
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

GESTÃO DE PESSOAS : humanização, diversidade e segurança psicológica como novos pilares estratégicos

PEOPLE MANAGEMENT: humanization, diversity, and psychological safety as new strategic pillars

Lucas Alves Ferreira Gomes – 0lucasafg2005@gmail.com.

ETEC Professora Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

Antônio Cláudio Gonçalves da Silva – Antonio.silva07@cps.sp.gov.br

Gabriela Messias da Silva – Gabriela.silva02@cps.sp.gov.br

ETEC Professora Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

RESUMO

O presente estudo analisa de forma ampla e detalhada as transformações contemporâneas na gestão de pessoas e nas estruturas organizacionais atuais, com foco central na consolidação de ambientes de trabalho dinâmicos, inclusivos e essencialmente centrados no ser humano. Inicialmente, aborda-se a transição definitiva para os modelos de trabalho remotos e híbridos, evidenciando que a sustentabilidade de todo esse ecossistema descentralizado depende diretamente da superação definitiva do modelo tradicional de controle visual por parte das lideranças corporativas, migrando com pleno sucesso para uma gestão baseada na confiança mútua, no foco em resultados práticos e em políticas ativas de desconexão. Em seguida, examina-se minuciosamente a gestão da diversidade geracional, destacando que a convivência integrada entre profissionais de diferentes faixas etárias atua como um valioso ativo estratégico que fomenta a inovação contínua, a produtividade interna e a segurança psicológica, desde que estruturada por meio de processos intencionais como a mentoria reversa. Complementarmente, investiga-se o papel crucial dos benefícios flexíveis corporativos, os quais deixam de ser meras concessões operacionais para se tornarem pilares fundamentais de valorização da individualidade do colaborador, impactando diretamente o engajamento diário e a retenção de capital humano qualificado. Por fim, discute-se o impacto real do Employer Branding na atração de novos talentos de alto nível, demonstrando que o fortalecimento da marca empregadora, alinhado a uma liderança proativa e a uma cultura organizacional sólida, reduz custos de recrutamento e gera vantagem competitiva sustentável. Conclui-se que a convergência sinérgica entre liderança adaptativa, valorização da pluralidade, customização de benefícios e forte reputação corporativa constitui a base fundamental para o sucesso e a sustentabilidade econômica de longo prazo das organizações modernas.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Palavras-chave: Trabalho. Gestão. pessoas. Diversidade. Benefícios. Liderança.

ABSTRACT

This study broadly and thoroughly analyzes contemporary transformations in people management and current organizational structures, with a central focus on the consolidation of dynamic, inclusive, and essentially human-centered work environments. Initially, it addresses the definitive transition to remote and hybrid work models, highlighting that the sustainability of this entire decentralized ecosystem directly depends on the complete overcoming of the traditional visual control model by corporate leadership, successfully moving towards management based on mutual trust, a focus on practical results, and active disconnection policies. Next, the management of generational diversity is thoroughly examined, highlighting that the integrated coexistence of professionals from different age groups acts as a valuable strategic asset that fosters continuous innovation, internal productivity, and psychological safety, provided it is structured through intentional processes such as reverse mentoring. Additionally, the crucial role of corporate flexible benefits is investigated, which cease to be mere operational concessions and become fundamental pillars for valuing the individuality of the employee, directly impacting daily engagement and the retention of qualified human capital. Finally, the real impact of Employer Branding on attracting new high-level talent is discussed, demonstrating that strengthening the employer brand, aligned with proactive leadership and a solid organizational culture, reduces recruitment costs and generates sustainable competitive advantage. It is concluded that the synergistic convergence between adaptive leadership, appreciation of diversity, customization of benefits, and a strong corporate reputation constitutes the fundamental basis for the success and long-term economic sustainability of modern organizations.

Keywords: Work. Management. People. Diversity. Benefits. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

O cenário corporativo contemporâneo passa por uma metamorfose estrutural acelerada, na qual os modelos tradicionais de gestão e organização do trabalho são constantemente desafiados. A transição para os modelos não presenciais de trabalho, inicialmente adotada como medida emergencial, consolidou-se como uma escolha estratégica voltada à retenção de talentos e à eficiência operacional. Sob a perspectiva da cultura organizacional e da flexibilidade desse ecossistema, o futuro do trabalho desenha-se como um ambiente descentralizado, focado em propósitos e essencialmente centrado no ser humano (Futuro..., 2025,s/n).

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

No entanto, a consolidação do modelo de trabalho híbrido tornou ultrapassado o estilo de gestão focado no controle visual e na presença física (Jaeger, 2025). Essa mudança exige uma profunda reformulação na cultura de liderança, que deve migrar para a gestão baseada em resultados e na confiança mútua. Paralelamente à descentralização física, as organizações enfrentam o desafio de gerir a diversidade geracional em um mesmo ambiente de trabalho, integrando desde nativos digitais até profissionais seniores (Ferracciu, 2021). Para harmonizar essas transformações e manter o capital humano engajado, as empresas precisam adotar estratégias modernas de atração e retenção, tais como a implementação de programas de benefícios flexíveis personalizados (Benefícios... , 2024, s/n) e o fortalecimento do Employer Branding (Horchuliki, 2026).

Diante dessa complexa teia de variáveis que definem as novas dinâmicas laborais, emerge o seguinte problema de pesquisa: Como as organizações podem alinhar a transição para o trabalho híbrido, a gestão da diversidade geracional, os benefícios flexíveis e o employer branding de forma a promover a sustentabilidade operacional e a valorização humana?

A justificativa para a realização deste estudo ancora-se na necessidade de compreender que o sucesso do escritório sem endereço fixo não depende apenas de ferramentas digitais, mas sim de uma arquitetura organizacional intencional. O esmaecimento das fronteiras entre a vida pessoal e profissional traz riscos de esgotamento (burnout), exigindo políticas ativas de desconexão. Além disso, a convivência geracional exige pontes metodológicas para mitigar ruídos de comunicação, enquanto a personalização de benefícios e a gestão da marca empregadora tornam-se diferenciais competitivos indispensáveis para mitigar o turnover em um mercado altamente volátil.

Para atender aos objetivos propostos, este trabalho adota uma metodologia de revisão bibliográfica de natureza qualitativa e caráter exploratório, fundamentando-se em aportes teóricos e estudos de casos recentes do setor de Gestão de Pessoas. O estudo estruturar-se-á em seções que abordam, consecutivamente: a liderança nos modelos não presenciais; a gestão da diversidade geracional; o impacto dos benefícios flexíveis; e as estratégias de consolidação do Employer Branding.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A transição para os modelos não presenciais de trabalho deixou de ser uma medida

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

emergencial para se consolidar como uma escolha estratégica voltada à retenção de talentos e à eficiência operacional. Sob a perspectiva da cultura organizacional e da flexibilidade desse ecossistema, o Blog E-Talentos aponta que:

O futuro do trabalho híbrido e remoto é flexível, produtivo e centrado no humano. Com ferramentas colaborativas, foco em resultados e culturas adaptáveis, empresas e profissionais prosperam. O escritório do amanhã não tem endereço fixo — tem propósito, conexão e impacto. Prepare-se para 2025: invista em habilidades digitais, equilíbrio e inovação. (E-talentos, 2024,s/n).

Esse cenário focado em propósitos e ambientes descentralizados, no entanto, exige um modelo de liderança completamente reformulado. Conforme explica Jaeger (2025), a consolidação do modelo de trabalho híbrido tornou ultrapassado o estilo de gestão focado no controle visual e na presença física. Diante disso, o papel do líder atual envolve o desenvolvimento de novas dinâmicas virtuais que assegurem a motivação e a sinergia das equipes, mesmo sem o contato presencial diário.

Diante do exposto pelos diferentes autores, observa-se que o sucesso do escritório sem "endereço fixo" proposto pela E-Talentos (2024) depende diretamente da superação do controle visual mencionada por Jaeger (2025). Essa convergência de ideias evidencia que o modelo híbrido não se sustenta apenas com ferramentas digitais, demandando uma mudança profunda na cultura de liderança, que deve migrar para a gestão baseada em resultados e na confiança mútua. Contudo, cabe ressaltar que a autonomia e a flexibilidade geradas transferem novos desafios para o trabalhador, como o risco de esgotamento pelo esmaecimento das fronteiras entre a vida pessoal e a profissional. Portanto, para que essas novas dinâmicas virtuais sejam sustentáveis, as organizações precisam implementar políticas ativas de desconexão, garantindo que o foco no humano se sobreponha à pressão por disponibilidade ininterrupta.

2.1 Gestão da diversidade geracional como alinhar as expectativas de diferentes convivendo no mesmo ambiente corporativo

A gestão de pessoas nas organizações modernas enfrenta o desafio de integrar, em um mesmo espaço de trabalho, profissionais de diferentes faixas etárias — desde os nativos digitais até os colaboradores mais experientes. Longe de ser um obstáculo, essa convivência entre diferentes idades constitui um ativo estratégico vital. Quando bem administrada, a pluralidade

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

de idades transforma o ambiente corporativo em um ecossistema de inovação e aprendizado mútuo.

A presença de múltiplos recortes geracionais reflete diretamente na eficiência operacional e na cultura da empresa. Sobre essa dinâmica, Ferracciu (2021) argumenta que

Um ambiente profissional com diversidade geracional é aquele que permite que haja trocas de feedbacks e diferentes perspectivas sem o receio de ocorrerem represálias, gerando muito mais engajamento entre os envolvidos e, é claro, um nível de produtividade que pode ser observado tanto no desempenho coletivo quanto individual. Outro motivo pelo qual a diversidade geracional é indispensável para qualquer organização moderna é que ela contribui para que o clima organizacional seja muito mais positivo, melhorando a convivência e o aprendizado entre gerações distintas. Assim, a empresa usufrui de colaboradores mais pacientes, flexíveis, tolerantes e abertos a novas ideias.

Desse modo, a produtividade deixa de ser um indicador puramente quantitativo e passa a ser o resultado de uma cultura de segurança psicológica, onde o erro é encarado como parte do processo de aprendizagem e a comunicação flui sem barreiras hierárquicas rígidas. A flexibilidade e a tolerância mencionadas pelo autor são fundamentais para mitigar os ruídos de comunicação comuns a grupos com vivências sociais e tecnológicas distintas.

Contudo, a simples coexistência de diferentes faixas etárias em um mesmo CNPJ não garante o sucesso institucional. A inclusão exige intencionalidade e desenho de processos. "Mais do que ter equipes diversas, o que realmente faz a diferença é como essa convivência é estruturada e como essa pluralidade é acolhida no dia a dia" (Compania de estágio, 2025). Portanto, cabe às lideranças e aos departamentos de Recursos Humanos criar pontes metodológicas — como programas de mentoria reversa e comitês de diversidade — que transformem o potencial dessa pluralidade em cooperação prática.

2.2 Benefícios flexíveis a relação entre programas de bem estar personalizados e o aumento da produtividade e retenção de talentos

A gestão estratégica de pessoas enfrenta o desafio constante de desenhar modelos de recompensa que superem a tradicional homogeneidade dos pacotes de compensação. No cenário corporativo contemporâneo, a atração e a manutenção de profissionais de alto desempenho exigem das organizações uma postura adaptativa. Sob essa ótica, a implementação

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

de modelos de benefícios flexíveis transcende a mera concessão de atrativos corporativos, configurando-se como um pilar estratégico para o desenvolvimento de uma cultura organizacional pautada no respeito e na valorização das singularidades dos colaboradores (Sucessor RH, 2024). Ao reconhecer que a força de trabalho é heterogênea e possui demandas distintas, a empresa estabelece um canal direto de valorização do indivíduo.

Essa personalização dos programas de bem-estar reflete-se diretamente na percepção da marca empregadora (employer branding). Quando o colaborador percebe que suas necessidades particulares são resguardadas, há um fortalecimento do vínculo com a instituição. No que tange à retenção de capital humano, "os benefícios flexíveis ajudam a construir uma reputação positiva, fazendo com que sua empresa seja vista como um lugar onde vale a pena trabalhar e se desenvolver" (Benefícios..., 2022, s/n). Consequentemente, essa reputação atua como um diferencial competitivo, blindando a organização contra a perda de talentos estratégicos e reduzindo os índices de rotatividade.

Por fim, a correlação entre a customização dos pacotes de benefícios e o incremento da produtividade ancora-se na elevação da satisfação e do engajamento geral do trabalhador. Colaboradores amparados por políticas que respeitam sua individualidade e bem-estar tendem a apresentar maior foco e eficiência em suas atribuições diárias. Portanto, a flexibilização deixa de ser uma decisão puramente operacional e passa a ser compreendida como um investimento estratégico, diretamente associado à sustentabilidade econômica e ao sucesso organizacional.

2.3 Employer Branding: como o fortalecimento da marca empregadora auxilia na atração de talentos qualificados

No cenário corporativo contemporâneo, a disputa por profissionais altamente qualificados tornou-se um dos principais desafios das organizações. Diante disso, o Employer Branding, ou gestão da marca empregadora, surge como uma ferramenta estratégica indispensável para as empresas que desejam não apenas preencher vagas, mas atrair talentos alinhados aos seus valores e objetivos de longo prazo. A percepção do mercado de trabalho a respeito de uma empresa dita diretamente a qualidade dos candidatos que se submetem aos seus processos seletivos. O processo de construção de uma marca empregadora sólida envolve uma profunda sinergia entre a liderança e a identidade corporativa. Segundo os conceitos de atração de talentos.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Os casos de sucesso são exemplificados por um comportamento de coragem e perseverança, adotado pelos principais gestores. A união e o desejo de prosperidade vão delineando o formato de como a empresa deseja se apresentar no mercado para chamar a atenção tanto de profissionais, quanto de consumidores (Gupy, 2026).

Essa postura proativa dos gestores transforma a cultura organizacional em um ímã de talentos. Quando os profissionais percebem um propósito claro e uma liderança comprometida com o crescimento coletivo, o interesse em fazer parte da instituição aumenta exponencialmente, elevando o nível técnico e comportamental dos candidatos atraídos.

Investir em employer branding é mais do que uma tendência: tornou-se uma necessidade estratégica para empresas que desejam se destacar em um mercado altamente competitivo. Assegurar uma marca empregadora robusta reduz custos com recrutamento, melhora a retenção de talentos e cria um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. (Employer..., 2025, s/n).

Em suma, o fortalecimento da marca empregadora atua como um pilar essencial na sustentabilidade dos negócios. Ao projetar uma imagem de solidez, valorização humana e inovação, a empresa reduz sensivelmente o esforço de busca ativa no mercado, pois os próprios profissionais de alta performance passam a desejá-la como destino de suas carreiras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (MATERIAIS E MÉTODOS)

Referente ao tema gestão de pessoas: humanização, diversidade e segurança psicológica como novos pilares estratégicos, serão apresentados neste segmento os procedimentos metodológicos executados para a elaboração da pesquisa, com o intuito de entender a contribuição dessas práticas na cultura e nos resultados das empresas. Visando fundamentar teoricamente as definições de humanização, diversidade e segurança psicológica nas organizações, realizou-se, paralelamente, um levantamento bibliográfico em artigos científicos, livros e sites especializados. Para a construção do procedimento experimental, as respostas foram obtidas e organizadas para a avaliação estatística dos dados através de um questionário estruturado com perguntas específicas vinculadas às práticas de inclusão, empatia e bem-estar no ambiente corporativo. Realizada por meio de um formulário online elaborado na plataforma Google Forms, os procedimentos utilizados neste trabalho basearam-se em uma pesquisa de abordagem quantitativa. Contando com a colaboração de 20 pessoas que responderam de forma

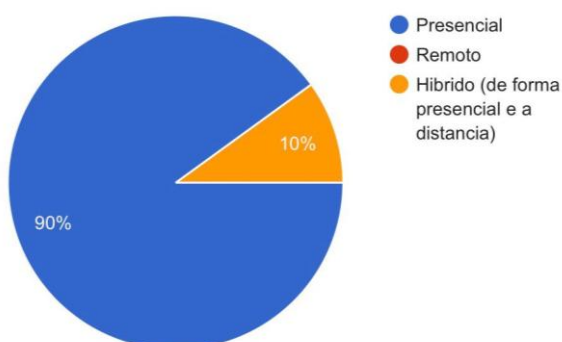
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

virtual, a pesquisa teve o objetivo de coletar dados conectados à percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Com o intuito de obter informações referentes ao conhecimento de cada participante e às práticas aplicadas em suas rotinas profissionais, o questionário foi composto por perguntas objetivas. Sendo os resultados organizados em gráficos para a avaliação dos índices, o levantamento de dados ocorreu no período de 21 de maio de 2026 a 26 de maio de 2026. Direcionados a profissionais e estudantes que vivenciam ou estudam dinâmicas corporativas em suas rotinas, os questionários contaram com a participação voluntária dos respondentes, que contribuíram por meio do preenchimento do formulário eletrônico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados obtidos na pesquisa realizada, serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa por meio de gráficos, avaliando quatro pilares estratégicos: a gestão de times remotos e híbridos diante do avanço tecnológico; a inclusão e o alinhamento de expectativas da diversidade geracional; o impacto dos benefícios flexíveis na produtividade e retenção de talentos; e o papel do Employer Branding na atração de profissionais qualificados.

Gráfico 1 – Os participantes da pesquisa foram categorizados de acordo com o seu regime de trabalho, abrangendo profissionais que atuam de forma exclusivamente remota, híbrida ou presencial



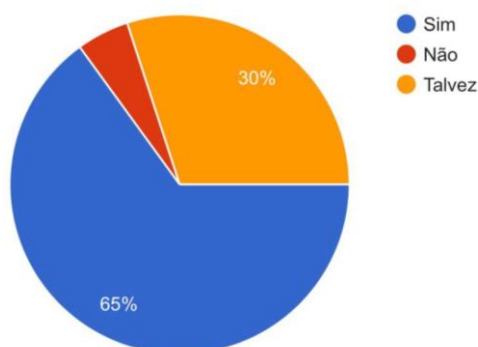
Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026).

O gráfico apresentado mostra que, em relação à atuação na carreira dos entrevistados, a maioria, representando 90%, afirmou atuar apenas de forma enquanto uma parcela reduzida de

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

10% declarou que trabalha no modelo Híbrido, não havendo nenhum registro de atuação de forma puramente remota.

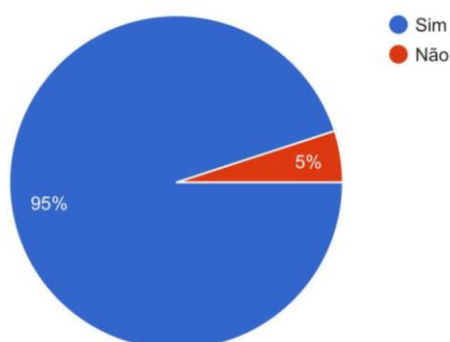
Gráfico 2 – Percepção dos colaboradores quanto à exigência de treinamento, suporte ou qualificação técnica e comportamental para a transição do modelo presencial para as modalidades remota ou híbrida



Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026)

Os dados apresentados no gráfico indicam que a maioria expressiva dos entrevistados, correspondendo a 65%, afirma que é necessário haver um preparo ou qualificação para a transição do trabalho presencial para o modelo remoto ou híbrido. Adicionalmente, 30% dos participantes demonstraram incerteza ao responder "Talvez" enquanto uma minoria restante equivalente a 5% declarou que Não há necessidade dessa preparação prévia para a mudança de formato corporativo.

Gráfico 3 – Verificação da presença de diversidade de faixas etárias no ambiente de trabalho atual dos respondentes, englobando a interação entre profissionais seniores e mais jovens

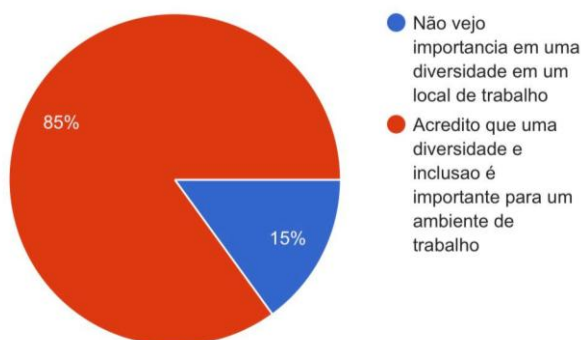


Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026)

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Com base nos dados apresentados no gráfico, a grande maioria dos entrevistados convive com a diversidade de gerações em seu ambiente de trabalho atual, com 95% das pessoas respondendo que "Sim", trabalham com pessoas mais velhas e mais novas. Em contrapartida, uma parcela muito reduzida, correspondente a apenas 5% dos participantes, afirmou que "Não" vivencia essa realidade multigeracional no cotidiano profissional.

Gráfico 4 – Avaliação da relevância atribuída pelos participantes às políticas de diversidade e inclusão como promotoras de valor para o ecossistema corporativo

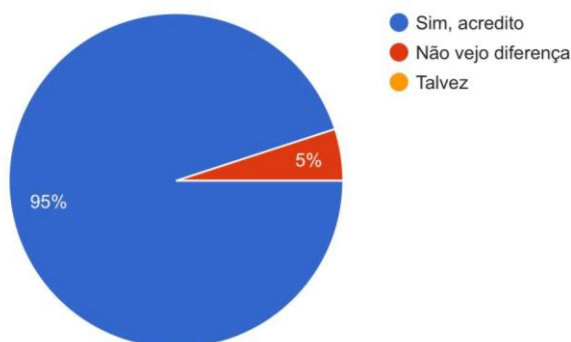


Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026)

Ao analisar os dados quantitativos, constata-se a consolidação de uma tendência amplamente favorável à valorização do tema no meio corporativo. A grande maioria dos respondentes, totalizando 85%, manifestou um posicionamento claro ao afirmar: "Acredito que uma diversidade e inclusão é importante para um ambiente de trabalho". Em contrapartida, uma minoria equivalente a 15% dos participantes declarou uma percepção divergente, assinalando a opção "Não vejo importância em uma diversidade em um local de trabalho".

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

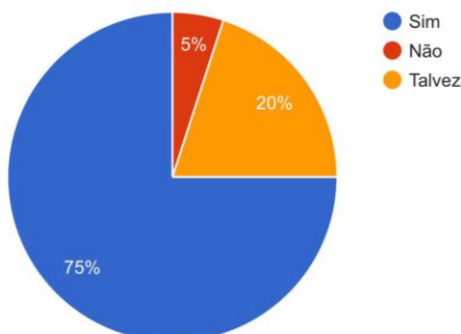
Gráfico 5 - Análise do impacto de pausas, intervalos flexíveis e dinâmicas de transição de turnos na otimização da performance profissional diária



Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026)

Diante dos dados, verifica-se uma percepção quase unânime entre os entrevistados quanto ao impacto positivo da flexibilidade de horários na rotina de trabalho. Uma esmagadora maioria de 95% dos profissionais posicionou-se de forma favorável, respondendo "Sim, acredito" que elementos como pausas, intervalos e momentos estruturados para a passagem de plantão otimizam o desempenho profissional. Em contraposição, uma parcela mínima de apenas 5% manifestou neutralidade em relação à prática, assinalando a opção "Não vejo diferença". A alternativa "Talvez" não registrou representação percentual nesta amostragem.

Gráfico 6 - Posicionamento dos respondentes sobre como a diminuição das horas semanais de trabalho pode potencializar a produtividade e o desenvolvimento contínuo do capital humano



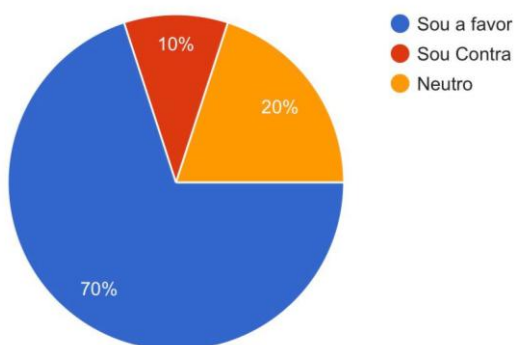
Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026)

Com base nos dados, observa-se uma tendência predominantemente favorável em

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

relação ao impacto positivo da redução da jornada de trabalho. Uma sólida maioria de 75% dos respondentes demonstrou uma perspectiva otimista, afirmando que "Sim", consideram que a diminuição da carga horária semanal pode impulsionar a produtividade e o desenvolvimento dos colaboradores. Por outro lado, 20% dos participantes adotaram uma postura de cautela ou incerteza, assinalando a alternativa "Talvez", enquanto uma minoria expressiva de apenas 5% posicionou-se de forma contrária, optando pelo "Não".

Gráfico 7 - Investigação da postura e do nível de concordância dos profissionais em relação à abolição do regime de trabalho de seis dias de atividade por um de descanso

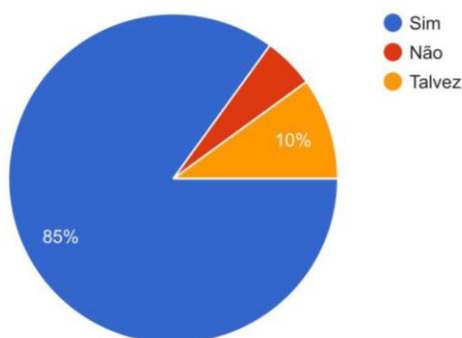


Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026)

A análise dos indicadores coletados revela uma tendência majoritária de apoio à extinção dessa jornada de trabalho. A maioria expressiva dos entrevistados, somando 70%, declarou um posicionamento favorável à mudança, selecionando a opção "Sou a favor" em relação ao fim da escala 6x1. Por outro lado, 20% dos participantes manifestaram uma postura de neutralidade sobre o tema, assinalando a alternativa "Neutro", enquanto uma parcela de 10% posicionou-se de forma contrária à alteração, optando pelo indicador "Sou Contra".

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

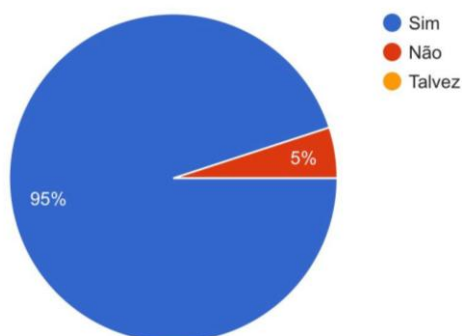
Gráfico 8 – Mensuração do peso que a imagem, a popularidade e a marca empregadora exercem na decisão dos candidatos em se aplicarem para vagas na organização



Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026)

Com base nos dados, constata-se que a marca empregadora e o prestígio institucional exercem forte influência no mercado de trabalho. Uma ampla maioria de 85% dos respondentes confirmou de forma convicta que "Sim", a reputação e a popularidade de uma empresa são fatores decisivos para a atração de novos talentos. Adicionalmente, uma parcela de 10% dos participantes demonstrou incerteza quanto ao peso dessas variáveis, optando pela alternativa "Talvez", enquanto o percentual restante equivalente a 5% posicionou-se de forma contrária, assinalando a opção "Não".

Gráfico 9 - Percepção dos colaboradores acerca da eficácia e dos resultados financeiros gerados pelos aportes em publicidade e propaganda institucional



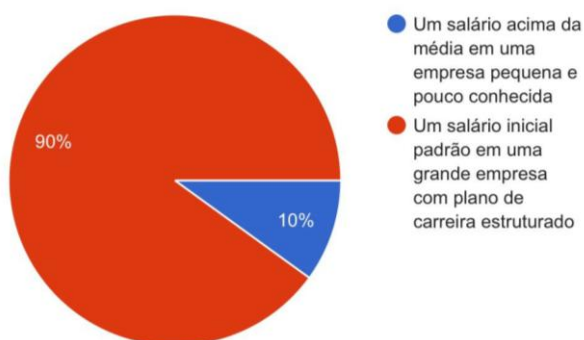
Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026)

A partir dos dados quantitativos consolidados, evidencia-se um forte consenso sobre o

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

impacto estratégico das ações de comunicação no desempenho comercial. Uma esmagadora maioria de 95% dos respondentes afirmou categoricamente que "Sim", o investimento corporativo em marketing e publicidade gera retornos significativos para o negócio. Em contrapartida, apenas uma parcela residual de 5% dos participantes manifestou uma visão divergente, assinalando a opção "Não". A alternativa "Talvez" não obteve qualquer representação percentual nesta amostragem.

Gráfico 10 – Preferência por salário inicial acima da média de mercado em uma organização de pequeno porte versus o ingresso em uma grande corporação com remuneração padrão, com plano de carreira



Fonte: elaborado pelo autor, Araraquara (2026)

Com base nos dados, observa-se uma preferência expressiva e amplamente majoritária pelo desenvolvimento profissional de longo prazo em grandes corporações. Uma esmagadora maioria de 90% dos respondentes optou pela alternativa "Um salário inicial padrão em uma grande empresa com plano de carreira estruturado". Em contrapartida, apenas uma parcela restrita a 10% dos participantes priorizou o ganho financeiro imediato, escolhendo a proposta de "Um salário acima da média em uma empresa pequena e pouco conhecida".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos temas propostos demonstra que o sucesso das organizações contemporâneas depende da transição de modelos rígidos de controle para ecossistemas de gestão flexíveis, humanizados e orientados por dados e propósitos. As transformações no

Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

ambiente de trabalho não constituem ações isoladas, mas engrenagens interdependentes de uma cultura corporativa estratégica.

Primeiramente, verificou-se que o modelo híbrido e remoto exige uma liderança focada em resultados e na confiança mútua, superando a necessidade do controle visual. Para garantir a sustentabilidade dessa dinâmica e mitigar o esgotamento do trabalhador, conclui-se ser indispensável a implementação de políticas ativas de desconexão.

Ademais, a diversidade geracional e os benefícios flexíveis mostraram-se ferramentas fundamentais para a eficiência operacional. A convivência de diferentes faixas etárias, amparada por uma cultura de segurança psicológica e pacotes de benefícios personalizados, potencializa a inovação, eleva o engajamento e atende às necessidades singulares de uma força de trabalho heterogênea.

Por fim, o *employer branding* consolida-se como o elo atrator desse ecossistema. Uma marca empregadora forte atua diretamente na atração e retenção de talentos qualificados, reduzindo custos de recrutamento e blindando a empresa contra a rotatividade de pessoal.

Em suma, os objetivos deste estudo foram alcançados ao evidenciar que a sustentabilidade do negócio no cenário atual exige o alinhamento entre liderança adaptável, inclusão intencional e valorização do bem-estar. Para pesquisas futuras, recomenda-se a análise empírica do impacto financeiro da aplicação conjunta de benefícios flexíveis e políticas de desconexão em setores específicos da economia.

REFERÊNCIAS

BENEFÍCIOS flexíveis. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/beneficios-flexiveis>. Acesso em: 24 maio 2026.

BENEFÍCIOS flexíveis: o segredo para reter talentos. 2024. Disponível em: <https://sucessor-rh.com.br/beneficios-flexiveis-o-segredo-para-reter-talentos/>. Acesso em: 24 maio 2026.

DIAS, Guilherme. **Employer branding**: o que é, como fazer e cases de sucesso. 2026. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/employer-branding>. Acesso em: 25 maio 2026.

DIVERSIDADE geracional. 17 nov. 2025. Disponível em: <https://www.ciadeestagios.com.br/conteudos-para-rh/diversidade-geracional/>. Acesso em: 24 maio 2026.

EMPLOYER branding: o que é e como usar na atração de talentos. 2025. Disponível em: <https://www.senior.com.br/blog/employer-branding-o-que-e>. Acesso em: 25 maio. 2026.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

FUTURO do trabalho híbrido e remoto. 2025. Disponível em:
<https://www.etalentos.com.br/blog/futuro-do-trabalho-hibrido/>. Acesso em: 24 maio 2026.

FERRACCIU, Stefanie. **Diversidade geracional:** o que é, importância e como gerir. 2021.
Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/diversidade-geracional>. Acesso em: 24 maio 2026.

HORCHULIKI, Luana. **Atração de talentos:** como inovar em 2026. 2026. Disponível em:
<https://www.gupy.io/blog/atracao-de-talentos>. Acesso em: 24 maio 2026.

JAEGGER, Ariane. **Futuro do trabalho:** modelos remotos e híbridos. 2025. Disponível em:
<https://www.bitrix24.com.br/articles/futuro-do-trabalho-modelos-remotos-hibridos.php>.
Acesso em: 24 maio 2026.