

LIDERANÇA NO CONTEXTO DO HOME OFFICE: UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE EQUIPES

Aluno: Gabriel Saft de Souza¹

RESUMO

O presente trabalho aborda as estratégias e desafios de liderança no contexto do home office, investigando como líderes remotos promovem o engajamento, a produtividade e a integração das equipes diante das transformações gerenciais e culturais do trabalho remoto. A pesquisa parte do problema de compreender o impacto desses desafios e das práticas adaptativas na gestão eficiente de equipes dispersas geograficamente. Fundamenta-se em conceitos contemporâneos de liderança digital, comunicação virtual, motivação e cultura organizacional. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas junto a cinco líderes que atuam remotamente, analisadas por meio da metodologia de análise de conteúdo. Os resultados revelam desafios relacionados à comunicação clara e frequente, à manutenção da motivação e à superação das limitações tecnológicas. Estratégias eficazes destacam-se na organização das rotinas, no feedback contínuo, no reconhecimento e na promoção da autonomia dos colaboradores. A liderança remota também se mostra essencial para o fortalecimento da cultura organizacional e dos vínculos interpessoais em ambientes virtuais, favorecendo um ambiente produtivo e colaborativo. Esses achados indicam que a adoção de práticas gerenciais adaptativas contribui para a sustentabilidade e o sucesso do trabalho remoto, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de lideranças mais humanizadas e tecnológicas.

Palavras-chave: engajamento; liderança de equipes remotas; motivação de equipes; produtividade; trabalho remoto (home office).

1. INTRODUÇÃO

A liderança, entendida como a capacidade de influenciar e conduzir pessoas para alcançar objetivos comuns, ganha maior relevância no contexto do trabalho remoto. Conforme Chiavenato (2014), o líder deve criar um ambiente que fomente engajamento, motivação e desenvolvimento, desafios ampliados no ambiente virtual. Nesse cenário, o papel do líder vai além das funções administrativas, exigindo habilidades interpessoais e tecnológicas adaptadas ao formato digital. A adoção do home office acelerou-se significativamente durante a pandemia, impulsionada por avanços tecnológicos e medidas sanitárias, com dados do IBGE (2021) indicando

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle - Unilasalle, matriculado na disciplina de Artigo de Conclusão de Curso, sob a orientação da Profa. Dra Cristiele Magalhães Ribeiro. E-mail (do aluno): gabriel.202210972@unilasalle.edu.br. Data de entrega: 14/12/2025.

que o número de trabalhadores remotos no Brasil aumentou de 5,8% em 2019 para cerca de 18% em 2020, conforme estimativas, refletindo uma resposta emergencial à crise. Globalmente, o IPEA (2022) registrou cerca de 20% da força de trabalho em economias desenvolvidas atuando remotamente no período de 2021 e 2022, consolidando a prática em diversos países.

Essa evolução prosseguiu nos anos seguintes, impulsionada pela maturação tecnológica e pela demanda por flexibilidade. O estudo de Filho, Veloso e Peruchetti (2023) aponta que o trabalho remoto atingiu o potencial de 22,7% dos trabalhadores brasileiros em 2023, enquanto dados recentes de 2025 mostram estabilização com 45% das organizações adotando modelos híbridos (e 51% mantendo predominância presencial), resultado da transição de uma adoção forçada pandêmica para uma escolha estratégica que equilibra produtividade, cultura organizacional e qualidade de vida (Forbes, 2025).

A tecnologia, especialmente a expansão do 5G, inteligência artificial e plataformas colaborativas, tem sido fundamental para a evolução do trabalho remoto, garantindo comunicação e integração eficientes entre equipes dispersas (IPEA, 2023). Essas inovações têm permitido uma adaptação estrutural que sustenta a flexibilidade do modelo híbrido, amplamente adotado por muitas organizações. No entanto, mesmo com esses avanços tecnológicos, a gestão dessa transição envolve complexidades derivadas das diferenças geracionais e de perfil entre os líderes contemporâneos.

É crucial destacar a distinção entre os "líderes nativos digitais", que cresceram familiarizados com o ambiente digital e o home office, e os líderes que migraram do modelo presencial para o remoto. Os segundos enfrentam desafios significativos de adaptação, necessitando desenvolver competências específicas para gerir a proximidade virtual e manter autoridade sem o contato físico direto (FIA, 2021). Essa diferença na experiência e habilidade configura um desafio gerencial central, pois exige estratégias flexíveis e diferenciadas para manter o engajamento, a produtividade e a coesão das equipes remotas.

O paradoxo entre a cultura organizacional e a busca por flexibilidade torna esse desafio ainda mais evidente. Enquanto a maioria dos trabalhadores expressa o desejo por modelos híbridos que equilibrem qualidade de vida e produtividade, algumas grandes empresas, como Amazon e Dell, optaram pelo retorno integral ao escritório, argumentando que a presença física é essencial para preservar a cultura

e a colaboração (Forbes, 2025). Esse contraste demonstra a necessidade de lideranças que saibam gerenciar as tensões entre esses dois polos, tornando a adaptação dos estilos de liderança e das práticas de gestão remota um aspecto fundamental para o sucesso das organizações diante das transformações do trabalho.

A liderança em home office enfrenta desafios que exigem flexibilidade, inovação e sensibilidade para gerir equipes distribuídas com eficiência. A comunicação clara e constante, o engajamento e a produtividade devem ser equilibrados com o cuidado humano, promovendo motivação e integração mesmo à distância (Moura, 2025). Apesar da preferência majoritária por modelos flexíveis, muitas organizações buscam reforçar sua cultura organizacional por meio do retorno parcial ou total ao escritório (Deel, 2024). Dessa forma, o problema central que orienta esta pesquisa é: qual é o impacto das estratégias e desafios adotados pelos líderes na gestão de equipes em home office sobre o engajamento, a produtividade e a integração dos colaboradores, considerando as transformações gerenciais, culturais e interpessoais do trabalho remoto?

Este estudo foi motivado pela necessidade de compreender as práticas de liderança em home office, atual modelo predominante em vários setores que exige uma reconfiguração das abordagens gestoras para assegurar a eficácia e o bem-estar dos colaboradores (Veloso; Matos; Filho; Peruchetti, 2024). A hipótese central é que estratégias adaptativas e inovadoras adotadas pelos líderes impactam positivamente o engajamento, a produtividade e a integração das equipes, superando os desafios do distanciamento físico e das barreiras tecnológicas.

Com foco em investigar as principais estratégias e desafios da liderança remota, a pesquisa adotou a abordagem qualitativa, com entrevistas em profundidade com cinco líderes atuantes em regime remoto. O objetivo principal foi compreender como esses líderes adaptam suas práticas para promover engajamento, produtividade e integração no contexto do trabalho remoto, além de analisar os impactos dessas adaptações na dinâmica organizacional. Os objetivos específicos incluíram investigar desafios relacionados à comunicação, engajamento e tecnologia; identificar práticas para estimular produtividade e envolvimento; e analisar os efeitos dessas práticas na cultura, nos relacionamentos interpessoais e nos resultados do trabalho remoto (Miras e Salles, 2022).

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro aborda o referencial teórico, discutindo conceitos essenciais sobre liderança, trabalho remoto e comunicação virtual, com foco nas transformações e adaptações necessárias para a gestão eficiente de equipes em home office. O segundo capítulo apresenta a metodologia adotada, detalhando a abordagem qualitativa, o perfil dos participantes e os procedimentos de coleta e análise dos dados. O terceiro capítulo expõe a análise dos dados, destacando os desafios enfrentados pelos líderes, as estratégias para engajamento e produtividade e as adaptações tecnológicas identificadas. No quarto capítulo, os resultados são discutidos em diálogo com a literatura existente, ressaltando os impactos das práticas na cultura organizacional e nas relações interpessoais. O quinto capítulo traz as considerações finais, sintetizando os principais achados, as contribuições para a área de gestão e liderança remota, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Assim, o estudo busca contribuir para a compreensão dos mecanismos que sustentam a eficácia da liderança no home office, apontando caminhos para práticas gerenciais mais sólidas, humanizadas e alinhadas às demandas atuais do ambiente de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos e Características da Liderança no Contexto do Home Office

A liderança é tradicionalmente entendida como o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo para alcançar objetivos comuns. Conforme Chiavenato (2014), envolve a criação de um ambiente favorável à motivação e cooperação, ultrapassando hierarquias formais para desenvolver confiança e engajamento. Esse desafio se intensifica no contexto digital do trabalho remoto, em que o líder deve conduzir equipes geograficamente dispersas com o apoio das tecnologias de comunicação, exigindo flexibilidade, adaptabilidade e competência para estabelecer proximidade e confiança à distância.

No ambiente virtual, as relações interpessoais são mediadas por tecnologias, que transformam as dinâmicas tradicionais da liderança. Uma pesquisa institucional realizada pela Microsoft (2024) indica que 79% dos líderes empresariais adotaram práticas focadas em comunicação virtual e gestão remota, demonstrando uma

mudança significativa nas relações laborais. Nesse cenário, a comunicação clara, frequente e objetiva torna-se essencial, já que a ausência do contato presencial eleva o risco de ambiguidades e desalinhamentos entre os membros das equipes (Gontijo, 2016). Portanto, a liderança efetiva no home office depende da habilidade em gerir essas novas formas de interação para garantir a coesão e a produtividade das equipes.

A liderança no modelo remoto enfrenta desafios que vão da manutenção da autoridade à construção da proximidade digital, demandando do líder competências técnicas no uso de ferramentas digitais e habilidades interpessoais ampliadas para motivar e integrar equipes dispersas (FIA, 2021). A ausência do ambiente presencial gera desgaste na construção de vínculos, exigindo estratégias intencionais e inovadoras. Competências específicas para liderança digital incluem o manejo adequado de múltiplos canais de comunicação, uso da tecnologia como facilitadora e a capacidade de exercer autoridade baseada em confiança e empatia digital. A liderança empática, que reconhece as nuances emocionais dos colaboradores, tem se consolidado como tendência essencial, valorizando a conexão e o suporte emocional mesmo à distância (Junior, 2025).

Conforme o estudo de Filho, Veloso e Peruchetti (2023), é indicado que o trabalho remoto atingiu o potencial de 22,7% dos trabalhadores brasileiros em 2023, e pode continuar crescendo, consolidando-se como modelo integrado ao cotidiano corporativo e reforçando a necessidade de adaptação contínua das práticas de liderança. A liderança em home office não é apenas um desafio tecnológico, mas uma transformação cultural e gerencial que requer resiliência, inovação e comunicação estratégica. Assim, liderar digitalmente envolve construir um ambiente colaborativo e produtivo que transcende o presencial, gerenciando a confiança, a supervisão flexível e fortalecendo a cultura organizacional, mesmo com a distância física.

2.2 Flexibilidade e Qualidade de Vida no Trabalho Remoto

A flexibilidade no trabalho remoto consolidou-se como valor central entre os trabalhadores brasileiros, refletindo uma transformação nos paradigmas profissionais que priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Houve uma evolução em relação à quantidade de trabalhadores que migraram para o trabalho

remoto/híbridos: ocorreu o crescimento de 5,8% para cerca de 18% de trabalhadores remotos entre 2019 e 2020, conforme estimativas (IBGE, 2021), elevando para o potencial real de 22,7% em 2023 (Filho; Veloso; Peruchetti, 2023), enquanto o cenário de 2025 apresenta 51% das organizações mantendo predominância presencial e 45% adotando modelos híbridos (Forbes, 2025). Ademais, foi identificado que 54% dos trabalhadores do total dos que atuam de forma presencial desejam migrar para formatos híbridos ou remotos (Deel, 2024). Essa preferência por flexibilidade evidencia a transição de adoção emergencial pandêmica para uma escolha estratégica, demandando lideranças capazes de equilibrar produtividade, cultura organizacional e qualidade de vida (Chiavenato, 2014).

Os benefícios dessa flexibilidade são notórios: conforme pesquisa realizada por Pacini, Tobler e Bittencourt (2023), é identificado que trabalhadores percebem maior qualidade de vida e produtividade no home office, especialmente pela autonomia na gestão do tempo e eliminação do deslocamento, o que contribui para aumento da motivação. Para as organizações, a flexibilidade favorece a retenção de talentos, diminuição do absenteísmo e melhora do clima organizacional. Hartmann (2025) destaca que o modelo híbrido ou remoto promove resiliência organizacional, essencial para enfrentar incertezas econômicas e sociais, desde que haja gestão equilibrada entre autonomia, responsabilidades, metas claras e comunicação eficaz.

Apesar dos benefícios, o trabalho remoto impõe desafios, especialmente quanto ao isolamento social, à gestão das fronteiras entre vida pessoal e profissional e à saúde mental dos trabalhadores, principalmente em ambientes carentes de políticas de apoio apropriadas (Filho; Veloso; Peruchetti, 2023).

A flexibilidade no trabalho remoto, além de ser um reflexo das demandas contemporâneas por qualidade de vida, pode ser compreendida sob a perspectiva da “teoria da autodeterminação” de Deci e Ryan (2002). Essa teoria enfatiza a importância da autonomia como uma necessidade humana básica para o desenvolvimento pleno e a motivação intrínseca. No contexto do trabalho remoto, a possibilidade dos colaboradores gerenciarem seu próprio horário e ambiente de trabalho favorece a satisfação dessas necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertencimento, o que potencializa o engajamento e o bem-estar.

Além disso, a resiliência organizacional destacada por Hartmann (2025) pode ser reforçada teoricamente pelo conceito de liderança adaptativa, que requer das organizações e seus líderes a capacidade de flexibilidade estrutural e emocional para responderem a contextos incertos e complexos, como definido por Bennis e Nanus (1993). Essa perspectiva coloca a flexibilidade no trabalho remoto como uma estratégia gerencial proativa que fortalece a capacidade da organização de se manter produtiva e saudável diante das mudanças rápidas do ambiente.

2.3 Comunicação Clara, Constante e seu Papel no Engajamento e Produtividade

A comunicação é um fator importante para uma liderança eficaz, sobretudo no trabalho remoto, onde a ausência do contato presencial desafia o alinhamento e a motivação das equipes. Nos ambientes virtuais, a comunicação precisa ser clara, frequente e bem estruturada para superar as limitações da distância (Gallup, 2025). Pesquisas organizacionais indicam que uma das três principais dificuldades empresariais internas está relacionada em manter uma comunicação eficaz, o que impacta o engajamento e a produtividade dos colaboradores (GPTW, 2025). A comunicação clara vai além da transmissão objetiva de informações, promovendo confiança e engajamento emocional e cognitivo, o que requer reuniões virtuais estruturadas e canais digitais eficientes (Hartmann, 2025).

Ferramentas tecnológicas como plataformas colaborativas e softwares de videoconferência são essenciais para manter o fluxo constante de comunicação, facilitando a resolução rápida de dúvidas, feedbacks e comprometimento coletivo (Pacini; Tobler; Bittencourt, 2023). A comunicação constante também é fundamental para prevenir isolamento social, que pode afetar negativamente a saúde mental e o desempenho dos colaboradores (Almeida, 2025). Além disso, a liderança remota demanda habilidades comunicativas aprimoradas, levando em conta as diversidades culturais e individuais das equipes, com destaque para empatia digital, escuta ativa e adaptação da linguagem, elementos que favorecem um ambiente colaborativo e positivo (Zem, 2025).

Conforme destacado por FIA (2021), a comunicação deve ser pensada como um processo estratégico que vai além da simples transmissão de dados, envolvendo a criação de vínculos de confiança e a promoção do engajamento emocional e

cognitivo entre os membros da equipe. Ademais, Junior (2025) ressalta que o manejo adequado dos múltiplos canais de comunicação digital é fundamental para garantir a efetividade das interações e o fluxo constante de informações, o que minimiza mal-entendidos e contribui para o fortalecimento da cultura organizacional mesmo à distância.

A adaptação das práticas comunicativas à diversidade cultural e individual das equipes remotas exige competências específicas, como a empatia digital, a escuta ativa e a capacidade de ajustar a linguagem e os códigos de comunicação (Miras e Salles, 2022). Tais habilidades têm papel importante na criação de um ambiente colaborativo e inclusivo que mitiga os efeitos do isolamento social e contribui para a saúde mental dos colaboradores, aspectos fundamentais destacados por Hartmann (2025).

2.4 Motivação e Integração das Equipes Remotas

A motivação e a integração das equipes remotas são fundamentais para que o trabalho a distância seja produtivo e sustentável, exigindo adaptações teóricas e práticas da liderança tradicional. A motivação, de forma conceitual, refere-se ao impulso interno que direciona o comportamento humano para a realização de objetivos, diferenciando-se entre motivação extrínseca (baseada em recompensas externas) e intrínseca (impulsionada por satisfação pessoal e realização), conforme evidenciado por Herzberg, Mausner e Snyderman (1999) em sua “teoria dos dois fatores”.

Conforme Deci e Ryan (2002), são itens importantes, mas desafiadores no ambiente remoto: a autonomia, a competência e o pertencimento, sendo pilares que orientam práticas que valorizam a motivação intrínseca, suporte emocional e espaços colaborativos virtuais.

Na prática, a manutenção da motivação a distância requer estratégias que atendam às necessidades individuais e coletivas dos colaboradores. Líderes eficazes promovem feedback contínuo, reconhecimento frequente e adaptam metas às capacidades das equipes, resultando em maior produtividade e engajamento dos colaboradores, conforme estudos de Gallup (2025), as estratégias de feedback elevam o engajamento das equipes remotas em 31%, por promover entusiasmo e maior sentimento de pertencimento dos funcionários. A integração das equipes vai

além da comunicação formal, envolvendo rituais virtuais, momentos de socialização e ambientes digitais inclusivos, que fortalecem a coesão social e diminuem os efeitos do isolamento (Hartmann, 2025).

FIA (2021) reforça que a construção da confiança e das relações interpessoais, mesmo à distância, é um requisito imprescindível para a manutenção da motivação, implicando na adoção de práticas que promovam suporte emocional e espaços colaborativos virtualmente acessíveis. Além disso, Hartmann (2025) destaca que reuniões virtuais e momentos de socialização organizados de forma intencional são mecanismos eficazes para fortalecer a coesão social e mitigar os impactos do isolamento.

A relação entre motivação, engajamento e produtividade, embora amplamente reconhecida na literatura, apresenta complexidades específicas no contexto remoto que exigem uma abordagem integrada e holística. Como evidenciado por Gallup (2025), colaboradores engajados tendem a apresentar desempenho superior, maior satisfação e menor rotatividade. Entretanto, esse avanço no engajamento também revela um paradoxo: o impacto negativo sobre o bem-estar emocional dos trabalhadores, evidenciando a necessidade de ações que promovam não apenas os resultados produtivos, mas também a qualidade de vida. Miras e Salles (2022) reforçam que a liderança remota deve combinar estratégias motivacionais baseadas em evidências científicas, práticas eficazes de integração social e uma gestão adaptativa que atenda às especificidades dos ambientes virtuais.

2.5 Cultura Organizacional no Contexto do Trabalho Remoto e Híbrido

A cultura organizacional, definida como o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas que guiam o comportamento dos colaboradores (Schein, 2009), tem sofrido profundas transformações com o crescimento dos modelos remoto e híbrido. Adaptar-se a essas novas formas de trabalho exige uma reformulação gerencial baseada em flexibilidade e inovação, reforçando a necessidade de uma cultura organizacional adaptável que integre equipes geograficamente dispersas sem perder sua identidade e objetivos comuns. Essa adaptação envolve alinhar a cultura às novas dinâmicas para garantir coesão e engajamento em ambientes distribuídos (McKinsey, 2024).

O debate atual sobre o retorno presencial versus a permanência do modelo híbrido mostra posturas diferentes entre grandes empresas. Enquanto Amazon e Goldman Sachs defendem o retorno completo para fortalecer a cultura e colaboração presencial, outros como Dell apostam no híbrido, combinando flexibilidade remota com encontros presenciais pontuais para consolidar vínculos (Forbes, 2025). Segundo Almeida (2025), organizações que mantêm o modelo híbrido investem em práticas que promovem a cultura digital, fazendo com que valores e comportamentos sejam vividos tanto presencial quanto remotamente.

Além disso, a cultura organizacional assume papel central para unir colaboradores dispersos, criando um senso de pertencimento e direção comum (Schein, 2009). A distância física e a falta do convívio presencial elevam o risco de enfraquecimento cultural, com perda de identificação dos colaboradores com os valores institucionais (Cavalcanti, 2024). Para superar esses desafios, as organizações devem adotar práticas intencionais, como comunicação estratégica, rituais virtuais e encontros periódicos, que fomentem o pertencimento mesmo na ausência do contato físico.

A cultura organizacional é um vetor fundamental para a inovação e adaptação em ambientes marcados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), características do cenário pós-pandemia (Bennis e Nanus, 1993; McKinsey, 2024). Nesse contexto, as lideranças devem fomentar uma mentalidade de aprendizado contínuo e flexibilidade, para que as equipes naveguem com resiliência e agilidade. Construir uma cultura de confiança e autonomia torna-se essencial para sustentar o engajamento, pois colaboradores remotos demandam ambientes que valorizem a responsabilidade compartilhada.

A cultura organizacional impacta diretamente na saúde mental e no bem-estar dos colaboradores, influenciando produtividade e retenção de talentos (Gallup, 2025). O isolamento social e a falta de suporte físico no remoto elevam os riscos de estresse, que podem ser mitigados por políticas culturais que incluam reconhecimento, suporte emocional e comunicação empática. Tais práticas fortalecem os vínculos com a organização e criam ambientes psicologicamente seguros, fundamentais para o desempenho sustentável no trabalho remoto.

Nesse cenário, a cultura organizacional funciona como um elemento integrador que ultrapassa barreiras físicas, mantendo a coesão e valores da empresa. Estudos mostram que organizações com culturas organizacionais

inclusivas e bem estruturadas registram 22% mais lucratividade e 27% maior capacidade de liderar mudanças, mesmo em ambientes híbridos e remotos (Bianchini, 2025).

Especialistas reforçam que transformações culturais exigem lideranças capacitadas para atuar como mediadoras, promovendo comunicação horizontal, reconhecimento e inclusão, pilares decisivos para a adaptação, inovação e resiliência organizacional nesse novo ecossistema de trabalho (McKinsey, 2024).

2.6 Engajamento, Produtividade e Integração dos Colaboradores

O engajamento e a produtividade estão unidos de forma conceitual como dimensões complementares da performance organizacional, em que o engajamento, definido como o envolvimento emocional, cognitivo e comportamental dos colaboradores com metas coletivas, impulsiona a produtividade, entendida como a eficiência na execução de tarefas combinada com autonomia (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1999).

A relação entre práticas de liderança adaptada e o engajamento e produtividade das equipes remotas tem sido amplamente documentada, destacando a importância de uma gestão flexível e comunicativa. Segundo a Talogy (2025), lideranças que valorizam autonomia, feedback contínuo e comunicação transparente enfrentam desafios para manter equipes remotas engajadas, podendo elevar significativamente a produtividade ao adotar práticas adaptativas. Estudos mostram que práticas focadas em colaboração eficaz e suporte individualizado podem elevar a produtividade em 13% (Stanford, 2024; Reissler, 2024).

Entretanto, a manutenção da integração interpessoal em ambientes virtuais é um dos maiores desafios, pois a falta de contato físico provoca isolamento, prejudicando a coesão e o compartilhamento de informações internas essenciais (Gallup, 2025). Para minimizar isso, estratégias como reuniões frequentes, rituais de socialização, reconhecimento público e uso de plataformas colaborativas modernas são fundamentais para o fortalecimento do senso de pertencimento (Hartmann, 2025).

Dados recentes de Flash e FGV (2025) indicam que 62% dos colaboradores do regime híbrido e 46% do regime remoto apresentam maior engajamento, com confiança nas suas lideranças, em comparação com 42% daqueles que atuam de

forma presencial. Empresas que investem em treinamento para lideranças adaptadas e tecnologias de suporte têm observado crescimento consistente em engajamento e produtividade, principalmente em relação ao formato híbrido (Pacini; Tobler; Bittencourt, 2023). A neurociência aplicada à gestão também reforça que estimular a cooperação e o trabalho em equipe gera maior motivação e envolvimento, promovendo criatividade, inovação e alto desempenho, com a inteligência emocional sendo competência central para gerir emoções e relações interpessoais em ambientes digitais (Goleman, 1998).

2.7 Diferenças entre Liderança Presencial, Nativa Digital e a Transição dos Profissionais Experientes para o Trabalho Remoto: Impactos e Desafios Geracionais

A transição da liderança do modelo presencial para o remoto revela diferenças significativas entre gestores formados na cultura presencial e os nativos digitais. De acordo com Crowdfunding Brasil (2025), líderes do presencial enfrentam desafios para adaptar estilos baseados na supervisão direta a contextos que exigem comunicação assíncrona, autonomia e foco em resultados mensuráveis, o que requer novas habilidades tecnológicas e interpessoais. Já os nativos digitais, mais fluentes no uso das ferramentas digitais, promovem práticas participativas e colaborativas, alinhadas às demandas do trabalho remoto e híbrido (Loffreda, 2025), influenciando a motivação, orientação e avaliação das equipes.

Além das adaptações técnicas, profissionais experientes em trabalho presencial enfrentam desafios culturais e comportamentais para adequar suas metodologias ao ambiente remoto, necessitando desenvolver competências digitais, manejar tecnologias colaborativas e construir relações de confiança sem contato físico (FIA, 2021). Essa transição pode gerar tensões relacionadas à manutenção da autoridade e promoção da autonomia, demandando liderança mais flexível e empática. O distanciamento físico também pode aumentar a sensação de desconexão com colegas e cultura organizacional, prejudicando motivação e engajamento (SEBRAE, 2025; Gallup, 2025). Para amenizar esses impactos, programas de treinamento, suporte psicológico e troca de experiências são essenciais para integrar esses líderes ao novo paradigma híbrido e remoto, garantindo seu protagonismo na condução das equipes.

O trabalho remoto impacta significativamente jovens profissionais da “geração Z” (indivíduos nascidos entre 1997 e 2009) que iniciam carreiras nesse formato, gerando desafios como preocupação com competências, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e isolamento social. De acordo com Gallup (2025), trabalhadores remotos jovens relatam 31% mais engajamento com feedback constante, mas enfrentam maior risco de desconexão emocional devido à falta de interações presenciais. Estudos indicam que 72% desses jovens preferem comunicação presencial mesmo sendo digitais, 88% valorizam horários flexíveis para equilíbrio entre carreira e práticas externas ao ambiente de trabalho, 77% priorizam gestores conectados e 54% buscam organizações alinhadas aos seus valores (Martins, 2024). Essa situação evidencia os desafios culturais e sociais impostos pelo trabalho remoto, principalmente pela falta de interação presencial que é essencial para socialização, transferência de conhecimento tácito e fortalecimento das relações interpessoais (Gomes, 2025).

Goleman (1998) reforça que a ausência da convivência presencial pode comprometer o desenvolvimento das soft skills, afetando diretamente as perspectivas de crescimento desses jovens nas organizações. Para mitigar esses desafios, são recomendadas estratégias organizacionais específicas, como programas estruturados de mentoria remota, reuniões informais virtuais e a criação de comunidades digitais de prática que promovam a integração e o suporte social. Essas iniciativas são cruciais para a construção de um ambiente inclusivo, onde os jovens profissionais possam desenvolver-se plenamente, mesmo diante das limitações físicas impostas pelo trabalho remoto.

2.8 O Impacto das Tecnologias e as Mudanças nos Modelos de Trabalho

Dados recentes do IBGE (2025) revelam que 6,6 milhões de brasileiros trabalhavam em home office em 2024, abrangendo teletrabalho integral e parcial, configurando uma transformação estrutural no mercado de trabalho brasileiro pós-pandemia. Esse número demonstra a consolidação do trabalho remoto como alternativa viável e sustentável, especialmente quando comparado ao período pré-pandemia, quando menos de 6% dos trabalhadores atuavam nessa modalidade. A evolução reflete o impacto das tecnologias digitais, plataformas colaborativas, videoconferências e infraestrutura de conexões mais rápidas, que eliminam barreiras

geográficas e temporais, permitindo coordenação eficiente de equipes dispersas sem comprometer a produtividade.

Os líderes adaptativos utilizam ferramentas para promover autonomia, feedback assíncrono e senso de pertencimento à distância, equilibrando a ausência de contato físico com integração cultural e equilíbrio vida-trabalho, preparando organizações para um futuro onde a liderança remota valoriza diversidade geracional e dinâmicas virtuais sustentáveis (Heifetz, 2004).

Outro fator relevante é o impacto da legislação e das políticas internas na disseminação dos modelos remotos e híbridos. O fortalecimento da regulamentação trabalhista que reconhece o home office e o teletrabalho, bem como a implementação de políticas voltadas ao bem-estar dos trabalhadores remotos, são elementos que garantem maior segurança jurídica e operacional para as empresas, incentivando a adoção desses formatos (Almeida, 2025). A adoção de políticas internas que promovam infraestrutura adequada, jornadas flexíveis e suporte psicológico auxilia na mitigação dos desafios do trabalho à distância, favorecendo a sustentabilidade e a produtividade dos modelos remoto e híbrido (Hartmann, 2025).

3. MÉTODO

Este estudo adota uma abordagem qualitativa exploratória, considerada adequada para compreender em profundidade as estratégias e desafios de liderança no contexto do trabalho remoto, conforme premissas estabelecidas por Bardin (2011). A opção por uma pesquisa qualitativa justifica-se pela necessidade de captar as experiências subjetivas, percepções e significados atribuídos pelos líderes às suas práticas e ao ambiente de trabalho remoto, contexto marcado por dinâmicas complexas e multifacetadas (Minayo, 2014).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, consideradas uma técnica eficaz para explorar os temas de interesse com flexibilidade e profundidade, permitindo investigar tópicos emergentes que potencialmente se revelam durante o diálogo (Gil, 2010). As entrevistas foram conduzidas com cinco líderes atuantes em regimes remotos, representando diferentes setores e níveis hierárquicos, selecionados por uma amostragem por conveniência, buscando garantir relevância e diversidade nas informações coletadas (Bardin, 2011), e alinhando-se ao objetivo de investigar práticas adaptativas e seus

impactos na gestão de equipes à distância. Conforme Gil (2010), esse tipo de amostragem é comum em pesquisas qualitativas exploratórias, principalmente quando o pesquisador tem contato direto com o universo investigado. No caso deste trabalho, os cinco líderes foram selecionados por atuarem na mesma organização em que o pesquisador está inserido, o que facilitou o estabelecimento de confiança, a logística de agendamento e a garantia de respostas aprofundadas, além de assegurar que os participantes possuam experiência direta com a liderança em regime remoto.

O perfil dos participantes incluiu informações sobre idade, área de atuação, tempo de experiência na liderança remota, entre outros dados demográficos e profissionais, a fim de enriquecer a análise e permitir caracterizações úteis. As entrevistas tiveram duração média entre 40 e 60 minutos e foram realizadas por videoconferência, evitando o deslocamento dos entrevistados e considerando o contexto do home office. Todas as entrevistas foram conduzidas e gravadas por meio do Google Meet, e para a transcrição utilizou-se a extensão TacTiq.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, metodologia de análise qualitativa que possibilita a sistematização e interpretação dos conteúdos manifestados, conforme Bardin (2011), identificando categorias temáticas relacionadas aos desafios enfrentados, estratégias adotadas, impactos percebidos e transformações organizacionais.

A análise de conteúdo foi realizada com base na metodologia proposta por Bardin (2011), dividida em três etapas: na pré-análise, realizou-se uma exploração flutuante do material com vistas a familiarização com os dados encontrados e verificação de quais seriam relevantes para a proposta da pesquisa. Em seguida, na fase de exploração do material, foi realizada a leitura aprofundada das transcrições, com a identificação de unidades de significado relacionadas aos desafios da liderança remota, estratégias de motivação, comunicação e integração de equipes. A partir dessas unidades, foram construídas categorias temáticas de forma a organizar os dados obtidos de forma coerente relacionando-os com os objetivos da pesquisa. Por fim, na etapa de tratamento dos resultados, as categorias foram interpretadas analisando como base o referencial teórico, permitindo a discussão dos achados e a construção de um entendimento aprofundado sobre a liderança em ambientes virtuais. Esse processo garante sistematicidade e fidelidade aos dados, assegurando a qualidade da análise qualitativa.

Quanto ao aspecto ético, a pesquisa analisou de forma ampla os preceitos estabelecidos no Código de Ética para Pesquisa com Seres Humanos, garantindo o consentimento informado e a confidencialidade dos dados, assegurando o anonimato dos entrevistados e a utilização dos resultados exclusivamente para fins acadêmicos.

O período previsto para coleta dos dados compreendeu os meses de outubro a novembro de 2025. Essa delimitação temporal permitiu a coleta de informações atuais, refletindo práticas e percepções alinhadas ao desenvolvimento recente do trabalho remoto no Brasil.

Esta metodologia teve como objetivo proporcionar um entendimento sobre as práticas de liderança remota, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias gerenciais mais eficazes, que promovam engajamento, produtividade e integração em ambientes virtuais de trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para preservar o anonimato e garantir a confidencialidade dos entrevistados, estes foram identificados por códigos sequenciais e classificados segundo o cargo/função que ocupa e sexo, como apresentado no quadro 01:

Quadro 01 - Relação de entrevistados:

Código	Cargo/Função	Sexo
L.1	Líder de equipe	Feminino
L.2	Líder de equipe	Masculino
L.3	Líder de equipe	Feminino
L.4	Coordenadora de operações	Feminino
L.5	Líder de equipe	Feminino

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura.

A análise dos resultados deste trabalho foi conduzida com base na identificação e apresentação das percepções dos cinco líderes participantes, codificados como L.1 a L.5. Para cada objetivo específico da pesquisa, foram analisadas as visões desses líderes sobre os principais temas, juntamente com as

interpretações e conexões com os referenciais teóricos utilizados. Essa abordagem permite uma articulação entre as práticas vivenciadas no contexto real da liderança remota e os fundamentos teóricos que sustentam a análise, proporcionando uma compreensão mais rica e contextualizada dos desafios enfrentados.

Objetivo específico 1: Investigação dos principais desafios enfrentados pelos líderes, especialmente em relação à comunicação, ao engajamento das equipes e aos desafios tecnológicos

A liderança remota envolve uma série de desafios que envolvem diferentes dimensões da gestão, especialmente no que diz respeito à comunicação, ao engajamento das equipes e às questões tecnológicas. Os líderes entrevistados revelaram diversas dificuldades e estratégias vivenciadas na prática que se alinham com os conceitos trazidos pela literatura.

Em relação à comunicação, os líderes L.1 e L.3 destacaram que a ausência do contato presencial dificulta manter um fluxo comunicativo claro e contínuo, aumentando os riscos de mal-entendidos e desalinhamentos entre a equipe. L.3 acrescentou que o excesso de reuniões virtuais pode causar fadiga, prejudicando o engajamento e o foco dos times. Tais aspectos refletem o que Gontijo (2016) aborda sobre a importância da clareza e frequência na comunicação remota, além de Hartmann (2025), que enfatiza a necessidade de práticas estruturadas para garantir informações efetivas e evitar o isolamento.

No âmbito do engajamento, L.2 enfatizou que a distância física gera dificuldades em manter a motivação, pois o isolamento pode levar à desconexão emocional com o trabalho. L.4 reforçou essa visão ao destacar a dificuldade na percepção de sinais não verbais, o que compromete a identificação precoce de desânimo ou sobrecarga por parte dos colaboradores, dificultando intervenções. Essa realidade ecoa a teoria de Deci e Ryan (2002), que aponta o senso de pertencimento e autonomia como forças fundamentais da motivação intrínseca. Os estudos de Page (2025) confirmam que estímulos emocionais específicos são necessários para manter o engajamento em equipes remotas, alinhando-se às observações dos líderes.

Além disso, sobre os desafios tecnológicos, L.1 detalhou a resistência inicial da equipe frente à adoção das ferramentas digitais e a necessidade de capacitação

constante. Já L.3 mencionou as limitações técnicas, como falhas na conexão à internet, que impactam diretamente a produtividade e a concentração. Essas impressões são consistentes com os estudos de Junior (2025), e Microsoft (2024), que ressaltam a infraestrutura tecnológica e a familiarização com softwares específicos como fundamentos para a eficácia no trabalho remoto.

Dessa forma, a análise conjunta das falas dos líderes e a literatura reforça que os desafios da liderança remota são multifacetados, exigindo competências que vão desde uma comunicação clara e estruturada, passando pela capacidade de motivar e engajar à distância, até o domínio e superação das barreiras tecnológicas. A articulação entre teoria e prática evidencia a complexidade dessas tarefas e a necessidade de contínuos esforços para a adaptação eficaz ao contexto digital.

Objetivo específico 2: A identificação das estratégias e práticas adotadas para estimular a produtividade e o envolvimento dos membros das equipes remotas

A segunda finalidade da pesquisa foi compreender as estratégias e práticas que os líderes remotos adotam para fomentar a produtividade e o engajamento das equipes, aspecto fundamental para o sucesso em ambientes virtuais de trabalho.

Em relação às rotinas e reuniões estruturadas, líderes como L.2 e L.5 ressaltaram que a organização clara das agendas e a definição precisa dos objetivos das reuniões são cruciais para manter a disciplina, o foco e o alinhamento. L.5 destacou ainda a importância de reservar momentos para interação social, contribuindo para a confiança e a coesão do grupo. Essa prática está em alinhamento com o estudo de Gil (2010), que afirma que a estruturação adequada das rotinas favorece a eficiência operacional e reduz a sensação de sobrecarga. A sistematização das atividades, conforme Bardin (2011), é essencial para garantir um ambiente produtivo e colaborativo.

No campo do feedback e reconhecimento contínuo, L.1 evidencia que o retorno frequente e construtivo motiva os colaboradores e realça o valor do trabalho individual dentro do coletivo. L.4 complementa lembrando que o reconhecimento, ainda que virtual, deve ser constante e genuíno para fortalecer o vínculo emocional e o comprometimento. Tais práticas dialogam com as contribuições de Gallup (2025) e Bearare (2025), que apontam o feedback como fator determinante da satisfação e do engajamento nos trabalhos remotos.

Por fim, a autonomia e responsabilidade no trabalho foram destacadas por L.3 e L.2, que atribuíram à delegação de tarefas claras e ao estímulo da autogestão um papel central para o desenvolvimento da confiança e da proatividade. Essa perspectiva alinha-se à “teoria da autodeterminação” proposta por Deci e Ryan (2002), que confirma a motivação intrínseca vinculada à sensação de controle e responsabilidade pelos próprios resultados. Hartmann (2025), por sua vez, enfatiza a necessidade de equilibrar a autonomia com o suporte adequado para assegurar o engajamento sustentável e a produtividade das equipes.

Em síntese, a análise revela que as estratégias adotadas pelos líderes nos ambientes remotos para estimular a produtividade e o engajamento são multifacetadas e fortemente apoiadas por fundamentos teóricos, envolvendo a organização das rotinas, o reconhecimento constante e o estímulo à autonomia, elementos que, integrados, formam a base para uma liderança eficaz no contexto digital.

Objetivo específico 3: A análise dos efeitos dessas práticas na cultura organizacional, nos relacionamentos interpessoais e nos resultados do trabalho remoto

A análise dos efeitos das práticas de liderança remota na cultura organizacional, nos vínculos interpessoais e nos resultados do trabalho revela aspectos importantes que os líderes vivenciam no cotidiano, alinhados às perspectivas teóricas encontradas na literatura.

Quanto à manutenção da cultura organizacional, L.4 enfatizou que preservar os valores e a identidade da empresa no ambiente remoto é um desafio constante, pois a distância física pode enfraquecer o senso de pertencimento. Essa percepção é reforçada por Hartmann (2025), que aponta a liderança como agente ativo na promoção e fortalecimento da cultura organizacional, destacando a importância de práticas intencionais, tais como rituais virtuais e comunicação frequente, para manter a coesão e a identidade coletiva. L.2 também salientou a necessidade de líderes atuarem como facilitadores culturais, assegurando que os colaboradores se sintam parte integrada da organização, mesmo à distância, corroborando as ideias de McKinsey (2024) sobre a cultura como fator integrador essencial em ambientes híbridos e remotos.

No que tange ao fortalecimento dos vínculos interpessoais, L.5 destacou a dificuldade em replicar a informalidade e as interações espontâneas do ambiente presencial, o que pode impactar negativamente o clima e a colaboração. L.1 indicou que estratégias como reuniões sociais virtuais e espaços digitais de integração são fundamentais para mitigar essa lacuna, promovendo suporte emocional e senso de comunidade. Essas práticas estão alinhadas ao referencial teórico de Page (2025) e Bearare (2025), que enfatizam a importância do suporte social e da construção de ambientes psicológicos seguros para a sustentabilidade das equipes remotas.

Sobre os resultados em produtividade e satisfação, L.3 ressaltou que uma liderança empática e adaptativa, que combina autonomia com suporte adequado, contribui para o aumento do desempenho e bem-estar da equipe. L.2 reforçou essa ideia, evidenciando que a satisfação dos colaboradores é diretamente influenciada pela qualidade da comunicação, reconhecimento e sentimento de pertencimento. Essa visão encontra ligação nos estudos de Gallup (2025), que comprovam a relação positiva entre engajamento, coesão e performance em contextos remotos.

Sendo assim, a convergência entre as experiências dos líderes e a teoria demonstra que o sucesso da liderança remota depende não apenas da adaptação tecnológica, mas também da capacidade de cultivar uma cultura organizacional sólida, fortalecer os vínculos interpessoais e priorizar a satisfação e produtividade dos colaboradores. Essas práticas formam a base para um ambiente de trabalho remoto sustentável e produtivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal investigar as estratégias e desafios da liderança remota no contexto organizacional digitalizado, buscando compreender como os líderes atuam para manter o engajamento, a produtividade e a integração das equipes em home office. Como objetivos específicos, buscou identificar as competências necessárias para a liderança eficaz no ambiente remoto, as práticas adotadas para estimular a motivação e o envolvimento, bem como analisar os impactos dessas estratégias na cultura organizacional e nos vínculos interpessoais. Pode-se afirmar que os objetivos foram plenamente alcançados, uma vez que a pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas com cinco líderes remotos, permitiu mapear desafios centrais como a comunicação clara e constante, a superação das

barreiras tecnológicas e a necessidade de desenvolvimento de competências múltiplas. Também foram identificadas estratégias eficazes, como a adoção de rotinas estruturadas, feedback contínuo, reconhecimento e incentivo à autonomia dos colaboradores.

Os principais achados evidenciam que a liderança remota exige um equilíbrio entre a preservação dos valores institucionais e a construção de espaços virtuais que promovam pertencimento e satisfação, reforçando a importância de abordagens gerenciais adaptativas, humanizadas e tecnológicas. A pesquisa contribui para ampliar a compreensão das dinâmicas e desafios da liderança em ambientes digitais, mostrando que práticas gerenciais adaptadas contribuem para a sustentabilidade e o sucesso do trabalho remoto. A partir dos resultados, organizações podem desenvolver ações gerenciais como programas de formação de lideranças digitais, políticas de integração virtual, e implementação de ferramentas tecnológicas para comunicação e feedback eficazes, fortalecendo a cultura organizacional e otimizando a produtividade.

Em relação às limitações, destaca-se o tamanho da amostra, com apenas cinco líderes, o que restringe a generalização dos resultados, além do escopo qualitativo, que poderia ser complementado por análises quantitativas para maior rigor estatístico. O perfil dos participantes, concentrado em uma única organização, também limita a diversidade das percepções. A literatura utilizada foi ampla, mas atualizações constantes são recomendadas dada a rápida evolução das práticas digitais.

Sugere-se a continuidade da pesquisa com amostras maiores e mais diversificadas, investigações quantitativas que validem as descobertas qualitativas, estudos longitudinais para acompanhar a evolução das práticas de liderança remota e pesquisas focadas em formação de lideranças digitais e efeitos das tecnologias emergentes na gestão de equipes. Trabalhos técnicos poderiam explorar o desenvolvimento de plataformas integradas de comunicação, ferramentas específicas para feedback remoto e programas de suporte psicológico para equipes remotas, ampliando a aplicabilidade e o impacto das práticas recomendadas pelas lideranças.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Futuro do trabalho: 20 tendências que vão mudar nossa realidade em 2025**. Forbes Brasil, 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/12/futuro-do-trabalho-20-tendencias-que-vao-mudar-nossa-realidade-em-2025/>. Acesso em: 21 set. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BEARARE, S. C. **Inteligência emocional e liderança eficaz no ambiente digital**. Missões CHS, 2025. Disponível em: <https://revistamissoeschs.com.br/missoes/article/view/434>. Acesso em: 22 set. 2025.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Liderança: a administração do sentido**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

BIANCHINI, L. **Cultura organizacional é desafio das empresas em 2025**. RH Pra Você, 2025. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/cultura-organizacional-e-desafio-das-empresas-em-2025>. Acesso em: 01 out. 2025.

CAVALCANTI, J. M. S. **Transformações culturais em ambientes organizacionais remotos**. Revista Brasileira de Administração, v. 58, n. 2, p. 110-124, 2024.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CROWDFUNDING BRASIL. **Crowdfunding no Brasil: tendências e oportunidades para 2025**. BCODEX. 2025. Disponível em: <https://conteudo.bcodex.io/crowdfunding-no-brasil-tendencias-e-oportunidades-para-2025/>. Acesso em: 05 set. 2025.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **A teoria da autodeterminação: motivação intrínseca e comportamento humano**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

DEEL. Relatório: **O futuro do RH no Brasil**. 2024. Disponível em: <https://www.deel.com/pt/recursos/relatorio-o-futuro-do-rh/>. Acesso em: 21 ago. 2025.

FIA (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO). **Liderança remota: impactos, desafios e como fazer a gestão**. Blog FIA, 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lideranca-remota/>. Acesso em: 01 set. 2025.

FILHO, F. H. B.; VELOSO, F.; PERUCHETTI, H. P. **Trabalho remoto no Brasil**. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, v. 77, n. 1, p. 1-25, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbe/a/pc3hf57Q7K9NfVTJrbdtWSm/>. Acesso em: 10 set. 2025.

FLASH; FGV. **Trabalhar em modelo presencial gera 12% menos engajamento em comparação ao híbrido, aponta pesquisa**. Exame, 2025. Disponível em:

<https://exame.com/bussola/trabalhar-em-modelo-presencial-gera-12-menos-engajamento-em-comparacao-ao-hibrido-aponta-pesquisa/>. Acesso em: 19 set. 2025.

FORBES BRASIL. **Brasileiros trocariam de emprego para fugir do trabalho presencial**. Forbes Brasil, 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/05/brasileiros-trocariam-emprego-fugir-trabalho-presencial/>. Acesso em: 22 set. 2025.

GALLUP. **Estado do engajamento dos colaboradores em trabalho remoto e híbrido no Brasil**. Relatório, 2025. Disponível em: <https://quarkrh.com.br/blog/gallup-revela-cenario-do-trabalho-remoto-2025/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o sucesso pessoal e profissional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOMES, A. S. **O impacto dos jovens no mercado de trabalho: tendências, desafios e oportunidades**. Revista Tópicos, 2025. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-impacto-dos-jovens-no-mercado-de-trabalho-tendencias-desafios-e-oportunidades>. Acesso em: 02 out. 2025.

GONTIJO, J. G. L. **Gestão e políticas públicas no cenário contemporâneo: tendências nacionais e internacionais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2016.

GREAT PLACE TO WORK. **Relatório de tendências em gestão de pessoas 2025**. São Paulo: GPTW Brasil, 2025. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/tendencias-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 18 set. 2025.

HARTMANN, S. S. **Escolher é liderar: como a Fundação Lemann definiu seu modelo híbrido de trabalho**. LinkedIn, 2025. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/escolher-%C3%A9-liderar-como-funda%C3%A7%C3%A3o-lemann-definiu-seu-modelo-hartmann-fn2df>. Acesso em: 15 out. 2025.

HEIFETZ, R. A. **Liderança sem respostas fáceis**. São Paulo: Olho D'Água, 2004.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **A motivação para o trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Trimestral: 4º trimestre de 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=72421>. Acesso em: 20 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **PNAD Contínua Trimestral: 1º trimestre de 2025**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/2511-np-pnad-continua/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=45132>. Acesso em: 23 ago. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Um panorama do trabalho remoto no Brasil e nos estados brasileiros durante a pandemia da covid-19**. Brasília: IPEA, 2022. (Texto para Discussão, n. 2700). Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10891/3/TD_2700.pdf. Acesso em: 23 ago. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Indicadores mensais do mercado de trabalho: maio de 2023**. Brasília: IPEA, 2023. (Carta de Conjuntura, n. 60). Disponível em: https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2023/07/230714_cc_60_nota_5_indicador_mensal_mercado_trabalho_mai23.pdf. Acesso em: 29 ago. 2025.

JUNIOR, M. L. **Como desenvolver a liderança na era digital**. GVexecutivo, 2025. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/91855>. Acesso em: 26 set. 2025.

LOFFREDA, P. **Gestão de equipes virtuais: dicas para liderar com eficiência em um ambiente de trabalho remoto**. São Paulo: Zignet, 2025. Disponível em: <https://blog.zignet.com.br/gestao-de-equipes-virtuais-dicas-para-liderar-com-eficiencia-em-um-ambiente-de-trabalho-remoto/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MARTINS, A. P. **Geração Z: impactos, expectativas e desafios no ambiente corporativo**. Revista Tópicos, 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/geracao-z-impactos-expectativas-e-desafios-no-ambiente-corporativo>. Acesso em: 02 ago. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **Cinco movimentos ousados para transformar rapidamente a cultura da sua organização**. McKinsey Insights, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/five-bold-moves-to-quickly-transform-your-organizations-culture>. Acesso em: 03 set. 2025.

MICROSOFT. **Pesquisa sobre adoção de práticas de liderança virtual em organizações brasileiras**. 2024. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/maisbrasil>. Acesso em: 12 set. 2025.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MIRAS, T.; SALLES, T. L. A. **Liderança de equipes home-office: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos). Faculdade de Tecnologia "Dr. Thomaz Novelino", Centro Paula Souza, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/10006>. Acesso em: 10 set. 2025.

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW BRASIL. **Gestão da mudança é, antes de tudo, gestão do bem-estar das pessoas.** São Paulo: MIT Sloan Management Review Brasil, 2025. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/gestao-da-mudanca-e-antes-de-tudo-a-gestao-do-bem-estar-das-pessoas/>. Acesso em: 07 ago. 2025.

MOURA, R. **Empresas ainda não sabem como medir a produtividade em home office, dizem especialistas.** São Paulo, 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/09/13/empresas-ainda-nao-sab-em-como-medir-a-produtividade-em-home-office-dizem-especialistas.ghtml>. Acesso em: 14 set. 2025.

PACINI, S.; TOBLER, R.; BITTENCOURT, V. S. **Tendências do home office no Brasil.** Rio de Janeiro: Portal FGV, 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil>. Acesso em: 05 set. 2025.

PAGE, M. **Pesquisa global Talent Trends Leadership 2025: percepção da produtividade em trabalho remoto e presencial no Brasil.** 2025. Disponível em: <https://www.michaelpage.com.br/talent-trends>. Acesso em: 03 set. 2025.

REISSLER, A. **Análise de desempenho e colaboração em equipes virtuais.** Relatório, 2024. Disponível em: <https://blog.ogestor.com.br/gestao-administrativa/como-liderar-equipes-remotas-e-aumentar-a-produtividade-em-ate-40>. Acesso em: 28 ago. 2025.

REVNA. **Liderança brasileira vê pouca diferença entre trabalho remoto e presencial.** Revna Tecnologia. 2025. Disponível em: <https://revna.com.br/noticias-de-tecnologia/technology/lideranca-brasileira-ve-pouca-diferenca-entre-trabalho-remoto-e-presencial>. Acesso em: 15 set. 2025.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Desafios e soluções para o trabalho remoto.** Sebrae, 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/desafios-e-solucoes-para-o-trabalho-remoto,da63febe17175910VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 26 ago. 2025.

STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. **Trabalho híbrido é vantajoso para empresas, trabalhadores e meio ambiente.** Stanford: Stanford University, 2024. Disponível em: <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers>. Acesso em: 20 set. 2025.

SWILE BRASIL; LEME CONSULTORIA. **Pesquisa sobre adoção de modelos híbridos e remotos no Brasil: dados do Planeta Firma 2025.** São Paulo: Swile Brasil, 2025. Disponível em: <https://beneficios.swile.co/pt-br/anuario-planeta-firma-25>. Acesso em: 14 set. 2025.

TALOGY. **5 desafios de liderança para enfrentar em 2025**. São Paulo: Talogy, 2025. Disponível em:
<https://talogy.com.br/2025/02/5-desafios-de-lideranca-para-enfrentar-em-2025/>.
Acesso em: 15 set. 2025.

VELOSO, F.; MATOS, S.; FILHO, F. H. B.; PERUCHETTI, H. P. **Apesar de recuo no 2º tri/2024, produtividade do trabalho segue acima do pré-pandemia**. Blog do IBRE, 2024. Disponível em:
<https://blogdoibre.fgv.br/posts/apesar-de-recuo-no-2o-tri2024-produtividade-do-trabalho-segue-acima-do-pre-pandemia>. Acesso em: 03 set. 2025.

ZEM, R. **Home office vai acabar? Por que cada vez mais empresas estão voltando ao trabalho presencial**. São Paulo, 2025. Disponível em:
<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/02/26/home-office-vai-acabar-por-que-cada-vez-mais-empresas-estao-voltando-ao-trabalho-presencial.ghtml>.
Acesso em: 17 ago. 2025.