Anais do Congresso Brasileiro de Iniciação Científica
(https://periodicos.unisanta.br/COB)

ISSN 2317-1316

TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO: IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS

REMOTE AND HYBRID WORK: IMPACTS ON PEOPLE MANAGEMENT

Giulia Novelli Paiva, João Paulo Santos Libório, Livia Pisciotta dos Santos, Thainá Ferrari Marques, Karla Vaz Siqueira Cañete, Norberto Luiz de França Paul

Universidade Santa Cecília, Faculdade de Administração, Curso de Administração
E-mail para contato: karla.canete@unisanta.br

RESUMO – *Este artigo aborda os impactos do trabalho remoto e híbrido na gestão de pessoas e no desempenho das equipes dentro das organizações. O crescimento da flexibilização do trabalho, impulsionado principalmente pelos avanços tecnológicos e pela pandemia da COVID-19 tornou necessária a adaptação das empresas a novos modelos de gestão e acompanhamento dos colaboradores. A pesquisa tem como objetivo geral analisar estratégias que permitam a adoção do trabalho remoto e híbrido sem comprometer a produtividade e o desempenho coletivo, assim, é possível compreender que existem impactos positivos e negativos, podendo ser definidos como desafios para os colaboradores e para as organizações. O estudo enfatiza também a necessidade de adaptação por parte da estratégia das organizações.*

Palavras-chave: Trabalho remoto; Trabalho híbrido; Gestão de pessoas; Produtividade; Desempenho em equipe.

ABSTRACT – *This article addresses the impacts of remote and hybrid work on human resource management and team performance in organizations. Driven by technological advances and the COVID-19 pandemic, work flexibilization required companies to adapt to new management models. The study analyzes strategies that enable remote and hybrid work without compromising productivity and collective performance. Results show both positive impacts and challenges for employees and organizations, emphasizing the need for strategic adaptation.*

Keywords: Remote work; Hybrid work; People management; Productivity; Team performance.

ISSN 2317-1316

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o ambiente organizacional passou por profundas transformações impulsionadas principalmente pelos avanços tecnológicos e pelas mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19. Nesse cenário, o trabalho remoto e o modelo híbrido passaram a ocupar espaço significativo nas organizações, tornando-se alternativas viáveis ao modelo tradicional de trabalho presencial.

Segundo dados estatísticos (Agência IBGE Notícias, 2023), aproximadamente 7,4 milhões de brasileiros estavam em regime de teletrabalho em 2022, enquanto cerca de 9,5 milhões exerciam atividades remotamente. Os setores de tecnologia, comunicação, administração e finanças foram os que apresentaram maior capacidade de adaptação ao modelo remoto, devido à forte utilização de ferramentas digitais e sistemas informatizados. Contudo, discussões recentes na literatura corporativa destacam incertezas quanto à sustentabilidade do modelo 100% remoto a longo prazo (Krunfli, 2025; PUCRS, [s.d.]).

Além da possibilidade de continuidade das atividades organizacionais, o trabalho remoto também trouxe impactos significativos na qualidade de vida dos trabalhadores. Uma pesquisa realizada (FIA Business School, 2022) em parceria com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo apontou que 94% dos trabalhadores entrevistados perceberam melhora em sua qualidade de vida após a adoção do trabalho remoto.

Apesar dos benefícios apresentados, a flexibilização do trabalho também trouxe novos desafios para a gestão de pessoas. Questões relacionadas à comunicação, engajamento, controle das atividades, isolamento social e manutenção da produtividade passaram a exigir novas estratégias organizacionais.

Diante desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: Como as organizações podem implementar o trabalho remoto e híbrido sem comprometer o desempenho das equipes e a produtividade dos colaboradores? Uma vez que resultados demonstraram que o trabalho remoto proporciona benefícios como melhoria da qualidade de vida, e redução do tempo de deslocamento. Entretanto, também foram identificados desafios relacionados ao engajamento, comunicação, foco e integração das equipes.

ISSN 2317-1316

Assim, este estudo tem como objetivo analisar estratégias que permitam a flexibilização do trabalho sem prejudicar o desempenho em equipe, identificando os principais desafios, benefícios e práticas adotadas pelas organizações na gestão de pessoas em modelos flexíveis de trabalho. Foram realizados um estudo de caso simples e entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais da área de Recursos Humanos.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender os impactos da flexibilização do trabalho no desempenho em equipe dos colaboradores.

O método adotado foi o estudo de caso simples, permitindo uma análise aprofundada de situações relacionadas à adoção do trabalho remoto e híbrido em contexto organizacional. Esse tipo de abordagem possibilita compreender percepções, comportamentos e desafios enfrentados pelos profissionais envolvidos.

Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais da área de Recursos Humanos, possibilitando maior flexibilidade nas respostas e permitindo explorar diferentes pontos de vista sobre o tema.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa portuária de grande porte localizada na cidade de Santos, no estado de São Paulo. Por questões de sigilo e confidencialidade institucional, o nome da organização não será divulgado.

A empresa atua no setor de operações portuárias e logística integrada, exercendo papel relevante no complexo portuário da região, considerado um dos mais importantes da América Latina. A organização possui estrutura voltada para movimentação de cargas, operações logísticas e atividades administrativas, contando com setores que possibilitam a adoção parcial do trabalho remoto e híbrido, especialmente em áreas administrativas, financeiras, tecnológicas e de gestão.

A escolha da empresa ocorreu devido à possibilidade de observar, na prática, os impactos da flexibilização do trabalho dentro de um ambiente organizacional de grande porte, permitindo compreender como a gestão de pessoas vem se adaptando às novas formas de trabalho no contexto portuário.

ISSN 2317-1316

As perguntas abordaram aspectos relacionados à produtividade, comunicação, acompanhamento das atividades, desafios da gestão e impactos do trabalho remoto no desempenho das equipes. Dessa maneira, foram entrevistados três colaboradores com experiência em recursos humanos.

Além das entrevistas, foi realizada pesquisa bibliográfica (Marconi e Lakatos, 2003) com base em livros, artigos científicos, relatórios institucionais e publicações acadêmicas de instituições como IBGE, FIA Business School e Forbes, buscando fundamentar teoricamente o estudo. A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa, identificando padrões, desafios e estratégias relacionadas à flexibilização do trabalho e seus efeitos sobre a gestão de pessoas e o desempenho coletivo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho remoto pode ser definido como a realização das atividades profissionais fora do ambiente físico da empresa, utilizando recursos tecnológicos para comunicação e execução das tarefas. Já o modelo híbrido combina períodos presenciais e remotos, buscando equilibrar flexibilidade e integração organizacional.

De acordo com especialistas, as mudanças nas relações de trabalho exigem que as organizações adotem práticas mais flexíveis e voltadas à valorização do capital humano. Nesse sentido, baseado em pesquisas (DPVS, 2023), o trabalho remoto representa uma transformação significativa na forma como as empresas organizam suas atividades e acompanham o desempenho dos colaboradores.

A expansão desse modelo ocorreu principalmente após a pandemia de COVID-19, período em que diversas empresas precisaram adaptar rapidamente seus processos internos para garantir a continuidade das operações. Segundo dados institucionais (Agência IBGE Notícias, 2023), milhões de trabalhadores passaram a desempenhar suas funções remotamente, consolidando o modelo como uma tendência organizacional contemporânea.

A gestão de pessoas fundamental importância na adaptação das organizações aos modelos flexíveis de trabalho. Segundo análises (Chiavenato, 2014), as empresas precisam desenvolver estratégias capazes de manter a motivação, o comprometimento e a produtividade dos colaboradores mesmo à distância.

ISSN 2317-1316

Nesse contexto, o desempenho em equipe depende não apenas das competências técnicas dos profissionais, mas também da qualidade da comunicação, da confiança entre os membros e do alinhamento com os objetivos organizacionais. Assim, equipes remotas exigem maior clareza nas metas e fortalecimento das relações interpessoais para evitar falhas de comunicação e perda de engajamento entre colaboradores e equipes.

Além disso, a utilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação tornou-se indispensável para o acompanhamento das atividades e manutenção da produtividade das equipes. Segundo Dutra (2016), as organizações precisam desenvolver modelos de gestão baseados em metas e resultados, substituindo práticas tradicionais de controle presencial por mecanismos de acompanhamento mais estratégicos e humanizados.

Um exemplo de trabalho flexível, de acordo com a pesquisa (Granato, 2021), que se tornou destaque no mercado após a pandemia é de uma empresa de tecnologia especializada em *softwares* de gestão empresarial. A organização definiu que o trabalho flexível seria a modalidade permanente. Ao realizar uma pesquisa com colaboradores, descobriu-se que quase 50% gostariam de trabalhar presencialmente algumas vezes no mês, e 80% desejavam manter a conexão com o espaço físico, definindo três modalidades: *flex*, totalmente remota e presencial.

A partir das entrevistas realizadas com profissionais de Recursos Humanos de uma empresa portuária de grande porte na cidade de Santos, identificou-se que a empresa amplia a adoção do modelo híbrido em setores administrativos. A Tabela 1 apresenta a síntese dos principais benefícios observados.

Tabela 1: Principais benefícios do trabalho remoto e híbrido

Benefícios identificados	Impactos observados
Flexibilidade	Melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Redução do tempo de deslocamento	Maior qualidade de vida e menos desgaste
Autonomia	Maior responsabilidade individual
Qualidade de vida	Aumento da satisfação profissional
Uso de tecnologias digitais	Facilidade no acompanhamento das atividades

ISSN 2317-1316

Conforme exposto na Tabela 1, a melhoria na qualidade de vida e a autonomia são destaques. A Figura 1, demonstra que os principais desafios enfrentados pelas organizações no trabalho remoto e híbrido estão centrados no engajamento, na comunicação assertiva e na manutenção do foco dos colaboradores. A distância física entre os membros das equipes exige dos gestores uma postura proativa para mitigar o isolamento social e garantir o alinhamento das entregas às metas estratégicas.

Figura 1: Principais desafios identificados.

Categoria do Desafio	Detalhamento e Impacto Organizacional
Engajamento dos Colaboradores	**Dificuldade em manter o nível de motivação, comprometimento e alinhamento contínuo com as metas organizacionais à distância.**
Comunicação e Integração	**Risco de ruídos de comunicação, falhas na troca de informações e diminuição da sinergia entre membros da equipe.**
Manutenção do Foco e Disciplina	**Desafios em estabelecer limites claros entre o ambiente pessoal/familiar e a rotina de trabalho profissional.**
Isolamento Social	**Sensação de desconexão da cultura da empresa e enfraquecimento dos laços interpessoais e da socialização diária.**
Acompanhamento e Supervisão	**Necessidade de superar métodos tradicionais de controle presencial de jornada por gestão focada em resultados.**

Figura 2: Estratégias organizacionais utilizadas.

Estratégia Adotada	Mecanismo de Aplicação e Prática da Liderança
Acompanhamento por Metas e Resultados	**Substituição do controle presencial de horários pela avaliação pautada no cumprimento de objetivos e entregas de valor.**
Feedbacks Constantes	**Realização de retornos periódicos e estruturados aos liderados (Bersin, 2021), promovendo o desenvolvimento contínuo.**
Reuniões Periódicas Virtuais	**Agendamento de encontros rápidos via plataformas digitais para alinhamento de prioridades e integração da equipe.**
Uso de Plataformas Digitais de Gestão	**Adoção de sistemas e softwares colaborativos para monitoramento do fluxo de tarefas e projetos em tempo real.**
Fortalecimento da Cultura de Confiança	**Incentivo à autonomia, empatia da liderança e ações focadas no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho.**

ISSN 2317-1316

Na Figura 2, é possível notar as estratégias mais eficazes para sustentar a produtividade, que envolvem o acompanhamento baseado em metas, o suporte de plataformas digitais e a prática de *feedbacks* constantes (Bersin, 2021). Essas ações refletem a transição de um modelo de supervisão baseado em presença física para um modelo pautado na cultura de confiança e no atingimento de resultados.

4 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa bibliográfica e das entrevistas realizadas, foi possível compreender que o trabalho remoto e híbrido trouxe mudanças significativas para a gestão de pessoas dentro das organizações. Os resultados demonstraram que os modelos flexíveis de trabalho proporcionam benefícios importantes, como melhoria da qualidade de vida, flexibilidade e redução do tempo de deslocamento. Além disso, verificou-se que a utilização de tecnologias digitais e a gestão baseada em metas contribuem para a manutenção da produtividade das equipes. Entretanto, também foram identificados desafios relacionados à comunicação, engajamento, integração das equipes e manutenção do foco dos colaboradores. Conclui-se que o sucesso do trabalho remoto e híbrido depende da adoção de estratégias organizacionais voltadas ao fortalecimento da cultura organizacional, comunicação eficiente, acompanhamento contínuo e promoção do bem-estar dos colaboradores. Portanto, observa-se que a flexibilização do trabalho representa uma tendência cada vez mais presente nas organizações contemporâneas, exigindo adaptação constante das práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento de modelos de liderança mais participativos e estratégicos. Assim, conclui-se que práticas como definição clara de metas, fortalecimento da cultura organizacional, uso de ferramentas tecnológicas e acompanhamento contínuo são fundamentais para garantir a eficiência das equipes em modelos flexíveis de trabalho. Para trabalhos futuros, recomenda-se ampliar o número de entrevistados para obter uma amostra estatisticamente mais representativa.

5 DECLARAÇÃO DE USO DE IA

Não foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial Generativa no desenvolvimento e na redação deste artigo científico.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

ISSN 2317-1316

BERSIN, Josh. The Definitive Guide: Employee Experience. [S.l.]: The Josh Bersin Company, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO E VIGILÂNCIA À SAÚDE (DPVS). Socialização durante o trabalho remoto. Paraná: UNILA, 2023.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

FIA BUSINESS SCHOOL. Possibilidades de trabalho remoto: vantagens, desvantagens e dicas. São Paulo: FIA, 2022.

GRANATO, Luísa. Salesforce adota trabalho flexível para sempre e prepara o escritório do futuro. São Paulo: Exame, 2021.

KRUNFLI, Mariana. Por que 2025 pode ser o ano do fim do trabalho remoto? São Paulo: Forbes Brasil, 2025.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

PUCRS. Trabalho remoto: o impacto da tecnologia nas relações profissionais. Rio Grande do Sul: PUCRS, [s.d.].