape. Acesso em: 25 set. 2025

GASPAR, Marcos Antonio *et al.* Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2011. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/download/3301/pdf/10437>. Acesso em: 31 jul. 2025

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfvVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt>. Acesso em: 01 jun. 2025

GRENČÍKOVÁ, Adriana; ŠPANKOVÁ, Jana; KORDOŠ, Marcel. The impact of *home office* on employee productivity and work balance. **Business Perspectives**, v. 22, n. 1, p. 244-254, jan. 2024. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.21](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.21). Acesso em: 04 out. 2025

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Em quatro meses de pandemia, 3 milhões de pessoas ficam sem trabalho no país**. Agência de Notícias IBGE, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28613-em-quatros-meses-de-pandemia-3-milhoes-de-pessoas-ficam-sem-trabalho-no-pais>. Acesso em: 09 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022.**

Agência de Notícias, 25 out. 2023. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38159-pesquisa-inedita-do-ibge-mostra-que-7-4-milhoes-de-pessoas-exerciam-teletrabalho-em-2022>. Acesso em: 31 abr. 2025

IVASCIUC, Ioana Simona; EPURAN, Gheorghe; VUȚĂ, Daniela Roxana; TESCAȘIU, Bianca. Telework Implications on Work-Life Balance, Productivity, and Health of Different Generations of Romanian Employees. **Sustainability**, v. 14, n. 23, art. 16108, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/sul42316108>. Acesso em: 02 out. 2025

JACQUES, Jussara C. A construção social do teletrabalho: práticas discursivas e implicações organizacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 15, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>. Acesso em: 14 maio 2025

KUBIAK, A.S; LANGOSKI, D.T. REGIME DE TELETRABALHO NA PANDEMIA DA COVID-19: novas regras e consequências aos teletrabalhadores. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, 2020. Disponível em:

<https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/124>. Acesso em: 14 maio 2025

LANCASTER, L. C., & Stillman, D. (2002). When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work. **New York: Harper Business**. Disponível em:

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=860551>. Acesso em: 15 maio de 2025.

LITVAK, Mórris. Transformando o ambiente corporativo com a diversidade etária: Inclusão 50+ tem potencial para ser um pilar de inovação, competitividade e sucesso sustentável para as empresas. [S.l.]: Maturi, 2024. 8 p. Artigo de Posicionamento. Disponível em:

<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/91197/85993>. Acesso em: 03 jun. 2025

LOBIONDO-WOOD, G.; HABER, J. **Pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação crítica utilização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001. Disponível em:

<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1241823>. Acesso em 03 out. 2025

MACIEL, Álvaro dos Santos; LANDO, Giorge André. Desafios e perspectivas do mundo do trabalho pós-pandemia no Brasil: uma análise da flexibilização trabalhista e os paradoxos do *home office/anywhere office*. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, São Paulo, v. 4, 2021. Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58043>. Acesso em: 01 set. 2025

MATTA, Letícia Hermsdorff da; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; DINIZ, Daniela Martins. Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da Geração Z. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 2, p. 99–115, jul. 2024. Disponível em:

<HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V15I2.1117>. Acesso em: 21 maio 2025

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121–152, out./dez. 2012. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 02 ago. 2025

NOHARA, Jouliana Jordan; ACEVEDO, Claudia Rosa; RIBEIRO, Alice Flora; SILVA, Marcello Muniz da. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150–170, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 07 set. 2025

OLIVEIRA, Maria *et al.*; **Psicologia do Desenvolvimento e Conflitos das Gerações Y e Z; Congresso internacional de investigación y práctica profesional en psicología**, 4; jornadas de investigación, 19; encuentro de investigadores en psicología del mercosur, 8; Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2012. Disponível em: <https://www.aacademica.org/000-072/395.pdf>. Acesso em: 31 maio 2025

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010. 152 p. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/306127335_Geracao_Y_o_nascimento_de_uma_nova_versao_de_lideres_Sidnei_Oliveira_Sao_Paulo_Integrare_Editora_2010. Acesso em 05 jun. 2025

RAIŠIENĖ, Agota Giedrė; RAPUANO, Violeta; VARKULEVIČIŪTĖ, Kristina. Sensitive men and hardy women: how do Millennials, Xennials and Gen X manage to work from home? **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 2, p. 106, 25 mar. 2021. DOI: 10.3390/joitmc7020106. Acesso em: 04 out. 2025

RIOS, Felipe Pinto *et al.* Percepção dos colaboradores sobre a implementação do *home office* em uma instituição financeira cooperativa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Santa Maria, v. 25, 2023. Disponível em: <https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/2015>. Acesso em: 11 maio 2025

SEVERO, Eliana Andrea; DECESARO, Leonardo; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; GIRARDI, Gisele. A influência da geração X e Y na inovação de produto e processo na indústria metalmeccânica do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação / Brazilian Journal of Management & Innovation – RBGI**, [S.l.], v. 5, n. 2, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/download/5160/3105/22003>. Acesso em: 02 maio 2025

SILVA, Letícia Teófilo da; SANTOS, Nathalia Kettuly dos; FORMAGGIO, Filomena Maria. *Home office*: um olhar sobre as possibilidades. **Bioenergia em revista: diálogos**, vol. 11, n. 2, jul./dez. 2021, p. 134-156. Disponível em: <http://fatecpiracicaba.edu.br/revista/index.php/bioenergiaemrevista/article/view/445>. Acesso em: 13 ago. 2025

SILVA, Marcos Vinicius Tassote da; BARROS NETO, João Pinheiro de. Estudo sobre a percepção dos talentos criativos da geração Centennials quanto ao teletrabalho. **Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação / Iberoamerican Journal of Creativity and Innovation**, [S.l.], v. 5, art. 052402, 2024. Disponível em: <https://recriai.emnuvens.com.br/revista/article/view/117>. Acesso em: 02 jun. 2025

SOMBRA, Mayame de Lima; OLIVEIRA, Hilderline Câmara de. Desafios e possibilidades do teletrabalho para gestores de Recursos Humanos em tempos da pandemia da COVID-19. **Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe**, Guarapuava, v. 15, n. 1, p. 54–75, jan./abr. 2025. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/61735>. Acesso em: 27 ago. 2025

TASCHETTO, Maira; FROELICH, Cristiane. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Recape - Revista de Carreiras**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652>. Acesso em: 22 set. 2025

TRIDAPALLI, Jociane; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Suzana. Gerações no trabalho: um estudo com profissionais de uma empresa do setor de serviços. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. 1, p. 150–169, jan./mar. 2017. Disponível em:

<https://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-Locucacao/article/view/391>. Acesso em: 31 maio 2025

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Danriel Grassi – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em:

http://maratavarepsictics.pbworks.com/w/file/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf. Acesso em: 07 set. 2025

ŻARCZYŃSKA-DOBIESZ, Agnieszka; JANIĄK-REJNO, Iwona; CHOMAŃOWSKA, Barbara. Gen Y in Uncertain Times of Remote Working: From the Employees' Perspective. **Krakow Review of Economics and Management**, KREM, 2024, 2(1004): 81–102, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.15678/KREM.2024.1004.0205>. Acesso em: 01 out. 2025

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace**. New York: AMACOM, 2000.

APÊNDICE A - QUESTÕES NORTEADORAS

1. Como você se sente em relação ao trabalho *home office*?
2. Quais características do *home office* você considera positiva?
3. Quais características do *home office* você considera negativa?
4. Você acredita que no *home office* influencia a forma como você equilibra trabalho e família?
5. Como você percebe a sua produtividade no *home office*?
6. Qual sua percepção em relação a demanda de trabalho no *home office*?
7. Como você lida com a autonomia exigida ao trabalho *home office*?
8. Quando você está em *home office*, existe dificuldade para utilização dos instrumentos tecnológicos?
9. A estrutura da sua casa contribui para o bem-estar no *home office*?
10. Você precisou realizar algumas adaptações?
11. Qual sua satisfação em relação ao trabalho *home office*?
12. Como você se sente em relação ao trabalho presencial?
13. Em qual modalidade você acredita que perfoma melhor: presencial, híbrido, ou *home office*?