

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO

MONYQUE KETLY SILVA  
RAYANE MIKAELLE SOARES DA SILVA  
VIVIAN VITÓRIA ALMEIDA GOMES

**GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO COM PESSOAS EM AMBIENTES DE  
TRABALHO HÍBRIDO: ESTRATÉGIAS PARA MANTER A  
PRODUTIVIDADE E ENGAJAMENTO.**

RECIFE/2024

MONYQUE KETLY SILVA  
RAYANE MIKAELLE SOARES DA SILVA  
VIVIAN VITÓRIA ALMEIDA GOMES

**GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO COM PESSOAS EM AMBIENTES DE  
TRABALHO HÍBRIDO: ESTRATÉGIAS PARA MANTER A  
PRODUTIVIDADE E ENGAJAMENTO.**

Projeto apresentado ao Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Bruno Moura.

RECIFE/2024

**MONYQUE KETLY SILVA**  
**RAYANE MIKAELLE SOARES DA SILVA**  
**VIVIAN VITÓRIA ALMEIDA GOMES**

**GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO COM PESSOAS EM AMBIENTES DE  
TRABALHO HÍBRIDO: ESTRATÉGIAS PARA MANTER A  
PRODUTIVIDADE E ENGAJAMENTO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina de TCC do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

---

Orientador – Prof. Bruno Melo Moura  
Bacharel em Economia  
Doutor em Administração

---

Examinador 1 – Prof. Jadson Freire Silva  
Bacharel em Administração  
Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente

---

Examinador 2 – Prof.

Nota: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Dedicamos este trabalho a Deus, por nos guiar e fortalecer em cada etapa desta jornada. Aos nossos familiares, que sempre nos apoiaram e acreditaram em nós. E a nós mesmas, por nossa determinação e esforço ao longo deste percurso.

## **AGRADECIMENTOS...**

A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso foi uma jornada enriquecedora, marcada por desafios e conquistas, e não teria sido possível sem o apoio e a cooperação de muitas pessoas, às quais se expressa o mais profundo agradecimento.

A Deus, pela força, inspiração e sabedoria ao longo de toda a caminhada.

Aos pais, pelo amor incondicional, apoio constante e por acreditarem em seus filhos em todos os momentos.

Às famílias, pelo encorajamento e pelas palavras de incentivo que motivaram a continuidade do trabalho.

Ao nosso orientador, Prof. Dr. Bruno Moura, pelos valiosos conselhos, paciência e compartilhamento de conhecimento. Sua dedicação e apoio foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Aos nossos professores, que nos transmitiram conhecimento e sabedoria, sendo uma fonte constante de inspiração e aprendizado.

Às nossas amigas e amigos, que compreenderam nossas ausências, nos apoiaram nos momentos mais difíceis e estiveram ao nosso lado nas comemorações.

A todos e todas que, de uma forma ou de outra, participaram deste percurso, deixando sua marca e contribuindo para o desenvolvimento acadêmico e pessoal dos envolvidos.

*“Administrar é, acima de tudo, planejar, organizar,  
liderar e controlar, garantindo que os objetivos sejam  
alcançados de forma eficiente e eficaz”*

*Idalberto Chiavenato*

## SUMÁRIO

|    |                               |           |
|----|-------------------------------|-----------|
| 1. | <b>INTRODUÇÃO</b>             | <b>10</b> |
| 2. | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>    | <b>12</b> |
| 3. | <b>METODOLOGIA</b>            | <b>16</b> |
| 4. | <b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> | <b>19</b> |
| 5. | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | <b>27</b> |
|    | <b>REFERÊNCIAS</b>            | <b>28</b> |

# **GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO COM PESSOAS EM AMBIENTES DE TRABALHO HÍBRIDO: ESTRATÉGIAS PARA MANTER A PRODUTIVIDADE E ENGAJAMENTO.**

MONYQUE KETLY SILVA

RAYANE MIKAELLE SOARES DA SILVA

VIVIAN VITÓRIA ALMEIDA GOMES

PROF. DR. BRUNO MOURA<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este trabalho de conclusão de curso, intitulado Gestão de Pessoas e Gestão com Pessoas em Ambientes de Trabalho Híbrido: Estratégias para Manter a Produtividade e o Engajamento. Tem como objetivo avaliar as práticas de gestão de pessoas e gestão com pessoas com ênfase no trabalho híbrido. A pandemia da COVID-19 acelerou a adoção do teletrabalho, destacando a necessidade de diretrizes transparentes e de apoio técnico adequado para manter a produtividade e o engajamento dos funcionários. Neste estudo, são analisadas contribuições acadêmicas sobre o tema, destacando-se as principais tendências e desafios que as organizações enfrentam. O objetivo da pesquisa é fornecer informações para criar um ambiente de trabalho mais produtivo e envolvente, adaptando métodos de gestão a novos modelos de trabalho. Conclui-se que a gestão de pessoas e a gestão com pessoas devem ser integradas, flexíveis, promovendo a participação ativa dos colaboradores e garantindo um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Home Office.

## **ABSTRACT**

This final course work, entitled People Management and People Management in Hybrid Work Environments: Strategies to Maintain Productivity and Engagement. It aims to evaluate people management practices and people management with an emphasis on hybrid work. The COVID-19 pandemic has accelerated the adoption of telecommuting, highlighting the need for transparent guidelines and adequate technical support to maintain employee productivity and engagement.

In this study, academic contributions on the subject are analyzed, highlighting the main trends and challenges that organizations face. The objective of the research is to provide information to create a more productive and engaging work environment, adapting management methods to new work models. It is concluded that people management and people management should be integrated, flexible, promoting the active participation of employees and ensuring a healthy balance between personal and professional life.

**Keywords:** Teleworking. Home Office.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma área essencial do sucesso das organizações modernas, abrangendo uma ampla gama de práticas, desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento e retenção de talentos. O conceito evoluiu ao longo do tempo, passando de uma abordagem puramente gerencial para uma visão mais estratégica focada na maximização do potencial humano e no alinhamento com os objetivos da organização. Logo, a gestão de pessoas inclui uma série de políticas e práticas destinadas a alinhar os interesses dos colaboradores com os da empresa, promovendo assim um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Esta integração é essencial para enfrentar os desafios do mercado atual, que exigem rapidez, inovação e adaptabilidade (Chiavenato, 2020).

A gestão com pessoas enfatiza a importância da participação ativa dos funcionários na tomada de decisões organizacionais. Esta abordagem reconhece que os colaboradores não são apenas recursos, mas também parceiros estratégicos que contribuem diretamente para o sucesso da organização. Neste sentido, alguns autores argumentam que a gestão de pessoas promove um ambiente de trabalho cooperativo e colaborativo que incentiva a comunicação aberta e o feedback contínuo. Esta mudança de paradigma é essencial para criar um ambiente de trabalho inclusivo e estimulante, que valorize a diversidade de opiniões e incentive a inovação (Silva e Dutra, 2019).

A pandemia da COVID-19 destacou a importância do trabalho remoto, transformando-o de uma prática esporádica numa necessidade global. Durante este período, muitas organizações tiveram que adaptar rapidamente suas operações a um modelo de trabalho remoto, enfrentando desafios como a manutenção da produtividade e o envolvimento dos funcionários. Consequentemente, o teletrabalho durante a pandemia destacou a necessidade de políticas bem definidas, apoio técnico adequado e comunicação eficaz para garantir a continuidade dos negócios. Além disso, o teletrabalho oferece benefícios como redução do tempo de deslocamento e aumento da flexibilidade, mas também traz desafios como o isolamento social e a dificuldade de separar o trabalho da vida pessoal (Meinerz, 2022).

À medida que as práticas de trabalho evoluem, os modelos híbridos tornaram-se uma solução viável, combinando aspectos de trabalho remoto e presencial. Este modelo oferece aos colaboradores flexibilidade para trabalhar em diferentes locais, promovendo assim um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A gestão de equipes híbridas requer novas estratégias de comunicação e confiança que são essenciais para manter os funcionários engajados e produtivos. A implementação eficaz do trabalho híbrido requer políticas claras,

apoio técnico adequado e uma cultura organizacional que promova a autonomia e o bem-estar dos colaboradores (Silva, Carmo, & Cappelle, 2023).

A adaptação organizacional aos novos modelos de trabalho exige uma análise contínua do impacto e dos benefícios destas mudanças na cultura organizacional e na satisfação dos colaboradores. Logo, é possível considerar que a chave para o sucesso na implementação de modelos híbridos é a criação de uma estrutura de trabalho que facilite a comunicação e o suporte contínuo, ao mesmo tempo em que promove a autonomia dos colaboradores (Duarte e Goulart, 2021).

Diante do que foi exposto, o estudo tem como objetivo avaliar as contribuições acadêmicas sobre as práticas da gestão de pessoas e gestão com pessoas, particularmente no contexto do trabalho remoto e dos modelos híbridos. O objetivo da pesquisa consiste em mapear as principais tendências e desafios enfrentados pelas organizações ao implementar estas práticas, fornecendo assim insights sobre a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e engajado.

Consequentemente, o presente estudo justifica-se uma vez que sua aplicação visa atualizar e aprofundar o conhecimento sobre o tema supracitado e possivelmente identificar tendências entre os pesquisadores da área. Ao fornecer análises detalhadas sobre o contexto e as práticas da gestão de pessoas e gestão com pessoas, esperamos contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e inovadoras no local de trabalho contemporâneo.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial teórico tem como objetivo explorar a teoria e a prática relacionada à gestão de pessoas e à gestão com pessoas, com foco em ambientes de trabalho híbrido, destacando estratégias eficazes para garantir a produtividade e o engajamento dos funcionários. As subseções serão subdivididas em dois subcapítulos: gestão de pessoas e gestão com pessoas em ambientes híbridos e contextualização do trabalho híbrido.

### **2.1. Abordagens da Gestão de Pessoas e Gestão com Pessoas em Ambientes Híbrido.**

A gestão de pessoas é parte essencial de uma organização e abrange atividades como recrutamento, desenvolvimento, retenção e motivação dos colaboradores. Já a gestão com pessoas enfatiza a cooperação e a participação ativa dos colaboradores nas decisões organizacionais, promovendo assim um ambiente mais participativo e inclusivo. A pesquisa mostra que no ambiente moderno, a gestão com pessoas é mais eficaz do que a gestão tradicional e que a participação ativa dos funcionários é crucial para o sucesso organizacional (Scherer & Leal, 2023).

A abordagem de gestão com pessoas valoriza as contribuições individuais e coletivas dos colaboradores, resultando em um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador. Além de fortalecer a cultura organizacional, esse modelo tem potencial para aumentar a satisfação e retenção dos funcionários (Brito & Bastos, 2023).

Recentemente, vários estudos examinaram como a gestão de pessoas e a colaboração podem ser adaptadas para otimizar a produtividade e o bem-estar dos funcionários em ambientes híbridos. Por exemplo, um estudo de Silva (2022) sobre o tema autonomia e bem-estar sugere que a promoção de um equilíbrio adequado entre autonomia e carga de trabalho é crucial para a saúde mental dos teletrabalhadores.

O gerenciamento do tempo é outro aspecto importante do teletrabalho. No estudo de Meinerz (2022) mostraram que estratégias pessoais e organizacionais são necessárias para promover um equilíbrio saudável entre as demandas do trabalho e da vida. As políticas de formação e apoio à gestão do tempo podem ajudar a melhorar a experiência de trabalho híbrido e garantir que os funcionários permaneçam produtivos sem sacrificar o seu bem-estar (Pereira, 2021).

Nos ambientes de trabalho híbrido, os conceitos de gestão de pessoas e de gestão com pessoas devem ser adaptados para responder aos desafios específicos deste modelo. Gerenciar

equipes que alternam entre trabalho remoto e presencial requer novas 12 estratégias de comunicação, flexibilidade e confiança para permanecerem engajados e produtivos (Silva, Teston, Zawadzki, Lizote, & Oro, 2022).

Desafios como a gestão do tempo, a adaptação do processo de avaliação de desempenho e a criação de um sentimento de pertença são particularmente importantes. Adotar ferramentas de colaboração digital e promover uma cultura de feedback contínuo são práticas recomendadas para enfrentar esses desafios (Carmo, Abbad, Miranda, & Meira, 2023).

Portanto, à medida que os desafios e oportunidades do trabalho híbrido se tornam cada vez mais relevantes para as práticas de gestão de recursos humanos, há necessidade de desenvolver uma compreensão mais profunda de estratégias específicas para manter a produtividade e o envolvimento dos funcionários neste contexto. Na próxima subseção, examinamos essas estratégias detalhadamente, com foco em práticas de apoio, reconhecimento e comunicação aberta (Melo, Demo, & Caneppele, 2023).

## **2.2 Contextualização do Trabalho Híbrido**

Seguindo os argumentos anteriores, é necessário abordar estratégias específicas que podem ser adotadas para enfrentar os desafios enfrentados pelos gestores em ambientes híbridos. A transição para o trabalho híbrido requer uma revisão das práticas de gestão de pessoas e gestão com pessoas para garantir que as necessidades dos funcionários sejam efetivamente atendidas e que a produtividade e o engajamento sejam mantidos (Scherer e Leal, 2023).

O conceito de trabalho híbrido ganhou destaque durante a pandemia da COVID- 19, quando muitas organizações foram forçadas a adotar o trabalho remoto para se manterem à tona. Desde então, o trabalho híbrido tem sido considerado uma solução que combina as vantagens do trabalho remoto e presencial (Silva, Carmo, & Cappelle, 2023).

Este modelo oferece flexibilidade aos colaboradores e um melhor equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais. Esta flexibilidade pode aumentar a satisfação e a produtividade dos colaboradores, embora também crie desafios, como a manutenção da coesão da equipe e a comunicação eficaz (Scherer e Leal, 2023).

O sucesso na implementação do trabalho híbrido depende do estabelecimento de políticas claras e do fornecimento de suporte técnico adequado para garantir que todos os funcionários possam desempenhar as suas tarefas de forma eficaz, independentemente da sua localização (Meinerz, Kuhn, Höfler e Lopes, 2022). 13 Conceitos-chave como autonomia,

multitarefa e bem-estar são essenciais para compreender a gestão de pessoas e a gestão com pessoas em ambientes híbridos. A autonomia no trabalho está positivamente associada ao bem-estar dos teletrabalhadores, enquanto a multitarefa aumenta o estresse e diminui a satisfação no trabalho (Silva, 2022). Portanto, as organizações devem promover um equilíbrio adequado entre autonomia e carga de trabalho para maximizar o bem-estar dos colaboradores (Brito e Bastos, 2023).

Outro conceito fundamental é a gestão do tempo no trabalho remoto. No estudo de Meinerz (2022) mostraram que, embora o teletrabalho ofereça flexibilidade, também requer estratégias eficazes de gestão do tempo para evitar sobrecarga e garantir um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Políticas de apoio e formação são essenciais para melhorar a experiência dos trabalhadores remotos e otimizar a sua produtividade.

Contudo, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na adaptação ao trabalho híbrido. Uma cultura inclusiva e orientada para resultados pode facilitar esta mudança, promovendo um ambiente de confiança e colaboração (Silva, Teston, Zawadzki, Lizote, & Oro, 2022).

Além disso, equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares é um aspecto importante em um ambiente misto. A investigação mostra que durante a pandemia, as mães que trabalham a partir de casa enfrentaram dificuldades significativas para equilibrar as exigências do trabalho e da família, levando a elevados níveis de estresse e esgotamento (Silva, Carmo e Cappelle, 2023). A aplicação de políticas organizacionais flexíveis e de apoio institucional é essencial para melhorar a qualidade de vida desses profissionais e garantir sua produtividade e engajamento (Lemos, Barbosa, & Monzato, 2020).

A avaliação contínua das práticas híbridas é essencial para identificar áreas de melhoria e garantir que os benefícios do modelo sejam plenamente realizados. A utilização de indicadores de desempenho e a coleta regular de feedback dos colaboradores são formas eficazes de conduzir essa avaliação (Brito & Bastos, 2023).

Por fim, a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento em ambientes híbridos é essencial para a gestão de pessoas. Na pesquisa de Carmo (2023) sobre o desenho educacional na formação mostra que a correta estruturação dos programas é essencial para garantir a mudança no comportamento dos participantes e a concretização do desempenho esperado. As melhorias no design instrucional podem maximizar os resultados do treinamento e apoiar o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores remotos.

## 2. METODOLOGIA

Neste estudo, utilizou-se uma metodologia de ordem qualitativa, cuja finalidade é priorizar resultados e trazer significados aos dados. Esta abordagem qualitativa foi escolhida devido à sua capacidade de compreender melhor as experiências e percepções distintas, permitindo uma análise rica e detalhada dos dados coletados. (Creswell, 2014).

A revisão bibliográfica é um método que permite construir, discutir, interpretar e analisar discussões acadêmicas anteriores encontradas em bibliografia científica da administração. Esta abordagem é essencial para consolidar o conhecimento existente sobre um tema específico, identificar lacunas de investigação e sugerir novas direções para pesquisas futuras. (Brito, dos Santos, & de Andrade, 2022).

A plataforma escolhida para coleta de dados foi a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) que trata-se de uma biblioteca eletrônica que organiza revistas científicas nas áreas de gestão e ciências sociais aplicadas e facilita a busca de artigos relevantes e de qualidade (Gohr, Soares, Oliveira, & Amorim, 2021). A estrutura do corpus de pesquisa garantiu a abrangência e relevância dos artigos selecionados.

Figura 1. Fluxograma com os critérios de inclusão e exclusão.



Figura 1. Exemplo 1 para Fluxograma de Inclusão e Exclusão.

Figura 2. Fluxograma de Pesquisa.

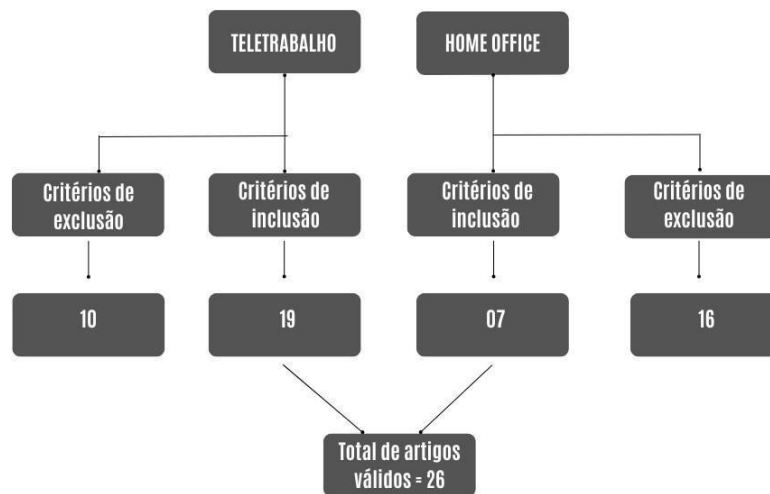


Figura 2. Exemplo 2 para Fluxograma de Inclusão e Exclusão.

Conforme pode ser visto na figura 1 e figura 2, a coleta dos dados foi consultada na plataforma SPELL. No primeiro ciclo de busca foram encontrados 52 artigos. Como nem todos os artigos dizem respeito a discussões científicas recentes, aplicamos filtros de resumo e idioma para melhorar os resultados. Aplicando também os critérios atuais como trabalhos publicados a partir de junho de 2020 até julho de 2024. Após avaliação preliminar, 26 artigos foram considerados inválidos por não atenderem aos critérios definidos ou por se referirem a um contexto diferente dos objetivos do estudo. Portanto, os 26 artigos restantes foram incluídos na análise a seguir. Destes, 26 foram considerados válidos após leitura detalhada dos resumos e foram incluídos na revisão da literatura do estudo, fornecendo assim uma base sólida e atualizada para a investigação proposta.

Os dados recolhidos foram analisados por meio de uma revisão sistemática, visando compreender as características e semelhanças entre as diferentes literaturas científicas selecionadas. Essa abordagem permite uma análise detalhada e crítica dos estudos, destacando sua contribuição para o campo da gestão com pessoas e gestão de pessoas. Uma revisão sistemática é um processo rigoroso que inclui a leitura minuciosa dos artigos, identificando temas recorrentes e sintetizando os principais achados para permitir uma discussão baseada nas contribuições desses estudos (Marconi & Lakatos, 2017).

A análise ocorreu-se em várias etapas: Primeiramente, o artigo é lido para identificar temas e conclusões. Esses estudos foram então comparados para identificar pontos em comum

e divergências. Essa abordagem permitirá construir uma visão completa e global do tema, proporcionando uma base sólida para a discussão das implicações teóricas e práticas dos resultados (Severino, 2016).

Por fim, os resultados foram organizados de acordo com categorias temáticas, o que possibilitará identificar as principais tendências e lacunas na literatura. A análise sistemática de dados pode não apenas fornecer uma compreensão aprofundada das pesquisas existentes, mas também identificar novos rumos para pesquisas futuras, contribuindo assim para o avanço do conhecimento na área de gestão com pessoas e gestão de pessoas (Gil, 2008).

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir de uma revisão bibliográfica de 26 artigos científicos, com foco na gestão de pessoas e gestão com pessoas em ambientes de trabalho híbrido, bem como estratégias para manutenção da produtividade e do engajamento. Uma tabela foi criada para exibir os artigos coletados, listando informações importantes como: autor, título, ano, base de dados e grupo de análise. Além disso, um gráfico foi incluído para proporcionar uma visão visual dos dados coletados nos estudos.

Veja abaixo a Tabela e Gráfico:

| <b>AUTOR</b>                                                          | <b>TÍTULO</b>                                                                                                                                   | <b>ANO</b> | <b>BASE DE DADOS</b> | <b>GRUPO DE ANÁLISE</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Scherer, S &amp; Leal, M.</b>                                      | Home Office Transnacional: O Desafio da Gestão de Pessoas e Carreiras                                                                           | 2023       | SPELL                | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.   |
| <b>Silva, R., Teston, S., Zawadzki, R., Lizote, S., &amp; Oro, J.</b> | Autonomia, Multitarefas e Bem-estar no Teletrabalho                                                                                             | 2022       | SPELL                | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.   |
| <b>Aguiar, A., Oliveira, R., Hryniewicz, L. &amp; Sant'Anna, A.</b>   | O Teletrabalho e as Mulheres: Desafios e Oportunidades.                                                                                         | 2022       | SPELL                | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.   |
| <b>Melo, D., Demo, G. &amp; Caneppele, C.</b>                         | Com (ou sem) licença, estou chegando! (re)visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho. | 2023       | SPELL                | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.   |

|                                                                     |                                                                                    |      |       |                                 |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---------------------------------|
| <b>Brito, R. &amp; Bastos, M</b>                                    | Relações que Afetam a Satisfação no Teletrabalho: Um Estudo de Caso.               | 2023 | SPELL | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.           |
| <b>Nascimento, E., Rocha, V. &amp; Barros, K.</b>                   | Políticas de Bem-estar no Teletrabalho: Uma Revisão Sistemática.                   | 2023 | SPELL | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.           |
| <b>Lima, P., Santos, R. &amp; Nogueira, S.</b>                      | A Importância do Suporte Organizacional no Teletrabalho.                           | 2022 | SPELL | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.           |
| <b>Ramos, T., Moreira, M. &amp; Vieira, J</b>                       | Teletrabalho e Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal.                       | 2022 | SPELL | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.           |
| <b>Dias, R. &amp; Fernandes, A.</b>                                 | Teletrabalho e Engajamento dos funcionários: Um estudo de caso.                    | 2022 | SPELL | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.           |
| <b>Borges, T., Santos, L. &amp; Marques, P.</b>                     | Desafios do teletrabalho em pequenas e médias empresas: Uma Abordagem qualitativa. | 2022 | SPELL | DESAFIOS. BENEFÍCIOS.           |
| <b>Meinerz, G., Kuhn, C., Höfler, M. &amp; Lopes, F.</b>            | Percepções Sobre a Gestão do Tempo no Teletrabalho.                                | 2022 | SPELL | GESTÃO DO TEMPO. PRODUTIVIDADE. |
| <b>Silva, R., Teston, S., Zawadzki, R., Lizote, S. &amp; Oro, J</b> | Percepções de Gestão do Tempo no Teletrabalho durante a Pandemia.                  | 2022 | SPELL | GESTÃO DO TEMPO. PRODUTIVIDADE. |
| <b>Gomes, A., Pires, L. &amp; Matos, D.</b>                         | Desafios da Gestão de Equipes Virtuais: Uma Abordagem Qualitativa.                 | 2022 | SPELL | GESTÃO DO TEMPO. PRODUTIVIDADE. |
| <b>Souza, D. &amp; Almeida, F.</b>                                  | Impactos do Home Office na Saúde Mental dos Trabalhadores durante a Pandemia.      | 2023 | SPELL | SAÚDE MENTAL. BEM-ESTAR.        |

|                                                                                 |                                                                                    |      |       |                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------------------------------------|
| <b>Silva, A.,<br/>Carmo, R. &amp;<br/>Cappelle, M.</b>                          | Mães em Home Office: O Desafio da Conciliação Entre Trabalho e Cuidado dos Filhos. | 2023 | SPELL | SAÚDE MENTAL. BEM-ESTAR.             |
| <b>Aguiar, A.,<br/>Oliveira, R.,<br/>Hryniewicz, L. &amp;<br/>Sant'Anna, A.</b> | O Teletrabalho e as Mulheres: Desafios e Oportunidades.                            | 2022 | SPELL | SAÚDE MENTAL. BEM-ESTAR.             |
| <b>Martins, F. &amp;<br/>Silva, J.</b>                                          | Tecnologia e Teletrabalho: Uma Análise das Ferramentas Digitais Utilizadas.        | 2023 | SPELL | TECNOLOGIA. FERRAMENTAS DIGITAIS.    |
| <b>Almeida, J.,<br/>Silva, C. &amp;<br/>Figueiredo, M.</b>                      | Inovação e Teletrabalho: Oportunidades e Desafios.                                 | 2023 | SPELL | TECNOLOGIA. FERRAMENTAS DIGITAIS.    |
| <b>Carmo, A.,<br/>Abbad, G.,<br/>Miranda, T. &amp;<br/>Meira, L.</b>            | Teletrabalho Eficaz: Avaliação do Desenho Instrucional em Treinamentos.            | 2023 | SPELL | SUPORTE ORGANIZACIONAL. TREINAMENTO. |
| <b>Lima, P.,<br/>Santos, R. &amp;<br/>Nogueira, S.</b>                          | A Importância do Suporte Organizacional no Teletrabalho.                           | 2022 | SPELL | SUPORTE ORGANIZACIONAL. TREINAMENTO. |
| <b>Castro, G.,<br/>Ribeiro, E. &amp;<br/>Cunha, H.</b>                          | Adoção do Teletrabalho em Instituições Públicas: Desafios e Perspectivas.          | 2023 | SPELL | SUPORTE ORGANIZACIONAL. TREINAMENTO. |
| <b>Oliveira, F.,<br/>Gonçalves, V. &amp;<br/>Lopes, M.</b>                      | A Influência da Liderança no Teletrabalho: Uma Revisão de Literatura.              | 2022 | SPELL | LIDERANÇA. COMUNICAÇÃO.              |
| <b>Barbosa, F.,<br/>Monteiro, P. &amp;<br/>Costa, S.</b>                        | Comunicação e Teletrabalho: Impactos na Eficiência Organizacional.                 | 2022 | SPELL | LIDERANÇA. COMUNICAÇÃO.              |

|                                                   |                                                                                              |      |       |                          |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------------------------|
| <b>Mendes, L. &amp; Cardoso, R.</b>               | Teletrabalho e Inclusão: Oportunidades para Pessoas com Deficiência.                         | 2023 | SPELL | INCLUSÃO. DIVERSIDADE.   |
| <b>Malheiros, M. &amp; Tomei, P.</b>              | Teletrabalho no Contexto da Pandemia: Um Estudo Bibliométrico.                               | 2023 | SPELL | ADAPTAÇÃO. COMPETÊNCIAS. |
| <b>Afonso, L., Barbosa, J. &amp; Bizzaria, M.</b> | Competências Individuais para os Desafios do Teletrabalho no Ministério Público do Trabalho. | 2023 | SPELL | ADAPTAÇÃO. COMPETÊNCIAS. |
| <b>Ferreira, C. &amp; Oliveira, A.</b>            | Estratégias de Adaptação ao Teletrabalho em Empresas de Tecnologia.                          | 2022 | SPELL | ADAPTAÇÃO. COMPETÊNCIAS. |

Tabela 1. (artigos coletados mediante pesquisa acadêmica).

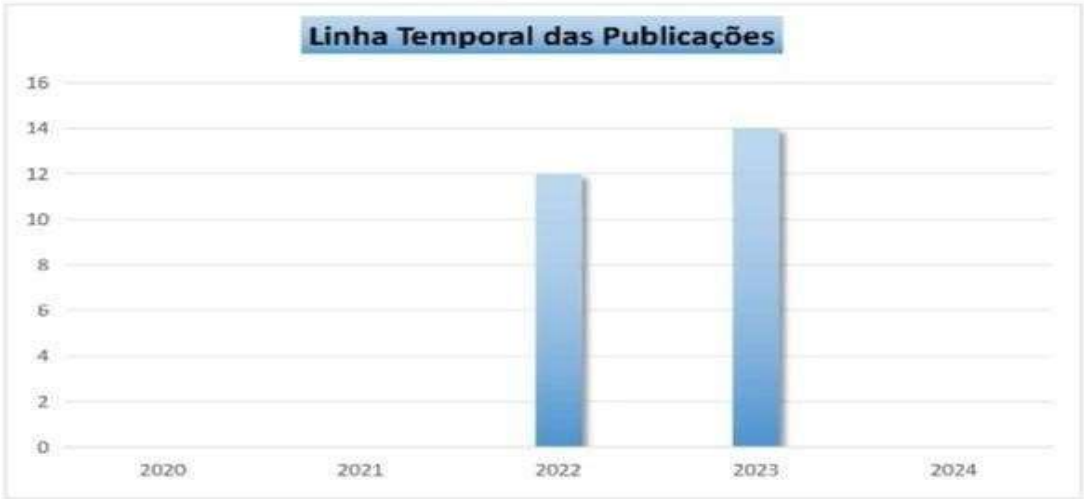


Gráfico 1. (linha temporal das publicações entre os anos de 2020 a 2024).

A análise buscou compreender as melhores práticas e identificar os principais desafios encontrados no trabalho híbrido, proporcionando uma perspectiva holística sobre as mudanças na gestão de pessoas e na gestão com pessoas durante e após a pandemia.

### **3.1. Gestão de pessoas e Gestão com pessoas no Trabalho Híbrido.**

A gestão de pessoas e a gestão com pessoas são abordagens fundamentais para a administração de uma organização e tornaram-se ainda mais importantes com as recentes mudanças no ambiente de trabalho. Particularmente com o crescimento do trabalho híbrido, surgiram novos desafios e oportunidades, destacando a necessidade de uma gestão eficiente e adaptável. De acordo com Scherer e Leal (2023), a transição para o trabalho híbrido requer uma revisão das práticas de gestão para garantir que as necessidades dos funcionários sejam atendidas e que a produtividade e o engajamento sejam mantidos.

De forma complementar, Carmo, Abbad, Miranda e Meira (2023) abordam estratégias de suporte organizacional e treinamento no contexto do trabalho remoto, destacando a necessidade de um design instrucional eficaz e a importância de um forte apoio organizacional para assegurar a eficácia e o envolvimento dos funcionários. Ressaltando que políticas bem definidas e um suporte robusto são cruciais para o sucesso do trabalho remoto e híbrido.

No estudo de Meinerz, Kuhn, Höfler e Lopes (2022) a percepção da gestão do tempo no trabalho remoto, revela que a autonomia no trabalho está positivamente relacionada com o bem-estar dos trabalhadores remotos, enquanto a multitarefa pode aumentar o estresse e diminuir a satisfação no trabalho. De modo semelhante, Brito e Bastos (2023) estudaram a relação entre autonomia, multitarefa e bem-estar no trabalho remoto, concluindo que promover um equilíbrio adequado entre autonomia e carga de trabalho é essencial para maximizar o bem-estar dos colaboradores.

Além disso, Silva, Teston, Zawadzki, Lizote e Oro (2022) discutem a gestão do tempo e a produtividade no trabalho remoto durante a pandemia da COVID-19, enfatizando a importância de estratégias eficazes de gerenciamento de tempo para manter a produtividade e a satisfação dos funcionários em ambientes remotos. Paralelamente, Silva, Carmo e Cappelle (2023) estudaram o impacto do trabalho híbrido na satisfação e produtividade dos funcionários, concluindo que a flexibilidade oferecida pelo trabalho híbrido pode melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas também requer estratégias eficazes de comunicação e gestão para evitar a fragmentação da equipe.

Nesse sentido, Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant'Anna (2022) exploram os desafios e oportunidades para as mulheres que trabalham remotamente, destacando os desafios de equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais e sugerindo que políticas de apoio e flexíveis podem ajudar a reduzir estes desafios e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e equilibrado. Em linha com isso, Souza e Almeida (2023) estudaram o impacto do trabalho remoto na saúde

mental dos funcionários durante a pandemia, concluindo que, embora o trabalho remoto possa oferecer maior flexibilidade, também pode levar ao aumento do estresse e ao isolamento social, destacando a necessidade de estratégias de apoio psicológico e social.

Assim, Melo, Demo e Caneppele (2023) analisam métodos de gestão de pessoas para trabalho remoto, revisando caminhos de pesquisa e repensando formas de trabalhar em ambientes remotos, afirmando que adotar uma abordagem flexível e utilizar tecnologia adequada é essencial para o sucesso do trabalho remoto. Similarmente, Ferreira & Oliveira (2022) analisaram o impacto da liderança no teletrabalho, concluindo que um estilo de liderança adaptativo e a promoção de uma comunicação aberta são essenciais para manter o envolvimento e a produtividade dos funcionários em ambientes remotos.

Desta forma, Malheiros e Tommei (2023) realizaram um estudo bibliométrico sobre adaptações e competências necessárias para o trabalho remoto durante a pandemia, reconhecendo que a adaptabilidade e o domínio das ferramentas digitais são essenciais para um trabalho remoto eficaz. De forma complementar, Lima, Santos e Nogueira (2022) mencionaram a importância do apoio organizacional para o trabalho remoto, enfatizando que um forte apoio organizacional é crucial para garantir o trabalho remoto eficaz, incluindo o fornecimento de recursos técnicos e apoio à saúde mental aos funcionários.

Nesse contexto, Afonso, Barbosa e Bizarria (2023) discutem os desafios e benefícios do trabalho remoto para pequenas e médias empresas, destacando que, apesar dos benefícios da flexibilidade e da redução de custos, permanecem desafios significativos quando se trata de comunicar e gerir equipas virtuais. Em consonância com esses achados.

A análise dos artigos científicos revisados possibilita compreender a complexidade e os desafios da gestão de pessoas e gestão com pessoas no contexto do trabalho híbrido. Os estudos destacam a importância de políticas claras, suporte técnico e organizacional, e a promoção de um equilíbrio saudável entre autonomia e carga de trabalho. A comunicação eficaz e a adaptação às novas tecnologias também são fatores críticos para o sucesso do trabalho remoto e híbrido. Com essas leituras, adquirimos uma visão abrangente das práticas de gestão que podem ajudar a superar os desafios e maximizar os benefícios do trabalho híbrido.

### **3.2. Desafios e Oportunidades do Teletrabalho.**

O teletrabalho enfrenta uma variedade de desafios e oportunidades, amplamente discutidos nos estudos recentes. A transição para modelos de trabalho híbrido tem implicado a necessidade de novas práticas de gestão e de políticas organizacionais ajustadas às especificidades

desse novo cenário. Conforme apontado por Ramos, Moreira e Vieira (2023), o teletrabalho tem impacto direto na produtividade dos 24 funcionários. Estudos de caso internacionais concluem que a produtividade pode ser mantida, ou mesmo melhorada, através do trabalho remoto, desde que seja mantido o equilíbrio certo entre autonomia e supervisão e que as tecnologias de comunicação e colaboração sejam utilizadas de forma eficaz.

Por outro lado, Martins e Silva (2023) analisam o uso de ferramentas digitais no trabalho remoto e concluíram que a tecnologia é um facilitador essencial para um teletrabalho eficaz, mas também destacaram a necessidade de formação adequada e de apoio técnico contínuo para maximizar os benefícios destas ferramentas.

Nesse caso, Gomes, Pires e Matos (2022) estudaram os desafios da gestão de equipes virtuais e reconhecem que a falta de interação face a face pode prejudicar a coesão da equipe e a comunicação eficaz. Complementarmente, Barbosa, Monteiro e Costa (2022) estudaram o impacto da comunicação no trabalho remoto na eficácia organizacional, mostrando que a comunicação clara e frequente é essencial para manter a eficácia e a coesão da equipe, e que as ferramentas de comunicação digital são essenciais para este processo.

Por um lado, Nascimento, Rocha e Barros (2023) conduziram uma revisão sistemática das políticas de benefícios do teletrabalho, demonstrando que a implementação de programas de bem-estar, incluindo apoio psicológico e incentivo à atividade física, pode melhorar significativamente o bem-estar dos funcionários e reduzir o estresse associado ao trabalho remoto. Consequentemente, Pereira, Teixeira e Franco (2022) enfatizam que equilibrar a vida pessoal e profissional é um dos principais desafios do trabalho híbrido, sublinhando que a flexibilidade oferecida pode facilitar este equilíbrio, mas que a gestão eficaz do tempo e o apoio organizacional também são necessários para prevenir o esgotamento dos funcionários.

Nesse aspecto, Silva, Teston, Zawadzki, Lizote e Oro (2022) argumentam que a promoção da autonomia e do controle da atenção pode melhorar significativamente o bem-estar, particularmente no contexto do teletrabalho forçado. Esta visão é apoiada por Oliveira, Gonçalves e Lopes (2022), que descobriram que estilos de liderança participativa e de apoio eram mais eficazes em ambientes remotos, aumentando o envolvimento e a satisfação dos funcionários, destacando a importância de estratégias de gestão que promovam a autonomia e o bem-estar.

Portanto, Dias e Fernandez (2022) conduziram um estudo de caso sobre a participação dos funcionários no trabalho remoto e descobriram que mesmo em ambientes remotos, o envolvimento pode ser mantido e até melhorado através de métodos de liderança apropriados e da promoção de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo. Esta perspectiva é corroborada por Mendes e Cardoso (2023), que discutem as oportunidades de inclusão que o trabalho remoto

oferece, especialmente para pessoas 25 com deficiência, enfatizando que o teletrabalho pode oferecer mais comodidade e flexibilidade, mas também requer políticas abrangentes e apoio adequado para ser verdadeiramente eficaz.

Adicionalmente, Castro, Ribeiro e Cunha (2023) discutem a adoção do trabalho remoto em instituições públicas, citando a resistência à mudança e a falta de infraestruturas adequadas como os principais desafios enfrentados, mas também destacando oportunidades para aumentar a eficiência e reduzir os custos operacionais. Em virtude disso, Borges, Santos e Marques (2022) abordam os desafios do trabalho remoto em pequenas e médias empresas (PMEs), salientando que, embora as PMEs tenham vantagens em termos de flexibilidade e redução de custos, frequentemente enfrentam desafios devido à falta de recursos e infraestruturas suficientes para apoiar eficazmente o trabalho remoto.

Similarmente, Almeida, Silva e Figueiredo (2023) exploram as oportunidades e desafios da inovação no trabalho remoto, concluindo que os ambientes remotos podem promover a inovação e proporcionar mais autonomia e flexibilidade, mas também requerem um forte apoio organizacional e uma cultura de inovação contínua.

Mediante análise dos artigos científicos, é evidente que o teletrabalho apresenta tanto desafios quanto oportunidades significativas. A eficácia do teletrabalho depende de uma combinação de suporte organizacional robusto, práticas de gestão adaptativas, e o uso eficaz de tecnologias de comunicação e colaboração. A liderança participativa e o apoio à saúde mental e ao bem-estar dos funcionários são fatores críticos para o sucesso do teletrabalho. Além disso, a comunicação clara e frequente, bem como a implementação de programas de bem-estar são essenciais para manter a eficácia organizacional e reduzir o estresse associado ao trabalho híbrido. Através destes estudos, podemos compreender melhor as melhores práticas e estratégias para implementar e gerir eficazmente o trabalho híbrido.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados apresentados, constatou-se que, nos últimos anos, houve um número relativamente alto de publicações tentando abordar a questão do trabalho híbrido em decorrência da pandemia do COVID19. Considerando os resultados da pesquisa, pode-se compreender que a temática do trabalho híbrido é abordada por meio das seguintes proposições: a complexidade da gestão de pessoas e com pessoas em ambiente híbrido, a eficácia do teletrabalho em relação ao suporte organizacional e às práticas de gestão adaptativas, a importância da comunicação e programas de bem-estar. Qualquer que seja a sua singularidade, todas estas abordagens afirmam que o sucesso do trabalho híbrido depende de um equilíbrio entre autonomia, suporte técnico e comunicação eficaz.

Os resultados analisados indicam que, em ambientes híbridos, a gestão de pessoas e a gestão com pessoas devem implementar orientações precisas e suporte técnico, além de se adaptarem às novas tecnologias para manter a eficácia organizacional e promover um equilíbrio saudável entre autonomia e carga de trabalho. No contexto do teletrabalho, a combinação de práticas de gestão adaptativas, um forte apoio organizacional e o uso eficaz da tecnologia é essencial para garantir a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. A liderança participativa e a comunicação clara, bem como a implementação de um programa de bem-estar, são essenciais para reduzir o estresse e manter a coesão da equipe.

Contudo, é importante ressaltar que este estudo limita-se a uma revisão bibliográfica. Esta limitação oferece a oportunidade para pesquisas futuras explorarem o tema do trabalho híbrido e remoto, através da recolha de dados primários (por exemplo, entrevistas e questionários), a fim de fornecer uma imagem mais prática e detalhada das estratégias de gestão em diferentes contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A.; OLIVEIRA, R.; HRYNIEWICZ, L.; SANT'ANNA, A. **O Teletrabalho e as Mulheres: Desafios e Oportunidades. 2022.**
- ALMEIDA, J.; SILVA, C.; FIGUEIREDO, M. **Inovação e Teletrabalho: Oportunidades e Desafios. 2023.**
- BARBOSA, F.; MONTEIRO, P.; COSTA, S. **Comunicação e Teletrabalho: Impactos na Eficiência Organizacional. 2022.**
- BORGES, T.; SANTOS, L.; MARQUES, P. **Desafios do Teletrabalho em Pequenas e Médias Empresas: Uma Abord. 2022.**
- BRITO, A. D.; SANTOS, A. S.; ANDRADE, J. C. **Teoria Institucional e Finanças: uma Revisão Sistemática da Literatura. Teoria e Prática em Administração, 12(1), 2022.**
- BRITO, J.; BASTOS, A. **Relações que Afetam a Satisfação no Teletrabalho: Um Estudo de Caso. 2023.**
- CARMOS, M.; ABBAD, G.; MIRANDA, L.; MEIRA, C. **Teletrabalho Eficaz: avaliação do desenho instrucional em treinamentos. 2023.**
- CASTRO, G.; RIBEIRO, E.; CUNHA, H. **Adoção do Teletrabalho em Instituições Públicas: Desafios e Perspectivas. 2023.**
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.**
- CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens. Penso Editora, 2014.**
- DIAS, R.; FERNANDES, A. **Teletrabalho e Engajamento dos Funcionários: Um Estudo de Caso. 2022.**
- DUARTE, João; GOULART, Fernando. **Trabalho Híbrido e suas Implicações para a Gestão de Pessoas. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 1, p. 12-30, 2021.**
- FERREIRA, C.; OLIVEIRA, A. **Estratégias de Adaptação ao Teletrabalho em Empresas de Tecnologia. 2022.**
- FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. **As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). Cadernos Ebape. Br, 20(1), 1-19, 2022.**
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.**
- GOHR, C. F.; SOARES, F. A. D. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; AMORIM, M. H. D. S.

**Revisão sistemática da literatura sobre criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais. Revista de Administração de Empresas, 61, e2019-0478, 2021.**

**GOMES, A.; PIRES, L.; MATOS, D. Desafios da Gestão de Equipes Virtuais: Uma Abordagem Qualitativa. 2022.**

**LEMO, A.; BARBOSA, J.; MONZATO, M. Mulheres em Home Office Durante a Pandemia da COVID-19 e as Configurações do Conflito Trabalho-Família. 2020.**

**LIMA, P.; SANTOS, R.; NOGUEIRA, S. A Importância do Suporte Organizacional no Teletrabalho. 2022.**

**MALHEIROS, M.; TOMEI, P. Teletrabalho no Contexto da Pandemia: Um Estudo Bibliométrico. 2023.**

**MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. Atlas, 2003.**

**MARTINS, F.; SILVA, J. Tecnologia e Teletrabalho: Uma Análise das Ferramentas Digitais Utilizadas. 2023.**

**MEINERZ, G.; KUHN, A.; HÖFLER, F.; LOPES, L. Percepções Sobre a Gestão do Tempo no Teletrabalho. 2022.**

**MELO, M.; DEMO, G.; CANEPPELE, M. Com (ou sem) licença, estou chegando! (re)visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho. 2023.**

**MEINERZ, Gabriel. O Teletrabalho durante a Pandemia de Covid-19: Desafios e Vantagens. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 24, n. 2, p. 125-140, 2022.**

**MENDES, L.; CARDOSO, R. Teletrabalho e Inclusão: Oportunidades para Pessoas com Deficiência. 2023.**

**NASCIMENTO, E.; ROCHA, V.; BARROS, K. Políticas de Bem-estar no Teletrabalho: Uma Revisão Sistemática. 2023.**

**OLIVEIRA, F.; GONÇALVES, V.; LOPES, M. A Influência da Liderança no Teletrabalho: Uma Revisão de Literatura. 2022.**

**PEREIRA, J.; OLIVEIRA, R.; SILVA, T.; MENDONÇA, C. Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso do Poder Judiciário em um Estado do Norte do Brasil. 2021.**

**PEREIRA, M.; TEIXEIRA, L.; FRANCO, S. Teletrabalho e Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal. 2022.**

**RAMOS, T.; MOREIRA, M.; VIEIRA, J. Teletrabalho e Produtividade: Um Estudo de Caso em uma Multinacional. 2023.**

**SCHERER, L.; LEAL, S. Home Office Transnacional: O Desafio da Gestão de Pessoas e**

**Carreiras. 2023.**

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** Cortez editora, 2017.

SILVA, Marcos; CARMO, André; CAPPELLE, Tatiane. **Trabalho Híbrido: Desafios e Oportunidades no Contexto Pós-Pandemia.** Revista de Administração, v. 58, n. 3, p. 45-63, 2023.

SILVA, P.; CARMO, M.; CAPPELLE, M. **Mães em Home Office: O Desafio da Conciliação Entre Trabalho e Cuidado dos Filhos.** 2023.

SILVA, Rogerio; DUTRA, Jorge. **Gestão com Pessoas: Estratégias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2019.