



Um estudo a respeito da percepção de funcionários de empresas do setor financeiro quanto ao retorno do trabalho presencial: uma proposta de inovação para mobilidade tecnológica e geográfica com enfoque na gestão de pessoas

Caio de Souza Cavalcante, 071220001@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Gabriela Chaves de Oliveira Silva, 071220033@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Geovana Carolina dos Santos, 071220042@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Gustavo Monte Serrate Fritegoto, 071220039@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Leandro Rodrigues da Silva, pro14753@cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Resumo

Este artigo analisa a percepção de funcionários de instituições financeiras sobre o retorno ao trabalho presencial, com ênfase nos desafios relacionados à mobilidade geográfica e tecnológica. Nos últimos cinco anos, impulsionadas pela pandemia de COVID-19 e pelo avanço tecnológico, as empresas adotaram predominantemente modelos de trabalho remoto e híbrido. Embora o home office tenha se popularizado, a maioria dos trabalhadores permanece no regime híbrido. Observa-se atualmente uma tendência de intensificação do retorno ao trabalho presencial, com diversas organizações planejando essa transição até 2027. Diante disso, esta pesquisa busca compreender os impactos dessa mudança sobre os trabalhadores e propor soluções inovadoras que conciliem as demandas das empresas e dos colaboradores. Os principais conceitos que fundamentam o estudo incluem a evolução das instituições financeiras e sua estrutura econômica, as distinções entre trabalho híbrido e presencial, a influência da mobilidade tecnológica e geográfica no contexto laboral contemporâneo e aspectos de gestão de pessoas. A metodologia adotada envolveu pesquisa exploratória com abordagens qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, entrevistas e grupos focais, complementada por pesquisa bibliográfica e documental, e a análise dos dados será realizada por meio de procedimentos descritivos e de análise de conteúdo. Os resultados preliminares indicam divergências no cenário do trabalho presencial: enquanto as empresas implementam estratégias para incentivar a presença física, muitos trabalhadores apresentam resistência em abandonar os modelos remoto e híbrido.

Palavras-chave: Trabalho híbrido; Retorno ao presencial; Mobilidade. Gestão de Pessoas.

Introdução

Nos últimos cinco anos, o modelo de trabalho passou por diversas transformações significativas, estimuladas pelos avanços tecnológicos e de eventos imprevisíveis como a pandemia do COVID-19 (Araújo; Barbosa; Nacife, 2024). Durante esse período, empresas de setores distintos tiveram que se adaptar rapidamente ao novo cenário e adotaram o modelo remoto e, posteriormente, ao modelo híbrido - uma combinação do trabalho presencial com o remoto -, o que resultou em mudanças organizacionais e nas relações de trabalho (Valença; Belarmino; Santos, 2023).

Em 2023, em relação as preferências dos trabalhadores sobre as modalidades de trabalho, no que se refere ao trabalho presencial, 59% continuariam nesse formato, 25% adotariam o modelo híbrido e 16% adotariam o modelo home-office. Enquanto na ótica do trabalho remoto, 60% manteriam nesse modelo, 24% mudariam para o híbrido e 17% optariam pelo trabalho presencial. Quanto aos que trabalham no



modelo híbrido, 45% permaneceriam nesse modelo, 38% gostariam de trabalhar na modalidade home-office e apenas 16% passariam para a modalidade presencial (Febraban, 2023).

Entretanto, no cenário pós-pandemia, há uma mudança gradual nas perspectivas das empresas em relação ao modelo de trabalho, onde 83% dos CEOs prevê o retorno integral ao presencial até 2027 (Dourado, 2024). De acordo com uma pesquisa elaborada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), revelou-se que 70% das empresas entrevistadas planejavam retornar ao modelo presencial após o isolamento social causado pela pandemia do COVID-19. Segundo a Pesquisa de Tendências 2025, elaborado pela plataforma online de empregos Catho, 69% das empresas visam manter o modelo de trabalho presencial em 2025, sendo a justificativa para essa atuação a produtividade e consolidação da cultura corporativa (Colaço, 2025). Essa mudança de ótica das organizações corporativas em relação ao modelo de trabalho, se torna cada vez mais forte ao ser analisado as dinâmicas que são utilizadas para atrair os funcionários a voltarem para o presencial.

O retorno dos trabalhadores aos escritórios tem se consolidado como uma tendência relevante em escala global, refletindo uma crescente adoção ao modelo presencial por diversas organizações ao redor do mundo. Empresas como Amazon, JP Morgan Chase, AT&T anunciaram que retomarão suas atividades integralmente no modelo presencial em 2025, justificando a importância da interação das equipes, fomento da inovação e colaboração dos funcionários e à empresa (Forbes, 2025).

Em relação ao exposto, o objetivo deste estudo esteve centrado na seguinte questão: qual é a percepção dos funcionários de instituições financeiras sobre o retorno integral ao presencial e quão importante é a mobilidade tecnológica e geográfica para esse indivíduo nesse contexto?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as percepções dos funcionários de instituições financeiras quanto ao retorno integral ao presencial e suas perspectivas correspondentes a mobilidade geográfica e tecnológica. Para isso, será necessário atingir os seguintes objetivos específicos: i) identificar os principais desafios enfrentados por líderes no gerenciamento de equipes híbridas; ii) entender a influência do modelo híbrido no engajamento e produtividade dos funcionários; iii) investigar e propor uma metodologia com enfoque em gestão de pessoas que otimizem o equilíbrio entre qualidade de vida e desempenho profissional dos funcionários.

As instituições financeiras surgiram como resposta à necessidade de intermediação entre os agentes superavitários – que possuem recursos – e os agentes deficitários – que necessitam de recursos para consumo ou investimento, desempenhando um papel fundamental na economia e no seu funcionamento (Caleffi *et al.*, 2022). De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN), a palavra “bank” (banco) tem origem alemã e significa “banco de madeira”, utilizado pelos comerciantes para trocar e emprestar dinheiro, conceito que se expandiu no contexto moderno como funcionalidade de política econômica. Os bancos atuam como intermediadores entre poupadores e tomadores de empréstimos, oferecendo serviços como saques, empréstimos e investimentos.

Atualmente, algumas organizações adotam o modelo híbrido de trabalho, alternando home office e atividades presenciais para proporcionar flexibilidade e autonomia aos colaboradores (Santos; Costa, 2022). O trabalho híbrido reduz deslocamentos, gastos e impactos ambientais, além de facilitar a inclusão de pessoas com deficiência, mas apresenta desafios como dificuldade de supervisão, menor interação social e aumento da ansiedade e burnout (CNDL, 2022). A mobilidade geográfica influencia diretamente a qualidade de vida, especialmente em regiões com transporte público deficitário, e a gestão de pessoas se torna estratégica, adotando treinamentos, engajamento, retenção de talentos, flexibilização do trabalho e home office, promovendo satisfação, produtividade e desempenho dos colaboradores (Silva; Dall'alba; Delduque, 2023; Kops *et al.*, 2013).

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de base exploratória, uma vez que busca compreender a percepção de funcionários do setor financeiro diante do retorno ao trabalho presencial, com foco nos desafios relacionados à mobilidade tecnológica e geográfica. A escolha por essa abordagem se justifica pela



necessidade de investigar o fenômeno recente de retorno ao presencial e ainda pouco debatido na literatura científica. Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com um problema, sendo particularmente útil nas fases iniciais de investigação.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica com base em livros, artigos científicos e fontes acadêmicas confiáveis, preferencialmente Qualis Capes A. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2006), essa prática permite ao pesquisador dialogar com produções científicas anteriores, assegurando a credibilidade e a consistência. Além disso, adotou-se a pesquisa documental com base em relatórios e documentos. Essa abordagem possibilita o desenvolvimento de uma análise crítica por tratar-se de informações que não tiveram um tratamento, ou seja, cabe ao pesquisador realizar a análise dos dados obtidos, considerando sua relevância e natureza para o objeto de estudo (Junior *et al.*; 2021).

A abordagem adotada foi a qualitativa e quantitativa com o intuito de combinar a análise subjetiva das percepções dos participantes, e à mensuração de dados objetivos. Essa escolha metodológica permite uma visão mais ampla e integrada, contemplando demais informações dos participantes, como reações e expressões, quanto os dados numéricos que auxiliam na análise geral (Menezes *et al.*, 2019).

A coleta de dados está em andamento e utiliza três instrumentos principais: questionário *online*, entrevistas semiestruturadas e grupo focal. O questionário foi estruturado para avaliar a percepção dos funcionários sobre o retorno ao trabalho presencial, permitindo a coleta de informações de diferentes localidades e garantindo diversidade de respostas, além de oferecer flexibilidade para pesquisadores e respondentes (Soares; Machado, 2019). As entrevistas semiestruturadas com gestores e líderes visam identificar os principais desafios enfrentados, combinando perguntas pré-definidas com a possibilidade de explorar outros temas e experiências individuais (Castro; Oliveira, 2022). Por fim, o grupo focal será conduzido para captar perspectivas, atitudes e manifestações dos funcionários, com o pesquisador atuando como facilitador, promovendo discussões livres e assegurando a expressão individual das percepções (Oliveira *et al.*, 2020).

A análise dos dados será feita por procedimentos descritivos e de conteúdo, organizando respostas de questionário, entrevistas e grupo focal para posterior interpretação crítica. A análise descritiva sintetiza informações sem buscar relações de causa e efeito (Oliveira, 2011). Já a análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), organiza, categoriza e interpreta padrões, significados e tendências nos dados coletados.

Resultados preliminares

Os resultados preliminares do presente artigo indicam que o cenário de retorno ao trabalho presencial está em constante divergência, uma vez que, por um lado as empresas adotam estratégias diferenciadas para atrair e manter seus funcionários no modelo de trabalho presencial e, por outro lado, os funcionários estão cada vez mais relutantes a voltar ao trabalho de forma presencial.

Os dados analisados revelam que, apesar da adoção predominante do *home-office* pelas empresas durante a pandemia, com 85% das empresas implementado esse formato em 2021, apenas 10% dos funcionários permaneceram nessa modalidade. Após esse período, constatou-se que o modelo de trabalho mais consolidado foi o híbrido, sendo a modalidade mais adequada para os trabalhadores, por proporcionar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

No entanto, em relação as organizações e suas movimentação pós-pandemia, evidenciaram um movimento contrário. Ainda que estratégias como bônus vinculados a presença física e reajustes salariais tenham sido adotadas por algumas empresas, os resultados sugerem que tais medidas não são totalmente eficazes para instigar o interesse do funcionário pelo trabalho presencial e não são suficientes para atender às expectativas desses trabalhadores, que valorizam mais a flexibilidade, tempo e qualidade de vida do que a remuneração adicional.

Desse modo, as primeiras análises revelam um conflito entre a tendência empresarial de retomada ao presencial e a preferência dos funcionários por opções mais flexíveis. Essa diferença ressalta a necessidade de entender fatores ligados à mobilidade tecnológica e geográfica e como esses influenciam e



impactam diretamente a percepção dos trabalhadores e sua aceitação em relação ao retorno integral ao presencial.

Referências

ARAÚJO, L. S.; BARBOSA, K. A.; NACIFE, J. M. Análise jurídica do impacto tecnológico do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 no Brasil. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. e5429, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.2-351. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/5429>. Acesso em: 18 maio. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é banco (instituição financeira)?**. [S. l.], 4 nov. 2015. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>. Acesso em: 4 maio). BACEN, 2014. Disponível em: Acesso em: 04 maio. 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CALEFFI, L. S. *et al.* **As instituições financeiras**. Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS, 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9803>. Acesso em: 01 jun. 2025

CASTRO, E; OLIVEIRA, U. T. V. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos**, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25–45, 2022. DOI: 10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/46089>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 1 jun. 2025.

CNDL – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES LOJISTAS. **Mobilidade urbana 2022**. Brasília: CNDL; Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil); Sebrae, 2022. Acesso em; 30 mar. 2025

COLAÇO, J. **“Velho normal”: empresas pressionam por trabalho presencial 5 anos após a pandemia**. InfoMoney, 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/velho-normal-empresas-pressionam-por-trabalho-presencial-5-anos-apos-a-pandemia/#:~:text=Agora%2C%20as%20empresas%20est%C3%A3o%20resgatando,regime%20totalmente%20presencial%20neste%20ano>. Acesso em: 01 jun. 2025

DOURADO, M. L. **Maioria dos CEOs globais prevê retorno ao 100% presencial até 2027, diz KPMG**. InfoMoney, 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/maioria-dos-ceos-globais-preve-retorno-ao-100-presencial-ate-2027-diz-kpmg/>. Acesso em: 4 maio. 2025.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Observatório Febraban – Julho 2023**. Portal Febraban, 2023. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3284/52/pt-br/pesquisa-observatorio>. Acesso em: 01 jun. 2025.

FIA – Fundação Instituto de Administração. **Gestão de Pessoas na Crise da COVID-19**. FIA, 2020. Disponível em: <https://atmosfera.fia.com.br/pesquisas/gestao-de-pessoas-na-covid-19/>. Acesso em: 20 ago. 2025.



FORBES. **Fim do Trabalho Híbrido: JP Morgan Determina Retorno ao Escritório 5 Dias por Semana.** [S. l.], 10 jan. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/01/fim-do-trabalho-hibrido-jpmorgan-determina-retorno-ao-escritorio-5-dias-por-semana-a-partir-de-marco/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, Atlas, 2002.

JUNIOR, E. *et al.* ANÁLISE DOCUMENTAL COMO PERCURSO METODOLÓGICO NA PESQUISA QUALITATIVA. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 7 abr. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>. Acesso em 20 ago. 2025.

KOPS, L. M. H. *et al.* **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias.** 1. ed.: Intersaberes, 2013. 176 p. ISBN 9788582127001. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/3831#>. Acesso em: 2 maio 2025.

MENEZES, A. *et al.* **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância.** Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019, 83 p.

OLIVEIRA, G. S. *et al.* GRUPO FOCAL: UMA TÉCNICA DE COLETA DE DADOS NUMA INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA? **Cadernos da FUCAMP**, v. 19, n. 41, 14 out. 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2208>. Acesso em 20 ago. 2025.

OLIVEIRA, M. F. METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração. Manual (Pós-graduação) - Universidade Federal de Goiás. **Uniscied.edu.mz**, 2011. Disponível em: https://biblioteca.uniscied.edu.mz/handle/123456789/2707?locale=pt_PT. Acesso em: 20 ago. 2025.

SANTOS, L. A.; COSTA, D. H. O novo normal: a evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. **E-Acadêmica**, v. 3, n. 2, e1632151, 2022. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/151>. Acesso em: 30 mar. 2025.

SILVA, S. V.; DALL'ALBA, R.; DELDUQUE, M. C. Mobilidade urbana e determinação social da saúde, uma reflexão. **Saúde e Sociedade**, v. 32, p. e220928pt, 18 dez. 2023a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/QkdqBnJ5dwfKY3BhwKmhW4b/?lang=pt#top>. Acesso em: 04 maio. 2025.

SOARES, M. B.; MACHADO, L. B. Coleta de dados em ambientes virtuais: uma possibilidade para as pesquisas em educação. **Revista Lumen**, Recife, v. 28, n. 1, p. 9–27, 2019. Disponível em: <https://fafire.emnuvens.com.br/lumen/article/view/554>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SOUZA, C. B.; CASALI, E. G. Trabalho híbrido e os impactos ao trabalhador. **Revista Linhas Jurídicas – Curso de Direito da Unifev**, v. 10, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unifev.edu.br/index.php/linhasjuridicas/article/view/1937>. Acesso em: 30 mar. 2025.

VALENÇA, P. H. L.; BELARMINO, C.; SANTOS, M. I. C. O impacto dos modelos híbridos e remoto de local de trabalho sobre o capital relacional e estrutural das empresas. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 45–61, 2023. DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v10n02_05. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/699>. Acesso em: 18 maio. 2025.