



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH I  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIELA DE OLIVEIRA ALVES**

**TRABALHO HÍBRIDO: A EXPANSÃO PÓS-PANDEMIA E A  
ADAPTAÇÃO PARA AS EMPRESAS E FUNCIONÁRIOS**

**Salvador**

**2025**

**DANIELA DE OLIVEIRA ALVES**

**TRABALHO HÍBRIDO: A EXPANSÃO PÓS-PANDEMIA E A  
ADAPTAÇÃO PARA AS EMPRESAS E FUNCIONÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção de título em bacharel em  
Administração, pela Universidade do Estado  
da Bahia (UNEB), sob orientação do Prof. Dr.  
José Antonio Carneiro Leão.

**Salvador  
2025**



## DECLARAÇÃO

**DANIELA DE OLIVEIRA ALVES**

### **TRABALHO HÍBRIDO: A EXPANSÃO PÓS-PANDEMIA E A ADAPTAÇÃO PARA AS EMPRESAS E FUNCIONÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Departamento de Ciências Humanas do *Campus* I (DCH I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 24 de julho de 2025

Banca Avaliadora:

---

Professor Doutor José Antonio Carneiro Leão (Orientador)  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
Pós-Doutor em Artes Visuais  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

---

Professor(a) Doutor. Antonio Carlos Sanches Cardoso  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
Doutor em Difusão do Conhecimento  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

---

Professor(a) Doutor. Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
Doutor em Difusão do Conhecimento  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

---



Documento assinado eletronicamente por **Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque, Professor**, em 24/07/2025, às 08:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 13º, Incisos I e II, do [Decreto nº 15.805, de 30 de dezembro de 2014](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Jose Antonio Carneiro Leao, Professor**, em 24/07/2025, às 19:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 13º, Incisos I e II, do [Decreto nº 15.805, de 30 de dezembro de 2014](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Carlos Sanches Cardoso, Professor**, em 24/07/2025, às 19:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 13º, Incisos I e II, do [Decreto nº 15.805, de 30 de dezembro de 2014](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://seibahia.ba.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://seibahia.ba.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **00118762917** e o código CRC **844F1425**.

---

# TRABALHO HÍBRIDO: A EXPANSÃO PÓS-PANDEMIA E A ADAPTAÇÃO PARA AS EMPRESAS E FUNCIONÁRIOS

Daniela de Oliveira Alves<sup>1</sup>  
José Antônio Carneiro Leão<sup>2</sup>

## RESUMO

Com a pandemia de COVID-19, foram decretadas medidas restritivas pela Organização Mundial de Saúde (OMS). E com o aumento das taxas de vacinação no Brasil, as empresas passaram a flexibilizar o modelo de trabalho. Assim, o modelo de trabalho híbrido tem se estabelecido a partir da pós-pandemia de COVID-19. Este estudo tem como objetivo destacar aspectos relevantes do modelo de trabalho híbrido em empresas já estudadas por diferentes autores no Brasil. Dessa forma, o problema de pesquisa é: quais os desafios ocorridos para as empresas e funcionários com o trabalho híbrido, após a pandemia da COVID-19? A pesquisa adotou uma abordagem quanti-qualitativa por meio de revisão bibliográfica e da análise documental. Os resultados da pesquisa apontaram que a falta de preparação para o trabalho de casa resulta em desequilíbrio na vida profissional e pessoal, devido a sobrecargas e a dificuldade em estabelecer os horários de trabalho. Com isso, ressalta-se a importância de as empresas fornecerem suporte financeiro, tecnológico e psicológico, além de cursos de capacitação profissional para os empregados, com o intuito de fortalecer sua qualidade de vida, bem-estar e produtividade.

**Palavras-chave:** trabalho híbrido; *home-office*; teletrabalho; adaptação das empresas e funcionários.

## ABSTRACT

With the COVID-19 pandemic, restrictive measures were decreed by the World Health Organization (WHO). And with the increase in vaccination rates in Brazil, companies began to make their work models more flexible. Thus, the hybrid work model has been established since the post-COVID-19 pandemic. This study aims to highlight relevant aspects of the hybrid work model in companies previously studied by various authors in Brazil. Thus, the research question is: what challenges have hybrid work faced for companies and employees after the COVID-19 pandemic? The research adopted a quantitative and qualitative approach through a literature review and document analysis. Results indicated that a lack of preparation for working from home results in an imbalance in professional and personal life, due to work overload and difficulty establishing work schedules. This highlights the importance of companies providing financial, technological and psychological support, as well as professional training courses for employees, with the aim of strengthening their quality of life, well-being and productivity.

**Keywords:** hybrid work; *home-office*; telework; adaptation of companies and employees.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Bacharelado em Administração no Departamento de Ciências Humanas (DCH I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Pesquisa desenvolvida como “Trabalho de Conclusão de Curso” do componente curricular “Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)”. E-mail: [danielaoliveira.do815@gmail.com](mailto:danielaoliveira.do815@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Educação, docente do Curso de Bacharelado em Administração no DCH I da UNEB. E-mail: [jleao@uneb.br](mailto:jleao@uneb.br).

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a humanidade passa por uma onda de transformações e reprogramações impostas por um assolamento global, a pandemia do COVID-19 (Araújo; Lua, 2021). O surgimento da pandemia da COVID-19, com seu vírus que chegou a contaminar e levar a óbito pessoas do mundo inteiro, fez com que o modelo de trabalho remoto ganhasse destaque.

O presente artigo foi motivado pelo interesse em estudar a modalidade de trabalho remoto, caracterizada como híbrida, ao perceber os relatos de trabalhadores que são contratados por empresas que não adotaram nenhum dos três modelos conhecidos (trabalho *home office*, trabalho híbrido e teletrabalho), e os problemas enfrentados diariamente. O que leva a destacar estudos já realizados por diferentes autores e os processos de adaptação tanto das organizações, quanto dos seus funcionários, quanto a esses modelos.

O trabalho híbrido é uma modalidade em que o trabalhador atua de forma presencial e remota, mesclando e otimizando as suas jornadas de trabalho (Grzegorzcyk, 2021). A modalidade presencial permite que o empregado exerça suas atividades diretamente no local de trabalho, enquanto na modalidade *home office*, é todo e qualquer trabalho intelectual realizado em sua própria residência de forma online. O empregado pode escolher onde trabalhar, se utilizando de tecnologias (computadores, *tablets*, *smartphones*, usando *internet*, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitam receber e transmitir informações, arquivo de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral (Sobratt, 2020, p. 07).

Verifica-se que o teletrabalho é uma tendência no atual cenário do mundo do trabalho, mas pode ser considerado um modo moderno de exploração dos trabalhadores (Rocha; Amador, 2018). O trabalho híbrido depois da COVID-19, se tornou uma das modalidades mais desejadas pelos trabalhadores. É um modelo conhecido por ser uma forma positiva de trabalhar e tornou-se mais comum durante e após a pandemia devido às restrições do distanciamento social (Zendesk, 2023).

Vale ressaltar que, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou emergência em saúde pública de importância internacional e recomendou o distanciamento social mais restritivo (*lockdown*), durante os primeiros meses de pandemia. Com isso, os empregadores precisaram pensar em estratégias para incentivar a colaboração entre trabalhadores, apostando na flexibilização e entendimento das necessidades individuais. Porém, devido a pouca experiência de algumas empresas, elas acabaram tendo dificuldades em meio à aceleração desse modelo durante a pandemia e chegaram até a parar por falta de preparo, tanto da empresa em si como também em relação à preparação dos funcionários para a tecnologia, até por exigir equipamentos que suportam as atividades que seriam executadas.

Deste modo, o presente artigo teve como objetivo geral destacar aspectos relevantes de como se apresenta o processo do modelo híbrido em empresas já estudadas por diferentes autores no Brasil, a partir deste modelo de trabalho que se estabeleceu na pós-pandemia do COVID-19, assim como sua adaptação e dos seus funcionários com ele. Quanto aos objetivos específicos, como ações desenvolvidas, conseguimos: 1) identificar pesquisas já desenvolvidas no Brasil, a partir deste modelo de trabalho que se estabeleceu na pós-pandemia do COVID-19, assim como sua adaptação e dos seus funcionários com ele; 2) categorizar os dados relevantes do trabalho híbrido no Brasil pós-pandemia; e, 3) apresentar aspectos sobre alguns dos principais desafios a serem superados no trabalho remoto, para as organizações e seus colaboradores.

Este estudo é relevante para a sociedade porque destaca os impactos positivos e negativos, além dos desafios da implantação do trabalho híbrido nas empresas e na vida dos funcionários, podendo expandir esse modelo de trabalho. No âmbito profissional e acadêmico, a pesquisa se justifica por tratar de um tema atual, o qual oferece diretrizes que possam contribuir para a implementação desse modelo de trabalho nas organizações. Sendo assim, foi destacada a seguinte questão problema de pesquisa: Quais os desafios ocorridos para as empresas e funcionários com o trabalho híbrido, após a pandemia da COVID-19?

O presente artigo é composto por cinco seções, sendo a primeira seção denominada “Introdução”, tendo como finalidade apresentar os pontos principais que orientaram o estudo. A segunda parte, designada “Metodologia”, apresenta e justifica o método da revisão bibliográfica e os procedimentos que foram utilizados para realizar esta pesquisa. A terceira parte, intitulada “Referencial Teórico”, constitui a fundamentação teórica do estudo, fornecendo a base para compreender como foi a combinação dos dois modelos de trabalho no período da pandemia do coronavírus. Nessa seção contém subtópicos, intitulados: “Novos modelos de trabalho”; “Trabalho Híbrido”; “Expansão do trabalho híbrido após a pandemia de COVID-19”; “Pontos positivos e negativos do trabalho híbrido para empresas e empregados”, “Estratégias de prevenção contra a perda de produtividade dos funcionários”. Essa sequência expõe os novos modelos de trabalho e leis que protegem, dá um destaque para o trabalho híbrido, como essa modalidade de trabalho se expandiu após a pandemia de COVID-19, destaca os pontos positivos e negativos para as empresas e funcionários que trabalham nessa modalidade, além da análise das práticas que podem ser adotadas para promover a produtividade dos funcionários, mantendo o bem-estar e gerar resultados benéficos para a empresa. A quarta seção, intitulada “Análise Discussão dos Resultados”, dedica-se na interpretação e avaliação dos dados coletados na pesquisa. Na sequência é apresentada as Considerações Finais, contendo os principais achados e sugestões apresentadas.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia adotada caracteriza-se por uma revisão bibliográfica sistemática, utilizando abordagem quanti-qualitativa com viés interpretativo. O percurso metodológico seguiu as seguintes etapas: (i) definição da pergunta de pesquisa; (ii) escolha das bases de dados (Google Scholar e SciELO); (iii) definição dos critérios de inclusão (artigos entre 2020 e 2025 em português e inglês); (iv) aplicação dos filtros por data e idioma; (v) análise crítica e seleção de artigos com aderência temática ao modelo híbrido de trabalho no Brasil pós-pandemia.

Sendo assim, os critérios de pesquisa foram: artigos que abordavam os temas: trabalho híbrido, a expansão desse modelo de trabalho, *home office*, e a adaptação das empresas e funcionários, tendo em vista resultados encontrados a partir de 2020, ano da pandemia de COVID-19 e que houve essa necessidade de adaptação do presencial para o *home office*, e após as vacinações o híbrido, considerando também artigos em língua estrangeira.

Na fase inicial da pesquisa, foi realizada uma busca no *Google Acadêmico* com o tema: “Trabalho Híbrido: A expansão pós-pandemia e a adaptação para as empresas e funcionários”, e foram identificados artigos relevantes que esteve de acordo com o objetivo principal desta pesquisa, sendo obtido, aproximadamente, 1.560 artigos. A seguir, foram aplicados filtros para pesquisar páginas em português e artigos de revisão, a partir do ano de 2021, o que resultou no total de 26 resultados.

Para obter mais artigos, a pesquisa foi expandida utilizando palavras-chave mais específicas, sendo elas: “trabalho híbrido pós pandemia”, “empresas pós pandemia trabalho híbrido”, “covid-19 Brasil”, “a adaptação para as empresas e funcionários na pandemia”. Com essa nova abordagem, foram encontrados ao todo 12.983 artigos. Foram selecionados artigos que haviam uma interlocução entre as palavras-chave da pesquisa, se mostrando mais pertinente ao tema principal. Dessa forma, foram utilizados ao todo 26 artigos que se mostraram relevantes por apresentarem uma abordagem direta sobre o trabalho híbrido e a expansão pós-pandemia, além de como foi a adaptação nas empresas e para os funcionários. Entre as bases consultadas, a SciELO foi utilizada como fonte complementar. No entanto, apenas um artigo apresentou aderência temática suficiente aos critérios definidos para esta pesquisa, sendo, portanto, incluído na análise final.

São apresentados os artigos utilizados a seguir (Quadro 1), bem como os principais conceitos utilizados para a construção dessa pesquisa, estabelecendo assim um diálogo com os autores que ajudaram a construir o corpo desse estudo.

**Quadro 1 – Obras e Principais Conceitos**

<b>Título</b>	<b>Autor/Ano</b>	<b>Conceito Principal</b>
O teletrabalho: conceituação e questões para análise	Rocha; Amador (2018)	O teletrabalho é uma tendência irreversível, mas carrega riscos significativos. Seus impactos vão além das questões econômicas, afetando subjetividades e relações sociais.
O Trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19	Araújo; Lua (2020)	O trabalho remoto foi uma modalidade imposta pela pandemia, na qual atividades laborais foram realizadas no ambiente doméstico com o auxílio de tecnologias de informação e comunicação.
<i>Home Office</i> e o Modelo Híbrido de Trabalho	Costa (2020)	O futuro do trabalho tende a ser dominado pelo modelo híbrido, que combina dias presenciais e dias remotos, sendo necessário avaliar com cautela se essa modalidade se adapta à realidade de cada organização.
Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?	Vilarinho; Paschoal; Demo (2020)	É analisado os impactos do teletrabalho no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho, especialmente no setor público. A pesquisa, realizada no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), aponta que o teletrabalho está associado a melhorias na qualidade de vida, aumento da produtividade, maior autonomia e satisfação no trabalho. No entanto, também evidencia desafios, como dificuldades técnicas, isolamento social e preconceitos por parte de colegas e chefias.
O futuro do trabalho pós-Covid-19	Chahad (2021)	A pandemia da Covid-19 acelerou mudanças estruturais no mundo do trabalho, impulsionando o trabalho remoto, a automação e a digitalização, o que transformou profundamente a forma como o trabalho é realizado, ampliou desigualdades sociais e econômicas e impôs novos desafios à produtividade, à qualificação profissional e ao desenvolvimento humano.
Desafios do Trabalho <i>Home Office</i> em Tempos de Pandemia	Leite (2021)	O home office, implementado de forma abrupta durante a pandemia, exigiu dos gerentes estratégias de adaptação para enfrentar dificuldades como isolamento, gestão do tempo e conciliação com a vida pessoal, demonstrando o potencial dessa modalidade para o futuro do trabalho.
Direito à desconexão: uma avaliação do teletrabalho em tempo de covid-19: da exceção à regra	Mendonça; Almeida; Valério (2021)	O estudo evidencia que, o direito à desconexão garante ao trabalhador tempo de descanso, lazer e convívio familiar, pois o teletrabalho pode gerar sobrecarga, estresse e impactos negativos na saúde física e mental dos trabalhadores.
Modelo de trabalho híbrido: análise dos impactos e perspectivas	Navarini; Pereira (2021)	O modelo de trabalho híbrido surge como uma resposta estratégica às mudanças impulsionadas pela pandemia da Covid-19, combinando os benefícios do trabalho remoto e presencial. O estudo propõe boas práticas para apoiar a implementação eficiente e sustentável desse novo modelo de trabalho.
Teletrabalho pós-reforma trabalhista: a jornada de trabalho e as horas extras do trabalhador	Pederiva (2021)	O estudo destaca os desafios jurídicos envolvendo o controle da jornada à distância e os limites dessa exclusão prevista na lei.
Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em <i>home office</i> e híbrido	Hartmann; (2022)	A pesquisa mostra que as práticas de RH foram significativamente adaptadas, para atender às novas exigências do trabalho remoto e que a continuidade e eficácia desses modelos dependem de uma cultura organizacional flexível e da preparação de gestores para conduzir equipes à distância.
Como implantar o <i>Home Office</i> na sua empresa de maneira correta	Lançoni; Oliveira; Rodrigues (2022)	Propõe um guia para a implantação eficiente do <i>home office</i> ou modelo híbrido, destacando que, com planejamento, suporte e boas práticas, é possível aumentar a produtividade e a qualidade de vida nas empresas.
A influência do <i>home office</i> na cultura organizacional, durante a pandemia de COVID-19: Uma revisão narrativa da literatura	Maciel (2022)	O trabalho remoto apresenta vantagens operacionais, mas enfraquece a cultura organizacional e exige que as empresas desenvolvam estratégias para preservar seus valores e o engajamento dos colaboradores em ambientes virtuais.

Impactos da pandemia da Covid-19 na comunicação interna das empresas: revisão de literatura	Neto; Mattar (2022)	A pandemia revelou a importância crítica da comunicação interna contínua, pois a adoção emergencial do trabalho remoto exigiu das organizações o uso de ferramentas digitais e estruturadas para preservar o bem-estar e a integração das equipes.
O novo-normal: A evolução do trabalho <i>home office</i> após pico da crise pandêmica SARS-Cov-2	Santos; Costa (2022)	A pandemia impulsionou o <i>home office</i> e o modelo híbrido, e essas modalidades de trabalho, consolidaram-se como alternativas viáveis e vantajosas para muitas empresas e trabalhadores após o pico da crise.
O <i>home-office</i> como potencializador da síndrome de burnout e o direito a desconexão como medida preventiva	Velasco; Paixão; Silva (2022)	O home office, embora traga flexibilidade, pode intensificar os riscos de esgotamento mental e emocional (Síndrome de Burnout) devido à sobrecarga de trabalho e à ausência de limites claros entre vida pessoal e profissional, sendo o direito à desconexão uma medida essencial para preservar a saúde do trabalhador e garantir um ambiente laboral equilibrado.
Desafios organizacionais em decorrência da COVID-19: Uma revisão bibliográfica	Veras (2022)	O estudo discute os desafios organizacionais provocados pela COVID-19, destacando a necessidade de adaptação ao teletrabalho, com forte impacto nas micro e pequenas empresas.
Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração <i>home-office</i> : estudo de caso na Shell Brasil	Barros; Silva (2023)	A pesquisa evidencia as percepções dos trabalhadores da Shell Brasil, embora o teletrabalho proporcione benefícios e maior qualidade de vida, ele também gera desafios como isolamento social, dificuldades.
O trabalho <i>home-office</i> e híbrido como potencializadores da gestão de pessoas em uma instituição de ensino superior de São Luís-MA	Gomes; Sousa; Silva; Santos; Lima; Santos; Silva (2023)	Os modelos de trabalho <i>home-office</i> e híbrido, intensificados pela pandemia da COVID-19, demonstram potencial para fortalecer a gestão de pessoas em Instituições de Ensino Superior (IES), ao promoverem maior flexibilidade, autonomia e qualidade de vida.
Flexibilização do Trabalho Híbrido e Remoto: Uma análise pós pandemia COVID-19	Silva (2023)	O trabalho híbrido é uma modalidade que combina atividades laborais realizadas de forma presencial e de forma remota. Essa abordagem busca adaptar-se às mudanças nas relações de trabalho impulsionadas pela pandemia de COVID-19.
Trabalho Remoto: Desafios e oportunidades da gestão de pessoas	Aristides; Silva; Pacheco (2024)	O trabalho remoto, impulsionado pela COVID-19, transformou a gestão de pessoas, oferecendo produtividade e flexibilidade, mas também exigindo novas estratégias para superar desafios.
Sistema de Recompensa e Motivação no Trabalho: Um Estudo Realizado em uma Empresa Provedora de Internet	Costa; Fontes (2024)	Os sistemas de recompensas financeiros e não financeiros são instrumentos estratégicos fundamentais para promover a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores nas organizações. Quando bem planejados e alinhados aos objetivos da empresa e às necessidades dos trabalhadores, eles contribuem para o engajamento, retenção de talentos e melhoria do clima organizacional, como demonstrado no estudo de caso com vendedores externos de uma provedora de internet.
Teletrabalho e qualidade de vida dos servidores públicos: uma revisão sistemática de literatura	Maranhão; Pantoja (2024)	O estudo revela que, embora haja benefícios do teletrabalho no setor público, há também desafios relevantes que precisam ser enfrentados para garantir um ambiente de trabalho remoto sustentável e saudável.
Relação do Trabalho Híbrido e a Qualidade de Vida	Moraes; Souza; Costa (2024)	O modelo de trabalho híbrido influencia positivamente a qualidade de vida dos colaboradores, apesar de alguns desafios relacionados à adaptação e à saúde física.
<i>Home Office</i> : Tendências emergentes e desafios contemporâneos no ambiente de trabalho remoto	Pereira; Botelho; Junior (2024)	O <i>home office</i> impulsionado pela COVID-19, consolidou-se como uma prática de trabalho viável e produtiva, mas também evidenciou desigualdades sociais e estruturais.
O modelo de Trabalho Híbrido para melhoria da qualidade de vida do colaborador	Souza; Costa (2024)	O modelo híbrido pode melhorar significativamente a qualidade de vida dos colaboradores, ao permitir maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desde que implementado com estratégias adequadas de comunicação, suporte e infraestrutura.

Teletrabalho no contexto da pandemia de COVID-19 e o Reflexo na Saúde do Trabalhador: uma revisão integrativa de literatura	Vieira; Barros (2025)	Destaca a necessidade de políticas de proteção à saúde dos teletrabalhadores, incluindo direito à desconexão, melhorias no ambiente de trabalho domiciliar e suporte psicológico.
---	-----------------------	---

Fonte: Elaboração própria, 2025

Esse quadro apresenta ao leitor a síntese do referencial teórico utilizado, bem como a pertinência dos conceitos vistos nesta revisão bibliográfica que corroboram com o tema desta pesquisa. O que se mostra como uma estratégia na compilação tanto do referencial teórico quanto dos dados analisados.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

A crise da COVID-19, que surgiu em 2020, alterou significativamente a forma como as pessoas trabalham e impulsionou a implementação de modelos de trabalho mais flexíveis. Esse assunto traz à tona a importância de debater as mudanças no cenário do trabalho híbrido e enfatiza a necessidade de compreender os impactos positivos, além dos desafios decorrentes dessa nova realidade. Portanto, nesse tópico são abordados os tópicos: Novos Modelos de Trabalho, Expansão do Trabalho Híbrido após a pandemia COVID-19, Pontos e Negativos do Trabalho Híbrido para Empresas e Empregados, além do último subtópico Estratégias de Prevenção Contra a Perda de Produtividade dos Funcionários.

#### 3.1. Novos Modelos de Trabalho

Nas últimas décadas, o mercado de trabalho tem passado por transformações significativas, impulsionadas sobretudo pelos avanços tecnológicos, pela globalização e, mais recentemente, pelos efeitos da pandemia da COVID-19. Decretado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em 2020, o SARS-COV2 exigiu distanciamento social, o que fez com que as empresas tivessem de se adaptar de maneira emergencial ao trabalho *home office*. Esses fatores aceleraram a adoção de novos modelos de trabalho que desafiam as estruturas tradicionais e inauguram uma nova era nas relações de trabalho. De forma geral, a transformação digital é caracterizada pela eliminação de funções mais operacionais e as organizações que estão em processo de transição para a digitalização precisam desenvolver seus colaboradores para lidar com tarefas digitalizadas, mais complexas e menos rotineiras, por meio do desenvolvimento contínuo de suas competências e habilidades (Ghobakhloo; Fathi; 2019). Portanto, novas formas de organização laboral surgiram para atender às demandas de um mercado cada vez mais dinâmico e flexível.

Segundo Bezerra *et al.* (2024), à medida que a pandemia diminuiu, os desafios e potencialidades da continuidade do teletrabalho a longo prazo foram considerados por muitas instituições. Com isso surgiram diferentes modalidades, sendo elas: *Home Office*, Trabalho Híbrido, Freelancing<sup>3</sup>.

Pederiva (2021) destaca que o modelo de teletrabalho surge como uma ferramenta de praticidade e inovação, permitindo que a execução do trabalho seja realizada distantemente da sede da empresa, por meio da utilização de meios telemáticos. Esse regime de trabalho, mesmo sendo utilizado há anos, foi regulamentado no Brasil apenas no ano de 2017 com a Reforma Trabalhista (Lei 13.467 de 2017), a qual estabelece os artigos a seguir (Quadro 2).

**Quadro 2 – Normas CLT Teletrabalho (Lei 13.467/17)**

<b>Artigo</b>	<b>Descrição</b>
Art. 75-A	A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.
Art. 75-B	Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo; II- regime híbrido de trabalho: o regime de trabalho que compreenda períodos alternados de prestação de serviços em condições de teletrabalho nas dependências do empregador”. Parágrafo único: O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.
Art. 75-C	A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado. § 1º: Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual. § 2º: Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.
Art. 75-D	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. Parágrafo único: As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.
Art. 75-E	O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. Parágrafo único: O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.

Fonte: Elaboração própria com base na Lei 13.467/17, 2025

Keller (2020) expõe que a Reforma Trabalhista ocasionou a flexibilização do contrato de trabalho em regime de teletrabalho como uma de suas inovações, sendo notáveis os grandes avanços e as profundas mudanças que a presente Lei trouxe tanto para os trabalhadores

<sup>3</sup> Prestação de serviço de forma autônoma, sem vínculo empregatício e que termina ao fim de um projeto.

brasileiros quanto para os empregadores, as quais impactam de forma intensa no cotidiano de todos, inclusive ocasionando transformações na jornada de trabalho.

Em 2022, uma nova lei (Quadro 3) revisou e detalhou as normas de 2017, trazendo definições mais claras sobre o que é teletrabalho, o uso de tecnologias e a flexibilidade na jornada de trabalho.

**Quadro 3 – Normas CLT Teletrabalho (Lei 14.442/22)**

<b>Artigo</b>	<b>Descrição</b>
Art. 75-B	<p>Teletrabalho é a prestação de serviços fora das dependências do empregador, utilizando tecnologias de informação e comunicação.</p> <p>§ 1º: Comparecimento habitual ao empregador para atividades específicas não descaracteriza o teletrabalho.</p> <p>§ 2º: O trabalho remoto pode ser por jornada ou por produção/tarefa.</p> <p>§ 3º: Se for por produção/tarefa, não se aplicam as regras do Capítulo II do Título II da Consolidação.</p> <p>§ 4º: Não se confunde com trabalho de telemarketing ou teleatendimento.</p> <p>§ 5º: O uso de equipamentos fora da jornada não conta como tempo à disposição, a menos que acordado de forma individual ou coletiva.</p> <p>§ 6º: Permitido para estagiários e aprendizes.</p> <p>§ 7º: Aplicam-se as disposições da legislação local e acordos coletivos da base territorial do estabelecimento.</p> <p>§ 8º: Para brasileiros em teletrabalho fora do país, aplica-se a legislação brasileira, salvo acordos em contrário.</p> <p>§ 9º: Acordos individuais podem definir horários e meios de comunicação, garantindo repousos legais.</p>
Art. 75-C	<p>O teletrabalho deve estar claramente especificado no contrato individual de trabalho.</p> <p>§ 3º: O empregador não é responsável pelas despesas de retorno ao trabalho presencial se o teletrabalho for fora da localidade prevista, salvo acordo em contrário.</p>
Art. 75-F	<p>Empregadores devem priorizar na alocação de vagas para teletrabalho os empregados com deficiência e aqueles com filhos ou crianças sob guarda judicial até 4 anos de idade.</p>

Fonte: Elaboração com base na Lei 14.442/22, 2025

Para a fundamentação dessa Lei, um dos grandes diferenciais dos colaboradores que trabalham nesse regime de teletrabalho é a isenção do controle de jornada. Vale ressaltar que, por não haver um controle de jornada, não há pagamento de horas extras ou adicionais noturnos. Com isso, o teletrabalhador não está sujeito ao controle de jornada, somente quando houver viabilidade técnica de registro. Além disso, o pagamento do vale-transporte não é obrigatório, pois não há deslocamento até a empresa. Porém, apesar da diferença no local de trabalho, os teletrabalhadores têm os mesmos direitos trabalhistas que os empregados presenciais, como férias, FGTS e 13º salário.

Segundo Da Silva (2017) o *home office* é o regime de trabalho em que as atividades laborais são realizadas fora das dependências físicas da empresa. Algumas empresas podem adotar esse modelo em uma situação pontual e não permanente. Mesmo que haja uma regularidade para que o trabalhador preste serviços de casa, é necessário que registre a jornada

de trabalho como se estivesse na empresa. Sendo assim, o *home office* pode ser pensado como uma extensão da empresa com a possibilidade de variar os locais de trabalho (Magalhães, 2025). Já o trabalho híbrido é a mistura do *home office* com o presencial. Dessa forma, a empresa garante que o colaborador tenha flexibilidade para escolher onde atuar em determinado dia, sem que haja a obrigação de estar fisicamente no escritório. Para as organizações que não podem trabalhar remotamente, o trabalho híbrido surge como uma alternativa interessante, capaz de beneficiar tanto os empregadores como os colaboradores (Siqueira, 2025).

### **3.2. Expansão do Trabalho Híbrido após a Pandemia de COVID-19**

A pandemia de COVID-19 transformou o mercado de trabalho, impulsionando o modelo de trabalho remoto em todo o mundo, especialmente no Brasil. As medidas restritivas fizeram com que ocorresse o isolamento social e fez com que as organizações de todo o mundo adotassem políticas de trabalho remoto e se adaptassem a essa forma remota de prestação de serviço em tempo recorde. Esse modelo de trabalho remoto combinado com o presencial é chamado de híbrido. Assim, ele permite definir escalas em que os profissionais trabalham de ambas as maneiras (Cenciareli, 2025).

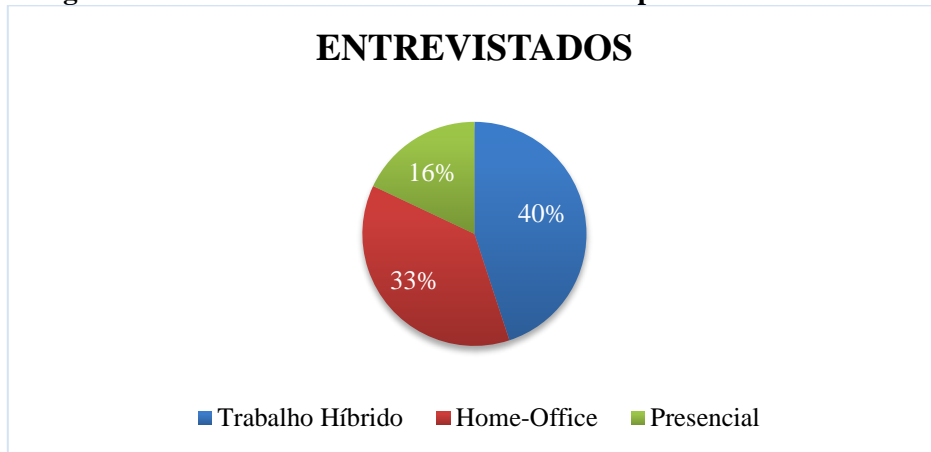
Com o aumento do número de vacinados e o fim das medidas restritivas decretadas pela OMS, foi possível flexibilizar esse cenário nos escritórios e as empresas passaram a apostar no modelo híbrido de trabalho no Brasil, o que mescla o trabalho presencial e remoto. Com isso, esse modelo deixou de ser uma medida temporária e passou a fazer parte da estratégia de gestão de diversas corporações. Oliveira (2021) afirma que, muitas empresas instituíram ou intensificaram o teletrabalho, ou o trabalho *Home Office* (HO), onde mais tarde, quando a maioria da população já estava vacinada, foi possível que seus colaboradores retornassem aos seus postos de trabalho, de forma híbrida, alternando o presencial com o trabalho remoto. Assim como ressalta a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (Sobratt, 2007), trabalho remoto é aquele executado fora do ambiente da empresa, com o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Vale ressaltar que no Brasil, esse modelo não teve surgimento durante a pandemia. De acordo com Costa (2020), as empresas já utilizavam o *home office* antes da pandemia, na maioria dos casos, eram organizações de ponta, de modo que boa parte delas aderiram ao modelo híbrido de trabalho. Com a chegada da pandemia, empresas que nunca haviam experimentado essa experiência, passaram a fazê-lo de maneira impositiva após o isolamento social, como forma de seguir as normas de segurança estabelecidas pela OMS, sendo elas o isolamento social e a quarentena, além de garantir a socialização entre os colaboradores, após

a decretação do estado de pandemia para evitar a contaminação.

Segundo Cenciarelli (2022), pesquisas mostram que a jornada híbrida veio para ficar, já que é a opção preferida pela maioria dos trabalhadores. Ao analisar dados referentes ao mercado, nota-se que o modelo de trabalho híbrido é preferência entre gestores e colaboradores. De acordo com o portal Mundo RH (2021), uma pesquisa realizada pela consultoria de Recursos Humanos Adecco revelou que 40% dos profissionais preferem o modelo híbrido de trabalho, enquanto 33% optaram pelo *home office* e apenas 16% dos entrevistados demonstraram preferência pelo retorno ao modelo totalmente presencial, conforme Figura 1, a seguir.

**Figura 1: Percentual de entrevistados conforme preferência do modelo**



Fonte: Elaboração da pesquisadora, 2024, a partir do Mundo RH (2021).

Vale ressaltar que algumas funções continuaram sendo 100% presenciais no país. Isso ocorre, pois ainda não há cenário amplo de automação de algumas áreas, além da ausência de sistemas de transmissão de dados eficientes. Inclusive, é comum enfrentar dificuldades para implementar o trabalho híbrido, principalmente quando o *home office* não é uma prática comum na empresa. Por isso, tarefas serão realizadas. Pode-se procurar utilizar as ferramentas digitais a favor de todos, de modo a aplicar tecnologias que possam otimizar o trabalho.

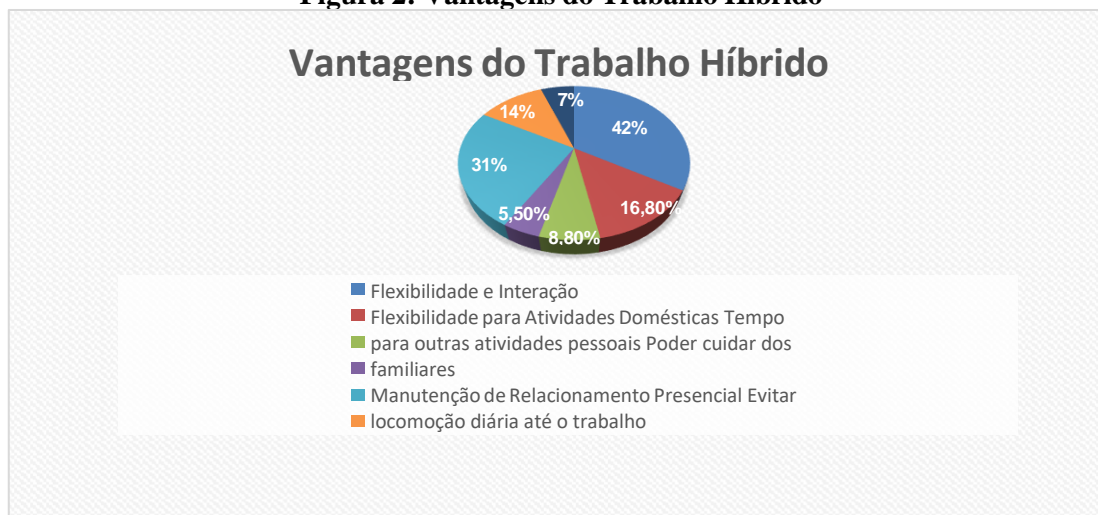
Outros aspectos são destacados no estudo com Misailidis (2023), onde aponta que o Recursos Humanos possui um papel importante na gestão das equipes híbridas, definindo as ferramentas tecnológicas adotadas pela empresa para o alinhamento entre os times. Em alguns casos, a empresa que se responsabiliza pelos equipamentos que serão usados pelo colaborador, com isso, deve ser fornecido, embora muitos contratos ainda estabeleçam que o contratado deve arcar com os gastos em casa.

De acordo com o estudo: "Futuro do trabalho: Os modelos para o local de trabalho na América Latina", realizado pela *Jones Lang LaSalle* (JLL), consultoria imobiliária global

especializada em mercado corporativo, 72% das empresas da região optaram pelo trabalho híbrido. Esse índice triplicou após o fim da pandemia. No Brasil, 86% das empresas que adotam o modelo híbrido, sendo que 45% optaram por uma política de dois dias no escritório e três dias em *home office* (Redação JLL), 2024).

Segundo levantamento realizado pelo *site* Vagas.com (2021), empresa de soluções tecnológicas para recrutamento e seleção, 42% dos trabalhadores preferiram o modelo híbrido justamente por proporcionar flexibilidade em poder trabalhar de casa e interagir presencialmente com os colegas, ou seja, alguns dias da semana de forma remota e alguns trabalhando na empresa. Além disso, a manutenção do relacionamento presencial com outras pessoas da empresa aparece na liderança dos argumentos a favor do modelo híbrido, representando 31% das respostas. Em seguida, aparece à flexibilidade para adequar o trabalho a outras atividades domésticas (16,8%), evitar a locomoção diária até o trabalho (14%). Assim como ganhar tempo para outras atividades pessoais (8,8%), ter mais foco e concentração (7%), poder cuidar dos filhos ou outros familiares em alguns dias (5,5%), entre outros (CNN Brasil, 2021), conforme Figura 2, a seguir.

**Figura 2: Vantagens do Trabalho Híbrido**



Fonte: Elaboração da pesquisadora, 2024, a partir do site CNN Brasil (2021).

Apesar disso, essa mudança estrutural trouxe desafios, como a adaptação tecnológica, a reorganização dos espaços físicos, além da necessidade de novas práticas de liderança. No entanto, esse modelo vem se consolidando como uma tendência irreversível, sinalizando uma nova era nas relações de trabalho.

### 3.3. Pontos Positivos e Negativos do Trabalho Híbrido para Empresas e Empregados

O modelo de trabalho que combina atividades presenciais e remotas tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações. Oliveira *et al.* (2021) salientam que a mesclagem do trabalho remoto com o presencial abre um leque de benefícios para o colaborador e empresa. A qualidade de vida, flexibilidade, redução de custos e a possibilidade de interação da equipe nos dias que estão no escritório e passar mais tempo com a família nos dias de trabalho remoto são benefícios consideráveis desse estilo de trabalho. Na pandemia, por exemplo, evitar que os funcionários utilizassem o transporte público foi uma excelente forma de conter a propagação do vírus. Diante desse cenário, é fundamental compreender os impactos desse modelo, suas vantagens, desvantagens, desafios, e principalmente como as empresas podem contribuir para o desenvolvimento funcional dos profissionais neste cenário.

De acordo com Barros (2010) alguns impactos identificados por empregados teletrabalhadores quanto às vantagens e desvantagens para suas vidas pessoal e profissional. Entre as principais vantagens, na sequência em que foram mais mencionadas, destacam-se: menor necessidade de deslocamento, maior liberdade e flexibilidade; melhor ambiente de trabalho; menos distrações, menor custo; liberdade para usar roupas confortáveis; distanciamento do escritório; e facilidade para cumprir tarefas domésticas. Vale ressaltar que, do ponto de vista das empresas, uma das principais vantagens está na redução dos custos operacionais, sendo eles: despesas com energia elétrica, água, pagamento do vale-transporte, aluguel de espaços físicos e manutenção de escritórios. Dependendo do tamanho da equipe, há a possibilidade de alugar espaços de *coworking* com valores mais acessíveis, apenas quando for necessário reunir o time. Além disso, há uma otimização dos processos organizacionais. O uso de recursos tecnológicos se intensifica nesse processo, tornando o dia-a-dia dos funcionários mais automatizado e eficiente.

Há também uma otimização do tempo por parte dos colaboradores, que podem realizar suas tarefas com mais agilidade e flexibilidade, sendo permitido uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional. Outra satisfação é a economia de tempo e recursos com deslocamentos, o que também contribui para uma rotina mais saudável. Muitas empresas observaram também um aumento na produtividade por parte dos funcionários. Outro benefício é a possibilidade de ampliar o recrutamento de talentos, alcançando profissionais em diferentes localidades, sem limitações geográficas.

Apesar das vantagens, o modelo híbrido também apresenta desvantagens, sendo elas: a necessidade de maior gestão do controle. A ausência da presença dos colaboradores exige que a liderança crie estratégias eficazes para acompanhar a produtividade e o uso adequado do

tempo. Com isso, os líderes precisam estar à disposição para conduzir os projetos e esclarecer possíveis dúvidas.

Outro ponto a destacar é a comunicação interna. Se for deficitária no ambiente presencial, ela pode se tornar ainda mais prejudicial no *home office*, impactando diretamente no desempenho das equipes. Além disso, para os colaboradores, o sentimento de isolamento e a possível falta de interação social podem impactar no bem-estar emocional. Portanto, torna-se necessário os líderes estarem disponíveis e preparados para oferecer suporte frequente.

Verifica-se que os funcionários que trabalham em *home office* possuem tendência a superindividualização do trabalho, podendo sofrer consequências como isolamento social, profissional e político. A individualização das tarefas é uma consequência relevante do *home office*, pois as atividades que são exercidas em equipe e as rotinas em que acontecem as relações de grupo, acabam sendo alteradas para um ambiente de comunicação eletrônica, ocorrendo, assim, menor relação interpessoal formal e informal, e causando o isolamento (Haubric, 2020). Vale ressaltar também que nessa modalidade de trabalho há a dificuldade de estabelecer limites entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal. Além disso, essa modalidade de trabalho exige uma estrutura adequada em casa, espaço físico, *internet* de qualidade e equipamentos apropriados, além do investimento em segurança de dados, sobretudo em acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A proteção dos dados organizacionais se torna ainda mais arriscada quando os acessos são realizados fora do ambiente corporativo.

Segundo Barros (2010) entre as principais desvantagens, na sequência em que foram mais citadas, destacam-se: isolamento, aumento da jornada de trabalho; falta de suporte; impossibilidade de faltar por motivo de doença; dificuldade de progresso na carreira; e elevação nos custos. (Barros, 2010). Já conforme Haubric (2020) as críticas ao *home office* estão voltadas para o aumento das horas trabalhadas, na transferência dos custos, na solidão em questões relativas à apropriação do espaço familiar pelo trabalho.

O autor Chahad (2021) diz que alguns especialistas veem com ceticismo o futuro do trabalho remoto, como representando um avanço no mercado de trabalho causado pela pandemia. Para eles, haverá um tempo em que as pessoas darão conta de que o trabalho remoto, em todas suas formas, nada tem a ver com o “paraíso” com que sonhavam, em que haveria uma fácil conciliação entre a vida pessoal, a familiar e a profissional. Ou seja, verão que o trabalho à distância traz novas pressões, pode levar a um novo tipo de isolamento, assim como dificulta, significativamente, a comunicação entre colegas e equipes.

Para outros, porém, esta transformação decorrente do *home office*, com todas suas dificuldades, veio para ficar. Esta tendência, que já vinha se esboçando antes da pandemia,

encontrou nessa um poderoso acelerador para sua consolidação. Essa nova realidade fez sucesso num grande contingente de trabalhadores, além de oferecer ao setor empresarial um tutorial sobre as limitações e os benefícios do trabalho remoto. Uma vez que o vírus fez superar muitas barreiras tecnológicas e culturais que frearam o deslanche do trabalho remoto no passado, provocando uma drástica mudança estrutural sobre o local onde a atividade de trabalho deve ocorrer, pelo menos para uma parcela de indivíduos engajados no mercado de trabalho. De qualquer forma, há uma clara percepção de que a execução de trabalho remoto abrange uma fatia limitada da força de trabalho (Chahad; Fontgalland Filho, 2021).

Os gestores enfrentam diversos desafios ao implementar e manter o trabalho híbrido. Um dos principais é saber se os serviços estão sendo realizados e se há boa produtividade no *home office*. Com isso, deve-se assegurar que os serviços garantam comprometimento e rendimento, mesmo à distância, o que demanda ferramentas de controle e uma cultura organizacional bem estruturada. É ideal a empresa adquirir recursos, como por exemplo, sistema de ponto eletrônico *online*, onde os colaboradores registrem a jornada de trabalho.

A comunicação interna é essencial para que os colaboradores se comuniquem bem entre si e com a gestão, além de garantir que as tarefas sejam compreendidas e executadas corretamente, sem deixar lacunas. Além da supervisão contínua do desempenho dos colaboradores e o suporte para aqueles que não se adaptam facilmente a esse modelo de trabalho. Também cabe à empresa fornecer os equipamentos e ferramentas de trabalho para o empregado desempenhar as funções, como *notebooks* e *softwares*, além do suporte financeiro para custos como energia elétrica e *internet*.

A saúde e segurança no trabalho, previstas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), prevê que a empresa contratante garanta a saúde dos seus funcionários, sendo ideal que em contratações híbridas, a atuação de profissionais especializados para observar e avaliar o local de trabalho, com o objetivo de prevenir possíveis acidentes.

Desta maneira, é fundamental integrar as tarefas, práticas, processos e comunicação dentro da cultura empresarial e da infraestrutura tecnológica como parte essencial para o crescimento e evolução das pessoas e da empresa (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

### **3.4. Estratégias de Prevenção Contra a Perda de Produtividade dos Funcionários**

O trabalho híbrido traz consigo benefícios, mas também impõe uma maior responsabilidade e pressão para alcançar metas e resultados. Isso destaca a relevância de um gerenciamento eficaz das demandas e dos impactos psicológicos relacionados. Nesse contexto,

é importante reconhecer que o modelo de *home office* no Brasil, onde os trabalhadores frequentemente não são reembolsados pelos recursos próprios e mantém um canal de contato direto e permanente com seus empregadores, pode contribuir para o desenvolvimento de doenças ocupacionais, incluindo a Síndrome de Burnout (Velasco; Paixão; Silva, 2021).

Christian (2022), por meio de entrevistas com trabalhadores de empresas que adotaram o trabalho híbrido, evidencia que a quebra da rotina, alternando o ambiente profissional dos escritórios, por exemplo, e as residências, pode tornar o trabalho mais cansativo que o presencial. Já Egger-Moellwald (2011, p.76) afirma que o bem-estar dos trabalhadores está também diretamente ligado à comunicação, formal e informal, que, em conjunto com outros fatores, pode resultar em descontentamento, a ponto de constituir “séria ameaça à saúde física e psicológica dos envolvidos”. Com isso, a comunicação a distância pode gerar problemas na interpretação da mensagem, pois não há a presença física do emissor e receptor, o que pode gerar ruídos que resultem em conflitos na comunicação.

Coutinho (2024) destaca que visto os fatores de risco que o *home office* pode ocasionar na saúde mental, é importante pensar em formas e maneiras de se regulamentar essa prática para que novas estratégias possam ser pensadas como normatização no intuito de contribuir para a saúde do trabalhador.

Vale ressaltar que a produtividade dos funcionários é um pilar crucial para o sucesso de qualquer organização. Porém, diversos fatores podem atrapalhar o desempenho das equipes, desde questões relacionadas ao clima organizacional até problemas de saúde dos colaboradores, além de problemas pessoais. Silva e Marchi (1997) correlacionam que quanto mais engajado e valorizado o indivíduo se sente, mais suas atitudes serão positivas, melhorando o comprometimento, automaticamente diminuindo possível grau de estresse no ambiente de trabalho, impactando de forma positiva em níveis de absenteísmo e conseqüentemente rotatividade. Sendo assim, as empresas precisam adotar estratégias preventivas para manter a produtividade em altos níveis, de forma consciente.

A implantação do *endomarketing*, como um conjunto de estratégias e ações de marketing institucional voltadas para ações internas na empresa, ajuda as empresas a integrarem e engajar seus colaboradores. Pois esta prática na empresa a torna clara com os funcionários, define uma rotina a ser seguida por todos respeitando a flexibilidade, além de realizar reuniões presenciais com o objetivo de aproximar e aumentar a interação entre os profissionais, dar *feedbacks* e premia os colaboradores que apresentarem os melhores resultados.

Siqueira e Padovam (2008), relatam que no trabalho o fator da tentativa de transformar um fluxo de rotina em uma experiência de atividade laboral, onde através de habilidades

específicas, desenvolvem, estabelecem metas, integram *feedbacks* claros e agilidade, pode-se causar no trabalhador uma experiência positiva e diferenciada, assemelhando até a uma atividade que ele goste muito de fazer rotineiramente e que nem se dá conta, causando repercussão positiva na vida do indivíduo.

Outro ponto fundamental é a capacitação contínua. Pois funcionários que têm acesso a oportunidades de capacitação profissional demonstram maior comprometimento com suas funções. Por isso, cabe às empresas oferecerem treinamentos, *workshops*<sup>4</sup> e planos de carreira que elevem a produtividade e contribuam para a retenção de talentos.

O olhar sensível do gestor para com os funcionários é um ponto crucial, pois com base nisso cria-se um ambiente saudável e propício para o desenvolvimento das atividades, evitando que eles cheguem ao esgotamento e gerem custos para a empresa. Varela (2017) enfatiza a importância de conceder o devido reconhecimento ao trabalho do colaborador.

Também deve ser levado em consideração a valorização do trabalho realizado, o que desempenha um papel estratégico. O reconhecimento, seja ele financeiro ou simbólico, motiva os funcionários a continuarem empenhados. Empresas que sabem reconhecer e recompensar as boas práticas criam uma cultura organizacional baseada no incentivo e na meritocracia.

Além disso, é essencial distribuir bem as tarefas, manter os horários equilibrados, além da possibilidade de pausas ao longo do expediente, com o intuito de ajudar a preservar a saúde, manter a produtividade e evitar o esgotamento físico e mental.

O monitoramento do desempenho através de ferramentas avaliativas, permitem identificar rapidamente sinais de queda de produtividade. Realizar reuniões e analisar indicativos que indicam onde está o problema, possibilitando intervenções ágeis e eficazes e permitindo garantir que os problemas sejam tratados antes de impactarem os resultados na empresa. Sendo assim, para evitar a perda de produtividade dos funcionários, exige-se a adoção de estratégias preventivas para manter a produtividade, de forma consciente, as empresas oferecerem treinamentos, implantação do *endomarketing*<sup>5</sup>, *workshops* e planos de carreira, realizar reuniões presenciais com o objetivo de aproximar e aumentar a interação entre os profissionais e dar *feedbacks*, além de premiar os colaboradores que apresentarem os melhores resultados. Portanto, deve-se cuidar do bem-estar dos colaboradores, investir em desenvolvimento, promover uma cultura de reconhecimento e o crescimento saudável. Pois como afirma Robbins (2020, p. 325) passamos a maior parte do nosso tempo nos comunicando,

---

<sup>4</sup> Cursos com abordagem prática e participativa, para quem procura aprimorar habilidades específicas.

<sup>5</sup> Ou *marketing* interno, pode ser definido como um conjunto de ações que tem o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, oferecendo incentivo aos colaboradores, engajando e motivando os times de uma empresa.

escrevendo, lendo, falando ou escutando, “parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz”.

Um artigo publicado pelo Conselho Nacional de Saúde (2023) aborda a grave situação dos transtornos mentais relacionados ao trabalho (TMRT) no Brasil, destacando que são a terceira maior causa de afastamento do trabalho e mostram tendência de crescimento. Na 342ª Reunião Ordinária do Conselho Nacional de Saúde (CNS), foram apresentados dados alarmantes sobre ansiedade, estresse e suicídio entre a população ativa, caracterizando a situação como epidêmica.

A Pró-reitoria Adjunta de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora, elaborou uma cartilha, através da Pró-reitoria Adjunta de Gestão de Pessoas (PROGEPE) por meio do Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (NUPLA), apresenta algumas práticas e dicas, para que os empregados que trabalham em casa consigam desempenhar e otimizar as atividades organizacionais, além de desfrutar do momento atípico com atenção e cuidados especiais. As dicas apresentadas são: criar um ambiente adequado para o trabalho, se atentar a postura, definir uma programação para o dia e manter o horário de trabalho, realizar pausas regulares, dividir as tarefas domésticas, cuidar da saúde e alimentação, se movimentar, estabelecer horários para dormir e acordar, manter o contato social e buscar apoio psicológico quando sentir que há necessidade.

Conforme Fischer (2019) a aproximação dos times de recursos humanos com empregados e gestores, tanto para auxiliar nas questões relacionadas ao *home office*, quanto as de saúde mental, representa uma das propostas fundamentais dos modelos estratégicos da gestão de pessoas. Nesse cenário, promover um ambiente de trabalho saudável é uma forma de cuidar da saúde mental dos colaboradores e, conseqüentemente, ajudar a aumentar a produtividade da equipe, uma vez que as pessoas se sentem importantes para a empresa e, com isso, se dedicam mais aos seus afazeres. (Siqueira, 2024). Por isso, é essencial que as empresas abram espaço para debater sobre a saúde mental no trabalho e apoiem seus colaboradores no tratamento de transtornos psicológicos, evitando aumentar os índices de absenteísmo<sup>6</sup> e presenteísmo<sup>7</sup> (Siqueira, 2024).

---

<sup>6</sup> É uma ausência ou falta prolongada e repetida de certos trabalhadores.

<sup>7</sup> É a situação que ocorre quando o colaborador está presente fisicamente no ambiente de trabalho, mas não consegue ser produtivo devido a fatores como cansaço, doenças, falta de motivação, ou preocupações pessoais.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente estudo a análise de dados dos artigos revisados contextualizaram a pandemia da COVID 19, como ocorreu a mudança para o remoto e após a vacinação, a adaptação para o híbrido. Entre os aspectos discutidos, destacam-se as vantagens e desvantagens dessa forma de trabalho, os seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores com base nas opiniões dos mesmos, além de estratégias propostas para aprimorar as condições laborais nesse contexto. Entre os principais benefícios, estão: contentamento profissional, eficiência aumentada, redução de custos com escritórios, acesso a talentos, saúde, segurança e bem-estar (Poly, 2021). Já as desvantagens incluem: desafios na igualdade de equipe, comunicação limitada entre equipes, dificuldade na separação entre trabalho e vida pessoal, sensação de isolamento e desconexão da equipe, custos adicionais (Poly, 2021). E os desafios são: dificuldade de estabelecer limites claros entre a vida pessoal e profissional, comunicação intermitente, fornecimento de equipamentos e ferramentas de trabalho para o empregado, controle de ponto e a supervisão de desempenho.

A análise dos dados indica que as desvantagens e desafios do trabalho híbrido podem atuar como fatores de risco para a vida profissional e pessoal do trabalhador, assim como para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

Vale destacar que a pandemia de COVID-19 forçou as empresas a adotar políticas de trabalho remoto, com pouco tempo de preparação para uma nova realidade. Segundo Bartik *et al.* (2020), isso ocasionou um experimento global de trabalho remoto, com cerca de 40% da força de trabalho global atuando totalmente remota. Algo que jamais tinha sequer chegado perto de acontecer até o momento. Em 2019, apenas 15% das empresas tinham políticas de trabalho flexíveis, passando para 76% em 2020 (Microsoft *et al.*, 2020).

No ano de 2024, quatro anos após o início da pandemia, a pesquisa realizada pela consultoria JLL mostrou que apenas 14% das empresas brasileiras adotaram o modelo 100% remoto. E que a área de tecnologia é a que mais contém empresas trabalhando em regime híbrido, enquanto os segmentos de construção e indústria são os que mais contêm trabalhadores no presencial, devido à característica das ocupações. Os efeitos das mudanças são percebidos até mesmo no trânsito, como informa a Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), que em 2023 registrou um aumento do congestionamento às terças, quartas e quintas-feiras, dias preferidos para os profissionais trabalharem presencialmente.

Apesar dessa modalidade de trabalho apresentar vários benefícios para as empresas e funcionários, ela também apresenta desafios, que precisam ser destacados. No quadro 4 a seguir, estão listados os principais pontos positivos e negativos relacionados ao trabalho híbrido.

**Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens do Trabalho Híbrido**

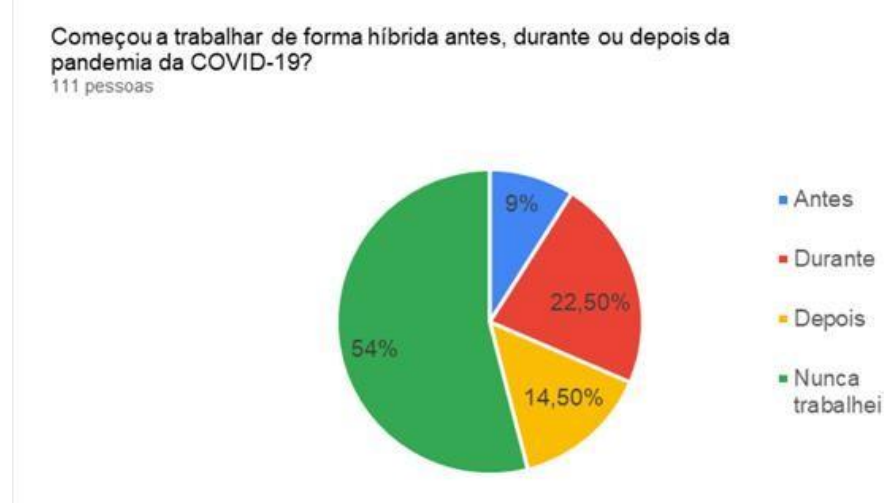
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Menor necessidade de deslocamento	Isolamento
Liberdade e flexibilidade	Aumento da jornada de trabalho
Melhor ambiente de trabalho	Falta de suporte
Menos distrações	Impossibilidade de falta no “serviço” por motivo de doença
Menor custo	
Melhor liberdade para usar roupas confortáveis para executar suas funções	
Distanciamento do escritório	
Facilidade para cumprir tarefas domésticas	

Fonte: Barros, 2010

Essas desvantagens atuam como fatores de risco para os trabalhadores. Com isso, é ideal que os empregadores busquem proporcionar meios para amenizar os impactos negativos que essa modalidade de trabalho viabiliza. É igualmente importante oferecer apoio emocional e psicológico aos colaboradores, tudo de forma estruturada, com planejamento e execução adequados. Assim, é possível reduzir os efeitos adversos das mudanças repentinas na vida de todos (Ferreira, 2021).

O artigo “Relação do Trabalho Híbrido e Qualidade de Vida”, apresenta uma pesquisa realizada com 111 pesquisados (Figura 3), na qual foram obtidas informações como: 54% nunca trabalharam de forma híbrida e 46% dos demais que trabalharam, visto que o cenário necessitava de isolamento social, onde 22,5% trabalharam durante a pandemia, 14,5% depois e 9% trabalharam antes da COVID-19.

**Figura 3 - Trabalho de forma híbrida antes ou após a pandemia da COVID-19**



Fonte: Moraes; Souza; Costa (2024).

Em relação a qualidade de vida, boa parcela das respostas (Figura 4), afirmam que trabalhar influencia positivamente a vida pessoal do colaborador, 82 respondentes (73,9% dos dados), em contrapartida, 2 pessoas (1,8%) acreditam que pode afetar a vida pessoal negativamente e 27 pessoas (24,3%) consideram não ter diferença.

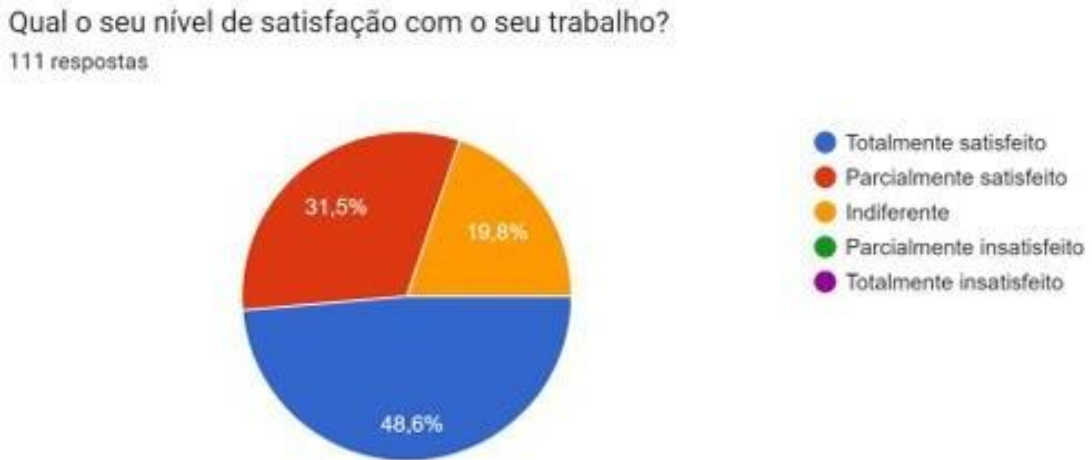
**Figura 4 - Influência do Trabalho na Vida Pessoal**



Fonte: Moraes; Souza; Costa (2024).

Em relação ao nível de satisfação com o trabalho (Figura 5), 54 pessoas (48,5%) dos trabalhadores consideram que há uma ótima satisfação com o seu trabalho, seguindo abaixo deste percentual, foram contadas 35 pessoas (31,5%) com resposta apenas parcialmente satisfeitos e 22 pessoas (19,8%) seguem com o pensamento de ser indiferente sua satisfação com o trabalho.

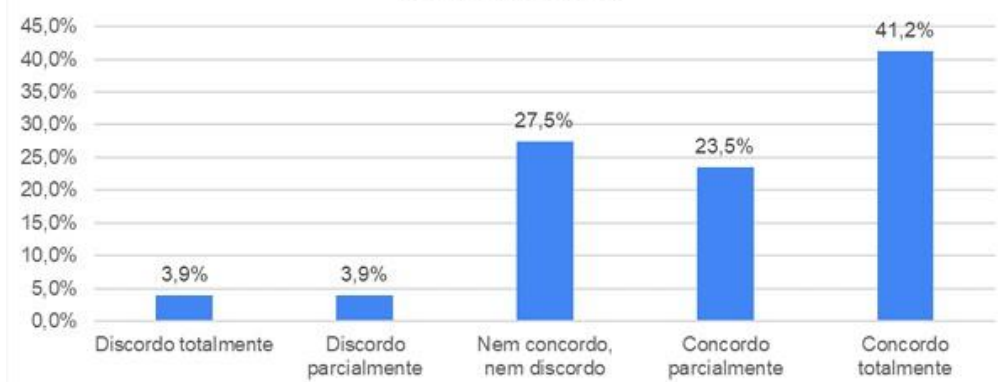
**Figura 5 - Nível de Satisfação com o Trabalho**



Fonte: Moraes; Souza; Costa (2024).

No que se refere a produtividade, dos 111 respondentes (Figura 6), 51 que atuam/atuaram nessa modalidade de trabalho híbrido, tendo como respostas às variáveis 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo parcialmente, 3 - Nem concordo e nem discordo, 4 - Concordo parcialmente e 5 - Concordo totalmente, 64,7% concordam totalmente e parcialmente que a sua produtividade é maior. Já por outro lado, obteve 7,8% dos que afirmam que discordam totalmente e parcialmente que a sua produtividade é/era melhor. Enquanto 27,5% responderam que não houve melhora nem piora na sua produtividade.

**Figura 6 - A Produtividade É/Era Melhor na Modalidade de Trabalho Híbrido**  
Sua produtividade é/era melhor na modalidade de trabalho híbrido?



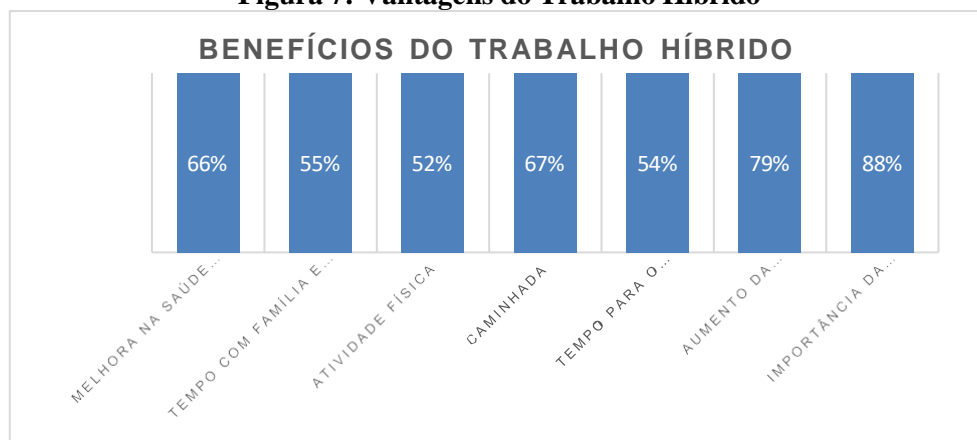
Fonte: Moraes; Souza; Costa (2024).

A adoção de novos modelos de trabalho tem trazido uma série de benefícios aos trabalhadores, incluindo impacto positivo na saúde mental e física. Um exemplo é o estudo realizado pelo IWG - líder global e nacional em locais de trabalho flexíveis como *coworkings*

e escritórios, junto ao Serviço Nacional de Saúde (NHS) do Reino Unido. Os dados obtidos em 2023, conforme Figura 7, mostram que:

- 66% dos trabalhadores que atuam no formato híbrido afirmam ter sentido melhora na saúde mental;
- Com o modelo híbrido, trabalhadores têm mais tempo para família e amigos (55%), atividade física (52%) e caminhadas (67%);
- 54% têm mais tempo para o preparo de refeições saudáveis ao longo da semana;
- Redução no tempo de deslocamento garante até 71 horas a mais de sono por ano;
- 79% notaram aumento na produtividade em comparação com o período pré pandemia, como resultado de menos estresse relacionado ao trabalho;
- 88% consideram a opção pelo trabalho híbrido tão importante quanto aos benefícios financeiros.

**Figura 7: Vantagens do Trabalho Híbrido**



Fonte: Elaboração da pesquisadora, 2024, a partir de IWG (2023).

Assim, os resultados apresentam que, ao alinhar a qualidade de vida dos trabalhadores, o trabalho se torna benéfico para os empregados e empregadores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar de que forma o trabalho híbrido reagiu em meio a pandemia, e como foi a adaptação para as empresas e os funcionários, formulando a questão norteadora sobre qual o impacto do trabalho híbrido na produtividade dos colaboradores. A análise dos dados e dos estudos revisados revelou que a falta de uma preparação adequada para trabalhar em casa, pode provocar desequilíbrios na vida profissional e pessoal devido ao aumento da carga de trabalho e a dificuldade em seguir os horários para sua execução. Sendo assim, foi destacado os aspectos relevantes de como se apresenta o processo do modelo híbrido

em empresas já estudadas por diferentes autores no Brasil, de como esse modelo de trabalho se estabeleceu na pós-pandemia da COVID-19, além da adaptação das empresas e dos funcionários. Nesse sentido, é preciso alinhar entre o empregador e o empregado em relação a quantidade de dias que serão trabalhados e quais serão, fornecer suporte tecnológico adequado, melhoria da comunicação interna, estabelecer metas claras, entre outras estratégias, como essenciais para manter a produtividade do empregado.

Um dos objetivos específicos definidos foi identificar pesquisas já desenvolvidas no Brasil sobre o cenário do trabalho híbrido pós-pandemia nas empresas. Isso se deu por meio dos artigos revisados, apresentando que no ano de 2024 apenas 14% das empresas brasileiras adotaram o modelo 100% remoto, e que a área de tecnologia era a que mais continha empresas trabalhando em regime híbrido, enquanto as áreas de construção e indústrias mantinham trabalhadores no presencial, devido à característica das ocupações. Isso se deu por meio da facilidade de acesso à área de tecnologia, o oposto da área de construção civil que possui características estruturais manuais e presenciais. Outro objetivo específico estabelecido foi caracterizar os dados relevantes dos dados do trabalho híbrido no Brasil pós-pandemia.

Também foi apresentado os aspectos sobre alguns dos principais desafios a serem superados no trabalho híbrido para as organizações e os funcionários, por meio da cartilha de dicas desenvolvida pela Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo recomendado portanto: escolher o local mais tranquilo da casa com ventilação e boa iluminação, evitar distrações como TV e celulares, se atentar com a postura, realizar pequenas pausas para beber água, se alongar, ir ao banheiro, interagir com a família, dentre outras dicas. Com isso, é necessário que as empresas forneçam equipamentos adequados, forneça auxílio financeiro, estabeleça políticas claras e flexíveis, permitindo ao funcionário escolher os dias remotos e presenciais de acordo com a sua produtividade, em comum acordo, investir em programas de apoio psicológico para o bem-estar de suas equipes, incentivar pausas, além de oferecer treinamentos e cursos de capacitação profissional.

Com a crescente adoção do trabalho híbrido como uma modalidade de trabalho permanente em muitas empresas, novas pesquisas poderão contribuir para a expansão desse modelo de trabalho que ganhou destaque após a pandemia. Assim, espera-se que este estudo contribua para investigações futuras e impulsione as empresas adotarem esse modelo de trabalho, adotando práticas mais adaptáveis, flexíveis e responsáveis diante do novo cenário.

Diante do avanço do modelo híbrido, é essencial que os administradores adotem estratégias eficazes para a gestão de equipes nesse novo contexto. A liderança deve desenvolver habilidades específicas para o ambiente híbrido, como comunicação transparente, confiança na autonomia dos colaboradores, clareza nas metas e objetivos, além de promover encontros presenciais regulares para fortalecer os vínculos da equipe. Segundo a CriarH (2023), o papel do gestor no modelo

híbrido deve ser mais estratégico e voltado à cultura da confiança, à escuta ativa e à capacitação constante. Assim, recomenda-se a adoção de práticas como: definição de diretrizes claras, uso de ferramentas digitais colaborativas, valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e incentivo ao feedback contínuo. Essas medidas ajudam a manter o engajamento, a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, garantindo que o trabalho híbrido seja sustentável a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Estela M. L. *et al.* **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil.** Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2020.
- ARAÚJO, Tânia Maria De; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. Feira de Santana: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 2020.
- ARESTIDES, Letícia Da Silva; SILVA, Matheus; PACHECO, Bruna Cristine Scarduelli. Trabalho Remoto: desafios e oportunidades da gestão de pessoas. 11. ed. São Paulo: **Revista Foco**, 2024. 01-25 p. v. 17.
- BEZERRA, Yara Cristina Abreu. *et al.* **Qualidade de vida no trabalho e efeitos do teletrabalho no período da pandemia da COVID-19: conceitos, perspectivas e desafios.** *Revista Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 21, n. 2, jul./ 2024. DOI: 10.25112/rgd.v21i2.3549.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para modernizar a legislação trabalhista. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Seção 1, p. 1.
- BRASIL. **Lei nº 14.442, de 02 de setembro de 2022.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para dispor sobre o teletrabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 03 set. 2022. Seção 1, p. 1.
- CARLOS, Francisco. **Profissionais preferem modelo híbrido na volta ao trabalho presencial.** MUNDORH, 2021. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/profissionais-preferem-modelo-hibrido-na-volta-ao-trabalho-presencial/>. Acesso em: 27 jul. 2025.
- CENCIARELI, Letícia. **Grandes empresas que utilizam regime de trabalho híbrido - 6 players do mercado!** Getdesk, 2024. Disponível em: <https://blog.getdesk.com.br/grandes-empresas-que-utilizam-regime-de-trabalho-hibrido/>. Acesso em: 16 maio 2025.
- CENCIARELI, Letícia. **Modelo de trabalho híbrido no Brasil: entenda o cenário em 2025!** getdesk, 2025. Disponível em: <https://blog.getdesk.com.br/modelo-de-trabalho-hibrido-no-brasil/>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- CLEMENTE, Matheus. **O que é Endomarketing? Entenda a importância para a satisfação dos colaboradores:** *rockcontent blog*, 2022. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/endomarketing/#:~:text=Endomarketing%20%C3%A9%20uma%20estrat%C3%A9gia%20de,motivada%20e%20reduzindo%20o%20turnover%20.&text=Precisando%20de%20conte%C3%BAdo%20para%20sua%20empresa%3F>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- COSTA, S. A. (ED.). **Home Office e o modelo híbrido de trabalho.** [s.l.]GVEXECUTIVO, 2020. v. 19 N 5 P 51.
- COUTINHO, Grazielle Araújo; SANTOS, Tula Ornellas Farias. **Os impactos do Home Office na saúde mental dos trabalhadores: Estratégias de prevenção de doenças ocupacionais.** Salvador: UNEB, 2024.
- DA SILVA, Juliana Conceição. **Home Office é regulamentado pela Reforma Trabalhista.** Jus.com.br, 2017. Disponível em: [https://jus.com.br/artigos/61809/home-office-e-regulamentado-pela-reforma-trabalhista?utm\\_source=chatgpt.com](https://jus.com.br/artigos/61809/home-office-e-regulamentado-pela-reforma-trabalhista?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 26 jun. 2025.
- DE MORAES, Adriéli Fernanda Moreira; DE SOUZA, Denise Silva; DA COSTA, Matheus Aparecido. **Relação do trabalho híbrido e a qualidade de vida.** Sumaré: Faculdade de Tecnologia de Sumaré - FATEC SUMARÉ, 2024.
- DOS SANTOS, Letícia Aparecida; COSTA, Denis Honorato. **O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-Cov-2.** 2. ed. São Paulo: E-Acadêmica, 2022. v. 3.
- EMPRESAS E NEGÓCIOS. **Pesquisas mostram que trabalho híbrido melhora a produtividade e a saúde mental.** *Jornal Empresas & Negócios*, 2023. Disponível em: <https://jornalempresasenegocios.com.br/destaques/pesquisas-mostram-que-trabalho-hibrido-melhora-a-produtividade-e-a-saude-mental/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

- Equipe Totvs. **Trabalho híbrido: o que é, vantagens e como implementar.** TOTVS, 2023. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-assinatura-de-documentos/trabalho-hibrido/>. Acesso em: 08 set. 2024.
- EY GLOBAL. **Trabalho híbrido vs. remoto: desafios no contexto brasileiro.** EY, 2024. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/insights/workforce/trabalho-hibrido-vs-remoto](https://www.ey.com/pt_br/insights/workforce/trabalho-hibrido-vs-remoto). Acesso em: 18 maio 2025.
- G1. **Trabalho híbrido faz trânsito ficar menos intenso às segundas e sextas-feiras.** G1 - Bom Dia Brasil, 30 ago. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2023/08/30/trabalho-hibrido-faz-transito-ficar-menos-intenso-as-segundas-e-sextas-feiras.ghtml>. Acesso em: 22 jun. 2025.
- GAIDARGI, Juliana. **Estratégias de negócios para o trabalho híbrido.** Infonova, 2023. Disponível em: <https://infonova.com.br/estrategias-de-negocios-para-o-trabalho-hibrido/>. Acesso em: 14 abr. 2024.
- Gestão de Pessoas e RH, Treinamento e Desenvolvimento. **10 passos para uma política de trabalho híbrido.** nydus, 2022. Disponível em: <https://nydus.com.br/10-passos-para-uma-politica-de-trabalho-hibrido/>. Acesso em: 16 abr. 2024.
- HADA, Diana. **Modelo de trabalho híbrido é irreversível para o mercado: Entenda!** Getdesk, 2022. Disponível em: <https://blog.getdesk.com.br/modelo-de-trabalho-hibrido-e-irreversivel/2>. Acesso em: 16 maio 2025.
- KNOB, Carolina; VERONA, Marta Pierina. **O que é presenteísmo e como ele afeta a produtividade?:** Entenda como o presenteísmo pode prejudicar o desempenho dos colaboradores e descubra estratégias eficazes para combatê-lo. METADADOS RH 360, 2025. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/presenteismo#:~:text=O%20presente%C3%ADsmo%20ocorre%20quando%20o,significativamente%20a%20efici%C3%A4ncia%20da%20equipe..> Acesso em: 28 maio 2025.
- LANÇONI, Alessandra Gabriela; DE OLIVEIRA, Kezia Lorrane Cristina; RODRIGUES, Suzi Bianca De Oliveira. **Como Implantar o Home Office na Sua Empresa da Maneira Correta.** Hortolândia: Escola Técnica Estadual de Hortolândia, 2022.
- LOPES, T, C, C; SANTOS, B, D, C. **A transformação digital e o mercado de trabalho: Perspectivas de recém-formados.** Programa de Apoio à Iniciação Científica - PAIC, 2022.
- MACIEL, Gabrielle De Carvalho. **A influência do Home Office na Cultura Organizacional, Durante a Pandemia de COVID-19: Uma Revisão Narrativa de Literatura.** Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, 2022.
- MAGALHÃES, Távira. **Teletrabalho e Home Office: Quais São as Principais Diferenças?.** Sólides Blog, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/teletrabalho-e-home-office/#:~:text=Em%20poucas%20palavras%2C%20o%20home,trabalhador%20preste%20servi%C3%A7os%20de%20casa>. Acesso em: 16 maio 2025.
- MARQUES, José Roberto. **Quais as vantagens e desvantagens da flexibilidade no trabalho.** Instituto Brasileiro de Coaching, 2021. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/quais-as-vantagens-e-as-desvantagens-da-flexibilidade-no-trabalho/-da-flexibilidade-no-trabalho/>. Acesso em: 04 jun. 2024.
- MISAILIDIS, Fernanda. **Gestão de equipes híbridas: conheça os desafios e saiba como ter uma liderança efetiva.** ETALENT, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/gestao-de-equipes-hbridas/>. Acesso em: 23 jun. 2025.
- NAVARINI, Marcos Paulo; PEREIRA, Mateus Suzano Da Costa De Paiva. **Modelo de Trabalho Híbrido: Análise dos Impactos e Perspectivas.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2021.

NETO, José Calazans Dos Passos; MATTAR, João. **Impactos da pandemia da Covid-19 na comunicação interna das empresas: revisão de literatura**. 13. ed. São Paulo: *Research, Society and Development*, 2022. v. 11.

NUPLA - Núcleo de Planejamento, Assessoria e Assistência; PROGEPE - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Boas práticas para trabalhar em casa**. Julho, 2020. Slide; <https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2020/07/Cartilha-Boas-Pr%C3%A1ticas-para-trabalhar-em-casa.pdf>. Acesso em: 24 abr 2025.

OLIVEIRA, Adriele. **Workshop: para que serve e como planejar?**: Eles são populares em diversos campos e setores, proporcionando uma abordagem prática e envolvente para a aprendizagem e o desenvolvimento. EDUCA+BRASIL, 2024. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/dicas/workshop-para-que-serve-e-como-planejar>. Acesso em: 28 maio 2025.

PEDERIVA, Elisa. **Teletrabalho Pós- Reforma Trabalhista: A jornada de trabalho e as horas extras do trabalhador**. Rio Grande do Sul: Universidade do Vale do Taquari, 2021.

PEREIRA, Ruan Braga Da Silva; BOTELHO, Daniela Garcia; JUNIOR, Renato Marcelo Resgala. **Home Office: Tendências Emergentes e Desafios Contemporâneos no Ambiente de Trabalho Remoto**. 54. ed. João Pessoa: Revista Acadêmica Online, 2024. 01-26 p. v. 10. PODER360. **8 a cada 10 empresas adotam modelo híbrido após pandemia**. PODER360, 2024. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/8-a-cada-10-empresas-adotam-modelo-hibrido>

após-pandemia/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,13%20pa%C3%ADses%20na%20Am%C3%A9rica%20Latina. Acesso em: 16 abr. 2024.

Runrun.it Blog, Trabalho híbrido: o modelo favorito das próximas gerações, 2022. Disponível em: <https://blog.runrun.it/trabalho-hibrido/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SANTOS, L. A. DOS; COSTA, D. H. **O novo normal: A evolução do trabalho home office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2**. E- Acadêmica, v. 3, n. 2, p. e1632151, 2022.

SILVA. **Flexibilização do trabalho híbrido e remoto: Uma análise pós pandemia COVID-19**. Serra: Rede de Ensino Doctum, 2023.

SIQUEIRA, Sabrina. **Modelo de trabalho híbrido: o que é, quais os benefícios e como implementar**. sólides Blog, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/modelo-de-trabalho-hibrido/#:~:text=O%20trabalho%20h%C3%ADbrido%20%C3%A9%20um,principais%20benef%C3%ADcios%20do%20trabalho%20h%C3%ADbrido?>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SIQUEIRA, Sabrina. **O que é absentéismo: tipos, exemplos, como calcular e técnicas para diminuir**. sólides Blog, 2024. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/absenteismo-saiba-o-que-e/>. Acesso em: 28 maio 2025.

SOARES, Vitor. **Freelancer: quem é esse profissional e quais as áreas mais promissoras para atuar?**. NA PRÁTICA, 2023. Disponível em: <https://napratica.org.br/freelancer-o-que-e/#:~:text=para%20conhecer%20hoje-,O%20que%20significa%20freelancer%3F,um%20profissional%20e%20um%20empresa..> Acesso em: 26 jun. 2025.

SOUZA, Cleber. **42% dos trabalhadores preferem modelo híbrido de trabalho, diz pesquisa**. CNN Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/42-dos-trabalhadores-preferem-modelo-hibrido-de-trabalho-diz-pesquisa/>. Acesso em: 05 jun. 2024.

SZEREMETA, Izabel; KOSINSKI, Alvaro; PEDRALLI, Leonel. **Atuação voltada para o resultado: A adoção do modelo de teletrabalho parcial**. São Paulo: IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2022.

TELES, Lucas. **Liderança no trabalho híbrido: Desafios e estratégias**. Cria RH Consultoria, 2024. Disponível em: <https://criarh.com.br/lideranca-trabalho-hibrido/#:~:text=Como%20gerenciar%20equipes%20no%20ambiente,e%20equipes%20no%20trabalho%20h%C3%ADbrido..> Acesso em: 28 jul. 2025.

VASCONCELOS, Sanny. **O que é endomarketing, qual a importância e como aplicar na sua empresa.** sólides Blog, 2022. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/importancia-endomarketing-organizacoes/>. Acesso em: 28 maio 2025.

VERAS, Maryanne Costa. **Desafios Organizacionais em Decorência da COVID-19: Uma Revisão Bibliográfica.** Maceió: Universidade Federal de Alagoas, 2022.

VIEIRA, Danielle Lopes; DE BARROS, Fernando Passos Cupertino. **Teletrabalho no Contexto da Pandemia de COVID-19 e o Reflexo na Saúde do Trabalhador: Uma Revisão Integrativa de Literatura.** Brasília: Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário, 2025.