INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
***CAMPUS* RIBEIRÃO DAS NEVES**
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Débora Evilyn de Almeida Oliveira Silva

BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO DE MINAS GERAIS

Ribeirão das Neves
2025

Débora Evilyn de Almeida Oliveira Silva

BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* Ribeirão das Neves para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientação: David Silva Franco

Ribeirão das Neves
2025

S586b Silva, Débora Evilyn de Almeida Oliveira.

Benefícios e desafios do modelo híbrido de trabalho [manuscrito] : estudo de caso em uma fundação de Minas Gerais / Débora Evilyn de Almeida Oliveira Silva. – 2025.

37 f. : il.

Orientador: David Silva Franco.

Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves, 2025.

1. Administração. 2. Serviço público - Administração de pessoal. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Teletrabalho. 5. Qualidade de vida no trabalho. I. Franco, David Silva. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves. III. Título.

CDU 005.95/.96

Catalogação: Aline M. Sima - CRB-6/2645

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Campus Ribeirão das Neves
Diretoria de Ensino
Docência Campus Ribeirão das Neves
R. Vera Lúcia de Oliveira Andrade, 800 - Bairro Vila Esplanada - CEP 33805488 - Ribeirão das Neves - MG
31362723003 - www.ifmg.edu.br

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do aluno **Débora Evilyn de Almeida Oliveira Silva**, REGISTRO Nº **0071012**. No dia **09/12/2025** às **10:00** horas, reuniu-se de forma remota, pela plataforma Google Meet, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Benefícios e desafios do modelo híbrido de trabalho: Estudo de caso em uma Fundação de Minas Gerais**", requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Dr. David Silva Franco, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna.

Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado **APROVADO**, com nota **90** (noventa pontos).

Trabalhos com nota igual ou superior a 60 são considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Prof. Dr. David Silva Franco (Orientador)
Prof. Dr. Paulo Aparecido Tomaz
Prof. Me. Túlio Pereira Veiga

Ribeirão das Neves, 09 de dezembro de 2025.

Documento assinado eletronicamente por **David Silva Franco**, **Professor**, em 10/12/2025, às 17:15, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Túlio Pereira Veiga**, **Usuário Externo**, em 10/12/2025, às 17:43, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs informando o código verificador **2556231** e o código CRC **4F6DDB8F**.

23713.001465/2025-11	2556231v1

Débora Evilyn de Almeida Oliveira Silva

BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* Ribeirão das Neves para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: __09_ / __12_ / __2025____ pela banca examinadora:

_____
Prof. (nome do/a orientador/a) - IFMG

_____
Prof. (nome do/a docente convidado/a 1) - INSTITUIÇÃO

_____
Prof. (nome do/a docente convidado/a 2) - INSTITUIÇÃO

AGRADECIMENTOS

"Consagre ao senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos"

Provérbios 16.3

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me conceder saúde, força e sabedoria para chegar até aqui e concluir mais uma etapa importante da minha vida. Agradeço também às mulheres da minha vida que foram meu alicerce desde o início: minha mãe, Rosária, e minha avó Maria, cujo amor, cuidado e apoio incondicional me acompanharam em toda a trajetória. Sem vocês, nada disso seria possível.

Aos meus tios Rosilaine e Reinaldo, à minha prima Kaylaine e à toda minha família, pelo incentivo diário e compreensão em todos os momentos de ausência dedicados à realização deste trabalho.

Ao meu orientador David Franco, pela paciência, disponibilidade e contribuições essenciais para o desenvolvimento deste estudo. Sua orientação foi fundamental para que eu pudesse alcançar meus objetivos acadêmicos.

À instituição de ensino e aos docentes do curso de Administração, pela formação oferecida e por compartilharem conhecimentos que foram essenciais para a construção deste TCC.

À minha companheira de sala, Adriana, que viveu ao meu lado cada etapa dessa jornada acadêmica, compartilhando aprendizados, risadas, cansaço e desafios. Sua companhia tornou essa caminhada mais leve e especial

A todos os colegas que, de alguma forma, colaboraram com palavras de apoio, troca de experiências ou compreensão nos momentos mais desafiadores.

Aos participantes da pesquisa, que gentilmente disponibilizaram seu tempo para responder ao questionário e tornaram possível a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a cada pessoa que, direta ou indiretamente, contribuiu para a concretização deste trabalho. Meu sincero muito obrigada!

“O capital humano é o único recurso que possui a capacidade de aprender, desenvolver-se e se adaptar às mudanças.”

Idalberto Chiavenato

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....7
2.1 Conceito de Trabalho Híbrido.....7
2.2 Marco Legal do Teletrabalho e sua relação com o híbrido.....8
2.3 Teletrabalho no setor público e sua contribuição para o híbrido.....8
2.4 Benefícios do Modelo Híbrido.....9
2.5 Desafios do Modelo Híbrido.....11
3 METODOLOGIA.....12
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....14
4.1 Caracterização do perfil dos respondentes.....14
4.2 Benefícios percebidos no modelo híbrido de trabalho.....16
4.2.1 Qualidade de vida e equilíbrio vida-trabalho.....16
4.2.2 Produtividade e autonomia.....18
4.2.3 Ganhos logísticos e financeiros.....19
4.3 Desafios percebidos no modelo híbrido de trabalho.....20
4.3.1 Desafios pessoais e autogestão.....21
4.3.2 Desafios relacionais e culturais.....22
4.3.3 Desafios estruturais e de gestão de desempenho.....24
4.4 Análise Qualitativa: A voz dos servidores - acertos, desafios e sugestões.....25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....26
REFERÊNCIAS.....27
ANEXO A - QUESTIONÁRIO BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO.....31

BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO DE MINAS GERAIS

Débora Evilyn de Almeida Oliveira Silva

Orientador: David Silva Franco

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os benefícios e desafios do modelo híbrido de trabalho em uma fundação de Minas Gerais, com ênfase nos impactos organizacionais e comunicacionais vivenciados pelos servidores. Diante das transformações recentes no mundo do trabalho, torna-se fundamental compreender os impactos desse modelo para gestão de pessoas e para o desenvolvimento organizacional. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, de natureza quali-quantitativa, realizada por meio de um questionário online aplicado aos servidores da instituição. Ao todo, foram obtidas 31 respostas, sendo 24 válidas provenientes de servidores que atuam no regime híbrido. Os resultados apontam benefícios como melhoria na qualidade de vida, maior flexibilidade na rotina e redução do tempo gasto com deslocamento. Por outro lado, foram identificados desafios relacionados à gestão da comunicação, à exigência de maior autodisciplina e organização pessoal por parte dos colaboradores. Conclui-se que, apesar dos desafios, o modelo híbrido apresenta potencial para contribuir positivamente para o desempenho organizacional, desde que estruturado com planejamento e políticas claras.

Palavras-chave: Modelo Híbrido. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento Organizacional. Qualidade de Vida. Setor Público.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the benefits and challenges of the hybrid work model in a foundation in Minas Gerais, with an emphasis on the organizational and communication impacts experienced by the employees. Given the recent transformations in the world of work, it becomes fundamental to understand the impacts of this model for people management and organizational development. The research was characterized as descriptive, of a quali-quantitative nature, carried out through an online questionnaire applied to the institution's employees. In total, 31 responses were obtained, with 24 valid ones coming from employees working in the hybrid regime. The results indicate benefits such as an improvement in the quality of life, greater flexibility in the routine, and a reduction in time spent on commuting. On the other hand, challenges were identified related to communication management, the need for greater self-discipline and personal organization on the part of the collaborators. It is concluded that, despite the challenges, the hybrid model presents potential to contribute positively to organizational performance, provided it is structured with clear planning and policies.

Keywords: Hybrid Model. People Management. Organizational Development. Quality of Life. Public Sector.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças nas formas de organização do trabalho têm se intensificado nos últimos anos, sobretudo com os avanços das tecnologias de informação e comunicação e a crescente digitalização dos processos. Esse movimento ganhou ainda mais força com o advento da pandemia de COVID-19, que obrigou instituições públicas e privadas a adotarem, de maneira emergencial, o trabalho remoto como medida de continuidade das suas atividades. No cenário pós-pandemia, consolidou-se um novo arranjo: o modelo híbrido de trabalho, que combina atividades presenciais e remotas, articulando flexibilidade, autonomia e maior qualidade de vida para os colaboradores.

Diferentemente do teletrabalho integral, o híbrido se caracteriza pela alternância entre o trabalho realizado nas dependências da organização e em outros espaços, o que exige novas formas de gestão e comunicação. Essa modalidade ao mesmo tempo que oferece benefícios como redução de deslocamentos e otimização de recursos também traz desafios relacionados à manutenção da cultura organizacional, acompanhamento de desempenho e à integração das equipes, exigindo das instituições públicas e privadas um constante esforço de reorganização (Lima, 2025).

No setor público, a adoção do modelo híbrido de trabalho tem ganhado espaço como estratégia de modernização da gestão, buscando equilibrar eficiência administrativa, economia de recursos e qualidade dos serviços prestados (Toledo; Pacheco; Amorim, 2024). Iniciativas normativas, como o Decreto n° 11.072/2022, que institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito federal, e o Decreto n° 48.275/2021, que regulamenta o teletrabalho no Executivo de Minas Gerais, mostram que o trabalho remoto se tornou parte do arcabouço legal, servindo de base para implementação de modelos híbridos em órgãos públicos. É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, cujo objetivo é analisar os benefícios e desafios do modelo híbrido de trabalho em uma Fundação de Minas Gerais, com ênfase nos impactos organizacionais e comunicacionais vivenciados pelos servidores.

Este estudo se justifica pela importância de se compreender os impactos do modelo híbrido sobre o ambiente de trabalho, visando uma análise cuidadosa sobre seus efeitos na rotina dos servidores e na comunicação institucional, fitando melhores estratégias de gestão de pessoas, capazes de conciliar desempenho organizacional e qualidade de vida dos colaboradores.

Além desta introdução, a estrutura desse estudo é composta por referencial teórico, abordando os principais conceitos relacionados ao modelo híbrido de trabalho, bem como legislação, benefícios, desafios e implicações na administração pública. Logo após, na terceira seção, apresenta-se a metodologia utilizada para realização da pesquisa, incluindo os procedimentos de coleta e análise dos dados. A quarta seção contempla os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados junto aos servidores da fundação em questão. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de Trabalho Híbrido

O trabalho, enquanto prática social, passou por diversas transformações ao longo da história, acompanhando as mudanças nos modos de produção, nas tecnologias disponíveis e nas relações sociais estabelecidas (Antunes, 2009). Nesse contexto, o teletrabalho surge como um marco conceitual importante. O termo foi cunhado por Jack Nilles, em 1973, propondo que parte das atividades pudessem ser realizadas fora do escritório para reduzir deslocamentos e melhorar qualidade de vida dos trabalhadores (Nilles, 1976). Assim, pode-se entender o modelo híbrido como um desdobramento contemporâneo do teletrabalho, que incorpora a flexibilidade do remoto, mas mantém o vínculo com o trabalho presencial.

O trabalho híbrido é uma modalidade caracterizada pela alternância entre atividades presenciais e remotas, articulando elementos do teletrabalho com os modelos tradicionais de trabalho no espaço físico da organização (Lima, 2025). Essa forma de organização busca equilibrar a flexibilidade do trabalho a distância com os benefícios do contato presencial, promovendo autonomia, produtividade e qualidade de vida aos colaboradores, sem abrir mão da integração das equipes. Segundo Souza, Silva e Pinto (2024), o trabalho híbrido favorece a flexibilidade, a produtividade e a qualidade de vida, além de promover uma cultura organizacional baseada na confiança, autonomia e responsabilidade, o que aumenta o engajamento dos colaboradores e melhora o desempenho organizacional.

Dessa maneira, observa-se que o modelo híbrido não representa apenas uma combinação entre práticas presenciais e remotas, mas um modelo organizacional mais amplo, sustentando princípios de autonomia, flexibilidade, uso estratégico da tecnologia e foco no

bem-estar dos colaboradores. Logo, ao integrar elementos de teletrabalho com as demandas contemporâneas das organizações, o modelo híbrido consolida-se como alternativa capaz de equilibrar produtividade, qualidade de vida e sustentabilidade das relações de trabalho (Souza; Silva, Pinto, 2024).

2.2 Marco Legal do Teletrabalho e sua relação com o híbrido

No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi adaptada para reconhecer o teletrabalho como forma legítima de prestação de serviços. A Lei nº 12.551/2011, alterou o art. 6º da CLT, equiparando juridicamente o trabalho realizado por meios telemáticos e informatizados ao trabalho presencial.

> Art. 6 º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.
> Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (Brasil, 2011).

Posteriormente, a Reforma Trabalhista de 2017, instituída pela Lei nº 13.467/2017, consolidou a regulamentação ao incluir na CLT um capítulo específico (Arts. 75-A a 75-E) dedicado ao teletrabalho. Sendo assim, definido no Art. 75-B o conceito dessa modalidade de trabalho:

> Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviço preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.
> Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (Brasil, 2017).

Essas normativas foram fundamentais para legitimar o teletrabalho no setor privado e, ao mesmo tempo, abriram caminhos para a implementação de modelos híbridos, que incorporam períodos presenciais e à distância de forma estruturada.

2.3 Teletrabalho no setor público e sua contribuição para o híbrido

No setor público, a incorporação do teletrabalho ocorreu de forma gradual, acompanhando o avanço das tecnologias de informação e comunicação (Silva, 2015). O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) foi pioneiro, ao implantar um projeto piloto de teletrabalho em 2006, tornando-se referência para outras instituições públicas. Conseguinte, órgãos como o Tribunal de Contas da União (2009), a Receita Federal (2010) e a Advocacia Geral da União (2011) também passaram a adotar essa modalidade (Rabelo Neto; Confessor, 2021).

Durante a pandemia de Covid-19, o teletrabalho se consolidou como medida emergencial de continuidade das atividades, permitindo que servidores realizassem suas funções de forma remota e garantindo a manutenção dos serviços públicos (Lucas; Santos, 2023). No período pós-pandemia, a experiência acumulada com o trabalho remoto serviu como base para a implementação de modelos híbridos em diferentes órgãos e entidades públicas.

No campo normativo, destaca-se o Decreto nº 11.072/2022, institui em âmbito federal, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD), que regulamenta modalidades de trabalho remoto e híbrido, estabelecendo diretrizes de acompanhamento, metas de desempenho e monitoramento de resultados (Brasil, 2022). Pode-se destacar também o Decreto nº 48.275/2021, regulamentando o teletrabalho no Poder Executivo de Minas Gerais, estabelecendo modalidades integral e parcial (híbrida), acompanhadas por critérios de mensuração de desempenho (Brasil, 2021).

Essas regulamentações demonstram que o teletrabalho não deve ser visto apenas como uma prática isolada, mas como um alicerce normativo e organizacional para o fortalecimento do modelo híbrido no setor público.

2.4 Benefícios do Modelo Híbrido

A adoção do regime híbrido de trabalho proporciona diferentes benefícios para organizações e colaboradores (Pereira et al, 2024). Entre os principais, destaca-se a flexibilidade, que permite ao trabalhador conciliar de forma mais equilibrada as demandas da vida profissional e pessoal, resultando em maior motivação e produtividade (Souza; Silva;

Pinto, 2024). “Esse equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho não beneficia apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também é diretamente associado ao aumento da satisfação no trabalho e à melhoria da produtividade” (Lima, 2025, p. 4).

Nesse mesmo sentido, pesquisa realizada pela Fundação João Pinheiro (2021) com servidores públicos de Minas Gerais identificou que o modelo híbrido trouxe ganhos de qualidade de vida e melhor gestão de tempo. De forma semelhante, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (2023) relatou que a adoção parcial do trabalho remoto contribuiu para redução de custos e aumento da eficiência administrativa. Além disso, outro aspecto relevante é a redução dos deslocamentos diários, o que gera economia de tempo e dinheiro, ao mesmo tempo que contribui para a diminuição do estresse relacionado ao trânsito e ao transporte público (Rodrigues et al, 2024). Levantamento realizado pela Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (CGE, 2022), evidenciou que, entre os benefícios mais valorizados, a redução dos deslocamentos foi apontada por 91,1% dos servidores como fator de alta importância.

Conforme Souza, Silva e Pinto (2024), o trabalho híbrido promove um ambiente de maior autonomia e satisfação, permitindo que os indivíduos escolham o espaço mais adequado para realizar suas atividades, o que favorece o desempenho e a qualidade de vida. Pereira et al. (2024) afirmam que o regime híbrido favorece a criação de ambientes de trabalho mais flexíveis, sustentáveis e voltados ao bem-estar dos colaboradores.

Do ponto de vista organizacional, observa-se a redução de custos operacionais com infraestrutura, já que parte das atividades podem ser realizadas remotamente, como também a redução do absenteísmo (Luna, 2014). A possibilidade de executar as atividades em casa ou em outros ambientes oferece aos colaboradores mais tempo para se dedicar às demandas profissionais, reduzindo a sensação de sobrecarga. Como consequência, diminuem as ausências e aumenta a satisfação. Esse equilíbrio entre tempo e energia favorece a produtividade, permitindo maior foco nas tarefas e melhores resultados (Lima, 2025). O estudo realizado por Benites (2024) com 23 servidores públicos do Rio Grande do Sul evidenciou que o trabalho híbrido e remoto foi percebido como promotor de bem-estar, melhor aproveitamento do tempo e aumento da produtividade, resultados que se alinham a outros achados em administrações públicas, como os relatados pela Fundação João Pinheiro (2021) e pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (2023).

Logo, quando aplicado de forma estruturada e estratégica, o regime de trabalho híbrido proporciona aos colaboradores maior autonomia para organizar suas atividades, preservando, entretanto, a interação com a equipe e a aderência aos princípios e à cultura da organização (Lima, 2025).

2.5 Desafios do Modelo Híbrido

Apesar dos benefícios, o trabalho híbrido apresenta desafios que precisam ser compreendidos pelas organizações. Um deles refere-se à manutenção da cultura organizacional e do engajamento das equipes, que pode ser prejudicada pela distância física entre os colaboradores (Pereira et al., 2024). Lima (2025) argumenta que é necessário um esforço extra para preservar a cultura organizacional consistente em equipes híbridas. Pereira et al. (2024) explicam que a cultura organizacional molda as interações entre os colaboradores e são pautadas por normas e valores. Diante disso, “a distância física pode dificultar a construção de relacionamentos e a sensação de pertencimento à equipe, impactando negativamente a coesão e o trabalho em conjunto" (Souza; Silva; Pinto, 2024, p. 5).

Outro desafio está relacionado à gestão da comunicação e do desempenho, exigindo dos gestores novas práticas e ferramentas que garantam alinhamento e cooperação eficaz. De acordo com Silva et al. (2022), as ferramentas de comunicação digital são fundamentais para a comunicação nesses cenários. Nesse contexto, estudo realizado pela CGE-MG (2022) apontou que 48,3% dos servidores consideram que a comunicação entre as equipes piorou, reforçando os desafios de gestão no regime híbrido. Além da comunicação, a avaliação de desempenho também se torna um aspecto essencial. Segundo Pimentel (2021), a avaliação de desempenho é parte fundamental da gestão, pois possibilita acompanhar e analisar os resultados dos colaboradores em relação aos objetivos definidos. Para Pereira et. al (2024), deve-se implementar novas formas de medir o desempenho, com foco em resultados e na qualidade dos serviços.

Além disso, questões como a infraestrutura tecnológica - internet de qualidade e equipamentos adequados - podem representar obstáculos para a execução eficiente das atividades. A adoção desse modelo exige reorganização das empresas para que as atividades sejam desempenhadas de forma presencial e remota. “Para que os colaboradores possam

trabalhar de maneira eficiente, é necessário que as empresas garantam que suas plataformas de comunicação, armazenamento de dados e colaboração sejam acessíveis, seguras e funcionais" (Lima, 2025, p. 4). Estudos realizados pela FJP (2021) com servidores de Minas Gerais, identificaram que a falta de equipamentos adequados e a limitação do acesso à internet de qualidade foram obstáculos frequentes para o bom desempenho do trabalho. Além do mais, o TJMG (2023) apontou que a gestão de equipes à distância exigiu novas competências de liderança e maior investimento em ferramentas digitais, o que resultou em desafios para a administração. Outrossim, em seu estudo, Benites (2024) também evidencia que servidores relataram lacunas em infraestrutura pessoal para trabalho remoto/híbrido e apontam a necessidade de clareza nas políticas institucionais para consolidar essas modalidades. Portanto, esses aspectos demonstram que o trabalho híbrido no setor público, apesar das contribuições positivas, demanda atenção contínua às condições de infraestrutura, suporte tecnológico e gestão de pessoas, de modo a equilibrar seus benefícios e mitigar seus desafios.

3 METODOLOGIA

A metodologia constitui a base científica que orienta a condução da pesquisa, descrevendo o caminho adotado para atingir os objetivos estabelecidos. Segundo Gil (2008, p. 17), a pesquisa pode ser definida “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Dessa forma, a metodologia define as etapas e os procedimentos que permitem ao pesquisador compreender e explicar determinado fenômeno de forma sistemática. Assim, para atingir o objetivo deste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, uma vez que, conforme Minayo (2014), esse tipo de abordagem integra a profundidade da análise qualitativa com a amplitude da análise quantitativa, permitindo uma compreensão mais completa do fenômeno estudado.

Considerando que o objetivo deste estudo é analisar os benefícios e desafios do modelo híbrido de trabalho em uma fundação de Minas Gerais, com ênfase nos impactos organizacionais e comunicacionais vivenciados pelos servidores, caracteriza-se esta investigação como pesquisa descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição de fenômenos e a análise de suas relações. Nesse sentido, este estudo busca caracterizar as percepções dos servidores em

relação ao modelo híbrido, bem como identificar os principais impactos dessa prática na rotina profissional, na comunicação organizacional e na qualidade de vida dos trabalhadores.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, por permitir uma análise detalhada de uma situação específica. Consoante Yin (2001), o estudo de caso é apropriado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas.

Desta maneira, o estudo foi realizado em uma fundação pública de Minas Gerais, concentrando-se em uma gerência específica que exerce suas funções em regime híbrido, a qual integra uma estrutura organizacional composta por diretorias, superintendências e diferentes unidades administrativas. Essa gerência desempenha atividades de suporte interno, gestão de processos e comunicação institucional, contando com servidores que atuam tanto presencialmente quanto de forma remota.

Para coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, conforme Anexo A, composto por duas perguntas abertas e vinte e cinco questões fechadas, elaboradas com base na literatura consultada sobre o modelo híbrido de trabalho. O questionário foi dividido em três partes: a primeira destinada à caracterização do perfil dos respondentes; a segunda voltada à identificação dos benefícios percebidos no modelo híbrido; e a terceira direcionada aos desafios enfrentados nesse regime de trabalho.

As questões fechadas foram elaboradas segundo a escala de Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, permitindo mensurar o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações apresentadas. Essa técnica possibilita analisar de forma quantitativa as percepções sobre os benefícios e desafios do modelo híbrido, mantendo a simplicidade e a objetividade das respostas (Gil, 2008).

A aplicação do questionário ocorreu de forma online, por meio da plataforma Google Forms, visando a facilitar o acesso dos participantes e garantir o sigilo das respostas. A amostra foi composta por servidores de uma gerência da fundação que atuam sob o regime híbrido de trabalho, selecionados de forma não probabilística por conveniência, considerando a disponibilidade para participar da pesquisa. Tal escolha se justifica pela facilidade de acesso aos respondentes e pela relevância das experiências desses profissionais para o alcance dos objetivos da pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013).

Após a coleta dos dados, as informações foram analisadas por meio de análise quantitativa e qualitativa. As respostas fechadas foram analisadas por meio de estatística descritiva, com auxílio de tabelas que apresentam frequências. As questões abertas, por sua vez, foram examinadas através da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), buscando identificar percepções, padrões e significados relacionados aos benefícios e desafios do modelo híbrido.

Por fim, esta pesquisa observou os princípios éticos da investigação científica, garantindo o anonimato dos participantes e a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. Antes do início do questionário, foi disponibilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), explicando os objetivos e a natureza voluntária da participação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos por meio do questionário aplicado na Fundação no período de 30 de outubro de 2025 a 18 de novembro de 2025. Para a interpretação dos dados quantitativos, as respostas foram organizadas em três categorias temáticas, divididas entre caracterização do perfil respondente, benefícios e desafios percebidos no modelo híbrido, facilitando a visualização das tendências apontadas pelos respondentes. Além disso, o estudo incorpora a análise qualitativa das questões abertas, que dão voz aos servidores, permitindo detalhar os acertos, desafios práticos e as sugestões de aprimoramento do modelo híbrido na fundação. Sendo os resultados interpretados à luz da literatura apresentada no referencial teórico, buscando identificar padrões, percepções e evidências relacionadas aos benefícios e desafios do modelo híbrido. Logo, a presente seção busca não apenas apresentar os dados, mas também oferecer uma análise crítica que contribua para a compreensão do fenômeno estudado e para a elaboração de recomendações fundamentadas.

4.1 Caracterização do perfil dos respondentes

A pesquisa obteve inicialmente um total de 31 respondentes. No entanto, após a filtragem dos dados, apenas 24 respostas foram consideradas válidas, por corresponderem a participantes que efetivamente realizam trabalho híbrido. Esse recorte ocorreu porque, na primeira pergunta, os participantes foram questionados sobre seu modelo de trabalho

(presencial, remoto ou híbrido). Aqueles que declararam trabalhar exclusivamente presencial ou remoto tiveram a participação encerrada, uma vez que o objetivo do estudo era analisar exclusivamente as percepções de profissionais que vivenciam o modelo híbrido. Assim, apenas os que atuam nesse regime seguiram para as demais questões, garantindo maior precisão e aderência aos objetivos da pesquisa.

Dessa forma, a análise dos resultados foi desenvolvida com base nas respostas dos 24 participantes, permitindo uma compreensão mais clara dos principais benefícios e desafios do modelo híbrido de trabalho no contexto da fundação. Após essa identificação e filtragem, os participantes que atuam em regime híbrido também foram questionados sobre a proporção semanal de atividades realizadas presencialmente e remotamente. Essa etapa permitiu compreender como o modelo híbrido se configura na prática, já que a distribuição entre dias presenciais e remotos podem influenciar nas percepções sobre produtividade, qualidade de vida, integração entre equipes e a comunicação. Sendo assim, os resultados apresentados na Tabela 1 configuram a intensidade e a forma como o contexto híbrido é vivenciado na fundação por cada servidor.

Tabela 1 - Proporção média de trabalho presencial e remoto.

Proporção de trabalho	**Número de respondentes**
75 % remoto / 25% presencial	2
50 % remoto / 50% presencial	-
25% remoto / 75% presencial	15
40 % remoto / 60% presencial	7

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A adoção do regime de teletrabalho no âmbito do Executivo estadual mineiro é regulamentada pelo Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021. Em atendimento a essa diretriz geral, a implementação do regime de teletrabalho na fundação é regida por uma resolução conjunta entre o órgão e a Secretária de Estado de Planejamento e Gestão

(SEPLAG), que estabelece, para a modalidade de execução parcial nas unidades administrativas, o comparecimento mínimo de três dias de trabalho presencial por semana, com os demais dois dias realizados em regime remoto.

Nesse cenário, o arranjo formalizado da Fundação sugere uma cultura organizacional que busca conciliar a colaboração presencial – fundamental para integração e coesão da equipe – com a flexibilidade do teletrabalho. Entretanto, mediante os dados evidenciados na Tabela 1, observa-se que o arranjo de trabalho predominante (25% remoto / 75% presencial), adotado pela maioria dos respondentes, diferencia-se da escala 3x2 oficial. Essa variação é crucial, pois a forma como os colaboradores vivenciam o modelo (seja seguindo a política de 40% remoto, ou o modelo majoritário de 25% remoto) tende a influenciar diretamente a percepção dos fatores ligados aos benefícios e desafios desse regime laboral, ou seja, auxiliando na interpretação dos resultados apresentados nas seções seguintes.

4.2 Benefícios percebidos no modelo híbrido de trabalho

Nesse bloco, apresentam-se os benefícios identificados pelos colaboradores a partir das respostas ao questionário aplicado. Os resultados obtidos por meio do questionário demonstram que o modelo híbrido de trabalho é percebido de forma positiva pelos respondentes, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre demandas profissionais e pessoais, autonomia no desempenho das atividades e ganhos logísticos e financeiros decorrentes da redução de deslocamentos. Esses achados se alinham à literatura apresentada no referencial teórico, segundo o qual o regime híbrido proporciona flexibilidade, bem-estar e eficiência operacional quando implementado de maneira estruturada (Pereira et. al, 2024).

Para facilitar a compreensão dos resultados obtidos, os dados referentes aos benefícios do modelo híbrido foram organizados em tabelas, agrupados em itens conforme as três dimensões definidas nesta pesquisa: qualidade de vida e equilíbrio vida-trabalho, produtividade e autonomia e ganhos logísticos e financeiros. As tabelas a seguir apresentam as percepções dos respondentes em relação a cada um desses aspectos, permitindo visualizar com clareza como os colaboradores avaliam os impactos positivos do regime híbrido em sua rotina de trabalho. As análises correspondentes são desenvolvidas nas subseções seguintes.

4.2.1 Qualidade de vida e equilíbrio vida-trabalho

A Tabela 2 apresenta os resultados relacionados à dimensão qualidade de vida e equilíbrio vida-trabalho, contemplando itens que avaliam como o modelo híbrido contribui para o bem-estar, a gestão do tempo e a conciliação entre vida pessoal e profissional.

Tabela 2 - Percepções dos respondentes sobre qualidade de vida e equilíbrio vida-trabalho no modelo híbrido.

Afirmativas	**Discordo Totalmente**	**Discordo Parcialmente**	**Neutro**	**Concordo Parcialmente**	**Concordo Totalmente**
O modelo híbrido de trabalho permite um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	-	-	1	3	20
O trabalho híbrido contribui para meu bem-estar e motivação	-	-	1	4	19
Consigo gerenciar melhor meus compromissos pessoais (médicos, familiares, etc.) graças ao modelo híbrido.	-	-	-	4	20
O modelo híbrido proporciona uma melhora geral na minha qualidade de vida.	-	1	-	2	21
O trabalho híbrido melhora minha satisfação com o ambiente organizacional.	1	-	-	3	20
O modelo híbrido proporciona maior flexibilidade na rotina de trabalho.	-	-	-	6	18
A flexibilidade de horários melhora a gestão do meu tempo.	-	-	-	2	22

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Essa dimensão evidencia que os participantes reconhecem melhorias significativas em sua qualidade de vida ao adotarem o modelo híbrido. Entre os pontos mais destacados, observam-se a possibilidade de conciliar as responsabilidades pessoais e profissionais, redução do estresse cotidiano e maior sensação de bem-estar.

Esses resultados convergem com os achados da pesquisa de Souza, Silva e Pinto (2024), os quais indicam que a flexibilidade é um dos benefícios centrais do trabalho híbrido, sendo capaz de aumentar a motivação, satisfação e o engajamento. Como também, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional não só potencializa o bem-estar do colaborador, mas favorece a produtividade, pois reduz a sobrecarga mental e promove um ambiente mais saudável (Lima, 2025).

Além disso, estudos como o da Fundação João Pinheiro (2021) demonstram que servidores que adotam modelos híbridos relatam maior domínio sobre seu tempo e melhor gestão das atividades cotidianas, corroborando para uma melhora na qualidade de vida, aspecto confirmado pelos resultados desta pesquisa.

4.2.2 Produtividade e autonomia

A seguir, a tabela 3 reúne os itens referentes à dimensão produtividade e autonomia, abordando as percepções dos colaboradores sobre sua capacidade de organização, desempenho e autonomia na execução das atividades durante o regime híbrido.

Tabela 3 - Percepções dos respondentes sobre produtividade e autonomia no modelo híbrido.

Afirmativas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Sinto-me mais produtivo(a) trabalhando de forma híbrida.	-	-	2	6	16
Tenho maior autonomia para organizar e gerenciar minhas tarefas no modelo híbrido.	-	-	1	5	18
Me sinto mais produtivo(a) nos dias de trabalho remoto, pois há menos interrupções.	1	1	1	2	19

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A segunda dimensão revela que os respondentes percebem ganhos na produtividade individual e na autonomia para organizar suas tarefas. Percebe-se que a grande maioria concorda parcialmente ou totalmente, que a liberdade de escolher o ambiente mais adequado para trabalhar - seja em casa ou no escritório - favorece a concentração e reduz interrupções, impactando positivamente a qualidade do trabalho. Esses achados se complementam com a literatura, que aponta que o modelo híbrido fortalece o senso de responsabilidade e autogestão dos colaboradores, promovendo ambientes de trabalho mais flexíveis e orientados a resultados (Pereira et al., 2024). Segundo Souza, Silva e Pinto (2024), quando os trabalhadores têm maior autonomia, tendem a apresentar maior desempenho, uma vez que conseguem adaptar seus horários e rotinas às demandas específicas das atividades.

A percepção dos participantes também se aproxima dos resultados de Benites (2024), que identifica o trabalho híbrido como um elemento de maior foco e produtividade, especialmente quando o colaborador dispõe de condições adequadas para executar suas atividades.

4.2.3 Ganhos logísticos e financeiros

A terceira dimensão abrange benefícios relacionados à economia de tempo e recursos, englobando aspectos como redução de deslocamentos e diminuição de gastos associados ao trabalho presencial, conforme evidenciado na Tabela 4.

Tabela 4 - Percepções dos respondentes sobre ganhos logísticos e financeiros no modelo híbrido.

Afirmativas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A redução do tempo gasto com deslocamento é um grande benefício para mim.	1	-	-	1	22
A flexibilidade de trabalhar em casa em alguns dias reduziu significativamente meu estresse com deslocamento	1	-	-	-	23
O trabalho híbrido me proporciona uma economia significativa nos custos com transporte e alimentação.	1	-	-	2	21

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Rodrigues et al. (2024) reforçam que a diminuição do tempo de trajeto contribui diretamente para o bem-estar, reduzindo o estresse decorrente do trânsito e otimizando o uso do tempo pessoal. Sendo assim, de forma consistente, os respondentes da pesquisa concordam, conforme evidenciado na tabela 4, que a redução dos deslocamentos diários contribui para diminuição dos gastos com transporte e alimentação, ademais contribui também para redução do estresse ocasionado pelo trânsito.

Outrossim, em consonância com a pesquisa realizada pela Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG), que indicou que 91% dos servidores consideram a redução de deslocamentos um dos mais relevantes benefícios do modelo híbrido, dado percebido também pelos respondentes da atual investigação.

4.3 Desafios percebidos no modelo híbrido de trabalho

Nesse bloco, apresentam-se os desafios identificados pelos colaboradores a partir das respostas ao questionário aplicado. Para facilitar a compreensão dos resultados obtidos, os dados foram organizados em tabelas e divididos em três dimensões: Desafios pessoais e autogestão, Desafios relacionais e culturais e Desafios estruturais e gestão de desempenho.

4.3.1 Desafios pessoais e autogestão

A Tabela 5 apresenta as percepções dos respondentes acerca dos desafios pessoais percebidos no modelo híbrido de trabalho.

Tabela 5 - Desafios pessoais percebidos no modelo híbrido.

Afirmativas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O modelo híbrido contribui para o surgimento ou agravamento de problemas psicológicos (ex: ansiedade, esgotamento).	20	1	1	1	1
Sou frequentemente distraído(a) por atividades e responsabilidades domésticas durante o trabalho remoto.	11	9	1	2	1
O trabalho híbrido gera dificuldades para separar o tempo de trabalho e o tempo dedicado à família.	16	3	-	4	1
Tenho dificuldade em manter a concentração durante o trabalho remoto.	18	3	-	2	1
O modelo híbrido exige mais disciplina e organização pessoal.	3	-	-	3	18

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A maioria dos respondentes discorda que o modelo híbrido contribua para o surgimento ou agravamento de problemas psicológicos. A grande frequência em “Discordo Totalmente” (20 pessoas) é um indicador de que o modelo não é percebido como uma ameaça significativa à saúde mental. Eles também discordam que sejam frequentemente distraídos por responsabilidades domésticas. Isso sugere que os colaboradores conseguem gerenciar e isolar as responsabilidades domésticas durante o horário de trabalho, demonstrando eficácia na autogestão do tempo e do ambiente durante o trabalho remoto.

Benites (2024), aponta que a dificuldade em manter a separação entre o ambiente familiar e o trabalho é um desafio. No entanto, os resultados apresentados na Tabela 5, contrariam essa expectativa, tendo em vista que a maioria dos participantes discordam que o modelo híbrido gera dificuldades para separar vida pessoal e profissional, indicando que a conciliação entre ambos é bem aceita no modelo híbrido. Logo, a capacidade de estabelecer limites e a flexibilidade do modelo híbrido parecem estar contribuindo positivamente para o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho para grande parte dos participantes.

Em contrapartida, os participantes concordam que o modelo híbrido exige mais disciplina e organização pessoal. Os colaboradores reconhecem que para o funcionamento do modelo híbrido, é indispensável um aumento no rigor da autogestão, o que configura um reconhecimento do custo de adaptação necessário para colher os benefícios do modelo.

4.3.2 Desafios relacionais e culturais

A Tabela 6 apresenta as percepções dos participantes sobre os desafios relacionais e culturais no modelo híbrido.

Tabela 6 - Desafios relacionais e culturais percebidos no modelo híbrido.

Afirmativas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O modelo híbrido prejudica a integração com os colegas de equipe.	12	7	1	4	-
A comunicação entre setores é mais difícil no modelo híbrido.	9	6	2	6	1
O modelo híbrido dificulta a manutenção da cultura organizacional e dos valores da organização.	14	3	1	5	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Segundo Pereira et al. (2024), a distância física entre colaboradores prejudica a manutenção da cultura organizacional e do engajamento das equipes. Em contrapartida, analisando os dados da Tabela 6, percebe-se que os respondentes discordam fortemente de que o modelo híbrido dificulta a manutenção da cultura e dos valores organizacionais, sugerindo que a cultura é percebida como resiliente no formato híbrido, para a maioria. Tal percepção positiva aponta para um sucesso organizacional na implementação de práticas e rituais que compensem os desafios da distância física.

No entanto, é crucial destacar o ponto de maior fricção percebido pelos colaboradores: a comunicação entre setores. Embora a maioria ainda discorde que a comunicação intersetorial seja mais difícil, esta afirmativa registrou a maior concordância para um desafio relacional, com 7 respondentes percebendo a dificuldade nesse processo no modelo híbrido. Esse achado sugere que, embora as relações internas de equipe e a cultura geral sejam resistentes, a comunicação que atravessa as fronteiras de diferentes áreas da organização é mais vulnerável à distância física. Em consonância com a literatura, Silva et al. (2022) afirmam que as ferramentas de comunicação digital são fundamentais para a comunicação nesses cenários. Dessa forma, o desafio percebido na Tabela 6 pode indicar a necessidade de revisar ou otimizar o uso desses canais digitais interdepartamentais, garantindo sua eficácia na superação da distância física.

4.3.3 Desafios estruturais e de gestão de desempenho

A Tabela 7 expõe os resultados encontrados acerca dos desafios estruturais e de gestão de desempenho na perspectiva dos respondentes.

Tabela 7 - Desafios estruturais e de gestão de desempenho percebidos no modelo híbrido.

Afirmativas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A infraestrutura tecnológica oferecida é insuficiente.	11	2	3	6	2
O acompanhamento do desempenho pelo gestor é mais desafiador no modelo híbrido.	8	3	4	7	2

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De acordo com Lima (2025), para o bom funcionamento do modelo híbrido é importante que as empresas estejam preparadas para desempenhar suas atividades de maneira remota e presencial, proporcionando aos colaboradores infraestrutura tecnológica adequada para realização do trabalho. Diante disso, os dados da tabela 7 demonstram que a organização tem lidado de forma mais eficaz com as questões de infraestrutura do que com as questões de gestão de pessoas. Em relação a infraestrutura tecnológica, a maioria dos respondentes discorda que os recursos oferecidos sejam insuficientes, sugerindo que a fundação investiu em internet e equipamentos adequados. Contudo, o acompanhamento do desempenho pelo gestor revela-se um ponto de maior incerteza e potencial vulnerabilidade.

As opiniões sobre se o acompanhamento é mais desafiador no modelo híbrido estão notavelmente divididas (11 discordam contra 9 que concordam), sem uma clara predominância. Essa divisão sugere uma heterogeneidade nas práticas de liderança, onde alguns gestores conseguiram adaptar-se plenamente ao acompanhamento remoto, enquanto outros enfrentam dificuldades em manter a periodicidade e a eficácia nos feedbacks. Esse achado sublinha a necessidade de foco gerencial neste domínio, pois, como afirma Pimentel

(2021), a avaliação de desempenho é fundamental e sua inconsistência pode comprometer a análise dos resultados e o desenvolvimento dos colaboradores no trabalho híbrido.

4.4 Análise Qualitativa: A voz dos servidores - acertos, desafios e sugestões

Além das questões fechadas, o instrumento de pesquisa contou com duas perguntas abertas, apresentadas no Anexo A, que permitiram aos respondentes detalhar percepções e sugerir melhorias relacionadas ao modelo híbrido de trabalho. As respostas foram analisadas por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016), permitindo a organização, codificação e categorização dos resultados, buscando sintetizar as principais percepções, padrões e significados presentes nos relatos.

As respostas abertas enriquecem os dados quantitativos, fornecendo evidências concretas sobre as experiências dos servidores. A análise das respostas abertas revela que o principal acerto do modelo híbrido reside na entrega de benefícios de natureza pessoal e individual, validando a alta taxa de satisfação percebida na Tabela 5. O tema mais recorrente é a autonomia e flexibilidade, que proporcionaram aos servidores maior gestão do tempo e das atividades. Um dos respondentes resume essa percepção ao afirmar que o híbrido "melhora a qualidade de vida e reduz o cansaço causado pelo trânsito"

A redução de deslocamentos é universalmente citada como maior ganho prático, sendo o tempo economizado revertido diretamente para a vida familiar, saúde e aperfeiçoamento pessoal. Essa otimização de tempo e a consequente melhoria no bem-estar são a base para a alta capacidade de autogestão demonstrada, permitindo que a maioria dos colaboradores alcance um ambiente mais concentrado e produtivo. Outro ponto levado como benefício foi implementar um dia fixo de trabalho para cada diretoria, que é obrigatório para todos os servidores em teletrabalho estarem presencial neste dia. Como relatou um servidor, "o principal acerto é ter um dia da semana presencial obrigatório", o que favorece a organização interna.

Em contrapartida aos benefícios individuais, os desafios apontados são predominantemente de natureza organizacional e relacional, refletindo as fragilidades apontadas nas Tabelas 6 e 7. O principal ponto de atrito é a comunicação, que se manifesta na falta de prontidão nas respostas e na dificuldade em manter o clima e a união da equipe a

distância. Um dos respondentes relata que “nem sempre as respostas são dadas com prontidão”, enquanto outro complementa que houve “dificuldade de disciplinar os servidores para desenvolver o trabalho mesmo sem chefia direta”.

No campo da gestão, o desafio reside na necessidade de disciplinar servidores e na percepção de descrença no trabalho remoto por parte de alguns. Por fim, a infraestrutura desigual é um desafio percebido, onde colaboradores citam a falta de recursos tecnológicos adequados e a ausência de ressarcimento por gastos de energia e internet, gerando disparidade na experiência do trabalho em casa. Um participante sintetiza essa preocupação ao afirmar: “usamos recursos próprios e não somos ressarcidos por isso”.

As sugestões apresentadas pelos servidores para o aprimoramento do ambiente híbrido espelham diretamente os desafios identificados, direcionado a para um modelo de gestão mais maduro e equânime. O foco principal recai sobre a Gestão de Desempenho, com a demanda unânime pela adoção da Gestão Baseada em Resultados, que “avalie o que é entregue e não o tempo de visibilidade do servidor”.

No campo estrutural, a solução proposta é o ressarcimento de custos (ajuda de custo) e o fornecimento de infraestrutura adequada para o home office, visando corrigir a desigualdade tecnológica. Entre os relatos, destaca-se a fala que solicita “infraestrutura adequada, com equipamento como cadeira ergonômica, monitores e headset”. Também foi muito citado a necessidade de maior flexibilidade de dias remotos, como evidencia a sugestão: “mais um dia remoto por semana seria fundamental para balancear a vida pessoal e profissional”.

Para mitigar os desafios relacionais, os servidores sugerem o fortalecimento da comunicação intersetorial por meio de canais digitais integrados e reuniões mais objetivas. Um dos respondentes destacou a importância de “reuniões mais focadas e com pautas bem definidas”, enquanto outro reforça a necessidade de comunicação contínua ao afirmar: “manter sempre um canal de comunicação com a equipe".

Por fim, surgem propostas voltadas ao bem-estar, incluindo suporte psicológico e incentivo ao autocuidado. Um dos colaboradores relatou que a organização poderia “oferecer um suporte psicológico mais amplo, pois o modelo híbrido pode agravar situações de estresse e ansiedade”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais benefícios e desafios do modelo híbrido de trabalho em uma Fundação de Minas Gerais, com ênfase nos impactos organizacionais e comunicacionais vivenciados pelos servidores. Os resultados obtidos permitiram compreender que o modelo híbrido se consolidou como uma alternativa viável e bem-aceita pelos colaboradores, especialmente no que se refere à flexibilidade, à melhoria da qualidade de vida, à autonomia para organização da rotina e ao aumento da satisfação no ambiente de trabalho.

Ao mesmo tempo, os dados evidenciaram desafios relevantes que ainda precisam ser aprimorados, como a necessidade de maior padronização das práticas de gestão e as questões relacionadas à comunicação interna e integração entre setores. Essas limitações demonstram que, embora o trabalho híbrido apresenta vantagens significativas, sua eficácia depende diretamente do alinhamento institucional, do suporte da liderança e da clareza nas diretrizes.

De maneira geral, conclui-se que o modelo híbrido representa um avanço importante para a modernização da Fundação, contribuindo tanto para o bem-estar dos servidores quanto para a eficiência das atividades desempenhadas. No entanto, sua consolidação requer ajustes contínuos, monitoramento dos resultados e abertura para adaptações conforme surgirem novas demandas organizacionais.

Logo, apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações devem ser reconhecidas. A pesquisa contou com um número restrito de respondentes, considerando apenas os servidores que atuam no modelo híbrido, o que limita a generalização dos resultados para toda a Fundação e impede referências estatísticas mais amplas. Além disso, as percepções analisadas refletem um momento específico da implementação do modelo, podendo sofrer mudanças conforme a modalidade se consolida e passa por ajustes internos. Destaca-se também o fato de o estudo ter sido realizado em uma única instituição pública, o que reduz a possibilidade de comparação com outros contextos organizacionais. Essas limitações, porém, não comprometem os achados, mas indicam caminhos para pesquisas futuras e aprofundamentos necessários.

Assim, espera-se que este estudo contribua para o aperfeiçoamento das políticas internas da instituição, oferecendo subsídios para decisões futuras e ampliando a compreensão

sobre o papel do trabalho híbrido no setor público. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem a correlação entre o modelo híbrido e indicadores objetivos de produtividade na administração pública, realizem estudos comparativos com instituições de diferentes esferas governamentais e investiguem o papel da liderança na gestão de equipes remotas, ampliando a discussão sobre modelos flexíveis de trabalho e seus impactos na gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009. Disponível em: https://moodle.ifsc.edu.br/pluginfile.php/169612/mod_folder/content/0/p.%20247%20-%20261%20-%20Ricardo_Antunes_-_Os_sentidos_do_trabalho.pdf?forcedownload=1. Acesso em: 15 set. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf. Acesso em: 18 de out. de 2025

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. **Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 maio de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 5 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. **Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para equiparar os efeitos jurídicos do trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado a distância.** *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm. Acesso em: 16 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a Lei nº 6.019/1974, entre outras providências.** *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em: 17 set. 2025.

BENITES, Maurício Brunett. **Análise da experiência do trabalho remoto e híbrido de servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/295418. Acesso em: 24 set. 2025

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS (CGE-MG). Diretoria de Recursos Humanos. **"Diretoria de RH da CGE divulga resultados da 3ª pesquisa de**

percepção do teletrabalho no órgão". Belo Horizonte, 2022. Disponível em: https://cge.mg.gov.br/noticias-artigos/1154-diretoria-de-rh-da-cge-divulga-resultado-da-3-pesquisa-de-percepcao-do-teletrabalho-no-orgao. Acesso em: 24 set. 2025.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Pesquisa Teletrabalho no Serviço Público de Minas Gerais:** relatório final. Belo Horizonte: FJP, 2021. Disponível em: https://fjp.mg.gov.br/pesquisa-teletrabalho-no-servico-publico-de-minas-gerais/. Acesso em: 24 set. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf. Acesso em: 15 de out. de 2025.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021. **Regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo**. *Diário do Executivo*, Minas Gerais, p. 4, col. 2, 25 set. 2021. Disponível em: https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48275/2021/?cons=1. Acesso em: 9 set. 2025.

LIMA, Leonardo Moreira. **Trabalho híbrido:** desafios, oportunidades e caminhos para o futuro das organizações. International Integralize Scientific. v 5, n 45, Março/2025 ISSN/3085-654X. Disponível em : https://iiscientific.com/artigos/19AA5D/. Acesso em 15 set. 2025.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. **O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 9, n. 2, p. 1-20, 2023. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963/448. Acesso em: 16 set. 2025.

LUNA, Roger Augusto. **Home Office:** um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. Revista Pensar Gestão e Administração, v. 3, n. 1, p. 1-12, julho de 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280944938_Home_Office_um_novo_modelo_de_negocio_e_uma_alternativa_para_os_centros_urbanos. Acesso em: 24 set. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 16 out. de 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG-MG). **Decreto n.º 48.275, de 24 de setembro de 2021:** regulamenta a Política Permanente de Teletrabalho no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: https://agenciaminas.mg.gov.br/noticia/governo-de-minas-regulamenta-politica-de-teletrabalho-no-poder-executivo. Acesso em: 24 set. 2025.

MINAYO. Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PEREIRA, Álvaro Brito; AMARAL, Lara Souza Gomes da Rocha; KRÜGER, Maiara da Silva; AMARAL, Maria da Penha Rodrigues. **Os impactos das práticas de RH no clima organizacional e na produtividade no trabalho híbrido.** Lumen Et Virtus, *[S. l.]*, v. 15, n. 42, p. 7327–7340, 2024. DOI: 10.56238/levv15n42-058. Disponível em: https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/1601. Acesso em: 19 set. 2025.

PIMENTEL, Brunna Alves. **A gestão de pessoas e a sua importância na produtividade das micro e pequenas empresas.** Centro Universitário do Planalto Central Apparecido dos Santos (UNICEPLAC), Brasília, 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Acesso em: 24 set. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em: https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 18 de out. de 2025.

RABELO NETO, Miguel Lino Spinelli; CONFESSOR, Kliver Lamarthine Alves. **Perspectivas para efetivação do teletrabalho na gestão pública pós-pandemia do coronavírus:** uma revisão da literatura. Administração Pública: desafios e perspectivas da gestão pública pós pandemia, [s.l.], 2021? (verificar ano), 17 p. DOI: 10.37885/210705291. Disponível em: https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/210705291.pdf. Acesso em: 16 set. 2025

RODRIGUES, Beatriz Camargo; SANTOS, Gabrielly Maria de Campos; FERREIRA, Maria Laura dos Santos; OLIVEIRA, Thayssa Proença. ***N*ovos modelos de trabalho e os impactos dentro da gestão de recursos humanos.** Itapetininga: ETEC Darcy Pereira de Moraes, Centro Paula Souza, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos). Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/27641/1/TCC%20NOVOS%20MODELOS%20DE%20TRABALHO%20E%20OS%20IMPACTOS%20DENTRO%20DA%20GEST%C3%83O%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf. Acesso em: 16 set. 2025.

SILVA, Flávia Regina Ferreira da; GOMES, Renan Vieira; SILVA, Talissa Alessandra Ramos da; SILVA, Vanessa Dias Alves da. **Produtividade no Home Office:** uma investigação dos impactos dessa modalidade nos serviços prestados pela CRADT de um campus do IFPE. Instituto Federal de Pernambuco, Campus Igarassu, Curso de Tecnologia em Gestão da Qualidade, 2022. Disponível em: https://repositorio.ifpe.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/759/Produtividade%20no%20Home%20Office.pdf;jsessionid=43B12CBE3871A67606F277242735CFBB?sequence=1. Acesso em: 24 set. 2025.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE**, 3., 2015, Santa Maria. *Anais* [...]. Santa Maria, RS: [s.n.], 2015. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf. Acesso em: 16 set. 2025.

SOUZA, Adilson Junio de Jesus; SILVA, Andreza Rodrigues da; PINTO, Leandro Arthur. **A aplicação da gestão no trabalho híbrido:** estudo de caso na Precisão Sistemas. Artigo de Graduação (Tecnologia em Gestão Empresarial) — Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo, Jales, 2024. Apresentado no VIII Simpósio de Tecnologia da FATEC Jales – SITEF, 2024, Jales-SP. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/31738. Acesso em: 24 set. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS.***Trabalho a Distância / Teletrabalho no TJMG:*** *relatório de gestão 2023*. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/hotsites/relatorio-de-gestao-2023/4-trabalho-a-distancia.htm. Acesso em: 24 set. 2025.

TOLEDO, Antonia Shirlene Bandeira Alvarenga; PACHECO, Flavio Augustus da Mota; AMORIM, Paula Karini Dias Ferreira. **A gestão dos processos administrativos dos servidores públicos em teletrabalho.** Humanidades & Inovação, Palmas, v. 11, n. 6, p. 320-335, 2024. Disponível em: https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/8480. Acesso em: 02 set. 2025.

YIN. Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf. Acesso em: 18 out. 2025.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada **"Benefícios e desafios do modelo híbrido de trabalho em uma fundação de Minas Gerais, com ênfase nos impactos organizacionais e comunicacionais vivenciados pelos servidores".**

O objetivo deste estudo é analisar as percepções dos servidores sobre os efeitos do modelo híbrido de trabalho, especialmente no que se refere às mudanças organizacionais e aos processos de comunicação interna.

Sua participação é voluntária e consistirá em responder às perguntas apresentadas na próxima página. O tempo estimado de preenchimento é de aproximadamente 5 a 10 minutos. Você poderá desistir de participar a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Não há riscos previsíveis associados à sua participação, nem haverá qualquer tipo de remuneração. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo-se o sigilo, a confiabilidade e o anonimato de todos os participantes.

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da estudante Débora Evilyn de Almeida O. Silva, sob orientação do Prof. David Silva Franco, e está vinculado ao Curso de Administração do IFMG - Campus Ribeirão das Neves.

Em caso de dúvidas, você pode entrar em contato pelo e-mail: almeidadede085@gmail.com.

Ao prosseguir e responder às questões do formulário, você declara estar ciente das informações acima e concorda em participar voluntariamente da pesquisa.

Você concorda em participar desta pesquisa?

( ) Li e concordo em participar desta pesquisa.
( ) Li e não concordo em participar desta pesquisa.

CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL RESPONDENTE

Atualmente, qual é o seu modelo de trabalho predominante?

( ) Presencial
( ) Remoto
( ) Híbrido (Teletrabalho e Presencial)

Qual é a sua proporção média de trabalho presencial e remoto por semana?

( ) 75% remoto / 25% presencial
( ) 50% remoto / 50 % presencial
( ) 25% remoto / 75% presencial
( ) 40% remoto / 60% presencial

BENEFÍCIOS PERCEBIDOS NO MODELO HÍBRIDO

Marque a alternativa que mais representa sua opinião em cada afirmação.					
Afirmativas	**Discordo Totalmente**	**Discordo Parcialmente**	**Neutro**	**Concordo Parcialmente**	**Concordo Totalmente**
O modelo híbrido de trabalho permite um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.					
Sinto-me mais produtivo(a) trabalhando de forma híbrida.					
O trabalho híbrido contribui para o meu bem-estar e motivação.					

Marque a alternativa que mais representa sua opinião em cada afirmação.					
Afirmativas	**Discordo Totalmente**	**Discordo Parcialmente**	**Neutro**	**Concordo Parcialmente**	**Concordo Totalmente**
A flexibilidade de trabalhar em casa em alguns dias contribui significativamente com meu estresse com deslocamento.					
Consigo gerenciar melhor meus compromissos pessoais (médicos, familiares, etc) graças ao modelo híbrido.					
O trabalho híbrido me proporciona uma economia significativa nos custos com transporte e alimentação.					
A redução do tempo gasto com deslocamento é um grande benefício para mim.					
O trabalho híbrido melhora minha satisfação com o ambiente organizacional.					
A flexibilidade de horários melhora a gestão do meu tempo.					
Me sinto mais produtivo(a) nos dias de trabalho remoto, pois há menos interrupções.					

Marque a alternativa que mais representa sua opinião em cada afirmação.					
Afirmativas	**Discordo Totalmente**	**Discordo Parcialmente**	**Neutro**	**Concordo Parcialmente**	**Concordo Totalmente**
O modelo híbrido proporciona uma melhora geral na minha qualidade de vida.					
Tenho maior autonomia para organizar e gerenciar minhas tarefas no modelo híbrido.					
O modelo híbrido proporciona maior flexibilidade na rotina de trabalho.					

DESAFIOS PERCEBIDOS DO MODELO HÍBRIDO

Marque a alternativa que mais representa sua opinião em cada afirmação.				
Afirmativas	**Discordo Totalmente**	**Discordo Parcialmente**	**Neutro**	**Concordo Parcialmente**
O modelo híbrido contribui para o surgimento ou agravamento de problemas psicológicos (ex; ansiedade, esgotamento).				
Sou frequentemente distraído (a) por atividades e responsabilidades domésticas durante o trabalho remoto.				

Marque a alternativa que mais representa sua opinião em cada afirmação.				
O trabalho híbrido gera dificuldades para separar o tempo de trabalho e o tempo dedicado à família.				

Marque a alternativa que mais representa sua opinião em cada afirmação.				
Afirmativas	**Discordo Totalmente**	**Discordo Parcialmente**	**Neutro**	**Concordo Parcialmente**
Tenho dificuldade em manter a concentração durante o trabalho remoto.				
O modelo híbrido prejudica a integração com os colegas de equipe.				
A comunicação entre setores é mais difícil no modelo híbrido.				
A infraestrutura tecnológica oferecida pela instituição é insuficiente.				
O acompanhamento do desempenho pelo gestor é mais desafiador no modelo híbrido.				
O modelo híbrido exige mais disciplina e organização pessoal.				
O modelo híbrido dificulta a manutenção da cultura organizacional e dos valores da fundação.				

Quais sugestões você apresentaria para aprimorar o ambiente de trabalho híbrido, conciliando de forma mais eficaz as modalidades presencial e remota em sua organização?

Quais foram os principais acertos e desafios enfrentados pela sua organização durante a implementação do modelo híbrido de trabalho?