

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS VENÂNCIO ALVES DA SILVA
LETICIA RODRIGUES SENA E SILVA
JÔNATAS GABRIEL LIMA DA SILVA

TELETRABALHO E TRABALHO HÍBRIDO
**Uma análise dos impactos desses modelos de
trabalho para empresas e profissionais**

RECIFE/2025

LUCAS VENÂNCIO ALVES DA SILVA
LETICIA RODRIGUES SENA E SILVA
JÔNATAS GABRIEL LIMA DA SILVA

TELETRABALHO E TRABALHO HÍBRIDO

Uma análise dos impactos desses modelos de trabalho para empresas e profissionais

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro
– UNIBRA, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel(a) em
Administração de Empresas.

Professor Orientador: Professor Doutor
Jadson Freire Silva.

RECIFE/2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S586t Silva, Lucas Venâncio Alves da.
Teletrabalho e trabalho híbrido uma análise dos impactos desses
modelos de trabalho para empresas e profissionais / Lucas
Venâncio Alves da Silva, Leticia Rodrigues Sena e Silva, Jônatas
Gabriel Lima da Silva. - Recife: Edição do autor, 2025.
34 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. Trabalho remoto. 2. Teletrabalho. 3. Trabalho híbrido. 4.
Implementação. I. Silva, Leticia Rodrigues Sena e. II. Silva, Jônatas
Gabriel Lima da. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV.
Título.

CDU: 658

LUCAS VENÂNCIO ALVES DA SILVA
LETICIA RODRIGUES SENA E SILVA
JÔNATAS GABRIEL LIMA DA SILVA

TELETRABALHO E TRABALHO HÍBRIDO

Uma análise dos impactos desses modelos de trabalho para empresas e profissionais

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aprovado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresa, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof.º Dr. Jadson Freire da Silva

Professor(a) Examinador(a)

Professor(a) Examinador(a)

Recife, ____ de _____ de 2025.

NOTA: _____

Aos nossos pais e irmãos(as).

Vocês que foram nossa fonte de inspiração e de força, nos forneceram o apoio necessário para seguirmos firmes na caminhada acadêmica, abdicando de suas individualidades e, até mesmo, de momentos preciosos em família para auxilia-nos, sempre com paciência e amor.

RESUMO

A pesquisa pauta-se na identificação dos impactos do gênero teletrabalho ou trabalho remoto, considerando o modelo o *home office* como uma espécie, e o regime híbrido de trabalho nas dinâmicas sociais, perpassando pelo contexto do surgimento dessas novas formas de prestação de servidos, a fim de identificar qual formato melhor atende às necessidades das empresas e dos trabalhadores. O estudo foi realizado a partir de uma análise qualitativa de dados e informações extraídas da rede mundial de computadores, com especial foco aos estudos realizados por universidades e instituições renomadas da atualidade. A pesquisa destacou que o regime híbrido de trabalho melhor atendeu ao binômio necessidade/eficiência, uma vez que combina o formado tradicional de trabalho com o modelo de trabalho remoto. A redução considerável dos impactos negativos aos trabalhadores e otimização dos recursos e objetivos da empresa destacaram esse regime dentre os demais, no entanto, denota-se a necessidade das empresas capacitarem seus gestores para uma implementação eficaz e, principalmente, minorar os impactos para os colaboradores.

Palavras-chave: Trabalho remoto. Teletrabalho. Trabalho híbrido. Implementação.

ABSTRACT

The research is based on identifying the impacts of telework or remote work, considering the home office model as a type, and the hybrid work regime on social dynamics, going through the context of the emergence of these new forms of service provision, in order to identify which format best meets the needs of companies and workers. The study was carried out based on a qualitative and quantitative analysis of data and information extracted from the world wide web, with a special focus on studies carried out by renowned universities and institutions today. The research highlighted that the hybrid work regime best met the need/efficiency binomial, since it combines the traditional work format with the remote work model. The considerable reduction of negative impacts on workers and optimization of the company's resources and objectives made this regime stand out among the others; however, it denotes the need for companies to train their managers for effective implementation and, mainly, to minimize the impacts on employees.

Keywords: Remote work. Telework. Hybrid work. Implementation.

SUMÁRIO

1.	1. INTRODUÇÃO	8
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	NOVOS MODELOS DE TRABALHO	10
2.2	TELETRABALHO OU TRABALHO REMOTO	11
2.2.1	Home Office	12
2.3	TRABALHO HÍBRIDO	14
3	METODOLOGIA	15
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
3.2	FIGURA 1. EXEMPLO DE MAPEAMENTO DE PESQUISA	16
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
4.1	IMPACTOS DO TRABALHO HÍBRIDO E HOME OFFICE PARA AS EMPRESAS –	
	FIGURA 01	20
4.2	IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO E TELETRABALHO PARA OS	
	PROFISSIONAIS – FIGURA 02	25
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
	REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

As dinâmicas laborais sofreram alterações significativas nos últimos anos, fato que pode ser atribuído à evolução da sociedade e às inovações tecnológicas criadas nos últimos anos, fazendo surgir novas formas dos trabalhadores se relacionarem profissionalmente, concebendo modelos de trabalho como o teletrabalho, o *home office* e o trabalho híbrido (1,2).

Na última década, as necessidades das pessoas e, conseqüentemente, das empresas foram se moldando ao novo mundo, fazendo necessário que fossem introduzidas modalidades de trabalho que oferecessem maior flexibilidade, especialmente quanto à realização das atividades laborais em local diverso das dependências da empresa (1,2).

Dentre as formas de trabalhos introduzidas no mundo moderno, destacam-se o teletrabalho, o *home office* e o trabalho híbrido. O primeiro pode ser caracterizado como o regime ou forma de trabalho em que o obreiro realiza suas atividades em local distinta das instalações da empresa, enquanto que o *home office* define que os serviços prestados pelo trabalhador sejam realizados diretamente da sua residência, em ambos os casos não há utilização das dependências da empresa (2,3).

Por outro lado, o trabalho híbrido se apresenta como uma combinação dos modelos supra referenciados, uma vez que combina períodos de teletrabalho ou, como também é chamado, trabalho remoto com momentos presenciais na empresa, possuindo características que se alinham com as necessidades de ambas as partes da relação de trabalho (3).

A adoção desses modelos permite as empresas se adaptarem às demandas do mercado e às necessidades de seus colaboradores, podendo promover um ambiente de trabalho mais flexível, dinâmico e responsivo, bem como impactam positivamente os custos operacionais da empresa (4).

No entanto, essas modalidades de trabalho, trazem consigo desafios como o isolamento social e a necessidade de disciplina para manter a produtividade, assim como a falta de separação física entre o ambiente de trabalho e o espaço doméstico pode levar a uma sobrecarga de trabalho e ao comprometimento da saúde mental dos profissionais (3,4,5).

A partir disso, busca-se como objetivo mapear os artigos científicos que visam entender como as novas dinâmicas impactam a relação profissional, explorando as três principais formas de trabalho que surgiram no mundo moderno, o contexto de seu surgimento e, principalmente, os benefícios e possíveis malefícios que a implementação de cada um desses modelos pode acarretar para as empresas e, principalmente, para os profissionais, a fim de oferecer aspectos para a implementação eficaz dessas práticas no contexto corporativo atual.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NOVOS MODELOS DE TRABALHO

As inovações tecnológicas e as mudanças sociais no mundo moderno, especialmente quanto à informatização, popularização da rede mundial de computadores e as vicissitudes da vida cotidiana, tais como o surgimento e doenças pandêmicas, inchaço populacional com o consequente aumento dos problemas da rede viária urbana impactaram consideravelmente a forma com que as pessoas se relacionam profissionalmente (6).

Tradicionalmente, o trabalho era realizado de forma presencial, com colaboradores desempenhando suas funções nas instalações físicas das empresas, mas o advento da tecnologia e outras mudanças sociais forçaram a sociedade a se adaptar diante das necessidades que o contexto atual impõe. Assim, foram criados o trabalho remoto ou teletrabalho, o *home office* como espécie do gênero e, ainda, um novo regime de trabalho, conhecido como o trabalho híbrido (6,7).

Como força motora dessas mudanças, pode ser indicada a crise mundial de saúde pública ocasionada pela disseminação do vírus da COVID-19, também conhecido como “coronavírus”, que forçou a sociedade a adaptar-se, testando o poder de resiliência das empresas e trabalhadores. As limitações impostas pelos governos para controlar a disseminação do vírus forçou às empresas a determinarem que seus colaboradores laborassem de suas residências, evitando o deslocamento e o contato com os outros profissionais (6,7).

Nesse contexto, foram adotadas novas modalidades de trabalho, com destaque para o *home office*, espécie de trabalho que melhor se adequou às necessidades da

época. No entanto, após o fim da crise de saúde pública mundial, constatou-se que tanto as empresas quanto os colaboradores manifestaram interesse em permanecer com o modelo de trabalho adotado durante a pandemia (8).

Diante do anseio da sociedade por modos de trabalhos que ofereçam maiores benefícios, principalmente a flexibilidade como requisito principal para sua candidatura às vagas de trabalho e, por outro lado, estando as empresas na busca pela otimização de suas atividades, urge a necessidade de estudarmos os impactos dos tipos de trabalhos atualmente procurados, analisando seus modelos, a fim de concluir o modelo que melhor atende ao binômio necessidade/eficiência.

Passamos então à definição dos modos de trabalho escolhidos para melhor instruir empresas e funcionários à escolha da modalidade que abrange suas necessidades.

2.2 TELETRABALHO OU TRABALHO REMOTO

Definido como a prestação de serviços fora das instalações físicas da empresa, utilizando tecnologias de informação e comunicação que possibilitam a realização das tarefas em qualquer localidade. De acordo com Rocha et al. (2), o trabalho remoto ou teletrabalho possui as seguintes características, vejamos:

Quadro 1 – Aspectos principais dos modelos de trabalho estudados

TELETRABALHO OU TRABALHO REMOTO	
Principais Características	
Local de execução	Fora das dependências da empresa
Classificação quanto à forma de trabalho	Não é considerado trabalho externo, sendo regido pelas normas do trabalhador interno
Definição quanto à jornada	Não é determinado/determinável
Necessidade principal	Disponibilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)
Problemática central	Caracterização do que pode ser considerado acidente de trabalho.
Formalidade	Deve ser formalizado no contrato de trabalho ou em um aditivo contratual

Vale ressaltar que o teletrabalho possui regulamentação legal, pois foi incluído na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), após a edição da Lei nº 13.467/17,

também conhecida como reforma trabalhista, sendo conceituada pela legislação brasileira como uma forma de prestação de serviços realizada majoritariamente fora das dependências do empregador (8).

Essa forma de trabalho vem ganhando força nos últimos anos, como exposto alhures, ganhou força durante a pandemia da COVID-19, sendo, inclusive, objeto de medida provisória como enfrentamento do período pandêmico, norma autorizadora editada pelo Governo Federal conferindo às empresas o poder de conversão dos modos de trabalho presenciais para o teletrabalho, forma de legitimação que não só confirma a necessidade de estudarmos os impactos dos novos modos de trabalho como também sobreleva-se a relevância deste artigo (9).

Ainda segundo Rocha et al. (2), o teletrabalho seria um gênero, possuindo, assim, o *home office* como uma espécie derivada desse tipo de trabalho por considerar que o trabalho remoto é mais abrangente e sua espécie possui todas as características, absorvendo-o como uma forma mais específica do gênero, a qual será melhor explicitada a seguir.

2.2.1 Home Office

Como uma espécie do gênero trabalho remoto, o home office pode ser definido como aquele realizado a partir da residência do trabalhador, o qual tornou-se um modelo amplamente adotado em diversos setores, especialmente após a pandemia de COVID-19. Antes considerado uma alternativa restrita a poucos profissionais, o home office expandiu-se significativamente, impulsionado pelo avanço das tecnologias de comunicação e pela necessidade de adaptação das empresas às novas dinâmicas de trabalho (10).

Sendo assim, ao passo em que o teletrabalho pode ser exercido de qualquer lugar, no home office os colaboradores exercem suas funções preferencialmente a partir de sua residência, sendo esse o principal ponto diferenciador entre o gênero e a espécie (10).

Além disso, infere-se que, nesse regime de trabalho, os obreiros possuem controle de jornada, prestando os serviços como se estivessem na sede da empresa, submetendo-se, portanto, às normas trabalhistas aplicadas ao teletrabalho (10).

Quadro 2 – Aspectos principais dos modelos de trabalho home office

HOME OFFICE	
Principais Características	
Local de execução	Na residência do trabalhador
Classificação quanto à forma de trabalho	Não é considerado trabalho externo, sendo regido pelas normas do trabalhador interno
Definição quanto à jornada	Determinada - infere-se o pagamento de horas extras quando trabalhadas
Formalidade	Não necessariamente deve ser formalizado no contrato de trabalho ou em um aditivo contratual

Superadas essas definições, cumpre destacar que o home office apresenta peculiaridades próprias que merecem análise mais detida, especialmente no que se refere aos direitos e deveres das partes envolvidas.

Nesse sentido, destaca-se que a legislação trabalhista brasileira, notadamente após a Reforma Trabalhista de 2017 (Lei nº 13.467/2017), passou a contemplar de forma mais clara o teletrabalho, incluindo o home office, conferindo segurança jurídica para a implementação dessa modalidade. Dentre os principais pontos regulatórios, estão a necessidade de contrato individual especificando as atividades a serem realizadas, a responsabilidade pela aquisição ou fornecimento dos equipamentos e infraestrutura necessária, e a previsão de reembolso de despesas assumidas pelo trabalhador (11).

Ademais, o home office demanda atenção especial quanto à ergonomia do ambiente de trabalho, à preservação da saúde mental e ao respeito aos limites da jornada. A ausência do deslocamento diário, embora represente uma vantagem, pode acarretar aumento da carga horária ou dificuldade em delimitar o término das atividades laborais, exigindo, assim, um esforço consciente de gestão do tempo e disciplina por parte do trabalhador (11).

Outro aspecto relevante diz respeito ao direito à desconexão, que se torna ainda mais sensível nesse contexto. A constante conectividade e a informalidade na comunicação por meios digitais podem gerar pressão para disponibilidade permanente, comprometendo o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Tal cenário demanda que as empresas estabeleçam políticas claras de comunicação e horários,

a fim de preservar o bem-estar dos seus colaboradores (**Error! Reference source not found.**).

Por fim, observa-se que o home office, quando bem estruturado, pode proporcionar ganhos expressivos de produtividade, redução de custos operacionais e melhoria na qualidade de vida do trabalhador. Todavia, seu sucesso depende diretamente de uma gestão eficiente, de relações de trabalho transparentes e do compromisso mútuo com os objetivos organizacionais (**Error! Reference source not found.**).

2.3 TRABALHO HÍBRIDO

Por sua vez o trabalho híbrido surge como uma combinação de períodos de trabalho remoto com momentos presenciais na empresa, buscando aliar os benefícios de ambos os modelos, possibilitando que as organizações se adaptem às necessidades específicas de seus colaboradores e às demandas do mercado, ao passo em que promove um ambiente de trabalho mais dinâmico e responsivo, sendo o tipo de trabalho apontado pelas pesquisas como o preferido por muitos profissionais, pois oferece equilíbrio entre a interação social do ambiente de trabalho e a comodidade do trabalho remoto (12).

Rocha et al. (2) elencou estudos realizados por institutos e universidades ao redor do mundo que demonstram não apenas o crescimento desse tipo de trabalho, como também o desejo dos profissionais e gestores pela implementação dessa modalidade nas empresas em que laboram. Merece destaque a pesquisa realizada em maio de 2020 que constatou o desejo superior a oitenta por cento dos profissionais brasileiros pela mudança do regime de trabalho atual para um que possam usufruir de maior flexibilidade, como é o caso do regime híbrido.

Percebe-se que esse regime de trabalho é o mais procurado, pois, como veremos a seguir, dentro os riscos e vantagens, esse formato é o que melhor atende às necessidades das empresas e trabalhadores, especialmente por superar duas questões primordiais para o bom desenvolvimento das atividades empresariais (12).

Em primeiro lugar temos o isolamento social e desregulação da separação da vida pessoal e profissional encontrando limite, uma vez que o trabalhador mantém contato semanal com a empresa, fazendo com que aumente a probabilidade de manutenção da rotina estabelecida na sede da empresa em sua residência nos

períodos de *home office*, bem como o sentimento de pertencimento do obreiro com a empresa que se mantém dada ao contato periódico (12).

Por outro lado, temos a possibilidade de regulação das empresas com seus funcionários, pois uma questão extremamente relevante para os gestores quando se deparam com o regime 100% remoto, é a dificuldade em manter contato claro e objetivo com os colaboradores, assim, no regime híbrido, conseguem manter melhor diálogo acerca das questões empresariais (12).

Diante disso, imprescindível que façamos uma análise geral dos impactos, sob uma perspectiva ampla, abrangendo os anseios da sociedade e das empresas, buscando identificar qual modelo melhor se adequa às necessidades de cada uma e, principalmente, que tipo de regime equilibra o binômio necessidade/eficiência, justificando a necessidade desse estudo.

Passamos então à análise da metodologia empregada para extrair os resultados do presente estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo basearam-se em uma pesquisa bibliográfica de caráter quali-quantitativo, com o objetivo de examinar criticamente os impactos do trabalho híbrido e teletrabalho, com ênfase na modalidade *home office*, tanto sob a perspectiva organizacional quanto das experiências subjetivas dos trabalhadores.

A pesquisa bibliográfica, conforme Soares et al. (13), consiste no levantamento, seleção e análise de obras já publicadas sobre determinado tema, permitindo ao pesquisador construir uma base teórica sólida e interpretar criticamente dados e argumentos. Essa abordagem é especialmente útil nas áreas do Direito, Administração e Ciências Sociais Aplicadas, por permitir a análise de fenômenos complexos com base em diferentes visões teóricas e dados consolidados.

Neste estudo, foram analisados artigos científicos e livros, acessíveis em bases acadêmicas e na internet. A seleção priorizou materiais recentes e com respaldo técnico-científico, a fim de garantir a confiabilidade e a atualidade dos dados.

A abordagem qualitativa possibilitou compreender, por meio da análise textual, aspectos subjetivos relacionados às experiências dos trabalhadores, como saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e mudanças nas relações sociais. Conforme Soares et al. (13), a pesquisa qualitativa é essencial para captar significados e comportamentos em contextos sociais específicos, reunindo resultado para melhor compreensão dos fenômenos estudados.

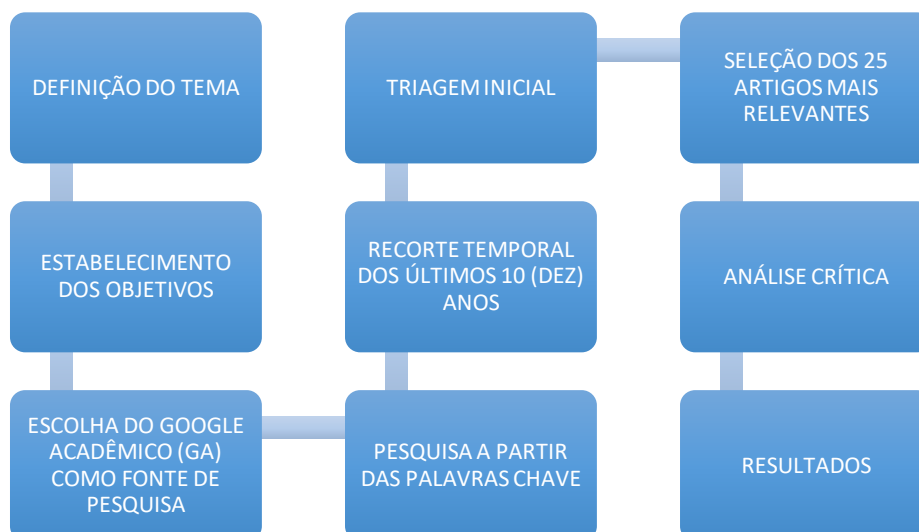
Trata-se, portanto, de uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória e descritiva, que busca não apenas compreender, mas também contribuir para o aprimoramento das práticas organizacionais em um cenário de crescente flexibilização das formas de trabalho e pela integração entre vida profissional e pessoal (13).

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como principal fonte o Google Acadêmico (GA), plataforma reconhecida por sua abrangência no acesso a publicações científicas. A escolha se justifica pela variedade de materiais disponíveis, como artigos, livros, teses, relatórios técnicos e documentos oficiais (13).

A seleção foi orientada por critérios de relevância temática, atualidade e confiabilidade, utilizaram-se palavras-chave como: teletrabalho; home office; trabalho híbrido; e, direitos. O recorte temporal abrange os últimos 10 (dez) anos, focando nas mudanças mais recentes, especialmente no período pós-pandemia de COVID-19.

Após a triagem, foram selecionados 25 (vinte e cinco) documentos mais relevantes, com ênfase naqueles que apresentavam análises empíricas, reflexões teóricas e dados atualizados, capazes de oferecer uma compreensão crítica e multidimensional do tema.

3.2 FIGURA 1. EXEMPLO DE MAPEAMENTO DE PESQUISA



Todos os materiais selecionados para compor o corpus da pesquisa foram filtrados com base na língua portuguesa, priorizando a acessibilidade e a coerência com o público-alvo do estudo. As fontes foram extraídas exclusivamente da base de dados do Google Acadêmico (GA), considerando as publicações encontradas nas páginas de 01 a 50 da busca, a partir da aplicação das palavras-chave previamente definidas, sendo selecionados 25 (vinte e cinco) artigos científicos que melhor atendiam aos critérios de atualidade, pertinência temática e confiabilidade, dos quais serão apresentados os principais resultados e discussões oriundos da análise desse material.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando os critérios definidos na metodologia, a Tabela 1 a seguir reúne e apresenta os principais resultados obtidos ao longo da realização da pesquisa, permitindo uma análise mais detalhada dos dados coletados.

Tabela 1 – Resultados da pesquisa frente a análise executada na metodologia.

ANO	AUTOR	TÍTULO DO TRABALHO	TIPO DO TRABALHO
2023	Feliciano	As tendências para o trabalho no pós-pandemia	Pesquisa Bibliográfica
2023	Valença, P. H. L.; Belarmino, C.; e, Santos, M. I. Da C	O impacto dos modelos híbridos e remoto de local de trabalho sobre o capital	Pesquisa Aplicada, Exploratória e Descritiva, com

		relacional e estrutural das empresas	Abordagem Quantitativa
2018	Rocha e Amador	O teletrabalho: conceituação e questões para análise	Pesquisa Bibliográfica
2022	Teixeira	Liderança em tempos de trabalho home office: desafios, ferramentas e práticas.	Pesquisa Bibliográfica
2023	Faria	As novas formas de trabalho remoto e os desafios para a regulamentação trabalhista no Brasil	Pesquisa Bibliográfica
2023	Chain	Qualidade de vida no teletrabalho: os impactos do home office e as percepções dos(as) trabalhadores(as)	Pesquisa Aplicada, De Natureza Descritiva, Com Abordagem Quantitativa
Bomfim e Rocha	2020	Os desafios na implementação e continuidade do teletrabalho pós pandemia do COVID-19 no Brasil	Pesquisa Bibliográfica
s/d	Silva e Zanoti	Coronavírus: a aplicação eficaz e pragmática do direito do trabalho	Pesquisa Bibliográfica
2021	Lana	Home office no cenário pandêmico: benefícios, dificuldades e desafios	Pesquisa Exploratória
2023	Ceribeli; Lana; Maciel; e, Inácio.	Home office sob a perspectiva dos trabalhadores: lições do período pandêmico	Pesquisa Aplicada, De Natureza Descritiva, Com Abordagem Quantitativa
2024	Silva e Nunes	Os limites do ambiente de trabalho em casa: o adoecimento dos empregados e a escassez de regulamentação do regime de home office e teletrabalho sob a perspectiva do direito do trabalho brasileiro	Descritivo-analítica
2022	Casagrande	Direito à desconexão e saúde mental dos trabalhadores em home office no contexto da pandemia do coronavírus no Brasil	Pesquisa Bibliográfica
2024	Souza e Costa	O modelo de trabalho híbrido para melhoria da qualidade de vida do colaborador	Pesquisa Bibliográfica
2018	Soares	Metodologia da pesquisa e do trabalho científico	Descritiva e Instrucional
2022	Santos e Costa	O novo normal: a evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2	Pesquisa Bibliográfica
2023	Silva; Silva; e, Cardozo	Trabalho híbrido e qualidade de vida	Pesquisa Aplicada, De Natureza Descritiva, Com Abordagem Quantitativa

2022	Lançoni; Oliveira; e, Rodrigues	Como implantar o home office na sua empresa da maneira correta	Pesquisa Aplicada, De Natureza Descritiva, Com Abordagem Quantitativa
2024	Pavão; Gomes; Mattiello; e,Ribeiro	Confiança e comprometimento dos colaboradores que atuam no modelo de trabalho híbrido e home office	Pesquisa Aplicada, De Natureza Descritiva, Com Abordagem Quantitativa
2023	Prado; Silva Junior; e, Lima	Teletrabalho	Pesquisa Aplicada, De Natureza Descritiva, Com Abordagem Quantitativa
2021	Alves; Amorim; e, Bezerra	A adaptação ao home office no contexto da pandemia de COVID-19: desafios e perspectivas	Pesquisa Qualitativa do Tipo Estudo de Caso
2023	Santos e, Soares	A evolução do home office	Pesquisa Exploratória com Revisão Bibliográfica e Abordagem Qualitativa
2023	Silva	A percepção dos trabalhadores em relação ao trabalho híbrido no pós- pandemia da COVID-19	Pesquisa Aplicada, Exploratória e Descritiva, com Abordagem Quantitativa
2023	Souza e Casali	Trabalho híbrido e os impactos ao trabalhador	Pesquisa Exploratória, Qualiquantitativa
2022	Otelac; Reis; e, Lona	Teletrabalho e home office: panorama e transformações na realização do trabalho no período de pandemia no estado de São Paulo	Pesquisa Bibliográfica
2024	Diniz; Randazzo; e, Sanches	A pandemia das telas: COVID- 19, home office e precarização estrutural do trabalho no Brasil	Pesquisa Aplicada com Revisão Bibliográfica e Abordagem Quantitativa

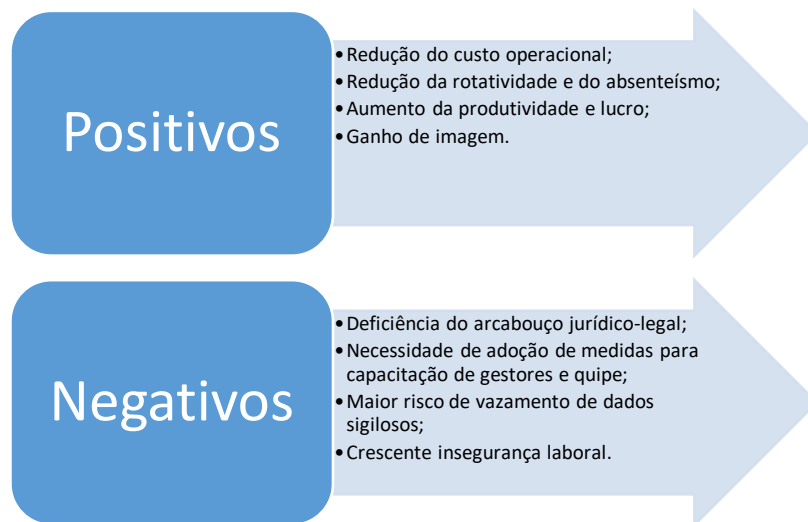
Da análise dos artigos pesquisados, elaborados por profissionais de diferentes áreas revelou uma diversidade metodológica, abrangendo abordagens bibliográficas, aplicadas, exploratórias, descritivas e qualitativas do tipo estudo de caso, o que reflete um interesse multidisciplinar e uma busca por diferentes perspectivas para compreender os impactos e transformações associados ao trabalho remoto e híbrido.

Assim, conforme proposto, a partir da revisão bibliográfica com abordagem qualitativa dos estudos acerca do trabalho remoto, home office e regime híbrido, constatou-se que a adoção desses modelos transcende a esfera organizacional,

impactando diretamente aspectos sociais e econômicos tanto para as empresas quanto para os profissionais (11).

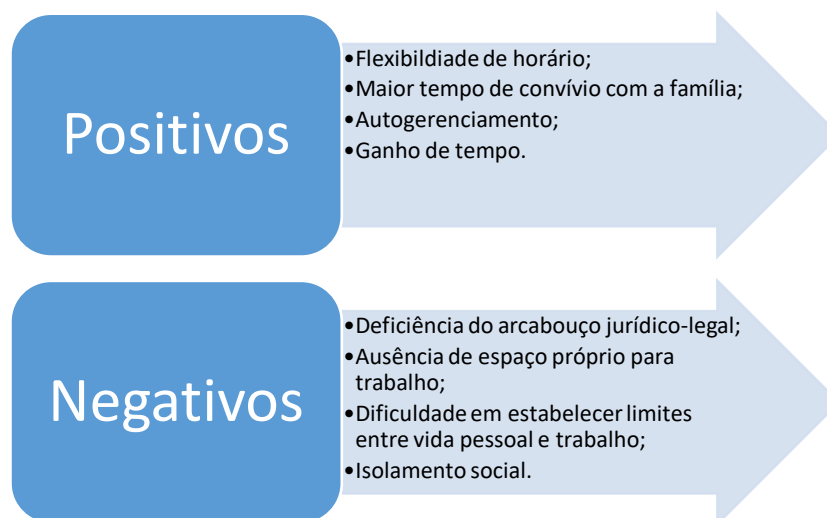
Com base nos estudos de Silva et al. (11), Silva et al. (**Error! Reference source not found.**) e Lançoni et al. (**Error! Reference source not found.**), podemos elencar os principais aspectos positivos e negativos comuns do teletrabalho e trabalho híbrido, conforme segue:

• **FIGURA 01 – Para as empresas:**



Fonte: Silva et al. (11), Silva et al. (**Error! Reference source not found.**) e Lançoni et al. (**Error! Reference source not found.**).

• **FIGURA 02 – Para os trabalhadores:**



Fonte: Silva et al. (11), Silva et al. (**Error! Reference source not found.**) e Lançoni et al. (**Error! Reference source not found.**).

Conforme observado nas figuras, a adoção de quaisquer das modalidades de trabalho analisadas traz diversos benefícios, porém também apresenta pontos negativos que exigem atenção cuidadosa. Caso esses aspectos não sejam devidamente enfrentados, corre-se o risco de comprometer as vantagens proporcionadas pela implementação do trabalho remoto ou teletrabalho (**Error! Reference source not found.**,15).

4.1 IMPACTOS DO TRABALHO HÍBRIDO E HOME OFFICE PARA AS EMPRESAS – FIGURA 01

A presente discussão aborda os modelos de trabalho remoto, home office e híbrido, os quais representam uma transformação estrutural no mundo laboral, apresentando benefícios e desafios que requerem uma gestão cuidadosa por parte das organizações e dos trabalhadores (15).

Dos estudos realizados por Lançoni et al. (15), Pavão et al. (17), Prado et al. (**Error! Reference source not found.**) e Alves et al. (18), foi possível aferir que empresas que implementam práticas eficazes de home office observam melhoria da produtividade, atribuída ao maior controle do colaborador sobre seu ambiente de trabalho e à satisfação laboral e, ainda, sob o aspecto econômico, o home office e o regime híbrido frequentemente resultam em redução significativa dos custos operacionais, especialmente em despesas com aluguel de escritórios, energia elétrica e transporte.

Separadamente, Lançoni et al. (15) entrevistou funcionários de três empresas diferentes, os quais apresentaram percepções diversas, mas convergentes quanto às vantagens do trabalho remoto. Matias, da Johnson & Johnson, relatou que, apesar dos obstáculos iniciais, a produtividade foi mantida e os colaboradores puderam continuar contribuindo mesmo em situações de afastamento, além de haver um aproveitamento melhor do tempo com menos atrasos. Solange, da CPFL, afirmou que a equipe conseguiu entregar as demandas com maior agilidade e organização, atribuindo isso à concentração proporcionada pelo ambiente doméstico. Já Thabata, da Cellere, observou que a empresa alcançou bons resultados operando a distância e que o formato remoto foi bem recebido pelos funcionários, tornando-se uma escolha definitiva para a organização.

No entanto, também foram apontadas limitações. Matias comentou que a ausência de contato presencial dificultou a supervisão direta e comprometeu o

desempenho de alguns profissionais que dependiam da interação constante para manter o foco, por sua vez, Solange indicou que o controle das tarefas se tornou mais complexo no início e que houve resistência por parte de trabalhadores acostumados ao modelo tradicional, já Thabata mencionou que, apesar dos benefícios, a falta de convivência física exigiu maior esforço para manter o vínculo entre as equipes, sendo necessário criar ações para fortalecer o engajamento e a motivação no dia a dia (15).

Ainda acerca do estudo realizado por Lançoni et al. (15), constatou-se que as três empresas entrevistadas — Johnson & Johnson, CPFL e Cellere — adotaram o home office durante a pandemia e, apesar das particularidades de cada uma, compartilharam algumas experiências comuns. Todas relataram um aumento ou manutenção da produtividade, além de reconhecerem vantagens como a economia de tempo e custos, a flexibilidade no trabalho e a possibilidade de continuidade das atividades mesmo diante de adversidades.

De acordo com o autor, as empresas também investiram em estratégias para manter a motivação dos colaboradores, como bonificações, encontros virtuais, ginástica laboral e reuniões individuais e, em relação à adaptação, foi unânime a necessidade de ajustes tecnológicos e estruturais, com fornecimento de equipamentos, acesso remoto e novos sistemas de controle e avaliação de desempenho. Ao final, todas optaram por manter, total ou parcialmente, o modelo híbrido ou remoto, considerando-o mais alinhado às novas demandas de trabalho e qualidade de vida dos colaboradores (15).

Por sua vez, Pavão et al. (17) em “Confiança e Comprometimento dos Colaboradores que Atuam no Modelo de Trabalho Híbrido e Home Office”, a partir do estudo realizado numa empresa brasileira situada no Paraná, de onde foram coletadas 55 (cinquenta e cinco) amostras, revelando que tanto colaboradores quanto líderes demonstram confiança significativa na eficácia do trabalho remoto e híbrido que, inclusive, a maioria considera que a comunicação virtual se manteve clara e transparente, os prazos e metas foram cumpridos com regularidade e os desafios do trabalho a distância foram bem gerenciados, ainda, destaca-se um forte engajamento com os objetivos da empresa e a cultura organizacional, mesmo fora do ambiente físico tradicional.

De acordo com o estudo, a percepção positiva sobre a participação em reuniões virtuais e o conforto em assumir responsabilidades adicionais reforça a

viabilidade desses modelos tendo, inclusive, o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida também aparecem como fatores relevantes, valorizados por grande parte dos respondentes. No entanto, apesar dos resultados predominantemente positivos, as respostas revelam certa diversidade de opiniões, principalmente quando se trata da comparação entre o desempenho presencial e remoto, verificou-se que enquanto alguns colaboradores e líderes expressaram maior confiança no ambiente virtual, outros demonstraram preferência ou maior segurança no modelo presencial, especialmente em relação ao comprometimento e à tomada de responsabilidade. Isso, segundo o autor, indica que as percepções ainda variam conforme o perfil individual e o tipo de atividade desempenhada, mostrando que a flexibilidade nas formas de trabalho é uma estratégia mais eficaz do que a adoção de um único modelo fixo (17).

Para Prado et al. (**Error! Reference source not found.**), a partir das percepções de um pequeno grupo de colaboradores, demonstrou que 57% dos entrevistados optaram pelo regime presencial, enquanto 28% preferiram o home office e 14% indicaram preferência pelo modelo híbrido, que combina as duas modalidades e, questionados sobre as vantagens e desvantagens do modelo híbrido, 57% afirmaram que os benefícios superam os problemas, sendo ponto central de concordância que o avanço das tecnologias tem influenciado o teletrabalho de maneira significativa, com impactos tanto positivos quanto negativos, sem especificar exatamente quais.

Do mesmo modo, Alves et al. (18) a partir da análise da adoção do home office na empresa Chianca, constatou que a implementação do home office trouxe benefícios como a redução de custos operacionais e maior satisfação dos colaboradores devido ao melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Contudo, observam que surgiram desafios relacionados à infraestrutura, à sobrecarga de reuniões e à sensação de isolamento social e, para mitigar esses efeitos, a organização adaptou suas práticas de integração e engajamento para o ambiente virtual, mantendo ações sociais e incentivando a saúde dos funcionários. Além disso, nota-se o fortalecimento de sua presença digital, aproveitando para lançar soluções inovadoras para apoiar os clientes durante a pandemia, conseguindo assim manter a estabilidade financeira e expandir seu portfólio mesmo em um cenário de crise.

Confirmando os estudos supra mencionados, Rocha et al. (2) evidenciaram que a redução da demanda por espaços físicos permite o redirecionamento de recursos para investimentos em tecnologia e capacitação dos colaboradores, fatores que favorecem o aumento da produtividade, sobretudo em equipes compostas por profissionais autônomos e maduros, contribuindo ainda para a melhoria da imagem organizacional.

Nesse sentido, Santos et al. (**Error! Reference source not found.**) destacam que a ampliação da diversidade na contratação propiciada pelo trabalho remoto, permite acesso a talentos de diferentes regiões e promovendo inclusão, o que pode reduzir rotatividade e absenteísmo associados ao trabalho presencial.

Por outro lado, Valença et al. (1), utilizando análise estatística descritiva e correlação de Spearman, realizou uma pesquisa com foco nos impactos dos modelos híbrido e remoto nos capitais relacional e estrutural dos trabalhadores. Em sua maioria, os entrevistados eram jovens, do sexo feminino, casadas e com filhos, e mais da metade já atuava há mais de três anos em um dos modelos.

No regime híbrido, foi observada correlação positiva entre aspectos como felicidade no trabalho, redução de conflitos e eficiência comunicacional, enquanto que no trabalho totalmente remoto, essas associações foram menos expressivas e houve queda na motivação e menor percepção de desenvolvimento pessoal, sugerindo que o equilíbrio entre flexibilidade e interação presencial pode ser mais eficaz para o engajamento e saúde emocional dos colaboradores (1).

Lançoni et al. (15), constataram a partir das entrevistas realizadas com Educadores da Etec de Hortolândia que a experiência dos docentes com o home office foi majoritariamente negativa, devido à falta de equipamentos e à difícil adaptação inicial, apesar do curso preparatório ter sido considerado útil, sendo o formato presencial preferido pela maioria por favorecer a interação, o engajamento, o acompanhamento da gestão e uma rotina mais estável.

As pesquisas realizadas por Souza et al. (21) evidenciaram que, para garantir os benefícios do teletrabalho, é indispensável o desenvolvimento de estratégias que assegurem a eficiência operacional, como a utilização de tecnologias de gestão de projetos, softwares de videoconferência e plataformas colaborativas, fundamentais para a integração das equipes e o aumento da produtividade, destacando que a transição para o home office impôs desafios comunicacionais relevantes, gerando

isolamento social entre equipes, o que pode impactar negativamente a saúde mental dos colaboradores e comprometer o senso de pertencimento organizacional.

Por fim, Alves et al. (18) acendem um alerta para a segurança da informação que se tornou um desafio crítico para as empresas que aderem ao home office, pois, devido ao uso de redes domésticas menos seguras e dispositivos pessoais, aumentando a vulnerabilidade a ataques cibernéticos. Souza (21) ressalta que o sucesso dos modelos híbridos e remotos depende da adoção de boas práticas, tais como a definição clara de horários, a criação de ambientes propícios ao trabalho e o investimento em comunicação eficiente, elementos essenciais para a sustentabilidade e produtividade a longo prazo desses formatos.

Em suma, os modelos de trabalho remoto, home office e híbrido apresentam impactos significativos e multifacetados para empresas e colaboradores, combinando benefícios econômicos e de produtividade com desafios relacionados à comunicação, saúde mental, segurança da informação e aspectos jurídicos. Dessa forma, torna-se imprescindível que organizações e trabalhadores estejam preparados para adaptar-se continuamente às transformações do mundo do trabalho (21).

4.2 IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO E TELETRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS – FIGURA 02

Sob a perspectiva do colaborador, os modelos de trabalho remoto e híbrido apresentam benefícios significativos em relação à qualidade de vida. Otelac et al. (21) revelaram através de seus estudos que a eliminação do deslocamento diário proporcionou aos profissionais um tempo adicional para o desenvolvimento de atividades pessoais e familiares, o que pode ser determinante para o bem-estar individual, possibilitando maior autocuidado, dedicação a hobbies e momentos de descanso.

Ainda segundo ele (21), o estudo com 218 respondentes residentes majoritariamente na região metropolitana de São Paulo, sendo, a maior parte dos trabalhadores em home office, do sexo feminino com idade entre 26 e 39 anos e ensino superior completo, demonstrou que, embora a maioria tenha passado a atuar remotamente apenas com o início da pandemia, houve aumento na percepção de produtividade e entrega de resultados mesmo sem formalização contratual adequada, revelou também que as principais áreas de atuação dos respondentes foram Educação, Comercial/Vendas, Marketing e Recursos Humanos e, dos fatores

positivos do home office, destacam-se flexibilidade, economia de tempo e maior produtividade, todavia, muitos relataram falta do convívio social, do ambiente de trabalho físico e apoio psicológico.

Silva (21) expôs os resultados da pesquisa realizada com 58 profissionais, majoritariamente jovens entre 16 e 25 anos, que trabalham ou já trabalharam remotamente, estando, a maioria (72,4%), ainda no formato presencial, indicando que muitas empresas ainda não adotaram o trabalho híbrido ou home office. Revelou que 55,2% dos respondentes já tiveram experiência com trabalho remoto, cerca de 70,7% acreditam que o modelo híbrido seria o mais adequado para as empresas e 77,6% apontam que esse formato melhora significativamente a qualidade de vida.

A pesquisa também mostrou que 74,1% dos participantes não percebem impacto negativo do trabalho híbrido em suas atividades profissionais, e 55,2% indicam redução no nível de estresse com essa modalidade e, além disso, 86,2% demonstram interesse em horários flexíveis e, por fim, 93,1% dos entrevistados afirmaram que o transporte público causa desgaste físico e emocional, enquanto 94,8% valorizam a qualidade de vida, refletindo uma crescente preocupação com saúde física e mental (**Error! Reference source not found.**).

Tal melhora na qualidade de vida repercute diretamente na saúde mental dos trabalhadores, uma vez que a diminuição do estresse associado ao transporte e às pressões do ambiente físico contribui para a elevação da satisfação laboral e a redução de transtornos como ansiedade e burnout, conforme apontado por Silva (**Error! Reference source not found.**). Nesse sentido, o trabalho híbrido, ao permitir maior flexibilidade, pode impactar positivamente a dinâmica familiar, pois o tempo economizado com deslocamentos pode ser destinado a atividades de integração e suporte no ambiente doméstico (**Error! Reference source not found.**).

Lana (9) também sugere que a flexibilidade no horário laboral favorece o equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais, o que pode contribuir para a melhoria da saúde emocional e social dos trabalhadores. No seu trabalho, com base na pesquisa voltada à experiência de trabalhadores que migraram para o home office durante a pandemia de COVID-19, identificou-se que a transição abrupta do modelo presencial para o remoto trouxe dificuldades significativas, especialmente no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Muitos profissionais relataram a ausência de delimitações claras de tempo e espaço entre as esferas doméstica e laboral,

resultando em jornadas prolongadas e aumento do estresse, mas a maioria demonstrou preferência pela continuidade do trabalho remoto em formato híbrido, evidenciando que os benefícios percebidos superaram os desafios vivenciados durante esse período de adaptação.

Santos et al. (**Error! Reference source not found.**21), ao realizar uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa aplicada a 100 colaboradores com idades entre 29 e 38 anos e que atuam ou já atuaram em home office, constatou que 65% relataram que o modelo foi adotado durante a pandemia e 55% atuam no formato híbrido e 43% exclusivamente em home office. Em relação à carga horária, 64% dos entrevistados afirmaram não ultrapassá-la, enquanto 19% relataram exceder regularmente o tempo previsto em contrato e, ainda, 88% disseram que a experiência com o trabalho remoto melhorou sua rotina e 79% afirmaram manter contato direto com seus gestores. Assim, de modo geral, os dados indicam uma percepção majoritariamente positiva sobre o modelo remoto, com boa adaptação dos colaboradores às novas dinâmicas organizacionais.

Chaim (6) realizou uma pesquisa com participantes entre 21 e 30 anos (59%), dos quais a maioria são se identificam com o gênero feminino (64%), dos quais 39% recebem entre 4 e 10 salários-mínimos, e 26% estão na faixa de 10 a 20 salários, indicou que o modelo de trabalho preferido foi o híbrido, seguido pelo teletrabalho, com baixa adesão ao presencial. Os resultados apontam para uma preferência pelo trabalho remoto dentre os que moram sozinhos ou com poucas pessoas, sugerindo uma relação direta entre o ambiente doméstico e a escolha do regime laboral.

No que diz respeito à percepção da experiência, os adeptos do teletrabalho destacaram-se positivamente em variáveis como produtividade (média 4,84), conciliação entre vida pessoal e profissional (4,52), tempo para lazer e família (4,75), e autonomia no desempenho das funções (4,27) e também apresentaram maior concentração (4,34), melhores condições de ambiente físico e conforto. Por outro lado, o modelo híbrido concentrou avaliações intermediárias e o trabalho presencial teve as menores médias e, embora o teletrabalho tenha sido associado a maior sedentarismo (3,72) e sentimentos de ansiedade ou isolamento social, esses impactos foram menos intensos entre os que o preferem, em comparação aos demais (6).

As correlações mostraram que a percepção de maior produtividade no trabalho remoto está diretamente relacionada à crença de que o trabalho é realizado com mais

qualidade nessa modalidade, sendo que a existência de um espaço físico adequado se mostrou relevante para o bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Em contrapartida, o isolamento social e a menor interação com colegas foram apontados como os principais desafios do home office, no entanto, mesmo com esses pontos de atenção, os dados confirmam uma tendência consolidada de preferência por modelos flexíveis, nos quais o teletrabalho ou o regime híbrido são vistos como mais compatíveis com as novas demandas profissionais e pessoais dos trabalhadores (6).

Estudos indicam que muitos profissionais remotos enfrentam dificuldades para desconectar-se das atividades de trabalho, gerando estresse e fadiga (**Error! Reference source not found.**). Nessa linha, “Direito à desconexão e saúde mental dos trabalhadores em home office no contexto da pandemia do coronavírus no Brasil” – pesquisa realizada por Casagrande (**Error! Reference source not found.**), destacou que a crescente adoção do trabalho remoto, impulsionada pela pandemia da COVID-19, suscitou discussões relevantes sobre os limites da jornada de trabalho e a necessidade de preservar a saúde física e mental dos trabalhadores.

Nesse cenário, destaca-se o conceito de “direito à desconexão”, cunhado por Jorge Luiz Souto Maior em 2003, e citado por Casagrande, que o define como o direito de não trabalhar — não no sentido absoluto da ociosidade, mas sim da necessidade de se estabelecer limites entre tempo laboral e vida privada. Segundo Souto Maior, por Casagrande, a hiper conexão, agravada pelas tecnologias digitais, tornou possível uma exploração contínua e muitas vezes invisível da força de trabalho, comprometendo o convívio familiar e a saúde do trabalhador (**Error! Reference source not found.**).

Ainda de acordo com ele (**Error! Reference source not found.**), o trabalho remoto, apesar de oferecer autonomia e flexibilidade, também impõe desafios quanto à separação entre o espaço doméstico e profissional e, ainda, cuida em alertar que transformar a residência em local de trabalho “agrava sensivelmente o direito ao não-trabalho”, sendo essencial que haja regulação clara para garantir jornadas razoáveis e limites bem definidos e, embora avanços legais tenham ocorrido, ainda é necessário utilizar a própria tecnologia como aliada na proteção do trabalhador, não como mecanismo de vigilância contínua, mas como ferramenta de respeito à jornada, à privacidade e ao descanso.

Silva et al. (**Error! Reference source not found.**) identificaram que o isolamento físico dificulta a atuação sindical e a fiscalização das condições laborais, enfraquecendo a proteção coletiva, como também a legislação vigente ainda se mostra insuficiente para proteger os direitos desses profissionais, principalmente diante da dificuldade no controle das jornadas, o que pode propiciar a exploração do tempo trabalhado sem a devida remuneração, bem como da transferência inadequada dos custos operacionais para os empregados, fragilizando sua posição. Por fim, acrescentam ainda que a ausência de normas específicas relativas à ergonomia, saúde mental e acidentes em ambientes domiciliares expõe o trabalhador a riscos tanto jurídicos quanto físicos, configurando uma vulnerabilidade maior em comparação ao modelo presencial tradicional.

Contudo, apesar das fragilidades jurídicas apontadas, Silva et al. (**Error! Reference source not found.**) destacam benefícios importantes associados ao modelo remoto, como o aumento do tempo de convívio familiar, que fortalece vínculos afetivos e contribui para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, promovendo o bem-estar do trabalhador. Por sua vez, Rodrigues et al. (**Error! Reference source not found.**) enfatizam a necessidade de as organizações desenvolverem estratégias para fomentar uma cultura organizacional coesa e inclusiva, independentemente da localização dos colaboradores, como forma de mitigar os efeitos adversos da solidão e do isolamento social.

Portanto, apesar dos benefícios evidentes do trabalho remoto para o convívio familiar e bem-estar, as vulnerabilidades jurídicas e a falta de normativas específicas demandam atenção urgente das organizações e legisladores, sendo imprescindível para garantir a sustentabilidade desses modelos que as empresas desenvolvam práticas que fortaleçam a cultura organizacional e promovam a proteção e integração dos trabalhadores, minimizando os impactos negativos do teletrabalho e do trabalho híbrido (**Error! Reference source not found.**).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como foco a análise dos impactos dos modelos de trabalho remoto, com ênfase no teletrabalho (home office) e no regime híbrido, evidenciando as transformações recentes nas relações laborais, especialmente impulsionadas pela pandemia de COVID-19 e pelo avanço tecnológico. A relevância do tema está na crescente adoção dessas modalidades, que afetam diretamente a dinâmica organizacional, a saúde mental, o bem-estar dos colaboradores e desafiam as estruturas jurídicas e gerenciais tradicionais, configurando um novo cenário para empresas e profissionais.

O objetivo central deste estudo foi analisar os impactos decorrentes da adoção dos modelos de trabalho remoto e híbrido tanto para os profissionais quanto para as organizações, considerando dimensões econômicas, sociais e organizacionais. A problemática reside justamente na descoberta de como essas novas configurações laborais afetam a vida dos trabalhadores e a estrutura das empresas, e, com base na análise crítica de autores e pesquisas recentes, observou-se que, apesar das vantagens relacionadas à flexibilidade, à redução de custos operacionais e à melhoria da qualidade de vida, tais modelos também acarretam desafios significativos, como o enfraquecimento das relações interpessoais, a dificuldade de controle da jornada de trabalho e a presença de lacunas jurídicas que demandam atenção regulatória.

A pesquisa evidenciou que o êxito do teletrabalho e do modelo híbrido está diretamente relacionado à adoção de estratégias organizacionais que promovam a integração das equipes, a comunicação eficiente e o suporte emocional aos colaboradores, além de uma atualização normativa que assegure direitos e condições laborais adequadas, sendo indispensável que as empresas estabeleçam diretrizes bem definidas, invistam em ferramentas tecnológicas apropriadas e cultivem um ambiente organizacional inclusivo, colaborativo e voltado para o bem-estar dos profissionais, de modo a tornar esses formatos verdadeiramente eficazes e sustentáveis no contexto contemporâneo.

Essas medidas contribuem para a consolidação do trabalho remoto e híbrido como práticas que não apenas mantêm a produtividade, mas também favorecem uma vivência profissional equilibrada, fortalecendo a saúde mental dos trabalhadores e assegurando a resiliência e a competitividade das organizações frente às constantes transformações no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

1. Valença P. H. L., Belarmino C., Santos M. I. da C. O. O impacto dos modelos híbridos e remoto de local de trabalho sobre o capital relacional e estrutural das empresas. *Refas – Revista Fatec Zona Sul*. 2023;10(2):45–61. Disponível em: <<https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/699>>.
2. Rocha CTM, Amador FS. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*. 2018;16(3):419–431. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdB DYsyFztnLT5CVwpXGm3g/?format=html&st=next#>>.
3. Feliciano SRD. As tendências para o trabalho no pós-pandemia [Trabalho de Conclusão de Curso]. Maceió: Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; 2022. 50 f. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/11247>>.
4. Teixeira TR. Liderança em tempos de trabalho home office: desafios, ferramentas e práticas [Monografia]. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas; 2022. 34 f. Disponível em: <<https://monografias.ufop.br/handle/35400000/4616>>.
5. Faria MEB. As novas formas de trabalho remoto e os desafios para a regulamentação trabalhista no Brasil [Trabalho de Conclusão de Curso]. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás; 2023. Disponível em: <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/7482/1/TCC%20-%20Trabalho%20Remoto.pdf>>.
6. Chaim LB. Qualidade de vida no teletrabalho: os impactos do home office e as percepções dos(as) trabalhadores(as) [Trabalho de Conclusão de Curso]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas; 2023. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/273666>>.
7. Bomfim YRSA, Rocha PLMF. Os desafios na implementação e continuidade do teletrabalho pós-pandemia do COVID-19 no Brasil. *Revista Eletrônica OABRJ – 2ª Edição Especial Projeto de Mentoria*. 2020. Disponível em: <<https://revistaeletronica.oabRJ.org.br/wp-content/uploads/2020/11/Artigo-da-Mentora-Paula-Leonor-e-Mentorada-Yvina-Araujo.pdf>>.
8. Silva JRB, Zanoti LAR. Coronavírus: a aplicação eficaz e pragmática do direito do trabalho [Internet]. [S.l.]: [s.n.]; [s.d.]. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/argPics/1711400947P1015.pdf>>.
9. Lana NAR. Home office no cenário pandêmico: benefícios, dificuldades e desafios [Trabalho de Conclusão de Curso]. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto; 2021. Disponível em: <<https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/3703>>.

10. Ceribeli HB, Lana NAR, Maciel GN, Inácio RO. Home office sob a perspectiva dos trabalhadores: lições do período pandêmico. Refas - Rev Fatec Zona Sul [Internet]. 2023;9(3):17–32. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/>.
11. Silva RMA, Nunes SCS. Os limites do ambiente de trabalho em casa: o adoecimento dos empregados e a escassez de regulamentação do regime de home office e teletrabalho sob a perspectiva do direito do trabalho brasileiro. Rev Delos [Internet]. 2024;17(61):e2521. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/2521>.
12. CASAGRANDE BC. Direito à desconexão e saúde mental dos trabalhadores em home office no contexto da pandemia do coronavírus no Brasil. 2022. [dissertação]. Rio de Janeiro: Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2022. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/18697>.
13. SOUZA JA, COSTA PV. O modelo de trabalho híbrido para melhoria da qualidade de vida do colaborador. 2024. [trabalho de conclusão de curso]. São Paulo: Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes; 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/21494>.
14. SOARES AG, et al. Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. In: Mazucato T, organizador. Penápolis: FUNEPE; 2018. Disponível em: <https://saude.ufpr.br/epmufpr/wp-content/uploads/sites/42/2020/10/metodologia-pesquisa-trabalho-cientifico.pdf>.
15. SILVA JA, SILVA LB, CARDOZO MYM. Trabalho híbrido e qualidade de vida. 2023. [trabalho de conclusão de curso]. Sumaré: Faculdade de Tecnologia de Sumaré; 2023. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/26637>.
16. LANÇONI AG, OLIVEIRA KLC de, RODRIGUES SB de O. Como implantar o home office na sua empresa da maneira correta. 2022. [trabalho de conclusão de curso]. Hortolândia: ETEC de Hortolândia; 2022. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/14889/1/tecnicoemadministracao_2022_2_alessandralanconi_comoimplantarohomeofficenadasua.pdf.
17. SANTOS LA dos, COSTA DH. O novo normal: a evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. The new normal: The evolution of home-office and hybrid work post peak of the SARS-CoV-2 pandemic crisis. [S.l.]. 2022 Jun 2; [citado 2025 Mai 23]. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/151>.
18. PAVÃO JA, GOMES IC, MATTIELLO K, RIBEIRO RRM. Confiança e comprometimento dos colaboradores que atuam no modelo de trabalho híbrido e home office. In: Congresso Nacional de Administração, 29.; 2024; Maringá, PR. Anais... Maringá: Universidade Estadual de Maringá; 2024. Área temática: Gestão

de Pessoas. Disponível em:
https://admpg.com.br/2024/anais/arquivos/07012024_210728_668350f087c94.pdf.

19. PRADO BC do, SILVA JUNIOR JF da, LIMA KK de. Teletrabalho. 2023. [trabalho de conclusão de curso]. Limeira: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Escola Técnica Estadual - ETEC Trajano Camargo; 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/19377>.
20. ALVES TL de L, AMORIM AFA, BEZERRA MCC. A adaptação ao home office no contexto da pandemia de COVID-19: desafios e perspectivas. Rev Adm Contemp. 2021; [citado 2025 Mai 20]. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/DnRPN85WHsFLFnvs3TCwHts/?format=html&lang=pt..>
21. SANTOS SD, SOARES SB. A evolução do home office. 2023. [trabalho de conclusão de curso]. São Paulo: Escola Técnica Estadual ETEC Irmã Agostina; 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/15433/1/ADMINI~2.PDF>.
22. SOUZA CB de, CASALI EG. Trabalho híbrido e os impactos ao trabalhador. Rev Linhas Jurídicas. 2023 jul-dez;10(2):[citado 2025 Mai 20]. Disponível em: <https://periodicos.unifev.edu.br/index.php/linhasjuridicas/article/view/1937>
23. OTELAC F, REIS MC dos, LONA MT. Teletrabalho e home office: panorama e transformações na realização do trabalho no período de pandemia no estado de São Paulo. [S.l.]; 2022. Recebido em: 09 set. 2022; aceito em: 01 nov. 2022. [citado 2025 Mai 20]. Disponível em: <https://periodicos.saolucas.edu.br/index.php/dialogos/article/view/1978>
24. SILVA LS da. A percepção dos trabalhadores em relação ao trabalho híbrido no pós-pandemia da COVID-19. 2023. [trabalho de conclusão de curso]. Indaiatuba: Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba "Dr. Archimedes Lammoglia"; 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/17639>.
25. RODRIGUES BC, et al. Novos modelos de trabalho e os impactos dentro da gestão de recursos humanos. 2024. [trabalho de conclusão de curso]. Itapetininga: ETEC Darcy Pereira de Moraes; 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27641>