

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC CORONEL FERNANDO FEBELIANO DA COSTA
Técnico em Administração

TRABALHO HÍBRIDO: Os desafios para a implementação nas organizações administrativas e tecnológicas

Stefani Regiane Alves Ferreira¹
Taize Almeida Da Silva Oliveira²
Victor Leal De Moura³

Professora Orientadora Diana Leite Kochmanski Fuzetti
diana.fuzetti@etec.sp.gov.br

Resumo: O trabalho híbrido, caracterizado pela combinação entre atividades remotas e presenciais, tem se destacado como uma tendência no mercado de trabalho contemporâneo. Esse modelo oferece maior flexibilidade aos colaboradores e tem sido associado ao aumento da produtividade nas organizações. De acordo com Costa (2024), o trabalho híbrido permite que os profissionais atuem tanto de maneira remota quanto presencial, conforme a necessidade das atividades. Siqueira (2020) define essa modalidade como uma alternância entre os dois formatos, promovendo benefícios para empregados e empregadores. Com o avanço da pandemia da Covid-19, o trabalho híbrido passou a ser amplamente adotado por diversas empresas, conforme apontam Casali e Souza (2023). A adaptação a esse novo modelo exigiu mudanças estruturais e culturais nas organizações. Marques (2022) destaca que, apesar das vantagens como redução de custos operacionais e aumento da eficiência, o modelo híbrido também impõe desafios, como a necessidade de uma gestão mais eficaz e de uma comunicação interna bem estruturada. Empresas de grande porte, como Microsoft, Google e PepsiCo, já implementaram com êxito o modelo híbrido, servindo como referência para outras organizações, segundo Cenciareli (2024). Diante disso, observa-se que o trabalho híbrido tende a se consolidar como uma prática crescente no ambiente corporativo, exigindo estratégias de gestão alinhadas às novas dinâmicas laborais.

Palavras-chave: Home-office; Presencial; Modalidade; Mercado; Desafio.

¹ Aluna do Curso Técnico em Administração na Etec Coronel Fernando Febeliano da Costa - stefani.ferreira13@etec.sp.gov.br

² Aluna do Curso Técnico em Administração na Etec Coronel Fernando Febeliano da Costa - taize.oliveira@etec.sp.gov.br

³ Aluno do Curso Técnico em Administração na Etec Coronel Fernando Febeliano da Costa - victor.moura35@etec.sp.gov.br

Abstract: Hybrid work, characterized by the combination of remote and in-person activities, has emerged as a growing trend in the contemporary labor market. This model offers greater flexibility to employees and has been associated with increased productivity within organizations. According to Costa (2024), hybrid work allows professionals to perform their tasks both remotely and in person, depending on the needs of each activity. Siqueira (2020) defines this modality as an alternation between the two formats, providing benefits for both employees and employers. With the onset of the Covid-19 pandemic, hybrid work became widely adopted by several companies, as noted by Casali and Souza (2023). The adaptation to this new model required structural and cultural changes within organizations. Marques (2022) highlights that, despite advantages such as cost reduction and improved efficiency, the hybrid model also presents permanent challenges, including the need for more effective management and well-structured internal communication. Large companies such as Microsoft, Google, and PepsiCo have successfully implemented the hybrid model, serving as examples for other organizations, according to Cenciareli (2024). Therefore, hybrid work is expected to become a permanent practice in the corporate environment, demanding management strategies aligned with new labor dynamics.

Keywords: Home-office; In-person; Modality; Market; Challenge.

1 INTRODUÇÃO

O tema se refere ao estudo dos desafios enfrentados pelas organizações do setor administrativo e tecnológico com possibilidade para implementação do trabalho híbrido, como por exemplo, do setor administrativo e tecnológico e que adotaram o esse modelo de trabalho, e também as que resistem a essa implementação, bem como os funcionários que trabalham nessas organizações.

Com o avanço tecnológico a comunicação à distância tem se tornado cada vez mais frequente e facilitada ao ponto de possibilitar prestações de serviços de forma remota, ganhando mais força com as restrições sociais impostas durante a pandemia da Covid-19, quando muitas empresas se viram obrigadas a adotar o sistema de trabalho home-office para determinadas áreas profissionais, como as de escritórios, por exemplo.

Porém, com o fim da quarentena os colaboradores se mostraram resistentes em voltar a integralidade do modelo presencial. Isso trouxe mais visibilidade ao estilo laboral que une as duas formas: O Trabalho Híbrido. (REYABOGADO.COM, 2024).

Se você trabalha para uma organização do meio corporativo, em função administrativa, é quase certo que tenha um novo modelo de trabalho, pós pandemia, já definido. Que muita gente da sua equipe tenha criado uma rotina em casa e ainda esteja pensando para se adaptar ao modelo híbrido. Parte das pessoas se acostumou ao remoto e não quer voltar. Escritórios "encolheram" ou mudaram de endereço. Lideranças sentem que o modelo sofre resistências. Teixeira (2023, p. 08 e 09).

O autor com esse trecho tem a intenção de levantar um questionamento importante sobre o modelo de trabalho híbrido que é "será que apesar de parecer o mais vantajoso é realmente recomendado para todos os tipos de colaboradores em função administrativa?"

Cada colaborador tem suas características e temperamento, há quem consiga se organizar em casa e no trabalho mantendo um bom rendimento e há outros que precisam da rotina corporativa para se empenhar e apresentar resultados. Os colaboradores precisam ser analisados para tal implementação, para determinar se tal modelo é viável para a empresa.

“Para assegurar o conforto no trabalho sentado, uma cadeira ergonômica é fundamental, porém será de pouca valia se a mesa não for adequada para o tipo de trabalho ou para as dimensões corporais”. [...] Brandimiller, 1997 (p.12). É de suma importância o conforto do corpo humano no ambiente de trabalho, principalmente para quem trabalha sentado em frente ao computador, seja presencial, remoto ou de forma híbrida, pois não sendo respeitados os limites e as condições do corpo, causando desconforto, fadiga e alterações da saúde, o que pode ocasionar distúrbios irreversíveis.

O objetivo geral do estudo é identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas do ramo administrativo e tecnológico, no contexto do trabalho híbrido. Os objetivos específicos são conceituar as bases para a realização do estudo identificando os principais desafios organizacionais na transição para o modelo híbrido, onde a pesquisa permitiu identificar como os desafios são enfrentados na prática, e analisar os dados apurados nas organizações administrativas e de tecnologia, bem como apresentamos como ferramenta de administração a análise SWOT/FOFA, e propomos a cartilha como uma

recomendação estratégica para melhorar a eficácia da implementação desse modelo nas organizações.

Segundo esclarece Pinheiro (2023), logo após a pandemia, muitas organizações optaram por estar num regime híbrido, em que alguns dias da semana os trabalhadores estão a trabalhar em casa e noutros deslocam-se ao seu espaço de trabalho. Foram mudanças radicais, para a organização das empresas, e na vida familiar e pessoal dos trabalhadores. Sendo o tema relevante para o entendimento desses desafios.

O home-office e o híbrido foram a saída para dar continuidade as funções na empresa, evitando maior contaminação aos colaboradores com o isolamento social. Pois, conforme Costa e Santos (2022), o ano de 2020 teve seu início marcado por uma crise pandêmica, ocasionada pelo SARS-CoV-2, popularmente conhecido como COVID-19, onde muitas pessoas tiveram os cursos de suas vidas modificadas, já as empresas tiveram que se adaptar ao novo conceito de teletrabalho ou home-office, devido à restrição e como medida de contenção do vírus, seria primordial o isolamento social.

Mas, deve-se ressaltar que por ser um tema novo há muito o que regulamentar em normas, por isso a importância de uma pesquisa e estudo complexo, para melhor compreensão dos benefícios e malefícios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Costa (2024), explica que as novas tecnologias vêm desempenhando um papel fundamental na inovação, criando novas oportunidades de emprego e a flexibilização na forma de trabalho. Contudo, é necessário que os profissionais adquiram novas competências profissionais e estejam preparados para se adaptar a essas mudanças.

O autor ressalta que o trabalho remoto é uma das grandes transformações no mundo do trabalho, pois foi com o avanço da tecnologia, que boa parte das atividades laborais possuem a possibilidade de ser executadas de forma remota, sem que o profissional esteja presente fisicamente em um escritório, e com isso

algumas empresas optam pelo modelo de trabalho híbrido, possibilitando que o colaborador possa trabalhar um período no escritório e outro período sem que esteja de forma física em seu “local de trabalho”, ou seja, no ambiente corporativo.

2.1 Evolução do trabalho híbrido

O modelo de trabalho remoto e híbrido transmitia uma modernidade distante antes da pandemia, mas com tal cenário tudo mudou. Uma pesquisa feita pelo Google Workspaces em parceria com o IDC, mostra que 56% dos colaboradores enxergam o modelo híbrido como uma nova possibilidade e realidade no país.

Outro registro relevante da pesquisa é como o modelo híbrido também já foi determinado como definitivo pela maioria das empresas: 85% das empresas pesquisadas garantem isso, mais do que o dobro que os 41% registrados em 2021.

Cenciareli (2024) destaca que o reconhecimento da existência do regime do trabalho híbrido veio com a Medida Provisória 1.108, que o reconhece com o comparecimento ao local de trabalho de forma presencial de forma alternada e variada, ou seja, não descaracterizando o remoto.

De acordo com a MP 1108, que foi aprovada em setembro de 2022, e que agora se configura como a Lei Nº 14.442, foi estabelecido algumas normas para o trabalho híbrido, onde traz segurança jurídica a esse modelo:

“Art. 75-B. Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo.

§ 1º O comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas, que exijam a presença do empregado no estabelecimento, não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto.”

De acordo com o Diário Oficial da União (2022), a Lei nº 14.442/2022 reconhece o trabalho híbrido como uma extensão do regime de teletrabalho ou trabalho remoto, onde o teletrabalho é caracterizado pela prestação de serviços fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e

comunicação. E o comparecimento habitual do empregado ao ambiente físico da empresa não descaracteriza o regime de teletrabalho, permitindo, assim, a adoção do modelo híbrido.

2.2 Definição de trabalho híbrido

O modelo híbrido de trabalho, segundo Siqueira (2020), é caracterizado pela alternância do remoto e o presencial, onde algumas empresas apostaram que seus colaboradores exercessem suas tarefas sem a necessidade de estar fisicamente no escritório durante toda a sua carga horária de trabalho. E, para as organizações que não podem exercer suas atividades de forma 100% remota, o trabalho híbrido é uma alternativa que beneficia tanto os colaboradores quanto os empregadores.

Além disso, Casali e Souza (2023), explicam que o trabalho híbrido chamou a atenção com a pandemia do covid-19. Mesmo após o controle da propagação do vírus e a grande maioria da população já estar vacinada, essa realidade alterou a forma coletivamente de ver as possibilidades da realização do trabalho.

Quanto ao modelo híbrido de trabalho ser o “melhor dos mundos”, a resposta deve permitir nuances: pode ser bom, e tende a ser, em trabalhos que já possuem maior autonomia (e, geralmente, maior remuneração). Para empregados em condições com menor liberdade, pode representar adversidades no tocante à questão da proteção do trabalhador quanto ao assédio moral e quanto às questões de gênero. Não há uma resposta unívoca a essa questão, como é comum quando falamos sobre políticas públicas. É importante observar o desenvolvimento concreto do tema: pode ser ótimo para alguns e péssimo para outros (MODERNA; PORTELA, 2022).

Contudo, a forma de funcionamento do trabalho híbrido pode variar de acordo com a ocupação profissional e se a cultura da empresa for mais flexível, o colaborador pode se adaptar mais facilmente a comparecer à empresa em um espaço maior de tempo, tudo dependendo do que foi acordado por ambas as partes.

2.3 Trabalho remoto no mercado de trabalho

Por mais que aparenta só oferecer vantagens, o Serasa Experian (2024) define que o trabalho híbrido não é a modalidade mais adequada para todos os tipos de ocupações profissionais. Enquanto muitas funções consistem em tecnologias e

informação, como a área administrativa, se beneficiam desse modelo, as que necessitam de presença física, como o atendimento ao cliente ou linhas de produção, podem não se encaixar.

Para as empresas, uma das dificuldades é avaliar quais atribuições realmente precisam de interação presencial contínua e quais podem ter suas funções realizadas remotamente sem a perda do rendimento do colaborador. Setores como administrativo, financeiro e marketing, que já tem uma base digital tendem a progredir na modalidade híbrida, Segundo Serasa Experian (2024).

2.4 O impacto do trabalho híbrido nas empresas

Implementar o trabalho híbrido com sucesso é um desafio para as empresas, exigindo atenção a diversos aspectos. A comunicação e o engajamento dos colaboradores são cruciais, como destaca Mantovani (2021). Líderes precisam estar preparados para responder a questionamentos sobre o modelo escolhido, pois respostas superficiais não engajam.

Além disso, a estrutura e o ambiente de trabalho exigem adaptação. Quintão (2021) enfatiza a necessidade de transformar os escritórios em ambientes rotativos, o que demanda planejamento e investimento. A adaptação dos espaços físicos e a implementação de tecnologias para suportar a nova dinâmica são cruciais.

Outro desafio reside no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Binyamin (2021) alerta que a combinação de home-office e trabalho presencial pode gerar sobrecarga, impactando a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. As empresas precisam implementar políticas que promovam o equilíbrio, como horários flexíveis e suporte à saúde mental, para evitar consequências negativas.

No entanto, a implementação do trabalho híbrido exige atenção a diversos aspectos, desde a comunicação e o engajamento dos colaboradores até a estrutura do ambiente de trabalho e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Superar esses desafios é fundamental para garantir o sucesso do modelo híbrido e colher seus benefícios.

2.5 Desafios e oportunidades para o trabalho híbrido

No cenário corporativo atual, a implementação de modelo de trabalho híbrido se tornou uma grande adversidade, com muitos de desafios. Segundo uma pesquisa realizada pela McKinsey em 2022, 58% dos trabalhadores preferem a flexibilidade do trabalho híbrido, no entanto, apenas 33% das empresas disponíveis já conseguiram formular suas atividades para esse nova ordens. Diz Fernanda Mayol, sócia da McKinsey no Rio: “Essa revolução no mercado de trabalho vinha sendo delineada e se acelerou na pandemia. Estamos vivendo o que aconteceria em 2030.”

Diante desse novo cenário podemos analisar seus desafios, que são:

Quadro 1 - Desafios e características do trabalho híbrido

Desafios	Características
Manutenção da Cultura Organizacional:	A socialização e comunicação entre equipes pode ser prejudicada sem interações presenciais coerentes.
Desigualdade de Acesso:	Algumas empresas podem não possuir a estrutura necessária para esse modelo de trabalho.
Sobrecarga de Trabalho:	A falta de normas nítidas para o limite de trabalho por dia, pode resultar em grande aumento de horas trabalhadas por dia.
Gestão de Desempenho:	Avaliar o desempenho de um funcionário ou coordena-lo remotamente apresenta um desafio ainda maior, pois não está presencialmente operando tais funções.
Saúde Mental:	A pressão para apresentar resultados associado com o isolamento pode influenciar negativamente os colaboradores.
Exemplo: A empresa Dell até setembro de 2024 permitia que os funcionários dos EUA escolhessem entre trabalhar de casa ou adotar um modelo híbrido, indo ao escritório cerca de três vezes por semana. Mas, de repente, a direção avisou a equipe de vendas que, a partir do fim daquele mês, todos teriam que voltar ao escritório cinco dias por semana.	

Fonte: dos autores, 2025.

Sendo uma das grandes transformações no mundo do trabalho, o trabalho híbrido pode trazer benefícios tanto para os trabalhadores, quanto para as empresas, ou seja, desde a flexibilidade e qualidade de vida, que beneficia os colaboradores, até a redução dos custos operacionais, que beneficia a corporação, conforme é enfatizado por Costa (2024).

Inocência (2024), destaca que com as transformações significativas ocorridas no ambiente corporativo nos últimos anos, e que foram impulsionadas pela pandemia exigindo uma necessidade urgente de adaptação, o modelo de trabalho híbrido ganhou destaque como uma alternativa viável, pois permitiu conciliar a flexibilidade do trabalho remoto com a colaboração proporcionada pelo ambiente de escritório.

Siqueira (2024) comenta que ter uma boa saúde mental significa se sentir bem, ser produtivo e saber lidar com o estresse diário de forma saudável. E é justamente isso que o trabalho híbrido oferece: a chance de adaptar a rotina de acordo com o que funciona melhor para cada pessoa, proporcionando um bem-estar maior.

De acordo com Pacini, Tobler e Bittencourt (2023), o modelo híbrido une o melhor dos dois mundos — a praticidade do trabalho remoto e a interação presencial quando necessário. Essa flexibilidade permite que escolha o ambiente onde se sente mais produtivo e confortável, melhorando tanto o desempenho quanto a qualidade de vida.

Poder trabalhar de um jeito que se adapta às necessidades individuais é um grande diferencial do modelo híbrido, que, para muitos, significa mais liberdade, satisfação e equilíbrio no dia a dia.

2.6 Vantagens e desvantagens do trabalho híbrido nas empresas

De acordo com Marques (2022) com a evolução das novas tecnologias e do mercado de trabalho, principalmente após a pandemia, surgiram novas modalidades de trabalho que são usadas como alternativas viáveis em muitas empresas e por diversos profissionais, onde permite maior flexibilidade e eficiência. Contudo, assim como cada modelo de trabalho, o modelo híbrido possui suas próprias características, vantagens e desafios, que serão destacados a seguir:

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do Trabalho Híbrido

Vantagens	Características
Redução de custos:	Com parte das atividades de trabalho sendo realizadas em home office, a empresa tem a possibilidade de reduzir custos como energia elétrica, água e em alguns casos, com aluguel de espaços, e com o vale-transporte.
Aumento da produtividade:	Pode melhorar o engajamento e a produtividade dos funcionários, por estarem mais motivados em decorrência da flexibilidade.
Eliminação da perda de tempo de deslocamento:	A diminuição de tempo com o deslocamento permite criar melhores condições laborais, aumentando a sensação de bem-estar e reduzindo o estresse associado ao deslocamento diário.
Otimização do tempo:	A realização de parte das tarefas laborais em casa ajuda a otimizar o tempo e permite que as atividades sejam executadas com facilidade.
Desvantagens	Características
Necessidade de gestão de controle:	Esse modelo de trabalho exige maior adaptação a cultura organizacional onde é necessário o foco na confiança, autonomia e resultados, pois ao trabalhar de casa, alguns colaboradores podem ter dificuldade com a separação do trabalho da vida pessoal resultando em fadiga e esgotamento.
Comunicação interna se torna chave:	A falta de interação presencial entre os colaboradores pode dificultar a comunicação e a colaboração entre a equipe, para isso é necessário o uso de ferramentas e estratégias de comunicação eficazes.
Acompanhamento das atividades	Os líderes têm um papel importante na empresa, o qual se intensifica com o trabalho híbrido, pois precisam acompanhar mais intensamente as atividades. Isso se dá pela distância física onde é necessário que estejam disponíveis e ter conhecimento para conduzir os projetos.
Investimento em segurança de dados	Para obter sucesso com trabalho híbrido, é necessário investimento em tecnologia e infraestrutura, ou seja, investir em ferramentas de comunicação, equipamentos de trabalho e acesso à internet, além de ser necessário o investimento em na segurança de dados e informações organizacionais que pode ser utilizado os sistemas de segurança eficientes.

Fonte: adaptado de Marques (2025)

2.7 Implementação do trabalho híbrido

Segundo pesquisa realizada pelo site Diário do Comércio 2024, desde o avanço da pandemia Covid-19, o mundo empresarial sofreu grandes transformações em suas práticas de trabalho, onde surgiu a necessidade da adaptação com cenário global, ou seja, a junção do teletrabalho com o presencial: o modelo híbrido de trabalho. Atualmente, esse modelo é o mais popular no Brasil, pois conforme aponta a pesquisa, ele é adotado por 45% das empresas e que compreende a dois dias de trabalho de forma presencial.

Cenciareli 2024, destaca que mesmo após a pandemia e a flexibilização das medidas de isolamento social, muitas empresas decidiram seguir com o trabalho híbrido, onde se tornou uma tendência. Esse regime de trabalho tornou-se uma novidade no mercado, principalmente por ser usado por grandes empresas que viam vantagens tanto para si quanto para seus colaboradores. Ou seja, a fim de manter algumas práticas desenvolvidas com o home office e com as vantagens que esse modelo de trabalho oferece, algumas empresas passaram a aderir cada vez mais ao modelo híbrido de trabalho, contudo isso depende de alguns fatores, como por exemplo, a segmentação e o nível de especialização dos funcionários. A autora destaca algumas empresas que implementaram esse modelo de trabalho, entre elas estão a Microsoft, Google e Pepsico.

De acordo com a autora, a Microsoft utiliza o regime de trabalho híbrido, e durante o processo de adesão a este modelo foi realizado diversas pesquisas internas com seus funcionários a fim de obter informações sobre as opiniões e considerações de cada um, e ainda após a implementação, foi realizada uma pesquisa onde concluiu que 77% de seus colaboradores afirmam que sua produtividade não mudou com o trabalho remoto

Segundo Sundar Pichai, o Google passou a adotar o regime de trabalho híbrido, apostando na flexibilidade como peça-chave para o futuro do trabalho. Durante o processo de transição, a empresa buscou criar um ambiente que estimulasse a produtividade e o bem-estar dos funcionários, permitindo que eles alternassem entre o trabalho remoto e o presencial. A implementação do novo modelo aconteceu de forma gradual, respeitando o controle da pandemia em cada região, com o objetivo de garantir que todos pudessem trabalhar da melhor maneira possível e ainda encontrar prazer em suas atividades diárias.

Com base na publicação do portal Mundo RH (2020), a PepsiCo adotou novos programas de trabalho flexível, com base em pesquisas internas realizadas com seus funcionários. Através do programa “Minha Flexibilidade”, a empresa passou a oferecer benefícios como horários adaptáveis, possibilidade de trabalho remoto, licenças ampliadas e incentivos ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. De acordo com Letícia Dias, Diretora de Remuneração e Benefícios da PepsiCo, as mudanças foram estruturadas para criar um ambiente mais acolhedor, capaz de fortalecer o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Essas ações integram o programa “Viver Bem PepsiCo”, que promove saúde, bem-estar e cuidado com os funcionários e suas famílias.

Contudo, é possível notar que algumas empresas de pequeno e médio porte também optaram pelo trabalho híbrido, como por exemplo a Pulse Client Experts (antiga SX Negócios), e a Tools Digital Services, que são empresas do grupo Santander e estão presentes em várias cidades e estados, como a de Piracicaba/SP. Essa implementação se deu com o propósito de criar ambientes inovadores, construir um futuro com tecnologia, a fim de transformar cada interação em uma experiência excepcional, valorizando a dedicação e a empatia, bem como o bem-estar dos colaboradores. (TOOLS s.d; Infojobs, s.d)

3 METODOLOGIA

Realizamos a coleta de dados através da leitura em materiais bibliográficos como: livros, sites de pesquisas e artigos científicos.

Em empresas com o sistema híbrido implementado (Os maiores desafios enfrentados no processo de implementação) e empresas que não aderiram ao modelo de trabalho híbrido (Quais os desafios que as fazem resistir a essa implementação?).

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas, em que cada entrevistado pôde responder com suas opiniões positivas e negativas quanto a esse método de trabalho. Utilizamos a ferramenta Google Forms para realização da pesquisa, pois é versátil e fácil de usar que pode ser aplicada em diversas situações para coletar informações de forma eficiente, se encaixando perfeitamente para o objetivo da pesquisa.

A ferramenta Google Forms para a pesquisa sobre o trabalho híbrido, permitiu a obter informações de fontes primária que nos ajudou a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, onde as empresas podem criar estratégias mais eficazes para o sucesso do modelo híbrido. Ajudando a aproveitar as forças e oportunidades, como flexibilidade e maior satisfação, ao mesmo tempo que reduz as fraquezas e ameaças, como desafios de comunicação e infraestrutura.

4 PESQUISA

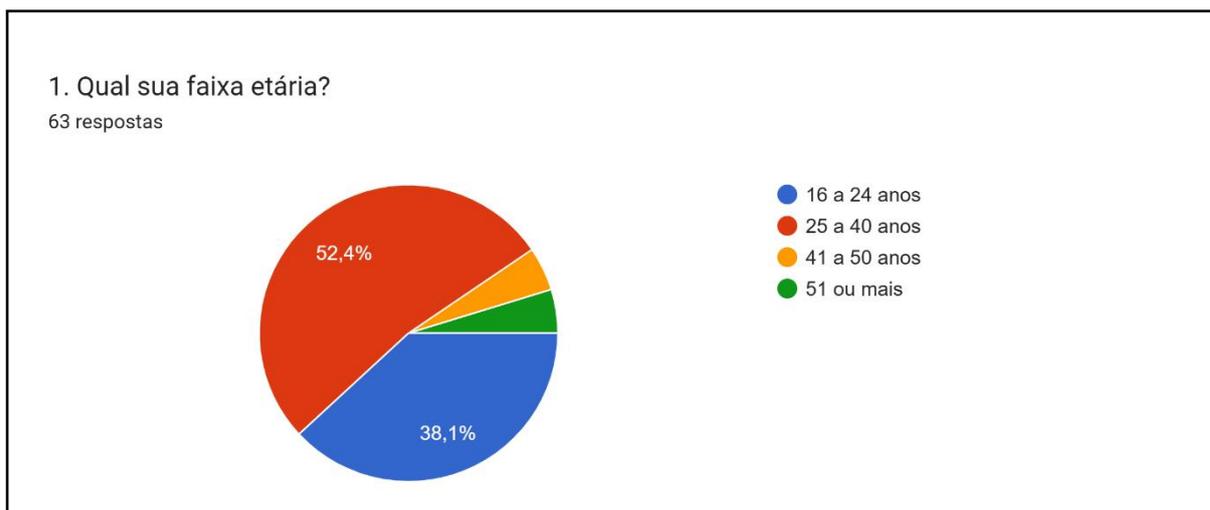
Com a crescente implementação do modelo híbrido de trabalho, as organizações dos mais diversos setores vêm enfrentando desafios significativos para sua implementação, especialmente nas áreas administrativa e tecnológica, segundo Casali e Souza (2023), considerando as transformações organizacionais que se intensificaram após a pandemia do COVID-19 e os fatores que contribuíram para a adoção dessa modalidade, esta pesquisa foi realizada com colaboradores que vivenciam essa realidade em suas rotinas profissionais, onde a investigação teve como objetivo de identificar não só os principais obstáculos percebidos pelos funcionários, bem como suas percepções sobre a eficácia, os benefícios e as limitações do modelo híbrido, bem como nas organizações onde ainda não ocorreu a implementação, analisar o nível de interesse dos colaboradores e o quanto isso facilitaria em sua rotina, trazendo benefícios tanto para a vida profissional, quanto para a vida pessoal de cada um.

Assim, por meio da aplicação de questionários foi possível reunir dados relevantes que contribuem para uma análise crítica e fundamentada sobre o tema. Os resultados obtidos buscam oferecer subsídios para gestores das organizações que desejam adotar e/ou aperfeiçoar o trabalho híbrido, pois conforme Costa (2024) e Inocêncio (2024), atualmente o trabalho híbrido é uma tendência no mercado, que, embora possa trazer benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as empresas, necessita que seja implementado de forma eficaz e adaptada às necessidades específicas de cada organização, ou seja, com planejamento e investimento adequados, é possível superar os desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas por esse modelo de trabalho.

4.1 Resultado da pesquisa

Buscando se aprofundar mais na satisfação dos colaboradores quanto ao modelo de trabalho oferecido pelas empresas dos quais fazem parte atualmente, foi realizada uma pesquisa com esses profissionais, no qual obtivemos as seguintes respostas:

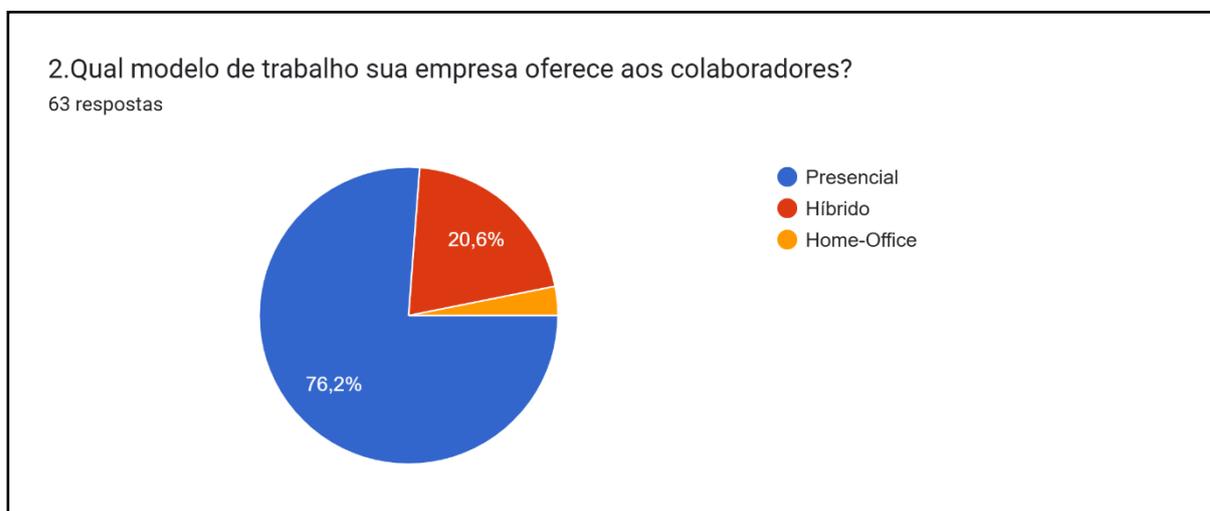
Gráfico 1 - Faixa etária analisada



Fonte: dos autores, 2025

A pesquisa aponta que 52,4% dos participantes possuem entre 25 a 40 anos, 38,1% possuem entre 16 a 24 anos e 9,5 possuem mais que 41 anos. Observa-se que a predominância de respondentes possui a faixa etária entre 25 a 40 anos, o que corresponde a 33 pessoas.

Gráfico 2 - Modelo de trabalho oferecido aos participantes

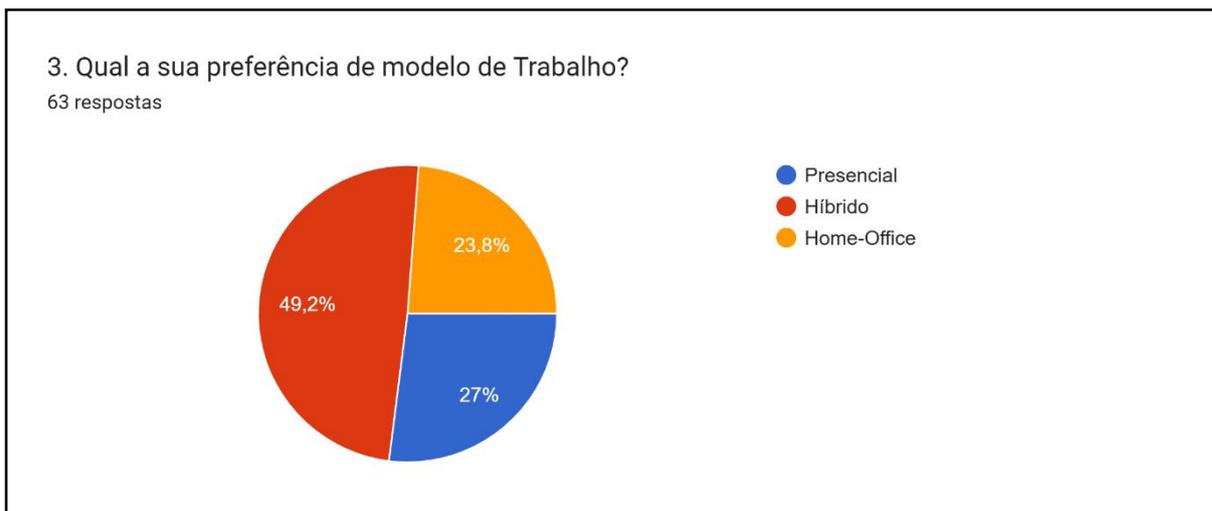


Fonte: dos autores, 2025

Com base na análise, atualmente 76,2% das empresas oferece o modelo presencial, enquanto 20,6% delas oferece híbrido e 3,2% oferece home office. Nota-se que o regime presencial é o mais adotado, seguido do modelo híbrido. Com isso, podemos identificar que mesmo sendo pequenas empresas do setor administrativo e

tecnológico e com possibilidades de implementação, elas se mantêm resistentes ao regime híbrido de trabalho.

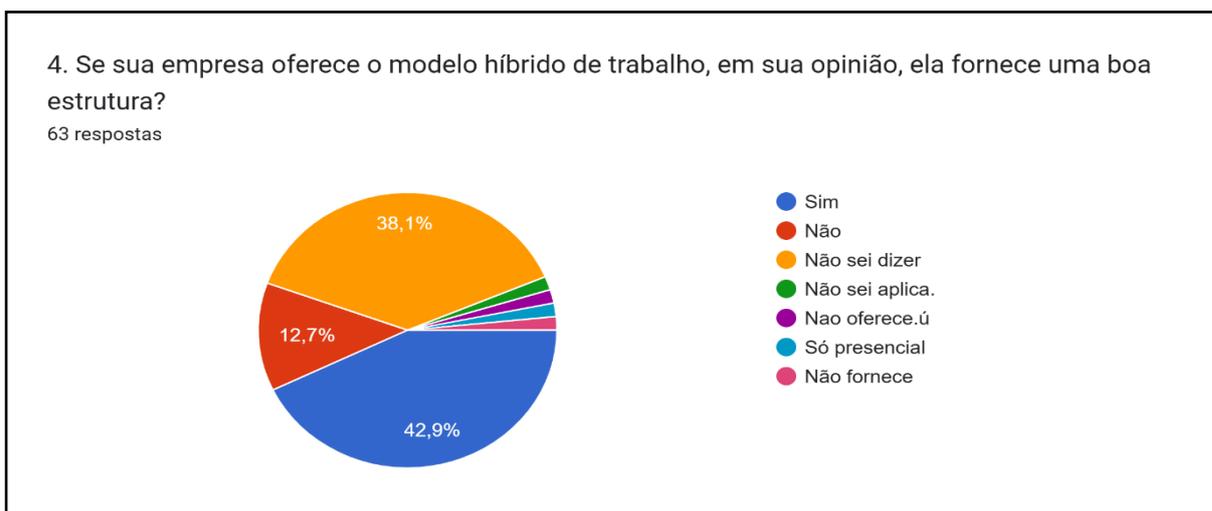
Gráfico 3 - Preferência do modelo de trabalho



Fonte: dos autores, 2025

Apesar da grande maioria dos entrevistados trabalharem presencialmente, podemos observar maior preferência no modelo híbrido (49,2%).

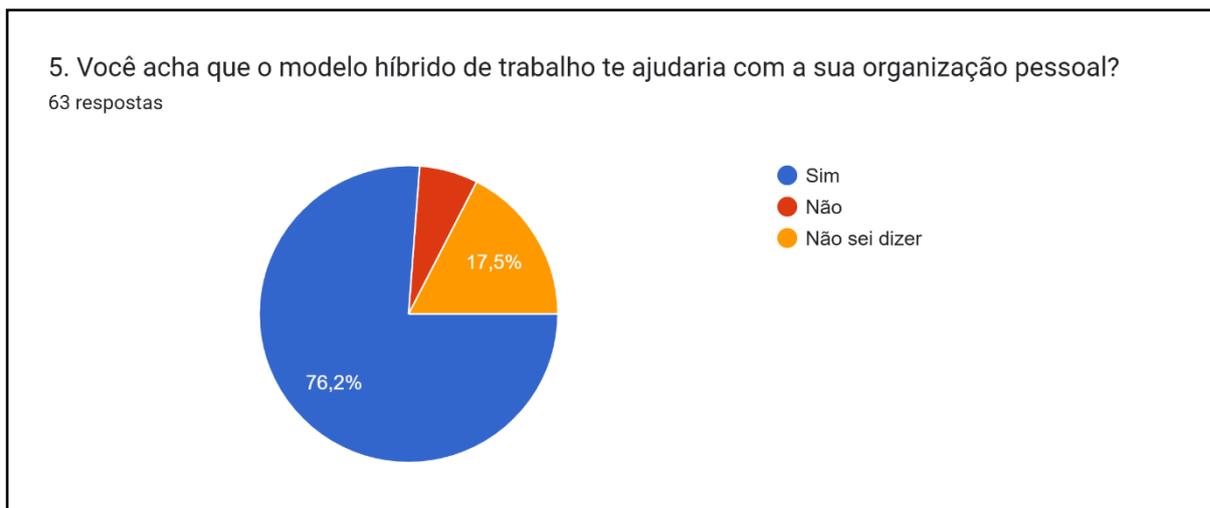
Gráfico 4 - Estrutura fornecida para o trabalho híbrido



Fonte: dos autores, 2025

Com fundamento na pesquisa aplicada, 42,9% das empresas fornecem uma boa estrutura para o trabalho híbrido, enquanto 12,7% não oferecem esse suporte e 38,1% dos respondentes não souberam dizer.

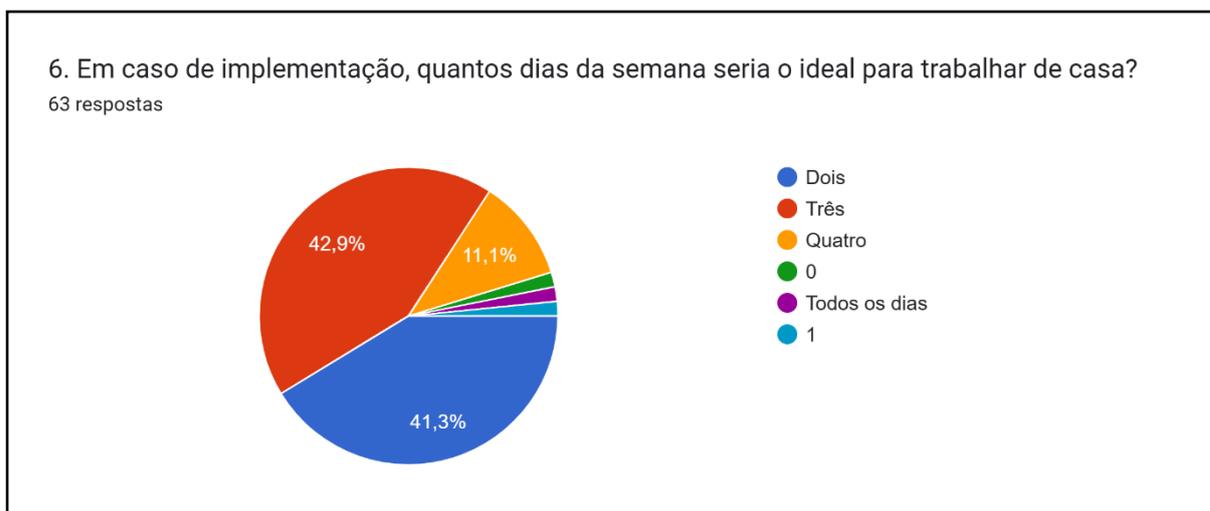
Gráfico 5 - O modelo híbrido e organização pessoal



Fonte: dos autores, 2025

76,2% dos entrevistados acreditam que o modelo híbrido ajudaria com a organização pessoal, levando em consideração flexibilidade de horário e redução de estresse. Contudo 6,3% dos entrevistados precisam de uma rotina administrativa mais regrada para ter melhores resultados.

Gráfico 6 - Período de dias para trabalhar no modelo híbrido

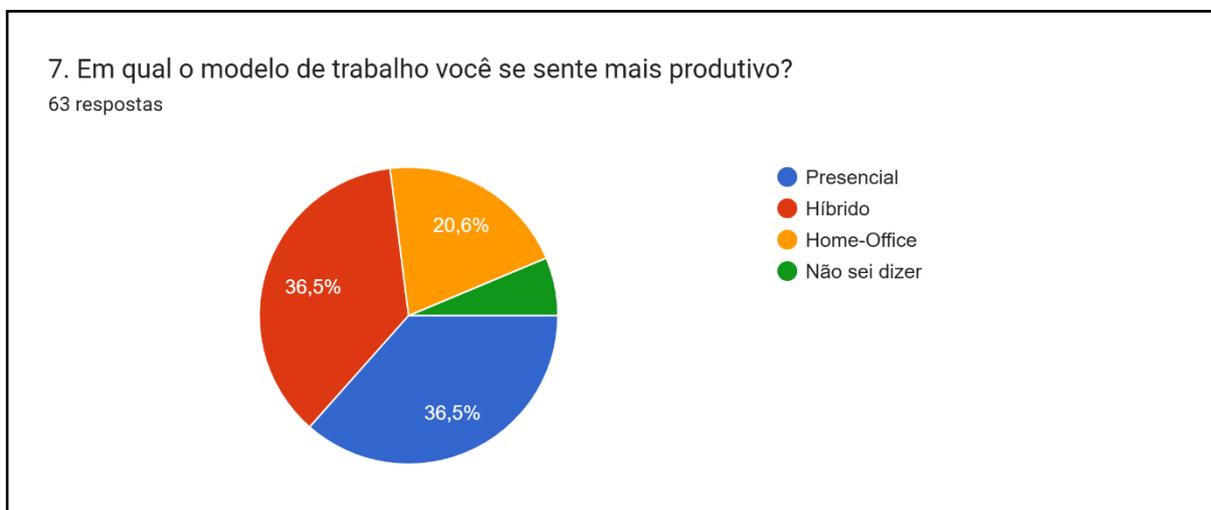


Fonte: dos autores, 2025

Esses dados relacionam-se com a preferência pela quantidade de dias a serem disponibilizados para trabalhar de casa variam entre dois a três dias durante

na semana, sendo que 42,9% preferem trabalhar três dias, e 41,3% tem preferência por dois dias no modelo do trabalho híbrido.

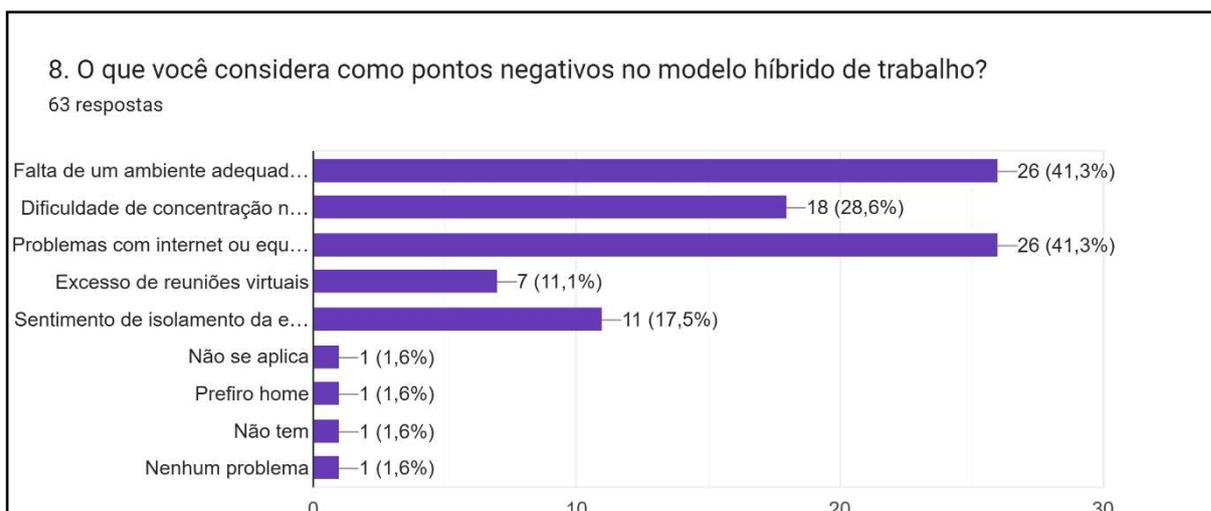
Gráfico 7 - Produtividade com base no modelo de trabalho



Fonte: dos autores, 2025

Atualmente, 36,5% dos respondentes se consideram mais produtivos no modelo híbrido, a mesma porcentagem se sente mais produtivos presencialmente, enquanto 20,6% têm melhor desempenho em home office.

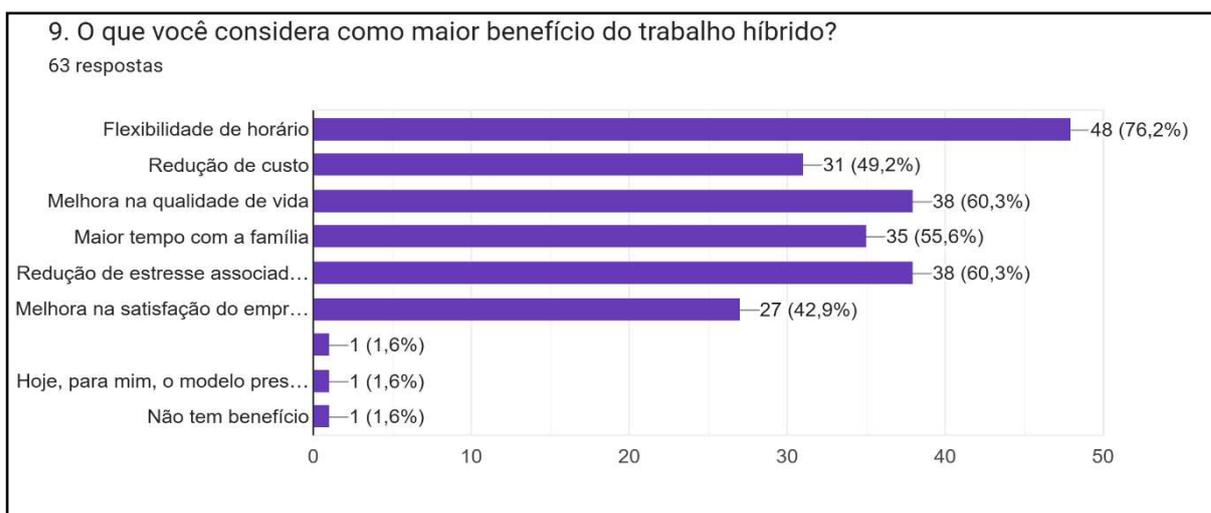
Gráfico 8 - Pontos negativos do modelo híbrido de trabalho



Fonte: dos autores, 2025

A pergunta avaliou que a falta de um ambiente adequado para trabalhar em casa (41,3%) e problemas com internet ou equipamentos (41,3%) são os principais pontos negativos apontados pelos entrevistados, esses dados são úteis para as empresas identificarem os principais desafios dessa modalidade e se tal implementação é viável.

Gráfico 9 - Benefícios do trabalho híbrido



Fonte: dos autores, 2025

Em contrapartida neste item observou-se que, o maior benefício do trabalho híbrido é a flexibilidade de horário (76,2%), seguida pela melhora na qualidade de vida (60,3%) e pela redução do estresse relacionado ao trânsito (60,3%).

O trabalho híbrido mostra-se como uma alternativa válida para solucionar os pontos negativos ou até superar o modelo presencial, diminuindo a carga de trabalho no local, reduzindo os custos operacionais, reduzindo o estresse, flexibilizando as atividades necessárias para o atendimento e expectativas das empresas em questão.

Costa (2024) explica que o trabalho híbrido é uma das grandes transformações no mundo do trabalho, que podem trazer benefícios tanto para os colaboradores quanto para as empresas, e em contrapartida podemos identificar que os respondentes analisam como maiores benefícios desse regime de trabalho, a flexibilidade de horário, melhor qualidade de vida e também aumenta a satisfação com o emprego, ou seja, esse é o modelo que mais se evidenciou como preferência

por parte dos colaboradores, pois permite o equilíbrio entre a vida pessoal, profissional e aumento da produtividade nesse regime.

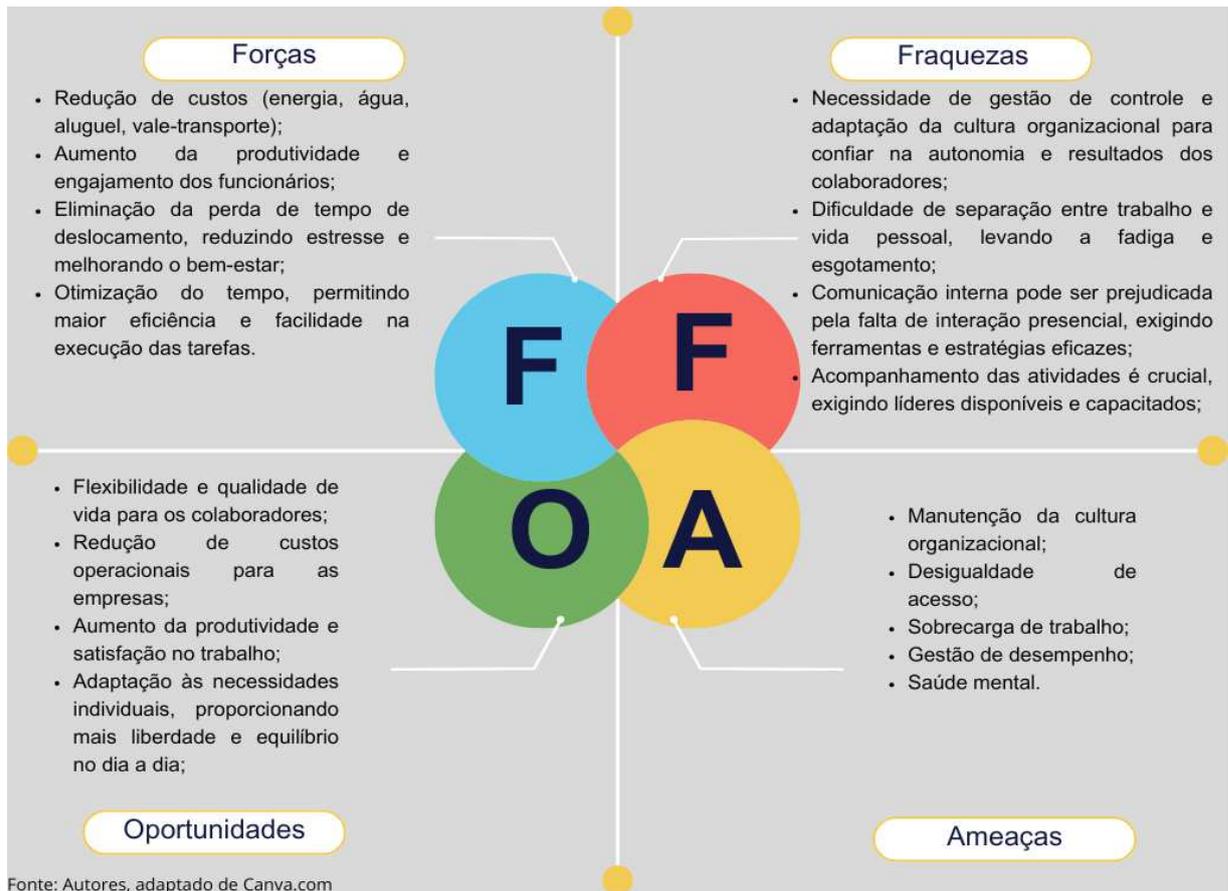
As respostas obtidas vão de encontro com Quintão, que enfatiza a necessidade de modificar os escritórios e converter em ambientes rotativos, o que exige planejamento e investimento. Incrementar tecnologias e adaptar espaços físicos são importantes para facilitar a colaboração, aumentar a produtividade e criar um ambiente mais dinâmico e flexível.

4.2 Ferramenta da Administração

Desenvolvemos a análise SWOT com o intuito de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que conforme Reaburn (2025), ajuda a identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de dado projeto ou do seu plano de negócios geral, ela trata-se de uma ferramenta poderosa para identificar oportunidades de melhoria frente à concorrência. Permitindo o desenvolvimento da equipe e/ou da empresa mantendo-os na liderança das tendências do mercado.

Ainda segundo a autora, a sigla inglesa SWOT, significa: strenghts, weaknesses, opportunities e threats, que em português é a sigla FOFA, que significa as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, onde é importante que seja analisado cada um desses fatores para um bom planejamento e obter o desenvolvimento organizacional.

A seguir, apontaremos o resultado da análise SWOT/FOFA, em relação a exploração ao trabalho híbrido, com o objetivo de entender melhor como essa modalidade pode ser implementada de forma eficaz e benéfica para as organizações e os colaboradores:



Com a análise SWOT, foi possível entender melhor como o trabalho híbrido pode impactar as organizações e os colaboradores. Essa modalidade de trabalho tem pontos positivos, mas também tem desafios diversos. Com essas informações, pode-se criar planos para implementar o trabalho híbrido de forma eficaz e que traga benefícios para todos.

4.3 Proposta final

O produto final deste Trabalho de Conclusão de Curso é a elaboração de uma cartilha para implementação do trabalho híbrido voltado a empresas dos setores tecnológicos e administrativos. A cartilha foi baseada na análise dos principais desafios enfrentados durante a adoção do modelo híbrido, identificados por meio da análise SWOT, e das pesquisas realizadas na ferramenta de coleta de dados Google Forms. O material visa orientações, boas práticas, políticas internas recomendadas, sugestões de ferramentas de gestão e comunicação, além de estratégias para garantir produtividade, engajamento e equilíbrio entre as modalidades presencial e

remota, em especial as organizações ainda enfrentam dificuldades em padronizar práticas, manter a produtividade, garantir a comunicação eficaz e lidar com a resistência à mudança.

A cartilha que tem como tema “BOAS PRÁTICAS PARA O TRABALHO HÍBRIDO: Para colaboradores e gestores”, está disponível para leitura no Anexo I desse artigo, e visa oferecer uma resposta prática e acessível para permitir que empresas implementem o modelo híbrido de forma estruturada, evitando erros comuns e maximizando seus benefícios. Ou seja, servindo referência na criação ou aprimoramento de seus próprios modelos de trabalho híbrido e promovendo uma transição mais eficiente e sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa concluímos que implementação do trabalho híbrido nas empresas do setor administrativo e tecnológico pode ser desafiadora devido a vários fatores, onde apesar dos avanços significativos é possível notar desafios relevantes como a mudança cultural profunda, revisão de processos, capacitação de lideranças para uma gestão de desempenho à distância, a manutenção da coesão das equipes, a segurança da informação e a definição clara de políticas de trabalho. Além disso, como explica Binyamin (2021), é de suma importância manter o equilíbrio entre os dias presenciais e remotos evitando a geração de conflitos entre as expectativas da empresa e dos colaboradores.

Como afirma Costa (2024), ao contar com uma infraestrutura tecnológica adequada e com a natureza das atividades que favorecem o trabalho remoto, a adoção plena do modelo híbrido exige uma mentalidade organizacional, ou seja, com planejamento e comunicação eficaz é possível superar os desafios e aproveitar os benefícios do trabalho híbrido, como a flexibilidade, a produtividade e a redução de custos, entre outros. Pois uma vez que são estabelecidas as políticas claras, treinamentos, desenvolvimentos e a garantia da segurança e privacidade dos dados, as empresas podem criar um ambiente de trabalho híbrido eficaz e benéfico para todos, aproveitando das vantagens oferecidas e impulsionando o sucesso das equipes nesse modelo de trabalho.

Em suma, conforme argumenta Siqueira (2020), evidenciamos que o trabalho híbrido pode representar não apenas a alternância entre o presencial e o remoto, mas sim uma solução viável e estratégica para as empresas que buscam inovação, competitividade e maior satisfação dos colaboradores, pois enfrentando os desafios de forma estratégica, com empatia, abordagem de forma flexível e direcionada as pessoas e sustentada por políticas claras, as empresas acompanham as transformações que vem ocorrendo no mercado e promove um ambiente de trabalho mais equilibrado, impulsionando eficiência e resultados nas demandas da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BYNYAMIN, O. **O sucesso do trabalho híbrido no mundo pós pandemia**, 2021. Disponível em <https://tinyurl.com/ycy2due5>. Acesso em 10 de Mar. 2025.
- CASALI, Ellen Giacomini; SOUZA, Carolina Bianca de. **Trabalho híbrido e os impactos ao trabalhador**, 2024. Disponível em <https://encurtador.com.br/Lo8Jc>. Acesso em 16 de Mar. 2025.
- CENCIARELI, Letícia. **Grandes empresas que utilizam regime de trabalho híbrido**, 2024. Disponível em: <https://shre.ink/MU3k>. Acesso em 14 de Abr. de 2025.
- COSTA, Priscila Vieira; SOUZA, Jade Andrade de. **O Modelo de trabalho Híbrido para melhoria da qualidade de vida**, 2024. Disponível em: <https://tinyurl.com/y6mvxtry>. Acesso em: 17 de Mar. 2025.
- COSTA, Vitor. **A evolução do trabalho: Reflexões sociológicas sobre emprego e inovação**, 2024. Disponível em <https://tinyurl.com/mr3r2rtn>. Acesso em 17 de Mar. 2025.
- EXAME. **Fim do home office: estas grandes empresas já abandonaram o trabalho remoto**, 2024. Disponível em <https://encr.pw/sCaob>. Acesso em 23 de Jun. 2025
- GALLUP. **Remote work: a study of 1,000 employees**. Washington: Gallup, 2020.
- GRATTON, L. **A empresa flexível**. [S.I.]: Editora, 2019.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **The benefits and challenges of remote work**. Boston: Harvard Business Review, 2020.
- INFOJOBS. **Sobre Pulse Cient Experts**, s.d. Disponível em: <https://l1nq.com/4S5JA>. Acesso em 23 de Jun. 2025.

INOCENCIO, Marcos. **O futuro do trabalho híbrido**, 2024. Disponível em <https://shre.ink/MU3L>. Acesso em 16 de Mar. 2025.

MARQUES, José Roberto. **Quais as vantagens e desvantagens do trabalho híbrido?**, 2022. Disponível em:. Acesso em 28 de Abr. de 2025.

MANTOVANI, M. **Trabalho híbrido: Sete pontos de atenção para quem deseja adotar**, 2021. Disponível em <https://tinyurl.com/3nzwj2xk>. Acesso em 10 de Mar. 2025.

MODERNA, Eduardo; PORTELA, Raissa. **Perspectiva de trabalho híbrido no pós-pandemia mobiliza organizações e legisladores**, 2022. Disponível em <https://tinyurl.com/3vun9hry>. Acesso em 10 de Mar. 2025.

MURPH, D.; STANFIELD, J. **Trabalho remoto: como fazer dar certo**. [S.I.]: Editora, 2020.

NALIN, Carolina; RIBAS, Raphael. **Trabalho híbrido cria novos hábitos e negócios: de app para reserva de meses a 'vale-delivery' para comida**, 2021. Disponível em <https://tinyurl.com/yeytmyjw>. Acesso em 17 de Mar. 2025.

OCDE. **The future of work: trends and challenges for the 21st century**. Paris: OCDE, 2020.

RAEBURN, Alicia. **Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la (com exemplos)**, 2025. Disponível em: <https://shre.ink/el1f>. Acesso em: 12 de Mai. 2025.

RH PORTAL DO MUNDO. **Pepsico adota programas flexíveis para o trabalho**, 2020. Disponível em <https://shre.ink/eJLz> Acesso em 28 de abr. 2025

SERASA EXPERIAN. **Trabalho híbrido: como funciona esse sistema de trabalho?**, 2024. Disponível em <https://tinyurl.com/mumwyce4>. Acesso em 10 de Mar. 2025.

SIQUEIRA, Sabrina. **Modelo de trabalho híbrido: o que é, vantagens e cuidados**, 2020. Disponível em <https://tinyurl.com/zj7p4v2x>. Acesso em 10 de Mar. 2025.

SUSSKIND, R.; SUSSKIND, D. **O futuro do trabalho**. [S.I.]: Editora, 2020.

TEIXEIRA, Alexandre. **O dia depois de amanhã: Por que o modelo de trabalho híbrido 1.0 não funciona – e como o designer de experiencia profissionais vai reinventá-lo nos próximos anos**, 2023. Editora: Arquipélago Negócios, 2023.

TOOLS. **Serviços e soluções para sua empresa é com a Tools Digital Services**, s.d. Disponível em: <https://encr.pw/iR4mJ>. Acesso em 23 de Jun. 2025.

VIANA, Pereira Luciane; CHITÓ, Éfren Ricard; HOFFMEISTER Deise. **A percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido: um estudo de caso no setor bancário**, 2024. Disponível em: <https://shre.ink/MUGj>. Acesso em 28 Abr.2025.

WISER EXPERIENCE. **Google muda para modelo de trabalho híbrido**, 2021. Disponível em <https://shre.ink/eJAm> Acesso em 28 de Abr. 2025

ZANATTA, Pedro; Brotero, Mathias. **Modelo de trabalho híbrido é usado por 56% das empresas no Brasil, diz estudo**, 2022. Disponível em <https://shre.ink/MU7T>. Acesso em 28 de Abr. 2025.

ANEXO I



BOAS PRÁTICAS PARA O **TRABALHO HÍBRIDO**

PARA COLABORADORES E GESTORES

*ALUNA DO CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO NA ETEC CEL. FERNANDO FEBELIANO DA COSTA - STEFANI FERREIRA3@ETEC.SP.GOV.BR
**ALUNA DO CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO NA ETEC CEL. FERNANDO FEBELIANO DA COSTA - TAIZE OLIVEIRA@ETEC.SP.GOV.BR
***ALUNO DO CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO NA ETEC CEL. FERNANDO FEBELIANO DA COSTA - VICTOR MOURA35@ETEC.SP.GOV.BR

O MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO, QUE COMBINA ATIVIDADES PRESENCIAIS E REMOTAS, TEM GANHADO ESPAÇO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS. ESTA CARTILHA OFERECE ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA QUE COLABORADORES E GESTORES ADOTEM ESSE MODELO COM EFICIÊNCIA, PROMOVENDO PRODUTIVIDADE, BEM-ESTAR E COLABORAÇÃO.

1. PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO

PARA GESTORES:

- DEFINA DIAS PRESENCIAIS E REMOTOS COM ANTECEDÊNCIA.
- MANTENHA UMA AGENDA CLARA DE REUNIÕES E ENTREGAS.
- ESTABELEÇA CANAIS OFICIAIS DE COMUNICAÇÃO (EX.: TEAMS, SLACK, E-MAIL).

PARA COLABORADORES:

- COMUNIQUE SUA AGENDA E DISPONIBILIDADE.
- ESTEJA ATENTO AOS CANAIS E HORÁRIOS DE COMUNICAÇÃO DEFINIDOS.
- PARTICIPE ATIVAMENTE DE REUNIÕES, MESMO À DISTÂNCIA.



2. ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO DE TRABALHO

PARA TODOS:

- CRIE UM AMBIENTE SILENCIOSO, ILUMINADO E CONFORTÁVEL PARA O TRABALHO REMOTO.
- UTILIZE FONES DE OUVIDO, INTERNET ESTÁVEL E EQUIPAMENTOS ADEQUADOS.
- MANTENHA O LOCAL LIMPO E ORGANIZADO PARA FAVORECER O FOCO.

3. GESTÃO DE TEMPO E PRODUTIVIDADE

PARA COLABORADORES:

- ESTABELEÇA ROTINAS CLARAS DE INÍCIO E FIM DO EXPEDIENTE.
- USE FERRAMENTAS DE ORGANIZAÇÃO (TRELLO, GOOGLE AGENDA, NOTION).
- FAÇA PAUSAS REGULARES PARA MANTER O FOCO E BEM-ESTAR.

PARA GESTORES:

- ESTIMULE PRÁTICAS SAUDÁVEIS DE TRABALHO E EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL.
- AVALIE RESULTADOS COM BASE EM ENTREGAS, NÃO EM HORAS ONLINE.
- PROMOVA CHECK-INS PERIÓDICOS PARA ALINHAMENTO E APOIO.

4. CULTURA E COLABORAÇÃO

PARA TODOS:

- PARTICIPE DE ATIVIDADES DE INTEGRAÇÃO, PRESENCIAIS OU ONLINE.
- INCENTIVE O FEEDBACK CONSTANTE E RESPEITOSO.
- VALORIZE A DIVERSIDADE DE ESTILOS DE TRABALHO.

5. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

PARA COLABORADORES:

- UTILIZE VPN E PROTEJA SENHAS E DOCUMENTOS.
- EVITE REDES WI-FI PÚBLICAS PARA ACESSAR SISTEMAS DA EMPRESA.
- MANTENHA SEU ANTIVÍRUS E SOFTWARES ATUALIZADOS.

PARA GESTORES:

- FORNEÇA ORIENTAÇÕES CLARAS SOBRE SEGURANÇA DIGITAL.
- DISPONIBILIZE FERRAMENTAS CONFIÁVEIS E TREINAMENTOS DE BOAS PRÁTICAS.

O TRABALHO HÍBRIDO É UMA OPORTUNIDADE DE MODERNIZAR A ROTINA PROFISSIONAL, AUMENTAR A AUTONOMIA E FORTALECER A CONFIANÇA ENTRE TIMES. COM PLANEJAMENTO, COMUNICAÇÃO E RESPEITO MÚTUO, É POSSÍVEL ALCANÇAR ÓTIMOS RESULTADOS.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SUSSKIND, R.; SUSSKIND, D. O FUTURO DO TRABALHO. [S.L.]: EDITORA, 2020.

MURPH, D.; STANFIELD, J. TRABALHO REMOTO: COMO FAZER DAR CERTO. [S.L.]: EDITORA, 2020.

GRATTON, L. A EMPRESA FLEXÍVEL. [S.L.]: EDITORA, 2019.

OCDE. THE FUTURE OF WORK: TRENDS AND CHALLENGES FOR THE 21ST CENTURY. PARIS: OCDE, 2020.

GALLUP. REMOTE WORK: A STUDY OF 1,000 EMPLOYEES. WASHINGTON: GALLUP, 2020.

HARVARD BUSINESS REVIEW. THE BENEFITS AND CHALLENGES OF REMOTE WORK. BOSTON: HARVARD BUSINESS REVIEW, 2020.

Fonte: dos autores, 2025