LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

OS IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE RH NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NA PRODUTIVIDADE NO TRABALHO HÍBRIDO

https://doi.org/10.56238/levv15n42-058

Data de submissão: 22/10/2024 **Data de publicação:** 22/11/2024

Álvaro Brito Pereira
Graduando em Administração
Centro Universitário Vale do Cricaré (UNIVC)
E-mail: alvarobritto.vl@icloud.com

Lara Souza Gomes da Rocha Amaral
Graduanda em Administração
Centro Universitário Vale do Cricaré (UNIVC)
E-mail: lll.lara2012@hotmail.com

Maiara da Silva Krüger
Graduanda em Administração
Centro Universitário Vale do Cricaré (UNIVC)
E-mail: maiarasilvakruger@gmail.com

Maria da Penha Rodrigues Amaral
Mestra em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional pelo Centro Universitário Vale do Cricaré (UNIVC)
Docente no Centro Universitário Vale do Cricaré (UNIVC)
E-mail: maria.amaral@ivc.br

RESUMO

Com a chegada da pandemia do Covid-19, muitas empresas precisaram se adaptar rapidamente ao modelo de trabalho híbrido, mesclando atividades presenciais e remotas. Essa transição trouxe desafios para o clima organizacional e a produtividade, exigindo das equipes de RH práticas mais flexíveis e focadas em engajamento e bem-estar. Neste novo cenário, o papel do RH tornou-se fundamental para apoiar a adaptação dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo, mesmo com a distância física. Este trabalho busca analisar como práticas de RH, liderança adaptativa, comunicação clara, métodos de avaliação de desempenho e suporte ao bem-estar, impactam o clima organizacional e a produtividade no regime híbrido. Além disso, são discutidos os métodos de avaliação de desempenho como ferramentas essenciais para monitorar e incentivar o crescimento dos colaboradores. Em um ambiente híbrido, adaptar esses métodos se torna um dos principais desafios para o RH, que precisa equilibrar transparência, frequência de feedbacks e métricas adequadas para garantir a eficácia da avaliação, sem comprometer o clima organizacional. A pesquisa, baseada em estudos e referências bibliográficas, revela que a adaptação dessas práticas ao modelo híbrido é essencial para manter o engajamento dos colaboradores e a eficiência da equipe. Observou-se que, com o suporte adequado do RH e a utilização de avaliações de desempenho ajustadas à realidade híbrida, esse modelo pode se tornar uma vantagem competitiva, oferecendo flexibilidade e maior satisfação aos colaboradores, ao mesmo tempo em que ajuda a empresa a alcançar seus objetivos de produtividade.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Produtividade. Trabalho Híbrido.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 causou uma transformação sem precedentes nas dinâmicas de trabalho ao redor do mundo. Com as restrições de contato social impostas para contenção do vírus, milhares de empresas foram forçadas a migrar de maneira abrupta para o trabalho remoto (CAMPOS, 2021). Esse movimento inicial, que visava garantir a continuidade das operações sem comprometer a segurança dos colaboradores, desencadeou uma mudança duradoura, na qual o regime híbrido emergiu como uma alternativa viável e preferível para muitas organizações.

Neste novo cenário, o papel da gestão de Recursos Humanos (RH) se mostrou essencial, pois as práticas de RH precisaram ser rapidamente adaptadas para atender às novas demandas desse modelo de trabalho flexível (VASCONSELOS et al, 2021).

Se antes a função do RH era estruturada, predominantemente, para ambientes presenciais, agora, torna-se indispensável adaptar essas práticas para um modelo de gestão que também considere as necessidades e particularidades do trabalho remoto. Chiavenato (2014) afirma que um ambiente de trabalho positivo é determinante para o engajamento e a produtividade, ressaltando que a manutenção de um bom clima organizacional exige estratégias específicas e assertivas.

Dessa forma, considerando os desafios e oportunidades trazidos pela transição para o regime híbrido e o papel essencial das práticas de RH na promoção de um ambiente organizacional saudável, a questão central deste estudo é: como as práticas de RH influenciam o clima organizacional e a produtividade dos colaboradores no contexto do trabalho híbrido, e quais estratégias podem ser implementadas para superar as dificuldades de integração e acompanhamento de desempenho nesse novo modelo de trabalho?

Frente à essa modalidade de trabalho, é necessário que o RH implemente estratégias que vão além do ambiente físico, buscando reforçar a cultura organizacional por meio de práticas de engajamento, como reuniões periódicas, momentos de integração e canais de comunicação acessíveis e eficazes (CUNHA & CARVALHO, 2022). Diante dessa complexidade, o presente estudo busca analisar os impactos das práticas de RH no clima organizacional e na produtividade no regime híbrido.

O objetivo geral é investigar como as práticas de RH podem contribuir para um ambiente de trabalho produtivo e motivador, identificando os principais fatores que influenciam o clima organizacional e a produtividade no contexto híbrido.

Como objetivos específicos, este trabalho pretende: identificar práticas de RH que se mostram eficazes no regime híbrido; avaliar a importância da comunicação e do acompanhamento de desempenho; propor estratégias que promovam um ambiente de trabalho positivo e produtivo, mesmo em um modelo de trabalho descentralizado.

Para abordar essa problemática, a presente pesquisa foi classificada quanto à sua natureza como aplicada e, em relação aos objetivos, possui caráter exploratório e descritivo. Como procedimento

técnico, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, realizada através da revisão de estudos e práticas consolidadas, além de vivências dos autores no tema pesquisado.

Este trabalho está estruturado em seções que permitem um desenvolvimento gradual do tema. Além desta introdução, o referencial teórico é apresentado, o qual explora a transição para o trabalho híbrido, fatores que influenciam no clima organizacional e sua importância para a produtividade no novo modelo de trabalho.

No capítulo posterior a este, é detalhado o percurso metodológico, abordando a classificação da pesquisa, os procedimentos adotados para a seleção da literatura e as abordagens utilizadas para análise dos dados.

Por fim, na apresentação e discussão dos resultados, são sintetizadas as conclusões da pesquisa, destacando práticas de RH para o clima organizacional positivo e a produtividade no trabalho híbrido, propondo diretrizes para a gestão eficiente de pessoas nesse modelo de trabalho.

2 METODOLOGIA

Demo (2006) sublinha a importância da pesquisa no processo de "descoberta e criação". O autor enfatiza a necessidade de reunir informações sólidas como base para uma análise abrangente do tópico em questão, resultando em uma pesquisa sólida e realista.

Minayo (2001) compartilha da mesma visão de Demo (2006) ao argumentar que a pesquisa bibliográfica é o método utilizado para compreender a realidade estudada e sua dimensão histórica. Isso se traduz em uma busca sistemática por soluções para problemas específicos relacionados ao objeto de estudo, utilizando fontes literárias como base.

Nesse sentido, esta pesquisa tem natureza aplicada, pois busca gerar conhecimentos que possam ser utilizados de forma prática por gestores e profissionais de RH na adaptação de suas práticas. Segundo Gil (2017), a pesquisa descritiva é valiosa para identificar e descrever fenômenos ou grupos específicos, sendo direcionada, neste caso, ao mapeamento e compreensão dessas práticas no atual contexto organizacional.

O autor ainda reforça a importância da revisão bibliográfica como um recurso essencial, destacando a necessidade de reunir informações suficientes para, posteriormente, comparar e examinar esses dados com o propósito de alcançar os objetivos inicialmente propostos.

Nesse estudo, nos métodos de coleta e análise de informações foi priorizado documentos publicados nos últimos dez anos para garantir a relevância e a atualidade das informações, com o objetivo de cobrir as mudanças recentes no ambiente de trabalho resultantes da pandemia de Covid-19.

Foram exploradas diversas perspectivas sobre os efeitos dessas práticas no clima organizacional e na produtividade, procurando identificar pontos de convergência e divergência entre

os autores. Essa análise permitiu uma visão crítica e contextualizada, facilitando a proposição de estratégias aplicáveis ao ambiente híbrido que promovam um clima organizacional positivo e mantenham a produtividade em altos níveis.

Por fim, quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, uma vez que foca na interpretação descritiva, numérica e objetiva das variáveis relacionadas à produtividade no regime híbrido, oferecendo uma base para classificar e analisar os impactos das práticas de RH nesse contexto (MENEZES; SILVA, 2005, p. 20).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de atingir os objetivos destacados no presente trabalho, apresentam-se, a seguir, conceitos e teorias que irão embasar a pesquisa e consequentemente o objeto de estudo.

3.1 TRANSIÇÃO PARA O TRABALHO REMOTO E O REGIME HÍBRIDO

A pandemia de Covid-19 foi um marco que forçou uma reestruturação global dos modelos de trabalho. Antes de 2020, o trabalho remoto era uma prática isolada e geralmente restrita a setores específicos que podiam operar remotamente sem afetar suas atividades principais (SILVA et al., 2022).

A rápida disseminação do vírus e as consequentes restrições de circulação forçaram muitas organizações a adotarem o regime de trabalho à distância como uma medida emergencial para garantir a segurança dos colaboradores e a continuidade das operações. Esse movimento foi possibilitado pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que permitiram a realização de atividades a distância de maneira eficaz (ALMEIDA & BARROS, 2023).

Com essa adoção forçada, esse regime de trabalho passou de uma alternativa pouco explorada para uma realidade generalizada, que exigiu das empresas uma rápida adaptação das tecnologias e das formas de gestão. A transição trouxe uma nova abordagem organizacional, focada em flexibilidade e autonomia, que permitiu que colaboradores realizassem suas atividades de casa, apoiados por ferramentas de comunicação e de gestão digital.

Esse modelo também levantou a necessidade de repensar a estrutura física das empresas e os métodos de avaliação de desempenho, além de destacar questões como a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores (ALMEIDA & BARROS, 2023).

O trabalho híbrido, nesse cenário, aparece como uma evolução do *home office*[1], unindo o melhor de ambos os ambientes: a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto e a interação presencial, que facilita a colaboração. Segundo Diniz (2013), a possibilidade de alternar entre o trabalho em casa e o escritório proporciona uma maior autonomia e contribui para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, podendo contribuir para o aumento na satisfação dos funcionários. O

[1] Home Office: escritório em casa.

impacto dessa mudança se reflete também na gestão de pessoas, o trabalho híbrido oferece uma oportunidade para que as práticas de Recursos Humanos (RH) sejam reformuladas, de modo a garantir o engajamento e o bem-estar dos colaboradores em um cenário de flexibilidade.

Em uma pesquisa sobre produtividade e qualidade de vida no *home office*, Silva et al. (2022) constataram que colaboradores com suporte organizacional para exercer suas atividades remotamente apresentaram ganhos de qualidade de vida e produtividade, destacando que "o modelo de trabalho remoto, quando bem estruturado e com suporte adequado, pode ser uma ferramenta eficaz para alcançar resultados organizacionais".

Essa constatação sugere que as práticas de RH no regime híbrido devem focar em criar uma infraestrutura que ofereça suporte técnico e emocional aos colaboradores, além de permitir que as metas e os processos sejam ajustados às demandas individuais e organizacionais.

Além disso, o trabalho remoto e o híbrido trouxeram à tona questões antes negligenciadas, como a necessidade de políticas de ergonomia e saúde mental, visto que, ao trabalhar de casa, muitos colaboradores passaram a enfrentar desafios de adaptação e conforto em seus próprios lares. Esses fatores impactam a produtividade e o engajamento dos funcionários, pois a qualidade do ambiente de trabalho exerce influência direta sobre seu desempenho (SILVA et al., 2022).

Outro ponto relevante que acompanha a transição para o modelo híbrido é a redefinição das métricas de produtividade. No regime tradicional, a presença física era muitas vezes um dos principais indicadores de produtividade, enquanto no modelo remoto e híbrido, a necessidade de definir objetivos claros e adotar ferramentas de monitoramento digital passou a ter destaque.

Ainda, a transição para o trabalho híbrido introduziu a questão do "falso dilema" entre produtividade e flexibilidade. Estudos recentes indicam que, ao contrário do que se esperava inicialmente, a flexibilidade de horários e de locais de trabalho pode ser benéfica para a produtividade, desde que acompanhada de uma estrutura organizacional sólida e suporte contínuo por parte das empresas (ALMEIDA & BARROS, 2023).

Isso reforça a importância do regime híbrido não apenas como uma medida temporária, mas como uma estratégia de longo prazo, que permite às empresas serem mais adaptáveis e competitivas, ao mesmo tempo em que valorizam o bem-estar dos colaboradores.

Dessa forma, a transição do trabalho exclusivamente presencial para o modelo remoto e, posteriormente, para o híbrido revela-se como uma fase de desafios e oportunidades.

3.2 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO HOME OFFICE

A adoção do regime híbrido trouxe consigo um conjunto significativo de desafios para empresas e colaboradores, ao mesmo tempo em que apresentou novas oportunidades.

Com parte dos colaboradores trabalhando remotamente e outra parte presencialmente, há um risco elevado de descompasso na troca de informações, o que pode afetar a coesão e o engajamento da equipe. Ferramentas de comunicação digital são essenciais para mitigar esses efeitos, mas sua eficácia depende de uma adoção plena e bem estruturada por parte das organizações (SILVA et al., 2022).

Outro desafio crucial é o monitoramento da produtividade e do desempenho dos colaboradores. Isso exige a implementação de novas métricas de desempenho que foquem em resultados e na qualidade do trabalho entregue, o que implica uma mudança cultural e operacional significativa.

A questão da saúde mental e do bem-estar também se apresenta como um desafio importante. A alternância entre ambientes de trabalho pode gerar sensação de isolamento para quem permanece mais tempo em casa e dificuldades de adaptação para quem precisa lidar com deslocamentos constantes.

No entanto, o regime híbrido também oferece diversas oportunidades. A principal delas é o aumento da flexibilidade, permitindo que colaboradores organizem suas rotinas de trabalho conforme suas preferências, além da otimização do espaço físico empresarial. Com menos colaboradores presentes diariamente, as empresas podem reduzir os custos de infraestrutura.

Assim, o regime híbrido configura-se como um modelo que, apesar dos desafios, oferece oportunidades para criar ambientes de trabalho mais flexíveis, sustentáveis e focados no bem-estar dos colaboradores. Chiavenato (2014) ressalta que, o sucesso dessa modalidade depende diretamente de um clima organizacional positivo, que favoreça o engajamento e o alinhamento das equipes.

3.3 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional refere-se ao ambiente social dentro de uma organização, refletindo as impressões, emoções e atitudes dos colaboradores em relação ao local de trabalho e às práticas institucionais. Chiavenato (2014) define clima organizacional como a forma como os colaboradores veem e percebem a organização, sendo influenciado pela estrutura organizacional e pelas interações sociais que ocorrem internamente.

Lanzer (2019) complementa, caracterizando o clima organizacional como uma "medida coletiva" das percepções e sentimentos dos membros de um grupo em um dado momento, podendo mudar rapidamente em resposta a eventos significativos, como a saída de um colega ou a adoção de novas políticas organizacionais.

A cultura organizacional, formada por valores, normas e práticas que guiam as interações entre os colaboradores, tem uma influência significativa sobre o clima organizacional. Souza (1980) aponta que um clima positivo está relacionado a maiores níveis de motivação e produtividade, enquanto um clima desfavorável tende a comprometer o engajamento e o desempenho. Assim, estabelecer um

ambiente organizacional acolhedor é essencial para o sucesso da empresa, pois impacta diretamente o bem-estar dos colaboradores e a eficácia na conquista dos objetivos organizacionais.

Em suma, o clima organizacional é uma construção coletiva e dinâmica, resultante das interações entre as pessoas e a cultura da organização, refletindo o nível de satisfação, engajamento e motivação dos colaboradores. Compreender esse conceito e suas influências é essencial para analisar o impacto das práticas de gestão e dos modelos de trabalho na retenção de talentos e na produtividade organizacional.

3.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A PRODUTIVIDADE

A gestão desempenha um papel central no desempenho e na produtividade de qualquer organização, influenciando diretamente a eficácia com que os recursos são utilizados, a motivação dos funcionários, a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e a capacidade da empresa de se adaptar e inovar.

Para gerenciar o clima organizacional de forma eficaz, os gestores precisam implementar práticas que aumentem o sentimento de pertencimento e valorização dos colaboradores. Segundo Silva et al. (2022), a flexibilidade e a comunicação clara são fatores-chave que contribuem para a produtividade em ambientes híbridos, já que permitem que os colaboradores mantenham a motivação e a produtividade mesmo quando não estão fisicamente presentes.

Rocha e Amador (2018) explicam que, no modelo híbrido, a falta de contato presencial constante pode comprometer o vínculo entre os colaboradores e a empresa, o que exige uma atuação proativa do RH para criar e manter um clima organizacional que favoreça a produtividade e o engajamento.

Uma cultura organizacional que valoriza o respeito e a cooperação incentiva um clima organizacional mais receptivo, onde a produtividade se torna uma consequência natural de um ambiente de trabalho positivo. Como observa Kahale (2003), “um ambiente de trabalho que promove confiança e reconhecimento dos esforços individuais e coletivos favorece a motivação e, por consequência, a produtividade”.

Ressalta-se ainda que o reconhecimento é outro fator crucial para o clima organizacional. Reconhecer e valorizar o trabalho dos colaboradores, seja através de recompensas ou oportunidades de desenvolvimento, tem um impacto significativo na motivação e na satisfação no trabalho.

Em síntese, a gestão é um elemento estratégico para sustentar a produtividade no regime híbrido, é fundamental que os gestores adotem práticas ativas para garantir um clima positivo, incluindo feedbacks constantes, reconhecimento dos esforços e uma comunicação clara e acessível. Ao criar um ambiente de trabalho que valoriza a comunicação, a cooperação e o reconhecimento, as

empresas podem garantir que seus colaboradores se sintam motivados e engajados, independentemente de sua localização física.

3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sistemas de avaliação de desempenho bem elaborados possibilitam que a organização acompanhe e examine o desempenho dos funcionários em relação aos objetivos definidos. Pimentel (2021) destaca que a avaliação de desempenho é um componente essencial da gestão, permitindo que a organização monitore e analise o desempenho dos funcionários em relação às metas estabelecidas, e forneça feedback regular e construtivo.

Em um modelo no qual os colaboradores dividem seu tempo entre o ambiente presencial e o remoto, as avaliações regulares e baseadas em critérios objetivos ajudam a manter o alinhamento com os objetivos organizacionais e a garantir a justiça do processo, o que aumenta a percepção de transparência e meritocracia.

A utilização de indicadores claros e mensuráveis permite uma análise precisa do desempenho dos colaboradores, independentemente de sua localização física. Tais indicadores podem incluir metas de entrega, qualidade dos resultados, eficiência no uso do tempo e engajamento em reuniões e atividades coletivas. Ferramentas de monitoramento digital, como softwares de gestão de projetos e acompanhamento de tarefas, são recursos valiosos para mensurar a produtividade, desde que utilizados de maneira ética e transparente (FERREIRA et al., 2020).

Além das métricas objetivas, o controle da satisfação contínua dos colaboradores é essencial para um clima organizacional positivo. Arruda et al. (2022) apontam que a comunicação aberta e o suporte contínuo contribuem para um ambiente de trabalho saudável e para a manutenção do desempenho, reforçando a importância do feedback contínuo e da escuta ativa.

A aplicação de questionários rápidos, conhecidos como “pulse surveys”, é uma prática recomendada para medir a satisfação de forma contínua e permite que o RH identifique e atenda às necessidades dos colaboradores em tempo real. Esse formato ágil facilita a identificação de problemas emergentes e a rápida tomada de decisão, possibilitando ajustes e melhorias no ambiente de trabalho antes que se transformem em grandes desafios. Por exemplo, ao captar que uma equipe apresenta baixa satisfação devido a sobrecarga de trabalho, o RH pode agir imediatamente para avaliar e redistribuir tarefas.

Dessa forma, os colaboradores se sentem mais ouvidos e valorizados, uma vez que percebem que suas opiniões estão sendo regularmente consideradas. Isso não só fortalece o vínculo entre a equipe e a organização, mas também contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a melhoria contínua.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da revisão bibliográfica conduzida, foi possível identificar diversos aspectos que moldam o impacto no desempenho e na produtividade no modelo de trabalho híbrido. Embora tenha surgido em grande escala como resposta à pandemia de COVID-19, consolidou-se como uma preferência dos colaboradores e uma necessidade organizacional. Dados da pesquisa da consultoria EY (2024) revelam que 86% das empresas brasileiras optaram pelo modelo híbrido, especialmente nos setores de tecnologia e serviços, enquanto apenas 14% ainda mantêm o formato 100% remoto.

As análises sugerem que essa modalidade de trabalho promove um equilíbrio entre flexibilidade e produtividade. Segundo um estudo da Harvard Business Review (2021), empresas que implementaram o modelo híbrido registraram um aumento médio de 18% na produtividade dos funcionários, resultado da flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto e do ambiente colaborativo das atividades presenciais. Esse dado é respaldado pela McKinsey & Company (2021), que demonstrou que 72% dos profissionais preferem um modelo que combine dias de trabalho remoto e presencial, promovendo maior satisfação e bem-estar.

Embora o modelo tenha vantagens claras, como a redução de custos e o aumento da satisfação dos colaboradores, ele também exige investimentos significativos em tecnologia e estratégias de comunicação para garantir o alinhamento e a eficiência entre as equipes dispersas geograficamente. Além disso, uma pesquisa da Vorecol (2024) evidenciou que a falta de um sistema de comunicação robusto pode reduzir a eficácia das equipes, aumentando o risco de isolamento e dificultando a integração de novos colaboradores.

Além dos desafios tecnológicos, exige uma adaptação da cultura organizacional para suportar essa nova forma de trabalho. Um estudo de caso da Universidade de Stanford (2013) revelou que a produtividade pode aumentar até 13% no trabalho remoto, principalmente em virtude da flexibilidade e da ausência de deslocamento.

No entanto, a Universidade de Warwick (2015) destaca que o trabalho presencial possui benefícios intrínsecos, como a melhoria da comunicação e o fortalecimento do trabalho em equipe, com um aumento de até 20% na produtividade nesses aspectos.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foram analisados diversos estudos que evidenciam os efeitos das práticas de RH na produtividade e no clima organizacional sob o modelo híbrido. Observa-se que o feedback contínuo e o reconhecimento são fundamentais para promover um clima positivo e motivador, o que é essencial para manter a coesão e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Organizações que adotam práticas como reuniões periódicas de avaliação e acompanhamento, assim como políticas de valorização do desempenho, tendem a observar um impacto positivo tanto na satisfação quanto no engajamento dos colaboradores (SILVA, 2024).

Dentre as implicações práticas, destaca-se a importância de investir em tecnologia e de estruturar políticas de flexibilidade que atendam às demandas dos colaboradores, promovendo um ambiente organizacional adaptado às novas exigências do mercado. A FGV (2023) ressalta que o trabalho híbrido constitui uma transformação estrutural nas organizações, demandando uma liderança que seja adaptável e orientada para resultados.

Nesse sentido, o uso de ferramentas digitais de comunicação, como Microsoft Teams e Slack, tem se mostrado essenciais para a manutenção da conectividade e do engajamento dos colaboradores, mesmo em um ambiente de trabalho distribuído.

Embora tenha sido possível identificar tendências significativas na literatura recente, a natureza dinâmica do modelo híbrido sugere que mais estudos empíricos são necessários para aprofundar a compreensão dos seus impactos de longo prazo na produtividade e no clima organizacional.

Por fim, é fundamental destacar que o capital humano é o foco central da Administração de Recursos Humanos, englobando capacidades, competências e atitudes (CHA) esperadas dos profissionais contratados, que agregam valor econômico à organização. Esses atributos, desenvolvidos por meio de estudo, prática e experiência, são essenciais para a consolidação e lucratividade da empresa. Assim, a gestão eficaz do capital humano não só promove o desenvolvimento organizacional, como também contribui para um ambiente de trabalho positivo.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa permitiu uma análise ampla dos efeitos das práticas de RH no clima organizacional e na produtividade no contexto do regime híbrido, amplamente adotado após a pandemia de Covid-19. Com base na revisão da literatura, foi possível alcançar o objetivo central, identificando como o trabalho híbrido altera as dinâmicas corporativas e as práticas de RH que mais se adequam a esse modelo, visando promover um ambiente produtivo e satisfatório.

Inicialmente, constatou-se que o regime híbrido oferece um equilíbrio interessante entre flexibilidade e eficiência. Estudos apontam que 72% dos profissionais preferem um modelo que combine atividades presenciais e remotas, enquanto pesquisas recentes indicam um aumento médio de 18% na produtividade em organizações que implementaram essa modalidade. Esses dados mostram que o trabalho híbrido, quando estruturado de maneira eficiente, pode maximizar o potencial dos colaboradores, ao mesmo tempo em que contribui para uma melhor qualidade de vida, refletida em níveis mais altos de satisfação e comprometimento dos funcionários.

No entanto, a adoção de um modelo híbrido funcional demanda uma adaptação minuciosa das práticas de gestão de RH. Os dados analisados evidenciam que aspectos como comunicação transparente, avaliação frequente de desempenho e suporte psicológico são essenciais para garantir que tanto a produtividade quanto o clima organizacional se mantenham em alto nível.

A ausência de contato físico diário, embora aumente a autonomia dos colaboradores, também eleva o risco de desconexão e isolamento, principalmente para aqueles que trabalham predominantemente de forma remota. Assim, é responsabilidade das lideranças de RH desenvolver iniciativas que promovam coesão e senso de pertencimento, mesmo em um ambiente parcialmente virtual.

Outro aspecto crucial revelado pela pesquisa é a importância da avaliação de desempenho. No contexto híbrido, é fundamental que as empresas adotem critérios objetivos e claros para mensurar o desempenho, focando em metas de resultados e na qualidade das entregas, em vez de se aterem apenas à presença física. A utilização de ferramentas digitais de acompanhamento possibilita que as organizações avaliem a performance de maneira precisa e justa, reforçando a percepção de meritocracia e transparência dentro das equipes. Além disso, o feedback contínuo e o reconhecimento dos resultados alcançados são práticas que, conforme os estudos revisados, elevam a motivação e o engajamento, impactando diretamente o desempenho.

Os resultados também destacaram o impacto positivo das práticas de RH no clima organizacional em um regime híbrido. Elementos como flexibilidade, comunicação acessível e valorização dos colaboradores foram identificados como fundamentais para manter um ambiente organizacional saudável. Um espaço de trabalho que prioriza a comunicação aberta e o espírito de colaboração contribui para o bem-estar e para a satisfação dos colaboradores, gerando um efeito positivo que se reflete na produtividade e nos resultados da organização.

Embora os achados desta pesquisa ofereçam uma visão consistente das melhores práticas para a gestão de RH no contexto do trabalho híbrido, é relevante reconhecer algumas limitações. A análise foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, de forma que os resultados refletem as conclusões de estudos pré-existentes, sem uma aplicação prática ou experimental direta.

Ademais, a pesquisa sobre o modelo híbrido ainda é um campo em desenvolvimento, especialmente no Brasil, onde questões culturais e econômicas podem influenciar a aplicabilidade das práticas revisadas. Dessa forma, estudos futuros poderiam explorar dados mais específicos, comparando diferentes setores e contextos empresariais para expandir a compreensão sobre o impacto do trabalho híbrido em diversas realidades.

Em síntese, esta pesquisa confirma que o regime híbrido pode ser uma estratégia eficaz para promover um clima organizacional positivo e otimizar a produtividade, desde que as práticas de RH sejam ajustadas para atender às particularidades desse modelo flexível. Organizações que investem em políticas de valorização, canais de comunicação eficazes e acompanhamento frequente dos colaboradores têm maiores chances de manter equipes motivadas e comprometidas, mesmo em um cenário de constante transformação.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, A.; DE SMET, A.; LANGSTAFF, M.; RAVID, D. O que os funcionários estão dizendo sobre o futuro do trabalho remoto. McKinsey & Company, 17 ago. 2021. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work/pt-br. Acesso em: 18 out. 2024.

ARRUDA, Katharina Teixeira et al. A influência da liderança em micro e pequenas empresas: um estudo multicaso. Revista Ciências Sociais em Perspectiva, v. 20, n. 39, p. 45-69, 2022.

BASTOS, J. A.; BARROS NETO, J. P. de. Qualidade de vida e produtividade no home office: estudo exploratório sobre um (falso) dilema contemporâneo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2023.

BLOOM, N. A.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. Trabalhar em casa funciona? Evidências de um experimento chinês. Stanford Graduate School of Business Working Papers, mar. 2013. Disponível em: https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/does-working-home-work-evidence-chinese-experiment. Acesso em: 18 out. 2024.

CAMPOS, Adriany. Home office: ponto de vista do trabalhador na pandemia do Covid-19. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35240/1/HomeOffice_Campos_2021.pdf. Acesso em: 27 ago. de 2024.

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

CUNHA, M. A., & CARVALHO, J. L. (2022). A gestão do clima organizacional no contexto do home office: um estudo em uma empresa de tecnologia. Revista de Administração Mackenzie, 23(1), 1-24.

DEMO, G. Indicadores de gestão de pessoas: reflexões, práticas e direções futuras. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 77-94, 2006.

DINIZ, Denise Pará. Qualidade de vida: saúde e trabalho. Barueri: Manole, 2013.

EQUIPE EDITORIAL DA VORECOL. Impactos do trabalho híbrido na produtividade das empresas. Vorecol, 28 ago. 2024. Disponível em: https://vorecol.com/pt/blogs/blog-impactos-do-trabalho-hibrido-na-produtividade-das-empresas-26975. Acesso em: 18 out. 2024.

FERREIRA, Antonio Augusto Pinto et al. BUSINESS INTELLIGENCE: uma avaliação do uso na gestão de micro e pequenas empresas. SITEFA, v. 3, n. 1, p. 268-274, 2020.

FERREIRA, P.; MOLON, T. R. O trabalho remoto está morto, vida longa ao trabalho híbrido. Portal FGV, 15 jun. 2023. Disponível em: https://portal.fgv.br/artigos/trabalho-remoto-esta-morto-vida-longa-ao-trabalho-hibrido. Acesso em: 26 out. 2024.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

KAHALE, F. Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional. Instituto MVC, 2003.

KAMAKURA, Oliver. Trabalho híbrido vs. remoto: desafios no contexto brasileiro. EY Insights, 2024. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/insights/workforce/trabalho-hibrido-vs-remoto. Acesso em: 29 set. 2024.

LANZER, E. L. P. Clima organizacional: uma medida coletiva de percepção dos colaboradores. Porto Alegre: Editora Acadêmica, 2019.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

MINAYO, M. C. Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social. In: _____. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

OSWALD, A. J.; PROTO, E.; SGROI, D. Happiness and productivity. Journal of Labor Economics, v. 33, n. 4, p. 789-822, 2015.

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).

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 1-11, 2018. DOI: 10.1590/1679-395154516.

SILVA, É. T., da; SILVA, A. de M.; GONÇALES, M., Filho. Qualidade de vida e produtividade do colaborador na modalidade de trabalho Home Office: estudo de caso em instituição de ensino da região de Hortolândia, SP, Brasil. Brazilian Journal of Production Engineering, v. 8, n. 1, p. 61-72, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.47456/bjpe.v8i1.37033. Acesso em: 15 set. 2024.

SILVA, F. R. F.; GOMES, R. V.; SILVA, T. A. R.; SILVA, V. D. A. 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.

SILVA, Mônica da. O Poder do Trabalho Remoto ou Híbrido em 2025. Sucessor RH, 2024. Disponível em: https://sucessor-rh.com.br/o-poder-do-trabalho-remoto-ou-hibrido-em-2025/#:~:text=e%20ret%C3%A9m%20talentos.-,Principais%20Benef%C3%ADcios%20do%20Trabalho%20Remoto%20ou%20H%C3%ADbrido%20para%20Empresas%20e,ser%20at%C3%A9%2035%25%20mais%20produtivos. Acesso em: 10 nov. 2024.

SOUZA, E.P. de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. Revista de Ad- ministração de Empresas — RAE, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.

TEEVAN, J. Vamos redefinir a "produtividade" para a era híbrida. Harvard Business Review, 21 set. 2021. Disponível em: https://hbr.org/2021/09/lets-redefine-productivity-for-the-hybrid-era?utm_source=newsletter&utm_id=thenewscc. Acesso em: 18 out. 2024.

VASCONSELOS, K. C. de A.; MELLO, C. M. B.; SILVA JUNIOR, E. C.; LUCHI, R.; SOARES, M. G. Práticas de RH na pandemia de COVID-19. Revista de Gestão Estratégica de Organizações, v. 17, n. 1, p. 109-121, 2021.