

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA
ETEC DE SAPOPEMBA
Técnico em Recursos Humanos**

Amazília Damiana de Almeida Santos
Beatriz Trindade da Silva Santos
Edineia Sandrini da Silva
Elaine da Silva de Oliveira
Pedrita Trindade da Silva
Tarcísio da Costa Barbosa
Vitória Laiane Pereira da Silva

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA MANUTENÇÃO DO CLIMA
ORGANIZACIONAL EM MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO**

**São Paulo
2025**

Amazília Damiana de Almeida Santos
Beatriz Trindade da Silva Santos
Edineia Sandrini da Silva
Elaine da Silva de Oliveira
Pedrita Trindade da Silva
Tarcísio da Costa Barbosa
Vitoria Laiane Pereira da Silva

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA MANUTENÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Sapopemba orientado pelo Prof.: Matheus de Oliveira Nicesio, como requisito para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo
2025**

SANTOS, Amazília Damiana de Almeida; SANTOS, Beatriz Trindade da Silva; SILVA, Edineia Sandrini da; OLIVEIRA, Elaine da Silva de; SILVA, Pedrita Trindade da; BARBOSA, Tarcísio da Costa; SILVA, Vitória Laiane Pereira da. **Desafios e estratégias para manutenção do clima organizacional em modelo híbrido de trabalho**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Etec de Sapopemba, São Paulo, 2025.

RESUMO

O presente trabalho analisa o clima organizacional em uma empresa situada no estado de São Paulo que adotou o modelo de trabalho híbrido. O estudo investiga a percepção dos colaboradores sobre fatores como motivação, comunicação interna, liderança, reconhecimento, relação entre vida pessoal e profissional, condições de trabalho e satisfação geral. A pesquisa fundamenta-se em referenciais teóricos clássicos e contemporâneos sobre clima organizacional e gestão de pessoas, incluindo autores como Chiavenato, Siqueira, Limongi-França e Menezes e Gomes. Utilizou-se metodologia qualitativa e quantitativa, com aplicação de questionário estruturado, inspirado nos modelos de Litwin & Stringer e Kolb et al. (1986). Os resultados indicam que o trabalho híbrido apresentou impactos positivos significativos, especialmente na redução do tempo de deslocamento, no aumento da autonomia e na melhoria da qualidade de vida, sendo apontado como fator de elevação da produtividade e do bem-estar. Entretanto, foram identificados desafios relacionados ao fortalecimento da comunicação interna, manutenção da cultura organizacional e necessidade de feedbacks mais constantes. Conclui-se que o clima organizacional na modalidade híbrida é influenciado por variáveis psicossociais, tecnológicas e culturais, exigindo estratégias contínuas de gestão para promover engajamento, saúde mental e desempenho sustentável. O estudo contribui para a compreensão das dinâmicas contemporâneas de trabalho e para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Trabalho Híbrido; Gestão de pessoas; satisfação no trabalho; qualidade de vida.

SANTOS, Amazília Damiana de Almeida; SANTOS, Beatriz Trindade da Silva; SILVA, Edineia Sandrini da; OLIVEIRA, Elaine da Silva de; SILVA, Pedrita Trindade da; BARBOSA, Tarcísio da Costa; SILVA, Vitória Laiane Pereira da. Challenges and Strategies for Maintaining Organizational Climate in a Hybrid Work Model. 2025. Final Course Project (Human Resources Technician) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Etec de Sapopemba, São Paulo, 2025.

ABSTRACT

This study analyzes the organizational climate of a company located in the state of São Paulo that adopted the hybrid work model. The research investigates employees' perceptions regarding factors such as motivation, internal communication, leadership, recognition, work–life balance, working conditions, and overall satisfaction. The study is grounded in classical and contemporary theoretical frameworks on organizational climate and people management, including authors such as Chiavenato, Siqueira, Limongi-França, and Menezes and Gomes. A qualitative and quantitative methodology was used, employing a structured questionnaire inspired by the models of Litwin & Stringer and Kolb et al. (1986).

The results indicate that hybrid work has produced significant positive impacts, especially in reducing commuting time, increasing autonomy, and improving quality of life, being identified as a factor that enhances productivity and well-being. However, challenges were identified regarding the strengthening of internal communication, the maintenance of organizational culture, and the need for more consistent feedback.

It is concluded that the organizational climate in the hybrid modality is influenced by psychosocial, technological, and cultural variables, requiring continuous management strategies to promote engagement, mental health, and sustainable performance. The study contributes to understanding contemporary work dynamics and to improving people management practices.

Keywords: Organizational Climate; Hybrid Work; People Management; Job Satisfaction; Quality of Life.

Sumário

1. Introdução	5
2. Justificativa	7
3. Metodologia	8
4. Clima Organizacional	10
4.1 Conceito e Definição	10
4.2 Importância do Clima Organizacional	10
4.3 Classificação do Clima Organizacional	11
4.4 Finalidade do Clima Organizacional	12
4.5 Estrutura do clima organizacional	13
5. Elementos que compõem a estrutura do clima organizacional	14
5.1 Elementos do Clima Organizacional	15
5.2 Liderança	15
6. Pilares do Clima Organizacional	16
6.1 Missão, Visão e Valores	16
6.2 Linguagem Interna e Comunicação	16
6.3 Reconhecimento e Endomarketing	16
6.4 Diversidade e Bem-estar	17
7. Cultura Organizacional versus Clima Organizacional	18
8. Pesquisa de Clima Organizacional	20
8.1 Objetivos e Importância	20
8.2 Elementos Avaliados	20
8.3 Tipos de Pesquisa de Clima Organizacional	21
8.4 Modelo Litwin & Stringer (1968)	21
8.5 Modelo Kolb et al. (1986)	22
9. O QUE É TRABALHO HÍBRIDO?	23
10. A Importância da Liderança e da Gestão de RH	24
11. Avaliação de Desempenho e Feedback	25
12. Comunicação	26
13. Vantagens e Desafios do Modelo Híbrido	27
14. Manutenção da Cultura Organizacional	31
15. Segurança Ocupacional em Modelos Híbridos	33
16. A Lei nº 14.831/2024 e Atualização da NR-1: Saúde Mental e Segurança no Trabalho	35

17.A Pirâmide de Maslow e Novas Métricas	37
18. Novas Necessidades Humanas no Ambiente de Trabalho	38
19.DESENVOLVIMENTO.....	40
19.1 Dados de Dimensionamento.....	40
19.2 Análise das Questões Abertas: Pontos Fortes do Clima Organizacional....	44
19.3 Influência do Modelo Híbrido na Qualidade de Vida	45
19.4 Relacionamento Interpessoal	45
19.5 Sugestões para Melhorar o Clima Organizacional.....	45
19.6 Conclusão da Análise	46
Conclusão	47
REFERÊNCIAS	48

1. Introdução

O clima organizacional constitui um dos principais indicadores da saúde interna de uma empresa, refletindo a percepção coletiva dos colaboradores sobre fatores como relações interpessoais, práticas de gestão, comunicação, reconhecimento, cultura organizacional e condições de trabalho. Para Siqueira (2008), o clima é um conjunto de percepções compartilhadas que influenciam diretamente a motivação e o comportamento no contexto laboral. Trata-se, portanto, de uma variável estratégica, uma vez que impacta a produtividade, a qualidade dos serviços prestados, o engajamento e o bem-estar dos trabalhadores.

Com o avanço das tecnologias digitais, das práticas de gestão contemporâneas e das transformações impostas pela pandemia de COVID-19, o ambiente organizacional passou por mudanças significativas. Entre elas, destaca-se a consolidação do trabalho híbrido, que combina atividades presenciais e remotas, exigindo das empresas novas formas de organização, supervisão e relacionamento entre equipes. Segundo Pereira et al. (2024), esse modelo representa uma ruptura nas dinâmicas tradicionais de trabalho, reposicionando conceitos como autonomia, flexibilidade, colaboração e desempenho.

Nesse novo cenário, torna-se ainda mais relevante compreender como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e quais fatores contribuem para um clima organizacional positivo. Ambientes híbridos demandam maior clareza na comunicação, liderança adaptativa, infraestrutura tecnológica eficiente, cultura organizacional fortalecida e políticas de gestão de pessoas capazes de integrar indivíduos distribuídos em diferentes espaços. Chiavenato (2004) já apontava que a motivação e a satisfação estão diretamente relacionadas à forma como os sujeitos percebem o ambiente, e isso se intensifica quando há alternância entre o presencial e o remoto.

Além disso, estudos recentes indicam que o trabalho híbrido pode gerar benefícios significativos, como redução do estresse relacionado ao deslocamento, aumento da qualidade de vida, maior autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e melhora no desempenho. Segundo a Revista (Carta Capital 2025; e Ferreira & Molon, 2023). Ao mesmo tempo, traz desafios como isolamento social, dificuldades de comunicação, fragilização de vínculos, sobrecarga, perda de

referências culturais e necessidade de aprimorar práticas de liderança (Martins & Santos, 2021).

Diante desse contexto, investigar o clima organizacional em uma empresa que adota o modelo híbrido é essencial para compreender como os trabalhadores vivenciam essas mudanças e quais aspectos merecem fortalecimento. Este estudo tem como objetivo geral analisar, qualificar e quantificar as variáveis que compõem o clima organizacional em uma organização localizada no estado de São Paulo, identificando percepções, impactos, necessidades e oportunidades de melhoria a partir da ótica dos próprios colaboradores.

A relevância deste trabalho está na compreensão de que o clima organizacional não é estático, mas um fenômeno dinâmico influenciado por fatores internos e externos. Mudanças no modo de trabalhar como a transição para o modelo híbrido exigem que as empresas revisitem suas práticas de gestão de pessoas, adotem estratégias mais humanizadas, desenvolvam lideranças mais preparadas e construam ambientes capazes de promover saúde mental, pertencimento e engajamento. Assim, ao analisar o clima organizacional, este estudo contribui para o fortalecimento da gestão de pessoas e para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, eficientes e alinhados às demandas do século XXI.

2. Justificativa

O Clima Organizacional é um dos principais indicadores utilizados para analisar e mensurar a qualidade de vida e a percepção dos funcionários em sua relação com a empresa. Diante da atual conjectura, justifica-se este trabalho pela necessidade de mapear e avaliar o Clima Organizacional e suas vertentes no modelo de trabalho híbrido, verificando se este trouxe implicações positivas, negativas ou necessárias para a qualidade de vida do trabalhador.

Os aspectos psicossociais, como parte integrante da gestão de saúde e segurança no trabalho, incluem fatores como tensão constante, falta de reconhecimento, assédio moral, cobranças excessivas sem contrapartidas e falhas na comunicação entre liderança e equipe.

O objetivo geral deste estudo é qualificar e quantificar as variáveis relacionadas ao Clima Organizacional e suas implicações no modelo de trabalho híbrido.

Os objetivos específicos são: pesquisar e compreender a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho em regime remoto, identificar o nível de satisfação das equipes engajadas, analisar as variáveis que impactam o clima organizacional, considerando os principais fatores: liderança e gestão, comunicação interna, reconhecimento e recompensa, condições físicas e ambiente de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e desenvolvimento profissional, ético e moral.

3. Metodologia

A metodologia aqui aplicada tem como abrangência a interface de examinar os desafios, impactos na qualidade da vida moderna e avanços tecnológicos no modelo híbrido de trabalho, através de ferramentas tais como: pesquisa de campo, livros, artigos, pesquisas bibliográficas, e textos acadêmicos disponíveis no google acadêmico e regimento Interno da empresa (objeto de estudo).

Utilizamos com similaridade a base de estudo de campo os modelos de pesquisas: Litwin & Stringer e o Modelo de Kolb, (KOLB et al., 1986) com os indicadores, fatores e dimensões tais: Reponsabilidade, Recompensa e Padrões. Segundo RIZZATTI (2002), “é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”. Portanto, a pesquisa de clima qualifica, avaliar, monitorar e promover a saúde mental, o bem-estar, a motivação, a humanização do trabalho principalmente o comportamento do indivíduo relacionados no campo da psicologia motivacional.

A principal finalidade do objeto em análise metodológico é evidenciar, e estratificar dados que qualifique quantifique e exemplifique o Clima Organizacional e a Cultura, a satisfação do trabalhador no modelo remoto.

Quais desafios favoráveis podemos mitigar esse problema, é essencial implementar estratégias eficazes de comunicação e colaboração, como o uso de ferramentas digitais que facilitem o contato contínuo e a troca de informações.

Nossa pesquisa também, qualifica a manutenção do clima organizacional e tecnologia em regime híbrido de trabalho que apresenta problema únicos, mas também oferece oportunidades para inovação e adaptação.

Além disso, é importante cultivar uma cultura organizacional que atenda as expectativas corporativas e valorize a flexibilidade e a confiança do colaborador, permitindo que os colaboradores sintam-se à vontade para equilibrar suas responsabilidades pessoais e profissionais.

Ademais, a adaptação às novas dinâmicas de trabalho requer criatividade e abertura para novas abordagens, mas com estratégias bem definidas, é possível manter um clima organizacional positivo, e equipes comprometidas?

Outros principais embates é garantir a comunicação clara, coesão e o engajamento da equipe, já que a interação presencial é menos frequente. Esse

distanciamento físico pode levar a sentimentos de isolamento e desconexão entre os colaboradores.

4. Clima Organizacional

4.1 Conceito e Definição

O clima organizacional é definido como a percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho, incluindo aspectos como cultura, valores, práticas de gestão, comunicação e relacionamentos. Segundo Siqueira (2008), trata-se de um conjunto de percepções que os funcionários desenvolvem com base nas práticas organizacionais, influenciando diretamente sua motivação e desempenho. Essa percepção é subjetiva, mas coletiva, e pode ser mensurada por meio de pesquisas internas.

Além disso, segundo Guilherme Dias (2022), o clima organizacional pode ser comparado à “personalidade” da empresa, refletindo como os colaboradores sentem em relação ao seu local de trabalho. Essa analogia ajuda a entender que o clima é dinâmico e pode variar conforme mudanças internas e externas.

4.2 Importância do Clima Organizacional

O clima organizacional é um dos principais fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores dentro das empresas. Segundo Chiavenato (2004), ele afeta diretamente a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho, sendo um elemento estratégico para o sucesso organizacional. Um ambiente positivo promove o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa, aumentando a produtividade e a qualidade dos resultados.

A comunicação clara é um dos indicadores de um bom clima organizacional. De acordo com Limongi-França (2002), a transparência nas relações interpessoais e nos processos internos fortalece o senso de pertencimento e a confiança entre os membros da equipe. Isso contribui para um ambiente mais colaborativo e menos propenso a conflitos.

A motivação é outro aspecto fundamental. Siqueira, (2008) destaca que colaboradores motivados tendem a apresentar maior comprometimento com suas tarefas, além de se engajarem mais com os valores e metas da organização. Essa motivação está diretamente ligada à percepção que o indivíduo tem do ambiente de trabalho, incluindo reconhecimento, autonomia e oportunidades de crescimento. Um

clima organizacional saudável também estimula a criatividade e a inovação.

Segundo Menezes e Gomes (2010), ambientes que promovem segurança psicológica e valorizam a diversidade de ideias favorecem a geração de soluções inovadoras e o desenvolvimento de novos projetos. Isso impulsiona o crescimento da empresa e sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

A satisfação no trabalho é um dos principais fatores de retenção de talentos. Conforme aponta o artigo publicado na Revista e-Locução (2023), profissionais tendem a permanecer em organizações onde se sentem valorizados, respeitados e felizes. Isso reduz a rotatividade (turnover), diminui custos com recrutamento e fortalece a imagem da empresa no mercado.

4.3 Classificação do Clima Organizacional

Segundo Siqueira do blog Sólides, (2008) propõe uma analogia com um semáforo para classificar o clima organizacional em três níveis: verde, amarelo e vermelho. Essa metáfora facilita a identificação de ações necessárias para manter ou melhorar o ambiente de trabalho.

- Verde – Clima Positivo ou Saudável Indica que o clima organizacional é bom. Os colaboradores se sentem motivados, valorizados e engajados. Há boa performance, baixo turnover e resultados consistentes. Segundo Chiavenato (2004), um clima positivo favorece o comprometimento e a produtividade.
Fonte: Chiavenato, I. (2004). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Amarelo – Clima Neutro ou Mediano Sinaliza atenção. Os colaboradores estão neutros, não desmotivados, mas também não realizados. Isso pode gerar queda de desempenho a longo prazo. Pires (2010) alerta que esse tipo de declínio exige ações corretivas para evitar impactos negativos.
- Vermelho – Clima Negativo ou Tóxico Indica urgência. Os colaboradores estão desmotivados, há conflitos, alto turnover e sobrecarga do RH. A imagem da

empresa pode ser prejudicada. Limongi-França (2002) afirma que esse cenário exige medidas eficazes para restaurar a confiança interna.

Complementarmente, Camilo do blog Sólides, (2025) reforça que o clima organizacional impacta diretamente na retenção de talentos, engajamento e resultados. A Empresa recomenda pesquisas periódicas para diagnóstico e melhoria contínua.

4.4 Finalidade do Clima Organizacional

O clima organizacional exerce influência direta sobre a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Segundo Chiavenato (2004), o clima é um dos fatores mais relevantes para o comportamento dos colaboradores, pois afeta a maneira como eles se sentem e agem dentro da organização. Um ambiente positivo estimula o comprometimento e a produtividade, enquanto um clima desfavorável pode gerar desmotivação e conflitos.

A finalidade do clima organizacional está relacionada à criação de parâmetros e metas que permitam mensurar, qualificar, avaliar e monitorar o ambiente de trabalho. De acordo com Limongi-França (2002), o clima organizacional deve ser tratado como um indicador estratégico, capaz de revelar o estado emocional coletivo da empresa e orientar ações de melhoria contínua.

Além disso, o clima organizacional contribui para a promoção da saúde mental e do bem-estar dos colaboradores. Conforme aponta Siqueira (2008), um clima saudável favorece o engajamento, a motivação e a satisfação no trabalho, elementos essenciais para o desempenho individual e coletivo. A autora destaca que o clima é um reflexo das práticas organizacionais e deve ser constantemente avaliado por meio de instrumentos confiáveis.

A manutenção de um bom clima organizacional também está associada à retenção de talentos e à redução da rotatividade (turnover). Segundo Pires (2010), colaboradores que se sentem valorizados e reconhecidos tendem a permanecer na empresa, reduzindo custos com recrutamento e treinamento. O clima positivo também facilita a resolução de conflitos e melhora a tomada de decisões, pois cria um ambiente de confiança e cooperação.

Por fim, o clima organizacional fortalece a cultura organizacional, pois alinha os valores e comportamentos esperados pela empresa com as percepções dos colaboradores. Glick (1985) já destacava que o clima é uma representação das interações entre indivíduos e organizações, sendo essencial para compreender o contexto organizacional em profundidade.

4.5 Estrutura do clima organizacional

O clima organizacional é composto por múltiplos fatores que influenciam diretamente a forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho. Segundo Menezes & Gomes (2010), trata-se de um conjunto de percepções compartilhadas sobre aspectos organizacionais que afetam atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

“O clima organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional.” (Menezes & Gomes, 2010)

Esses aspectos incluem desde o ambiente físico até as relações interpessoais, estilo de liderança, comunicação interna, reconhecimento e oportunidades de crescimento. A estrutura do clima organizacional, portanto, é formada por elementos que interagem entre si e moldam a experiência dos colaboradores.

Já a estrutura organizacional, segundo Vasconcellos & Hemsley (1989), é o resultado de um processo pelo qual se distribui autoridade, especificam-se atividades e delinea-se um sistema de comunicação que permite às pessoas exercerem suas funções e atingirem os objetivos organizacionais.

“A estrutura organizacional é o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado.” (Vasconcellos & Hemsley, 1989, p. 45)

5. Elementos que compõem a estrutura do clima organizacional

Ambiente físico refere-se às condições do local de trabalho, como limpeza, segurança, iluminação e conforto. Um ambiente adequado contribui para o bem-estar e produtividade.

“Ambientes físicos saudáveis e seguros são precursores de um clima organizacional positivo.” (Chiavenato, 2004)

Relações interpessoais envolvem o modo como os colaboradores se relacionam entre si e com seus líderes. Relações baseadas em respeito e confiança promovem cooperação e engajamento.

“A qualidade das relações interpessoais é um dos principais determinantes do clima organizacional.” (Siqueira, 2008, p. 33)

Comunicação interna avalia se a comunicação é clara, transparente e eficaz. A ausência de ruídos e a presença de feedback contínuo são essenciais.

“A comunicação organizacional é um dos pilares do clima, pois influencia diretamente a percepção de justiça e pertencimento.” (Moreira, 2023)

Estilo de liderança o comportamento dos líderes afeta diretamente o clima. Lideranças democráticas e participativas tendem a gerar ambientes mais saudáveis.

“O estilo de liderança é um dos fatores mais influentes na formação do clima organizacional.” (Garcia, 2023)

Reconhecimento e recompensas A valorização dos esforços dos colaboradores por meio de elogios, bônus ou promoções fortalece o sentimento de pertencimento.

“O reconhecimento é um dos fatores motivacionais mais eficazes para a manutenção de um clima positivo.” (Herzberg, 1959)

Motivação e engajamento Refletem o grau de comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização.

“O engajamento é sustentado por um clima organizacional que favorece autonomia, propósito e reconhecimento.” (Schaufeli & Bakker, 2004)

Oportunidades de crescimento A possibilidade de desenvolvimento profissional e aprendizado contínuo contribui para a retenção de talentos e satisfação.

“A percepção de oportunidades de crescimento está diretamente ligada à motivação e ao clima organizacional.” (Siqueira, 2008, p. 35)

5.1 Elementos do Clima Organizacional

O clima organizacional é um conceito multifacetado que abrange diversos elementos que moldam a experiência dos colaboradores dentro da empresa. Entre os principais fatores estão a liderança e a comunicação, que atuam como pilares na construção de um ambiente saudável, produtivo e engajador.

5.2 Liderança

A liderança exerce papel fundamental na formação do clima organizacional. Segundo Garcia (2023), o comportamento dos colaboradores está diretamente ligado à postura e estilo de seus líderes. Um líder pode estabilizar ou desestruturar a equipe, influenciando o engajamento, a motivação e o desempenho coletivo.

“Líderes que adotam o estilo transformacional impactam positivamente o clima organizacional, promovendo motivação e satisfação.” (Garcia, 2023)

Garcia destaca que liderar não é apenas possuir habilidades técnicas, mas também ter uma personalidade confiante e influente. A diferença entre chefe e líder é marcante: o chefe tende a ser autoritário, enquanto o líder guia a equipe com empatia e objetivos compartilhados. Estilos de liderança variam conforme a cultura organizacional, mas lideranças autoritárias tendem a gerar colaboradores desmotivados, enquanto estilos democráticos promovem liberdade de expressão e produtividade.

6. Pilares do Clima Organizacional

O clima organizacional é sustentado por pilares que se entrelaçam com a cultura organizacional, pois ambos influenciam reciprocamente o comportamento, a motivação e a percepção dos colaboradores. Segundo Florindo (2019), ao se falar de clima, é essencial considerar elementos que fortalecem a cultura e promovem um ambiente saudável e produtivo.

“Missão, visão, valores, linguagem interna, reconhecimento, endomarketing, desenvolvimento contínuo, diversidade e bem-estar são pilares que sustentam o clima organizacional.”

6.1 Missão, Visão e Valores

Esses três elementos formam a base da identidade organizacional. Segundo Chiavenato (2004), a missão define o propósito da empresa, a visão estabelece seus objetivos futuros e os valores orientam o comportamento dos colaboradores. Quando bem definidos e comunicados, esses elementos alinham expectativas e fortalecem o engajamento.

6.2 Linguagem Interna e Comunicação

A forma como a informação circula dentro da empresa influencia diretamente o clima. Marchiori (2010) destaca que a comunicação organizacional é um processo estratégico que afeta a percepção dos colaboradores sobre a empresa, impactando sua motivação e produtividade.

6.3 Reconhecimento e Endomarketing

Reconhecer os esforços dos colaboradores é essencial para manter a motivação. Segundo Siqueira (2008), o reconhecimento fortalece o vínculo entre colaborador e organização. Já o endomarketing, conforme Brum (2000), utiliza estratégias internas para engajar e valorizar os profissionais, promovendo um ambiente mais positivo. desenvolvimento Contínuo.

O aprendizado constante é um dos pilares que sustentam o clima organizacional. Segundo Limongi-França (2002), investir em capacitação e desenvolvimento de competências gera satisfação e prepara os colaboradores para desafios futuros.

6.4 Diversidade e Bem-estar

A inclusão de diferentes perfis e culturas enriquece o ambiente de trabalho. De acordo com Silva e Oliveira (2023), a diversidade promove inovação e respeito mútuo. O bem-estar, por sua vez, envolve ações voltadas à saúde física, mental e emocional dos colaboradores, sendo essencial para a retenção de talentos.

7.Cultura Organizacional versus Clima Organizacional

Embora muitas vezes tratados como sinônimos, cultura organizacional e clima organizacional são conceitos diferentes. Segundo Almeida e Saraiva (2018), “o clima e a cultura organizacional são dois termos usados como sinônimos, porém pela revisão da literatura percebe-se que são conceitos complementares, mas independentes”

A palavra “cultura” tem origem no latim colere, que significa “cultivar”, “cuidar” e “crescer”. No contexto organizacional, cultura é entendida como o conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas que definem a identidade da empresa. Almeida e Saraiva (2018) explicam que “a cultura entende-se como um conjunto de pressupostos básicos, regras convencionais, éticas que os grupos geram, descobrem e desenvolvem a partir das experiências para enfrentar os seus desafios”

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é construída ao longo do tempo, moldada pelas experiências, lideranças e decisões estratégicas. Ela influencia como os colaboradores interagem entre si e com o ambiente externo, e está diretamente ligada à missão, visão, valores e ética institucional da empresa.

A importância dos valores, mitos e rituais está na padronização de comportamentos que sustentam a cultura e contribuem para o alinhamento estratégico e o alcance de metas de curto, médio e longo prazo.

A palavra “clima” vem do grego klima, que significa “inclinação” ou “declive”. Segundo Siqueira do Blog Sólides, (2025), No contexto organizacional, refere-se à percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Almeida e Saraiva (2018) afirmam que o clima diz respeito “ao fato de uma organização buscar qualificar o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho e influenciar de modo profundo a motivação, a satisfação no trabalho e a produtividade do indivíduo”

Enquanto a cultura é mais estável e profunda, o clima é mais dinâmico e sensível às mudanças no dia a dia da empresa. Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional pode ser influenciado por fatores como estilo de liderança, comunicação interna, reconhecimento, estrutura física e políticas de gestão.

Ambos os conceitos emergem das ciências sociais, como antropologia e sociologia, e se manifestam nas dimensões comunicacionais, comportamentais e relacionais da organização. A cultura molda o clima, e o clima reflete a cultura. Uma

cultura forte tende a gerar um clima positivo, enquanto um clima negativo pode sinalizar falhas na cultura organizacional.

Ferramentas como comunicação, motivação e empatia são agentes promotores da integração humana e ética. Um bom clima organizacional estabelece cooperação entre líderes e subordinados, promove comunicação assertiva e fortalece o bem-estar coletivo, contribuindo para o sucesso da empresa.

8. Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta estratégica que avalia o nível de satisfação dos colaboradores em relação à empresa, permitindo identificar fatores que influenciam diretamente o ambiente de trabalho e o desempenho das equipes.

Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional representa o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebidas direta ou indiretamente pelos colaboradores, que influenciam sua motivação e comportamento.

Para ele, entender o clima é essencial para alinhar os objetivos da organização com as necessidades humanas.

8.1 Objetivos e Importância

A pesquisa de clima deve ser conduzida de forma coerente com o plano estratégico da organização, pois permite identificar aspectos positivos e negativos que impactam diretamente na produtividade e no bem-estar dos colaboradores (Bispo, 2006).

Bedani (2006) destaca que investir em pesquisas de clima organizacional é fundamental para diagnosticar áreas que necessitam de melhorias, promovendo ações corretivas e preventivas que favorecem o engajamento e a retenção de talentos.

8.2 Elementos Avaliados

Entre os principais elementos que devem ser analisados em uma pesquisa de clima organizacional, destacam-se:

- Satisfação Salarial – relacionada à percepção de justiça e valorização financeira (Chiavenato, 1998);
- Relacionamento Interpessoal – qualidade das interações entre colegas e líderes (*Fleury et al.*, 2000);
- Pontos de Melhoria – aspectos que geram insatisfação ou conflitos internos (*Allaire & Firsirotu*, 1984);

- Oportunidade de Crescimento – percepção sobre desenvolvimento profissional e plano de carreira (*Churchill, 2000*);
- Treinamento – acesso a capacitações e desenvolvimento de competências (*Ferraro, 1994*).

8.3 Tipos de Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma metodologia utilizada para avaliar a percepção dos colaboradores sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho, como liderança, comunicação, reconhecimento, estrutura física e relações interpessoais. Segundo Rizzatti (2002), “é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”, permitindo identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhoria.

Rizzatti propôs um modelo composto por 12 categorias e 33 componentes, com indicadores específicos para análise do clima em instituições de ensino superior. Sua proposta foi baseada em modelos anteriores, como os de Colossi, (1991) e Rizzatti (1995), e adaptada para o contexto brasileiro.

8.4 Modelo Litwin & Stringer (1968)

O modelo desenvolvido por George Litwin e Robert Stringer em 1968 é um dos mais utilizados para avaliar o clima organizacional. Ele propõe um questionário baseado em nove fatores que influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores:

1. Estrutura – percepção sobre regras, regulamentos e limitações no trabalho.
2. Responsabilidade – grau de autonomia para tomar decisões.
3. Desafio – percepção de risco e estímulo no desempenho das funções.
4. Recompensa – sentimento de justiça nas promoções e reconhecimento por desempenho.
5. Relacionamento – percepção de ajuda mútua entre colegas.
6. Cooperação – espírito de colaboração na organização.
7. Conflito – abertura da administração para opiniões divergentes.
8. Identidade – sentimento de pertencimento à organização.

9. Padrões – ênfase em normas, metas e processos.

Segundo Ahrens et al. (2014), esse modelo foi pioneiro ao permitir comparações entre empresas com diferentes políticas de gestão de pessoas, demonstrando como essas variáveis impactam o clima organizacional.

8.5 Modelo Kolb et al. (1986)

O modelo proposto por Kolb, Rubin e McIntyre em 1986 amplia a análise do clima organizacional com sete fatores, incluindo alguns do modelo anterior e novos indicadores:

1. Responsabilidade
2. Recompensa
3. Padrões
4. Conformismo – percepção de limitações impostas externamente.
5. Clareza organizacional – percepção de organização e estrutura.
6. Calor e apoio – valorização da amizade, confiança e suporte mútuo.
7. Liderança – aceitação da liderança por membros qualificados.

Esse modelo busca integrar aspectos emocionais e relacionais à análise do clima, aproximando-se da psicologia motivacional. Segundo Ahrens et al. (2014), ele é eficaz para avaliar o grau de humanização do trabalho e sua relação com a produtividade.

9. O QUE É TRABALHO HÍBRIDO?

O trabalho híbrido, também chamado de trabalho flexível, é a combinação entre o trabalho presencial e o remoto. Segundo Pereira et al. (2024), esse modelo representa “uma transformação sem precedentes nas dinâmicas de trabalho”, permitindo que colaboradores realizem suas atividades de casa com o apoio de ferramentas digitais de comunicação e gestão.

“A transição trouxe uma nova abordagem organizacional, focada em flexibilidade e autonomia, que permitiu que colaboradores realizassem suas atividades de casa, apoiados por ferramentas de comunicação e de gestão digital.” (Pereira et al. 2024)

O modelo híbrido começou a ser discutido nos Estados Unidos por volta de 1990, como resposta às mudanças tecnológicas e à busca por maior flexibilidade no ambiente corporativo. No Brasil, as primeiras práticas foram registradas em 1997, principalmente em empresas multinacionais e setores de tecnologia.

Segundo a pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA), o trabalho híbrido ganhou destaque após 2020, com a pandemia de COVID-19. A necessidade de isolamento social acelerou a adoção de modelos flexíveis, levando empresas a reestruturar suas operações para permitir o trabalho remoto parcial.

“Nos anos 1990, o trabalho remoto era restrito a setores com acesso à tecnologia, como telecomunicações e informática, sendo considerado uma exceção organizacional.” (Cameira, 2021);

“A presença física era vista como sinônimo de produtividade, e o home office era associado à informalidade”. (Revista Acadêmica,2021).

10.A Importância da Liderança e da Gestão de RH

A liderança é um dos pilares fundamentais da gestão de pessoas, pois influencia diretamente o desempenho organizacional, o engajamento dos colaboradores e a construção de uma cultura corporativa sólida. Segundo Marras (2011), a liderança eficaz é aquela que consegue alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades individuais dos colaboradores, promovendo um ambiente de cooperação e desenvolvimento saudáveis.

A atuação do líder vai além da tomada de decisões. Ele deve ser capaz de promover iniciativas que engajem, desenvolvam e mantenham o senso de pertencimento dos colaboradores também com constantes feedbacks. Para Chiavenato (2004), o líder moderno precisa ser um agente de transformação, capaz de inspirar e conduzir sua equipe rumo à excelência.

Além disso, a liderança deve estar alinhada à cultura organizacional, reforçando valores e comportamentos desejados. Segundo Robbins (2002), líderes que compreendem e promovem a cultura organizacional tendem a obter maior comprometimento dos colaboradores e melhores resultados.

11. Avaliação de Desempenho e Feedback

A gestão de desempenho é uma ferramenta essencial para líderes que desejam acompanhar metas, resultados e promover melhorias contínuas. De acordo com Dutra (2013), a avaliação de desempenho deve ser sistemática e integrada à estratégia da organização, permitindo identificar lacunas de competência e oportunidades de desenvolvimento.

O feedback contínuo e a escuta ativa são práticas fundamentais para fortalecer o ambiente de trabalho. Pereira et al. (2024) destacam que “o feedback contínuo e a escuta ativa são fundamentais para reforçar um ambiente de trabalho saudável” (p. 7335), pois promovem a transparência, o reconhecimento e a correção de desvios de forma construtiva.

A comunicação assertiva e clara e eficaz é um dos principais instrumentos de liderança. Segundo Bergamini (1994), líderes que dominam a comunicação interpessoal conseguem influenciar positivamente o clima organizacional, reduzir conflitos e aumentar a produtividade.

A integração entre liderança e ambiente corporativo é essencial para garantir que as ações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Ulrich, (1998) reforça que o papel do RH é apoiar a liderança na construção de práticas que promovam o desenvolvimento humano e organizacional.

Gerenciar equipes que trabalham de forma híbrida pode ser desafiador e exige novas competências de liderança. A comunicação precisa ser clara, constante e inclusiva para evitar falhas de alinhamento. Pereira et al. p. 7332, (2024), destacam que “a comunicação eficaz é essencial para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e se sintam incluídos e confiantes”. Ferramentas digitais e reuniões regulares podem ajudar a superar esse desafio.

“A importância da tecnologia para o sucesso do trabalho híbrido; ferramentas de comunicação e colaboração, como videoconferência e plataformas de gerenciamento de projetos, são essenciais para garantir a integração e o alinhamento das equipes”. (ALMEIDA, 2020).

O modelo híbrido de comunicação é uma abordagem que combina elementos de comunicação presencial e digital para criar uma experiência mais flexível e eficaz.

12. Comunicação

A comunicação organizacional é amplamente reconhecida como um dos principais elementos que compõem o clima organizacional. Conforme Moreira (2023), a comunicação é essencial para o bom funcionamento das organizações, pois permite o compartilhamento de informações, o alinhamento de objetivos e a construção de um ambiente de confiança e cooperação.

“A comunicação organizacional é um fator estratégico que influencia diretamente o clima e a produtividade”. (Moreira, 2023)

Segundo o autor, um dos principais elementos para o aumento da produtividade é o conhecimento, e a forma mais eficaz de compartilhá-lo é por meio da comunicação. A troca de informações entre colaboradores, quando bem estruturada, promove aprendizado organizacional, reduz retrabalho e fortalece a cultura da empresa.

Além disso, Moreira (2023) destaca que bons meios de comunicação incluem o uso de networking, registro e organização de informações, e atitudes colaborativas como a prestatividade. Esses mecanismos facilitam a circulação do conhecimento tácito e explícito, contribuindo para a inovação e a resolução de problemas.

A comunicação eficaz também é apontada como base para a melhoria contínua dos processos de gestão. De acordo com o autor, “uma boa comunicação é o princípio de tudo”, pois ela sustenta a transparência, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Quando a comunicação é falha, surgem ruídos que comprometem o clima organizacional, gerando desentendimentos, insegurança e queda de desempenho.

Complementando essa visão, Marchiori, (2010) afirma que a comunicação organizacional deve ser compreendida como um processo estratégico e não apenas operacional. Ela influencia diretamente a percepção dos colaboradores sobre a empresa, afetando seu comportamento, satisfação e comprometimento.

13.Vantagens e Desafios do Modelo Híbrido

Flexibilidade - Uma das principais vantagens do trabalho híbrido é a flexibilidade. “Podendo contribuir para o aumento na satisfação dos funcionários.” A flexibilidade é uma das principais vantagens do modelo híbrido. (Pereira et al., 2024, p.7331).

Os funcionários podem optar por trabalhar de casa em determinados dias da semana, o que pode melhorar o desempenho e qualidade de vida profissional entre o pessoal.

O custo e o benefício entre o trabalho híbrido e presencial mostram similaridades e bom retorno. Porém, a prática organizacional requer adaptabilidade, pois muitos profissionais não querem enfrentar longos trajetos.

“A Revista Carta Capital, (2025) a experiência recente com o home office mostrou que a flexibilidade aumenta o bem-estar, mas também revelou limites, principalmente na construção de cultura organizacional”.

A redução de custos e a possibilidade de trabalhar remotamente reduz a necessidade de espaço físico nos escritórios, o que pode representar uma redução significativa nos custos operacionais para as empresas. Além disso, os funcionários economizam com transporte, alimentação e vestuário. Segundo a Fundação Instituto de Administração (FIA), empresas que adotaram o modelo híbrido relataram economia de até 30% em infraestrutura em deslocamentos e despesas associadas ao transporte. Estudos recentes feito pela Fundação Dom Cabral em 2023, “mostrou que empresas que adotaram o modelo híbrido reduziram em até 58 suas emissões de carbono relacionadas ao transporte de colaboradores. Essa mudança também resultou em menor consumo de combustíveis fósseis e melhor qualidade de vida para os trabalhadores – especialmente em metrópoles como São Paulo, onde o tempo médio gasto no trânsito ultrapassa 2 horas e 40 minutos por dia, segundo o Ibope”, Revista Forbes, (2025).

Os impactos positivos de sustentabilidade que o modelo híbrido revelou no mundo dos negócios diversificou as manobras corporativas meio e fim e equilibrou a flexibilidade entre a vida pessoal e profissional com uma contribuição direta na diminuição de gases poluentes. A ação da busca dos meios de trabalhos contínuo de produção para manter o acesso ao trabalho diante de um cenário desafiador como foi

do COVID – 19 elucidou a problemática de décadas com as reduções gases carbonos e meios econômicos duráveis de deslocamentos para uma melhor qualidade de vida e incentivando a mobilidade sustentável, estruturação eficazes de escritórios adaptáveis.

A busca por melhor qualidade de vida está intimamente ligada ao tempo de transporte, pois o deslocamento diário pode impactar significativamente o bem-estar de uma pessoa. Longos períodos no trânsito podem resultar em estresse, cansaço e menos tempo para atividades pessoais, como passar tempo com a família, praticar exercícios físicos ou simplesmente relaxar.

“O avanço do modelo híbrido afeta o cotidiano das grandes cidades. Mudanças nos padrões de deslocamento já alteram o fluxo no transporte público e no trânsito em horários antes considerados de pico”. (CARTA CAPITAL,2025).

O trabalho remoto seria a possível solução para essa relação trabalho e meio ambiente? Atração e retenção de talentos - A flexibilidade é vista como um benefício competitivo por muitos profissionais. Segundo Pereira et al. (2024), “empresas que oferecem trabalho híbrido têm maior facilidade em atrair e reter talentos, especialmente entre as gerações mais jovens que valorizam autonomia e qualidade de vida”.

Oferecer um modelo de trabalho híbrido pode ser um diferencial competitivo na atração e retenção de novos talentos. Muitos profissionais buscam empregos que ofereçam essa autonomia, considerando-a um benefício importante para permanecer na empresa. Aumento da produtividade estudos citados por Pereira et al. (2024) “mostram que empresas com modelo híbrido registraram um aumento médio de 18% na produtividade”.

Por melhor desempenho atribuído à redução de distrações, maior autonomia e melhor gestão do tempo, a produtividade e agilidade exige adotar métricas de avaliação corporativas e o aumento da competitividade serão estruturas relevantes para o desempenho de competências organizacionais.

” Ferreira e Molon (2023), relatam que a prática está ligada a um melhor desempenho e produtividade no trabalho, bem como melhores avaliações de desempenho por parte dos supervisores”.

Para posições de home office tornou-se uma estratégia crucial para muitas empresas no mercado atual. Com a crescente satisfação do trabalho remoto, as organizações devem adaptar suas abordagens de recrutamento para atrair profissionais qualificados que valorizam a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Para isso, é essencial que as empresas ofereçam benefícios competitivos, como horários flexíveis, suporte tecnológico adequado e oportunidades de desenvolvimento profissional à distância.

Além disso, com base na pesquisa, Ferreira e Molon, (2023) e o Aprofundando o tema das preferências por gênero e geração, é notável que: as mulheres tendem a preferir os modelos mais remotos de trabalho, como home office integral e regimes híbridos com apenas 1 ou 2 dias presenciais na semana; os mais jovens são os que mais preferem regimes totalmente remotos (64% geração Z, 28% geração Y, 22% geração X e 20% baby boomers)".

É importante criar uma cultura de trabalho inclusiva e colaborativa, mesmo que virtual, para garantir que os colaboradores remotos se sintam parte integrante da equipe. A comunicação clara e transparente sobre expectativas e resultados também é fundamental para atrair e novos reter talentos no ambiente de home office.

Isolamento e desconexão - Este modelo tem ganhado popularidade, especialmente em ambientes de trabalho e educação, onde a interação remota se tornou mais comum. A comunicação híbrida permite que as pessoas escolham entre participar presencialmente ou virtualmente, dependendo de suas necessidades e circunstâncias. Isso pode aumentar a acessibilidade e a inclusão, pois oferece oportunidades para aqueles que, por várias razões, não podem estar fisicamente presentes.

O trabalho remoto pode gerar sensação de isolamento, especialmente em equipes que não mantêm contato frequente, Segundo Lima et al. 2025 "A falta de interação presencial pode prejudicar o senso de pertencimento e dificultar a construção de vínculos profissionais e trocas de experiências". No entanto, para que o modelo híbrido funcione bem, é necessário associar as equipes ao uma boa rede de engajamento, ter uma infraestrutura tecnológica padronizada, adequada e habilidades de comunicação eficazes para garantir que todos os participantes, independentemente de sua localização, sintam-se igualmente envolvidos e informados.

Os empregados sujeitos ao modelo de teletrabalho podem sentir um impacto negativo em sua carreira devido à falta de interação com colegas e superiores, de modo que aqueles que temem uma desvalorização no seu trabalho ou o risco de demissão podem se sentir compelidos a passar mais tempo no escritório para socialização, sendo importante que tenham acesso as ferramentas de colaboração necessárias para todo tipo de engajamento, seja com equipes internas, seja com clientes e parceiros externos. Enquanto isso, algumas pessoas podem ter dificuldades para alternar perfeitamente entre os ambientes de trabalho doméstico e de escritório

14. Manutenção da Cultura Organizacional

A manutenção do clima organizacional em um modelo híbrido de trabalho apresenta desafios únicos, mas também oferece oportunidades para inovação e adaptação.

“As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito, sendo que os referidos utensílios não integram a remuneração do empregado (art. 75-D da CLT).”

A cultura da empresa pode se diluir quando os colaboradores trabalham remotamente. É necessário reforçar valores, práticas e rituais organizacionais por meio de ações de endomarketing e encontros periódicos.

Um dos principais agentes é a manutenção da cultura organizacional e da coesão entre equipes dispersas.

“Segundo Martins e Santos (2021), A falta de interações presenciais pode dificultar a construção de relacionamentos e a troca de conhecimentos, essenciais para um ambiente de trabalho colaborativo. Portanto, as organizações precisam implementar estratégias que fomentem o engajamento e a comunicação efetiva entre os membros das equipes.”

Manter uma cultura organizacional forte pode ser mais difícil quando os funcionários estão dispersos. As empresas precisam encontrar maneiras de promover a interação e o engajamento entre os membros da equipe, Carneiro, 2021) “como a realização de reuniões em videochamada e pesquisas de colaboração. Também devem ser fixadas metas avaliáveis de desempenho e produtividade pelo empregador a fim de manter o empregado motivado”. Momentos de integração e canais de comunicação acessíveis” (Pereira et al., 2024, p.7329), independentemente de sua geolocalização.

A cultura organizacional em um modelo híbrido é uma adaptação essencial no cenário corporativo contemporâneo, que visa combinar o melhor dos ambientes de

trabalho presencial e remoto. Esse modelo promove versatilidade, permitindo que os colaboradores escolham onde e como trabalhar, tendo em vista um equilíbrio entre produtividade e bem-estar pessoal. No entanto, para que essa transição seja bem-sucedida, é fundamental que a cultura organizacional seja sólida e inclusiva, sustentando valores como confiança, comunicação efetiva e colaboração. Assim, uma cultura organizacional bem definida e adaptada ao modelo híbrido pode resultar em maior satisfação dos funcionários, inovação e, conseqüentemente, sucesso organizacional.

15. Segurança Ocupacional em Modelos Híbridos

O avanço do trabalho remoto e dos modelos híbridos trouxe inúmeros benefícios às organizações, como flexibilidade, redução de custos operacionais e aumento da produtividade, maior engajamento e qualidade de vida.

No entanto, também ampliou os desafios e as metas relacionados à segurança da informação, exigindo uma abordagem estratégica e investimentos forte em tecnologia e capacitação.

Diante disto, o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (DL 5452/43) foi alterado pela lei 12.551/11 para dispor que não há distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado (*home office*) e o realizado a distância, desde que estejam presentes os pressupostos da não eventualidade da prestação dos serviços, da subordinação ao empregador e da contraprestação mediante salário, caracterizadores da relação de emprego, como descrito no artigo 3º da CLT.

“Existe um conceito que se aproxima bastante do home-office, denominado “teletrabalho”. Ele refere-se ao trabalho realizado fora do ambiente corporativo, frequentemente em casa, com comunicação mantida com a empresa através da internet ou telefone.” (Michaelis, 2021).

O trabalho remoto pode aumentar o risco de problemas de segurança cibernética. As empresas devem investir em sistemas de segurança robustos e fornecer treinamento adequado para os funcionários sobre práticas seguras de trabalho online.

Em análise, os modelos híbridos de trabalho oferecem uma combinação de flexibilidade e eficiência, mas exigem planejamento cuidadoso e uma abordagem sistêmica, científica e estratégicas para superar os desafios associados e manter a manutenção do Clima Organizacional.

Para garantir a proteção de dados e a continuidade dos negócios, é essencial implementar políticas de segurança cibernética. Isso inclui o uso de redes privadas virtuais (VPNs) para acesso remoto seguro, autenticação de dois fatores para proteger contas e sistemas, e treinamento contínuo de funcionários sobre práticas seguras de uso da internet e identificação de ameaças. Além disso, as empresas devem assegurar que seus dispositivos estejam sempre atualizados com as últimas

correções de segurança e que haja uma linha clara de comunicação entre os times de TI e os colaboradores. Ao abordar esses aspectos, é possível mitigar riscos e garantir um ambiente de trabalho híbrido sólido.

Deste modo, o trabalho híbrido deve ser flexível, inclusivo, seguro e adaptável para todos os empregados independentemente da função exercida, de modo que sejam disponibilizadas ferramentas de capacitação para utilização das novas ferramentas tecnológicas, de segurança na utilização destas ferramentas com mecanismos de solução rápida de problemas, de informação e participação nas atividades do empregador.

16. A Lei nº 14.831/2024 e Atualização da NR-1: Saúde Mental e Segurança no Trabalho

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), o Brasil liderava o ranking global de casos de ansiedade em 2023, com cerca de 19 milhões de pessoas afetadas por transtornos ansiosos. Um estudo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) revelou que 52% dos trabalhadores brasileiros relatavam sintomas de ansiedade e distúrbios do sono relacionados ao trabalho.

Diante do cenário pós-pandêmico, o Congresso Nacional sancionou a Lei nº 14.831, em 27 de março de 2024, com o objetivo de mobilizar e simplificar as Normas Reguladoras (NRs) de segurança e saúde no trabalho. Essa legislação representa um marco na valorização da saúde mental no ambiente corporativo, promovendo práticas mais humanizadas e eficazes como uma nova cultura organizacional.

A NR-1, que trata das disposições gerais sobre Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), foi significativamente revisada para se alinhar às demandas contemporâneas do mercado de trabalho. Segundo Moura (2024), as principais mudanças incluem:

- Redução da burocracia;
- Incentivo à prevenção de acidentes;
- Fortalecimento do gerenciamento de riscos ocupacionais;
- Capacitação e treinamento contínuo;
- Responsabilidade ampliada do empregador;
- Flexibilidade e inovação nas práticas de segurança;
- Foco na gestão integrada de riscos;
- Redução da jornada de trabalho.

Essas alterações tornam a NR-1 mais acessível e aplicável, promovendo uma cultura organizacional voltada para o bem-estar e a segurança dos colaboradores.

A Lei nº 14.831 também instituiu a Certificação de Empresa Promotora de Saúde Mental, concedida às organizações que implementam ações efetivas de cuidado emocional e bem-estar no ambiente de trabalho. Essa Certificação reconhece práticas como:

- Promoção da saúde mental;
- Foco no bem-estar dos trabalhadores;
- Transparência e prestação de contas.

A partir de maio de 2025, a lei entrou em vigor, exigindo que as empresas estabeleçam metas no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) para mapear, avaliar e controlar fatores que possam afetar a saúde psicossocial dos colaboradores. Bastos, (2025) destaca que essa abordagem sistêmica representa uma evolução na gestão de pessoas, integrando princípios da bioética, medicina do trabalho e dignidade humana.

17.A Pirâmide de Maslow e Novas Métricas

A teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, proposta por Abraham Maslow em seu artigo clássico *A Theory of Human Motivation* (1943), é uma das mais influentes na psicologia humanista e na gestão de pessoas. Ela sugere que os seres humanos têm necessidades organizadas em níveis hierárquicos, e que as mais básicas devem ser satisfeitas antes que as superiores possam ser plenamente atendidas. A pirâmide tradicional é composta por cinco níveis principais:

1. Necessidades Fisiológicas – alimentação, água, abrigo, sono.
2. Necessidades de Segurança – proteção física e emocional, estabilidade financeira, saúde.
3. Necessidades Sociais – pertencimento, afeto, amizades, conexões interpessoais.
4. Necessidades de Estima – reconhecimento, respeito próprio, confiança, sucesso.
5. Necessidades de Autorrealização – desenvolvimento pessoal, criatividade, realização de potencial.



<https://pt.linkedin.com/pulse/pir%C3%A2mide-de-maslow-aspecto-motivacional-valber-labre>
 acesso em:15/9/2025.

Embora a pirâmide tenha sido popularizada como um gráfico em forma de triângulo, essa representação visual foi criada por *Charles McDermid* em 1960, como uma adaptação da teoria original.

18. Novas Necessidades Humanas no Ambiente de Trabalho

Com as transformações sociais e tecnológicas, surgem novas demandas que complementam a clássica Pirâmide de *Maslow*. Embora essa teoria continue sendo uma referência importante, estudiosos contemporâneos propõem a inclusão de novas categorias de necessidades:

Essas novas abordagens refletem uma revisão ética e mais holística do ser humano no ambiente de trabalho, indo além das necessidades fisiológicas e de segurança do trabalho, e incorporando aspectos emocionais, sociais morais e éticos.

“Outro ponto relevante que acompanha a transição para o modelo híbrido é a redefinição das métricas de produtividade e engajamento. No regime tradicional, a presença física era muitas vezes um dos principais indicadores de produtividade, enquanto o modelo remoto e híbrido, a necessidade de definir objetivos claros e adotar ferramentas de monitoramento digital passou a ter destaque”. Pereira et al. (2024).

Com as mudanças sociais e tecnológicas, novas perspectivas surgiram para complementar a Pirâmide de *Maslow*. Algumas dessas são:

- Necessidades Digitais;
- Bem-Estar Psicológico;
- Sustentabilidade e Responsabilidade Social;
- Diversidade e Inclusão;

Embora, a Pirâmide de *Maslow* continue a ser uma referência valiosa, é importante reconhecer as novas necessidades e métricas que surgem com o tempo. Integrar essas abordagens contemporâneas pode ajudar a criar ambientes mais satisfatórios e produtivos, tanto para indivíduos quanto para organizações. A evolução da hierarquia das necessidades reflete as mudanças no mundo moderno e a importância de um olhar humanizado sobre o bem-estar e o capital humano.

Com o avanço das sociedades, da tecnologia e das ciências organizacionais, diversos estudiosos propuseram complementações e revisões à teoria de *Maslow*. Segundo Matsuoka & Silva (2013), a hierarquia de necessidades pode ser

reinterpretada à luz das novas demandas do ambiente corporativo, como a inclusão de fatores digitais, sustentabilidade e bem-estar emocional.

Além disso, estudos como o de Silva et al. (2019) buscaram validar instrumentos de mensuração da hierarquia de necessidades adaptados ao contexto brasileiro, como o Inventário de Satisfação das Necessidades Básicas (ISNB), que avalia a satisfação em cada nível da pirâmide com base em evidências empíricas.

Essas novas abordagens não substituem a teoria original, mas a complementam com métricas mais precisas e contextualizadas, permitindo que gestores de RH e psicólogos organizacionais desenvolvam estratégias mais eficazes de motivação e sustentabilidade das estratégias motivacionais.

A transição para o modelo híbrido de trabalho tem provocado uma reavaliação profunda dos critérios utilizados para medir a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. No modelo tradicional, a presença física era frequentemente associada à produtividade. No entanto, com o avanço do trabalho remoto e híbrido, essa métrica tornou-se obsoleta.

Os principais indicadores de produtividade de defini- o os objetivos claros e adotar ferramentas de monitoramento digital passou a ter destaque.

19. DESENVOLVIMENTO

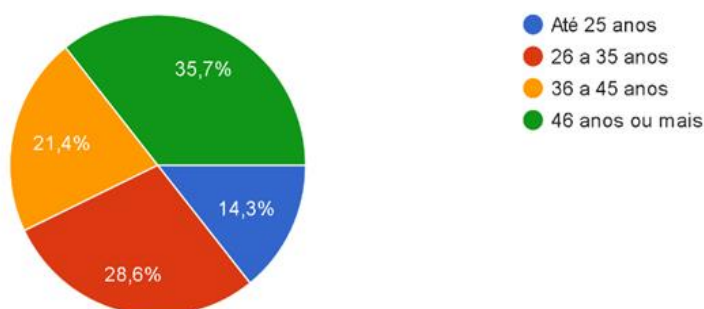
Com base na pesquisa de Clima Organizacional no Modelo Híbrido, buscou-se quantificar e qualificar o grau de satisfação dos colaboradores de uma organização localizada no Estado de São Paulo, durante os meses de setembro e outubro de 2025. O estudo teve como objetivo identificar os principais pontos positivos e negativos percebidos pelos participantes e compreender os impactos gerais do regime híbrido no cotidiano laboral. Para isso, foi disponibilizado um questionário estruturado por meio da plataforma Google Forms, compartilhado nas redes sociais, garantindo a participação voluntária dos respondentes.

19.1 Dados de Dimensionamento

1 - Qual a sua faixa etária?

14 respostas

Gráfico 1 - Idade



Fonte: <https://docs.google.com/forms/d/1CNPG99CwBpCBpMzloizDK4mdc2i-FM1Fe2xmHIB5kkU/edit#responses>. Criação própria em: 15/09/2025.

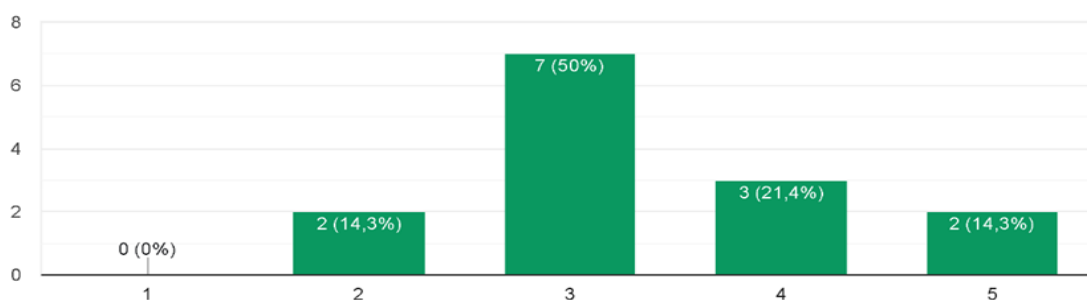
A amostra totalizou 14 participantes. Observou-se que 35,7% possuem mais de 46 anos e 28,6% situam-se entre 26 e 35 anos, configurando faixas etárias mais atuantes no modelo híbrido. Já os respondentes entre 36 e 45 anos e aqueles com até 25 anos corresponderam cada um a 14,3%.

Segundo Ferreira e Molon (2023), profissionais mais jovens apresentam maior preferência pelo regime remoto integral, sobretudo integrantes das gerações Z e Y. No entanto, percebe-se que o mercado de trabalho atual tem ampliado a contratação de indivíduos pertencentes às gerações X e Y, especialmente entre 36 e 45 anos, o que pode justificar a composição etária observada.

Gráfico 2 – Valorização

4 - Sinto que meu trabalho é valorizado pela organização.

14 respostas



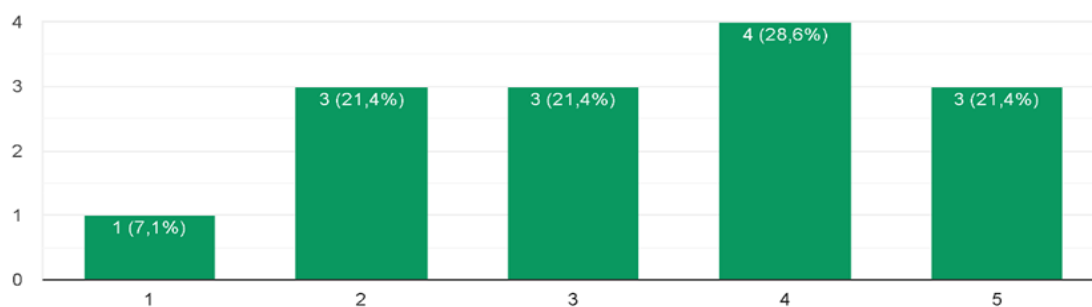
Fonte: <https://docs.google.com/forms/d/1CNPG99CwBpCBpMzloizDK4mdc2i-FM1Fe2xmHIB5kkU/edit#responses>. Criação própria em: 15/09/2025.

Quando questionados se sentem valorizados pela empresa, 50% dos respondentes afirmaram positivamente. Tal indicador revela um nível moderado de percepção de reconhecimento institucional, demonstrando que embora metade da equipe declare sentir-se valorizada, ainda há margem para aprimoramento.

Gráfico 3 - Comunicação

5 - A comunicação entre líderes e equipes é clara e transparente.

14 respostas



Fonte: <https://docs.google.com/forms/d/1CNPG99CwBpCBpMzloizDK4mdc2i-FM1Fe2xmHIB5kkU/edit#responses>. Criação própria em: 15/09/2025.

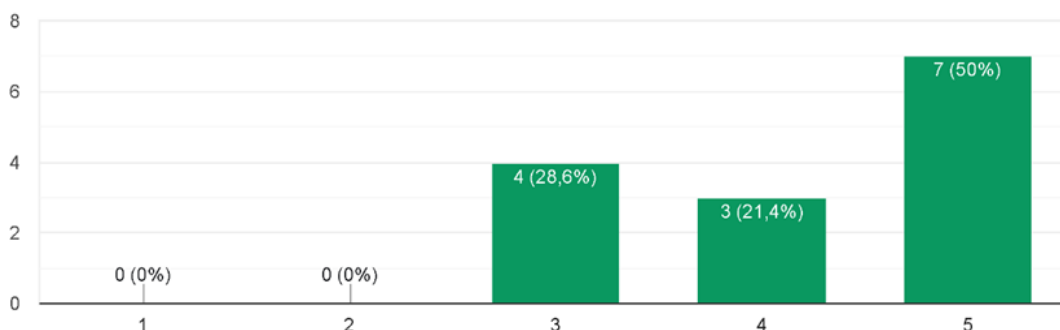
A clareza e transparência da comunicação entre líderes e equipes no modelo híbrido foram avaliadas como “Boa” por 28,6% dos participantes. Além disso, 21,4% manifestaram neutralidade, o que pode indicar inconsistências na forma como as informações circulam entre os setores.

Na questão sobre os aspectos mais positivos do trabalho híbrido, 96% destacaram a flexibilidade e o maior tempo disponível para atividades pessoais, principalmente devido à eliminação de longos deslocamentos e problemas comuns dos transportes públicos. Esses resultados reforçam a percepção de melhoria na qualidade de vida proporcionada pelo modelo.

Gráfico 4- Condições de Trabalho

7 - As condições de trabalho (ambiente físico, equipamentos, recursos) são adequadas.

14 respostas



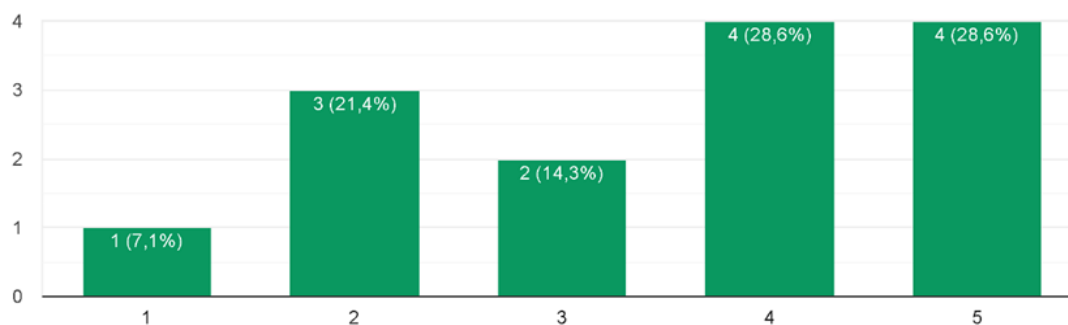
Fonte: <https://docs.google.com/forms/d/1CNPG99CwBpCBpMzloizDK4mdc2i-FM1Fe2xmHIB5kkU/edit#responses>. Criação própria em: 15/09/2025.

Em relação às condições de trabalho, 75% avaliaram-nas como adequadas. Conforme Pereira et al. (2024), a flexibilidade inerente ao regime híbrido tende a elevar a satisfação dos colaboradores, especialmente quando aliada a condições estruturais apropriadas ao desempenho das atividades.

Gráfico 5 - Reconhecimento e Feedbacks

9 - Estou satisfeito com o reconhecimento e feedback que recebo.

14 respostas

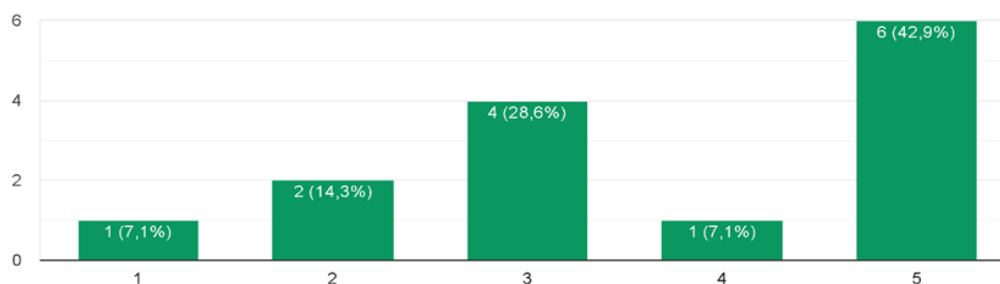


Fonte: <https://docs.google.com/forms/d/1CNPG99CwBpCBpMzloizDK4mdc2i-FM1Fe2xmHIB5kkU/edit#responses>. Criação própria em: 15/09/2025.

Gráfico 6 – Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento

8 - Sinto que tenho oportunidades de crescimento e desenvolvimento

14 respostas



Fonte: <https://docs.google.com/forms/d/1CNPG99CwBpCBpMzloizDK4mdc2i-FM1Fe2xmHIB5kkU/edit#responses>. Criação própria em: 15/09/2025.

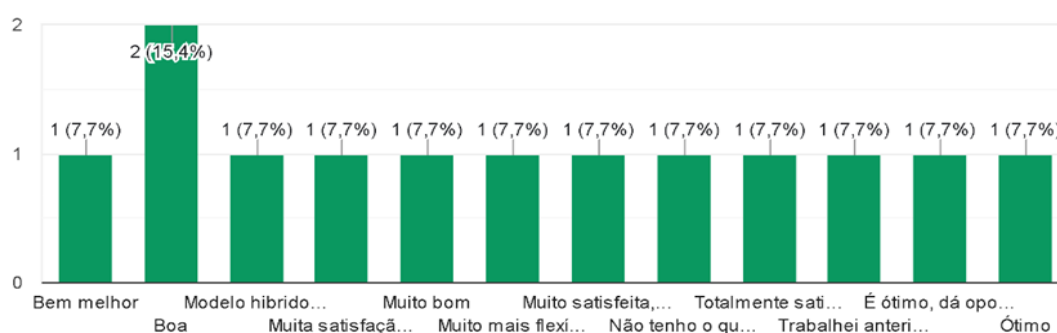
A análise dos dados demonstra que 57,2% dos participantes consideram satisfatórios os reconhecimentos e feedbacks recebidos, enquanto 42,9% avaliam positivamente as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização. Embora a maioria avalie esses aspectos de forma favorável, percebe-se a necessidade de políticas mais estruturadas de desenvolvimento e reconhecimento interno.

No que se refere ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, 92,4% afirmaram estar “muito satisfeitos” ou “totalmente satisfeitos” com o modelo híbrido, reconhecendo sua contribuição direta para a qualidade de vida. Esse achado está alinhado à literatura que destaca o feedback contínuo como mecanismo essencial para reforçar um ambiente de trabalho saudável (Pereira et al., 2024).

Gráfico 7- Equilíbrio entre a Vida pessoal e profissional

10 - Como você se sente em relação ao equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional no modelo híbrido?

13 respostas



Fonte: <https://docs.google.com/forms/d/1CNPG99CwBpCBpMzloizDK4mdc2i-FM1Fe2xmHIB5kkU/edit#responses>. Criação própria em: 15/09/2025.

Os resultados evidenciam um elevado nível de satisfação dos participantes no que tange ao equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, reforçando a percepção positiva do regime híbrido como facilitador da organização do tempo, redução de estresse e maior bem-estar geral.

19.2 Análise das Questões Abertas: Pontos Fortes do Clima Organizacional

Entre os principais pontos fortes identificados, destacam-se: clareza da liderança, equilíbrio emocional dos gestores, maior disponibilidade dos líderes, comunicação eletrônica eficaz, organização interna, apoio mútuo, flexibilidade e oferta de treinamentos.

Chiavenato (2004) ressalta que o líder moderno deve atuar como agente de transformação, capaz de inspirar, engajar e conduzir sua equipe, promovendo

pertencimento e alinhamento às metas organizacionais. Os relatos dos participantes demonstram coerência com tal perspectiva.

19.3 Influência do Modelo Híbrido na Qualidade de Vida

Os respondentes indicaram que o trabalho híbrido contribuiu significativamente para a melhoria da qualidade de vida, citando fatores como redução do estresse, administração eficaz do tempo e maior autonomia para conciliar compromissos pessoais e profissionais.

Para aprimorar a comunicação interna, foram sugeridas ações como: adoção de ferramentas mais eficazes, práticas virtuais também aplicadas no presencial, diminuição de posturas agressivas, maior rotatividade entre equipes, clareza nas metas, feedback constante e promoção de maior integração entre setores.

Pereira et al. (2024) afirmam que o feedback contínuo e a escuta ativa são fundamentais para fortalecer ambientes de trabalho saudáveis, reforçando transparência, reconhecimento e correção de desvios de maneira construtiva.

19.4 Relacionamento Interpessoal

Cerca de 69,3% dos participantes avaliaram como “ótimo” ou “bom” o relacionamento com colegas e chefias, enquanto aproximadamente 38,5% apresentaram percepção negativa sobre esse aspecto. Marras (2011) destaca que o desempenho organizacional depende diretamente do engajamento dos colaboradores em uma cultura sólida, o que reforça a importância de fortalecer vínculos interpessoais.

19.5 Sugestões para Melhorar o Clima Organizacional

Entre as sugestões apresentadas, destacam-se: ampliação dos dias em regime híbrido, maior liberdade de expressão, implementação de plano de carreira, adoção de políticas meritocráticas e programas de reconhecimento.

À luz da hierarquia das necessidades proposta por Maslow (1943), muitos desses aspectos enquadram-se na categoria de “Necessidades de Estima”, relacionadas ao reconhecimento, respeito, confiança e conquista de sucesso — elementos apontados pelos participantes como ainda pouco desenvolvidos na organização.

19.6 Conclusão da Análise

A análise dos dados da pesquisa de Clima Organizacional no modelo híbrido evidencia que, de modo geral, os colaboradores demonstram um nível satisfatório de percepção positiva em relação ao trabalho realizado sob essa modalidade. Os resultados apontam que aspectos como flexibilidade, autonomia, redução de deslocamentos e melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional constituem os principais fatores de satisfação, contribuindo diretamente para o bem-estar e para o aumento da qualidade de vida dos participantes.

Os indicadores relativos às condições de trabalho, reconhecimento e feedbacks, bem como às oportunidades de desenvolvimento profissional, revelam avaliações predominantemente favoráveis, embora sinalizem a necessidade de avanços mais estruturados em políticas de valorização interna e liderança participativa. A comunicação, apesar de bem avaliada por parte dos colaboradores, ainda apresenta nuances de neutralidade e críticas pontuais, reforçando a importância de estratégias mais consistentes e integradas de gestão comunicacional.

Os pontos fortes identificados pelos respondentes como a clareza da liderança, o apoio mútuo, a organização interna e a eficácia da comunicação digital demonstram que o ambiente corporativo possui bases sólidas para o fortalecimento do clima organizacional. Entretanto, sugestões referentes à ampliação do trabalho híbrido, maior liberdade de expressão, criação de plano de carreira, meritocracia e melhoria no relacionamento interpessoal evidenciam que a empresa precisa continuar investindo em ações que atendam às necessidades superiores dos colaboradores, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento, à valorização e ao desenvolvimento profissional, conforme sugerido pela teoria motivacional de Maslow (1943).

Assim, conclui-se que o modelo híbrido representa um fator significativamente positivo para o clima organizacional, mas sua efetividade depende da consolidação de práticas de gestão mais humanizadas, com comunicação transparente, liderança emocionalmente equilibrada e políticas claras de desenvolvimento. A partir disso, a organização poderá fortalecer a satisfação dos colaboradores, promover maior engajamento e construir um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado às demandas contemporâneas do mundo corporativo.

Conclusão

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa de clima de satisfação, concluímos que os objetivos de mensurar, qualificar e quantificar a qualidade de vida dos trabalhadores em modalidade de trabalho híbrido, o engajamento adequado com o nível de pesquisa de clima e satisfação dos entrevistados, houve-se uma queda no tempo médio de deslocamento para trabalho, um aumento na produtividade, satisfação dos colaboradores em trabalhar à distância e maior flexibilidade no tempo e qualidade de vida.

Recomenda-se que o bem-estar psicossocial e manutenção dos direitos em um sistema híbrido, requer melhor eficiência, eficácia e adaptabilidade, pesquisas de satisfação de clima constantes, metas mensuráveis e líderes que aumentem a capacidade de desenvolvimento, senso de pertencimento de suas equipes, responsabilidade social, estrutura ética e moral – percepção sobre as regras, recompensas - sentimento de justiça, por melhor desempenho.

O trabalho abarcou em contribuir com melhor desenvolvimento e satisfação em um modelo de trabalho híbrido de negócios; manutenção da qualidade de vida do trabalhador e ampliações de direitos trabalhistas. O tipo de pesquisa também, otimiza a gestão de pessoas em RH e poder focar em estratégias mais eficientes, definir critérios claros e justos para adoção do modelo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Anabela Antunes; SARAIVA, Dora Maria Ricardo Fonseca. **Gestão de recursos humanos**: distinguir cultura organizacional e clima organizacional. Revista Portuguesa de Gestão & Saúde n°.22, p. 24-31. 2018. Disponível em: https://spgsaude.pt/website/wp-content/uploads/2018/01/rpgs022_24-31.pdf. Acesso:03/04/2025.
- ALMEIDA, João Paulo. **Segurança Cibernética**: Uma abordagem conceitual com elementos de frameworks internacionais. ESG, 2024. Disponível em: repositorio.esg.br. Acesso em: 17/08/2025.
- BEDANI, M. **Clima organizacional**: investigação e diagnóstico. Psicologia América Latina, n. 7, 2006.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, p. 258–273, 2006.
- BRUM, A. J. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- CAMILO, Sabrina. **Clima organizacional**: o que é, tipos, exemplos e como melhorar. 2025.. **Solides**, jun.2024. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/tudo-sobre-clima-organizacional/>. Acesso em: 21/11 2025
- CARNEIRO, Raphael Funchal. **O modelo híbrido de trabalho**, artigo publicado nov.2021, No Site jusbrasil.com.br. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-modelo-hibrido-de-trabalho/1310417908> Acesso: 17/10/2025.
- CAMARINHA, Rafael Almeida. **A importância do clima organizacional nas empresas**. 2024. Trabalho de conclusão de curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Fatec Marília/SP,2024.Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/21607/1/gestao_comercial_2024_1_carla_vieira_alves_a_importancia_do_clima_organizacional.pdf. Acesso: 23/04/2025.
- CARLOS, B. Universidade de São Paulo/Pirassununga - EESC – USP/SP: *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. 260 p. 3 Produção. v.16, n. 2, p.258-273, Maio/Agosto.2006.SIELO,2006.Disponível em:<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 14/05/2025.
- CARTA CAPITAL. **Trabalho híbrido já é realidade em 46% das empresas no Brasil**. Revista Site Do Micro ao Macro. A editora de empreendedorismo de Carta Capital, São Paulo/SP, março 2025. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/do-micro-ao-macro/trabalho-hibrido-ja-e-realidade-em-46-das-empresas-no-brasil/> . Acesso: 09/09/20025.

CERQUEIRA, Ana Clara. **Lei 14.831**: que é e atualizações recentes. Solides, março de 2025, Blog sobre Legislação Trabalhista. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/lei-14831/> Acesso: 27/8/2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição compactada. São Paulo: Atlas, 1998.

CORO, M. B. **Segurança da informação no trabalho remoto**: estratégias e desafios em um mundo pós-pandemia. Revista Sistemática, v. 14, n. 4, 2024. DOI: 10.56238/rcsv14n4-020.

CHURCHILL, G. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, G. **Clima organizacional**: o que é, tipos, como melhorar e exemplos. Gupy, 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/clima-organizacional>. Acesso em: 17/11/2025.

FAEX. **A importância do clima organizacional**: construção e aplicação de diagnóstico. Revista e-Locução, 2023. Disponível em: <https://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-Locucacao/article/download/531/348/>. Acesso em: 05/11/ 2025.

FERRARO, G. P. **The Cultural Dimension of International Business**. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

FERREIRA, Paul; MOLON, Tiago Rorbaek. Portal.fgv.br/artigo/ o trabalho remoto está morto, vida longa ao trabalho híbrido. Fundação Getúlio Vargas-FGV-São Paulo/SP,2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/trabalho-remoto-esta-morto-vida-longa-ao-trabalho-hibrido>. Acesso: 09/09/2025.

FIA. **Sumário da Pesquisa 2024** – Clima e Engajamento. PROGEP – FIA, 2025. Disponível em: https://progep.fia.com.br/wp-content/uploads/2025/01/Sumario-pesquisa-2024_vfinal.pdf. Acesso em: 11/11/ 2025.

FISCHER, André. JORNAL DA USP. **Trabalho remoto não é mais algo provisório, mas um recurso benéfico as empresas e aos funcionários**. FEA-Instituição de ensino e pesquisa em São Paulo/SP, jan.2025. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/trabalho-remoto-nao-e-mais-algo-provisorio-mas-um-recurso-benefico-as-empresas-e-aos-funcionarios/> . Acesso: 18/09/2025.

FLORINDO, Larissa. **3 pilares da cultura organizacional para a retenção de funcionários**.Recrutamente.com.br,20/09/2019.Disponível em: <https://recrutamente.com.br/cultura-organizacional-retencao-de-funcionarios/#:~:t%20ext=No%20local%20de%20trabalho%2C%20a,Reconheciment> o.Acesso: 25/05/2025

FLEURY, M. T. K. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCIA, Denise Buzatto. Os diferentes tipos de Lideranças e suas Influências no Clima Organizacional, 2022. Cdn.administradores. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29180146/academico_5220_190226_180417.pdf. Acesso: 04/04/2025.

GARCIA, C. M. **A influência da liderança**. Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Paula Souza, 2023. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/20476/1/rh_2023_2_cn_camilamanuell_y_ainfluenciadalideranca.pdf. Acesso em: 31/10 2025.

GLICK, W. H. **Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate**: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 3, p. 601–616, 1985.

LABRE, Valber. **A Pirâmide de Maslow no aspecto motivacional**. Artigo-Edição 1.2020, publicado em dez.2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/pir%C3%A2mide-de-maslow-aspecto-motivacional-valber-labre> . Acesso: 15/09/2025.

LIMA, Leonardo Moreira. **Trabalho híbrido**: uma nova era de definições e características no mundo corporativo. *Revista International Integralize Scientific*. v 5, n 45, Março/2025 ISSN/3085-654X. Disponível em: <https://iiscientific.com/artigos/51dbcc/> .Acesso: 28/08/2025.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Clima organizacional**: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARCHIORI, M. **Comunicação organizacional**: fundamentos, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional**: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 1, p. 158–179, 2010. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011. Acesso em: 15/11/2025.

MOREIRA, G. I. B. **Clima organizacional e comunicação**: uma revisão da literatura. Monografia – UFOP, 2023. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/5558>. Acesso em: 07/11/2025.

MOREIRA, Guilherme. **Clima Organizacional e Comunicação**: Uma Revisão da Literatura. 2023. Monografia (Graduação em Administração) Universidade Federal de Ouro Preto MG, Mariana-MG 2023. Disponível em https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/5558/11/MONOGRRAFIA_ClimaOrganizacionalComunica%C3%A7%C3%A3o.pdf . Acesso: 29/04/2025.

PEREIRA, Álvaro.; AMARAL, Lara.; KRUGER, Maiara.; AMARAL, Maria. Centro

Universitário Vale do Cricaré (UNIVC), LUMEN ET VIRTUS, São José dos Pinhas/ Minas Gerais v. XV, n. VX, n .XLII, p. 7332/ 7327-7340,2024. Curso de Graduação de Administração: Os Impactos das Práticas de RH no Clima Organizacional e na Produtividade no Trabalho Híbrido. publicação:22/11/2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/1601/2112> Acesso: 08/8/2025.

PIRES, A. **Clima organizacional: diagnóstico e intervenção**. São Paulo: Atlas, 2010.

REGUS, Brandvoice. Revista Forbes.com.br/**Trabalho Híbrido: uma Escolha Sustentável**, Mai.2025. Divulgado em Regus 575 Norte Sul, em Campinas, SP-2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/05/brandvoice-regus-trabalho-hibrido-uma-escolha-sustentavel//carreira/2025/05/brandvoice-regus-trabalho-hibrido-uma-escolha-sustentavel/> . Acesso: 03/10/2025.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SEMACE. **Pesquisa de Clima Organizacional – 2024**. Fortaleza, 2024. Disponível em: <https://www.semace.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/46/2024/12/Pesquisa-de-Clima-Organizacional-2024-1.pdf>. Acesso em: 06/11/2025.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/v3FpHCRCXkqF9KWBzyCWktN/?format=html>. Acesso em:21/11/2025.

SIQUEIRA, Sabrina. **Clima Organizacional: O que é, tipos, exemplos, como fazer a pesquisa e interpretar os resultados. Solides**, março de 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog /tudo-sobre-clima-organizacional/>. Acesso:14/03/2025.

UNIFEV. **Clima organizacional nas organizações contemporâneas**. Linhas Jurídicas, 2024. Disponível em: <https://periodicos.unifev.edu.br/linhasjuridicas/article/view/1937/1766>. Acesso em: 21/11/2025.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das Organizações**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) – ISSN -1677-7387. São Paulo: Pioneira, 1989, 2ed. Faculdade Cenecista de Campo Largo – Coordenação do Curso de Administração v. 4, n. 2, nov./2005 –. Periódicos Ibepes, 2005. Disponível em:<https://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/viewFile/390/289> Acesso: 06/05/2025.