

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES**  
**Ensino Médio Com Habilitação Profissional de Técnico em**  
**Recursos Humanos**

**Beatriz Camargo Rodrigues**  
**Gabrielly Maria de Campos Santos**  
**Maria Laura dos Santos Ferreira**  
**Thayssa Proença Oliveira**

**NOVOS MODELOS DE TRABALHO E OS IMPACTOS DENTRO DA**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ITAPETININGA**

**2024**

**Beatriz Camargo Rodrigues**  
**Gabrielly Maria de Campos Santos**  
**Maria Laura dos Santos Ferreira**  
**Thayssa Proença Oliveira**

**NOVOS MODELOS DE TRABALHO E OS IMPACTOS DENTRO DA  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

**ITAPETININGA**

**2024**

*“Dedicamos esse trabalho à Deus, nossas famílias e amigos que nos ajudaram nessa caminhada.”*

*“Agradecemos, primeiramente, a Deus por nos acompanhar nessa trajetória, aos membros do grupo por toda dedicação e comprometimento ao trabalho, e todas as pessoas que nos ajudaram de forma direta ou indireta nessa etapa.”*

*“Quando você aceita correr riscos, aprende que haverá vezes em que você será bem-sucedido e outras em que falhará, mas que ambas são igualmente importantes.”*

*Ellen DeGeneres*

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Novos Modelos de Trabalho e os Impactos Dentro da Gestão de Recursos Humanos explora as recentes mudanças nas práticas de trabalho, como o home office e o modelo híbrido, e seus efeitos na gestão de recursos humanos. A pesquisa analisa os benefícios e desafios desses modelos, considerando aspectos como flexibilidade, qualidade de vida, produtividade e o impacto na cultura organizacional. O estudo também aborda como as empresas estão adaptando suas estratégias de gestão para se manterem competitivas em um ambiente em constante evolução, com alguns apontamentos teóricos, com base em Chiavenato (2000), Brick & Brick (2013), Strong (2021), França Junior (2010), entre outros. Ao final, são discutidas as implicações dessas mudanças para o futuro do trabalho e a importância de uma gestão eficaz para maximizar os resultados organizacionais.

**Palavras-Chave:** Modelo de trabalho. Gestão. Impacto. Evolução.

## **ABSTRACT**

Este Trabajo de Fin de Curso titulado Nuevos Modelos de Trabajo e Impactos Dentro de la Gestión de Recursos Humanos explora los cambios recientes en las prácticas de trabajo, como la oficina en casa y el modelo híbrido, y sus efectos en la gestión de recursos humanos. La investigación analiza los beneficios y desafíos de estos modelos, considerando aspectos como flexibilidad, calidad de vida, productividad y el impacto en la cultura organizacional. El estudio también aborda cómo las empresas están adaptando sus estrategias de gestión para mantenerse competitivas en un entorno en constante evolución, con algunas notas teóricas, basadas en Chiavenato (2000), Brick & Brick (2013), Strong (2021), França Junior (2010), entre otros. Al final, se discuten las implicaciones de estos cambios para el futuro del trabajo y la importancia de una gestión eficaz para maximizar los resultados organizacionales.

Palabras clave: Modelo de trabajo. Gestión. Impacto. Evolución.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
JUSTIFICATIVA .....	10
OBJETIVOS .....	10
Objetivos Gerais .....	10
Objetivos Específicos .....	10
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	11
MODELOS DE TRABALHO .....	14
PRESENCIAL.....	16
HOME-OFFICE .....	17
HÍBRIDO .....	20
IMPACTOS.....	22
Impactos do Home Office .....	23
Impactos do Híbrido.....	25
METODOLOGIA.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36



## INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado, intitulado Novos Modelos de Trabalho e os Impactos Dentro da Gestão de Recursos Humanos, foi desenvolvido no contexto do curso técnico em Recursos Humanos do Centro Paula Souza, na Etec Darcy Pereira de Moraes. Este estudo tem como objetivo principal investigar as transformações recentes nos ambientes corporativos, impulsionadas por mudanças tecnológicas e sociais significativas.

Nos últimos anos, a adoção crescente de modelos de trabalho flexíveis, como home office e híbrido, tem desafiado as empresas a repensarem e adaptarem suas práticas de gestão de pessoas. A transição para esses novos formatos de trabalho não apenas altera a forma como os colaboradores interagem e realizam suas tarefas, mas também impacta profundamente a gestão de recursos humanos. O trabalho busca analisar, de maneira detalhada, como esses novos modelos de trabalho influenciam vários aspectos da gestão de recursos humanos, incluindo a implementação de novas estratégias de gestão, o impacto na produtividade dos colaboradores e o efeito na satisfação e no engajamento dos funcionários. A pesquisa examina os benefícios e desafios associados a esses modelos, como a flexibilidade aumentada e a necessidade de novas ferramentas e processos para monitorar e avaliar o desempenho.

Além disso, o estudo aborda as mudanças na dinâmica das equipes, os desafios de comunicação e colaboração em um ambiente de trabalho remoto ou híbrido e as implicações para o desenvolvimento de carreira e para a cultura organizacional. A pesquisa também investiga como as empresas podem implementar estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho inclusivo e coeso, mesmo quando os colaboradores estão dispersos fisicamente.

A compreensão abrangente dessas questões é crucial para que as organizações possam adaptar suas práticas de gestão de recursos humanos de maneira eficiente, garantindo que se mantenham competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. Com isso, o trabalho busca contribuir para uma melhor compreensão dos impactos dos novos modelos de trabalho na gestão de recursos humanos e apoiar as organizações na construção de ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios para todos os envolvidos.

## **JUSTIFICATIVA**

Considerando que estamos passando por mudanças rápidas no mundo empresarial, com novas maneiras de trabalhar, como o home office e horários flexíveis, que estão transformando a gestão de pessoas. Isso pede que as empresas repensem suas práticas de RH, buscando soluções mais inovadoras para atrair, manter e desenvolver talentos. A tecnologia, com ferramentas baseadas em inteligência artificial e análise de dados, é fundamental nesse processo, ajudando as corporações a tomarem decisões mais certeiras. É importante que as organizações estejam abertas a essas atualizações e se adaptem às novas realidades do mercado para continuarem competitivas e eficientes.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivos Gerais:**

O principal objetivo desse trabalho é mostrar como ao longo dos anos os colaboradores e o setor de RH lidaram com as constantes mudanças no âmbito corporativo.

### **Objetivos Específicos:**

Analisar as características dos modos de ofícios atuais e suas consequências no ramo organizacional, juntamente com o aprimoramento da Gestão de RH.

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Primordialmente, a Gestão de Recursos Humanos é um setor crucial para o desenvolvimento de uma organização, onde é necessário a implementação de estratégias que sejam eficazes para cada modelo de trabalho, resultando em um melhor desempenho e contribuindo com o aumento da produtividade.

Segundo Buller e McEvoy (2012), a ideia de linha de visão propõe que, com base na estratégia, cultura e das competências organizacionais, grupais e normativas, o conhecimento e habilidades interagem e levam a formação de capital social e capital humano, possibilitando atingir o desempenho planejado. Dessa forma as funções de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas caminham junto desse raciocínio de forma reflexiva, sendo alimentadas por esse contexto e viabilizando na prática a implantação de táticas.

Gestão vem do termo em latim “gestione” e define-se pelo ato de administrar, deste modo, apresenta-se como um conjunto de princípios, os quais estão relacionados às funções de planejar, organizar, dirigir e administrar uma companhia. Por sua vez, tem o intuito de trabalhar utilizando os recursos disponíveis, de maneira mais eficaz e eficiente, para que assim seja possível atingir os objetivos esperados, com menor nível de despesas.

Tendo base no ideal de Agha Hasan Abedi (2019), temos a definição convencional de gestão que é ter o trabalho feito pelas pessoas, porém seu real significado é desenvolver as pessoas por meio do ofício. Entendemos que quando o colaborador está realizando seus afazeres, este, por sua vez, está aprimorando seu conhecimento não só na área em que atua, mas também em outros fatores.

A função no qual o cooperador realiza, é feito com base na organização e planejamento que a gestão desenvolve, se aplicado de maneira correta o método eficaz para que cada tipo de função a sobrecarga, problemas de produtividade e desentendimentos diminuam de forma drástica. E o estudo que faremos é justamente para entender qual estilo de Gestão se destaca entre as organizações.

De acordo com André de Araújo Campos (2021), para que a implementação de um sistema de gestão aconteça, é de suma importância que os processos se

alinhem à tecnologia, o apoio do suporte, o treinamento e, primordialmente, o envolvimento de dedicação de toda a empresa.

Entende-se que gestão de pessoas o conjunto de técnicas de Recursos Humanos, que visam o desenvolvimento do capital humano dentro das empresas, de tal modo, é um processo que têm como objetivo a melhoria do desempenho, desde os colaboradores até a corporação em si.

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação (CHIAVENATO, Idalberto, 2014, p.11).

Como dito por Chiavenato, em plena Era onde a informação e tecnologia têm tomado conta das organizações, o fator humano segue se destacando sendo um dos maiores responsáveis pela excelência, o bom desempenho e aporte de capital intelectual das empresas. Seguindo o pensamento do professor e escritor, Idalberto, a instituição é formada por pessoas, onde se não há harmonia e organização entre elas, e uma boa gestão, os negócios desandam.

Como aponta Henry Mintezberg (2021), Gestão significa influenciar a ação, a mesma é sobre colaborar com as organizações e as unidades a fazerem o que tem que ser feito, influenciando a execução. Sendo assim, podemos entender que a Gestão é uma parte essencial dentro de uma associação, pois com suas estratégias está sendo possível notar que um bom gerenciamento faz com que os cooperadores estejam dispostos a crescer juntamente com a empresa, de maneira que suas metas, capital humano e capital intelectual sejam bem desenvolvidos.

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, Idalberto, 2000, p.2).

Nas palavras do escritor Idalberto o mesmo ressalta a importância da capacitação da administração para alcançar resultados de excelência e elevar os níveis da empresa. Além disso, destaca que é fundamental que a administração esteja atenta às mudanças no comportamento dos colaboradores, pois são eles os elementos-chave para que as metas organizacionais sejam alcançadas com

sucesso. Essa sensibilidade às transformações no ambiente interno permite ajustes estratégicos que favorecem o alcance dos objetivos empresariais.

De acordo com Farias (2007), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de pressuposições básicas que um grupo específico desenvolveu, inventou ou descobriu ao longo de um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Essas suposições surgem como respostas para desafios relacionados à adaptação tanto ao ambiente externo quanto ao interno da organização. Quando essas pressuposições se provam eficazes e são aceitas como soluções válidas, elas são sistematicamente transmitidas aos novos membros da organização. Dessa forma, esses membros são orientados a perceber, pensar e reagir de acordo com essas normas estabelecidas, que se tornam a base para a forma de operar e interagir dentro da organização.

À medida que o ambiente de trabalho e as tecnologias evoluem rapidamente, as organizações estão se voltando para uma abordagem de gestão mais humanizada. Esse movimento é impulsionado por vários fatores, incluindo o aumento da concorrência em diversos setores e a necessidade de se adaptar às novas exigências do mercado. A gestão humanizada busca focar nas habilidades e competências individuais e grupais, reconhecendo a importância de atender às necessidades dos funcionários e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo. Esse ajuste na abordagem de gestão não é apenas uma resposta às mudanças tecnológicas, mas também uma estratégia para minimizar a perda de clientes e funcionários, o que implica uma transformação direta na cultura organizacional e um esforço significativo na retenção e atração de novos talentos.

Como ressalta França Junior (2010), atualmente as organizações associam sua produtividade e sucesso diretamente ao desempenho e ao engajamento de seus colaboradores. Nesse cenário competitivo, a principal preocupação das empresas é a capacidade de atrair e manter talentos qualificados. A competição acirrada faz com que as organizações busquem maneiras de motivar e conceder maior autonomia aos seus funcionários, criando desafios para o setor de gestão de pessoas. A gestão de pessoas precisa se adaptar constantemente às novas estruturas organizacionais e desenvolver estratégias eficazes para manter o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

Além disso, é evidente que a transformação no papel dos funcionários dentro das organizações requer uma administração focada e estratégica. As empresas

precisam ser capazes de criar uma relação duradoura e lucrativa com seus colaboradores, desenvolvendo um diferencial competitivo no mercado. Isso envolve a compreensão e o desenvolvimento contínuo das competências organizacionais, aprimorando a liderança e as habilidades dos funcionários, e cultivando um ambiente de trabalho que suporte a inovação e a excelência.

Chiavenato (2002) define que o ambiente organizacional é composto por um conjunto de setores interdependentes, onde a qualidade e a precisão das informações são de extrema importância. A eficácia da administração organizacional depende da capacidade de garantir que os recursos e informações fundamentais sejam geridos com exatidão. Uma boa gestão de recursos e informações é essencial para a tomada de decisões informadas e para a operação eficiente da organização, refletindo diretamente na capacidade da empresa de se adaptar e prosperar em um ambiente competitivo.

Portanto, a integração de uma cultura organizacional adaptativa, a implementação de práticas de gestão humanizadas e a administração estratégica das competências e recursos são fundamentais para que as organizações possam se destacar e manter sua relevância no mercado atual. As mudanças nas estruturas organizacionais e nas expectativas dos funcionários exigem uma abordagem dinâmica e bem planejada para garantir o sucesso a longo prazo.

## **MODELOS DE TRABALHO**

Historicamente, as funções e responsabilidades dentro das instituições eram organizadas e estruturadas principalmente em resposta às necessidades específicas da sociedade em relação aos produtos e serviços oferecidos, bem como ao contexto industrial predominante na época. Esse modelo de organização das tarefas refletia diretamente as demandas do mercado e os métodos produtivos vigentes.

Um exemplo notável dessa abordagem é o taylorismo, uma matriz de serviços desenvolvida por Frederick Winslow Taylor no início do século XX. O taylorismo, ou Administração Científica, surgiu em um período em que a Revolução Industrial estava consolidada e as indústrias buscavam maneiras mais eficientes e sistemáticas de operar. Taylor propôs um modelo que visava otimizar a produção

através da análise científica do trabalho, destacando a importância da eficiência e da especialização das tarefas. O taylorismo focava em quebrar os processos de trabalho em tarefas elementares e padronizadas, promovendo a maximização da eficiência e a minimização do desperdício.

Durante e após a Segunda Guerra Mundial, o taylorismo tornou-se ainda mais relevante. O contexto pós-guerra trouxe uma escassez de mão de obra e a necessidade urgente de uma maior eficiência produtiva para atender às demandas crescentes do mercado. A escassez de trabalhadores qualificados e os desafios de se adaptar a novas condições econômicas e tecnológicas fizeram com que o taylorismo fosse amplamente adotado como um meio de superar essas dificuldades. O modelo taylorista, com seu foco na análise detalhada e na melhoria contínua dos processos de trabalho, ofereceu uma solução prática para a necessidade de aumentar a produtividade e a eficácia operacional em um momento crítico.

Dessa forma, o taylorismo representou uma resposta direta às condições industriais e econômicas da época, adaptando a gestão das funções de trabalho às exigências do contexto histórico e às limitações de recursos disponíveis. A implementação de suas práticas visava não apenas a eficiência operacional, mas também a adaptação às novas realidades do mercado de trabalho e à necessidade de uma maior organização interna das instituições.

Assim, a evolução das matrizes de serviços, como o taylorismo, ilustra como as organizações se ajustam e respondem às mudanças nas condições sociais e econômicas, refletindo a complexa interação entre necessidades de mercado, métodos produtivos e disponibilidade de recursos ao longo do tempo.

O uso prático dos dados científicos requer uma sala em que são guardados os livros, notações dos rendimentos máximos e uma mesa para o planejador das tarefas. Assim, todo o trabalho feito pelo operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção no novo sistema, de acordo com as leis da ciência, porquanto o trabalhador, ainda que bem habilitado na organização e uso dos dados científicos, estaria materialmente impossibilitado de trabalhar, ao mesmo tempo, na máquina e na mesa de planejamento. Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho (Taylor, 1987, p 35).

Em resumo, Taylor destaca a importância da análise de cargos, o planejamento, a divisão de setores e como os conhecimentos científicos influenciam na organização. Ainda nesse contexto de como as mudanças começaram, temos o

fordismo, que era dirigido para a produção em massa da mercadoria e na diminuição de gastos para a fabricação do mesmo.

Produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência da força de trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática [...]. O Fordismo equivaleu ao maior esforço coletivo para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem. Os novos métodos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar a vida (Harvey, 1992, p. 121).

Conforme as evoluções trabalhistas, o mundo não segue apenas os padrões estabelecidos por processos tradicionais. Com as transformações atuais, os profissionais buscam cada vez mais flexibilidade e dinamismo no ambiente organizacional. Surgiram assim formas como o trabalho remoto, home office, híbrido, coworking, escritórios virtuais, entre outros. Portanto, é crucial que as empresas modernas alterem sua forma de organização e se adaptem a esses novos modelos para não ficarem obsoletas.

De acordo com Chiavenato (2009), as organizações são completamente variadas e heterogêneas, seu tamanho, localização, estrutura e natureza sempre se diferem e se modificam conforme o tempo.

## **PRESENCIAL**

O trabalho presencial além de ser comum é também o mais utilizado nas organizações, tendo em vista que o mesmo exige que o colaborador realize todas as suas funções dentro do ambiente organizacional. Dessa forma, o funcionário tem constante contato com seus colegas, facilitando a comunicação no âmbito trabalhista.

Da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana (Maximiano, 2007, p.296).

Como dito por Maximiano, o diálogo é fundamental para o ser humano, visto que a atmosfera corporativa necessita da boa relação entre os colaboradores. Como



ponto essencial para que isso aconteça temos o molde empresarial presencial, onde o contato facilita a compreensão e percepção das necessidades de cada pessoa.

Para Braz (2020), a tarefa realizada pessoalmente é tradicionalmente adotada pelas instituições como uma maneira de se organizarem, visando a produção em um local específico. Nesse contexto, a presença dos operários nesse espaço é crucial para o desenvolvimento das atividades laborais. Ao longo dos anos, percebeu-se que o padrão taylorista e fordista se tornaram obsoletos, influenciados pela reestruturação do ofício e pela crescente competitividade do mercado.

Contudo, Cunha (2013) retoma a ideia de que no âmbito físico, as pessoas estão habituadas a serem avaliadas com base em seu comportamento nesse cenário. Essa dinâmica pode ter contribuído para o resultado mencionado abaixo (revista Catho), pois indivíduos introjetados também se comprometem para preservar sua autoestima.

Segundo a revista Catho, mesmo com o sucesso do home office, aproximadamente 61% das empresas pretendem voltar ao presencial no ano de 2024, o que nos leva a saber a opinião dos trabalhadores sobre isso. Pesquisas apontam que em torno de 46% dos brasileiros preferem esse modo ao invés do híbrido ou remoto. Belo Horizonte é a capital que mais se destaca nesses números, 36% dos colaboradores dizem preferir esse modelo, outro dado interessante é que cerca de 50% dessa região opta por trabalhar no regime direto.

## **HOME-OFFICE**

Traduzido do português, significa literalmente: “escritório em casa”, embora seja um “home office”, esta prática não se aplica necessariamente em sua residência, é mais bem descrito como qualquer trabalho realizado remotamente, ou seja, fora das instalações físicas da organização e com recurso a equipamentos tecnológicos.

Uma dessas novas maneiras encontradas foi o home office, que, nessas condições, passou a ser uma opção viável para as empresas. Com o passar do tempo, percebeu-se que esse regime de trabalho é eficaz e mais econômico: “Estudos demonstram que se os funcionários trabalharem em suas residências, as empresas conseguem economizar de 30% até 70%” (M. S. Brik & A. Brik, 2013 apud Haubrich e Froehlich, 2020, p. 171).

Olhando pelo lado organizacional, esse modelo visa a diminuição de gastos, afetando também na qualidade de vida do funcionário, pois muitos colaboradores passam por um período de estresse indo até a empresa, porém estando em casa isso pode ser revertido em tempo com a família e lazer. Vale ressaltar que o mesmo acaba interferindo na comunicação hierárquica.

Contudo, o acesso a tais equipamentos é limitado pelo seu elevado custo. Como resultado, o aumento da função remota é acompanhado por uma queda no preço e na popularidade dos dispositivos eletrônicos. Foi introduzido no Brasil no final do século 20, mas não foi regulamentado pela unificação da legislação trabalhista brasileira de 2017.

Segundo Luna (2014); Sakuda, Vasconcelos (2005) a atividade remota, em casa, à distância e teletrabalho são considerados sinônimos da expressão home office. O mesmo é um processo de afazer, realizado fora das instalações físicas das organizações, com o auxílio da tecnologia.

De acordo com Brik e Brik (2013), a possibilidade de trabalhar em casa permite ao colaborador incluir no seu dia uma refeição caseira, balanceada e sem pressa. E o tempo ganho evitando o trânsito permite reduzir o estresse e o risco de doenças causadas por ele, que pode ser revertido em esporte ou lazer.

Como dito por Chiavenato (2004), conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está relacionado com a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Envolve tanto os aspectos físicos, ambientais e psicológicos que um local de trabalho possa oferecer a um funcionário.

Complementando essa ideia Brik e Brik (2013), afirmam ainda que o home office garante maior motivação aos colaboradores, pois os mesmos se sentem prestigiados. Esta prática permite que o operário tenha maior contato com a família e maior qualidade de vida.

Com tudo, o processo de adaptação exige comprometimento e responsabilidade por parte do contratado. Fazendo com que o mesmo consiga conciliar os relacionamentos interpessoais, para isso seu espaço de afazeres deve ser livre da possibilidade de distrações.

Entretanto Figueiredo (2008), ressalta sobre a dificuldade para o colaborador que realiza suas atividades em casa, em diferenciar sua vida profissional com a privada, também é umas das maiores desvantagens do teletrabalho, afinal visitas ou interrupções podem prejudicar o desempenho desse profissional.

Portanto, estar-se-ia, em princípio, em face de duas conclusões conflitantes: de um lado, admite-se que o afastamento físico e a ampliação do teor intelectual –elementos presentes no Teletrabalho – reduzam a subordinação de empregado ao empregador; de outro, conclui-se que, inversamente, a própria tecnologia telemática dispõe de mecanismos que permitem um maior grau de vigilância, fiscalização ou controle sobre o empregado, fato do qual, decorreria um incremento na intensidade da subordinação na mencionada relação de emprego (MACHADO, 2000, p. 69).

Para que a fiscalização se mantenha ativa, é imprescindível que a comunicação entre líderes e subordinados aconteça de forma clara e direta. Porém para maior controle da organização deve-se ser mantido um cronograma de funcionamento e também aplicativos que monitorem o desenvolvimento e carga horária dos membros da equipe, fazendo assim que os resultados continuem elevados.

Vários estudos demonstraram que trabalhar a partir de casa não só aumenta os níveis de bem-estar e satisfação com a vida dos colaboradores em comparação aos que continuam a atuar presencialmente, mas também poupa tempo e dinheiro em viagens e amplia as possibilidades de se desempenhar a partir de qualquer lugar.

Um grande impulsionamento para o home-office foi a pandemia da Covid-19, onde as empresas tiveram que se adaptar ao “novo normal”, um estudo feito por Barrero, Bloom, Buckman e Davis (2023) aponta que o crescimento desse modelo durante o período pandêmico foi equivalente a 30 anos de evolução pré-pandêmica.

Uma pesquisa de 2020 da Fundação Instituto de Administração descobriu que 46% das corporações brasileiras usaram o trabalho remoto durante a pandemia. O IBGE fez uma pesquisa e explicou que em maio de 2020, em média 8 milhões de brasileiros realizavam alguma atividade remota. Segundo Lima (2020), o Ministério do Interior foi massivamente acionado no início da mesma e assim permaneceu mesmo após a normalização das operações. Portanto, tal modelo pode ser visto como uma das maiores vantagens.

Mas a visão é que os escritórios domésticos não deixem de ser usados, mesmo que a curva de risco do vírus diminua. Por outro lado, é cada vez mais aceite porque permite poupar nos custos da organização (ex. renda, água, luz, etc.) e melhora a comodidade dos colaboradores, motivando-os e, conseqüentemente, o reconhecimento a produtividade melhora.

Segundo Bloom (2022), a rotatividade de funcionários diminuiu e o feedback sobre a satisfação com as novas práticas aumentou. Isso mostra que é um modelo muito acessível e que deixa os trabalhadores felizes. Um estudo da Fundação Instituto de Administração, cerca de 90% das firmas cumpriram ou superaram as metas durante o Ministério do Interior.

Além disso, outra pesquisa publicada em 2023 pela Fundação Getúlio Vargas mostrou que, até 2022, o percentual de empresas que terão ganhos de produtividade por meio do trabalho remoto será de 30%. Não se espera que essa ação termine quando a pandemia passar, mas continua a ser o início de muitas mudanças que virão nos mercados globais e nas relações comerciais.

Observando as ideias anteriores, vemos que no ano de 2020 houve a alavancagem no número de vagas, mas que a partir do ano de 2021 ocorreu uma queda na procura desse modelo, pelo fato de estar havendo a liberação da volta ao regime presencial. Onde muitas empresas optaram pela mudança de modelo de trabalho, ou até mesmo implantação do estilo híbrido na organização.

## **HÍBRIDO**

É importante citar que o modelo híbrido não é contemplado pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), por isso quando o mesmo estiver sendo inserido em uma organização, é necessário que a empresa elabore um aditivo de contrato home office, que consiste em declarar que ambas as partes estarão em concordância com o novo tipo de jornada, parâmetros e regras que serão acrescentadas, para conservar a relação entre funcionário e empregador.

De acordo com Strong (2021) por meio de um modelo intermediário entre Home Office e presencial, e tem como principais vantagens a comodidade e a flexibilidade, pois o funcionário tem liberdade para trabalhar como, onde e quando mais lhe convier, podendo escolher se o melhor local para trabalhar for em casa, na sede da empresa ou em escritórios flexíveis (espaços de coworking).

Segundo Oliveira *et al.* (2021) ao mesclar o trabalho remoto com o presencial abre um leque maior de benefícios para o colaborador e a organização. Dessa forma, ambos se beneficiam das vantagens dos modelos. Alguns dos benefícios

elencados por Strong (2021), incluem redução da duração, o que beneficia tanto o negócio quanto o funcionário, otimização do tempo, pois as atividades podem ser divididas da maneira que melhor lhes convier, descentralização hierárquica, pois o contribuinte tem mais responsabilidade, autonomia e melhor gestão do tempo, o que proporciona qualidade de vida aos colaboradores e, assim, aumento do capital humano.

Vale lembrar que conforme Binyamin (2021) e Quintão (2021) esse modelo se alavancou dentre as organizações e prevaleceu após o período da pandemia da SARS-CoV-2, mais conhecida como COVID-19; onde os operários sentiam a necessidade de sair do remoto, mas também não queriam abrir mão das vantagens do mesmo. Por outro lado, temos as empresas de grande porte, no qual não podia haver a liberação completa de seus trabalhadores para o trabalho presencial, então a única saída foi implantar o sistema híbrido, fazendo com que os funcionários tivessem a necessidade de se adaptar.

Para Campos (2021), os escritórios iriam se tornar cada vez menores, priorizando a interação entre os colaboradores e fortalecendo a ideia de um ambiente informal. Explorando diversas possibilidades do exercício de suas funções, acarretando em uma maior flexibilidade onde o empregado tem a possibilidade de escolher qual local ele irá trabalhar, e em determinados casos, o horário de seus afazeres, um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, evitando a perda de tempo durante o trajeto até a empresa, os trabalhadores ficam mais felizes com a autonomia quando vão realizar suas escolhas, e funcionários felizes detêm a dar bons resultados.

A flexibilidade é a capacidade de mudança e adaptação aos novos padrões, bem como a disposição de abandonar posições fixas e estáveis no trabalho, produção, valores e formas de regulamentação. Dominante hoje em dia, o paradigma da reestruturação flexível tem compromisso com o mercado, a competitividade e a lucratividade (Nogueira, 2007, p.18).

Nogueira explica que a flexibilidade é a capacidade de mudança e adaptação, então, quando citamos o modelo Híbrido dentro do meio corporativo, falamos exatamente disso, pois o mesmo nos faz ter uma maior disponibilidade e conforto na hora de trabalhar, fazendo com que a produção e a competência da organização só aumentem, como dito pelo autor.

Além das possibilidades dadas aos funcionários, não podemos esquecer dos benefícios adquiridos a empresa, como: custos reduzidos, disponibilidade dos melhores candidatos no recrutamento, e melhor desempenho.

## **IMPACTOS**

A palavra "impacto" é frequentemente destacada nos discursos atuais, na mídia, no mundo virtual e em artigos científicos. O termo é amplamente discutido, segundo Simon Batchelor (2002), ela pode ser representada como uma mudança significativa ou duradoura, sendo resultado de ações anteriores específicas. As inúmeras possibilidades oferecidas pela contemporaneidade, em grande parte devido à difusão da tecnologia e do conhecimento, promovem a percepção social de que nossos atos, em diversos âmbitos, podem ter maior alcance e gerar um impacto mais significativo.

Mas o que isso significa? O dicionário define impacto como uma força física (como uma colisão), uma influência ou um efeito significativo devido a alguma ação anterior. No entanto, essa palavra versátil também pode ser usada como um verbo, sinônimo de "afetar", "suportar" ou "tocar". Tão subjetivo quanto sua definição, o entendimento do que a mesma se trata é plural e multidimensional, abrangendo não somente fenômenos físicos, mas interferindo em diversas áreas empregatícias e empresariais, nesse caso classificado como impacto social, que pode vir a ser tanto positivo quanto negativo, envolvendo cuidados, estrutura, compromisso, transparência com os clientes e colaboradores. Na academia, não é diferente. Os periódicos científicos, as agências financiadoras e a própria comunidade exigem que as ações daqueles que atuam nesse universo gerem cada vez mais impacto.

Segundo Boucinhas Filho (2012), a tecnologia avançada tem tirado empregos dos seres humanos, mas, ao mesmo tempo, também tem aprisionado as pessoas ao trabalho. Dito isso podemos observar os cenários atuais das organizações em relação aos novos modelos de trabalho.

## **Impactos do Home Office**

Como falado anteriormente, impacto é tudo aquilo que afeta a vida do ser humano, seja de forma negativa ou positiva, com isso iremos abordar como o home office afetou a vida dos trabalhadores e das organizações. Para iniciarmos esse tópico é preciso saber que o mesmo só foi realmente implantando nas empresas com a pandemia da COVID-19, ou seja, a partir do ano de 2020.

Para os colaboradores existem diversas vantagens e desvantagens, vamos começar falando sobre os pontos positivos, que seriam: Flexibilidade, onde os horários e ambientes de trabalho acabam sendo mais favoráveis. Segundo Greenhaus & Beutell (1985); Beutell & O'Hare (2018) a carga horária tem sido uma das maiores causas de conflito entre trabalho e família, conseqüentemente, Greenhaus & Powell (2006); Azara, Khana & Eerdeeb (2018); Beutell & O'Hare (2018) abordam que, a flexibilidade que o trabalho remoto proporciona é uma forte aliada para conciliar esses problemas, mas também pode acabar piorando a situação caso não haja o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Privacidade, trabalhando em seu próprio escritório o colaborador se sente mais à vontade para realizar suas tarefas, o que faz com que seu desempenho na organização melhore.

O direito à privacidade abrange, hoje, não apenas a proteção à vida íntima do indivíduo, mas também a proteção de seus dados pessoais. Em outras palavras, o direito à privacidade hoje é mais amplo que o simples direito à intimidade. Não se limita ao direito de cada um de ser "deixado só" ou de impedir a intromissão alheia na sua vida íntima e particular. Transcende essa esfera doméstica para alcançar qualquer ambiente onde circulem dados pessoais do seu titular [...] a privacidade pode ser definida sinteticamente como o direito ao controle da coleta e da utilização dos próprios dados pessoais [...] (Schreiber, 2013, p. 137).

Seguindo a análise de Schreiber, pode se concluir que a privacidade de um cidadão está ligada a proteção de seus dados e também a sua intimidade, portanto, quando o funcionário está à vontade e seguro com sua privacidade dentro da organização, seu desempenho irá aumentar, afetando de maneira positiva a vida do empregado e empregador.

Mais independência, pois com a flexibilidade de horário o empregado tende a buscar os momentos em que se sente mais produtivo para realizar suas funções. Qualidade de vida, pois o colaborador evita passar stress em relação ao seu percurso até a empresa, trabalha em melhores condições, por estar em casa. De

acordo com o SEBRAE (2020), trabalhar em home office oferece ao trabalhador diversos benefícios, como estar mais próximo da família, ter mais autonomia, diminuir o estresse causado pelo trânsito, possibilitar uma alimentação mais saudável e envolver a família nas atividades de trabalho.

As novas tecnologias de informação e comunicação facilitam o trabalho remoto, mas o interesse do empregador nesse tipo de contrato é a facilidade de dispor da mão de obra sem os limites da jornada e os custos fixos com a infraestrutura necessária para o posto de trabalho, essa modalidade é ainda mais atraente para os empregadores porque responsabiliza o trabalhador por possíveis ocorrências de acidentes ou doenças de trabalho (DIEESE, 2017, p. 2).

Como dito por Dieese, os meios tecnológicos que nos são apresentados atualmente, fazem com que aumente a praticidade do trabalho, e também, agrega no setor de custo e segurança da organização, pois o empregador não tem a necessidade de se preocupar com o ambiente e que seu funcionário está executando suas tarefas e, não se responsabiliza caso haja acidentes.

Depois de termos introduzido os impactos positivos, podemos falar sobre os pontos que afetam de forma negativa na vida do colaborador e da organização. Começando com as distrações, se o funcionário não obter um local reservado para executar suas funções ou até mesmo não impor determinadas regras dentro de seu escritório ele poderá sofrer com a desatenção em suas tarefas. De acordo com a pesquisa de Filardi e Castro (2017), os indivíduos que atuam em regime de teletrabalho precisam se manter motivados, já que lidam diariamente com distrações provenientes do ambiente em que estão inseridos. Segundo Rocha e Amador (2018), é fundamental possuir disciplina, organização e apreciar a solidão para desempenhar suas atividades de forma eficaz.

Outro fator que pode afetar de forma direta no desempenho do colaborador é a sua infraestrutura para trabalhar em home office, pois se o mesmo não tiver os recursos necessários, seu rendimento poderá ser afetado e isso também irá causar problemas em sua qualidade de vida. De acordo com Veiga *et al.* (2021) Atuando na empresa, os espaços utilizados para o desempenho de cada função geralmente possuem a infraestrutura necessária para sua execução, como mobílias e equipamentos eletrônicos apropriados para que o funcionário enfrente sua jornada de trabalho sem desconforto, sendo que as pessoas com melhores condições



financeiras estão mais propensas à conseguir compor em casa um ambiente apropriado para trabalhar na modalidade home office, ou seja, a questão econômica e os recursos do profissional influenciam diretamente na qualidade da sua acomodação.

Podemos pontuar também como o excesso de trabalho e o isolamento social se fazem presente dentro dos impactos, como dito no estudo de Bridi, Bohler e Zanoni (2020), os trabalhadores que foram obrigados a adotar o modelo de trabalho remoto acabaram trabalhando mais dias por semana e tiveram um aumento na jornada diária. Essa mudança involuntária para o trabalho remoto trouxe um impacto significativo na carga de trabalho dos funcionários, destacando a necessidade de equilibrar as demandas do trabalho com o bem-estar dos trabalhadores. Com isso puxamos o fator de isolamento social.

De acordo com Allen (2020), o isolamento social pode aumentar no ambiente de trabalho, levando a sentimentos de solidão e aumento do estresse. A separação física entre colaboradores pode fazer com que eles se sintam menos apoiados socialmente, o que pode ter impactos negativos na saúde mental e no bem-estar. Por isso, é fundamental considerar cuidadosamente os prós e contras ao implementar novas práticas e políticas de trabalho, avaliando se essas mudanças trarão eficácia ou resultarão em consequências adversas.

### **Impactos do Híbrido**

Como já citado anteriormente, o modelo Híbrido é a junção entre Presencial e Home Office que, por sua vez, gerou grandes impactos no meio corporativo, tanto para o empregado, quanto ao empregador.

Do ponto de vista de Oliveira e Limongi França (2005), as ações tomadas por organizações tem consequência direta na qualidade de vida no trabalho, por isso, são realizadas inúmeras reuniões para alinhamento e planejamento, tomando sempre cuidado com o futuro e seus impactos, e ao longo do percurso ainda se adquire elementos importantes para a estruturação dos recursos humanos, tendo em vista que cada passo terá seu resultado e conseqüentemente reflexos no bem-estar dos envolvidos.

Com isso, ao decidir implantar este modelo dentro das organizações, os gestores estavam cientes das possíveis causas que poderiam surgir na vida pessoal e profissional de cada colaborador.

Como dito por RADONIC, *et al.* (2020), um novo padrão para os locais de trabalho, muitas empresas adotaram a política de ambiente de trabalho flexível, também mencionada como modelos de locais de trabalho híbridos ou distribuídos

Uma das principais vantagens do modelo Híbrido é a flexibilidade que é oferecida aos funcionários. Schein, Maurer e Novak (1977) citou, desde a década de 1970, os estudos têm apresentado e defendido uma relação positiva entre horários flexíveis de trabalho e produtividade dos funcionários. A capacidade de poder alterar entre o trabalho remoto e o presencial permite um equilíbrio mais saudável entre a vida pessoal e profissional, o que pode resultar em um aumento significativo na satisfação e na qualidade de vida. Com menos deslocamentos diários, os colaboradores, conseqüentemente, economizam tempo e dinheiro, além de experimentar uma redução de estresse que, geralmente, está associado ao trânsito e ao transporte público e, também, a pressão gerada dentro da própria empresa. Ao optar pelo expediente em sua própria residência, o contratado poderá passar mais tempo com seus familiares, mesmo estando em atividade.

Segundo *Iqbal et al.* (2021), um fato importante nesta mudança do espaço de trabalho, é que o espaço de trabalho híbrido ajuda a diminuir a tensão do estereótipo do escritório e ajuda alguns trabalhadores que funcionam melhor com um ambiente de maior flexibilidade.

Em termos de custo, as empresas podem se beneficiar com a redução e dispensas operacionais pois, ao manter uma porcentagem de seus funcionários no trabalho remoto as despesas como aluguel e manutenção de escritório serão reduzidas.

No entanto, o modelo híbrido não está isento de desafios. A comunicação e colaboração podem se tornar mais complexas com a presença de uma equipe distribuída. Interações informais, muitas vezes cruciais para a construção de relações e o compartilhamento de ideias, podem ser reduzidas, exigindo um esforço adicional para manter a eficácia das comunicações e garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados.

A cultura organizacional também pode sofrer impactos. Construir e sustentar uma cultura de empresa torna-se mais desafiador quando as interações físicas são menos frequentes. A falta de encontros presenciais pode afetar o engajamento dos funcionários e enfraquecer o senso de pertencimento.

Além disso, os gestores enfrentam a dificuldade de adaptar suas práticas de supervisão e gestão. A necessidade de supervisionar remotamente exige novas habilidades e ferramentas, e encontrar o equilíbrio entre a autonomia dos funcionários e a supervisão adequada pode ser um desafio.

Segundo Messenger e Gschwind (2016), barreiras tecnológicas, como falta de infraestrutura de tecnologia, podem prejudicar a produtividade do empregado quando feito de modo Híbrido. Conectividade a internet adequada, por exemplo, é um indicador que se não adequado, pode gerar estresse durante a atividade laboral e afetar de maneira negativa o rendimento e a qualidade desejada dos resultados.

Nem todos os funcionários possuem um ambiente doméstico adequado para trabalhar, o que pode resultar em frustrações na experiência de trabalho e na produtividade. Com isso, também podemos citar a segurança e privacidade dos dados de nossos colaboradores, pois podem se tornar grandes preocupações, exigindo muitas medidas para proteger as informações tanto para o ambiente presencial quanto remoto.

Tendo base na ideia de Allen (2020), pode haver um aumento do isolamento social do funcionário, levando a sentimentos de solidão e aumentar o estresse, visto que a separação física faz com que os colaboradores sintam-se menos acolhidos socialmente, o que pode haver consequências para o bem-estar do funcionário; dessa forma é bom destacar o quão importante é considerar na balança se resultará na eficácia ao implementar as práticas e políticas do modelo de trabalho a considerar pontos negativos e positivos.

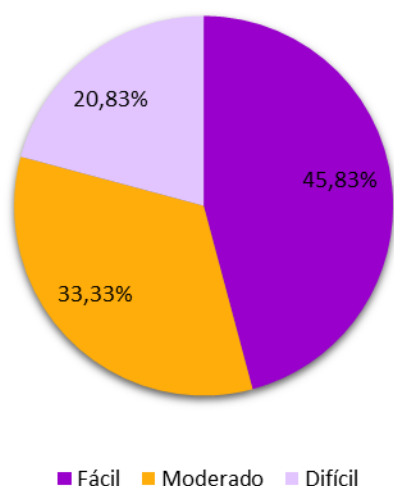
Apesar da vantagem de poder trabalhar de modo remoto e presencial, os gestores devem se manter atentos no comportamento de seus colaboradores, para garantir que, mesmo com essa flexibilidade, ele continue mantendo sua comunicação e interação entre seus colegas, para um melhor feedback.

## METODOLOGIA

Elaboramos dois questionários no Google Forms, um referente ao home office e outro sobre o híbrido, o qual deixamos aberto do dia quatro de agosto de dois mil e vinte e quatro até dia vinte e quatro de agosto de dois mil e vinte e quatro, onde 24 colaboradores de diferentes organizações responderam sobre o home office e outros 22 sobre o híbrido, conforme os gráficos abaixo:

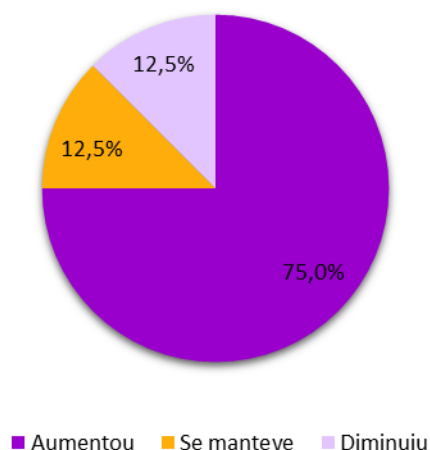
## HOME OFFICE

**Como foi o processo de adaptação ao home office para você?**



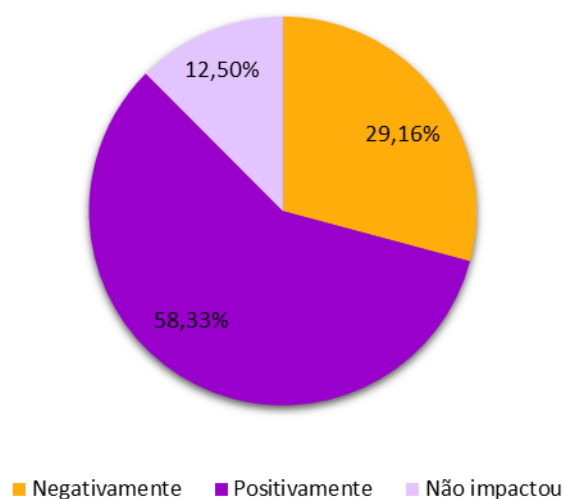
Na primeira questão apresentada acima, perguntamos como foi o processo de adaptação ao home office, 45,83 % responderam ter sido fácil trabalhar nesse modelo, já 33,33% responderam moderado, ou seja, tiveram algum tipo de dificuldade mas se adaptaram bem, e por fim, 20,83% disseram ter sido difícil o processo de adaptação, pois não tinham a infraestrutura necessária para executar suas tarefas.

**Você acha que sua produtividade aumentou, diminuiu ou permaneceu a mesma no home office?**



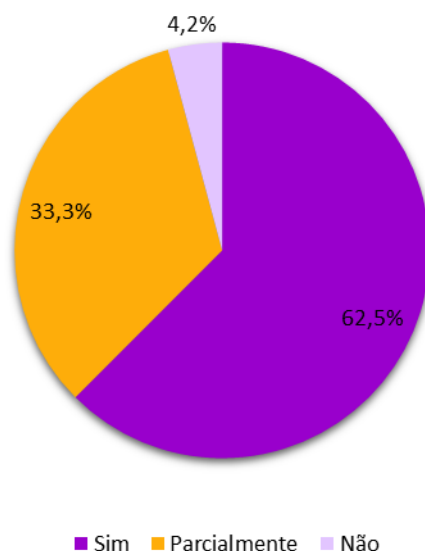
No gráfico acima, perguntamos sobre como a produtividade do colaborador reagiu ao home office, 75% das pessoas entrevistadas disseram que aumentou, ou seja, o home office colaborou em um melhor acesso e motivação sobre as tarefas diárias do trabalho, 12,5% disseram que a produtividade se manteve a mesma, por fim, 12,5% relataram que a produtividade diminuiu, devido a distrações e falta de estrutura.

#### De que forma o home office impactou seu bem-estar físico e mental?



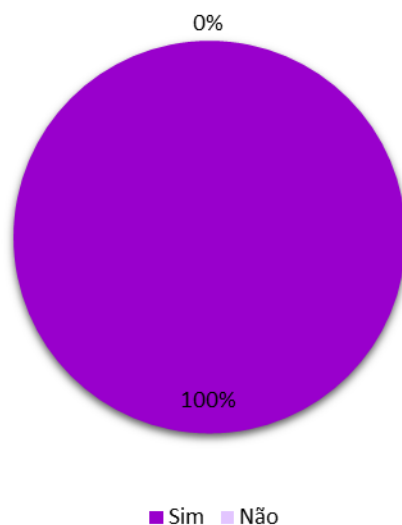
Diante deste gráfico, obtivemos respostas sobre como foi o impacto na saúde mental e bem-estar do colaborador, com isso, 58,33% das respostas relataram que o impacto foi positivo, pois sua qualidade de vida foi elevada, já 12,5% disseram que não sentiram nenhum tipo de impacto, por fim, 29,16% relataram ter um impacto negativo, já que não conseguiam administrar o tempo entre trabalho e vida pessoal

**Você sente que possui os equipamentos e recursos necessários para desempenhar suas funções de maneira eficaz no home office?**



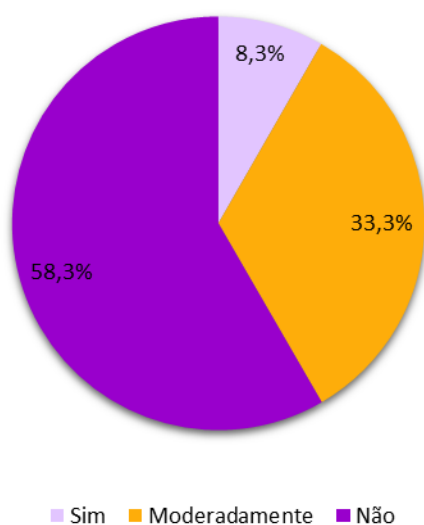
Nesse gráfico analisamos a infraestrutura dos colaboradores para trabalhar em casa, 62,5% responderam que têm a estrutura necessária e que realizam as tarefas de forma eficaz, outros 33,3% relataram que a estrutura abrange de forma parcial suas necessidades, já 4,2% disseram não ter a estrutura necessária para trabalhar em casa.

**Você utiliza alguma estratégia para manter um equilíbrio saudável entre suas responsabilidades profissionais e pessoais?**



No gráfico acima, perguntamos se os colaboradores utilizam alguma ferramenta para manter o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, 100% das respostas foram positivas, ou seja, todos eles procuram ter uma rotina organizada e até mesmo uma agenda, para que o trabalho ou a vida pessoal utilize todo o seu tempo.

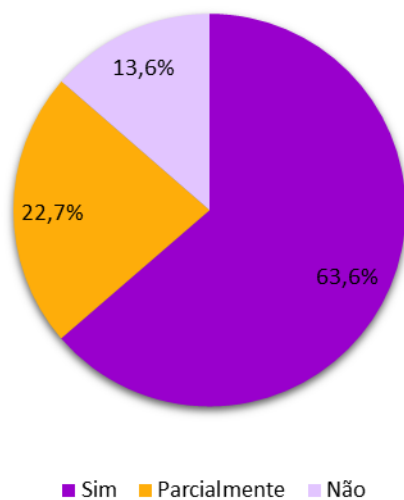
**O trabalho remoto afetou sua comunicação com colegas e supervisores?**



Por fim, perguntamos se o home office afetou a comunicação entre a equipe e os gestores, 58,3% relataram que não houve impacto na comunicação, já 33,3% disseram que a comunicação foi afetada de forma moderada e por fim, 8,3% tiveram a comunicação afetada de forma negativa no ambiente corporativo

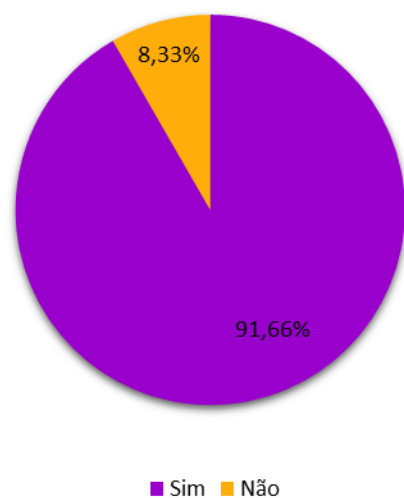
## HÍBRIDO

**Você sente que sua produtividade mudou desde a adoção do trabalho híbrido?**



Segundo a pesquisa 63,6% dos colaboradores que trabalham no modelo híbrido, sentiram que sua produtividade mudou no ambiente de trabalho, 22,7% acreditam que mudou parcialmente e 13,6% não sentem que houve mudança.

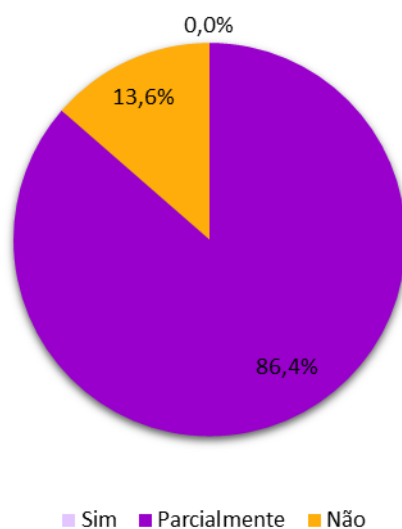
**Você utiliza alguma estratégia para manter um equilíbrio saudável entre suas responsabilidades profissionais e pessoais?**





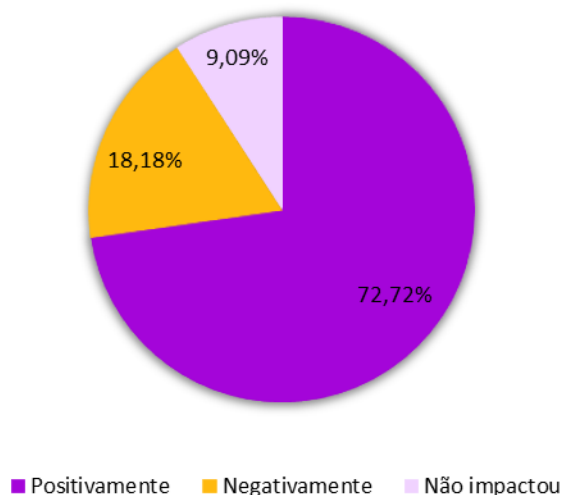
Com base nos resultados analisados 91,66% dos colaboradores tem alguma estratégia para conciliar a vida pessoal da profissional, como por exemplo organizar sua rotina semanal em agendas, criar lista de tarefas, deixar a casa organizada nos dias em que precisar ir a empresa presencialmente, trabalhar o foco e dar o tempo necessário para cada tarefas, já os 8,33% não tem nenhuma estratégia específica, assumem a dificuldade em conciliar seus afazeres, alegando sentir que trabalham muito mais pela sensação de terem que estar sempre disponíveis, interferindo na vida pessoal.

**Houve alguma dificuldade relacionada à tecnologia ou infraestrutura no trabalho híbrido?**



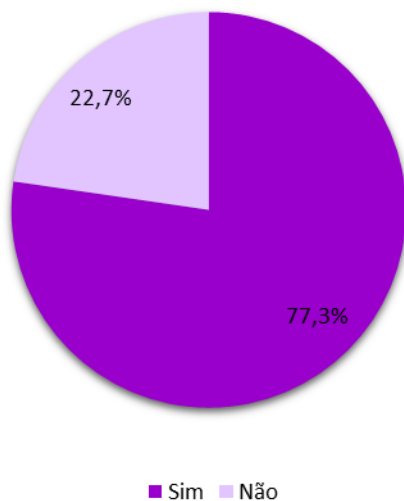
Neste gráfico podemos observar como foi o processo de adaptação relacionado a tecnologia e infraestrutura, 86,4%, enfrentou algum tipo de problema. Em contraste, 13,6% não encontraram problemas, possivelmente devido a recursos adequados e suporte técnico eficiente.

**Como o modelo de trabalho híbrido impactou seu bem-estar físico e mental?**



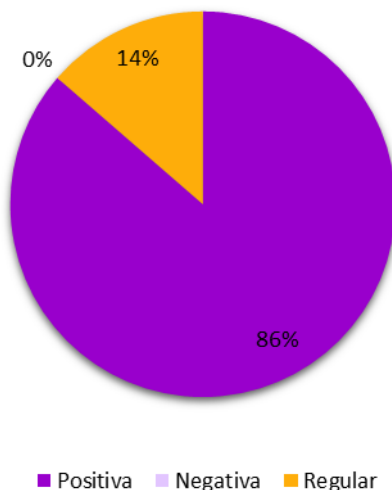
Sobre o bem-estar físico e mental 72,72% viram uma mudança positiva em suas vidas, como maior tempo com a família, conforto, flexibilidade com horários e locais, não precisar se preocupar com transporte e tempo de deslocamento, resultando em maior tempo livre para realizar exercícios físicos e atividades de lazer que reduzem a ansiedade. Já 18,18% dos colaboradores sentiram um impacto negativo, como a má alimentação por trabalhar em vários lugares diferentes, as idas presenciais que resultam em congestionamento e interrupções com assuntos não importantes, gerando necessidade de maior tempo no escritório, mais irritação e nervosismo por passar muito tempo online, gerando aversão a comunicação até mesmo com amigos e familiares, por fim, 9,09% acreditam que não houve alteração.

**Você sente que tem oportunidades iguais de crescimento e aprendizado, independentemente de onde está trabalhando?**



Ao perguntar sobre crescimento e aprendizado 77,3% das pessoas acreditam terem uma evolução em suas vidas após trabalharem no modelo híbrido, e 22,7% acreditam não terem evolução nenhuma.

#### De maneira geral, qual foi sua experiência com o trabalho híbrido?



Para completar, 86,36% dos entrevistados alegam terem uma experiência positiva com o trabalho híbrido, com uma melhor qualidade de vida, gestão de tempo e equilíbrio entre profissional e pessoal, permitindo a interação pessoal com o grupo nos dias pré estabelecidos, maior produtividade, menos estresse e cansaço físico.

E 13,63% tem uma experiência regular, com vantagens e desvantagens bem divididas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada sobre os novos modelos de trabalho e seus impactos na gestão de recursos humanos, foi possível constatar que a adoção de formatos como o home office e o híbrido apresenta tanto benefícios quanto desafios para empresas e colaboradores. A flexibilidade, a economia de tempo e o aumento na qualidade de vida foram destacados como pontos positivos. Por outro lado, questões como a falta de infraestrutura adequada, o isolamento social e a dificuldade de conciliar a vida profissional com a pessoal foram apontadas como aspectos negativos.

A análise mostrou que, para maximizar os benefícios desses modelos, é necessário que as empresas invistam em tecnologias adequadas, promovam uma comunicação eficaz e criem políticas que assegurem o bem-estar físico e mental dos colaboradores. Além disso, a cultura organizacional precisa se adaptar a essas novas dinâmicas, garantindo que o engajamento e a motivação dos funcionários sejam mantidos, mesmo com a ausência física no ambiente de trabalho.

Concluimos que, embora esses novos modelos representem uma mudança significativa, eles não são uma tendência passageira. Pelo contrário, o trabalho híbrido e o home office se consolidam como alternativas viáveis e eficientes para o futuro do trabalho. No entanto, o sucesso de sua implementação depende de uma gestão estratégica, focada em proporcionar suporte adequado aos colaboradores e em adaptar continuamente as práticas de RH às novas exigências do mercado.

Dessa forma, este trabalho contribui para uma melhor compreensão das transformações que estão ocorrendo no ambiente corporativo e reforça a importância de uma gestão de pessoas mais flexível e humanizada, capaz de se adaptar às mudanças e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

## REFERÊNCIAS

### Livros:

ALLEN, T. D. G. **Impacto do isolamento social no bem-estar dos funcionários: implicações para a saúde mental no local de trabalho.** Journal of Occupational Health Psychology, v. 25, n. 2, p. 127-137, 2020.

BRIK, M. S.; BRIK, A. **Trabalho portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home Office das empresas.** Curitiba: Edição do autor, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Editora Manoela Ltda, 2014.

JR, Philippi Arlindo; SAMPAIO, Cioce Alberto Carlos; FERNANDES, Valdir. **Gestão Empresarial e Sustentabilidade.** Editora Manole Ltda, 2017.

LUNA, R. A. **Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos.** Revista Pensar Gestão e Administração, v. 3, n. 1, p. 1-12, jul. 2014.

SAKUDA, L.O.; VASCONCELOS, F.D.C. **Teletrabalho: desafios e perspectivas.** *Organização & Sociedade*, São Paulo, v.12, n.33, p. 39-49, abr./jun. 2005.

### Artigos da Internet:

**43% dos brasileiros saíam de emprego exclusivamente presencial.** Poder360. 10.nov.2023- 20h49. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/43-dos-brasileiros-sairiam-de-emprego-exclusivamente-presencial/>. Acesso em: 28 mar. 2024, 14h14.

**A história do home-office.** Portalliso. Disponível em: <https://homeoffice.portaliso.com/historia-do-home-office/>. Acesso em: 18 abr. 2024, 14h42.

BARBOSA, Levy Adriano. **Gestão Comportamental - Desenvolvimento e Aplicações.** Sympla. 7mai-2019. Disponível em: <https://www.sympla.com.br/evento/gestao-comportamental-desenvolvimento-e-aplicacoes/490052>. Acesso em: 27 fev. 2024, 19h23.

BATCHERLOR, Simon. **Qual é o impacto do nosso trabalho?** tearfund. 2002. Disponível em: <https://learn.tearfund.org/pt-pt/resources/footsteps/footsteps->

[41-50/footsteps-50/what-is-the-impact-of-our-work#:~:text=Simon%20Batchelor.-.Impacto%20pode%20ser%20definido%20como%20uma%20mudan%C3%A7a%20s ignificativa%20ou%20duradoura,s%C3%A9rie%20de%20a%C3%A7%C3%B5es%20 em%20particular.&text=Falar%20sobre%20impacto%20envolve%20muito,conclu%C3%ADmos%20\(a%20nossa%20produ%C3%A7%C3%A3o\). Acesso em: 19 jun. 2024, 14h21.](#)

CRUZ, Tamires Assis; SANTANA, Chagas Lídia de. **Recursos Humanos: Presente Nas Organizações Mas Desconhecido**. Cairu. jan 2015. Disponível em: <https://www.sympla.com.br/evento/gestao-comportamental-desenvolvimento-e-aplicacoes/490052>. Acesso em: 14 mar. 2024, 02h04.

FINCATO, Denisse Pires; ANDRADE, Amanda Scotá de. **Home office: direitos fundamentais, meio ambiente laboral e reforma trabalhista**. Periodicos. 12/12/2018. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/22123/23139>. Acesso em: 24 abr. 2024, 15h10.

GONÇALVES, Maria Carolina Braz; ALMEIDA, Thayla Cassya; MOURA, Valéria Feitosa de. **Qualidade de vida no trabalho e métodos flexíveis de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador**. Liceu On-line. 27/07/2018. Disponível em: [https://liceu.fecap.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/1797](https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1797). Acesso em: 18 abr. 2024, 14h55.

**Home office: vantagens e desvantagens para as empresas e colaboradores**. Zendesk. 20 de Abril de 2023. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/home-office-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 20 jun. 2024, 14h09.

LANÇONI, Gabriela; Alessandra, OLIVEIRA. **Taylorismo, fordismo e Toyotismo**. Revistas pucsp. 13 de novembro de 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ls/article/download/26678/pdf/74831>. Acesso em: 21 mar. 2024, 15h45.

LIMA, Ana. **Novos modelos de trabalho: como garantir a produtividade da equipe?** Mereo. 6 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://mereo.com/blog/modelos-de-trabalho/>. Acesso em: 07 mar. 2024, 04h04.

MIRANDA, Thamiris Brito. **IMPACTOS PSICOLOGICOS ORGANIZACIONAIS EM TEMPO DE PANDEMIA: Análise dos principais**

**impactos psicológicos no trabalho em home office dos discentes de um centro universitário em São Luís.** Repositório undb. 2020. Disponível em: <http://repositorio.undb.edu.br/bitstream/areas/153/1/THAMIRIS%20BRITO%20MIRANDA.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2024, 14h24.

**Modelo de trabalho: o que é, importância e tendências.** Juridicoagil. 07\03\2023 Disponível em: <https://www.sympla.com.br/evento/gestao-comportamental-desenvolvimento-e-aplicacoes/490052>. Acesso em: 07 mar. 2024, 04h04.

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz de. **Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa.** Redalyc. 02/09/2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5137/513751491013.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024, 14h23.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. **Taylorismo, fordismo e Toyotismo.** Revistas pucsp. 13 de novembro de 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ls/article/download/26678/pdf/74831>. Acesso em: 21 mar. 2024, 15h45.

RODRIGUES, Chico. **Projeto Lei N° De 2022.** Leis.Senado. 01 de maio de 1943. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ls/article/download/26678/pdf/74831>. Acesso em: 06 jun. 2024, 14h12.

GONÇALVES, Helena; MAGALHÃES, Susana. **Ética e Trabalho Híbrido: no rescaldo da pandemia.** Repertorio ucp. Novembro de 2022. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/42872/1/76093908.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2024, 14h49.

**Saiba como a gestão de negócios pode mudar a sua vida?** MChincoa. 22 de Dezembro de 2020. Disponível em: <https://mchincoa.com.br/blog/saiba-como-a-gestao-de-negocios-pode-mudar-a-sua-vida>. Acesso em: 27 fev. 2024, 19h26.

TAVARES, L. C. ; FAVARAM, L. R. G. ; OLIVEIRA, J. P. L. . **Home Office e o Novo Comum: Um estudo sobre seu impacto para colaboradores de uma empresa de tecnologia na cidade de Bebedouro/SP.** Brazilian Journal of Developmente. 27 de Setembro de 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/36521>. Acesso em: 20 jun. 2024, 14h17.

VEIGA, N. H. et al. **Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em home office na pandemia de COVID-19**, Revista Baiana de Enfermagem (RBE), v. 35, e37636, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/37636/23484>. Acesso em: 20 jun. 2024, 14h27.