

# MODELOS HÍBRIDOS DE TRABALHO NO PÓS-PANDEMIA E SEUS IMPACTOS NA LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES

Rosa Virgínia de Lima da Silva<sup>1</sup>

Ana Luzia de Oliveira Leitão<sup>2</sup>

Edna Maciel Maia<sup>3</sup>

Ingrid Helen Xavier<sup>4</sup>

Me. Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patrício<sup>5</sup>

## RESUMO

A pandemia de Covid-19 acelerou transformações em vários âmbitos inclusive no mundo do trabalho, promovendo, por exemplo, uma adoção em larga escala do trabalho remoto e impulsionando o surgimento de modelos híbridos como uma nova forma de organização laboral. O presente estudo trata-se de uma pesquisa do tipo bibliográfica com abordagem qualitativa que objetiva compreender os impactos dos modelos híbridos de trabalho na liderança e na gestão de equipes nas organizações contemporâneas. Após as análises de variados estudos disponíveis, concluiu-se que a ausência física no ambiente corporativo deslocou o foco da gestão para pilares como confiança, autonomia, comunicação eficaz e uso estratégico da tecnologia. O meio passou a depender menos de controle direto com o colaborador e mais da capacidade de inspirar, apoiar e se adaptar.

**PALAVRAS-CHAVE:** COVID-19; Liderança; Modelo híbrido; Gestão.

## INTRODUÇÃO

Segundo Schvarzman (2022), a pandemia de Covid-19 acelerou transformações no mundo do trabalho, promovendo uma adoção em larga escala do trabalho remoto e impulsionando o surgimento de modelos híbridos como uma nova forma de organização

<sup>1</sup>Rosa Virgínia de Lima da Silva, FACULDADE VIDAL; rvlimasilva2018@gmail.com

<sup>2</sup>Ana Luzia de Oliveira Leitão, FACULDADE VIDAL; analuziaoliveira07@gmail.com

<sup>3</sup>Edna Maciel Maia, FACULDADE VIDAL; ednamaia1487@icloud.com

<sup>4</sup>Ingrid Helen Xavier, FACULDADE VIDAL; ingridhelenxavier@gmail.com

<sup>5</sup>Administradora, Mestre em Administração; Prof.<sup>a</sup> Orientadora, FACULDADE VIDAL; giselleh.ferreira@gmail.com

laboral. Sabe-se que provocou transformações significativas nas dinâmicas organizacionais, especialmente no que tange às práticas de trabalho e aos modelos de liderança.

A necessidade de distanciamento social impulsionou a adoção do trabalho remoto em larga escala, desafiando estruturas tradicionais e exigindo rápida adaptação por parte das organizações. Davenport e Redman (2021) destacam que tal crise sanitária global transformou profundamente as dinâmicas de trabalho, tornando o modelo híbrido uma alternativa viável e, em muitos casos, preferencial para organizações que buscam flexibilidade e eficiência.

Conforme discutido por Araújo et al. (2022), os modelos híbridos de trabalho representam uma reconfiguração das relações laborais, impactando diretamente as práticas de liderança organizacional. A liderança, nesse novo contexto, enfrenta o desafio de manter a coesão das equipes, garantir a produtividade e promover o engajamento dos colaboradores, mesmo diante da dispersão física e da flexibilidade de horários. Além disso, a gestão eficaz de equipes híbridas requer o desenvolvimento de competências específicas, como a habilidade de comunicação virtual, a confiança mútua e a capacidade de adaptação a diferentes ambientes de trabalho.

Diante desse cenário, o presente trabalho tem como objetivo compreender os impactos dos modelos híbridos de trabalho na liderança e na gestão de equipes nas organizações contemporâneas, identificando desafios emergentes e os estilos de liderança mais adequados para promover o engajamento, autonomia e desempenho sustentável em ambientes de trabalho cada vez mais flexíveis e estratégias adotadas para a gestão eficaz de equipes nesse novo contexto.

## **METODOLOGIA**

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfica com abordagem qualitativa. Denzin e Lincoln (2011) afirmam que a abordagem qualitativa consiste em um conjunto de práticas interpretativas que faz o mundo visível. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Trata-se de um estudo sistematizado desenvolvido a partir de material publicado por diversos autores sobre determinado tema (GIL, 2008).

Esta pesquisa foi realizada entre os meses de abril e maio de 2025, com o objetivo de compreender de que forma a adoção do modelo híbrido de trabalho, intensificada no contexto pós-pandemia, tem gerado novos desafios à atuação da liderança e para os processos da gestão nas organizações.

Para a construção dos dados, utilizou-se a técnica de levantamento bibliográfico, contemplando publicações jornalísticas dos últimos cinco anos, além de artigos científicos apresentados em eventos acadêmicos e/ou publicados em periódicos no mesmo intervalo de tempo. Também foram incluídas obras de referência, livros, independentemente da data de publicação, desde que relevantes para o embasamento teórico do estudo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O trabalho híbrido refere-se a arranjos que conciliam o trabalho presencial com o remoto, oferecendo maior autonomia e flexibilidade ao trabalhador, ao mesmo tempo que exigem reconfigurações na forma como as empresas organizam suas rotinas e exercem a gestão (SCHVARZMAN; BATISTA, 2021)

Alguns estudos realizados apontam que este modelo de trabalho é caracterizado por características marcantes como a flexibilidade, revelando o potencial de um modelo de trabalho capaz de equilibrar resultados organizacionais e bem-estar dos colaboradores.

[...] modelo híbrido de trabalho é caracterizado pela combinação entre atividades presenciais e remotas, permitindo aos colaboradores maior flexibilidade na escolha do local e, em alguns casos, do horário de trabalho. Essa configuração tem sido adotada por muitas organizações como resposta às mudanças impostas pela pandemia de Covid-19 (BERSIN, J. 2021)

### **Desafios emergentes da liderança em modelos híbridos de trabalho**

Segundo Melo e Almeida (2021), a liderança precisa se adaptar a um cenário no qual a presença física constante deixou de ser uma ferramenta de gestão. Isso demanda uma mudança profunda nas formas de estabelecer confiança entre líderes e equipes. A confiança, nesse novo contexto, passa a ser baseada em autonomia, entrega de resultados e comunicação transparente, em vez de controle direto e presença constante.

Outro grande desafio refere-se ao monitoramento à distância. A liderança precisa equilibrar o acompanhamento das atividades com o respeito à autonomia dos profissionais, evitando práticas que comprometam a motivação e o desempenho. Para isso, a utilização de ferramentas tecnológicas e indicadores de performance se torna essencial, mas deve ser acompanhada de uma gestão baseada em metas claras e feedbacks frequentes. Como destacam Pontes e Luz (2022), a gestão eficaz em ambientes híbridos requer não apenas o uso de tecnologias colaborativas, mas também a definição de metas objetivas e mecanismos contínuos de acompanhamento e feedback, que favoreçam o engajamento e a produtividade das equipes.

Choudhury (2020) conclui que a gestão remota pode ser adaptada para diferentes formatos de organizações, desde que a organização invista em gerenciamento:

[...] se os líderes investirem em comunicação síncrona e assíncrona, brainstorming e solução de problemas; liderar iniciativas para codificar o conhecimento online; encorajar a socialização virtual, formar equipes e mentoria para elas; investir e fazer cumprir a segurança dos dados; trabalhar com partes interessadas do governo para garantir a conformidade regulatória; e dar o exemplo...organizações totalmente remotas podem de fato emergir como o futuro do trabalho.

### **Estilos de liderança mais eficazes no modelo híbrido**

No contexto híbrido, Melo e Almeida (2021) destacam que certos estilos de liderança se mostram mais adequados às exigências contemporâneas. Entre eles, a liderança transformacional se sobressai por sua capacidade de inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores. Líderes transformacionais promovem inovação, adaptabilidade e comprometimento com os objetivos organizacionais, o que é crucial em ambientes incertos e dinâmicos como os atuais.

Outro estilo relevante é a liderança situacional, que se caracteriza pela flexibilidade em adaptar-se às diferentes necessidades e níveis de maturidade das equipes. Permitindo ao líder ajustar seu comportamento conforme o contexto e o perfil dos colaboradores, alternando entre direcionamento, apoio, delegação e orientação, o que é vital para lidar com as diversidades operacionais.

[...] a liderança eficaz não é um estilo, é uma estratégia. A chave para a liderança bem-sucedida está em influenciar as pessoas da maneira apropriada para cada situação (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Além disso, ganha destaque a liderança servidora, centrada na escuta ativa, no apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados e na criação de um ambiente de cuidado e colaboração.

[...] Na liderança servidora, o líder vê o bem-estar das pessoas como prioridade e acredita que, ao servir sua equipe, promove um ambiente mais colaborativo, ético e produtivo (GONÇALVES, 2013).

Essa abordagem favorece a construção de relações de confiança e bem-estar, aspectos fundamentais para o sucesso do modelo híbrido. Nesse contexto, observa-se uma valorização crescente de estilos de liderança mais flexíveis e empáticos, fatores essenciais para o bem-estar das equipes.

### **Estratégias para gestão eficaz de equipes em ambientes flexíveis**

O engajamento das equipes que se apresenta como uma das tarefas mais complexas do modelo híbrido, isto porque a ausência de interações presenciais diárias pode impactar o senso de pertencimento e dificultar a construção de uma cultura organizacional sólida.

[..] a ausência de convivência física no trabalho remoto ou híbrido pode enfraquecer os vínculos [...] cabe à liderança criar estratégias que fortaleçam o engajamento, promovendo interações significativas, reconhecimento e senso de pertencimento (SCHVARZMAN; BATISTA, 2022)

Gratton, (2011) afirma que as equipes, deste modelo de trabalho, são sustentadas por estratégias como comunicação clara, objetivos compartilhados e liderança colaborativa, que promovem o engajamento e a adaptabilidade.

Fleury (2002) cita que as estratégias criadas pela gestão transformam as estruturas corporativas em ambientes flexíveis exigindo líderes capazes de alinhar autonomia e responsabilidade, criando estruturas leves que favorecem a inovação sem perder o foco nos resultados.

Esses achados sugerem que, no modelo híbrido, o sucesso da liderança não depende apenas de habilidades técnicas ou operacionais, mas sobretudo de competências relacionais e emocionais. Enfrentar os desafios emergentes com a adoção de estilos de liderança mais adaptáveis e promoção de estratégias eficazes de gestão com sensibilidade, escuta ativa e foco no bem-estar das equipes. E com isso adaptar-se aos contextos flexíveis, utilizando a tecnologia de forma estratégica para o fortalecimento dos vínculos mesmo à distância.

## **CONCLUSÃO**

À face do exposto, conclui-se que as transformações sofridas nas práticas de trabalho e nos modelos de liderança nas organizações, emergiram como alternativa viáveis e duradouras, impondo aos líderes o desafio de aplicar as estratégias adequadas para gerir suas equipes dispersas fisicamente, mantendo a coesão, o engajamento e a produtividade. Tal ausência física no ambiente corporativo deslocou o foco da gestão para pilares como confiança, autonomia, comunicação eficaz e uso estratégico da tecnologia.

Com isso o sucesso da liderança no modelo híbrido passou a depender menos de controle direto com o colaborador e mais da capacidade de inspirar, apoiar e se adaptar. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências socioemocionais torna-se fundamental. Para avançar na compreensão do tema, como sugestão, pode-se explorar como os diferentes estilos de liderança impactam na performance de equipes em modelos híbridos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. G. et al. **Modelos de trabalho híbrido e liderança organizacional no contexto pós-COVID-19.** Revista de Administração Pública e Gestão Social, 2022.

BERSIN, J. **Workplace Intelligence: The Rise of the Hybrid Workplace.** Deloitte Insights, 2021.

DAVENPORT, T. H.; REDMAN, T. C. **The hybrid workplace: How the pandemic reshaped working arrangements and what comes next.** MIT Sloan Management Review, v. 63, n. 1, p. 12-15, 2021.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 44.

GONÇALVES, J. R. M. **Liderança servidora: o poder do serviço que inspira resultados.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GRATTON, L. **O futuro do trabalho: como o trabalho será em 2025 e como se preparar para ele.** São Paulo: Elsevier, 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** 4. ed. São Paulo: EPU, 1986.

MELO, M. C. O.; ALMEIDA, D. C. **Transformações no trabalho pós-pandemia: o papel da liderança no modelo híbrido.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 2021.

ROCHA, J. R. S. **Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19.** Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/handle/10438/31560>. Acesso em: 07 maio 2025.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHVARZMAN, J.; BATISTA, G. A. S. **Modelos híbridos de trabalho: tendências e desafios para a gestão de pessoas.** Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. spe, p. 1-14, 2022. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1613>. Acesso em: 07 maio 2025.