

Entre a tela e o escritório: Um comparativo dos efeitos dos modelos de trabalho na vida dos trabalhadores

Giovanna Torres Bianco ^[1]

Ingrid Vieira Somenzari ^[1]

Miriam Tiemi Baptista Watanabe ^[1]

Patrick Vinagre Cruz ^[1]

Samáris Ramiro Pereira ^[2]

RESUMO: Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar os impactos dos modelos de trabalho remoto, híbrido e presencial na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores da cidade de São Paulo. A pandemia da COVID-19, ocorrida entre 2020 e 2023, impulsionou a adoção em larga escala do trabalho remoto e promoveu uma transformação significativa nas relações laborais, levantando discussões sobre bem-estar, desempenho e sustentabilidade organizacional. Para a análise, foi realizada uma pesquisa quantitativa com trabalhadores de diferentes setores, buscando compreender percepções sobre aspectos como flexibilidade, saúde mental, integração social, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e desempenho produtivo. Os resultados apontam que o trabalho remoto oferece vantagens como economia de tempo com deslocamentos e maior autonomia, mas também traz desafios relacionados ao isolamento social e à comunicação. O modelo presencial fortalece a convivência entre equipes, cultura organizacional e a troca imediata de informações, embora esteja associado a maiores níveis de estresse devido ao trânsito e à rigidez de horários. Já o modelo híbrido apresenta-se como alternativa equilibrada, combinando flexibilidade e interação, sendo o mais valorizado pelos participantes da pesquisa. A análise também dialoga com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 da Agenda 2030 da ONU, que defende o trabalho decente e o crescimento econômico inclusivo. Pretende-se evidenciar que compreender os efeitos dos diferentes modelos é essencial para orientar políticas empresariais e públicas, promovendo ambientes de trabalho mais produtivos, saudáveis e sustentáveis.

¹ Graduando(a) do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo

² Professora Orientadora do Curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo

PALAVRAS-CHAVE: produtividade; qualidade de vida; ODS 8; modelos de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A pandemia da covid-19, ocorrida entre os anos de 2020 e 2023, provocou profundas transformações nas dinâmicas laborais, impulsionando uma revisão significativa dos modelos de trabalho tradicionais. A necessidade de adaptação ao distanciamento social levou empresas e trabalhadores a adotarem, em larga escala, o trabalho remoto. Esse movimento acelerou a consolidação de modalidades diversas, como o trabalho remoto (100% a distância), o regime híbrido (que combina momentos presenciais e remotos) e o modelo presencial convencional. A partir dessas mudanças, considerando como contexto a cidade de São Paulo, surgiram importantes questionamentos: quais os impactos dessas modalidades na produtividade e qualidade de vida dos trabalhadores e no próprio desenvolvimento econômico sustentável?

Compreender esses efeitos é essencial para orientar políticas organizacionais e públicas mais eficazes. Estudos recentes têm se debruçado sobre esse tema. Por exemplo, Bastos e Neto (2023) identificaram, por meio de uma pesquisa, que o trabalho remoto promoveu alterações significativas na percepção de produtividade e bem-estar dos colaboradores. Em outra análise relevante, o FGV Notícias (2022) aponta que 71% dos trabalhadores e executivos preferem o regime híbrido, o que revela uma tendência de valorização do equilíbrio entre as rotinas presencial e remota.

Além das evidências empíricas, a discussão sobre os impactos das modalidades de trabalho está diretamente relacionada aos compromissos globais com o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, a presente análise se alinha ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que busca promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos (IPEA, 2025), demandando a implementação de práticas que conciliam produtividade, qualidade de vida e justiça social nas relações de trabalho. Ao comparar os diferentes modelos de atuação profissional, esta reflexão propõe identificar práticas laborais que contribuam para ambientes mais justos, produtivos e sustentáveis, beneficiando tanto os indivíduos quanto as organizações e a sociedade

em geral.

Dados recentes reforçam a pertinência dessa discussão. Conforme Signorelli (2024), empresas e trabalhadores que migraram para o modelo remoto durante a pandemia enfrentaram dificuldades para retornar ao trabalho presencial. Essa resistência revela não apenas uma mudança de preferência, mas também o impacto emocional e prático dessa transição.

Dessa forma, os impactos das modalidades de trabalho vão além da simples escolha entre estar em casa ou no escritório. Eles envolvem questões estruturais, psicológicas e sociais que afetam diretamente o bem-estar dos profissionais, a competitividade das empresas e a sustentabilidade do mercado de trabalho. Portanto, investigar esses efeitos com base em dados quantitativos é fundamental para orientar decisões mais assertivas e construir um futuro do trabalho mais inclusivo e eficiente.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo geral analisar como os diferentes modelos de trabalho - remoto, híbrido e presencial - impactam tanto a produtividade quanto a qualidade de vida dos profissionais da cidade de São Paulo. De forma específica, buscou-se comparar os níveis de produtividade relatados pelos profissionais de São Paulo nesses diferentes modelos, e quais os fatores que podem impactar na qualidade de vida em cada modalidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

É crescente a atenção à qualidade de vida dos trabalhadores tanto no ambiente de trabalho, quanto na vida pessoal em decorrência de mudanças em suas rotinas de trabalho. Conforme Ruidiaz-Gómez e Cacante-Caballero (2021), qualidade de vida é um conceito multidimensional influenciado pela saúde física, estado psicológico, nível de independência, condições de vida e relações sociais do indivíduo. Por sua vez, a qualidade de vida no trabalho é abordada como um conceito que engloba fatores que afetam o bem-estar dos trabalhadores no ambiente profissional, incluindo aspectos físicos, psicológicos e sociais (Mariani *et al.*, 2024). Entender como as modalidades de trabalho influenciam a qualidade de vida do trabalhador subsidia a tomada de decisões da empresa e do próprio trabalhador, ator cada vez mais ativo no atual mercado. A teoria das Relações Humanas, surgida na década de 1930, é mencionada como um marco inicial na valorização do bem-estar dos empregados nas

organizações (Mariani *et al.*, 2024), levando as empresas a reconhecerem o impacto direto do aspecto social dos funcionários no desempenho organizacional (Britto *et al.*, 2023). Nesse sentido, vários são os fatores que podem impactar esse desempenho organizacional, sendo um deles a qualidade de vida do trabalhador, tanto em sua vida profissional quanto pessoal. Nesse contexto, os avanços do trabalho remoto e dos modelos híbridos trouxeram novos desafios e oportunidades para a gestão organizacional, principalmente no que tange à produtividade e à qualidade de vida dos trabalhadores. Conforme Bastos e Neto (2023), o trabalho remoto promoveu uma alteração significativa na percepção dos colaboradores sobre suas condições de trabalho, impactando diretamente seu engajamento e satisfação. No entanto, para que essas modalidades sejam efetivas, é necessário que as empresas adotem práticas gerenciais adequadas que garantam a comunicação eficiente, o acompanhamento das tarefas e o suporte ao bem-estar dos funcionários (Bastos; Neto, 2023).

Conforme Mariani *et al.*, 2024 *apud* Ornelas, 2021, o trabalho remoto é definido pelo Tribunal Superior do Trabalho como a forma de trabalhar em que são realizadas as atividades profissionais laborais a distância, fora do ambiente de trabalho, com o auxílio da tecnologia para estes fins e também para se comunicar com colegas, englobando tanto o teletrabalho como o home office. Já o trabalho híbrido, é a combinação do trabalho presencial com o remoto, que, conforme Santos e Costa (2022), é uma modalidade que busca proporcionar flexibilidade e autonomia para os gestores e colaboradores quanto à organização de suas rotinas, buscando juntar as potencialidades dos dois modelos de trabalho.

Os últimos anos provocaram mudanças profundas na humanidade, tendo como um dos grandes marcos a pandemia da covid-19. Em um momento em que, abruptamente, muitas empresas tiveram que fechar suas portas, a adaptação dos então modelos de trabalho foi crucial para garantir sua sobrevivência, permitindo que as empresas mantivessem a produtividade e garantissem a segurança dos colaboradores (Sartori, 2024).

A partir de abril de 2021, com a liberação gradativa das atividades presenciais no Estado de São Paulo (Câmara Municipal de São Paulo, 2021), muitos trabalhadores tiveram uma nova adaptação a fazer, tanto voltado 100% para o trabalho presencial em alguns casos, como migrando para o trabalho híbrido em outros. Desde então, empresas e trabalhadores vêm se questionando qual a melhor

modalidade de trabalho, em qual há maior produtividade, ou ainda, como o trabalhador lida com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal em cada uma dessas modalidades. Muitos estudos têm surgido nesse sentido, destacando-se a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal para a manutenção da produtividade em regimes híbridos. Estudo da FGV Notícias (2022) aponta que a maioria dos trabalhadores prefere essa flexibilidade – proporcionada pelos regimes híbridos, justamente por possibilitar maior autonomia e melhor aproveitamento do tempo pessoal, em alinhamento à resultados positivos em saúde mental e desempenho.

Outro aspecto relevante está relacionado à saúde ocupacional. A adaptação dos ambientes de trabalho remoto, incluindo aspectos ergonômicos e a gestão do tempo, é fundamental para evitar problemas como o estresse excessivo e a síndrome de burnout, conforme apontam estudos na área da ergonomia (Revista Ação Ergonômica, 2024). Dos impactos imediatos sobre a produtividade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a gestão do tempo e a percepção individual de autonomia no trabalho remoto também vêm promovendo uma transformação. Em pesquisa recente, “Impacto do trabalho remoto na qualidade de vida dos trabalhadores brasileiros” (Mariani *et al.*, 2024), realizou-se a partir de uma pesquisa quantitativa com 107 entrevistados, e obteve-se como um dos resultados da pesquisa, que pela percepção dos entrevistados, o tempo de lazer deles é melhor aproveitado no trabalho remoto, destacando-se maior controle sobre sua rotina diária, podendo resultar ainda em redução do estresse relacionado a deslocamentos e horários rígidos. Essa flexibilidade, entretanto, demanda habilidades de autogerenciamento e disciplina, uma vez que a ausência do ambiente presencial pode gerar dificuldades na delimitação entre tempo de trabalho e descanso, impactando a saúde mental do trabalhador. Por outro lado, a ergonomia do ambiente domiciliar, muitas vezes improvisado, é um fator crítico para a manutenção da qualidade de vida no home office. A falta de adequação do espaço físico para atividades laborais pode acarretar dores musculares, fadiga visual e outros problemas de saúde ocupacional, que, a médio e longo prazo, comprometem o bem-estar do trabalhador e sua produtividade (Revista Ação Ergonômica, 2024). Nesse novo contexto, as organizações precisam incluir em suas políticas orientações que auxiliem seus colaboradores a estruturar um ambiente de trabalho ergonômico e saudável, mesmo fora da empresa, fornecendo orientações e apoio para que os funcionários (Drumond, 2023). No artigo Ergonomia no trabalho:

objetivo, importância e boas práticas (Drumond, 2023), o autor indica alguns pontos de cuidado da ergonomia no trabalho remoto a serem observados pelas empresas, sendo: comunicação e treinamento, fornecimento de equipamento ergonômicos, avaliação remota, encorajamento a pausas regulares, flexibilidade de horários, comunicação contínua, estímulo ao autocuidado, políticas e diretrizes claras, apoio de especialistas e incentivos para melhorias.

Além desses pontos, as estratégias organizacionais devem considerar a diversidade das experiências dos trabalhadores, promovendo inclusão e respeito às particularidades individuais (Hawley, 2022). O trabalho remoto ampliou os tipos de candidatos considerados aptos para as vagas disponíveis, considerando fatores como diferentes estilos de trabalho e horários flexíveis (Hawley, 2022).

Não menos importante mencionar, que as modalidades de trabalho remoto e híbrido trazem desafios relativos à inclusão digital e à desigualdade de acesso a tecnologias. A literatura aponta que a ausência de infraestrutura adequada e de habilidades digitais pode marginalizar parte dos trabalhadores, impactando sua performance e qualidade de vida (Bastos; Neto, 2023). Assim, promover o acesso equitativo a recursos tecnológicos e capacitação contínua é primordial para garantir que os benefícios do trabalho remoto ou híbrido sejam amplamente aproveitados e que a transformação do trabalho contribua para a redução das desigualdades no ambiente profissional.

Essas transformações no mundo do trabalho não ocorrem de forma isolada, mas sim em consonância com os compromissos globais para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, a governança corporativa e a atuação estratégica do setor de Recursos Humanos tornam-se fundamentais para a adaptação das empresas a esses novos paradigmas, como evidenciado por Albuquerque, Medeiros e Feijó (2022). Portanto, a análise dos impactos do trabalho remoto e presencial deve considerar uma abordagem multidimensional que envolva aspectos produtivos, psicossociais e organizacionais, buscando contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam ambientes laborais mais saudáveis, flexíveis e sustentáveis em ambas as modalidades.

3. MÉTODOS

A pesquisa adotou os métodos de revisão bibliográfica e de levantamento

quantitativo. Para a coleta de dados, utilizou-se a plataforma Google Forms, aplicada de forma online, com o objetivo de analisar as percepções de trabalhadores sobre a transição do home office para o modelo presencial. A escolha pelo Google Forms ocorreu por ser uma ferramenta gratuita que permite a criação de formulários, pesquisas e avaliações personalizadas de forma rápida e eficiente, particularmente útil em ambientes educacionais devido às suas múltiplas funcionalidades (Almeida *et al.*, 2023).

A abordagem metodológica está enquadrada como pesquisa aplicada, uma vez que buscou compreender e propor soluções para um problema contemporâneo vivenciado no ambiente de trabalho. Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se uma revisão bibliográfica a respeito do tema, complementada por entrevistas com profissionais que vivenciaram e/ou vivenciam a alternância entre as três modalidades de trabalho: remoto, híbrido e presencial. Essa discussão mostra-se ainda mais relevante diante de mudanças no comportamento das organizações, com a exigência de retorno ao modelo presencial por algumas empresas como forma de fortalecer a cultura organizacional e promover colaboração entre as equipes (Turbiani, 2024).

As entrevistas aplicadas foram do tipo semiestruturadas, compostas por perguntas fechadas e abertas, o que possibilitou a coleta de dados quantitativos e qualitativos. Esse formato permitiu flexibilidade para o aprofundamento das respostas de acordo com o contexto apresentado pelos entrevistados, sem perder a estrutura básica do roteiro. Os participantes da pesquisa foram gestores e colaboradores de diferentes setores. O acesso a esses profissionais ocorreu por meio de amostragem por conveniência e técnica bola de neve, sendo o recrutamento realizado por meio de redes sociais profissionais, como o LinkedIn, e contatos estabelecidos previamente. A amostragem por conveniência é uma técnica não probabilística em que os participantes são selecionados com base na facilidade de acesso e disponibilidade (FOURWEEKMBA, 2024), enquanto a técnica bola de neve é uma técnica também não probabilística, utilizada para acessar populações difíceis de serem alcançadas, onde os participantes recrutam novos participantes entre seus conhecidos, muito utilizada em pesquisas qualitativas (Bockorni; Gomes, 2021).

A coleta de dados foi estruturada em duas etapas. Primeiramente, realizou-se a revisão de literatura e análise documental sobre a temática. Em seguida, foram aplicadas as entrevistas semiestruturadas com os profissionais selecionados, respeitando os critérios éticos da pesquisa e assegurando o anonimato dos

participantes.

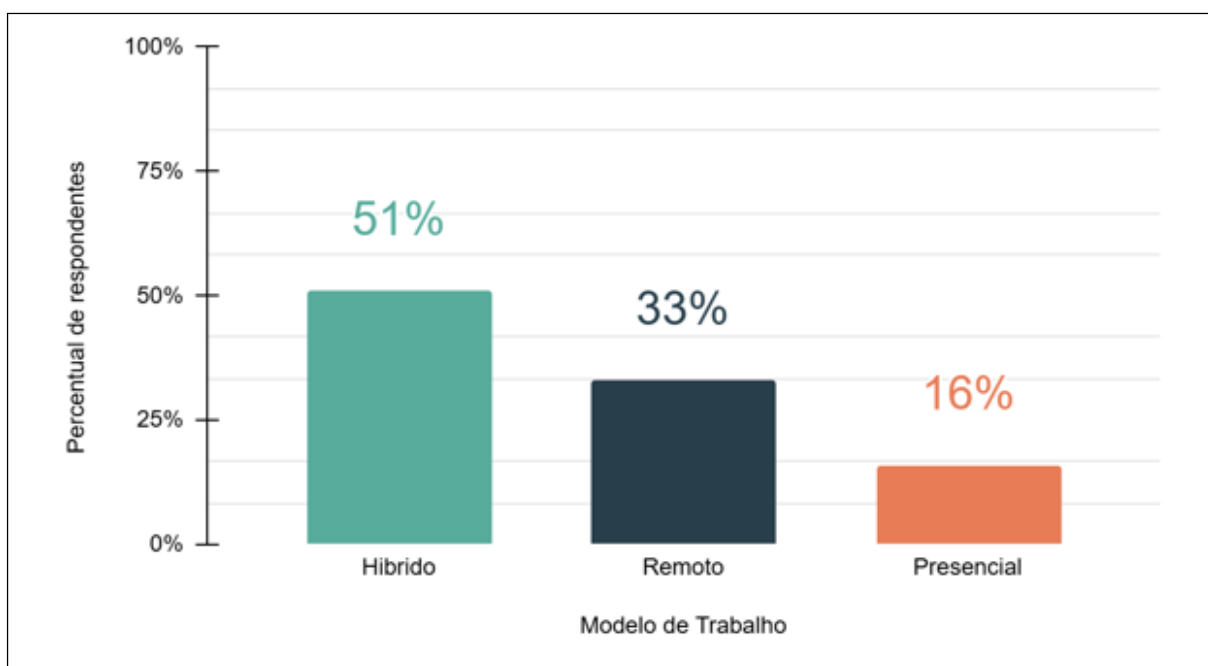
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Utilizando a metodologia acima, realizou-se a divulgação nas principais redes sociais atuais, sendo o Instagram, o Facebook, o LinkedIn e o WhatsApp pelos autores do trabalho, em um curto período de 05 (cinco) dias, obtendo um total de 257 respostas. Destas, 121 foram descartadas por não pertencerem ao público-alvo da pesquisa – trabalhadores da cidade de São Paulo que tenham a experiência nas diferentes modalidades de trabalho, obtendo-se um percentual de 52,92% de respostas válidas.

A escolha das perguntas foi baseada em referências indicativas de Qualidade de Vida e Produtividade. No artigo Indicadores de produtividade no trabalho: os mais importantes (SEBRAE, 2023), são abordados, dentre outros: a excelência operacional (que mede a eficiência dos processos - como a taxa de retrabalho, ou seja, a quantidade de vezes que um processo precisa ser refeito; o turnover e o absenteísmo (que indicam a rotatividade e a taxa de ausência dos funcionários); e a qualidade do serviço e/ou produto ofertado (que mensura a satisfação do cliente). Foram incluídas também perguntas relacionadas à comunicação para análise da sua maturidade de aplicação nos diferentes modelos e, ainda, perguntas relacionadas à qualidade de vida. Quanto à composição setorial da amostra, revelou-se predominância de áreas intensivas em conhecimento, como Tecnologia (25 respondentes), Saúde (24) e Financeiro (19), seguidas por Comércio (10) e Serviços Administrativos. Essa distribuição garante representatividade, contemplando setores altamente adaptáveis ao trabalho remoto e outros mais dependentes de presença física.

Dos principais resultados analisados da percepção dos trabalhadores na cidade de São Paulo referente à produtividade, 51% dos respondentes relataram maior desempenho no regime híbrido, 33% no remoto e apenas 16% no presencial, conforme pode ser observado na Figura 01 - Produtividade percebida por modelo de trabalho. Esse resultado sugere que a flexibilidade proporcionada pelo híbrido favorece a autonomia dos trabalhadores e a manutenção de vínculos presenciais ocasionais, corroborando estudos que destacam o papel das tecnologias digitais na sustentação do desempenho em ambientes virtuais (Bastos; Neto, 2023).

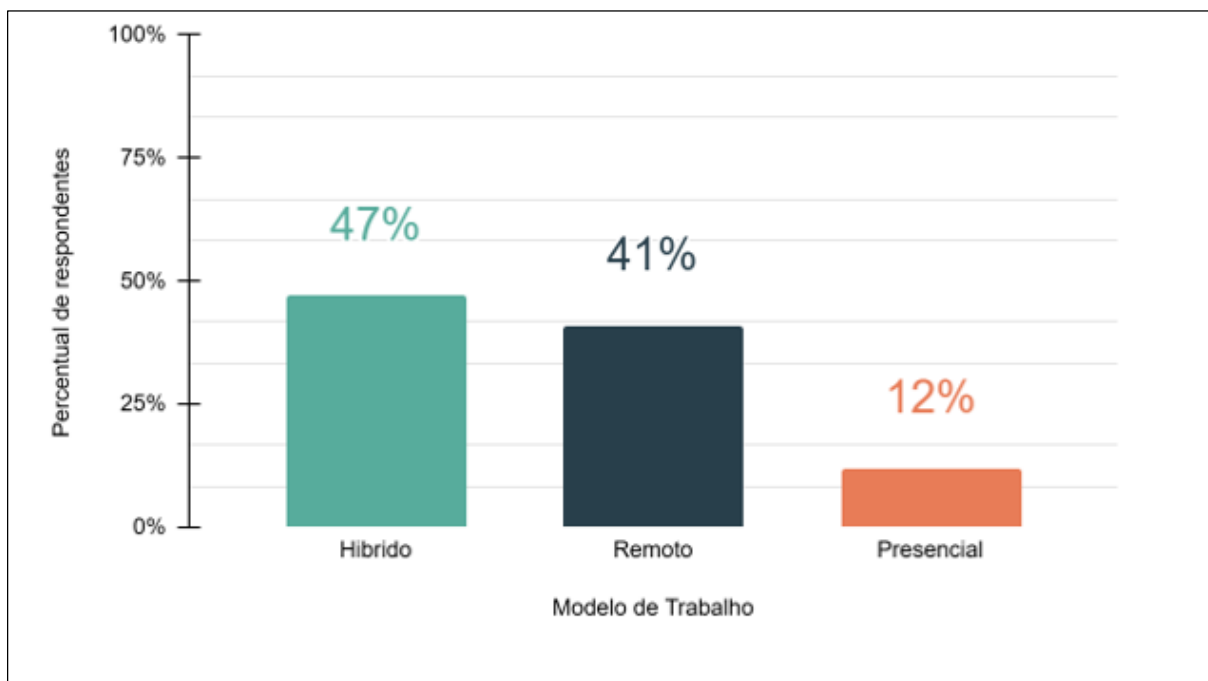
Figura 01 – Produtividade percebida por modelo de trabalho



Fonte: dos autores

No que se refere à qualidade de vida, grande parte dos respondentes destacou que fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, tempo de lazer e possibilidade de práticas de atividade física são diretamente impactados pelo modelo de trabalho adotado. Em especial, os trabalhadores em regime remoto relataram maior flexibilidade para organizar a rotina e dedicar tempo a cuidados pessoais, enquanto aqueles que atuam no modelo presencial apontaram maior dificuldade em manter tais práticas devido ao tempo gasto no deslocamento diário. Dos entrevistados, 47% apontaram melhorias no regime híbrido e 41% no remoto, enquanto apenas 12% percebem ganhos no presencial, como demonstrado na Figura 02 - Percepção de qualidade de vida por modelo de trabalho.

Figura 02 – Percepção de qualidade de vida por modelo de trabalho



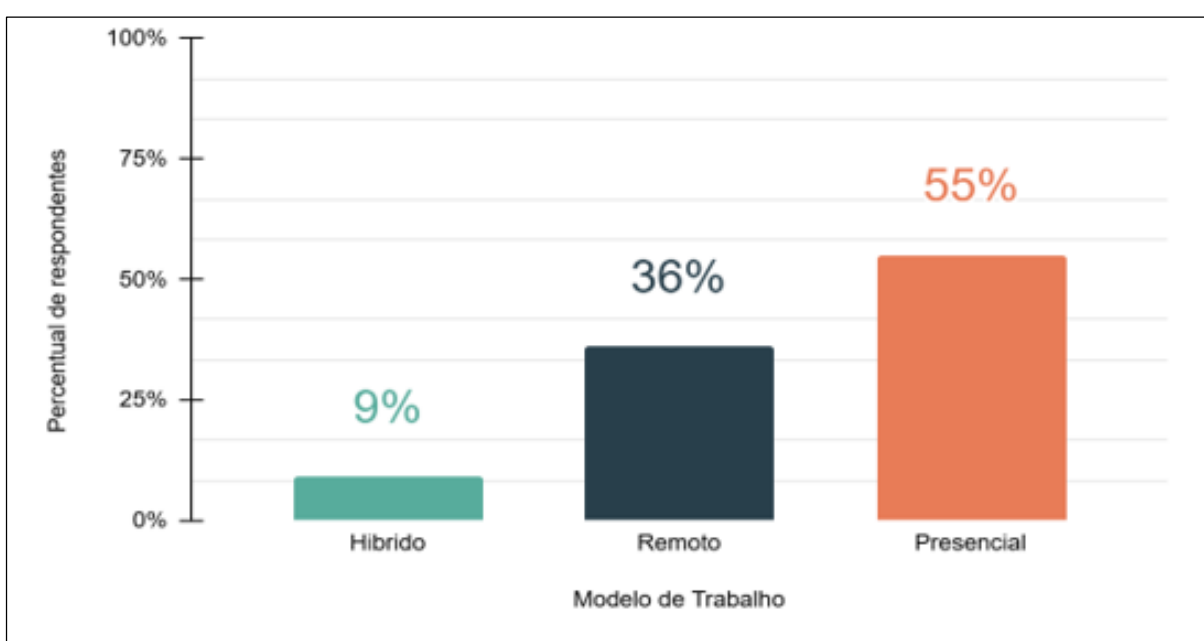
Fonte: dos autores

Esse dado está diretamente relacionado ao contexto de mobilidade urbana paulistano, marcado por elevados tempos médios de deslocamento — em média, 2h25 por dia, podendo chegar a 2h47 para usuários de transporte público (Rede Nossa São Paulo; IPEC, 2024). Na atual pesquisa, uma parcela significativa dos participantes relatou que o tempo médio de deslocamento até o trabalho ultrapassa uma hora por trajeto, o que, na prática, reduz o tempo disponível para descanso, lazer e convívio familiar. Esses achados dialogam com a literatura, que indica que a redução de horas de transporte pode estar associada a maiores níveis de satisfação e bem estar subjetivo (Bastos; Neto, 2023 *apud* Mariani *et al.*, 2024). O tema transporte se mostrou particularmente relevante no contexto da cidade de São Paulo, caracterizada por longos percursos e infraestrutura de mobilidade sobrecarregada. Estudos apontam ainda que o tempo de deslocamento é um dos fatores que mais afetam a qualidade de vida urbana, sendo responsável tanto pelo aumento do estresse quanto pela diminuição da produtividade (IPEA, 2022; Silva; Silva; Filho, 2022).

Em contrapartida, quando o tema é comunicação e integração, 55% dos respondentes indicaram que o modelo presencial ainda proporciona maior facilidade de interação, seguido pelo híbrido (36%) e remoto (9%), segundo Figura 03 -

Comunicação e integração percebida entre os modelos. Isso reforça que, embora as tecnologias digitais permitam colaboração virtual, o contato físico continua sendo importante para a coesão das equipes e para o fortalecimento da cultura organizacional (Gartner, 2023). Em contrapartida, Bastos e Neto (2023), apresentam que com as atuais tecnologias é possível manter a colaboração, a comunicação e a produtividade em níveis elevados, independentemente da localização física.

Figura 03 – Comunicação e integração entre os modelos



Fonte: dos autores

Nos pontos positivos levantados pelos respondentes, destacaram-se a economia de tempo/deslocamento (20 menções), a melhora da qualidade de vida (18) e a flexibilidade (15). Também foram mencionados ganhos como maior convívio familiar, conforto no trabalho e melhorias na saúde e bem-estar, conforme a Figura 04 - Principais pontos positivos percebidos, que apresenta os 10 pontos positivos com maior pontuação nas respostas.

Figura 04 – Principais pontos positivos percebidos



Fonte: dos autores

Por outro lado, os pontos negativos mais citados foram dificuldade de comunicação (12 menções), isolamento social (10) e falta de interação com a equipe (9). Outros aspectos relevantes incluíram sobrecarga de trabalho, deslocamento no presencial e problemas de ergonomia, como mostrado na Figura 05 - Principais pontos negativos percebidos. Comentários qualitativos indicam que questões simples são resolvidas mais rapidamente no presencial e que a falta de interações informais prejudica a socialização. Além disso, muitos trabalhadores em home office relataram jornadas mais longas e dificuldade de separar vida pessoal e profissional, o que reforça alertas sobre os riscos do trabalho remoto integral (Silva; Silva; Filho, 2022).

De forma geral, os resultados apontam que o modelo híbrido se apresenta como o mais equilibrado, ao combinar flexibilidade, ganhos de produtividade e manutenção de interações sociais, mitigando os efeitos negativos da mobilidade urbana de São Paulo. Esse resultado está em consonância com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 da Agenda 2030 da ONU, que preconiza a promoção de trabalho decente aliado ao crescimento econômico inclusivo (IPEA, 2025).

Figura 05 – Principais pontos negativos percebidos



Fonte: dos autores

Embora o home office tenha se consolidado como uma solução eficaz para flexibilizar jornadas e promover qualidade de vida durante o pico da pandemia, estudos recentes apontam uma tendência de queda desse formato em favor do modelo híbrido, motivada por desafios na liderança remota, desconfiança e a necessidade de preservar a cultura organizacional. De acordo com *RH Pra Você* (2025), muitas empresas relatam que o home office enfrentou desgaste: gestores não conseguem exercer uma liderança qualificada à distância, recorrendo ao microgerenciamento, sendo este um estilo de liderança em que o gestor acompanha de forma excessiva cada detalhe do trabalho dos colaboradores, o que pode comprometer a autonomia e o engajamento da equipe, e acabar prejudicando tanto o clima organizacional quanto o rendimento (RH Pra Você, 2025). Esse cenário revela que, embora o modelo remoto proporcione ganhos importantes, conforme concluímos em nossa pesquisa, destacando a economia de tempo de deslocamento, mais autonomia do trabalhador, dentre outros aspectos, ele também pode gerar lacunas de engajamento, sensação de isolamento e enfraquecimento dos valores internos da empresa. Em outro artigo, 5 desafios da liderança no home office e como superá-los (2022), são apresentadas sugestões de transposição dos diversos desafios do trabalho remoto, dentre eles, o desenvolvimento de novas *Skills* - novas

competências, para uma gestão remota mais eficiente. Neste aspecto, o setor de Gestão de Pessoas da empresa deve contribuir para identificar os gaps da liderança e criar estratégias de talentos que impactem positivamente toda a empresa.

Greenwood e Levin (2006 *apud* Leite; Lemos, 2022), referem que a pesquisa-ação envolve uma coleta sistemática e análise de dados que geram interpretações testadas no próprio campo de atuação, em busca de mudanças e conhecimento prático em um contexto social. Ao considerar essa realidade, o modelo híbrido emerge como alternativa equilibrada, onde a empresa pode manter momentos presenciais suficientes para fortalecer a integração entre equipes, promover interações informais essenciais para a construção e manutenção da cultura, e assegurar que valores como missão, colaboração e identidade institucional sejam vividos no dia a dia. Ao mesmo tempo, preservam-se parte dos benefícios do remoto, como a flexibilidade, melhor aproveitamento do tempo e aumento da satisfação com o trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adotar um regime híbrido bem estruturado pode representar uma estratégia essencial para empresas que buscam equilibrar produtividade, qualidade de vida dos trabalhadores e fortalecimento da cultura organizacional. Essa escolha não apenas contribui para melhores práticas de gestão de pessoas, mas também se conecta ao ODS 8 da Agenda 2030 da ONU, que propõe o crescimento econômico inclusivo e sustentável, com emprego pleno e trabalho decente para todos. Diante disto, o modelo híbrido pode ser compreendido como uma alternativa capaz de impulsionar o desenvolvimento sustentável regional, ao alinhar inovação, bem-estar social e responsabilidade organizacional.

Dos diversos tópicos analisados, considerando o local da pesquisa ser a cidade de São Paulo, o regime híbrido possibilita a redução parcial dos impactos negativos do trabalho remoto, abordados neste trabalho, sem eliminar totalmente a socialização presencial proporcionada pelo ambiente de trabalho. Importante ressaltar que a aplicação da modalidade remota, presencial ou física, deve fortemente levar em consideração o ramo de atividade profissional, em atividades que exijam a presença física do trabalhador. Outra questão, são as práticas organizacionais de liderança e cultura, que devem ser trabalhadas e desenvolvidas no sentido de proporcionar maior

autonomia ao trabalhador, sem a quebra dos vínculos de liderança, com maior gestão da produtividade do trabalhador do que meramente a supervisão de horários.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alessandra Barboza Barros; LEÃO, Circe Carneiro de; LAET, Lucas Estevão Fernandes; SOUZA, Maura Aparecida de. Uso do Google Forms para avaliação do ensino: utilizações de formulários em sala de aula no ensino fundamental I. **Revista Amor Mundi**, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/374958475_USO_DO_GOOGLE_FORMS_PARA_AVALIACAO_DO_ENSINO_UTILIZACOES_DE_FORMULARIOS_EM_SALA_DE_AULA_NO_ENSINO_FUNDAMENTAL/. Acesso em: 3 set. 2025.

BASTOS, Janaina Almeida; NETO, João Pinheiro de Barros. **Qualidade de vida e produtividade no home office: estudo exploratório sobre um (falso) dilema contemporâneo**. São Paulo: FEA USP, 2023. Disponível em: <https://sistema.emprad.org.br/9/anais/arquivos/12.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2025.

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almira Ferraz. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **UNIPAR**, 2021. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/8346/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

BRITTO, Ana Claudia Barros de; et al. **Teoria das relações humanas: impacto nas organizações e na gestão de recursos humanos**. Jundiaí: Escola Técnica Estadual Benedito Storani, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16341/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

BÜHLER, Débora Cristina; ZWIRTES, Tcheice Laís; RENNERT, Jacinta Sidegum. Do trabalho home office para o presencial: a percepção dos trabalhadores de empresas de tecnologia. **Revista Ação Ergonômica**, 2024. Disponível em: <https://revistaacaoergonomica.org/article/10.4322/rae.v18n2.e202405/pdf/abergo->

[18-2-e202405.pdf/](#). Acesso em: 26 mar. 2025.

DRUMOND, Bruno. Ergonomia no trabalho: objetivo, importância e boas práticas.

Engenharia Adequada, 27 jul. 2023. Disponível em:

<https://adequada.eng.br/ergonomia-no-trabalho/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

ELSENBACH, Liane Cristine. **A transição do trabalho presencial para o trabalho remoto na Defensoria Pública da União, em Santa Catarina, na perspectiva de seus colaboradores**. Rio de Janeiro: FGV, 2024. Disponível em:

<https://repositorio.fgv.br/items/2d8da5ba-fdd5-400b-ae6e-b2bd96a09dc4/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

FERREIRA, Paul. Modelo híbrido é preferência entre colaboradores e executivos, aponta estudo. **FGV Notícias**, 19 mai. 2022. Disponível em:

<https://portal.fgv.br/noticias/modelo-hibrido-e-preferencia-entre-colaboradores-e-executivos-aponta-estudo/>. Acesso em: 9 abr. 2025.

FOURWEEKMBA. **Snowball sampling**. 1 abr. 2024. Disponível em:

<https://fourweekmba.com/pt/Amostragem-de-bola-de-neve/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. **O trabalho remoto potencial e efetivo no Brasil: possíveis razões de um hiato elevado**. Brasília: IPEA, 2022. Disponível em:

https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11094/1/td_2738.pdf/. Acesso em: 26 mar. 2025.

HAWLEY, Sarah. Trabalho remoto pode transformar sua estratégia de diversidade e inclusão. **Fast Company Brasil Work Life**, 1 ago. 2022. Disponível em:

<https://fastcompanybrasil.com/worklife/trabalho-remoto-pode-transformar-sua-estrategia-de-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

INDICADORES de produtividade no trabalho: os mais importantes. **SEBRAE**, 1 set. 2023. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/indicadores-de-produtividade-no-trabalho-os-mais-importantes.f3bfd38b1525a810VgnVCM1000001b00320aRCRD/>. Acesso em: 14 set. 2025.

IPEA. Objetivos de desenvolvimento sustentável. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **IPEA**, 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8/>. Acesso em: 3 set. 2025.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. Utilização da pesquisa-ação no campo das ciências sociais aplicadas. **Revista Eletrônica de Administração**, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/qhnmn75kTx8vkJ4fFJKRsgQ/?format=pdf&lang=pt/>. Acesso em: 14 set. 2025.

MARIANI, Dara Chesini; FERNANDES, Alice Munz; ANJOS, Fernando Elemar Vicente dos; DULLIUS, Rodrigo. Impacto do trabalho remoto na qualidade de vida dos trabalhadores brasileiros. **Revista Destaques Acadêmicos**, 2024. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/3688/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

RUIDIAZ-GÓMEZ, Keydis Sulay; CACANTE-CABALLERO, Jasmin Viviana. **Desenvolvimento histórico do conceito de qualidade de vida: uma revisão da literatura. Colômbia: Universidad Francisco de Paula Santander, 2021.** Disponível em: <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/cienciaycuidado/article/download/2539/3596?inline=1/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SANTOS, Letícia Aparecida dos; COSTA, Denis Honorato. O novo normal: a evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. **e-Acadêmica**, 2022. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/download/151/133/1320/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

SÃO PAULO anuncia retomada gradual de atividades presenciais em todo o Estado. **Câmara Municipal de São Paulo**, 16 abr. 2021. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.leg.br/coronavirus/blog/sao-paulo-anuncia-retomada-gradual-de-atividades-presenciais-em-todo-o-estado/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SARTORI, Marcela Vitória. Home office: impactos e oportunidades devido à COVID-19. **Revista FT**, 29 set. 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/home-office-impactos-e-oportunidades-devido-a-covid-19/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

SIGNORELLI, Pedro. Home office em queda: entenda os motivos. **RH Pra Você**, 17 mar. 2025. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/home-office-em-queda-entenda-os-motivos/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SIGNORELLI, Pedro. Por que o home office está sendo cada vez mais abandonado? Pernambuco: **Folha de Pernambuco**, 20 mar. 2025. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/noticias/opiniaopor-que-o-home-office-esta-sendo-cada-vez-mais-abandonado/398793/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SILVA, Élida Taina da; SILVA, Allyk de Moura; FILHO, Manoel Gonçalves. **Qualidade de vida e produtividade do colaborador na modalidade de trabalho home office: estudo de caso em instituição de ensino da região de Hortolândia, SP, Brasil**. Brazilian Journal of Production Engineering, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/37033/>. Acesso em: 9 abr. 2025.

TRENTIN, Pietra Carolina; SERAFIM, Milena Pavan. **Ciências comportamentais no setor público: uma análise sobre a transição do trabalho remoto ao presencial na FCA**. UNICAMP, 2022. Disponível em: <https://prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2022P19749A37056O450.pdf/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

TURBIANI, Renata. Trabalho remoto perde força: veja empresas que exigem que os funcionários compareçam aos escritórios. **Época Negócios**, 19 set. 2024. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/colunas/futuro-do->

[trabalho/noticia/2024/09/trabalho-remoto-perde-forca-veja-quais-empresas-exigem-que-os-funcionarios-comparecam-aos-escritorios.ghtml/](https://nossasaopaulo.org.br/2024/09/trabalho-remoto-perde-forca-veja-quais-empresas-exigem-que-os-funcionarios-comparecam-aos-escritorios.ghtml/). Acesso em: 8 jun. 2025.

VIVER em SP – mobilidade urbana 2024. **Rede Nossa São Paulo**, São Paulo, 19 set. 2024. Disponível em: <https://nossasaopaulo.org.br/2024/09/19/tempo-de-deslocamento-por-transporte-publico-aumenta-em-sao-paulo-e-chega-a-2h47-por-dia/>. Acesso em: 14 set. 2025.