



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA
ETEC IRMÃ AGOSTINA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO TÉCNICO EM
RECURSOS HUMANOS**

**A EXPANSÃO DO TRABALHO HÍBRIDO E OS
IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS**

**DAYANE CHRISTINY DE ARAÚJO
JAQUELINE ALVES DE OLIVEIRA
MARIA BEATRIZ GOMES DA SILVA
MARIA PAULA SOUZA PEREIRA
THAMIRIS VIEIRA DA SILVA**

**Professor(es) Orientador(es):
Magdo Silvério**

**São Paulo / SP
2026**

Dayane Christiny de Araújo
Jaqueline Alves de Oliveira
Maria Beatriz Gomes da Silva
Maria Paula Souza Pereira
Thamiris Vieira da Silva

**A EXPANSÃO DO TRABALHO HÍBRIDO E OS
IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a ETEC Irmã Agostina,
como requisito parcial para obtenção
do Certificado do Curso Técnico em
Recursos Humanos.**

Orientador (a): Prof. Magdo Silvério

**São Paulo - SP
2026**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a todo o curso de Técnico em Recursos Humanos, da instituição CPS- Centro Paula Souza, corpo docente e discente, a quem fico lisonjeado por dele ter feito parte. Gostaríamos de dedicar esse trabalho aos próprios integrantes do grupo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, em especial a unidade, “Etec Irmã Agostina” pela qualidade do ensino que nos motivou, e a todos professores e nosso orientador Magdo Silvério, que foi essencial no nosso processo de formação profissional e conclusão do curso técnico.

EPÍGRAFE

“Em primeiro lugar vem a dedicação,
depois a habilidade”.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre os impactos do trabalho híbrido nas empresas. Esse modelo de trabalho ganhou destaque nos últimos anos em razão dos avanços tecnológicos e das mudanças nas relações profissionais, especialmente após a pandemia. Sua expansão tem transformado a forma como as organizações estruturam suas atividades e gerenciam suas equipes. O trabalho híbrido combina atividades presenciais e remotas, oferecendo maior flexibilidade aos colaboradores e possibilitando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, contribui para o aumento da produtividade e da satisfação dos profissionais, tornando-se uma alternativa cada vez mais adotada pelas empresas. Entretanto, a implementação desse modelo também apresenta desafios. A manutenção da cultura organizacional, a comunicação entre os membros da equipe, o engajamento dos colaboradores e a adaptação das lideranças são aspectos que exigem atenção constante. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel estratégico para garantir a integração e o alinhamento das equipes. Dessa forma, compreender os impactos da expansão do trabalho híbrido é fundamental para identificar seus benefícios e desafios, bem como para desenvolver práticas de gestão de pessoas que promovam ambientes de trabalho mais eficientes, colaborativos e alinhados às necessidades do mercado atual.

Palavras chaves: Trabalho híbrido, expansão e gestão de pessoas.

ABSTRACT

The present study aims to present an analysis of the impacts of hybrid work on companies. This work model has gained prominence in recent years due to technological advances and changes in professional relationships, especially after the pandemic. Its expansion has transformed the way organizations structure their activities and manage their teams. Hybrid work combines in-person and remote activities, offering greater flexibility to employees and enabling a better balance between personal and professional life. In addition, it contributes to increased productivity and employee satisfaction, becoming an increasingly adopted alternative among organizations. However, the implementation of this model also presents challenges. Maintaining organizational culture, ensuring effective communication among team members, fostering employee engagement, and adapting leadership practices are aspects that require continuous attention. In this context, people management plays a strategic role in ensuring team integration and alignment. Therefore, understanding the impacts of the expansion of hybrid work is essential to identify its benefits and challenges, as well as to develop people management practices that promote more efficient, collaborative, and market-oriented work environments.

Keywords: Hybrid work; Expansion; People management.

LISTA DE ABREVIATURAS / SIGLAS

Gráfico 1

Gráfico 2

Gráfico 3

Gráfico 4

Gráfico 5

Gráfico 6

Gráfico 7

Gráfico 8

Gráfico 9

Gráfico 1

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. PROBLEMA	10
1.2. JUSTIFICATIVA	11
1.3. HIPÓTESE	11
1.4. OBJETIVOS.....	11
1.4.1. Objetivo geral	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	12
1.5. PERTINÊNCIA	12
1.6. RELEVÂNCIA.....	12
1.7. VIABILIDADE	12
2. METODOLOGIA.....	13
REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3. SURGIMENTO E IMPACTO DO TRABALHO HÍBRIDO.	13
3.1 O Que é Trabalho Híbrido.	13
3.2 Como Surgiu o Trabalho Híbrido.....	13
3.3 Quais São os Benefícios Para a Empresa e o Colaborador na Modalidade híbrida. ..	14
3.4 Impactos Obtidos nas Organizações na Retenção de Talentos no Trabalho Híbrido.	15
3.5 Fatores Que Influenciam a Permanência do Colaborador no Modelo Híbrido:	17
3.6. Análise e Discussão dos Resultados.....	21
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho representa uma das grandes transformações causadas nas relações profissionais da atualidade. O modelo de trabalho híbrido surgiu como resposta às mudanças tecnológicas e às novas demandas sociais, especialmente após a pandemia, e vem se consolidando como uma tendência nas organizações.

A implementação e a expansão desta modalidade deixaram de ser uma alternativa pontual e passou a representar uma estratégia para muitas organizações. Ele equilibra produtividade, flexibilidade e bem-estar dos colaboradores, permitindo que atividades sejam distribuídas entre o ambiente presencial e o remoto.

No entanto, sua adoção não ocorre sem desafios. Manter a cultura organizacional viva, garantir uma comunicação eficaz, preservar o engajamento das equipes e aprimorar a gestão à distância são aspectos que exigem planejamento e adaptação contínua. Assim, estudar o trabalho híbrido torna-se essencial para compreender o futuro das relações profissionais e o papel da liderança na construção de ambientes mais integrados, eficientes e humanizados.

Portanto, abordar esse tema é essencial para refletir sobre o futuro do trabalho, o papel da liderança e as estratégias que tornam as empresas mais humanas, inovadoras e competitivas.

1.1. PROBLEMA

O trabalho híbrido ganhou força durante a pandemia do Covid-19 e se tornou um modelo que oferece ao colaborador mais equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Porém, mesmo com esta flexibilidade surge o seguinte problema:

Quais desafios as organizações enfrentam para implementar e manter essa modalidade de forma eficiente, garantindo produtividade, engajamento e alinhamento entre equipes remotas e presenciais?

1.2. JUSTIFICATIVA

O tema sobre a expansão e implementação do trabalho híbrido foi escolhido, porque antigamente esse modelo de trabalho era mais restrito e praticado apenas em algumas áreas, porém após a pandemia ele ganhou força e se expandiu, onde muitas empresas aderiram a ideia de exercer as suas atividades nesta modalidade e muitas pessoas passaram a trabalhar de forma remota.

O intuito é mostrar como esse tipo de trabalho pode modificar a visão das empresas e a rotina dos colaboradores.

Santos e Costa (2022) destacam que a pandemia da COVID-19 impulsionou a adoção do trabalho remoto e contribuiu para a consolidação do modelo híbrido, que passou a ser mantido por diversas organizações mesmo após o período crítico da crise sanitária.

1.3. HIPÓTESE

Com avanço do trabalho híbrido em diversas organizações ao redor do mundo, um novo cenário se expande no âmbito da gestão de pessoas e do engajamento organizacional. O trabalho híbrido, que combina trabalho remoto e presencial, tem se mostrado uma estratégia para atender às necessidades das empresas e dos colaboradores. Partindo desses pontos, levantam-se as seguintes hipóteses:

É possível que o trabalho híbrido aumente a produtividade devido à flexibilidade e melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?

O modelo de trabalho híbrido pode resultar em maior retenção de talentos e otimização de custos?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo geral

Investigar como a implementação do trabalho híbrido tem influenciado a gestão de pessoas e o engajamento dos colaboradores, destacando os principais desafios e benefícios dessa modalidade de trabalho.

1.4.2. Objetivos específicos

3 Identificar quais foram os desafios enfrentados pelas empresas na implementação do trabalho híbrido.

Avaliar como o trabalho híbrido influencia o engajamento e a comunicação interna.

Analisar quais foram os impactos obtidos nas organizações na retenção de talentos no trabalho híbrido.

1.5. PERTINÊNCIA

O tema é pertinente porque está alinhado com as transformações do mercado de trabalho e aborda os desafios enfrentados por profissionais de RH e líderes. Além disso, está diretamente relacionado à área de Administração e Gestão de Pessoas, sendo adequado à formação acadêmica.

1.6. RELEVÂNCIA

O tema é relevante por refletir uma mudança significativa no ambiente de trabalho atual. A expansão do trabalho híbrido exige novas práticas de gestão e impacta diretamente o engajamento dos colaboradores. Estudar esses efeitos contribui para a melhoria da gestão de pessoas e da performance organizacional.

1.7. VIABILIDADE

O tema é viável porque discute um assunto atual e tem causado grandes impactos nas organizações. Além disso, as pessoas têm procurado por flexibilidade e benefícios que prezem a sua segurança e o bem-estar. Apesar de ser um assunto recente, é um tema relevante que está sendo discutido, praticado e que continua em desenvolvimento.

2. METODOLOGIA

Pesquisa bibliográfica: Este trabalho será realizado através de conceitos e estudos referente aos impactos na expansão do trabalho híbrido, os impactos causados na gestão de pessoas e no engajamento organizacional. Será realizado uma pesquisa de campo para melhor análise dos estudos e através destes métodos, avaliaremos o cenário das empresas que atuam nesta modalidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

3. SURGIMENTO E IMPACTO DO TRABALHO HÍBRIDO.

3.1 O Que é Trabalho Híbrido.

Di Martino e Wirth (1990) apontam que o teletrabalho pode ser definido como o conjunto de atividades profissionais realizadas fora do escritório/da empresa, sem contato pessoal com colegas de trabalho, mas com a possibilidade de se comunicar com estes por meio de tecnologia de qualquer tipo (exemplo: telefone móvel ou *e-mails*). Pode, ainda, ser realizado *online* ou *off-line*, referindo-se ao uso direto dos computadores, mostrando ser uma definição mais ampla.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2021), o trabalho híbrido caracteriza-se pela combinação de atividades realizadas presencialmente e remotamente, com o suporte das tecnologias de informação e comunicação, permitindo maior flexibilidade na execução das tarefas profissionais.

O trabalho híbrido é um modelo que combina atividades presenciais e remotas, permitindo que os profissionais usufruam da flexibilidade do trabalho em casa sem perder os benefícios da interação presencial com a equipe. Além disso, esse modelo tem sido associado à melhoria da qualidade de vida e à satisfação no trabalho (JORNAL DA USP, 2024).

3.2 Como Surgiu o Trabalho Híbrido.

O surgimento do trabalho híbrido está diretamente relacionado às mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19. Durante o período de isolamento social,

organizações de diferentes setores adotaram o teletrabalho como alternativa para garantir a continuidade de suas operações. Segundo Marinho, Godoy e De Lazari (2022), o teletrabalho, o home office e outras formas de trabalho remoto foram rapidamente incorporados à rotina dos indivíduos. Com a retomada gradual das atividades presenciais, muitas empresas perceberam que determinadas tarefas poderiam continuar sendo realizadas remotamente sem comprometer os resultados organizacionais. Dessa forma, consolidou-se o modelo híbrido, caracterizado pela combinação entre atividades presenciais e remotas, buscando equilibrar flexibilidade, produtividade e qualidade de vida dos trabalhadores.

Segundo Perna (2021), o trabalho híbrido consolidou-se durante a pandemia da COVID-19, quando organizações adotaram o trabalho remoto em larga escala e, posteriormente, passaram a combinar atividades presenciais e remotas como estratégia permanente de organização do trabalho.

O trabalho híbrido é caracterizado pela combinação entre o trabalho presencial e o remoto, permitindo que os colaboradores alternem entre atividades realizadas no escritório e em casa. Esse modelo ganhou destaque após a pandemia da COVID-19, quando as organizações perceberam que diversas atividades poderiam ser executadas remotamente sem comprometer os resultados. Atualmente, o trabalho híbrido é amplamente adotado por empresas que buscam aliar flexibilidade, produtividade e qualidade de vida para seus colaboradores (COALIZE, 2023).

3.3 Quais São os Benefícios Para a Empresa e o Colaborador na Modalidade Híbrida.

O trabalho híbrido apresenta benefícios tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Para os trabalhadores, destaca-se a flexibilidade na realização das atividades, a redução do tempo gasto com deslocamentos e a melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, pesquisas demonstram que colaboradores em regime híbrido tendem a apresentar maior satisfação no trabalho e menor intenção de desligamento da empresa. Para as organizações, esse modelo contribui para a retenção de talentos, redução de custos operacionais e manutenção dos níveis de produtividade. De acordo com Bloom (2024), o trabalho híbrido

representa uma situação vantajosa para empresas e colaboradores, favorecendo simultaneamente a produtividade, o desempenho e a retenção de profissionais.

O trabalho híbrido é um modelo de trabalho que faz a junção do trabalho presencial com o trabalho remoto. Os colaboradores podem trabalhar em casa, no escritório ou em qualquer outro lugar que ele ache confortável no momento. As organizações podem definir os horários ou dar aos funcionários total autonomia na hora de escolher quando e onde trabalhar. Essa forma de trabalho proporciona flexibilidade e conforto, além de benefícios financeiros para a empresa e para o colaborador. (SILVA et al., 2024).

Entre os principais benefícios do trabalho híbrido para os colaboradores estão a melhoria da qualidade de vida, a flexibilidade e a redução do tempo gasto com deslocamentos. Nesse sentido, Tiago Alves (2023) CEO da Regus Bras, marca do IWG destaca que “Esse formato traz benefícios significativos, como aumento da felicidade dos funcionários, melhoria da produtividade e maior retenção e atração de talentos. Os profissionais que adotam o regime híbrido podem ajustar seu trabalho às suas vidas, inclusive reduzindo a necessidade de longos deslocamentos diários”.

3.4 Impactos Obtidos nas Organizações na Retenção de Talentos no Trabalho Híbrido.

A adoção do trabalho híbrido tem gerado impactos positivos na retenção de talentos nas organizações. Estudos recentes demonstram que a flexibilidade proporcionada por esse modelo contribui para o aumento da satisfação dos colaboradores e para a redução da intenção de desligamento. De acordo com Bloom, Han e Liang (2024), o trabalho híbrido melhorou a satisfação dos trabalhadores e reduziu as taxas de desligamento em aproximadamente um terço, sem comprometer o desempenho profissional. Além disso, a possibilidade de equilibrar as demandas pessoais e profissionais faz com que os colaboradores percebam maior qualidade de vida, fortalecendo seu vínculo com a organização.

Segundo pesquisas recentes, a flexibilidade oferecida pelo trabalho híbrido exerce influência direta na retenção de talentos. A possibilidade de equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais contribui para o aumento da satisfação dos colaboradores e reduz a intenção de desligamento. Nesse sentido, a Gallup (2022) aponta que profissionais com funções compatíveis com o trabalho remoto

demonstram forte preferência por modelos híbridos, enquanto a Microsoft destaca que a flexibilidade se tornou um dos fatores mais valorizados pelos trabalhadores no cenário pós-pandemia. Dessa forma, o trabalho híbrido pode ser considerado uma importante estratégia organizacional para retenção e atração de talentos em um mercado cada vez mais competitivo.

Estudos recentes indicam que organizações que adotam modelos híbridos apresentam menores índices de rotatividade, pois atendem às novas expectativas dos profissionais em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (VALOR ECONÔMICO, 2024).

O trabalho híbrido tem contribuído para a retenção de talentos, porém sua implementação também apresenta desafios significativos para as organizações. Entre os principais obstáculos estão a dificuldade de manter o engajamento dos colaboradores, a redução da visibilidade profissional, o isolamento social e os desafios relacionados à comunicação e à cultura organizacional. Segundo Silva, Castelló-Sirvent e Canós-Darós (2022), a falta de interação presencial pode comprometer a construção de relacionamentos e a percepção de pertencimento dos profissionais. Além disso, estudos recentes demonstram que a experiência do colaborador e a atuação da liderança digital exercem papel fundamental na permanência dos talentos em ambientes híbridos, exigindo das organizações estratégias específicas para fortalecer o vínculo entre os profissionais e a empresa.

A retenção de talentos refere-se ao conjunto de práticas organizacionais destinadas a atrair, desenvolver e manter profissionais qualificados, considerados estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais (MARTINS; CUNHA, 2015).

Apesar dos benefícios associados ao trabalho híbrido, sua implementação também apresenta desafios para a retenção de talentos. Entre eles destacam-se a manutenção do engajamento dos colaboradores, o fortalecimento da cultura organizacional e a construção do sentimento de pertencimento. Segundo a McKinsey & Company (2022), empresas que não conseguem promover conexões significativas entre os profissionais e a organização podem enfrentar dificuldades para manter

talentos qualificados, aumentando os índices de rotatividade. Dessa forma, a retenção de talentos em ambientes híbridos depende não apenas da flexibilidade oferecida, mas também de práticas eficazes de comunicação, liderança e gestão de pessoas.

3.5 Fatores Que Influenciam a Permanência do Colaborador no Modelo Híbrido:

3.5.1 Flexibilidade.

A flexibilidade tem se tornado um fator cada vez mais relevante para a permanência dos profissionais nas organizações. Nesse contexto, o modelo de trabalho híbrido destaca-se por oferecer maior autonomia e melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, contribuindo para o aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores. Corroborando essa perspectiva, o site MundoRH (2026) afirma que "75% das empresas brasileiras acreditam que a flexibilidade no trabalho é fundamental para manter os profissionais engajados e produtivos". Dessa forma, observa-se que a adoção de práticas flexíveis pode representar uma importante estratégia para a retenção de talentos e para a promoção de um ambiente de trabalho mais atrativo.

O trabalho híbrido contribui para o aumento da satisfação dos colaboradores, melhora a produtividade e favorece a atração e retenção de talentos, ao permitir maior flexibilidade e reduzir a necessidade de deslocamento diários (TIAGO ALVES, 2024).

3.5.2 Engajamento.

A Já (Schneider, 2021) diz que embora demonstrem-se as vantagens deste modelo, afirma que "não há consenso quanto aos efeitos dessas práticas na sociedade, nas organizações e nos indivíduos" por conta da ausência de transitoriedade e alternância entre se estar em casa e manter o contato próximo com as pessoas que compõe o ambiente organizacional das empresas, em alguns casos podendo inclusive "haver prejuízos quanto ao engajamento" e o vínculo com a empresa.

Segundo o Blog da Escola Koru (2025), em média, os colaboradores híbridos frequentam o escritório cerca de 2,6 dias por semana, e essa frequência balanceada – preferencialmente entre 2 a 3 dias – tem se mostrado a mais eficaz para maximizar o engajamento.

“Quando as equipes não compartilham o mesmo espaço físico todos os dias, os ruídos e desalinhamentos se multiplicam silenciosamente.” (GOMES, 2025).

3.5.3 Comunicação.

Um dos principais fatores de sucesso do trabalho híbrido consiste em usar devidamente as tecnologias. Logo, quando as ferramentas usadas não são apropriadas, ou os colaboradores não dominam devidamente, aparecem diversas complicações associadas, principalmente, à comunicação interna e ao desempenho. (GUPY BLOG, 2024).

(...) A ausência frequente no escritório limita as oportunidades de interação informal, essenciais para criar confiança e empatia. (GOMES, 2025).

“Apesar da evolução tecnológica dos meios de comunicação, as pessoas continuam valorizar o conceito face a face e a valorizar a presença do líder”. (GTC ABRACOM, 2023).

Um dos maiores entraves no modelo híbrido é a dificuldade em manter uma colaboração fluída e eficiente entre os membros da equipe. A dispersão física faz com que as trocas espontâneas e o alinhamento rápido, típicos dos ambientes presenciais, sejam mais difíceis. (KORU BLOG, 2025).

Nesse sentido, “o RH tem um papel fundamental na estruturação do modelo híbrido para que ele realmente apoie a estratégia organizacional, facilitando a interação e colaboração, mesmo em ambientes mistos.” (GOMES, 2025).

3.5.4 Cultura e liderança.

Um dos principais fatores de sucesso do trabalho híbrido consiste em usar devidamente as tecnologias. Logo, quando as ferramentas usadas não são apropriadas, ou os colaboradores não dominam devidamente, aparecem diversas

complicações associadas, principalmente, à comunicação interna e ao desempenho. (GUPY BLOG, 2024).

3.5.5 Salário e infraestrutura.

O salário continua importante, mas a flexibilidade ganhou peso na decisão dos profissionais. Segundo pesquisa da WeWork e da Page Outsourcing (2022), embora o salário permaneça como o principal fator de atração profissional, a flexibilidade proporcionada pelo trabalho híbrido passou a ter importância quase equivalente para os trabalhadores.

De acordo com estudo realizado pela Tax Group (2026), 42% dos profissionais entrevistados afirmaram que aceitariam uma redução salarial para manter a flexibilidade oferecida por modelos de trabalho híbrido.

A infraestrutura tecnológica é um dos fatores determinantes para o sucesso do trabalho híbrido. Conforme destaca Al Shara (2023), a ausência de planejamento e de recursos adequados pode gerar falhas de comunicação e comprometer o desempenho organizacional. Além disso, Cimão (2025) ressalta que a consolidação desse modelo exige investimentos contínuos em tecnologia, enquanto Silva, Silva e Gonçalves Filho (2022) apontam que a falta de infraestrutura computacional e ergonômica pode afetar diretamente a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores.

De acordo com Araújo, Nunes e Gonçalo (2023), a disponibilização de equipamentos, recursos tecnológicos e condições adequadas de trabalho constitui um dos principais desafios para a implementação eficiente das modalidades de teletrabalho e trabalho híbrido.

3.5.6 Saúde mental.

A saúde mental tornou-se um tema central nas discussões sobre trabalho híbrido. Segundo Garcia e Christensen (2025), trabalhadores que atuam em regime híbrido flexível apresentam menor probabilidade de relatar sofrimento mental quando comparados aos profissionais que não realizam trabalho remoto. Esse resultado sugere que a flexibilidade proporcionada pelo modelo híbrido pode contribuir para o

bem-estar psicológico dos colaboradores. Entretanto, os autores ressaltam que a ausência de limites claros entre a vida profissional e pessoal pode aumentar os riscos de estresse e sobrecarga, tornando fundamental a adoção de práticas organizacionais voltadas à promoção da saúde mental.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, ambientes de trabalho saudáveis contribuem para a prevenção de transtornos mentais, redução do estresse ocupacional e promoção do bem-estar dos trabalhadores.

3.5.7 O que diz a lei sobre o trabalho híbrido.

No Brasil, o trabalho híbrido passou a contar com maior segurança jurídica após a promulgação da Lei nº 14.442/2022, que alterou dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) relacionados ao teletrabalho. A nova redação do artigo 75-B passou a considerar o teletrabalho ou trabalho remoto como a prestação de serviços realizada fora das dependências do empregador "de maneira preponderante ou não", permitindo que o trabalhador alterne entre atividades presenciais e remotas sem descaracterizar essa modalidade. Dessa forma, a legislação brasileira passou a oferecer respaldo legal para a adoção do modelo híbrido pelas organizações, acompanhando as transformações ocorridas nas relações de trabalho após a pandemia da COVID-19.

Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo (BRASIL, 2022).

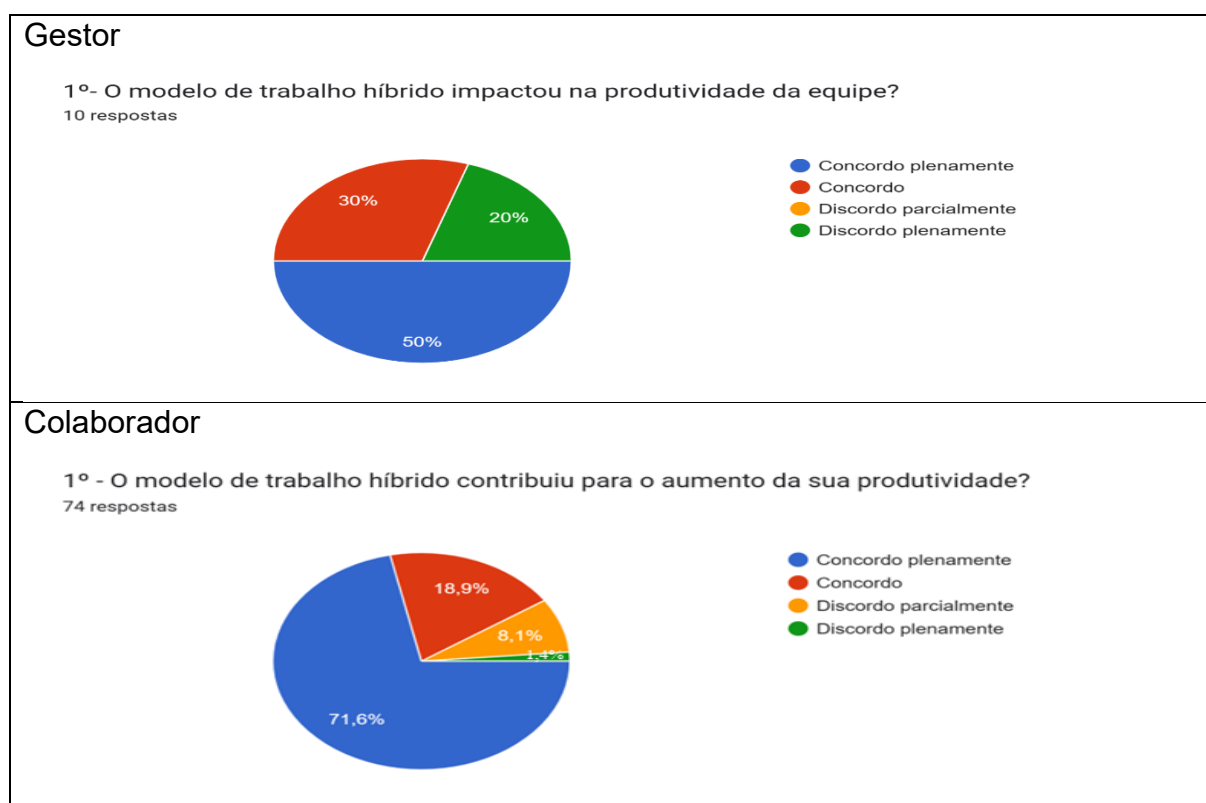
Diante disso, os gestores precisaram transformar sua relação com os colaboradores, migrando do monitoramento de horas trabalhadas para uma gestão baseada em objetivos e na confiança mútua. Essa mudança está alinhada à legislação brasileira de teletrabalho regulamentada pelos artigos 75-A a 75-E da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

3.6. Análise e Discussão dos Resultados

3. 6.1 Análise e comparação dos questionários realizados aos gestores e colaboradores.

Com o objetivo de obter dados para a presente pesquisa, foi aplicado um questionário aos gestores e colaboradores da AFIP – Associação Fundo de Incentivo à Pesquisa, utilizando a plataforma Google Forms, no período de 20 de maio de 2026 a 09 de junho de 2026, totalizando 84 respondentes (10 respostas de gestores e 74 respostas de colaboradores). Os dados coletados por meio das respostas dos participantes são apresentados e analisados a seguir:

Gráfico 1



Ao comparar os resultados dos dois gráficos, observa-se que ambos indicam uma percepção positiva em relação ao trabalho híbrido e sua influência na produtividade. Entretanto, existem diferenças importantes na intensidade dessa percepção.

No primeiro gráfico, com 10 respondentes, 80% dos participantes concordam que o modelo híbrido impactou positivamente a produtividade da equipe, sendo 50% de concordância plena e 30% de concordância parcial. Já 20% discordam plenamente dessa afirmação.

No segundo gráfico, com uma amostra significativamente maior (74 respondentes), o índice de concordância sobe para 90,5%, sendo 71,6% de concordância plena e 18,9% de concordância parcial.

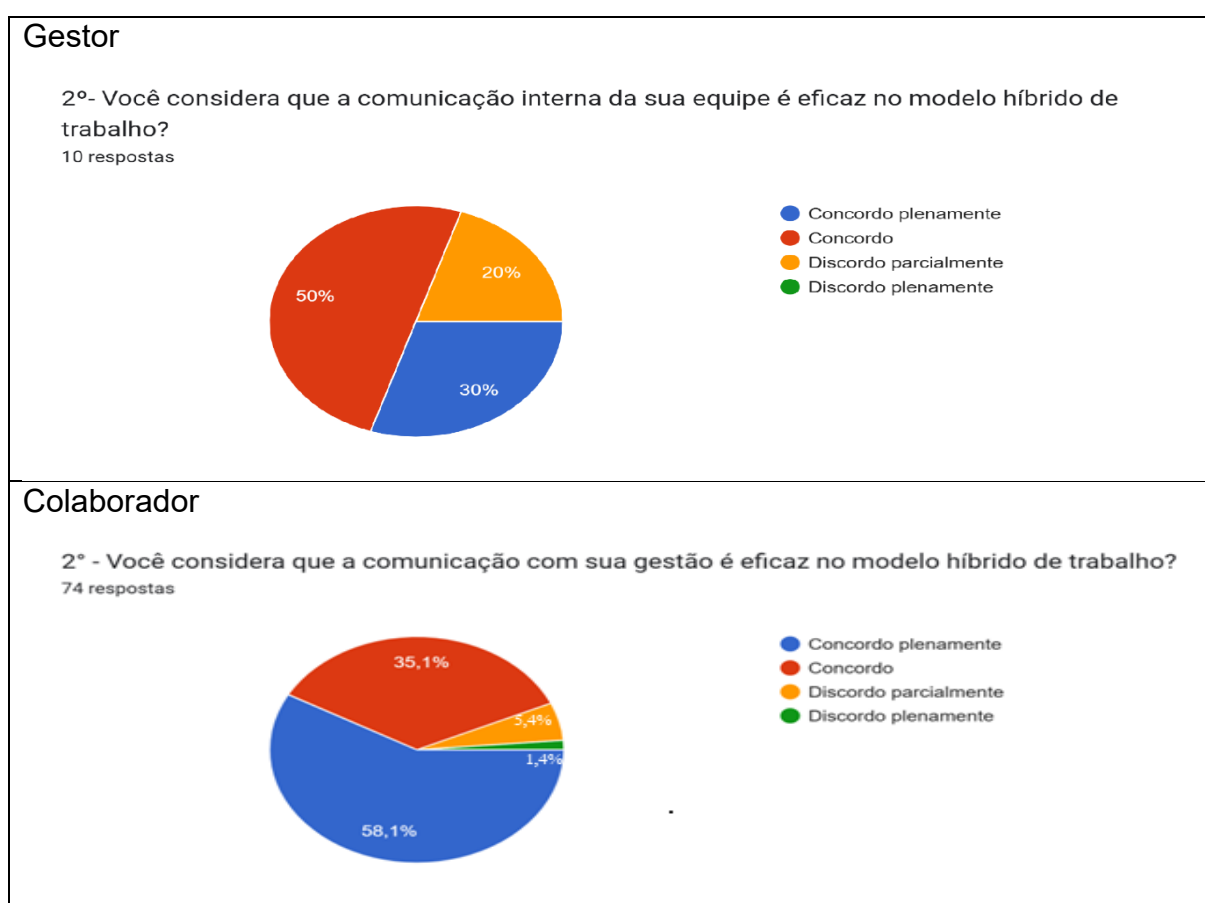
A discordância total representa apenas 9,5% dos participantes. Dessa forma, percebe-se que o segundo grupo apresenta uma percepção mais favorável ao trabalho híbrido, evidenciada pelo maior percentual de concordância plena e pela redução dos índices de discordância. Além disso, por possuir uma amostra maior, o segundo gráfico tende a fornecer resultados mais representativos e confiáveis.

Em síntese, ambos os levantamentos confirmam que o trabalho híbrido é visto como um fator que contribui para a produtividade. Contudo, os resultados do segundo gráfico demonstram uma aceitação mais ampla e consistente desse modelo de trabalho, reforçando sua eficácia na percepção dos colaboradores.

“O trabalho híbrido tem se consolidado como uma alternativa capaz de aumentar a produtividade dos colaboradores, ao proporcionar maior flexibilidade, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.” (GARTNER, 2021).

Os resultados encontrados nos dois gráficos corroboram a literatura sobre o tema, uma vez que a maioria dos respondentes percebe o trabalho híbrido como um fator positivo para a produtividade. Conforme aponta Gartner (2021), o modelo híbrido favorece o aumento da produtividade ao oferecer maior flexibilidade e autonomia aos colaboradores. Dessa forma, os elevados índices de concordância observados nas duas pesquisas reforçam a percepção de que a adoção desse modelo pode contribuir para um melhor desempenho organizacional.

Gráfico 2



Ao comparar os dois gráficos, demonstram uma percepção positiva da comunicação no modelo híbrido de trabalho, tanto entre os membros da equipe quanto entre colaboradores e gestores.

No primeiro gráfico, referente à comunicação interna da equipe, observa-se que 80% dos respondentes avaliam a comunicação de forma positiva, sendo 50% concordando e 30% concordando plenamente com sua eficácia. Em contrapartida,

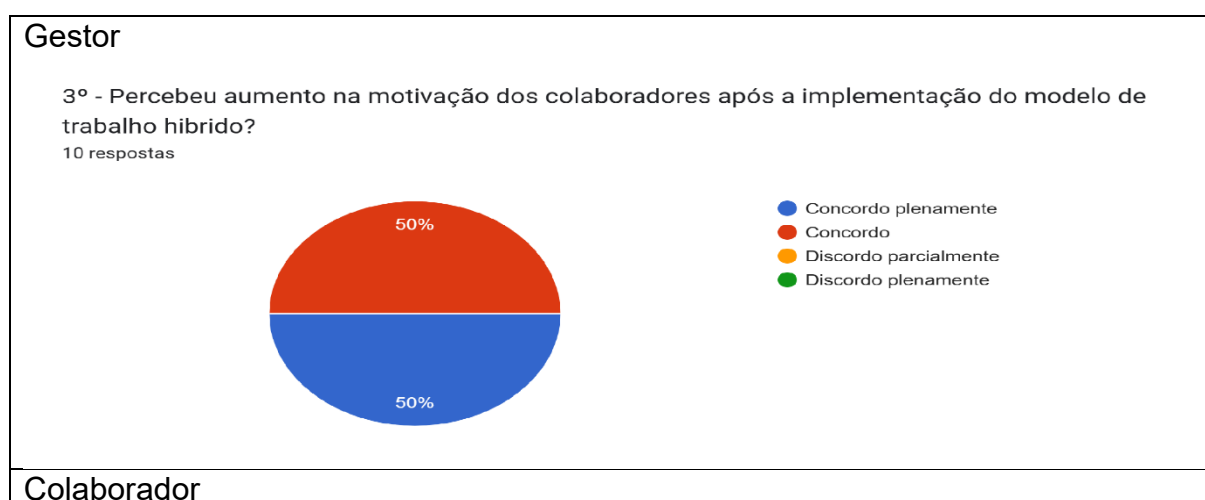
20% discordam parcialmente, indicando que ainda existem desafios relacionados ao fluxo de informações e à integração entre os colaboradores.

Já no segundo gráfico, que analisa a comunicação com a gestão, os resultados são ainda mais favoráveis. 93,2% dos participantes apresentaram avaliação positiva, com 58,1% concordando plenamente e 35,1% concordando. Apenas 5,4% discordam parcialmente e 1,4% discordam plenamente, evidenciando que a liderança tem conseguido manter uma comunicação eficiente mesmo diante das características do trabalho híbrido.

Ao comparar os dois gráficos, percebe-se que a comunicação com a gestão é avaliada de forma mais positiva do que a comunicação interna entre os membros da equipe. Isso sugere que os gestores têm utilizado estratégias eficazes de alinhamento e acompanhamento, enquanto a comunicação entre colegas ainda pode ser aprimorada para garantir maior integração e compartilhamento de informações.

“A comunicação organizacional eficaz é essencial para promover o alinhamento, o engajamento e a cooperação entre os colaboradores, especialmente em contextos de trabalho híbrido e remoto” (ROBBINS; JUDGE, 2023).

Gráfico 3





Os resultados apresentados nos dois gráficos evidenciam uma percepção amplamente positiva sobre a influência do trabalho híbrido na motivação dos colaboradores. Na visão dos líderes e gestores (10 respondentes), 100% concordam que houve aumento na motivação das equipes após a implementação do modelo híbrido, sendo 50% das respostas classificadas como “Concordo plenamente” e 50% como “Concordo”. Não foram registradas respostas de discordância, demonstrando consenso entre os gestores quanto aos benefícios do modelo.

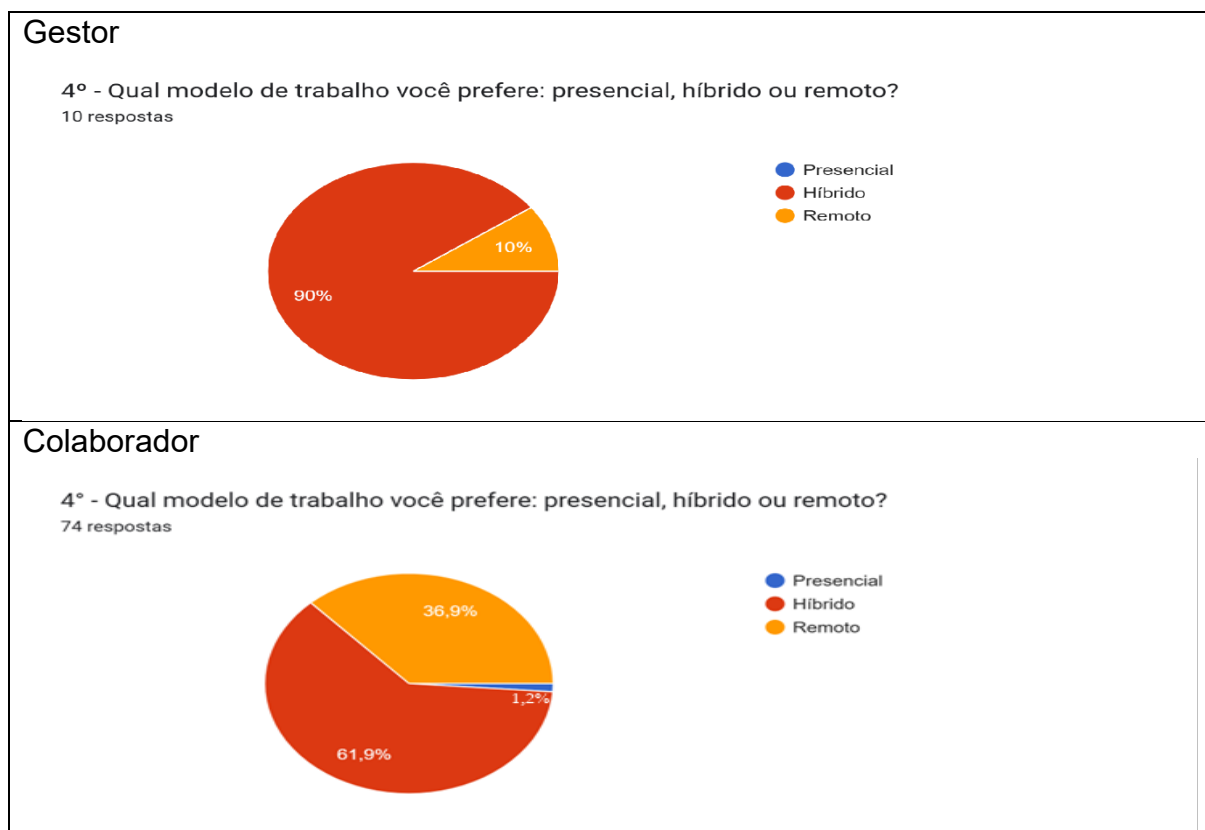
Sob a perspectiva dos colaboradores (74 respondentes), os resultados também são favoráveis. A maioria (75,7%) afirmou concordar plenamente que o trabalho híbrido influencia sua motivação, enquanto 16,2% concordam parcialmente. Apenas uma pequena parcela apresentou discordância parcial (5,4%) ou total (2,7%). Esses dados indicam que mais de 90% dos colaboradores percebem impactos positivos do trabalho híbrido em sua motivação profissional.

“De acordo com Chiavenato (2022), colaboradores motivados tendem a apresentar maior comprometimento, produtividade e satisfação no trabalho, sendo que práticas organizacionais que promovem flexibilidade e qualidade de vida contribuem significativamente para o engajamento das equipes”.

Ao comparar os dois grupos, observa-se um alinhamento entre a percepção da liderança e a experiência dos colaboradores. Enquanto os gestores identificam aumento da motivação em suas equipes, os próprios colaboradores confirmam essa percepção, reforçando a eficácia do trabalho híbrido como estratégia de gestão. Os resultados sugerem que a flexibilidade proporcionada por esse modelo contribui para

maior satisfação, engajamento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fatores diretamente relacionados à motivação no ambiente de trabalho.

Gráfico 4



No primeiro gráfico, composto por 10 respondentes, observa-se que 90% dos participantes preferem o modelo híbrido, enquanto 10% optam pelo modelo remoto. Não houve preferência pelo trabalho exclusivamente presencial. Esse resultado demonstra uma forte inclinação dos participantes por um formato que combina atividades presenciais e remotas, possibilitando maior flexibilidade e adaptação às necessidades individuais.

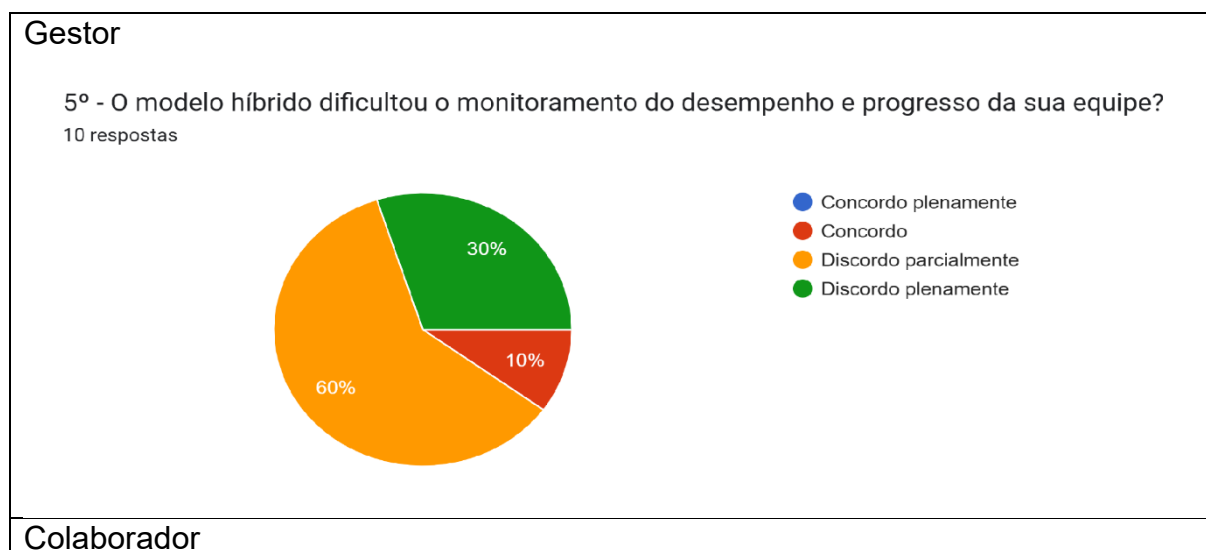
No segundo gráfico, referente a uma amostra maior de 74 respondentes, o modelo híbrido também se destaca como o mais escolhido, representando 61,9% das respostas. O modelo remoto aparece em segundo lugar, com 36,9%, enquanto apenas 1,2% dos participantes demonstraram preferência pelo trabalho presencial.

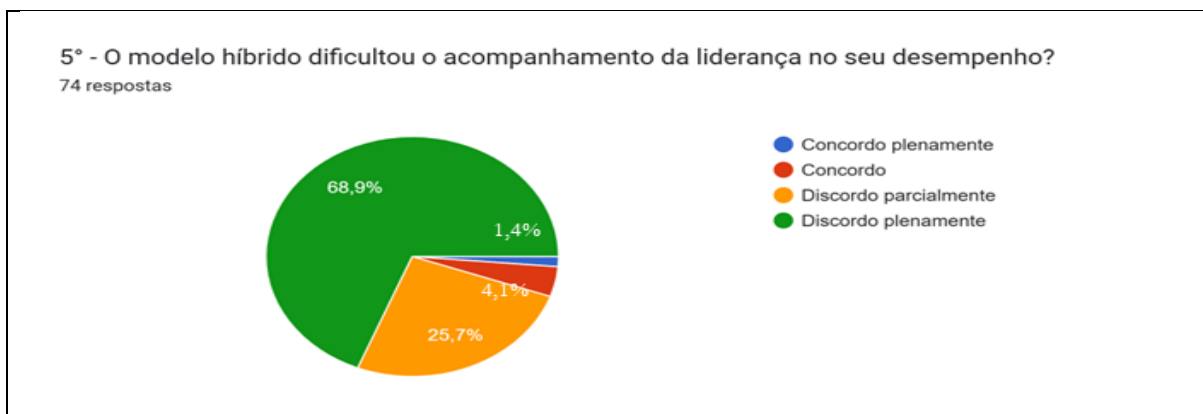
Embora a diferença entre o modelo híbrido e o remoto seja menor nessa amostra, o trabalho presencial continua apresentando baixa aceitação.

A comparação entre os dois gráficos revela uma tendência consistente de valorização de modalidades de trabalho mais flexíveis. O modelo híbrido mantém-se como a principal preferência dos respondentes, sugerindo que os participantes reconhecem vantagens na combinação entre interação presencial e autonomia proporcionada pelo trabalho remoto. Além disso, a reduzida preferência pelo trabalho exclusivamente presencial indica mudanças nas expectativas dos trabalhadores em relação à organização do trabalho após a expansão das práticas de trabalho remoto.

“O trabalho híbrido tem se consolidado como uma alternativa capaz de equilibrar flexibilidade, produtividade e interação social, atendendo às necessidades tanto das organizações quanto dos trabalhadores” (BLOOM, 2023).

Gráfico 5





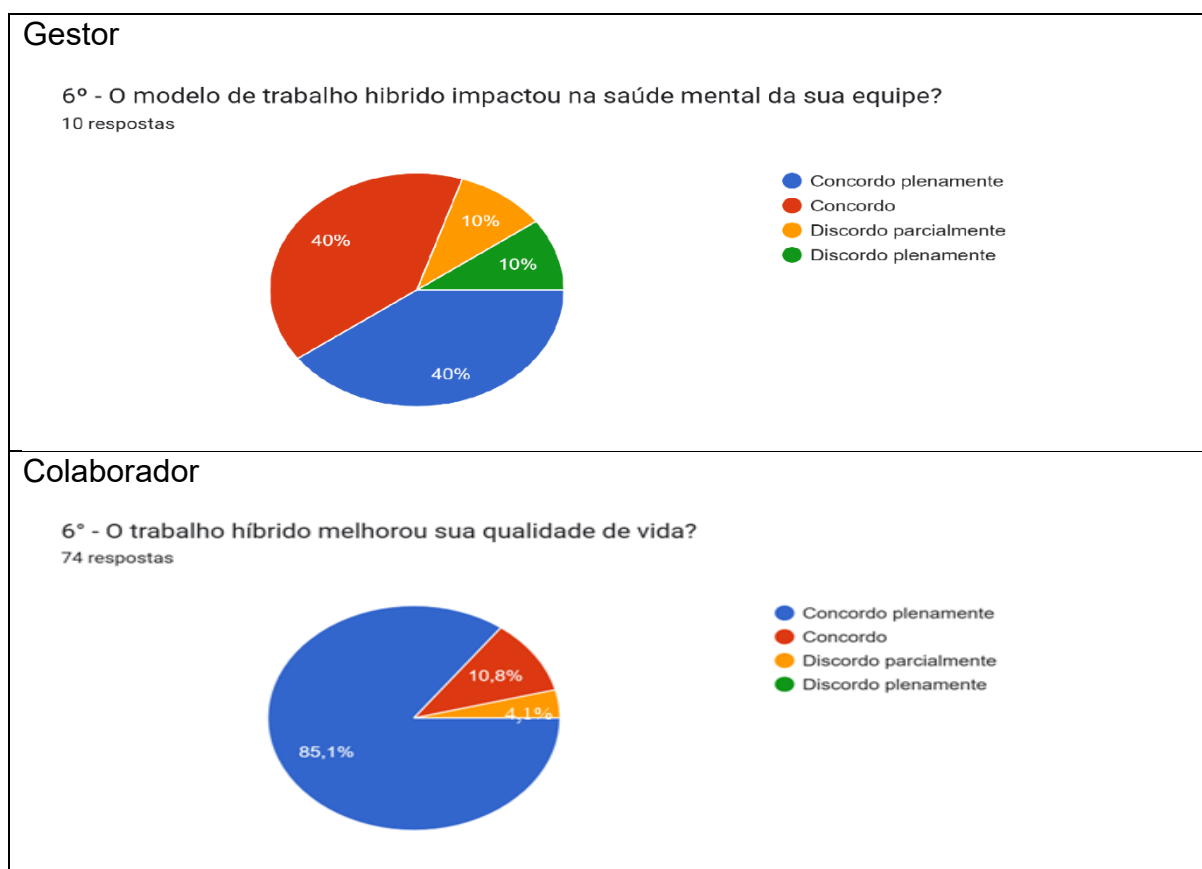
No primeiro gráfico, referente a 10 respondentes, observa-se que 60% discordam parcialmente e 30% discordam plenamente da afirmação de que o modelo híbrido dificultou o monitoramento do desempenho e progresso da equipe. Apenas 10% concordam com essa afirmação. Esses resultados indicam que, para a maioria dos participantes, o modelo híbrido não representou um obstáculo significativo para o acompanhamento das atividades e resultados dos colaboradores.

No segundo gráfico, composto por 74 respondentes, a tendência é ainda mais evidente. 68,9% discordam plenamente e 25,7% discordam parcialmente de que o modelo híbrido dificultou o acompanhamento da liderança sobre o desempenho dos colaboradores. Em contrapartida, apenas 5,5% dos respondentes concordam total ou parcialmente com a afirmação. Esses dados demonstram que a grande maioria dos participantes percebe que a liderança conseguiu manter o acompanhamento das equipes mesmo em um contexto de trabalho híbrido.

Comparando os dois grupos, verifica-se um consenso de que o modelo híbrido não comprometeu significativamente os processos de monitoramento e gestão de desempenho. Esse resultado pode estar associado à utilização de ferramentas digitais de gestão, indicadores de desempenho e práticas de comunicação que permitem o acompanhamento das atividades independentemente da localização física dos colaboradores. Dessa forma, os dados sugerem que a adoção do trabalho híbrido não prejudicou a capacidade de supervisão e controle por parte das lideranças.

“A gestão baseada em resultados e o uso de tecnologias digitais permitem que líderes acompanhem o desempenho das equipes de forma eficaz, independentemente da presença física dos colaboradores” (DUTRA, 2017).

Gráfico 6

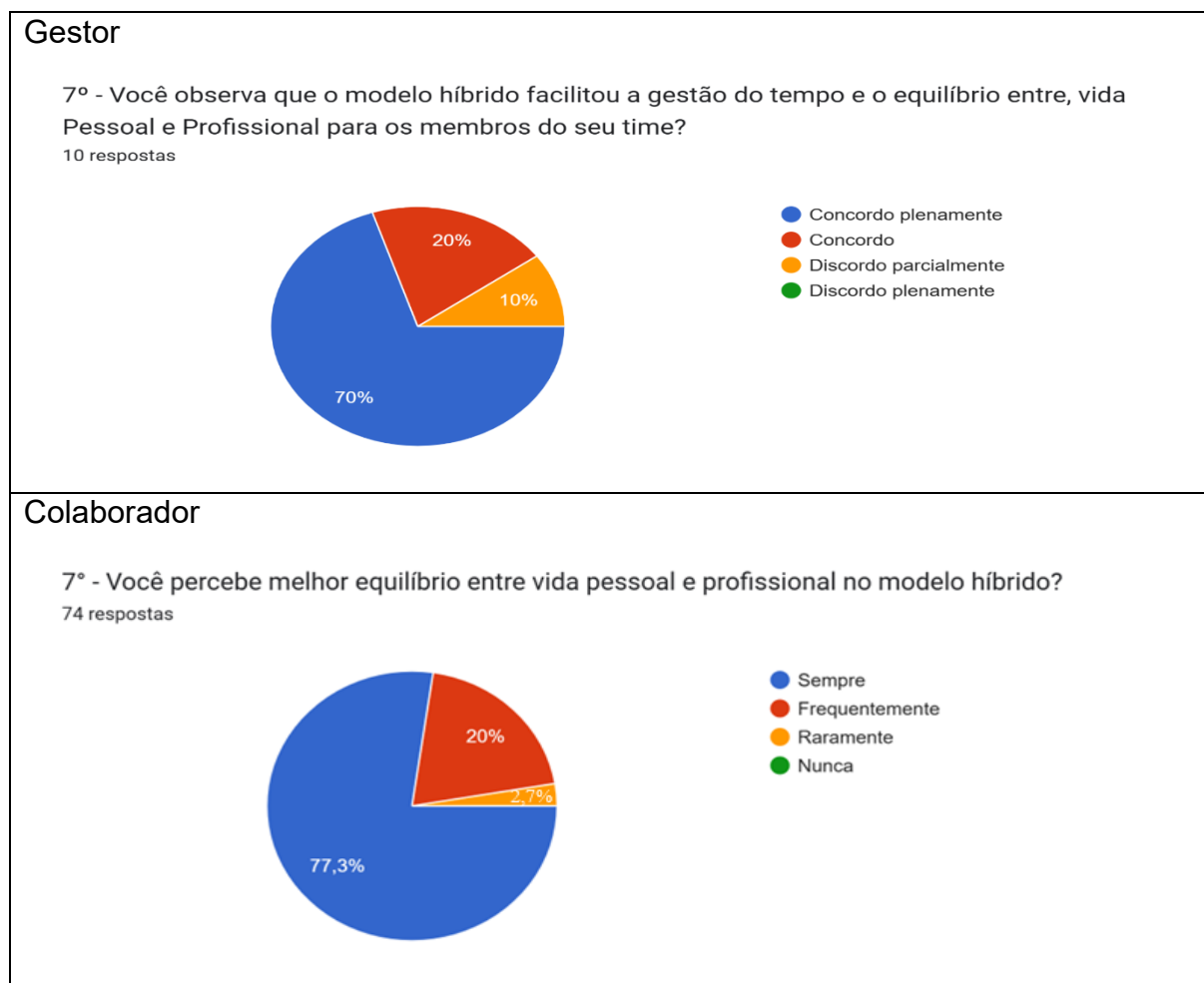


A comparação entre os dois gráficos evidencia uma percepção majoritariamente positiva dos participantes em relação ao trabalho híbrido. A porcentagem mais elevada observada refere-se à afirmação de que o trabalho híbrido melhorou a qualidade de vida, com 85,1% dos respondentes concordando plenamente. Já no gráfico sobre o impacto na saúde mental, os maiores percentuais foram de 40% para “concordo plenamente” e 40% para “concordo”, totalizando 80% de avaliações positivas.

Dessa forma, os resultados indicam que o trabalho híbrido é amplamente reconhecido como um fator que contribui para a qualidade de vida dos colaboradores. Embora também apresente influência positiva sobre a saúde mental, as respostas demonstram uma percepção menos uniforme quando comparada à melhoria da qualidade de vida, sugerindo que os impactos na saúde mental podem variar conforme as experiências individuais dos profissionais.

Segundo Moraes, Souza e Costa (2024), o trabalho híbrido exerce influência positiva na qualidade de vida dos colaboradores, contribuindo para elevados níveis de satisfação e bem-estar entre os profissionais que atuam nessa modalidade.

Gráfico 7

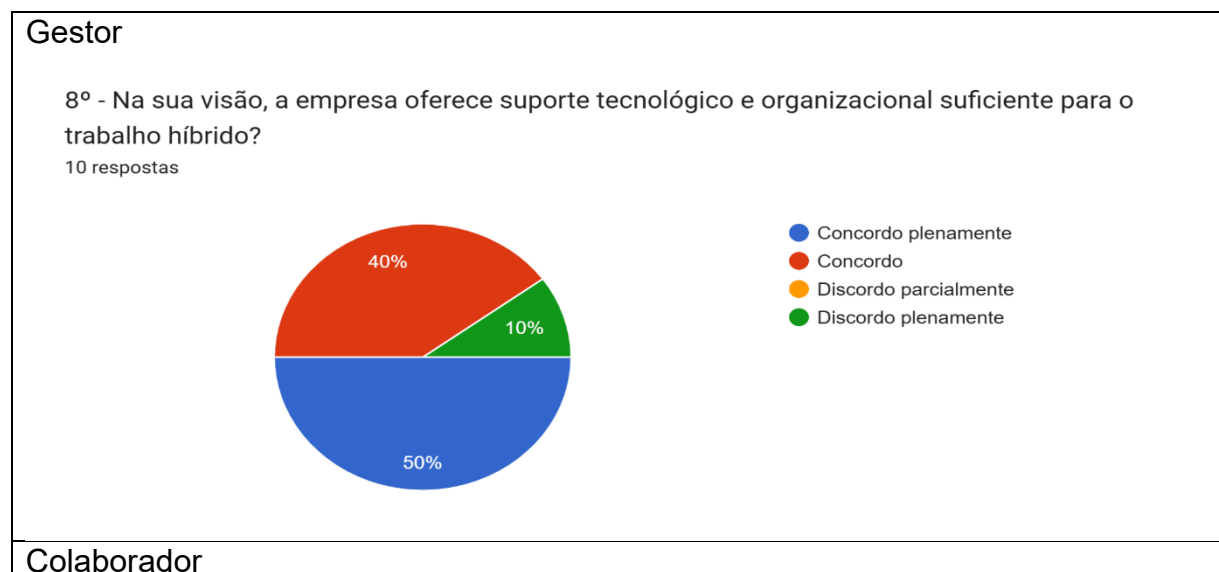


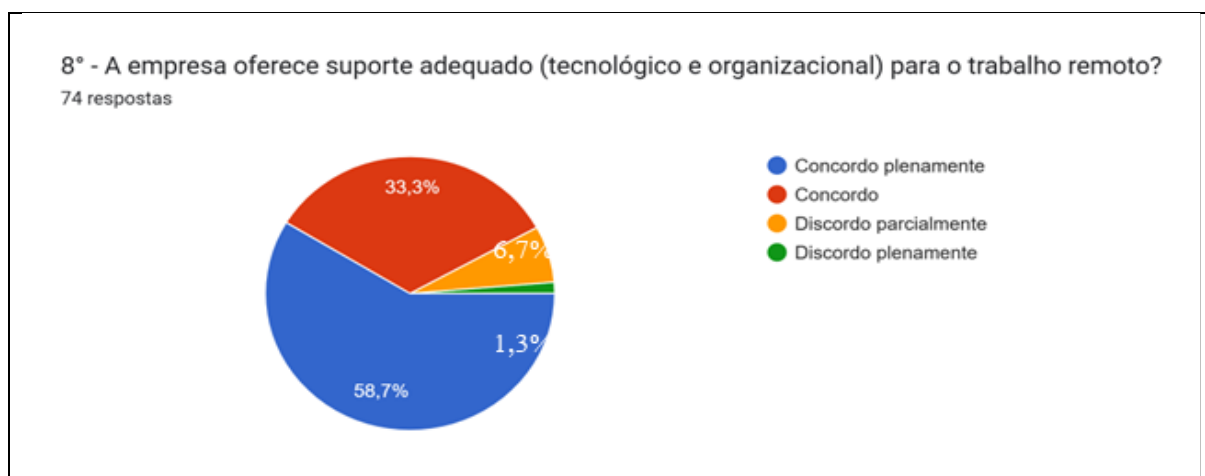
A comparação entre os dois gráficos demonstra uma percepção bastante positiva dos participantes quanto aos benefícios do trabalho híbrido para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No primeiro gráfico, 70% dos respondentes concordam plenamente que o modelo híbrido facilitou a gestão do tempo e o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, enquanto 20% concordam e apenas 10% discordam parcialmente.

Observa-se que as maiores porcentagens dos dois gráficos são bastante próximas (70% e 77,3%), evidenciando uma forte concordância dos respondentes sobre os benefícios do trabalho híbrido para a gestão do tempo e para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Dessa forma, os resultados reforçam que esse modelo de trabalho contribui significativamente para uma melhor conciliação das responsabilidades profissionais e pessoais, promovendo maior bem-estar e satisfação dos colaboradores.

Batista (2025) verificou que trabalhadores em regime híbrido percebem melhorias na conciliação entre a vida pessoal e profissional, destacando a flexibilidade como um dos principais fatores para esse equilíbrio.

Gráfico 8





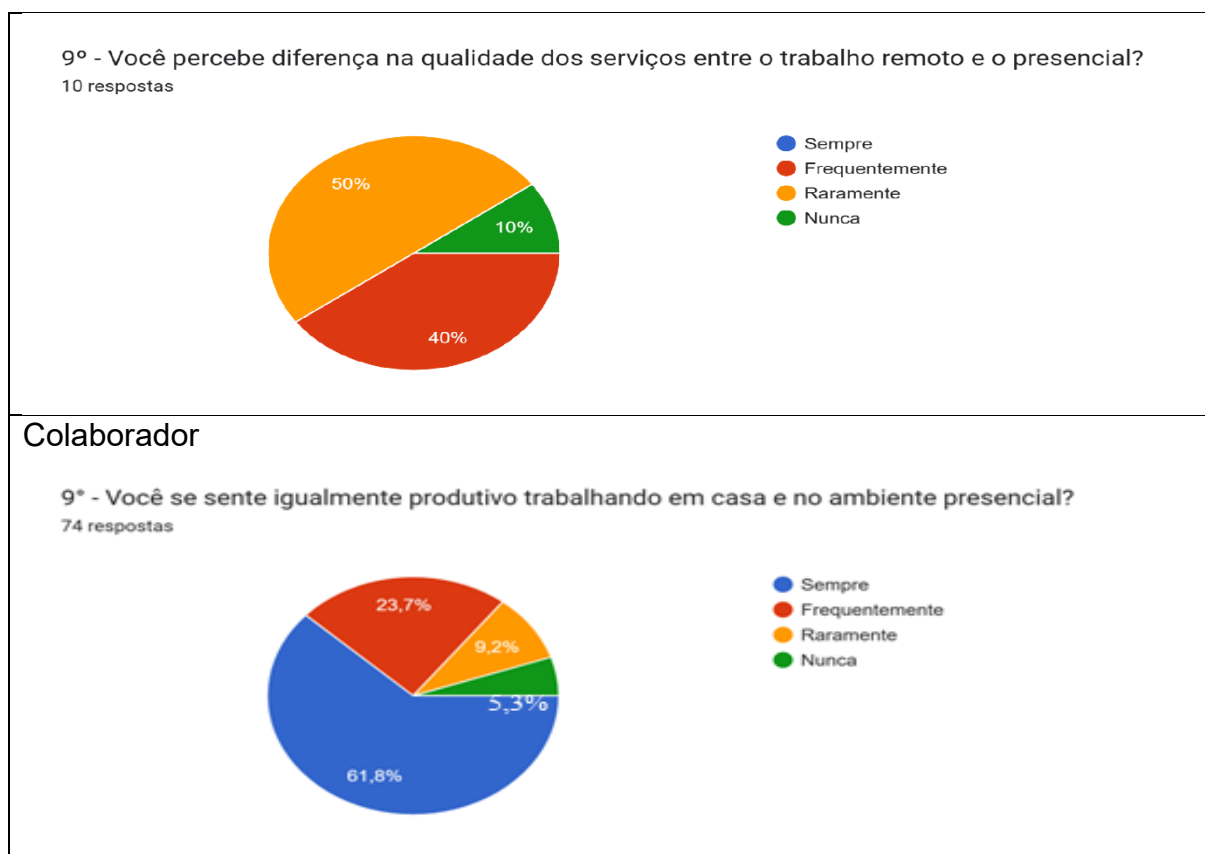
A comparação entre os dois gráficos demonstra uma percepção amplamente positiva dos respondentes em relação ao suporte tecnológico e organizacional oferecido pelas empresas para a realização do trabalho híbrido e remoto. No primeiro gráfico, referente ao trabalho híbrido, 50% dos participantes concordam plenamente e 40% concordam que a empresa fornece suporte adequado, totalizando 90% de avaliações positivas.

Além disso, os índices de discordância permanecem reduzidos em ambos os casos, o que reforça a percepção de que as empresas estão preparadas para oferecer as condições necessárias ao desempenho do trabalho em modelos flexíveis. Dessa forma, os resultados indicam que o suporte fornecido pelas organizações constitui um fator importante para a efetividade e a adaptação dos colaboradores ao trabalho híbrido e remoto.

Saciloti et al. (2025) destacam que a efetividade do trabalho remoto e híbrido depende da existência de uma infraestrutura tecnológica adequada e de suporte técnico contínuo, fatores essenciais para garantir a produtividade, a segurança da informação e o engajamento das equipes.

Gráfico 9

Gestor

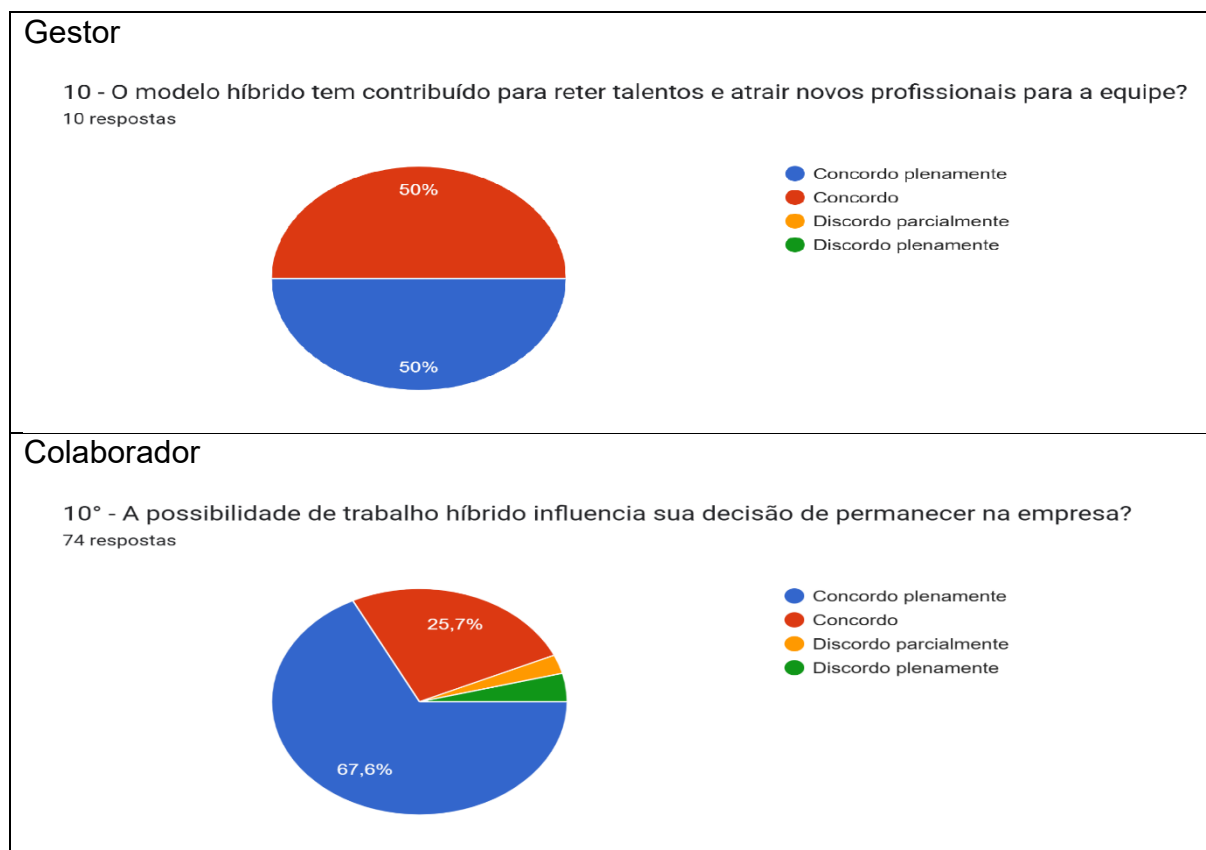


A comparação entre os dois gráficos revela percepções distintas sobre a qualidade dos serviços e a produtividade no contexto do trabalho remoto e presencial. No primeiro gráfico, referente à percepção de diferença na qualidade dos serviços, a maior porcentagem foi de 50% para a opção “raramente”, seguida de 40% para “frequentemente” e 10% para “nunca”. Esses resultados sugerem que a maioria dos respondentes não percebe diferenças significativas na qualidade dos serviços prestados entre os modelos de trabalho.

Embora as maiores porcentagens dos gráficos não sejam iguais, ambas indicam uma avaliação favorável ao trabalho remoto. Enquanto o primeiro demonstra que a qualidade dos serviços é percebida como semelhante entre os modelos de trabalho, o segundo evidencia que a maioria dos colaboradores mantém níveis equivalentes de produtividade independentemente do local de execução das atividades. Dessa forma, os resultados sugerem que o trabalho remoto não compromete significativamente nem a qualidade dos serviços prestados nem a produtividade dos profissionais.

Teixeira e Bacinello (2024) concluíram que a adoção do teletrabalho não trouxe prejuízos às atividades desenvolvidas quando comparadas ao trabalho presencial, sendo observada a manutenção ou até melhoria do desempenho e da produtividade dos servidores.

Gráfico 10



Os dados mostram que 100% dos respondentes possuem uma percepção positiva sobre o impacto do modelo híbrido na retenção e atração de talentos. Desses, 50% concordam plenamente e 50% concordam com a afirmação.

Esse resultado demonstra consenso entre os participantes quanto à importância do modelo híbrido como estratégia de gestão de pessoas. A flexibilidade oferecida por esse formato pode aumentar a satisfação dos colaboradores, melhorar a qualidade de vida e tornar a organização mais competitiva no mercado de trabalho. Dessa forma, o modelo híbrido é percebido como um fator relevante para a retenção de profissionais qualificados e para a atração de novos talentos.

Consideração Geral da pesquisa:

A análise conjunta das questões indica que o modelo híbrido é amplamente aceito e valorizado pelos participantes. Além de ser o formato preferido pela maioria dos respondentes, ele também é reconhecido como uma ferramenta estratégica para fortalecer a retenção e a atração de talentos. Esses resultados reforçam a relevância da adoção de práticas de trabalho flexíveis nas organizações contemporâneas, alinhando-se às novas demandas e expectativas dos profissionais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar como a implementação do trabalho híbrido tem influenciado a gestão de pessoas e o engajamento dos colaboradores, destacando os principais desafios e benefícios dessa modalidade de trabalho. Utilizando-se de uma pesquisa de campo, na qual, a ferramenta usada foi o Google Forms.

A pesquisa foi realizada exclusivamente na empresa AFIP (Associação Fundo de Incentivo à Pesquisa). Fizemos um questionário destinado à liderança/gestores e outro para os colaboradores, com o objetivo de entender as perspectivas de cada público-alvo.

No que tange à resposta ao problema do nosso trabalho, a análise dos dados permitiu constatar que os desafios enfrentados na gestão de pessoas, no modelo de trabalho híbrido, não causaram impactos negativos relevantes. Pelo contrário, os resultados evidenciam que essa modalidade de trabalho atende positivamente às demandas institucionais, gerando ganho expressivo na qualidade de vida tanto dos colaboradores quanto dos gestores envolvidos.

A hipótese levantada nesta pesquisa foi confirmada pelos dados empíricos, os quais demonstram que o trabalho híbrido eleva os índices de produtividade ao proporcionar flexibilidade e melhor qualidade de vida aos indivíduos. Paralelamente, os dados revelam que o modelo é um fator estratégico para a retenção de talentos; ao serem questionados sobre suas preferências de jornada, a maioria expressiva dos participantes manifestou preferência pelo formato híbrido em detrimento das opções totalmente presenciais ou remotas.

Ao contrário do que se temia, o monitoramento à distância não foi um problema. A grande maioria dos gestores (90%) e colaboradores (94,6%) afirmou que o modelo não dificultou o acompanhamento do desempenho.

A comunicação interna continuou eficaz para 80% dos gestores e 93,2% dos funcionários. Além disso, o engajamento disparou: 100% dos gestores viram a motivação da equipe crescer, e mais de 80% de todos os envolvidos relataram aumento de produtividade.

O modelo híbrido provou ser uma arma poderosa para reter profissionais. Ele é o favorito absoluto de 90% dos gestores e de 61,9% dos colaboradores, consolidando-se como fator decisivo para manter os talentos na empresa devido ao equilíbrio e à flexibilidade que oferece.

A relevância deste estudo reside na oportunidade de compreender melhor como o modelo de trabalho híbrido pode contribuir com o engajamento dos funcionários e o funcionamento da empresa, oferecendo aos profissionais uma nova perspectiva sobre outras formas de modelo, essenciais para a adaptação organizacional em um mercado de trabalho em constante transformação.

Como limitação do estudo, enfrentamos dificuldades na realização da pesquisa de campo. Inicialmente, duas empresas, previstas para participar não puderam dar continuidade ao processo, o que exigiu a busca por uma terceira organização. Além disso, o acesso a empresa escolhida envolveu etapas burocráticas e autorizações internas. Mesmo com esses desafios conseguimos concluir a pesquisa e atingir os objetivos propostos.

Diante do cenário observado, aponta-se a necessidade de pesquisas complementares que analisem o trabalho híbrido sob uma perspectiva comparada entre diferentes segmentos empresariais, permitindo identificar quais estruturas de mercado apresentam maior eficiência e aderência a essa modalidade de trabalho.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas.

DUTRA, Joel Souza. Gestão por Competências.

GIL, Antônio Carlos. Administração de Recursos Humanos.

Artigos e relatórios contemporâneos sobre trabalho híbrido (2020–2025).

FORBES BRASIL. Trabalho flexível é essencial para atrair talentos, diz pesquisa.

Forbes Brasil, São Paulo, 14 fev. 2023. Disponível em:

<https://forbes.com.br/carreira/2023/02/trabalho-flexivel-e-essencial-para-atrair-talentos-diz-pesquisa/>.

MUNDO RH. Trabalho híbrido se consolida como estratégia de retenção de talentos, aponta pesquisa da Cisco. Mundo RH, 2023. Disponível em:

<https://mundorh.com.br/trabalho-hibrido-se-consolida-como-estrategia-de-retencao-de-talentos-aponta-pesquisa-da-cisco>

VALOR ECONÔMICO. Trabalho híbrido melhora a produtividade e a saúde mental do funcionário. Valor Econômico, 7 jun. 2024. Disponível em:

<https://valor.globo.com/conteudo-de-marca/regus/noticia/2024/06/07/trabalho-hibrido-melhora-a-produtividade-e-a-saude-mental-do-funcionario.ghtml>.

FARIAS, Silvio Kanner; COSTA, Gilson Silva. Resenha de: ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018. 325 p. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/>

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. Disponível em: <https://direito.ufrj.br/wp-content/uploads/2025/09/Modernidade-Liquida-cap.01-Emancipacao-Bauman.pdf>.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992. Disponível em: <https://taymarillack.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/359097901-a-loucura-do-trabalho-estudo-de-psicopatologia-do-trabalho-christophe-dejours-pdf.pdf>

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:

<https://www.grupogen.com.br/e-book-gestao-de-pessoas-modelos-processos-tendencias-e-perpectivas>.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em:

<https://mbafaveni.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/09/texto-08-cultura-e-poder-segundo-fleury-e-fischer.pdf>.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

Disponível em:

<https://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/2446-922X.V4N3A12/263>.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2016. Disponível em:

<https://www.academia.edu>

DELOITTE. Global Human Capital Trends. Deloitte Insights, 2026. Disponível em:

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>.

MCKINSEY & COMPANY. People & Organizational Performance: Our Insights.

McKinsey & Company, 2026. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights>.

GALLUP. State of the Global Workplace: 2026 Report. Washington, DC: Gallup,

2026. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/>

ALELO. À distância: desafios e estratégias para garantir a cultura organizacional no trabalho remoto. Blog Alelo, [s.d.]. Disponível em: <https://www.alelo.com.br/blog/rh-e-gestao/a-distancia-desafios-e-estrategias-para-garantir-a-cultura-organizacional-no-trabalho-remoto>.

PORTELA, Raíssa; OLIVEIRA, Nelson. Perspectiva de trabalho híbrido no pós-pandemia mobiliza organizações e legisladores. Senado Notícias, Brasília, DF, 18 mar. 2022. Disponível em:

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, nº 8.036, de 11 de maio de 1990, e nº 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/>

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz de. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. Temas em Psicologia, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 431-441, jun. 2015. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2015000200013&script=sci_arttext.

CALDAS, Davi. Vantagens e desvantagens do trabalho híbrido variam conforme contextos individuais. Jornal da USP, São Paulo, 13 ago. 2024. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/vantagens-e-desvantagens-do-trabalho-hibrido-variaram-conforme-contextos-individuais/>.

COALIZE. Trabalho híbrido: o que é, vantagens, desafios e como implementar. Coalize, [s.d.]. Disponível em: <https://www.coalize.com.br/trabalho-hibrido>.

STANFORD UNIVERSITY. Hybrid work is a win-win-win for companies, workers. Stanford News, Stanford, 12 jun. 2024. Disponível em: <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers>.

BLOOM, Nicholas; HAN, Ruobing; LIANG, James. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, Londres, v. 630, n. 8018, p. 920-925, 2024. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2>. A

GALLUP. 4 indicators of employee retention and attraction. Gallup Workplace, 2022. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/397751/indicators-employee-retention-attraction.aspx>.

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN KESATUAN (JIMKES). Bogor: Institut Bisnis dan Informatika Kesatuan. Disponível em: <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/index>.

MCKINSEY & COMPANY. What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>.

WEWORK; PAGE OUTSOURCING. Além da revolução do híbrido: o paradoxo do trabalho flexível na América Latina. WeWork Ideas, 9 nov. 2022. Disponível em: <https://www.wework.com/pt-BR/ideas/research-insights/research-studies/alem-da-revolucao-do-hibrido-trabalho-flexivel-na-america-latina>.

SILVA, Julia da. Estudo revela: 42% dos brasileiros trocariam salário por outra prioridade. TNH1, 23 abr. 2026. Disponível em: <https://www.tnh1.com.br/variedades/estudo-revela-42-dos-brasileiros-trocariam-salario-por-outra-prioridade>.

AL SHARA, Pedro. Infraestrutura de TI no modelo híbrido de trabalho. InfraFM, 29 mar. 2023. Disponível em: <https://www.infracfm.com.br/Textos/4/23126/Infraestrutura-de-TI-no-modelo-hibrido-de-trabalho>.

LAURING, Jakob; JONASSON, Christian. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, v. 35, n. 1, 2025. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482224000342>.

WEWORK. Além da revolução do híbrido: trabalho flexível na América Latina.

WeWork Ideas, 2022. Disponível em: <https://www.wework.com/pt-BR/ideas/research-insights/research-studies/alem-da-revolucao-do-hibrido-trabalho-flexivel-na-america-latina>.

GARCIA, Lorena Edith Trevino; CHRISTENSEN, Jan Olav. Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763 office workers in the Norwegian public sector. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, v. 98, n. 4-5, p. 399-407, 2025. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40131467/>.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para regulamentar o teletrabalho ou trabalho remoto. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 5 set. 2022. Disponível em:

https://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei14442_2022.htm.

GARTNER. Gartner HR Survey Experience Higher Levels of Productivity While Working Remotely. Stamford, CT: Gartner, 2021. Disponível em:

<https://www.gartner.com>. Acesso em: 15 jun. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento Organizacional*. 19. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em:

<https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/idalberto-chiavenato-gestao-de-pessoas-o-novo-papel.pdf>.

STANFORD UNIVERSITY. Return to office is not everybody is doing it. Stanford News, 2025. Disponível em: <https://news.stanford.edu/stories/2025/03/return-to-office-not-everybody-is-doing-it>.

MORAES, Adriéli Fernanda Moreira de; SOUZA, Denise Silva de; COSTA, Matheus Aparecido da. Relação do trabalho híbrido e a qualidade de vida. 2024. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de Sumaré (FATEC Sumaré), Sumaré, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br>

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA (REMICI). Rio de Janeiro: Editora Publicar. Disponível em: <https://remici.editorapublicar.com.br/index.php/revista>.

REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO (GeSec). São Paulo: GeSec. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado>.

SILVA, Luana Barbosa Brito da; SILVA, Melissa Marques; BORTOLOTTI, Nicolly Cavalcante; SANTOS, Pyetra Veríssimo dos; SILVA, Rhayanne Romeu Fernandes da. *O impacto do trabalho híbrido como ferramenta de aumento na produtividade e melhoria da qualidade de vida dos colaboradores das empresas no período de 2021 a 2024*. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/>

MORAES, Adrieli Fernanda Moreira de; SOUZA, Denise Silva de; COSTA, Matheus Aparecido da. Relação do trabalho híbrido e a qualidade de vida. Faculdade de Tecnologia de Sumaré (FATEC), 2024.

BATISTA, Maria Helena Alves. Percepção dos trabalhadores sobre a conciliação entre vida pessoal e profissional no modelo de trabalho híbrido. Dissertação (Mestrado), 2025.

SACILOTTI, Adani Cusin; MARTINS, Amon Jeffrey Sena; NASCIMENTO, Guilherme Marques do; SANTOS, Jonatha Mateus Ferreira dos. Gestão de TI em ambientes de trabalho remoto: desafios e estratégias para gerenciar TI em organizações que adotam o trabalho remoto ou híbrido. Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica, 2025

TEIXEIRA, Carmozina Gomes; BACINELLO, Edilson. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Revista de Gestão e Secretariado, v. 15, n. 7, 2024.