

EMBU DAS ARTES
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

GABRIEL ALVES SILVA
NATHALIA MORAES SANTOS
OSEIAS GABRIEL PEDROSO PEREIRA
RAYSSA JAILLY DO NASCIMENTO GOMES

DESEMPENHO NO TRABALHO (HÍBRIDO + HOME OFFICE)

EMBU DAS ARTES

2025

GABRIEL ALVES SILVA
NATHALIA MORAES SANTOS
OSEIAS GABRIEL PEDROSO PEREIRA
RAYSSA JAILLY DO NASCIMENTO GOMES

DESEMPENHO NO TRABALHO (HÍBRIDO + HOME OFFICE)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec de Embu orientado pela professora Olga Moraes Florêncio como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

EMBU DAS ARTES

2025

FOLHA DE APROVAÇÃO

As fichas de inscrições para o desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso do Aluno: nome completo.

Foram avaliadas baseadas nas Competências e Habilidades que devem ser desenvolvidas no curso e foram:

Nome: Gabriel Alves Silva APROVADA. ☐ REPROVADA. ☐

Pois,

☐

ATENDE AS EXIGÊNCIAS DO CURSO

☐

NÃO ATENDE AS EXIGÊNCIAS DO CURSO

Conforme observações do (a) orientador (a)

Nome e Assinatura do (a) Convidado (a)

Nome e Assinatura do (a) Coordenador (a) Pedagógico (a).

Nome e Assinatura do (a) Diretor (a).

FOLHA DE APROVAÇÃO

As fichas de inscrições para o desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso do Aluno: nome completo.

Foram avaliadas baseadas nas Competências e Habilidades que devem ser desenvolvidas no curso e foram:

Nome: Nathalia Moraes Santos APROVADA. ☐ REPROVADA. ☐

Pois,

☐

ATENDE AS EXIGÊNCIAS DO CURSO

☐

NÃO ATENDE AS EXIGÊNCIAS DO CURSO

Conforme observações do (a) orientador (a)

Nome e Assinatura do (a) Convidado (a)

Nome e Assinatura do (a) Coordenador (a) Pedagógico (a).

Nome e Assinatura do (a) Diretor (a).

FOLHA DE APROVAÇÃO

As fichas de inscrições para o desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso do Aluno: nome completo.

Foram avaliadas baseadas nas Competências e Habilidades que devem ser desenvolvidas no curso e foram:

Nome: Oseias Gabriel Pedroso Pereira APROVADA. ☒ REPROVADA. ☐

Pois,

☐

ATENDE AS EXIGÊNCIAS DO CURSO

☐

NÃO ATENDE AS EXIGÊNCIAS DO CURSO

Conforme observações do (a) orientador (a)

Nome e Assinatura do (a) Convidado (a)

Nome e Assinatura do (a) Coordenador (a) Pedagógico (a).

Nome e Assinatura do (a) Diretor (a).

FOLHA DE APROVAÇÃO

As fichas de inscrições para o desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso do Aluno: nome completo.

Foram avaliadas baseadas nas Competências e Habilidades que devem ser desenvolvidas no curso e foram:

Nome: Rayssa Jaily do Nascimento Gomes

APROVADA ☐ REPROVADA. ☐

Pois,

☐

ATENDE AS EXIGÊNCIAS DO CURSO

☐

NÃO ATENDE AS EXIGÊNCIAS DO CURSO

Conforme observações do (a) orientador (a)

Nome e Assinatura do (a) Convidado (a)

Nome e Assinatura do (a) Coordenador (a) Pedagógico (a).

Nome e Assinatura do (a) Diretor (a).

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho, com profunda gratidão, às nossas famílias, pelo apoio constante, pela compreensão nos momentos difíceis e por sempre acreditarem no valor da educação. Aos nossos pais, que nos ensinaram, com exemplo e amor, a importância da perseverança e do compromisso.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, deixamos aqui nossa sincera homenagem.

AGRADECIMENTO

A Deus, por nos dar forças e sabedoria. À nossa família e amigos, pelo apoio incondicional. Aos nossos orientadores, Deise de Santos da Silva e Lima, Olga Moraes Florencio, Waldemar Blanco Filho e Luciana Aparecida de Paula Castro, pela orientação, paciência e incentivo para a realização deste trabalho. A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista, nosso sincero agradecimento. Aos nossos familiares, que deram todo o suporte necessário durante toda a fase escolar, e aos nossos amigos, por tantos bons momentos juntos.

*“O Problema é querer tratar as **pessoas** com um padrão único. Não funciona, porque cada pessoa é um universo à parte.”*

Idalberto Chiavenato

Resumo

Este Trabalho de Conclusão de Curso aborda o impacto do modelo híbrido e home office no desempenho dos trabalhadores. A pesquisa investiga como a transição para esses formatos influencia a produtividade, a saúde mental e a adaptação das empresas e colaboradores. Com base em estudos acadêmicos, entrevistas e pesquisa de campo, foram analisados fatores como satisfação profissional, desafios na comunicação e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Os resultados indicam que, apesar das vantagens de flexibilidade e qualidade de vida, há desafios como isolamento social e necessidade de infraestrutura adequada. O estudo conclui que estratégias bem estruturadas e suporte organizacional são essenciais para otimizar a experiência dos trabalhadores e garantir maior eficiência no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Home Office;

Produtividade;

Qualidade de vida;

Cultura Organizacional.

.

Abstract

This Course Completion Work addresses the impact of the hybrid and home office model on workers' performance. The research investigates how the transition to these formats influences productivity, mental health and the adaptation of companies and employees. Based on academic studies, interviews and field research, factors such as professional satisfaction, communication challenges and work-life balance were analyzed. The results indicate that, despite the advantages of flexibility and quality of life, there are challenges such as social isolation and the need for adequate infrastructure. The study concludes that well-structured strategies and organizational support are essential to optimize workers' experience and ensure greater efficiency in the corporate environment

Keywords: Home Office;

Productivity;

Quality of life;

Organizational culture.

LISTA DE TABELAS

Gráfico 1 – Pergunta sobre o modelo atual de trabalho.....	18
Gráfico 2 – Pergunta pessoal sobre produtividade.....	18
Gráfico 3 – Pergunta sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.....	19
Gráfico 4 – Pergunta pessoal sobre vantagens no home office.....	19
Gráfico 5 – Pergunta sobre os principais desafios do trabalho remoto.....	19
Gráfico 6 – Pergunta pessoal sobre valorização no trabalho remoto.....	20
Gráfico 7 – Pergunta sobre comunicação das equipes dentro da empresa.....	20
Gráfico 8 – pergunta sobre o suporte oferecido pela empresa.....	20
Gráfico 9 – Pergunta pessoal se gostaria de continuar no home office ou hibrido....	21
Gráfico 10 – Pergunta pessoal sobre a experiencia com o trabalho remoto.....	21

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Tema.....	14
1.2. Problemática.....	14
1.3. Hipótese.....	14
1.4. Justificativa	14
1.5. Objetivos.....	15
1.5.2. Objetivo geral	16
1.5.3. Objetivos Específicos	16
2. METODOLOGIA	17
2.1 Pesquisa de Campo.....	17
3. REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1 Home office:.....	21
3.2 Cultura Organizacional:.....	23
3.3 Produtividade:.....	25
3.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):.....	27
3.5 Teoria da motivação e Comportamento no Trabalho	28
4. ENTREVISTAS.....	30
4.1 1º Entrevista.....	30
4.2 2º Entrevista.....	33
4.3 3º Entrevistada.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
6. REFERÊNCIAS	39

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a transformação digital e as mudanças no mercado de trabalho impulsionaram a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis, como o híbrido e o home office. Essas novas formas de organização do trabalho permitem maior autonomia para os profissionais, além de oferecerem benefícios como redução do tempo de deslocamento e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, também trazem desafios, como a necessidade de disciplina, comunicação eficaz e adaptação às novas tecnologias.

Neste contexto, o desempenho dos colaboradores se tornou um tema central para as empresas, que buscam entender como manter a produtividade e a motivação em um ambiente de trabalho menos tradicional. Este estudo analisará os impactos do modelo híbrido e do home office no desempenho profissional, explorando fatores que influenciam a eficiência, a colaboração e o bem-estar dos trabalhadores.

1.1. Tema

Desempenho no trabalho (híbrido + home office)

1.2. Problemática

Como garantir o desempenho em trabalho home office?

1.3. Hipótese

A importância em abordar este tema pois o ambiente de trabalho que o empregado está inserido contribui para o seu modo de agir, então, a ausência de uma supervisão direta contribui para dispersão dos colaboradores diante das suas atividades. O trabalho semipresencial é mais efetivo que o trabalho home office.

1.4. Justificativa

O modelo de trabalho home office vem ganhando cada vez mais espaço no mercado de trabalho, diante desse cenário, é importante entender quais são as estratégias que garantem a produtividade nesse tipo de configuração entre empresas e seus colaboradores. Entretanto, é inegável que surgem também novos conflitos dentro desse modelo, “trabalhadores e gestores se veem desafiados a encontrar a

medida adequada da distribuição e execução de metas e prazos que concorrem com o tempo do convívio familiar, tarefas domésticas e atividades escolares” (Losekann; Mourão, 2020, p. 71), portanto, mostra-se um desafio manter a produtividade nesse contexto, por isso, esse trabalho, se debruça sobre esse tema.

Além da sobrecarga aos trabalhadores, o home office apresenta outros desafios como aponta Haubrich e Froehlich, “os desafios identificados incluem cultura organizacional, modelo contratual, indisciplina, falta de comprometimento, dificuldades da ausência de contato presencial com a equipe e tecnologia insuficiente” (Haubrich; Froehlich, 2020, p. 167), portanto, mostra-se que a implantação do modelo home office precisa cada vez de uma gestão de recursos humanos estratégica, que pense em formas de inclusão dos colaboradores onde quer que estejam.

Por outro lado, esse modelo de trabalho também apresenta benefícios, segundo Lemos, Barbosa e Mozato (2020), trabalhadores alegam que o home office contribui para aproximar a família e proporcionar tempo ao trabalhador para praticar esportes e lazer. Isso contribui para elevação da qualidade de vida, enfatizando a satisfação com o trabalho.

Sendo assim ambas partes podem se beneficiar com o modelo de trabalho home office, pois este apresenta benefícios como “a qualidade de vida, flexibilidade, redução de custos e a possibilidade de interação da equipe nos dias no escritório e passar mais tempo com a família nos dias de trabalho remoto” (Santos, Costa 2022 p. 3). Portanto trabalho híbrido pode vir a se tornar comum futuramente fazendo com que as empresas tenham que investir na segurança e nos equipamentos fornecidos aos seus colaboradores.

1.5. Objetivos

Para promover a integração entre os modelos de trabalho presencial e remoto, é necessário preparar cuidadosamente ambos os ambientes. A transição deve ser conduzida de forma leve e gradual, com intervenções equilibradas que favoreçam a adaptação dos colaboradores e a eficiência organizacional.

1.5.2. Objetivo geral

Assegurar a manutenção da produtividade dos colaboradores, independentemente do modelo de trabalho adotado, seja ele presencial, remoto ou semipresencial.

1.5.3. Objetivos Específicos

- Analisar a influência dos Recursos Humanos na motivação de funcionários em regimes de teletrabalho;
- Identificar qual o impacto do relacionamento em equipe na produtividade dos colaboradores em regime home office;
- Mapear boas práticas de gestores e colaboradores que promovam o pertencimento e elevem o engajamento em diferentes regimes de trabalho.

2. METODOLOGIA

Neste trabalho utilizamos principalmente artigos, pesquisas no formato de formulários do Google, e entrevista online falando diretamente com supervisor, jovem aprendiz e gestor de empresas.

2.1 Pesquisa de Campo

Uma pesquisa feita através do Google Forms (plataforma de formulários)

Gráfico 1 – Pergunta sobre o modelo atual de trabalho.

Qual é o seu modelo atual de trabalho?

17 respostas

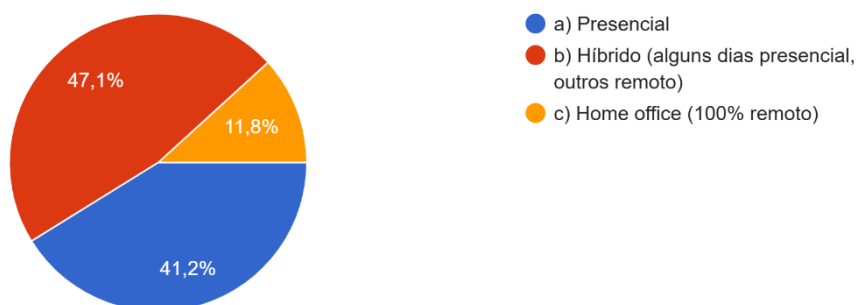


Gráfico 2 – Pergunta pessoal sobre produtividade.

Você se sente mais produtivo(a) em qual modelo de trabalho?

17 respostas

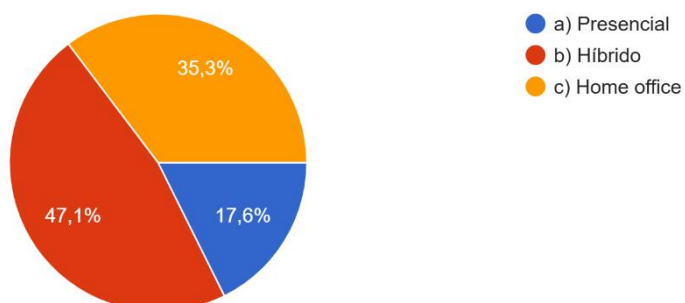
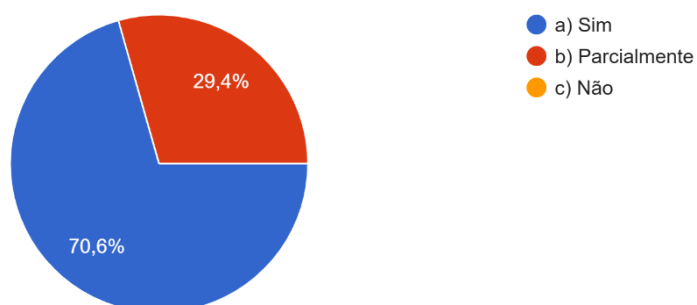


Gráfico 3 – Pergunta sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional

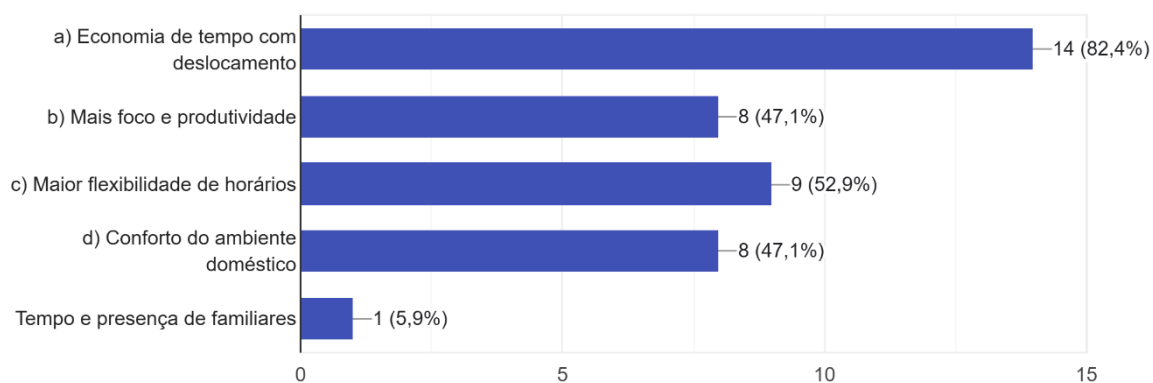
Em sua opinião, o modelo híbrido equilibra bem vida pessoal e profissional?

17 respostas

**Gráfico 4 – Pergunta pessoal sobre vantagens no home office.**

Quais são as maiores vantagens do home office para você? (Escolha até 2)

17 respostas

**Gráfico 5 – Pergunta sobre os principais desafios do trabalho remoto.**

Quais são os principais desafios do trabalho remoto? (Escolha até 2)

17 respostas

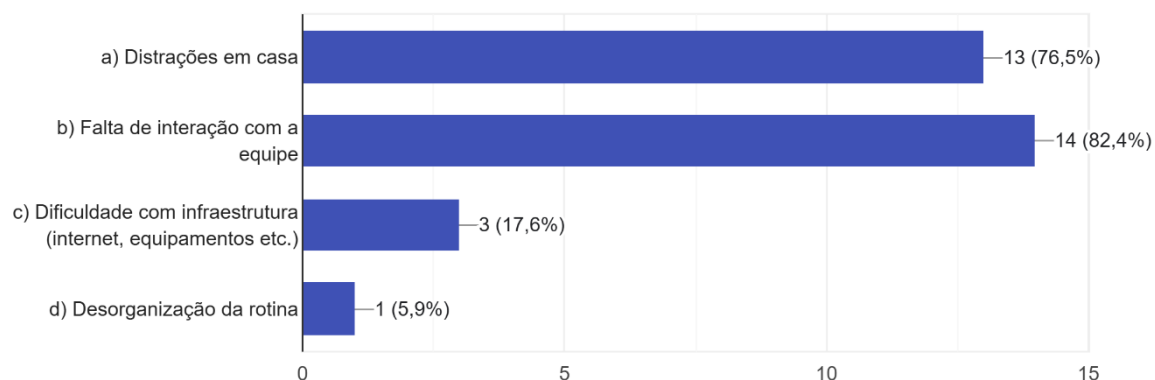


Gráfico 6 – Pergunta pessoal sobre valorização no trabalho remoto

Você se sente incluído(a) e valorizado(a) quando trabalha remotamente?

17 respostas

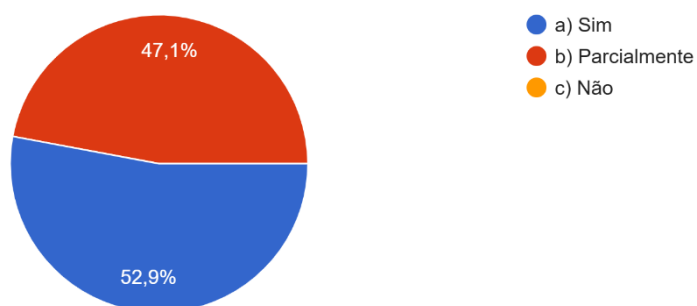


Gráfico 7 – Pergunta sobre comunicação das equipes dentro da empresa

Como você avalia a comunicação com sua equipe no trabalho remoto?

17 respostas

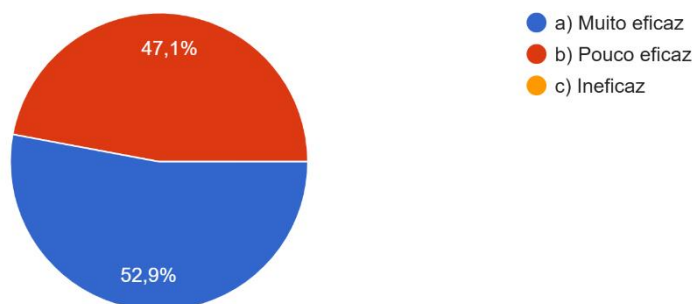
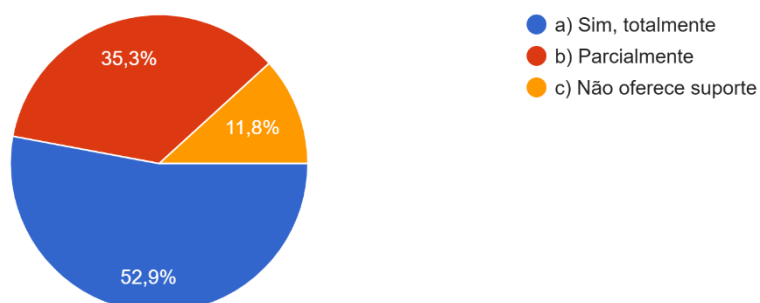


Gráfico 8 – pergunta sobre o suporte oferecido pela empresa

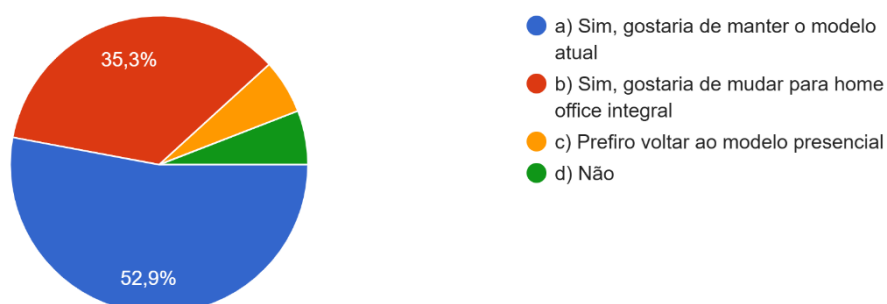
Sua empresa oferece suporte adequado para o home office (ferramentas, apoio psicológico, equipamentos)?

17 respostas

**Gráfico 9 – Pergunta pessoal se gostaria de continuar no home office ou híbrido**

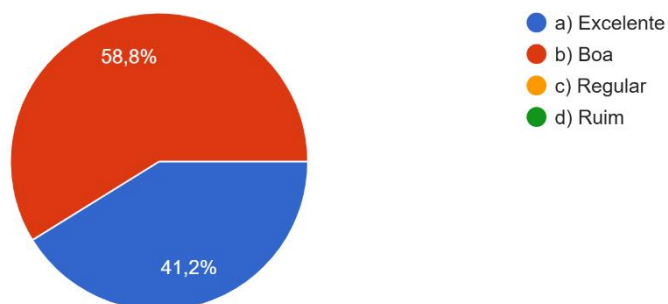
Você gostaria de continuar em home office ou trabalho híbrido no futuro?

17 respostas

**Gráfico 10 – Pergunta pessoal sobre a experiência com o trabalho remoto**

De forma geral, como você avalia sua experiência com o trabalho remoto?

17 respostas



Fonte: Própria, 2025.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Home office:

Nos últimos anos com o avanço da tecnologia e de eventos globais como a pandemia da Covid-19 o mundo do trabalho sofreu uma série de mudanças, uma das mais significativas é a implantação do modelo de trabalho home-office nas organizações. Esse modelo trata-se de “um método de trabalho remoto, realizado fora das instalações físicas das organizações, com o auxílio da tecnologia da informação e da comunicação” (Gonçalves; Almeida; Moura, 2018, p. 82). Olhar para essa nova realidade é importante para entender como tal formato de trabalho impacta a cultura organizacional e a qualidade de vida no trabalho.

O teletrabalho permite que as tarefas sejam executadas fora do espaço físico da instituição, com o auxílio de tecnologia e cumprimento de objetivos, Conforme

Oliveira (2021). No entanto, isso pode dificultar a distinção entre vida pessoal e profissional, uma vez que o ambiente residencial também se torna um local de trabalho. Dessa forma, esse contexto requer competências de autogestão para sustentar a produtividade e prevenir o desgaste.

O home office, definido como um método de trabalho remoto realizado fora das instalações das empresas com suporte de tecnologias da informação e comunicação (Gonçalves, Almeida e Moura, 2018), ganhou destaque durante a pandemia. A possibilidade de trabalhar diretamente de casa proporcionou aos trabalhadores maior flexibilidade e se consolidou como uma inovação na forma de executar atividades profissionais sem a necessidade de deslocamento.

O teletrabalho é uma modalidade específica do trabalho a distância, que inclui também o trabalho domiciliar tradicional, sem o uso de tecnologias de comunicação (Pedreira, 2017). Assim, para caracterizar-se como teletrabalho, é essencial o uso de tecnologias de informação, como computadores e internet, para a execução das atividades profissionais.

De acordo com (Winter, 2005), esse sistema de avaliação focado no desempenho pode impulsionar o crescimento profissional, uma vez que os colaboradores são recompensados diretamente por sua produtividade e empenho, promovendo um ambiente de meritocracia e reduzindo favoritismos comuns em ambientes físicos de trabalho.

O capítulo sobre home office é essencial para entender como o trabalho remoto impacta a produtividade, o bem-estar e a flexibilidade. Ele ensina a importância da autogestão, da adaptação tecnológica e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, preparando profissionais para um mercado que valoriza autonomia e flexibilidade. De acordo com os conceitos e definições dos especialistas junto dos comentários feitos sobre eles.

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do home office e do trabalho híbrido no Brasil, transformando profundamente as relações de trabalho. O home office caracteriza-se pela execução das atividades laborais em ambiente domiciliar, utilizando tecnologias digitais para comunicação e realização das tarefas. Já o trabalho híbrido combina períodos de trabalho remoto com dias presenciais na organização, buscando equilibrar flexibilidade e interação social.

Segundo estudo de Santos, I. A.; Costa, (2022), o trabalho híbrido emergiu como uma resposta às restrições impostas pela pandemia, permitindo que as

empresas mantivessem suas operações enquanto adaptavam-se às novas condições sanitárias. Os autores destacam que, apesar dos desafios iniciais, essa modalidade tem se consolidado como uma alternativa viável e eficaz para diversos setores da economia brasileira.

Além disso, pesquisa de Barros, a. M.; Silva, J. R. G (2010) na Shell Brasil revela que a implementação do home office trouxe benefícios como aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores. No entanto, também foram identificados desafios relacionados à gestão do tempo, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a necessidade de adaptação das lideranças a esse novo modelo de trabalho.

No setor público, estudo de Lima, M. J.; Souza, m. A. (2020) analisa a adoção do teletrabalho em órgãos públicos brasileiros. Os resultados indicam que, embora haja resistência inicial, o modelo híbrido tem mostrado potencial para aumentar a eficiência na prestação de serviços públicos, desde que acompanhada de políticas claras e investimentos em capacitação e infraestrutura tecnológica.

Em síntese, tanto o home office quanto o trabalho híbrido representam transformações significativas nas organizações brasileiras, exigindo adaptações nas práticas de gestão de pessoas, comunicação e cultura organizacional. A implementação bem-sucedida desses modelos depende de planejamento estratégico, investimentos em tecnologia e desenvolvimento de competências digitais, visando equilibrar flexibilidade, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

3.2 Cultura Organizacional:

A Cultura Organizacional representa o "jeito de ser" único de uma empresa, refletindo-se na forma como organiza suas atividades, estabelece objetivos e interage com seus membros (Bes, 2017). Esse conjunto de práticas e valores molda a identidade da organização e orienta o comportamento de todos que fazem parte dela.

É percebida apenas por seus efeitos e consequências segundo Chiavenato (2021). Com o advento do Home Office, esses efeitos se tornam evidentes, pois o trabalho remoto impacta a dinâmica e os valores que constituem essa cultura. O home office pode reforçar valores como autonomia e flexibilidade, indicando uma mudança na maneira como a cultura organizacional se expressa.

A Cultura não se limita apenas às normas formais estabelecidas internamente, mas também integra características locais e regionais, isso de acordo com Ferrari

(2021). Isso indica que a cultura de uma organização é moldada tanto pelas diretrizes internas quanto pelo contexto cultural e social em que ela está inserida.

Ferreira e Andrelo (2016) afirmam que a Cultura Organizacional não é uma realidade única, mas sim uma construção de diversas perspectivas e interpretações. Ela é formada pelas pessoas que, com suas visões individuais, interagem e contribuem para a criação de uma cultura multifacetada dentro da organização.

A análise deste tema oferece uma visão aprofundada sobre como a Cultura Organizacional se forma, se adapta e é vivida diariamente, mostrando sua importância para o entendimento interno e para a maneira como a organização se relaciona com seus colaboradores e com o meio externo. Essa compreensão é fundamental para aqueles que buscam atuar da melhor maneira em ambientes corporativos, adaptando-se à cultura e contribuindo para seu fortalecimento e resultando em uma boa produtividade.

A Gestão pode ser compreendida como o conjunto de práticas voltadas à organização, planejamento, direção e controle das atividades dentro de uma empresa, com o objetivo de alcançar resultados por meio das pessoas. Para Chiavenato (2021), a gestão eficiente deve considerar a capacidade de adaptação ao ambiente interno e externo, respondendo às mudanças do mercado, às demandas sociais e às transformações tecnológicas.

Nesse sentido, a Cultura Organizacional exerce papel central na forma como a gestão se desenvolve, pois influencia diretamente as decisões, os processos e, principalmente, o comportamento dos colaboradores. Uma cultura organizacional bem estruturada contribui para a criação de um ambiente coeso, em que as metas são compartilhadas, os valores são reconhecidos e as relações interpessoais são fortalecidas. Como afirma Schein (2010), a cultura é o elemento que sustenta as práticas de gestão, pois determina o que é valorizado e como as pessoas devem agir dentro da organização.

A gestão, por sua vez, precisa estar alinhada à cultura vigente para garantir a motivação e o engajamento dos funcionários. Quando existe coerência entre os valores declarados pela liderança e as ações do dia a dia, os colaboradores tendem a se sentir mais comprometidos e parte do propósito organizacional. Segundo Bergue (2018), o comportamento humano nas organizações é altamente influenciado pelas práticas de gestão adotadas, que podem promover ambientes saudáveis e produtivos ou, em contrapartida, causar desmotivação e rotatividade.

Em tempos de transformação, como na implantação do trabalho remoto ou híbrido, a gestão precisa repensar suas abordagens, priorizando a escuta ativa, a confiança mútua e o uso de tecnologias que favoreçam a comunicação e o acompanhamento das atividades. A adaptação da gestão à nova realidade fortalece a cultura de inovação e resiliência, aspectos cada vez mais valorizados no cenário atual.

Estudar esse capítulo sobre gestão é essencial para compreender como as organizações operam de maneira estratégica, considerando tanto as variáveis técnicas quanto os aspectos humanos. Com uma gestão sensível à cultura e aos comportamentos, torna-se possível criar ambientes mais colaborativos, eficientes e sustentáveis.

3.3 Produtividade:

A cultura organizacional engloba uma série de elementos, como ideias, valores, normas e práticas, que se manifestam nas organizações, destaca Mendes (2012). Esses aspectos moldam o comportamento dos colaboradores e, conseqüentemente, impactam diretamente na produtividade, pois influenciam como as pessoas agem e interagem dentro do ambiente de trabalho.

Que organizações produtivas são aquelas que conseguem alinhar suas metas com as competências de seus colaboradores, afirma Oliveira (2019). Isso reflete a importância de um bom encaixe entre as habilidades dos funcionários e os objetivos da organização, garantindo uma maior eficiência e alcance das metas estabelecidas.

Silva (2020) destaca que a produtividade não se resume apenas à eficiência, mas também à eficácia nas práticas organizacionais. Isso enfatiza a importância de não apenas aumentar a quantidade de trabalho, mas de garantir que as ações tomadas dentro da organização sejam as mais adequadas para alcançar os resultados desejados.

Allen (2001) afirma que a gestão eficaz do tempo é um dos pilares da produtividade, destacando a importância de aplicar técnicas de organização e priorização do tempo para aumentar a eficiência e alcançar melhores resultados no trabalho.

Este conteúdo é essencial, pois oferece uma visão abrangente sobre como diferentes aspectos, como cultura organizacional, gestão do tempo e tecnologia, influenciam a produtividade. Compreender esses elementos permite aos alunos

desenvolverem estratégias mais eficazes para melhorar o desempenho em suas futuras práticas profissionais. Além disso, as citações reforçam a interconexão entre teoria e prática, incentivando uma reflexão crítica sobre como aplicar esses conceitos no dia a dia organizacional.

A compreensão da produtividade nas organizações também está diretamente ligada às teorias de motivação e comportamento no trabalho, que ajudam a entender o que impulsiona os colaboradores a desempenharem suas tarefas com eficiência e engajamento. A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1943), por exemplo, sugere que os indivíduos buscam satisfazer necessidades em diferentes níveis — desde as fisiológicas até as de autorrealização. Quando as organizações conseguem atender essas necessidades, principalmente as relacionadas ao reconhecimento e à realização pessoal, tendem a obter colaboradores mais satisfeitos e produtivos.

Já a Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg (1959), diferencia os fatores higiênicos (como salário e condições de trabalho) dos motivacionais (como reconhecimento e crescimento). Segundo o autor, apenas os fatores motivacionais são capazes de promover satisfação verdadeira e, por consequência, melhorar o desempenho no trabalho. Isso mostra que para além da estrutura física ou do modelo de trabalho (como o presencial ou híbrido), o ambiente organizacional precisa proporcionar desenvolvimento e valorização profissional.

Outro modelo importante é a Teoria da Expectativa, de Vroom (1964), que argumenta que a motivação é resultado da expectativa que o colaborador tem de que seu esforço levará a um bom desempenho e, conseqüentemente, a uma recompensa desejada. Dessa forma, se os colaboradores percebem que suas tarefas estão alinhadas com suas metas pessoais e que há reconhecimento pelo bom desempenho, a satisfação e a produtividade tendem a aumentar.

Essas teorias mostram que a motivação no trabalho não está apenas relacionada à realização das tarefas, mas também à percepção de propósito, reconhecimento e possibilidade de crescimento. Quando os líderes e gestores compreendem esses fatores e os integram à cultura organizacional, criam-se ambientes mais saudáveis, colaborativos e produtivos.

3.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):

É destacado que as ideias, valores, normas, o inconsciente coletivo, símbolos, práticas e estruturas dentro das organizações moldam decisões e atitudes, de acordo com Mendes e Cavedon (2012). Esses elementos não só criam uma identidade comum, mas também influenciam tanto as estruturas formais quanto as práticas informais, afetando a dinâmica organizacional como um todo.

Segundo Junio (2022), a implementação do home office trouxe vantagens competitivas, econômicas e de qualidade de vida para equipes e empresas, proporcionando um ambiente mais flexível em relação a horários e compromissos. Em uma análise inicial desses elementos, é possível perceber como a cultura organizacional influencia comportamentos e interações dentro das empresas, especialmente ao promover uma maior autonomia e adaptabilidade nas práticas de trabalho.

Möller (2012) cita que a discussão sobre a Qualidade de Vida no Trabalho reforça a importância da satisfação dos empregados na gestão de pessoas e estimula a reflexão sobre a necessidade de revisar as estruturas atuais de gestão. Assim, a qualidade de vida no trabalho é definida pela satisfação dos colaboradores, influenciando o modo como as estruturas de gestão de pessoas são pensadas e implementadas.

É fundamental para o conhecimento de como a cultura organizacional e as práticas de gestão de pessoas induz o ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores. Ele mostra a relevância dos valores, normas e símbolos que formam comportamentos e decisões nas organizações, além de destacar o papel da Qualidade de Vida no Trabalho na gestão de pessoas.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está diretamente relacionada às condições que uma organização oferece para que seus colaboradores realizem suas atividades com bem-estar, segurança e satisfação. Com a ascensão do home office e do trabalho híbrido, especialmente impulsionada pela pandemia da Covid-19, essa discussão ganhou novos contornos e passou a considerar fatores antes menos explorados, como o ambiente doméstico, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a autonomia sobre a jornada de trabalho.

O home office trouxe benefícios significativos para muitos trabalhadores, como a eliminação do tempo de deslocamento, a flexibilidade de horários e a possibilidade de maior convívio familiar, fatores que, segundo Lemos, Barbosa e

Mozato (2020), contribuíram para a elevação da qualidade de vida e maior satisfação com o trabalho. No entanto, também surgiram desafios importantes, como o isolamento social, a falta de interação presencial, e o aumento da carga mental, principalmente quando o ambiente doméstico não é adequado para a realização das tarefas profissionais.

Já o modelo híbrido se apresenta como uma alternativa equilibrada entre os extremos do presencial e do remoto. De acordo com Júnior (2022), esse formato permite ao trabalhador usufruir da flexibilidade do home office e, ao mesmo tempo, manter momentos de interação social e alinhamento presencial com a equipe, o que tende a reduzir os impactos negativos do isolamento e melhorar a comunicação entre os colaboradores. Essa combinação favorece tanto o rendimento profissional quanto o bem-estar emocional dos trabalhadores.

Contudo, a percepção de qualidade de vida nesses modelos varia conforme o suporte oferecido pela empresa e a estrutura disponível ao colaborador. Segundo Möller (2012), a gestão da QVT deve ser repensada para contemplar não apenas benefícios físicos e salariais, mas também ações voltadas ao equilíbrio emocional, suporte psicológico, estrutura ergonômica no home office e políticas de desconexão digital.

Portanto, a adoção dos modelos remoto e híbrido exige das organizações uma abordagem estratégica, sensível às novas demandas dos profissionais, que vá além da simples entrega de tarefas e foque no bem-estar integral do colaborador. Quando bem estruturados, esses modelos de trabalho têm o potencial de elevar os níveis de satisfação, engajamento e produtividade.

3.5 Tecnologia e Transformações Digitais

A tecnologia tem desempenhado um papel central na transformação das relações de trabalho, especialmente com a popularização dos modelos remoto e híbrido. A transformação digital não se resume apenas à introdução de novas ferramentas, mas modifica profundamente a forma como as pessoas colaboram, aprendem e produzem no ambiente corporativo. De acordo com Davenport e Westerman (2018, p. 2), “a transformação digital é um processo no qual as empresas utilizam a tecnologia para alcançar melhorias radicais em seu desempenho”.

Com a ampliação do trabalho remoto, ferramentas como Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace e Slack tornaram-se essenciais para a continuidade das atividades. Essas plataformas não apenas mantêm a comunicação e a produtividade, mas também possibilitam uma nova forma de colaboração digital, na qual a flexibilidade, a descentralização e a autonomia ganham destaque. Segundo Moura e Silva (2021, p. 74), “o uso de tecnologias colaborativas favorece o engajamento de equipes, mesmo quando fisicamente distantes, promovendo alinhamento e sensação de pertencimento”.

No entanto, a digitalização do trabalho também impõe desafios. A adaptação rápida às novas ferramentas requer competências digitais que nem todos os trabalhadores possuem. Além disso, a sobrecarga de reuniões virtuais e a constante conexão podem causar cansaço mental, exigindo que as empresas pensem em estratégias de bem-estar digital. Nesse contexto, é fundamental que os gestores ofereçam treinamentos, suporte técnico e uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio entre produtividade e saúde mental.

A reinvenção do trabalho passa ainda pelo uso de inteligência artificial, automação de processos e análise de dados, que vêm remodelando funções e exigindo novas habilidades dos profissionais. Segundo Schwab (2016, p. 7), “estamos à beira de uma revolução tecnológica que alterará fundamentalmente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos”.

Em resumo, a tecnologia deixou de ser apenas uma ferramenta de suporte para se tornar um dos principais eixos estruturantes da nova dinâmica de trabalho. Ela potencializa a inovação, facilita a comunicação em larga escala e amplia a produtividade, mas também requer uma gestão estratégica para garantir que os colaboradores estejam capacitados, motivados e saudáveis em um ambiente cada vez mais digital.

4. ENTREVISTAS

Para a complementação desse trabalho, realizamos algumas entrevistas com profissionais das áreas de vendas e RH. O objetivo é compreender como as empresas têm estruturado esses modelos, seus impactos no desempenho dos colaboradores e os principais desafios e aprendizados associados.

4.1 1º Entrevista

- **Entrevistada:** Shyanne Santos
- **Data:** 08/05/2025
- **Cargo:** Ex-Supervisora do Setor de Vendas
- **Empresa:** Sercom

1. *Visão Geral da Política*

1. **Como a empresa estruturou a política de trabalho híbrido e home office?**
 - Durante a pandemia, a empresa se adaptou de forma muito rápida ao modelo remoto, buscando manter a produtividade dos colaboradores em um novo formato de trabalho.
2. **Quais critérios são usados para definir quem pode trabalhar remotamente**
 - Os critérios levados em consideração incluíam o nível de escolaridade dos funcionários, se possuíam acesso à internet e um local adequado para desempenhar as atividades profissionais em casa.
3. **Houve mudanças na produtividade geral após a adoção desses modelos?**
 - Sim, foi percebido um aumento na produtividade dos colaboradores após a implementação do modelo home office.

2. *Desempenho e Avaliação*

1. **Como é feita a avaliação de desempenho de funcionários em home office ou híbrido?**

- Como não havia controle total sobre o desempenho dos funcionários em casa, foram criadas campanhas de incentivo para manter o engajamento e acompanhar os resultados.
- 2. Você percebe diferenças significativas na performance entre quem trabalha presencialmente, de forma híbrida e remotamente?**
- Sim, foi percebido que o trabalho remoto gerava uma pressão maior sobre os colaboradores, principalmente devido ao contexto da pandemia.
- 3. Quais métricas ou indicadores são mais eficazes para medir o desempenho remoto?**
- A equipe utilizava planilhas para manter os dados atualizados e acompanhar o desempenho dos colaboradores.

3. Comunicação e Liderança

- 1. Quais desafios surgiram na comunicação entre equipes remotas?**
- Houve bastante dificuldade na comunicação, especialmente porque o perfil da equipe era composto por jovens em seu primeiro emprego, com pouca experiência. Foram realizadas reuniões no início do expediente, no horário do almoço e ao final do dia, sempre com as câmeras abertas. Também houve dificuldade de concentração por parte dos colaboradores devido ao ambiente doméstico.
- 2. A liderança precisou mudar sua forma de atuação com os modelos híbrido/home office?**
- Sim, foi necessária uma mudança na atuação da liderança. Como se tratava da primeira equipe a operar nesse formato, e devido à transição repentina para o remoto, foi necessário adotar uma postura mais rigorosa. As equipes foram divididas em grupos menores para facilitar o desenvolvimento de estratégias específicas.
- 3. Como é garantido o engajamento dos funcionários que estão longe do ambiente físico da empresa?**
- Para manter o engajamento, foram desenvolvidas diversas campanhas e melhorias no ambiente de trabalho remoto. A empresa forneceu equipamentos como cadeiras, suporte para computador e fones de ouvido. Também foram promovidas atividades presenciais fora da

empresa, como idas ao boliche, para fortalecer o vínculo entre os membros da equipe.

4. Bem-estar e Equilíbrio

1. Houve impacto no bem-estar ou saúde mental dos colaboradores com o home office?

- Sim, houve impacto psicológico relevante, especialmente porque os colaboradores passaram a trabalhar isolados em suas casas, sem o contato direto com os colegas. Em muitos casos, foram necessárias conversas particulares para lidar com situações como mães com filhos pequenos, casos de necessidade financeira ou até situações de abuso.

5. Como a empresa monitora ou cuida do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho nesse modelo?

- A empresa Sercom, de forma institucional, não teve muita participação direta nesse aspecto. Limitou-se ao fornecimento de equipamentos e à lembrança sobre a importância da confidencialidade das informações. A maior parte das ações foi conduzida pelos supervisores. A empresa contratante (99) demonstrava mais preocupação com os colaboradores envolvidos no processo.

5. Resultados e Lições aprendidas

1. Quais os principais aprendizados desde que a empresa adotou o modelo híbrido/home office?

- Houve crescimento profissional e pessoal, tanto por parte dos líderes quanto dos colaboradores. Foi necessário adotar novos modelos baseados na confiança, além de lidar com desafios como o vazamento de informações.

2. Existem planos para manter, expandir ou reduzir essa política no futuro?

- O modelo remoto se mostrou mais econômico para a empresa, porém trouxe desafios, especialmente relacionados à segurança da informação. A tendência é que ele continue, com adaptações para resolver essas questões.

3. Há diferenças de desempenho por setor ou função no trabalho remoto?

- Sim, foi necessário desenvolver muita disciplina para lidar com o trabalho em casa. Houve um esforço para manter horários de entrada e saída, a adoção de vestimenta adequada para reuniões e o alinhamento de comportamentos profissionais, mesmo no ambiente doméstico.

Observação Final da Entrevistada:

O trabalho remoto se tornou uma realidade muito presente no período pós-pandemia, mas exige disciplina constante por parte dos colaboradores. É preciso manter o foco, respeitar os horários e ter postura profissional durante o expediente, mesmo estando em casa.

4.2 2º Entrevista

- **Entrevistada:** Mariane Pedroso Rodrigues
- **Data:** 15/05/2025
- **Cargo:** Gerente do Departamento de Vendas
- **Empresa:** Bisutti

1. Visão Geral da Política

1. Como a empresa estruturou a política de trabalho híbrido e home office?

- A entrevistada explicou que a empresa precisou se adaptar a esse modelo por uma questão de necessidade. O processo foi conduzido de forma prática, com foco em garantir que os resultados e a produtividade fossem mantidos, mesmo diante das mudanças impostas pelo cenário externo.

2. Quais critérios são usados para definir quem pode trabalhar remotamente?

- Mariane afirmou que o principal critério utilizado para essa definição é o desempenho de cada funcionário. A empresa observa como cada

colaborador se adapta e se desenvolve em diferentes formatos de trabalho, permitindo maior flexibilidade na escolha do modelo mais adequado para cada perfil.

2. Desempenho e Avaliação

1. Como é feita a avaliação de desempenho de funcionários em home office ou híbrido?

- A avaliação, segundo ela, é baseada principalmente na agilidade com que o colaborador se adapta ao novo modelo, independentemente de ser remoto, híbrido ou presencial. A capacidade de adaptação rápida tem sido um indicador importante de desempenho.

2. Você percebe diferenças significativas na performance entre os diferentes modelos de trabalho?

- Sim. A entrevistada percebe que o modelo híbrido tem se mostrado o mais equilibrado, pois favorece tanto o rendimento profissional quanto a vida pessoal dos colaboradores. Apesar disso, Mariane revelou sua preferência pessoal pelo modelo presencial, pois acredita que o contato direto favorece o acompanhamento mais próximo do desempenho.

3. Comunicação e Liderança

1. Quais desafios surgiram na comunicação entre equipes remotas?

- A principal dificuldade mencionada foi o tempo de resposta dos colaboradores. No home office, há uma demora natural na comunicação, o que impacta diretamente na fluidez das interações e na agilidade das entregas.

2. A liderança precisou mudar sua forma de atuação com os modelos híbrido/home office?

- Sim, ela destacou que houve necessidade de mudança na postura da liderança. No trabalho remoto, o acompanhamento não é tão imediato quanto no presencial, o que exige do líder uma nova forma de observar e obter resultados, mesmo sem estar fisicamente presente com a equipe.

4. Bem-estar e Equilíbrio

1. Houve impacto no bem-estar ou saúde mental dos colaboradores com o home office?

- Segundo Mariane, sim. Embora o modelo remoto traga benefícios, um dos desgastes relatados pelos funcionários é o deslocamento diário até o trabalho. Nesse sentido, o home office contribui positivamente ao eliminar esse fator de estresse, apesar de outras questões também estarem presentes.

2. Como a empresa monitora ou cuida do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho nesse modelo?

- A avaliação é feita principalmente pela observação da motivação dos colaboradores. A empresa busca entender se os profissionais estão se sentindo bem e adaptados ao modelo vigente, sempre considerando o equilíbrio entre o profissional e o pessoal.

5. Resultados e Lições aprendidas

1. Quais os principais aprendizados desde que a empresa adotou o modelo híbrido/home office?

- O maior aprendizado, segundo a entrevistada, foi encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Essa experiência trouxe reflexões sobre a importância de respeitar limites e promover ambientes de trabalho mais saudáveis e flexíveis.

2. Existem planos para manter, expandir ou reduzir essa política no futuro?

- A intenção é manter a política, pois ela tem se mostrado vantajosa para a empresa. O modelo híbrido facilita a acomodação de mais colaboradores, gera economia e ainda contribui para o bem-estar dos funcionários, independentemente do formato adotado.

4.3 3º Entrevistada

- **Entrevistada:** Evelyn de Souza da Silva
- **Data:** 09/05/2025
- **Cargo:** Jovem Aprendiz – Setor de Recursos Humanos
- **Empresa:** Árbore Engenharia

1. Experiência e Desempenho no Modelo Híbrido

1. Você sente que seu desempenho mudou com o modelo híbrido? Como?

- A entrevistada relatou que sim, houve uma mudança perceptível no desempenho. Estar no conforto de casa proporciona um ambiente mais tranquilo, que influencia positivamente sua motivação e concentração. Para ela, o modelo híbrido é essencial para equilibrar melhor a vida pessoal com a rotina profissional, gerando mais bem-estar e, conseqüentemente, melhor desempenho nas atividades do dia a dia.

2. Quais fatores mais influenciam sua produtividade no modelo atual (híbrido)?

- Ela aponta o ambiente familiar como fator fundamental. Sentir-se acolhida e confortável em casa a ajuda a manter o foco e a disposição para cumprir suas responsabilidades. A flexibilidade proporcionada pelo modelo híbrido também contribui para que ela se sinta mais produtiva e comprometida com o trabalho.

2. Comunicação e Relacionamento no Trabalho

1. A comunicação com líderes e colegas é suficiente para que você entenda e execute suas responsabilidades?

- De acordo com a entrevistada, ainda existem desafios, principalmente quando a equipe está em home office. A falta de adaptação completa ao modelo remoto, especialmente devido ao tamanho reduzido da equipe de RH e à limitação de apenas um dia de home office por semana, tem dificultado a comunicação. Isso acaba afetando diretamente a execução das atividades.

2. Você sente que recebe feedbacks com a mesma frequência e qualidade do trabalho remoto?

- Ela observou que os feedbacks são mais frequentes e espontâneos no ambiente presencial. O contato direto facilita o reconhecimento, tornando mais fácil receber elogios ou correções de forma clara e imediata. No trabalho remoto, esses retornos acabam sendo mais escassos ou menos personalizados.

3. *Sugestões e Melhorias*

1. O que você mudaria no atual modelo de trabalho da empresa para melhorar o desempenho?

- A entrevistada acredita que investir mais em canais de comunicação online seria uma medida eficaz. Segundo ela, a limitação atual de apenas um dia de home office para o RH dificulta a adaptação e o desempenho coletivo da equipe. Um investimento maior em estratégias de comunicação digital poderia melhorar a integração e o alinhamento das tarefas mesmo fora do ambiente físico da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção dos modelos híbrido e home office trouxe benefícios como maior autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, impactando positivamente a produtividade. No entanto, também surgiram desafios relacionados à disciplina, comunicação eficaz e adaptação tecnológica. O desempenho dos colaboradores, particularmente em termos de produtividade e motivação, tornou-se um foco central para as empresas, que buscam manter uma cultura organizacional saudável e engajada, mesmo à distância. Para garantir a eficiência e qualidade de vida no trabalho, é essencial adotar estratégias que fortaleçam a colaboração, o pertencimento e a comunicação, criando um ambiente que suporte o bem-estar dos colaboradores e, ao mesmo tempo, maximize os resultados organizacionais. Este estudo visa explorar esses impactos, identificando boas práticas que promovam uma cultura organizacional sólida, alinhada com as demandas do trabalho remoto, e que melhorem a produtividade e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A experiência com o trabalho híbrido e o home office mostrou que é possível manter e até melhorar o desempenho dos colaboradores fora do ambiente tradicional da empresa, desde que haja organização, comunicação clara e suporte adequado. Ao mesmo tempo, surgem novos desafios, como o isolamento, a sobrecarga emocional e a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Ficou evidente, por meio de entrevistas e pesquisa de campo, que a produtividade não depende apenas do local de trabalho, mas de fatores como motivação, infraestrutura, gestão eficiente e cultura organizacional. Quando a empresa oferece condições adequadas e valoriza o bem-estar dos funcionários, o modelo híbrido pode ser tão eficaz quanto o presencial.

Portanto, o sucesso nesse novo cenário exige que empresas e colaboradores se adaptem juntos. Investir em ferramentas tecnológicas, promover o sentimento de pertencimento e adotar boas práticas de gestão são atitudes essenciais para garantir bons resultados e qualidade de vida.

6. REFERÊNCIAS

- ANAMT – Apenas 18% das empresas cuidam da saúde mental
<https://www.anamt.org.br/porta/2018/11/27/apenas-18-das-empresas-mantem-um-programa-para-cuidar-da-saude-mental/>
- ANAMT – Transtorno mental é a 3ª causa de afastamentos
<https://www.anamt.org.br/porta/2017/10/26/transtorno-mental-e-a-3a-causa-de-afastamentos-de-trabalho/>
- Fiocruz – Saúde mental e atenção psicossocial na pandemia (PDF)
<https://www.fiocruzbrasil.a.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/04/Saúde-Mental-e-Atenção-Psicossocial-na-Pandemia-COVID-19-recomendações-para-gestores.pdf>
- Fiocruz – Relato de experiência (artigo completo em PDF – SciELO)
<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/Rn6J3Ky4PS7FgX9BYy3w7Tm/?format=pdf>
- Artigo: A saúde mental relacionada ao trabalho – Paparelli et al. (2011)
<https://www.scielo.br/j/rbso/a/YfMz55kDCyzXjny74jw6DbN/?format=pdf>
- Artigo: Saúde mental e trabalho – Bizerril et al. (2022)
https://www.researchgate.net/publication/364638193_SAÚDE_MENTAL_E_T_RABALHO_UMA_LEITURA_PSICODRAMÁTICA
- Trabalho remoto: reorganizando a vida e os afetos em tempos de pandemia – Losekann & Mourão (2020)
- Teletrabalho no setor público: desafios e perspectivas na COVID-19 – Haubrich & Froehlich (2020)
- Reconfiguração do trabalho: impactos do home office na vida dos trabalhadores – Lemos, Barbosa & Mozato (2020)
- Modelo híbrido de trabalho: tendências e desafios para o futuro – Santos & Costa (2022)
- Trabalho remoto e qualidade de vida – Gonçalves, Almeida & Moura (2018)
- Teletrabalho e saúde mental: desafios da era digital – Oliveira (2021)
- Teletrabalho: conceitos e tendências – Pedreira (2017)
- Avaliação de desempenho – Winter (2005)
- Gestão estratégica da cultura organizacional – Bes (2017)
- Gestão de Pessoas – Chiavenato (2021)
- Cultura organizacional no contexto brasileiro – Ferrari (2021)

- Cultura organizacional e diversidade – Ferreira & Andrelo (2016)
- Produtividade e desempenho – Oliveira (2019)
- Eficiência e eficácia – Silva (2020)
- A arte de fazer acontecer – Allen (2001)
- Subjetividade e cultura nas organizações – Mendes & Cavedon (2012)
- Home office e qualidade de vida – Júnior (2022)
- Gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho – Möller (2012)
- Organizational Culture and Leadership (4ª edição, 2010) – Schein (2010)
- Comportamento humano nas organizações públicas – Bergue (2018)
- A Theory of Human Motivation "publicado na revista Psychological Review – Maslow (1943)
[Maslow (1943) - A Theory of Human Motivation - Classics in the History of Psychology (York University)]
(<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>)
- The Motivation to Work de Frederick Herzberg, Bernard Mausner e Barbara Snyderman (1959) – Herzberg (1959)
[Herzberg's Motivation-Hygiene Theory – MindTools]
(<https://www.mindtools.com/a4wo118/herzbergs-motivators-and-hygiene-factors>)
- Work and Motivation (1964) – Vroom (1964)
[Victor Vroom's Expectancy Theory – Lumen Learning]
(<https://courses.lumenlearning.com/wmopen-organizationalbehavior/chapter/victor-vrooms-expectancy-theory/>)
- DAVENPORT, T. H.; WESTERMAN, G. Why so many high-profile digital transformations fail. Harvard Business Review, 2018. p. 1-5.
- MOURA, R. C.; SILVA, P. R. Ferramentas digitais e o novo paradigma da colaboração em ambientes remotos. Revista de Administração e Inovação* v. 18, n. 2, p. 70–78, 2021.
- SCHWAB, K. A Quarta Revolução Industrial. São Paulo: Edipro, 2016.
- SANTOS, L. A.; COSTA, D. H. O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil.

- LIMA, M. J.; SOUZA, M. A. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas.