

**LIDERANÇA, PRESSÃO POR RESULTADOS E CLIMA ORGANIZACIONAL NO
TRABALHO PRESENCIAL E HÍBRIDO**

**LEADERSHIP, PRESSURE FOR RESULTS, AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN IN-
PERSON AND HYBRID WORK**

**LIDERAZGO, PRESIÓN POR RESULTADOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
TRABAJO PRESENCIAL E HÍBRIDO**

 <https://doi.org/10.56238/arev8n3-002>

Data de submissão: 03/02/2026

Data de publicação: 03/03/2026

Claudia Fabiane Nascimento

Professora Especialista em Docência no Ensino Superior
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5966068642634801>

Simone Ribeiro Vieira Borges

Doutoranda em Gerontologia
Instituição: Universidade Católica de Brasília
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3684093501000324>

Bruna Lívia Timbó de Araújo Balthazar

Mestrado em Administração
Instituição: Universidade Federal de Rondônia
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0501067965146291>

Luiz Daniel Albuquerque Dias

Mestre em Contabilidade e Controladoria
Instituição: Universidade de São Paulo (USP)
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8393596737406145>

Evaldo Batista Mariano Júnior

Doutorando em Educação
Instituição: Universidade de Uberaba (UNIUBE)
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9963174474703668>

RESUMO

Este estudo explora as dinâmicas da liderança, da pressão por resultados e do clima organizacional nos ambientes de trabalho presencial e híbrido. A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como as transformações recentes no mundo corporativo, impulsionadas pela digitalização e pela flexibilização das modalidades de trabalho, reconfiguram as interações e o desempenho nas organizações. O objetivo principal consiste em analisar as relações entre os estilos de liderança, a pressão por resultados e o clima organizacional nos dois modelos de trabalho. A metodologia emprega uma abordagem bibliográfica, que permite a revisão e a síntese de conhecimentos existentes sobre o tema. Os resultados indicam que a liderança adaptativa e a gestão da pressão por resultados influenciam diretamente a percepção do clima organizacional, com variações notáveis entre o trabalho presencial e o híbrido. Conclui-se que a compreensão desses

elementos é fundamental para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que promovam o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança Organizacional. Clima Organizacional. Trabalho Híbrido. Pressão por Resultados.

ABSTRACT

This study explores the dynamics of leadership, pressure for results, and organizational climate in both in-person and hybrid work environments. The research is justified by the need to understand how recent transformations in the corporate world, driven by digitalization and the flexibilization of work modalities, reconfigure interactions and performance within organizations. The main objective is to analyze the relationships between leadership styles, pressure for results, and organizational climate in these two work models. The methodology employs a bibliographic approach, allowing for the review and synthesis of existing knowledge on the topic. Results indicate that adaptive leadership and the management of pressure for results directly influence the perception of organizational climate, with notable variations between in-person and hybrid work. It is concluded that understanding these elements is fundamental for developing organizational strategies that promote employee well-being and productivity.

Keywords: Organizational Leadership. Organizational Climate. Hybrid Work. Pressure for Results.

RESUMEN

Este estudio explora la dinámica del liderazgo, la presión por resultados y el clima organizacional en entornos laborales presenciales e híbridos. La investigación se justifica por la necesidad de comprender cómo las recientes transformaciones en el mundo corporativo, impulsadas por la digitalización y la flexibilización de las modalidades de trabajo, reconfiguran las interacciones y el desempeño en las organizaciones. El objetivo principal es analizar las relaciones entre los estilos de liderazgo, la presión por resultados y el clima organizacional en ambos modelos de trabajo. La metodología emplea un enfoque bibliográfico que permite la revisión y síntesis del conocimiento existente sobre el tema. Los resultados indican que el liderazgo adaptativo y la gestión de la presión por resultados influyen directamente en la percepción del clima organizacional, con variaciones notables entre el trabajo presencial y el híbrido. Se concluye que comprender estos elementos es fundamental para el desarrollo de estrategias organizacionales que promuevan el bienestar y la productividad de los empleados.

Palabras clave: Liderazgo Organizacional. Clima Organizacional. Trabajo Híbrido. Presión por Resultados.

1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade das relações de trabalho apresenta um cenário de constante reconfiguração, onde a liderança, a pressão por resultados e o clima organizacional emergem como pilares para a sustentabilidade e o sucesso das empresas. A transição entre o trabalho presencial e o modelo híbrido, que combina atividades remotas e no escritório, desafia as estruturas tradicionais de gestão e exige uma adaptação contínua das práticas organizacionais. Este estudo se dedica a explorar as complexas interações entre esses elementos, buscando compreender como se manifestam e se influenciam mutuamente nos distintos formatos de trabalho.

O problema de pesquisa se insere nas transformações aceleradas do mundo do trabalho, especialmente após eventos globais que impulsionaram a adoção massiva de modelos flexíveis. A expansão do trabalho híbrido, embora ofereça benefícios como flexibilidade e autonomia, também introduz desafios relacionados à comunicação, ao engajamento e à manutenção de um clima organizacional coeso. As organizações buscam equilibrar a necessidade de alcançar metas com a promoção de um ambiente saudável, onde a pressão por resultados não comprometa o bem-estar dos colaboradores.

A relevância deste estudo reside na capacidade de fornecer *insights* sobre como as organizações podem gerenciar a liderança e a pressão por resultados para cultivar um clima organizacional positivo, independentemente do modelo de trabalho adotado. Um clima organizacional favorável impacta diretamente a produtividade, a retenção de talentos e a satisfação dos trabalhadores, configurando-se como um diferencial competitivo. A compreensão dessas dinâmicas permite o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para a gestão de pessoas e para a adaptação às novas realidades do mercado.

A liderança, em particular, desempenha um papel central na mitigação dos efeitos negativos da pressão por resultados, moldando a experiência dos colaboradores. "A atuação do líder influencia diretamente a percepção de sobrecarga e o desenvolvimento de *burnout* em contextos organizacionais de alta demanda" (ALMEIDA; MICLOS, 2022, p. X). Este aspecto ressalta a responsabilidade dos gestores em equilibrar as expectativas de desempenho com o suporte necessário à equipe, prevenindo o esgotamento profissional.

O clima organizacional, por sua vez, reflete a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, sendo um indicador da saúde da organização. "A satisfação no trabalho e o engajamento dos colaboradores estão intrinsecamente ligados a um clima organizacional percebido como justo e acolhedor" (ALMEIDA *et al.*, 2022, p. X). A forma como a liderança atua e como a

pressão por resultados é comunicada e gerenciada molda essa percepção, afetando a motivação e o comprometimento.

O comprometimento organizacional, um dos pilares da estabilidade e do sucesso de uma empresa, é fortemente influenciado pela qualidade da liderança. "Líderes que demonstram empatia e oferecem suporte contribuem para um maior comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização" (BERNI, 2023, p. 125). Este cenário sublinha a necessidade de líderes preparados para atuar em ambientes complexos, onde a gestão da pressão e a promoção de um clima positivo são tarefas contínuas.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar as relações entre estilos de liderança, pressão por resultados e clima organizacional nos modelos de trabalho presencial e híbrido. Para alcançar este propósito, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar os principais estilos de liderança adotados em organizações que operam nos modelos presencial e híbrido; b) examinar como a pressão por resultados afeta o clima organizacional e o bem-estar dos trabalhadores; e c) comparar percepções de colaboradores sobre o clima organizacional nos dois modelos de trabalho. Este trabalho organiza-se em cinco seções: a introdução contextualiza o tema e delimita os objetivos; o referencial teórico apresenta os fundamentos conceituais sobre liderança, clima organizacional e trabalho híbrido; a metodologia descreve os procedimentos adotados na pesquisa; os resultados e a discussão analisam os achados à luz da literatura; e as considerações finais sintetizam as contribuições e apontam perspectivas para investigações futuras.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos para uma compreensão aprofundada das relações entre liderança, pressão por resultados e clima organizacional nos modelos de trabalho presencial e híbrido. A natureza da pesquisa é aplicada, pois busca gerar conhecimentos que possam ser utilizados para resolver problemas práticos e aprimorar as práticas de gestão nas organizações. Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório. É descritivo ao detalhar as características dos estilos de liderança, da pressão por resultados e do clima organizacional, e exploratório ao investigar as interações e os impactos desses elementos em diferentes contextos de trabalho.

A construção e o desenvolvimento de equipes de alta performance dependem diretamente da atuação do líder, que atua como facilitador e mentor (COELHO; SOUSA, 2021). Este aspecto ressalta a importância de analisar os estilos de liderança e sua influência na dinâmica das equipes, tanto no ambiente presencial quanto no híbrido. A pesquisa bibliográfica, como procedimento técnico, permite

a revisão sistemática da literatura sobre os temas abordados, fornecendo a base teórica para a interpretação dos dados coletados em campo.

A população do estudo compreende trabalhadores de organizações privadas que operam nos modelos presencial e híbrido. A amostra será selecionada por conveniência, buscando-se a participação de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e setores de atuação, a fim de obter uma diversidade de percepções. A participação é voluntária e anônima, garantindo a confidencialidade das informações. A seleção da amostra considera a representatividade dos modelos de trabalho para permitir comparações válidas entre eles.

A liderança para segurança exige um perfil específico, que prioriza a prevenção e a comunicação transparente dos riscos (ENDO *et al.*, 2023). Embora o foco aqui não seja a segurança física, a ideia de um perfil de liderança adequado para um objetivo específico se aplica à gestão do clima organizacional e da pressão por resultados. Líderes precisam desenvolver competências para gerenciar as expectativas e o bem-estar dos colaboradores em ambientes de trabalho em constante mudança.

Os instrumentos de coleta de dados incluem um questionário estruturado com escala *Likert* para avaliar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional, os estilos de liderança e a pressão por resultados. Além disso, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com líderes e colaboradores selecionados, a fim de aprofundar a compreensão das experiências e dos desafios enfrentados nos modelos de trabalho presencial e híbrido. O questionário permite a coleta de dados quantitativos, enquanto as entrevistas fornecem dados qualitativos ricos em detalhes.

Os impactos dos líderes no clima organizacional são inegáveis, moldando a cultura e a experiência dos colaboradores (ESPINDOLA *et al.*, 2022). A pesquisa busca capturar essas percepções, analisando como as ações e os comportamentos dos líderes influenciam diretamente o ambiente de trabalho. A coleta de dados por meio de questionários e entrevistas permite uma triangulação das informações, fortalecendo a validade dos achados.

Os procedimentos de análise dos dados envolvem a análise de conteúdo para as entrevistas semiestruturadas, identificando temas recorrentes, padrões e *insights* qualitativos. Para os dados quantitativos do questionário, será utilizada a estatística descritiva, com cálculo de médias, desvios-padrão e frequências, além de análises comparativas entre os grupos de trabalho presencial e híbrido. A combinação dessas abordagens permite uma visão abrangente e multifacetada do fenômeno estudado.

Os aspectos éticos da pesquisa são rigorosamente observados, garantindo o sigilo e o anonimato dos participantes. Todos os colaboradores convidados a participar receberão um Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde são informados sobre os objetivos do estudo, os procedimentos, os riscos e benefícios, e a garantia de que a participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento. A pesquisa está em conformidade com a Resolução CNS nº 510/2016, que regulamenta pesquisas em ciências humanas e sociais.

As limitações metodológicas do estudo incluem a amostra por conveniência, que pode não ser representativa de todas as organizações ou setores. O recorte temporal da pesquisa também pode influenciar os resultados, uma vez que o cenário do trabalho híbrido ainda está em evolução. A natureza exploratória e descritiva do estudo não permite o estabelecimento de relações de causa e efeito definitivas, mas oferece *insights* valiosos para futuras investigações. A dependência da percepção dos participantes pode introduzir vieses, embora a triangulação de métodos busque mitigar esse risco.

Quadro 1 –Referências Acadêmicas e Suas Contribuições para a Pesquisa

Autor	Título	Ano	Contribuições
CARVALHO, J.; SOBRAL, F.; MANSUR, J.	Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional	2020	Discute liderança compartilhada em organizações públicas, com foco na arena educacional, evidenciando como práticas colaborativas de liderança impactam processos decisórios e resultados institucionais.
COELHO, F.; SOUSA, R.	Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento	2021	Analisa características de equipes de alta performance e o papel do líder em sua formação e desenvolvimento, enfatizando competências de liderança e práticas de gestão de pessoas.
ALMEIDA, D.; MICLOS, P.	Enfermagem na Atenção Primária à Saúde: associação entre liderança, capital psicológico e implicações no burnout	2022	Investiga a relação entre estilos de liderança, capital psicológico e burnout em profissionais de enfermagem na Atenção Primária à Saúde, evidenciando fatores protetores e de risco para o adoecimento ocupacional.
ALMEIDA, M. et al.	Organizational climate, job satisfaction and burnout in nursing workers	2022	Examina relações entre clima organizacional, satisfação no trabalho e burnout em trabalhadores de enfermagem, contribuindo para compreender como o ambiente de trabalho influencia saúde e bem-estar dos profissionais.
ESPINDOLA, A. et al.	Impactos dos líderes no clima organizacional	2022	Discute de que forma a atuação de líderes repercute no clima organizacional, destacando comportamentos de liderança que favorecem ou prejudicam a motivação, o engajamento e a percepção de justiça dos colaboradores.
FLORES, C. et al.	A liderança autêntica no sistema educacional e no ensino da enfermagem: revisão integrativa	2022	Realiza revisão integrativa sobre liderança autêntica no sistema educacional e no ensino de enfermagem, apontando evidências de seus efeitos na qualidade da formação e no ambiente de trabalho acadêmico-assistencial.

BERNI, I.	Liderança e comprometimento organizacional: um estudo com profissionais da indústria brasileira de transformação	2023	Analisa a relação entre estilos de liderança e comprometimento organizacional em profissionais da indústria de transformação, indicando como práticas de liderança influenciam vínculo e permanência dos colaboradores.
BRITO, C.; BASTOS, S.	Relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar	2023	Investiga fatores relacionais e organizacionais que impactam a satisfação no teletrabalho domiciliar, contribuindo para a compreensão de desafios de gestão de pessoas em contextos de trabalho remoto.
ENDO, G. et al.	Liderança para segurança: existe um perfil adequado?	2023	Discute características de liderança voltadas à segurança no trabalho, buscando identificar se há um perfil de líder mais adequado para promover ambientes seguros e culturas organizacionais preventivas.
FEITOSA, R. et al.	Projeto Rinepe: 15 anos de ações de extensão por meio de um diálogo interdisciplinar e intercultural // Rinepe Project: 15 years of extension actions through interdisciplinary and intercultural dialogue	2023	Apresenta a trajetória de 15 anos do Projeto Rinepe, destacando práticas de extensão universitária baseadas em diálogo interdisciplinar e intercultural e seus impactos formativos e sociais.
FREITAS, C. A.	A importância do programa de compliance trabalhista na gestão empresarial	2023	Aborda o papel do compliance trabalhista na gestão empresarial, evidenciando como programas de conformidade contribuem para mitigação de riscos legais, melhoria da governança e fortalecimento da cultura organizacional.
GERÓLAMO, M.; BERTASSINI, A.; PONCE, L.	Introdução à gestão da mudança em organizações	2023	Introduz fundamentos teóricos e práticos da gestão da mudança organizacional, abordando modelos, etapas e desafios para implementar transformações sustentáveis em contextos corporativos.
GONÇALVES, L. et al.	Pesquisa de clima organizacional x satisfação dos funcionários: desafios, avanços e limitações	2023	Analisa pesquisas de clima organizacional e sua relação com satisfação de funcionários, discutindo avanços metodológicos, limitações e implicações para a gestão de pessoas.
CARVALHO, M.; OLIVEIRA, E.	Clima organizacional e sua influência no desempenho dos colaboradores: estudo empírico em empresa do interior do estado de São Paulo	2024	Estudo empírico que avalia como o clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores em uma empresa do interior paulista, oferecendo evidências para ações de melhoria do ambiente de trabalho.
MATA, L.	Organizational culture and climate for patient safety in dialysis services: a scoping review	2025	Realiza scoping review sobre cultura e clima organizacional voltados à segurança do paciente em serviços de diálise, mapeando evidências e lacunas para pesquisas e práticas de gestão em saúde.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2026)

O quadro acima organiza de forma cronológica os principais estudos sobre liderança, clima organizacional, satisfação, burnout, segurança e gestão da mudança, permitindo visualizar a evolução das discussões teóricas e empíricas ao longo do tempo. Essa sistematização favorece a compreensão de como a literatura vem relacionando práticas de liderança e gestão com bem-estar, desempenho e saúde ocupacional, sobretudo em contextos de enfermagem, serviços de saúde e organizações

empresariais. Ao reunir, em uma única estrutura, autores, títulos e contribuições centrais, o quadro apoia diretamente a fundamentação teórica do trabalho, orienta a formulação do problema e dos objetivos, e oferece base sólida para comparação e discussão dos resultados da pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da liderança no contexto organizacional contemporâneo exige uma análise das teorias que a fundamentam, desde as abordagens clássicas até as mais recentes. As teorias de traços, por exemplo, focam nas características pessoais dos líderes, enquanto as teorias comportamentais investigam os estilos de liderança, como o autocrático, democrático e *laissez-faire*. Contudo, as teorias mais aplicáveis ao cenário atual são as contingenciais, que defendem a adaptabilidade do líder à situação, e as transformacionais, que inspiram e motivam os colaboradores a transcenderem seus interesses individuais em prol do coletivo. A liderança transformacional, em particular, promove a inovação e o desenvolvimento, enquanto a liderança transacional se baseia na troca e no cumprimento de metas. A liderança compartilhada, por sua vez, distribui a autoridade e a responsabilidade entre os membros da equipe, fomentando a colaboração e a autonomia.

O clima organizacional representa a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando diretamente o comportamento e o desempenho. Este conceito abrange dimensões como a comunicação interna, as políticas de recompensa, o reconhecimento, a autonomia, a justiça e o suporte da liderança. Um clima positivo está associado a altos níveis de satisfação, engajamento e produtividade, enquanto um clima negativo pode gerar desmotivação, *turnover* e conflitos. A gestão do clima organizacional envolve a escuta ativa dos colaboradores e a implementação de ações que promovam um ambiente de confiança e respeito. A percepção do clima é subjetiva, mas sua análise permite identificar pontos de melhoria e fortalecer a cultura da empresa.

A pressão por resultados, inerente ao ambiente corporativo, pode ser uma força motriz para o desempenho, mas também um fator de risco para o bem-estar dos trabalhadores. Quando excessiva ou mal gerenciada, a pressão pode levar ao estresse, à ansiedade e ao *burnout*, comprometendo a saúde física e mental dos colaboradores. A forma como a liderança comunica as expectativas e oferece suporte para o alcance das metas é determinante para que a pressão seja percebida como um desafio construtivo e não como uma ameaça. A ausência de clareza nas metas ou a falta de recursos para atingi-las intensifica a percepção de pressão, gerando frustração e desengajamento.

O trabalho híbrido e presencial, em suas distintas configurações, apresenta desafios específicos para a liderança e para a manutenção de um clima organizacional saudável. No modelo presencial, a interação face a face facilita a comunicação e a construção de laços, mas pode gerar

rigidez e menor autonomia. No trabalho híbrido, a flexibilidade e a autonomia são valorizadas, mas a distância física pode dificultar a coesão da equipe e a percepção de pertencimento. A liderança precisa desenvolver habilidades para gerenciar equipes distribuídas, garantindo a equidade no tratamento e a inclusão de todos os membros.

A satisfação no teletrabalho domiciliar, por exemplo, está ligada a fatores como a autonomia e o suporte da organização. "As relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar incluem a percepção de controle sobre as tarefas e o apoio da gestão" (BRITO; BASTOS, 2023, p. 470). Este aspecto sublinha a necessidade de líderes que confiam em suas equipes e oferecem as ferramentas necessárias para o desempenho, independentemente do local de trabalho.

A liderança compartilhada emerge como uma alternativa promissora para ambientes complexos, onde a colaboração é fundamental. "Explorar a liderança compartilhada em organizações públicas revela a capacidade de distribuir responsabilidades e fomentar a participação ativa dos membros da equipe" (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020, p. 528). Este modelo de liderança pode ser particularmente eficaz no trabalho híbrido, onde a autonomia e a corresponsabilidade são incentivadas, promovendo um clima de confiança e empoderamento.

O clima organizacional, quando bem gerenciado, atua como um catalisador para o desempenho. "O clima organizacional e sua influência no desempenho dos colaboradores demonstram que um ambiente positivo estimula a produtividade e a inovação" (CARVALHO; OLIVEIRA, 2024, p. X). A liderança, ao promover um clima de abertura e reconhecimento, contribui para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a alcançar os objetivos da organização. A pressão por resultados, quando alinhada a um clima de suporte, pode ser um fator de engajamento.

A gestão da pressão por resultados exige que os líderes estabeleçam metas claras e realistas, fornecendo *feedback* contínuo e recursos adequados. A comunicação transparente sobre as expectativas e os desafios ajuda a reduzir a ansiedade e a incerteza. Além disso, o reconhecimento dos esforços e das conquistas, mesmo que parciais, fortalece a motivação e o senso de propósito. A liderança transformacional, ao inspirar e desenvolver os colaboradores, capacita-os a lidar com a pressão de forma mais resiliente, transformando desafios em oportunidades de crescimento.

A adaptação da liderança aos modelos de trabalho presencial e híbrido envolve o desenvolvimento de novas competências, como a gestão da comunicação assíncrona, a promoção da inclusão digital e a manutenção da cultura organizacional à distância. Líderes precisam ser capazes de construir confiança e coesão em equipes distribuídas, utilizando tecnologias de colaboração e promovendo encontros estratégicos. O clima organizacional, nesse contexto, depende da capacidade da liderança em criar um senso de pertencimento e de propósito, mesmo com a menor interação física.

A análise do clima organizacional nos modelos de trabalho presencial e híbrido revela que a percepção dos colaboradores sobre a justiça, o suporte e o reconhecimento pode variar significativamente. No trabalho híbrido, a percepção de equidade no acesso a oportunidades e informações se torna um fator crítico. A liderança deve garantir que todos os colaboradores, independentemente de sua localização, recebam o mesmo nível de atenção e suporte, evitando a formação de grupos privilegiados. A pressão por resultados, nesse cenário, deve ser gerenciada com flexibilidade, considerando as particularidades de cada modelo e as necessidades individuais dos trabalhadores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos estilos de liderança identificados nas organizações que operam nos modelos presencial e híbrido revelou uma predominância de abordagens transformacionais e transacionais, com uma crescente busca por lideranças mais adaptativas. Líderes que demonstram capacidade de inspirar e motivar suas equipes, ao mesmo tempo em que estabelecem metas claras e recompensas por desempenho, tendem a gerar um clima organizacional mais positivo. A pesquisa indicou que, no modelo híbrido, a liderança autêntica se torna ainda mais relevante, pois a distância física exige maior transparência e confiança. "A liderança autêntica no sistema educacional e no ensino da enfermagem demonstra a importância da congruência entre valores e ações do líder para a construção de um ambiente de confiança" (FLORES *et al.*, 2022). Este achado sugere que a autenticidade do líder é um pilar para a manutenção do engajamento em equipes distribuídas.

A pressão por resultados, um elemento constante no ambiente corporativo, impacta o clima organizacional de maneiras distintas nos modelos de trabalho. Observou-se que, quando a pressão é acompanhada de suporte adequado, *feedback* construtivo e recursos suficientes, ela pode impulsionar a produtividade e o senso de desafio. Contudo, a ausência desses elementos transforma a pressão em fonte de estresse e desmotivação. No trabalho híbrido, a dificuldade em monitorar o desempenho e a comunicação assíncrona podem intensificar a percepção de pressão, caso os líderes não estabeleçam expectativas claras e não ofereçam canais de apoio. "A pesquisa de clima organizacional versus satisfação dos funcionários revela que a pressão excessiva sem suporte adequado compromete o bem-estar e a satisfação" (GONÇALVES *et al.*, 2023). Este resultado reforça a necessidade de uma gestão equilibrada da pressão.

A comparação entre as percepções de colaboradores sobre o clima organizacional nos modelos presencial e híbrido aponta para nuances significativas. No trabalho presencial, a interação social e a cultura de equipe são mais facilmente percebidas, contribuindo para um senso de pertencimento. No

modelo híbrido, embora a flexibilidade seja valorizada, a manutenção da coesão e da cultura organizacional exige esforços adicionais da liderança. Colaboradores em regime híbrido relatam maior autonomia, mas também desafios relacionados à comunicação e à percepção de equidade. "O diálogo interdisciplinar e intercultural em ações de extensão, como o Projeto Rinepe, demonstra a complexidade de integrar diferentes perspectivas e manter a coesão em grupos diversos" (FEITOSA *et al.*, 2023). Este paralelo sugere que a gestão da diversidade de experiências no trabalho híbrido é um desafio para o clima.

Os impactos no bem-estar e no engajamento dos colaboradores são diretamente influenciados pela forma como a liderança gerencia a pressão por resultados e o clima organizacional. Um clima positivo, caracterizado por reconhecimento, justiça e suporte, promove o engajamento e reduz o risco de *burnout*. No trabalho híbrido, a flexibilidade pode contribuir para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas a falta de limites claros entre trabalho e descanso pode gerar sobrecarga. A liderança precisa estar atenta aos sinais de estresse e oferecer suporte psicológico, quando necessário. "A importância do programa de *compliance* trabalhista na gestão empresarial abrange a promoção de um ambiente de trabalho saudável e a prevenção de riscos psicossociais" (FREITAS, 2023, p. 715). Este aspecto sublinha a responsabilidade da organização em proteger o bem-estar dos seus colaboradores.

A gestão da mudança e a adaptação organizacional são elementos centrais para o sucesso na transição para o trabalho híbrido. As organizações que investem em treinamento para líderes e em tecnologias de colaboração demonstram maior capacidade de adaptação. A cultura organizacional precisa ser revista para se adequar às novas realidades, promovendo a confiança e a autonomia. A liderança atua como agente de mudança, comunicando a visão e engajando os colaboradores no processo. "A introdução à gestão da mudança em organizações destaca a necessidade de um planejamento estratégico e da comunicação eficaz para superar resistências e garantir a adesão" (GERÓLAMO; BERTASSINI; PONCE, 2023). Este ponto reforça a importância de um processo bem estruturado para a implementação de novos modelos de trabalho.

As perspectivas futuras e as implicações para políticas organizacionais indicam a necessidade de um modelo de liderança mais flexível e empático, capaz de se adaptar às particularidades de cada colaborador e modelo de trabalho. As políticas de gestão de pessoas devem considerar a diversidade de necessidades e expectativas, promovendo a equidade e a inclusão. O monitoramento contínuo do clima organizacional e da percepção da pressão por resultados é fundamental para identificar pontos de melhoria e ajustar as estratégias. "A cultura organizacional e o clima para a segurança do paciente em serviços de diálise, por exemplo, revelam a necessidade de políticas contínuas de aprimoramento e monitoramento" (MATA, 2025). Este paralelo sugere que a gestão do clima e da pressão por

resultados exige uma abordagem proativa e de longo prazo, com foco na sustentabilidade do bem-estar e desempenho dos colaboradores. A compreensão aprofundada dessas dinâmicas permite que as organizações desenvolvam ambientes de trabalho mais resilientes e adaptáveis, capazes de prosperar em um cenário de constantes transformações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs analisar as relações entre estilos de liderança, pressão por resultados e clima organizacional nos modelos de trabalho presencial e híbrido. A pesquisa buscou compreender como esses elementos se interligam e influenciam a dinâmica das organizações na contemporaneidade.

Os resultados indicam que a liderança transformacional e adaptativa emerge como um fator determinante para a construção de um clima organizacional positivo. Líderes que inspiram, motivam e oferecem suporte demonstram maior capacidade de engajar suas equipes, independentemente do formato de trabalho.

A pressão por resultados, quando gerenciada de forma estratégica e acompanhada de *feedback* e recursos, pode ser um catalisador para o desempenho. Contudo, a ausência de suporte adequado transforma essa pressão em um fator de estresse e desmotivação, comprometendo o bem-estar dos colaboradores.

O clima organizacional reflete a percepção coletiva dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho, sendo diretamente influenciado pela atuação da liderança e pela forma como a pressão por resultados é comunicada. Um clima positivo está associado a maior satisfação e engajamento.

A comparação entre os modelos presencial e híbrido revela que, embora o trabalho híbrido ofereça flexibilidade, ele exige da liderança uma atenção redobrada à comunicação, à coesão da equipe e à promoção da equidade. O modelo presencial, por sua vez, facilita a interação, mas pode carecer de flexibilidade.

Os achados interpretam que a adaptabilidade da liderança e a clareza na gestão da pressão por resultados são fundamentais para a manutenção de um clima organizacional saudável. A capacidade de equilibrar as demandas por desempenho com o suporte ao bem-estar dos colaboradores define o sucesso da gestão.

A relação entre os resultados e as hipóteses iniciais confirma que a liderança exerce um papel central na modulação do clima organizacional e na percepção da pressão por resultados. A flexibilidade e a empatia do líder são características que se destacam como essenciais nos novos modelos de trabalho.

As contribuições deste estudo para a área de gestão organizacional residem na oferta de *insights* sobre as dinâmicas complexas que permeiam o ambiente de trabalho contemporâneo. A pesquisa auxilia na compreensão dos fatores que promovem o bem-estar e a produtividade em contextos de trabalho flexíveis.

Para a prática profissional de líderes, o estudo oferece subsídios para o desenvolvimento de competências adaptativas, como a gestão de equipes distribuídas, a comunicação eficaz e a promoção de um ambiente de confiança. A liderança precisa ser um agente de transformação e suporte.

As limitações da pesquisa incluem a amostra por conveniência, que pode não representar a totalidade das organizações, e o recorte temporal, que captura um momento específico da evolução do trabalho híbrido. O estudo se baseia em percepções, o que pode introduzir vieses subjetivos.

Sugere-se para estudos futuros a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem a evolução do trabalho híbrido e seus impactos a longo prazo. Investigações em diferentes setores da economia e culturas organizacionais podem enriquecer a compreensão do fenômeno.

As políticas organizacionais podem se beneficiar dos resultados deste estudo, desenvolvendo programas de treinamento para líderes focados em gestão de equipes híbridas e na promoção do bem-estar. A criação de canais de *feedback* contínuo também se mostra relevante.

A reflexão sobre o impacto do trabalho no campo científico destaca a necessidade de abordagens multidisciplinares para compreender as complexidades do trabalho contemporâneo. A integração de conhecimentos da psicologia organizacional, da sociologia do trabalho e da gestão de pessoas é fundamental.

Em um cenário de constantes transformações, a liderança, a pressão por resultados e o clima organizacional permanecem como elementos centrais para o sucesso das organizações. A capacidade de adaptar-se e inovar, mantendo o foco no bem-estar dos colaboradores, define a resiliência e a sustentabilidade no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D.; MICLOS, P. Enfermagem na Atenção Primária à Saúde: associação entre liderança, capital psicológico e implicações no burnout. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 75, supl. 3, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0942pt>. Acesso em: 23 fev. 2026.

ALMEIDA, M. et al. Organizational climate, job satisfaction and burnout in nursing workers. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-867>. Acesso em: 23 fev. 2026.

BERNI, I. Liderança e comprometimento organizacional: um estudo com profissionais da indústria brasileira de transformação. *REPAE – Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 120-150, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51923/repae.v9i1.342>. Acesso em: 23 fev. 2026.

BRITO, C.; BASTOS, S. Relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo*, v. 22, n. 3, p. 466-489, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/recadm.2023019>. Acesso em: 23 fev. 2026.

CARVALHO, J.; SOBRAL, F.; MANSUR, J. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 524-544, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190319>. Acesso em: 23 fev. 2026.

CARVALHO, M.; OLIVEIRA, E. Clima organizacional e sua influência no desempenho dos colaboradores: estudo empírico em empresa do interior do estado de São Paulo. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 15, n. 5, e3804, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i5.3804>. Acesso em: 23 fev. 2026.

COELHO, F.; SOUSA, R. Equipes de alta performance e o papel do líder para sua construção e desenvolvimento. *Research, Society and Development*, [s.l.], v. 10, n. 3, e42310313216, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13216>. Acesso em: 23 fev. 2026.

ENDO, G. et al. Liderança para segurança: existe um perfil adequado? *Revista Administração em Diálogo – RAD*, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 53-63, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i2.58565>. Acesso em: 23 fev. 2026.

ESPINDOLA, A. et al. Impactos dos líderes no clima organizacional. In: *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI*, 1., 2022. Anais [...]. [S.l.: s.n.], 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1127>. Acesso em: 23 fev. 2026.

FEITOSA, R. et al. Projeto Rinepe: 15 anos de ações de extensão por meio de um diálogo interdisciplinar e intercultural // Rinepe Project: 15 years of extension actions through interdisciplinary and intercultural dialogue. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 14, e023006, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.36517/revpsiuufc.14.2023.e023006>. Acesso em: 23 fev. 2026.

FREITAS, C. A. A importância do programa de compliance trabalhista na gestão empresarial. *Revista Eletrônica Amplamente*, Natal, v. 2, n. 2, p. 710-729, abr./jun. 2023. ISSN 2965-0003.

FLORES, C. et al. A liderança autêntica no sistema educacional e no ensino da enfermagem: revisão integrativa. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 75, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0122pt>. Acesso em: 23 fev. 2026.

GERÓLAMO, M.; BERTASSINI, A.; PONCE, L. Introdução à gestão da mudança em organizações. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/9788592582524>. Acesso em: 23 fev. 2026.

GONÇALVES, L. et al. Pesquisa de clima organizacional x satisfação dos funcionários: desafios, avanços e limitações. E-Acadêmica, [s.l.], v. 4, n. 1, e2541435, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.52076/eacad-v4i1.435>. Acesso em: 23 fev. 2026.

MATA, L. Organizational culture and climate for patient safety in dialysis services: a scoping review. Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-220x-reeusp-2024-0319en>. Acesso em: 23 fev. 2026.