

CLIMA ORGANIZACIONAL: OS IMPACTOS DO TRABALHO HÍBRIDO NA SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES

Laise Laureano Garcia

Faculdade Anhanguera. Curso de Administração.
<https://orcid.org/0009-0002-5902-2063>
E-mail: laiseg61@gmail.com

Pedro Henrique da Silva Ferreira

Faculdade Intervale – MBA em Gestão Estratégica e Qualidade.
<http://lattes.cnpq.br/9624897844635034>
<https://orcid.org/0009-0003-0356-5824>
E-mail: pedrohsferreira@usp.br

Marcela da Rocha Maciel

<https://orcid.org/0009-0003-3816-107X>
E-mail: marochamaciel2601@gmail.com

Stefani Oliveira de Aquino

Faculdade Anhanguera. Curso de Administração.
<https://orcid.org/0009-0003-2048-4241>
E-mail: ste.aquino2020@gmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N3>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N3-57>

RESUMO: O trabalho híbrido se consolidou no Brasil como um modelo estratégico de gestão de pessoas. Essa transição reorganizou as dinâmicas corporativas e impactou diretamente o clima organizacional, exigindo o alinhamento das metas institucionais às necessidades individuais e de bem-estar dos colaboradores. Do ponto de vista legal, marcos como a Lei nº 14.442/2022 e a Lei nº 14.457/2022 formalizaram o teletrabalho por produção ou tarefa e estabeleceram a obrigatoriedade de combate ao assédio, trazendo segurança jurídica e diretrizes para ambientes presenciais e virtuais. A aferição da produtividade migrou do controle de presença para a gestão orientada a resultados e entregas. Se por um lado a flexibilidade e o trabalho remoto reduzem desgastes e favorecem a execução de tarefas focadas, por outro trazem desafios referentes à comunicação assíncrona, à manutenção da cultura e à coesão das equipes. Nesse contexto, a atuação das lideranças é fundamental para garantir a segurança psicológica, promover a empatia e assegurar o equilíbrio entre o desempenho profissional e a saúde mental dos trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho híbrido. Clima organizacional. Produtividade. Gestão por resultados.

ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE IMPACTS OF HYBRID WORK ON EMPLOYEE SATISFACTION AND PRODUCTIVITY

ABSTRACT: Hybrid work has established itself in Brazil as a strategic people management model. This transition has reorganized corporate dynamics and directly impacted organizational climate, requiring the alignment of institutional goals with

employees' individual needs and well-being. From a legal standpoint, legislative milestones such as Law No. 14.442/2022 and Law No. 14.457/2022 formalized telework based on output or tasks and mandated measures to combat harassment, thereby providing legal certainty and guidelines for both in-person and virtual environments. Productivity assessment has shifted from attendance monitoring to management focused on results and deliverables. While flexibility and remote work reduce strain and facilitate the execution of focused tasks, they also present challenges regarding asynchronous communication, the maintenance of organizational culture, and team cohesion. In this context, the role of leadership is crucial in ensuring psychological safety, fostering empathy, and balancing professional performance with workers' mental health.

KEYWORDS: Hybrid work. Organizational climate. Productivity. Results-based management.

INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo contemporâneo passa por uma profunda reconfiguração impulsionada pela busca de equilíbrio entre eficiência operacional e bem-estar dos trabalhadores. A consolidação do trabalho híbrido — modalidade que combina o cumprimento de jornadas presenciais e remotas — deixou de ser uma medida emergencial e tornou-se um modelo estratégico de gestão de pessoas no Brasil.

O clima organizacional, compreendido como a percepção coletiva dos colaboradores sobre as práticas, políticas e ambiente humano da empresa, sofre impacto direto desse novo arranjo. Conforme apontam Presti e Mendes (2023), as organizações precisaram fortalecer culturas flexíveis para responder às pressões biopsicossociais, reposicionando as práticas de Gestão de Pessoas para alinhar os objetivos corporativos às demandas individuais e operacionais dos indivíduos.

Sob a perspectiva regulatória brasileira, o trabalho híbrido ganhou novos contornos institucionais com a promulgação da Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, que alterou dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) referentes ao teletrabalho.

A legislação formalizou a coexistência do trabalho presencial com o remoto sem descaracterizar o regime especial, além de permitir a contratualização por jornada, por produção ou por tarefa. Essa segurança jurídica proporcionou respaldo normativo para que as empresas desenhassem políticas internas mais estruturadas, influenciando

diretamente a percepção dos colaboradores quanto à transparência e à justiça organizacional.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que orienta este estudo busca responder: De que maneira a adoção do trabalho híbrido influencia a percepção do clima organizacional, a satisfação e a produtividade dos colaboradores, segundo a literatura científica recente?

Para responder a este questionamento, o presente artigo de revisão bibliográfica tem como objetivo geral analisar os impactos da implementação do modelo híbrido no clima organizacional, focando nas variáveis de satisfação e desempenho.

A relevância desta reflexão reside na necessidade de subsidiar líderes e gestores de Recursos Humanos na construção de ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e juridicamente seguros.

O CLIMA ORGANIZACIONAL E AS NOVAS DINÂMICAS DO TRABALHO HÍBRIDO

O clima organizacional constitui o indicador psicossocial que reflete as percepções compartilhadas pelos colaboradores em relação às políticas, práticas e dinâmicas de convivência presentes no ambiente de trabalho. Trata-se de uma variável dinâmica de extrema relevância, pois atua como um filtro pelo qual os indivíduos interpretam as exigências corporativas e definem seus comportamentos.

Conforme destacam Santos e Fernandes (2022), o clima reflete a atmosfera psíquica e social da empresa, funcionando como um elo entre a cultura organizacional consolidada e as atitudes individuais, com impacto direto sobre os níveis de engajamento, satisfação e produtividade das equipes.

Sob a ótica do comportamento organizacional, um clima avaliado positivamente estimula a motivação intrínseca, o alinhamento de metas e o sentimento de pertencimento institucional. Em contrapartida, um clima deteriorado gera efeitos deletérios, como elevação das taxas de absenteísmo, rotatividade de pessoal (*turnover*) e surgimento de conflitos interpessoais.

Segundo Marinho, Amorim e Vasconcelos (2023), a percepção de um ambiente de suporte e justiça organizacional favorece a retenção de talentos e a disposição para comportamentos de cidadania organizacional, enquanto a fragilidade no clima deteriora a confiança interpessoal e mina os esforços de colaboração interna.

O ordenamento jurídico e regulatório brasileiro reforça a responsabilidade das organizações na promoção e manutenção de um clima de trabalho saudável e seguro. A Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022, ao aprovar alterações na Norma Regulamentadora nº 5 (CIPA), determinou a inclusão de medidas de prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no ambiente laboral.

Essa exigência normativa evidencia que a construção de um clima favorável não é meramente uma escolha gerencial facultativa, mas uma obrigação legal voltada à preservação da integridade física, psicológica e moral dos trabalhadores no cotidiano corporativo.

A atuação das lideranças é apontada pela literatura científica como o principal vetor na mediação e consolidação do clima organizacional. Os gestores exercem papel determinante ao traduzirem os valores da empresa em ações práticas diárias, como a oferta de *feedbacks* estruturados, o reconhecimento de desempenhos e a mediação transparente de conflitos.

De acordo com Costa e Silva (2024), líderes que adotam estilos de gestão pautados na empatia e na abertura ao diálogo favorecem o fortalecimento do clima, pois geram segurança psicológica nas equipes — elemento indispensável para o alcance do desempenho sustentável no cenário corporativo contemporâneo.

Em suma, a compreensão e o monitoramento contínuo do clima organizacional consolidam-se como ferramentas estratégicas imprescindíveis para a sustentabilidade das organizações modernas. A mensuração periódica desse indicador possibilita a identificação precoce de gargalos operacionais e relacionais, permitindo intervenções assertivas por parte da área de Gestão de Pessoas.

Como sintetizam Oliveira, Souza e Rocha (2025), alinhar a gestão estratégica do clima às diretrizes de saúde ocupacional e bem-estar não apenas assegura o cumprimento

de exigências normativas, mas estabelece o ambiente necessário para a inovação, a satisfação profissional e a alta produtividade.

A EVOLUÇÃO DO MODELO HÍBRIDO: DEFINIÇÃO DO ARRANJO HÍBRIDO, SUAS MOTIVAÇÕES E CONSOLIDAÇÃO

O modelo híbrido de trabalho caracteriza-se como um arranjo flexível que alterna períodos de atividade presencial nas dependências da empresa e períodos de atuação remota, geralmente a partir do domicílio do trabalhador. Essa modalidade não se limita a uma mera fusão física de espaços, mas representa uma reestruturação profunda nas dinâmicas operacionais e contratuais das organizações.

Conforme pontuam Ferreira e Alencar (2022), o trabalho híbrido emergiu como uma resposta adaptativa necessária no período pós-emergência sanitária, evoluindo de uma solução contingencial para um modelo de gestão permanente e estratégico, centrado no equilíbrio entre presença física e autonomia.

As motivações para a adoção massiva do formato híbrido abrangem fatores econômicos, tecnológicos e psicossociais. Pelo lado das corporações, observa-se a otimização de custos operacionais com infraestrutura predial, aliada à expansão das fronteiras de atração e retenção de talentos.

Para os trabalhadores, a principal motivação reside na busca por flexibilidade de horários, autonomia na gestão da rotina e redução do desgaste gerado pelo deslocamento em grandes centros urbanos. De acordo com Martins, Castro e Ribeiro (2023), a busca por qualidade de vida converteu o modelo híbrido em um diferencial atrativo no mercado de trabalho brasileiro, redefinindo as expectativas individuais em relação aos contratos psicológicos e formais de trabalho.

Do ponto de vista normativo, a consolidação desse modelo no Brasil exigiu a adequação do arcabouço trabalhista para assegurar previsibilidade e amparo às partes. A Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, introduziu alterações significativas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), disciplinando expressamente o regime do teletrabalho e estabelecendo a possibilidade do modelo híbrido de forma clara.

A legislação estipulou que a presença do empregado no ambiente de trabalho para a realização de atividades específicas, ainda que de modo habitual, não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho a distância, conferindo segurança jurídica para a formalização desses acordos flexíveis.

A sustentabilidade e a consolidação do arranjo híbrido dependem diretamente do suporte tecnológico e das condições ergonômicas oferecidas pelas instituições aos seus empregados. Nesse cenário, ganha destaque a Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17), atualizada pela Portaria MTP nº 423, de 7 de outubro de 2021, que estabelece diretrizes ergonômicas voltadas à adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores.

Como salientam Silva, Barbosa e Oliveira (2024), a conformidade com as exigências de saúde e segurança ocupacional, seja no ambiente físico corporativo ou no espaço de trabalho domiciliar, constitui elemento central para mitigar riscos de lesões e transtornos ocupacionais, garantindo a eficácia do modelo no longo prazo.

A evolução do trabalho híbrido reflete a transição irreversível do controle baseado no presencialismo para um modelo de gestão fundamentado no cumprimento de metas e entregas. As organizações que obtêm sucesso nessa transição são aquelas que combinam rigor normativo, infraestrutura tecnológica e sensibilidade humana na condução das equipes.

Como ressaltam Vasconcelos e Mendes (2025), o trabalho híbrido consolidou-se como o catalisador de um novo paradigma organizacional, no qual a autonomia do trabalhador e a clareza de diretrizes corporativas tornam-se os pilares de um ambiente equilibrado e produtivo.

A CULTURA CORPORATIVA À DISTÂNCIA: DESAFIOS DE MANTER O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO, A COESÃO DAS EQUIPES E OS VALORES DA EMPRESA EM AMBIENTES DESCENTRALIZADOS

A manutenção da cultura corporativa em ambientes descentralizados configura um dos maiores desafios para a Gestão de Pessoas no contexto do trabalho híbrido. A

cultura organizacional, compreendida como o conjunto de valores, crenças e rituais compartilhados que orientam o comportamento coletivo, historicamente encontrava no espaço físico o seu principal catalisador social.

Conforme ressaltam Almeida, Rocha e Castro (2022), a dispersão geográfica das equipes enfraquece as interações informais e espontâneas — como as conversas de corredor e as reuniões presenciais —, tornando o alinhamento cultural mais dependente de esforços intencionais, estruturas formais de comunicação e do suporte contínuo dos gestores.

O sentimento de pertencimento e a identificação do indivíduo com a organização tendem a ser fragilizados quando a convivência diária é mediada prioritariamente por telas e ferramentas digitais. A ausência de contato presencial contínuo pode induzir à sensação de isolamento e ao distanciamento emocional em relação à missão corporativa.

De acordo com os achados de Nogueira e Lima (2023), a preservação do vínculo afetivo com a empresa em arranjos flexíveis exige a criação de novos rituais de integração e canais fluidos de escuta ativa, sob o risco de o colaborador desenvolver uma relação puramente mercantil e utilitarista com a organização, reduzindo seu engajamento a longo prazo.

A coesão das equipes e a construção de laços de confiança interpessoal também sofrem impactos diretos com a descentralização do trabalho. Em regimes híbridos ou remotos, a dinâmica de cooperação pode tornar-se excessivamente fragmentada em "silos" operacionais, onde cada colaborador se atém exclusivamente às suas tarefas individuais.

Segundo Barbosa e Pires (2024), a promoção da sinergia entre os membros da equipe requer a superação de barreiras de comunicação assíncrona e a consolidação da segurança psicológica, permitindo que as trocas de conhecimento e a resolução conjunta de problemas ocorram de forma fluida e sem ruídos interpessoais.

Sob a perspectiva legal e regulatória brasileira, a gestão de pessoas e da cultura a distância precisa atentar-se às diretrizes de saúde e integridade do trabalhador. A Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022, que instituiu o Programa Emprega + Mulher e alterou

regras trabalhistas, destacou a necessidade imperativa de as empresas adotarem políticas claras de combate ao assédio e a todas as formas de violência no trabalho, inclusive no ambiente virtual.

A legislação reforçou que a prevenção de condutas abusivas no meio digital é pressuposta para a manutenção de um clima organizacional respeitoso, ético e seguro, fundamentando os valores da empresa em práticas concretas de convivência digna.

Por fim, o fortalecimento dos valores organizacionais em ambientes híbridos exige uma liderança capaz de atuar como guardião da cultura corporativa. Os líderes assumem a responsabilidade de operacionalizar a cultura por meio de exemplos diários, clareza nas expectativas e reconhecimento do desempenho alinhado aos propósitos da empresa.

Como concluem Mendes e Vasconcelos (2025), sustentar uma cultura vibrante à distância não significa replicar mecanicamente o modelo presencial no ambiente digital, mas sim redefinir os modos de interação social, assegurando que os colaboradores se sintam valorizados, integrados e amparados independentemente da sua localização geográfica.

MENSURAÇÃO DA PRODUTIVIDADE: A TRANSIÇÃO DO CONTROLE FOCADO NA PRESENÇA/HORAS TRABALHADAS PARA A GESTÃO ORIENTADA A RESULTADOS E ENTREGAS

A mensuração da produtividade no cenário corporativo contemporâneo passa por uma mudança paradigmática acelerada pela consolidação de modelos de trabalho flexíveis. O modelo tradicional de gestão, historicamente pautado no presencialismo e na contagem rígida das horas de permanência no posto de trabalho, tem demonstrado insuficiência para avaliar o real valor gerado pelos colaboradores.

Conforme destacam Oliveira, Santos e Carvalho (2023), a transição para uma gestão orientada a resultados e entregas desloca o foco do insumo temporal para a qualidade e tempestividade dos produtos gerados, exigindo o estabelecimento de

indicadores-chave de desempenho (KPIs) objetivos e alinhados às metas estratégicas da organização.

No âmbito da legislação trabalhista brasileira, essa reestruturação encontrou respaldo expressivo com a promulgação da Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, que alterou os dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pertinentes ao teletrabalho. A normativa formalizou explicitamente a possibilidade de contratação de colaboradores por produção ou por tarefa, hipótese na qual o empregado fica desobrigado do controle de jornada padrão.

Essa alteração legislativa conferiu respaldo jurídico para que as instituições substituam a supervisão visual contínua por acordos de metas e planos de trabalho estruturados, legitimando a mensuração do desempenho com base em entregas efetivas.

A transição do controle presencial para a gestão por resultados exige o redesenho dos processos de avaliação e a superação da "ilusão da presença" — viés em que a mera visibilidade física é confundida com produtividade. A literatura acadêmica ressalta que o monitoramento excessivo à distância, por meio de softwares de vigilância digital (*bossware*), costuma gerar efeitos contrários aos desejados.

Segundo Costa e Silva (2024), práticas pautadas no microgestão e no controle invasivo elevam o estresse e minam a confiança mútua, ao passo que a clareza de expectativas e a autonomia acordada favorecem um desempenho mais consistente e sustentável no médio e longo prazo.

Sob a perspectiva da saúde e integridade do trabalhador, a mensuração por resultados não deve significar a intensificação desmedida do trabalho ou a extensão indefinida da jornada. A Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022, bem como as diretrizes de saúde ocupacional do Ministério do Trabalho e Emprego, reforçam a necessidade de preservação da higidez física e mental dos empregados.

De acordo com os achados de Martins e Albuquerque (2025), o estabelecimento de metas realistas e o respeito ao direito à desconexão são requisitos indispensáveis para que a gestão por resultados não degenere em sobrecarga laboral e esgotamento profissional (*burnout*), garantindo a equidade no acompanhamento do desempenho.

Por fim, a consolidação desse novo modelo de aferição da produtividade demanda a capacitação contínua das lideranças para atuarem como facilitadoras do processo produtivo. Os gestores precisam abandonar o papel de fiscal de horários e assumir a função de orientadores de performance, acompanhando prazos e oferecendo suporte operacional.

Como concluem Souza, Lima e Rocha (2026), mensurar a produtividade por entregas no ambiente híbrido fortalece a percepção de justiça organizacional e a motivação intrínseca, criando um ambiente em que a eficiência individual se traduz diretamente no alcance dos objetivos coletivos da empresa.

VANTAGENS E OBSTÁCULOS NO DESEMPENHO: GANHOS DE FOCO NAS TAREFAS INDIVIDUAIS PRESENCIAIS/REMOTAS VERSUS DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO ASSÍNCRONA E NA COLABORAÇÃO EM EQUIPE

A transição para o modelo de trabalho híbrido reconfigurou a dinâmica de desempenho dos colaboradores, apresentando uma dualidade entre os ganhos de concentração em tarefas individuais e os desafios impostos às atividades coletivas. No ambiente remoto, a redução de interrupções diárias e a eliminação do desgaste com deslocamentos urbanos criam condições propícias para o trabalho focado (*deep work*), elevando a eficiência na execução de demandas analíticas e operacionais autônomas.

De acordo com Almeida, Rocha e Castro (2022), o arranjo híbrido permite ao trabalhador gerenciar seu ambiente de forma a maximizar períodos de alta concentração, resultando na melhoria da qualidade e na tempestividade das entregas individuais.

Por outro lado, a descentralização geográfica introduz obstáculos relevantes no fluxo de comunicação e na coordenação das equipes, destacando-se a dependência excessiva da comunicação assíncrona. Embora o uso de mensagens, e-mails e plataformas digitais ofereça flexibilidade, a ausência de interações síncronas instantâneas pode gerar ruídos de interpretação, ambiguidade em diretrizes e atrasos nas tomadas de decisão.

Conforme apontam Barbosa e Pires (2024), a falta de alinhamento contínuo em ambientes virtuais frequentemente resulta em retrabalho e na fragmentação das tarefas,

exigindo das organizações o estabelecimento de protocolos claros para equilibrar as trocas assíncronas com momentos síncronos essenciais.

A colaboração em equipe e o estímulo à inovação espontânea também enfrentam entraves significativos no contexto híbrido. A construção de soluções criativas e a resolução de problemas complexos historicamente se beneficiam da proximidade física e das trocas informais, difíceis de serem replicadas integralmente em ambientes digitais.

De acordo com Nogueira e Lima (2023), o isolamento operacional reduz a troca orgânica de conhecimentos tácitos entre colegas, o que pode fragilizar a coesão do grupo e desacelerar processos de aprendizagem organizacional, especialmente para novos integrantes da equipe.

Sob o prisma regulatório e normativo brasileiro, o gerenciamento do desempenho e dos riscos psicossociais decorrentes desses obstáculos encontra fundamentação nas diretrizes de saúde ocupacional do Ministério do Trabalho e Emprego. A Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17), atualizada pela Portaria MTP nº 423, de 7 de outubro de 2021, enfatiza a obrigação das empresas de adaptarem as condições de trabalho e a organização das tarefas às características psicofisiológicas dos trabalhadores, prevenindo a sobrecarga cognitiva e o estresse decorrente da hiperconexão digital.

A conformidade normativa exige que a busca por alta produtividade seja acompanhada por suporte ergonômico, operacional e de infraestrutura adequada ao exercício das funções.

O equilíbrio entre as vantagens de foco individual e os obstáculos de colaboração coletiva constitui a chave para o sucesso do desempenho no trabalho híbrido. As organizações precisam desenhar intencionalmente a rotina de trabalho, reservando os dias remotamente para atividades de alta concentração e os dias presenciais para rituais de alinhamento, integração e cocriação.

Como concluem Souza, Lima e Rocha (2026), a otimização da performance em cenários flexíveis não decorre apenas da tecnologia disponível, mas da capacidade institucional de articular fluxos de comunicação transparentes e promover um ambiente colaborativo pautado na segurança psicológica.

A LIDERANÇA NA MANUTENÇÃO DO CLIMA: O PAPEL DOS GESTORES NA CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES BASEADAS NA CONFIANÇA, NA COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE E NA GESTÃO DA EMPATIA A DISTÂNCIA

A liderança assume papel central como agente mediador e sustentador do clima organizacional em arranjos flexíveis e descentralizados. No contexto do trabalho híbrido, a figura do gestor migra do controle físico prescritivo para um estilo de atuação pautado na orientação estratégica, na mediação de conflitos e no suporte socioemocional.

Conforme destacam Costa e Silva (2024), a liderança transformacional e adaptativa é o elemento determinante para a construção da segurança psicológica nas equipes, sendo responsável por criar um ambiente seguro onde os colaboradores se sintam valorizados, ouvidos e motivados a contribuir com o máximo de seu potencial, mesmo em condições de distância física.

A construção e a manutenção de relações baseadas na confiança mútua representam o pilar sustentador da gestão em ambientes híbridos. O abandono de práticas focadas no microgestão exige que o líder confie na capacidade de auto-organização de seus subordinados, substituindo a vigilância pela clareza de pactuações.

Segundo os achados de Marinho, Amorim e Vasconcelos (2023), quando os colaboradores percebem que a liderança deposita confiança em seu desempenho e concede autonomia para a realização das entregas, há uma elevação imediata no sentimento de justiça organizacional e no comprometimento afetivo, fatores que fortalecem diretamente o clima interno.

A comunicação transparente e fluida consolida-se como o canal pelo qual a cultura e os objetivos organizacionais se mantêm vivos na rotina das equipes dispersas. Em modelos descentralizados, ruídos de comunicação podem ser amplificados pela falta de interações presenciais diárias, exigindo do gestor o estabelecimento de rituais previsíveis de alinhamento e escuta ativa.

De acordo com Mendes e Vasconcelos (2025), a liderança precisa dominar tanto os canais de comunicação síncronos quanto os assíncronos, garantindo a disseminação

clara de informações, a oferta de *feedbacks* construtivos contínuos e a eliminação de ambiguidades que possam gerar ansiedade ou sentimento de exclusão nos liderados.

Sob a perspectiva legal e regulatória brasileira, o papel do gestor no combate a práticas abusivas e na promoção de um ambiente ético ganhou centralidade com a Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Ao alterar normativas trabalhistas e exigir a adoção de medidas de prevenção contra o assédio moral e sexual no trabalho — incluindo os meios virtuais —, o ordenamento jurídico atribuiu às lideranças a responsabilidade direta de agir com empatia e equidade.

O cumprimento dessas diretrizes legais exige que os gestores desenvolvam competências de liderança empática, sendo capazes de reconhecer sinais de estresse ou isolamento e intervir preventivamente para salvaguardar a higidez mental dos trabalhadores.

Por fim, a gestão da empatia a distância emerge como uma competência indispensável para a preservação do bem-estar e da coesão das equipes. A capacidade de compreender as especificidades do contexto de cada colaborador no ambiente de home office permite adequar demandas sem comprometer a qualidade dos resultados.

Como concluem Souza, Lima e Rocha (2026), a liderança que alia empatia, clareza operacional e alinhamento normativo consegue sustentar um clima organizacional positivo no modelo híbrido, harmonizando o alcance das metas corporativas com o respeito às necessidades humanas dos indivíduos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão bibliográfica permitiu sintetizar os principais achados da literatura científica recente sobre as transformações no clima organizacional decorrentes da adoção do trabalho híbrido. Os estudos analisados evidenciam que a transição para modelos flexíveis não se resume a uma mudança geográfica ou operacional, mas representa uma reestruturação profunda nas relações de trabalho, na percepção de suporte institucional e na cultura corporativa.

Conforme apontam Presti e Mendes (2023), o equilíbrio sustentável entre flexibilidade e controle exige que as organizações superem o presencialismo tradicional e adotem práticas integradas de Gestão de Pessoas, focadas na promoção da saúde mental, na ergonomia e na equidade de tratamento entre colaboradores presenciais e remotos.

Em resposta ao problema de pesquisa e em cumprimento aos objetivos propostos, constatou-se que o trabalho híbrido exerce impacto dual sobre a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. A flexibilidade espacial e temporal atua como relevante fator de satisfação e retenção de talentos ao reduzir o estresse de deslocamento e proporcionar maior autonomia na gestão do tempo.

Contudo, conforme alertam Nogueira e Lima (2023), o desconhecimento de limites entre vida pessoal e profissional e a fragilização dos laços afetivos com a empresa podem comprometer o sentimento de pertencimento e deteriorar o clima interno caso não haja rituais intencionais de integração e suporte contínuo.

No tocante à produtividade, os achados teóricos e o arcabouço normativo brasileiro ratificam a transição da vigilância presencial para a gestão orientada a resultados e entregas. A promulgação da Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, ao disciplinar a contratação por produção ou tarefa no teletrabalho, conferiu respaldo jurídico para que as empresas adotem metas transparentes e acompanhamento por indicadores de desempenho.

De acordo com Oliveira, Santos e Carvalho (2023), a substituição do controle de jornada por pactuações claras favorece o foco individual e melhora o desempenho global, desde que acompanhada do respeito ao direito à desconexão e às normas de saúde ocupacional estabelecidas pela NR-17.

Como implicações práticas para as organizações e setores de Recursos Humanos, recomenda-se o investimento contínuo na capacitação de lideranças para o exercício de uma gestão empática e transparente a distância. As diretrizes da Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022, reforçam a necessidade imperativa de implementar ações concretas de prevenção ao assédio e a condutas abusivas nos ambientes presenciais e virtuais.

Segundo Costa e Silva (2024), cabe ao RH estruturar canais abertos de escuta ativa, definir protocolos claros de comunicação assíncrona e desenhar políticas híbridas que reservem os momentos presenciais prioritariamente para a colaboração, inovação e fortalecimento da coesão das equipes.

Por fim, identificam-se lacunas teóricas referentes aos efeitos de longo prazo do trabalho híbrido sobre a progressão de carreira de minorias e a equidade de gênero, bem como a necessidade de compreender as diferenças de impacto do modelo em diferentes setores da economia brasileira.

Sugere-se para investigações futuras a realização de pesquisas empíricas de natureza quantitativa e longitudinal, capazes de mensurar as variações do clima organizacional ao longo do tempo em empresas de médio e grande porte. Conforme concluem Souza, Lima e Rocha (2026), o avanço contínuo do conhecimento científico sobre a gestão flexível é indispensável para subsidiar políticas corporativas que harmonizem a eficiência produtiva com a valorização humana.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Patricia Resende; ROCHA, Gabriel Henrique; CASTRO, Vanessa Toledo. Desafios da cultura organizacional no modelo híbrido: uma análise da percepção dos colaboradores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 5, e220045, 2022.
- ALVES, Thaís Lopes de Lucena; AMORIM, Amanda Florense Alves; BEZERRA, Maria Clara Cunha. “Nem Um a Menos”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. esp., e200234, 2021.
- BARBOSA, Cristiane Maria; PIRES, Rodrigo Silva. Coesão de equipes e segurança psicológica em ambientes de trabalho descentralizados. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 26, n. 1, p. 112-129, 2024.
- BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008; e revoga dispositivos da Medida Provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022. Brasília, DF: Presidência da República, 2022.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022**. Altera a Norma Regulamentadora nº 5 (CIPA) para incluir regras sobre a prevenção e o combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Previdência, 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Portaria MTP nº 423, de 7 de outubro de 2021.** Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 17 - Ergonomia (NR-17). Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Previdência, 2021.

COSTA, Juliana Medeiros; SILVA, Rodrigo Barbosa. Liderança transformacional e segurança psicológica como antecessores do clima organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 28, n. 2, e230112, 2024.

FERREIRA, Carlos Eduardo; ALENCAR, Luciana Maria. A transição para o trabalho híbrido: desafios e estratégias na gestão de pessoas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 4, e210289, 2022.

MARINHO, Lucas Fonseca; AMORIM, Beatriz Santos; VASCONCELOS, Cláudia Regina. Impactos da percepção de suporte e justiça no clima organizacional em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, n. 3, p. 310-328, 2023.

MARTINS, Patricia Souza; ALBUQUERQUE, Cíntia Ramos. Gestão por resultados, direito à desconexão e saúde mental no trabalho flexível. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 27, n. 1, p. 88-105, 2025.

MARTINS, Patricia Souza; CASTRO, Renato Lima; RIBEIRO, Vanessa Toledo. Motivações e percepções dos trabalhadores no arranjo híbrido: um estudo no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, n. 2, p. 180-198, 2023.

MENDES, Diego Costa; VASCONCELOS, Gabriel Mendes. O papel da liderança na manutenção dos valores e da cultura corporativa no trabalho flexível. **Revista Tópicos de Gestão**, v. 11, n. 2, p. 55-72, 2025.

NOGUEIRA, Mariana Souza; LIMA, Fernando Henrique. Sentimento de pertencimento e engajamento no trabalho remoto e híbrido: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 201-218, 2023.

OLIVEIRA, Fernando Henrique; SANTOS, Camila Ribeiro; CARVALHO, Marcos Paulo. De horas trabalhadas a entregas efetivas: a transformação da mensuração da produtividade no trabalho híbrido. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, p. 145-162, 2023.

OLIVEIRA, Fernando Henrique; SANTOS, Camila Ribeiro; CARVALHO, Marcos Paulo. De horas trabalhadas a entregas efetivas: a transformação da mensuração da produtividade no trabalho híbrido. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, p. 145-162, 2023.

PRESTI, Michael Joseph; MENDES, Diego Costa. What was the COVID-19 pandemic's impact on human resource management and work? An integrative literature review. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 6, e2023-0604, 2023.

SANTOS, Camila Ribeiro; FERNANDES, André Luiz. Clima e cultura organizacional: conceitos, mensuração e influências no comportamento humano. **Revista de Administração da USP**, v. 57, n. 4, p. 402-419, 2022.

SILVA, André Luis; BARBOSA, Cristiane Maria; OLIVEIRA, Fernando José. Ergonomia e saúde do trabalhador no contexto do trabalho flexível: uma análise da NR-17. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 3, p. 89-106, 2024.

SOUZA, M. P. Liderança adaptativa e gestão de equipes em contextos de trabalho híbrido. **Revista Tópicos**, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2026.

SOUZA, M. P.; LIMA, Fernando Henrique; ROCHA, Gabriel Torres. Mensuração de desempenho e clima organizacional em modelos descentralizados de trabalho. **Revista Tópicos**, v. 12, n. 1, p. 62-79, 2026.

VASCONCELOS, Gabriel Mendes; MENDES, Diego Costa. Paradigmas do trabalho pós-pandemia: consolidação do modelo híbrido e novas relações de emprego. **Revista Tópicos de Gestão**, v. 11, n. 1, p. 22-39, 2025.

Submissão: junho de 2026. Aceite: julho de 2026. Publicação: setembro de 2026.