

Mobilidade tecnológica e geográfica na gestão de pessoas: a percepção de funcionários de empresas do setor financeiro quanto ao retorno do trabalho presencial

Technological and geographical mobility in people management: the perception of employees in financial sector companies regarding the return to in-person work.

Movilidad tecnológica y geográfica en la gestión de personas: la percepción de los empleados de empresas del sector financiero ante el retorno al trabajo presencial.

Recebido: 28/11/2025 | Revisado: 12/02/2026 | Aceito: 27/02/2026 | Publicado: 27/02/2026

DOI: 10.21680/2675-8512.2026v9n1ID42266

Caio de Souza Cavalcante | Faculdade Engenheiro Salvador Arena - FESA, Brasil |

E-mail: caiocavalcante25@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0005-8133-6546>

Gabriela Chaves de Oliveira Silva | Faculdade Engenheiro Salvador Arena - FESA, Brasil |

E-mail: gabrielachaves2804@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0007-9792-1875>

Geovana Carolina dos Santos | Faculdade Engenheiro Salvador Arena - FESA, Brasil |

E-mail: geovana.gc@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0001-2741-6984>

Gustavo Monte Serrate Fritegoto | Faculdade Engenheiro Salvador Arena - FESA, Brasil |

E-mail: gustavomserrate@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0005-7032-1816>

Leandro Rodrigues da Silva | Faculdade Engenheiro Salvador Arena - FESA, Brasil |

E-mail: leandrors.0212@gmail.com | <https://orcid.org/0000-0002-5622-149X>

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 com enfoque na gestão de pessoas. 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, 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 questionário, entrevistas e grupo focal, complementada por pesquisa bibliográfica e documental, e a análise dos dados foi realizada por meio de procedimentos descritivos e de análise de conteúdo. Os resultados 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. *Home office*. Retorno ao presencial. Mobilidade. Gestão de Pessoas.

Abstract

This article analyzes the perception of employees of financial institution regarding the return to in-person work, with an emphasis on challenges related to geographic and technological mobility, focusing on people management. Over the past five years, driven by the COVID-19 pandemic and technological advances, companies have predominantly adopted remote and hybrid work models. Although the home office has become popular, most workers remain in the hybrid regime. There is currently a trend toward an intensified return to in-person work, with several organizations planning this transition by 2027. Given this, the main concepts underlying the study include the evolution of financial institutions and their economic structure, the distinctions between hybrid and in-person work, the influence of technological and geographic mobility in the contemporary work context, and aspects of people management. The methodology adopted involved exploratory research using qualitative and quantitative approaches. Data collection was carried out using a questionnaire, interviews, and focus groups, supplemented by bibliographic and documentary research, and data analysis will be performed using descriptive and content analysis procedures. The results indicate divergences in the face-to-face work scenario: while companies implement strategies to encourage physical presence, many workers show resistance to abandoning remote and hybrid models.

Keywords: Hybrid work. Home Office. Return to in-person work. Mobility. People Management.

Resumen

Este artículo analiza la percepción de los empleados de instituciones financieras sobre el retorno al trabajo presencial, con énfasis en los desafíos relacionados con la movilidad geográfica y tecnológica, con un enfoque en la gestión de personas. En los últimos cinco años, impulsadas por la pandemia de COVID-19 y por el avance tecnológico, las empresas adoptaron predominantemente modelos de trabajo remoto e híbrido. Aunque el home office se ha

popularizado, la mayoría de los trabajadores permanece en el régimen híbrido. Actualmente se observa una tendencia a intensificar el retorno al trabajo presencial, con diversas organizaciones planificando esta transición hasta 2027. Ante este escenario, los principales conceptos que fundamentan el estudio incluyen la evolución de las instituciones financieras y su estructura económica, las distinciones entre el trabajo híbrido y el presencial, la influencia de la movilidad tecnológica y geográfica en el contexto laboral contemporáneo y los aspectos de la gestión de personas. La metodología adoptada consistió en una investigación exploratoria con enfoques cualitativo y cuantitativo. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios, entrevistas y grupos focales, complementada con investigación bibliográfica y documental, y el análisis de los datos se llevó a cabo mediante procedimientos descriptivos y de análisis de contenido. Los resultados indican divergencias en el escenario del trabajo presencial: mientras las empresas implementan estrategias para incentivar la presencia física, muchos trabajadores muestran resistencia a abandonar los modelos remoto e híbrido.

Palabras clave: Trabajo híbrido. Home office. Retorno al trabajo presencial. Movilidad. Gestión de Personas.

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 de 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, o 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 2021, 85% das empresas adotaram o modelo de trabalho *home office* (Sutto, 2022). Apesar do número expressivo, segundo um estudo feito pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o modelo de trabalho a distância atingiu apenas 10,4% dos trabalhadores do país (Barbosa Filho; Veloso; Peruchetti, 2022). Em 2023, em relação às 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). Esses dados evidenciam que, embora o *home office* tenha se consolidado como uma alternativa relevante durante e após a pandemia, ele ainda não se tornou o modelo predominante no Brasil. As preferências dos trabalhadores revelam uma busca pelo equilíbrio profissional e pessoal, o que explica o crescimento da valorização do modelo híbrido.

Entretanto, no cenário pós-pandemia, há uma mudança gradual nas perspectivas das empresas em relação ao modelo de trabalho, onde 83% dos CEOs preveem o retorno integral ao presencial até 2027 (Dourado, 2024). De acordo com uma pesquisa elaborada pela Fundação Instituto de Administração (FIA, 2020), revelou-se que 70% das empresas entrevistadas planejavam retornar ao modelo presencial após o isolamento social causado pela pandemia de COVID-19. Segundo a Pesquisa de Tendências 2025, elaborada 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 a consolidação da cultura corporativa (Colaço, 2025). Essa mudança de perspectiva das organizações corporativas em relação ao modelo de trabalho torna-se cada vez mais forte ao analisar as dinâmicas que são utilizadas para atrair os funcionários a voltarem para o presencial.

Em 2024, 45% das empresas estavam operando no modelo híbrido, sendo dois dias de trabalho no escritório e três dias de trabalho remoto semanalmente (Pavan, 2024). Desse modo, o modelo híbrido está cada vez mais consolidado no mercado de trabalho. Todavia, no mesmo ano, de acordo com dados da 27ª edição do Índice de Confiança realizada pela consultoria de Recursos Humanos Robert Half (2025), 35% das empresas já estavam adotando o modelo presencial e somente 7% mantinham-se no regime *home office*. Esses dados revelam um percentual crescente de empresas que estão retornando do modelo híbrido ao presencial, formato que era predominante no contexto pré-pandemia.

Além disso, diante da ótica de mobilidade, é necessário analisar a reocupação dos escritórios. Na cidade de São Paulo, houve um aumento de 39,4% na absorção bruta dos escritórios, quando comparados os resultados do quarto trimestre de 2022 com o de 2023, e um dos fatores que contribuíram para esse aumento no desempenho de locação dos escritórios é o retorno do trabalho presencial (Secovi-SP, 2024). De acordo com o Censo 2022 sobre trabalho e rendimentos, divulgado pelo IBGE em 2025, no que tange o trajeto dos brasileiros de casa até o local de trabalho, 31% levam até 30 minutos para chegar ao trabalho. Ainda, o Censo mostra que 88,4% da população ocupada no Brasil exerce seu trabalho no mesmo município que reside. Nesse grupo, 71% trabalham fora de casa e 16,9% trabalham no modelo *home office* (IBGE, 2025). Dessa forma, nota-se que o trabalho presencial ainda exerce forte

influência sobre a dinâmica urbana e o mercado imobiliário corporativo. O aumento da ocupação dos escritórios e a predominância de trabalhadores que trabalham fora de casa indicam uma retomada gradual da rotina tradicional, sendo essa impulsionada por fatores econômicos e pela necessidade de interação social e colaboração presencial. Assim, o cenário atual reflete uma fase de reequilíbrio entre a flexibilidade do trabalho *home office* e a valorização de espaços físicos como ambientes de convivência e produtividade.

Contudo, o cenário atual expõe novas dinâmicas, mostrando que o contexto de trabalho não é mais o mesmo. Com as mudanças mercadológicas, vieram também as modificações das percepções dos funcionários em relação ao trabalho. Atualmente, os fatores que os profissionais mais levam em consideração ao aceitar um novo trabalho são: possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional; benefícios; distância entre trabalho e residência; possibilidade de trabalho híbrido ou remoto; e perspectiva de crescimento dentro da empresa (Saraiva, 2025).

É essencial compreender os desafios relacionados ao retorno do presencial, principalmente focados nas ferramentas tecnológicas utilizadas no trabalho e no deslocamento entre trabalho e residência, pois estes possuem influência direta na percepção dos profissionais sobre o trabalho que desempenham. Desse modo, 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?

Diante desse cenário, 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 à mobilidade geográfica e tecnológica. Para isso, será necessário atingir os seguintes objetivos específicos: i) identificar as principais percepções de líderes sobre os modelos de trabalho; ii) entender a influência do modelo híbrido no engajamento e na produtividade dos funcionários; iii) propor um modelo de negócio com enfoque em gestão de pessoas que otimize o equilíbrio entre qualidade de vida e desempenho profissional dos funcionários.

Portanto, o presente estudo considera-se relevante, pois aborda as diferentes modalidades de trabalho que estão sendo utilizadas atualmente, como, por exemplo, o modelo híbrido e o presencial. Conforme previamente exposto, diversas empresas de segmentos diferentes já voltaram a realizar ou estão realizando parcialmente as suas atividades presencialmente, sendo uma dinâmica cada vez mais implementada pelas instituições. A escolha se justifica pela necessidade de compreender como o retorno parcial ou total ao ambiente corporativo tem impactado os profissionais do setor financeiro, considerando aspectos

como satisfação, produtividade e adaptação tecnológica e geográfica.

REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto atual, a compreensão das organizações pode passar por quatro eixos interligados: as instituições financeiras, as novas modalidades de trabalho (híbrido, remoto e presencial), a mobilidade geográfica e tecnológica e a gestão de pessoas. Cada um desses temas, ainda que sejam amplamente estudados, ganha contornos diferentes diante das transformações econômicas, sociais e tecnológicas pelas quais os últimos anos passaram.

Dessa forma, esta seção organiza-se em quatro seções principais: (i) Instituições financeiras, (ii) Trabalho híbrido *versus* presencial, (iii) Mobilidade geográfica e tecnológica e (iv) Gestão de pessoas. Em cada uma delas, serão apresentados conceitos, histórico, evidências recentes e articulações entre os temas. O objetivo é oferecer um panorama que permita compreender as interseções entre economia, trabalho, mobilidade e recursos humanos, contribuindo para o entendimento de como as organizações e seus colaboradores se adaptam, resistem e se transformam no mundo contemporâneo.

Instituições financeiras

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); portanto, essas instituições desempenham um papel fundamental na economia e no seu funcionamento (Caleffi *et al.*, 2022).

Durante a segunda metade do século XX, ocorreram diversas mudanças nas instituições, como liberalização e desregulamentação financeira, internacionalização de instituições financeiras e consolidação de multinacionais com desempenho global (Vieira, 2020).

Essas mudanças foram impulsionadas por políticas econômicas voltadas à modernização do setor financeiro, especialmente após o ano de 1990, com a criação e implementação do Plano Real, iniciativa com enfoque na estabilização da economia e controle da hiperinflação através de uma nova moeda: o real, que favoreceram a entrada de capitais estrangeiros, estimulando a competitividade entre as instituições financeiras (Varaschin, 2024).

Os bancos, por exemplo, são uma das instituições que fazem parte do Sistema

Financeiro Nacional (SFN). Outras instituições que fazem parte desse Sistema são as cooperativas de crédito, seguradoras, corretoras de câmbio, consórcios e bolsa de valores. O SFN atua como prestador de serviços de gerenciamento de recursos e intermediador financeiro, ou seja, é por ele que há um encontro entre credores e tomadores de recursos. Segundo o Banco Central do Brasil (BCB, 2014), o SFN é estruturado da seguinte forma: órgãos normativos, supervisores e operadores. Os órgãos normativos atuam como determinadores das regras para que o sistema funcione adequadamente; os supervisores atuam para que todos sigam as regras estabelecidas pelos órgãos; e os operadores são instituições que oferecem serviços financeiros. Os bancos estão enquadrados na seção de "operadores", conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Entidades e instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN)

	Moeda, crédito, apitaís e câmbio	Seguros Privados	Previdência Fechada
Órgãos normativos	Conselho Monetário Nacional (CMN)	Conselho Nacional de Seguros Privados	Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPc)
Supervisores	Banco Central (BC)	Comissão de Valores Imobiliários/ Superintendência de Seguros Privados (Susep)	Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc)
Operadores	Bancos e caixas econômicas Cooperativas de Crédito Instituições de pagamentos	Administradores de consórcios Corretoras e distribuidoras e demais instituições	Entidades fechadas de previdência complementar

Fonte: Adaptado de BCB (2014)

No que tange a esse sistema, o Quadro 1 expõe uma estrutura econômica que atua com um papel centralizador, essencial para o funcionamento e equilíbrio da economia de forma eficiente e sustentável, assegurando que o crédito, os investimentos e os recursos circulem de forma eficiente e segura, condições essas indispensáveis para o desenvolvimento econômico do país. A integração dos mercados financeiros e o fortalecimento regulatório são fatores-chave para garantir a estabilidade do sistema e evitar falhas sistêmicas (Santos; Bezerra; Pereira, 2023). O papel regulador e supervisor exercido pelo Banco Central é fundamental para manter o equilíbrio e a confiança do SFN (Lima; Francischini, 2025).

Ademais, a eficiência do Sistema Financeiro Nacional está ligada à capacidade de se adaptar às mudanças econômicas e tecnológicas, mantendo o equilíbrio entre inovação e segurança. A modernização do sistema financeiro brasileiro deve ser acompanhada por mecanismos robustos de governança e transparência, a fim de preservar a confiança dos agentes

econômicos e permitir que a sociedade acompanhe as ações do Estado e fiscalize a aplicação dos recursos públicos (Peres, 2023).

Trabalho híbrido x trabalho presencial

Atualmente, algumas organizações estão optando pela combinação entre o *home office* e o trabalho presencial, o chamado "modelo híbrido de trabalho", ou seja, alternando dias nos escritórios e outros em casa. Esta modalidade tem por predicado proporcionar flexibilidade e autonomia para os gestores e colaboradores quanto à organização de suas rotinas, buscando juntar as potencialidades dos dois modelos de trabalho. A forma de funcionamento do trabalho híbrido varia de acordo com as regras e a cultura de cada organização (Santos; Costa, 2022).

Segundo a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL, 2022), as pessoas que residem nas grandes capitais brasileiras passam, em média, duas horas por dia no trânsito, sendo um tempo considerável que gera custo de oportunidade em termos de horas que poderiam ser aplicadas em descanso, estudo ou lazer, e menos em engarrafamentos. Além disso, estudos comprovam que houve uma diminuição significativa nos gastos diários dos colaboradores. A flexibilidade de executar tarefas em casa contribui para a redução do tráfego humano, diminui o número de acidentes e a poluição gerada pelo trânsito, além de favorecer a inclusão e acessibilidade de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, já que elimina potenciais desafios e dificuldades relacionadas aos longos deslocamentos diários (Souza; Casali, 2023).

Apesar das grandes vantagens trazidas pelo trabalho híbrido, Sampat (2022) *apud* Neto (2024), demonstra algumas desvantagens que esse modelo pode apresentar, como a inacessibilidade dos colaboradores quando necessário, a incapacidade de concluir as tarefas de forma oportuna, a menor flexibilidade na resolução de problemas e a maior complexidade em supervisionar a disponibilidade e o desempenho deles. Além disso, dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) demonstram que houve aumento de 25% da prevalência global da ansiedade e depressão após a adoção em grande escala da modalidade de teletrabalho. Dentre os fatores citados como causa, cabe ressaltar a falta de interação social e o *burnout* (OMS, 2022 *apud* Laranjeira; Neto, 2024).

De acordo com uma pesquisa realizada por Bühler, Zwirter e Renner (2024), para muitos profissionais, estar presencialmente no ambiente de trabalho representa uma oportunidade de troca, convivência e fortalecimento dos laços entre colegas, aspectos que refletem positivamente na rotina e nos resultados, além de melhorar o desempenho, a produtividade e a criatividade. Esses aspectos são frequentemente apontados como os

principais benefícios do trabalho presencial em escritório, sendo muitas vezes utilizados para justificar a manutenção desse modelo laboral, bem como a adoção do regime híbrido (Neto, 2024).

No Quadro 2, é possível verificar as vantagens e desvantagens apresentadas tanto no trabalho híbrido, remoto e presencial, segundo Faissal (2024):

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens das modalidades de trabalho

Modalidade	Vantagens	Desvantagens
Presencial	Interação direta entre líderes e equipe Feedback imediato Relações interpessoais mais profundas Ambiente colaborativo e saudável Resolução rápida de problemas	Menor flexibilidade para os funcionários Limitação geográfica na contratação de talentos Maior custo com estrutura física
Remoto	Acesso a talentos de diferentes regiões Redução de custos Maior flexibilidade Melhor conciliação entre vida pessoal e profissional	Riscos de isolamento social Desafios na comunicação e no monitoramento de desempenho Necessidade de maior suporte emocional
Híbrido	Combina os benefícios do presencial e do remoto Comunicação eficaz e apoio contínuo Foco em resultados e objetivos Maior equidade e inclusão	Exige habilidades específicas de liderança Risco de desigualdade entre funcionários presenciais e remotos Complexidade na gestão da equipe

Fonte: Faissal (2024)

Conforme apresentado no Quadro 2, ao comparar suas observações com as de outros autores como Bühler, Zwirtes e Renner (2024), algumas percepções em comum foram identificadas. Entre as vantagens do trabalho presencial, destacam-se a proximidade com os líderes, que facilita a comunicação, e possibilita relações interpessoais mais profundas, contribuindo para um ambiente de trabalho colaborativo. Por outro lado, o trabalho híbrido oferece vantagens significativas, como maior equidade e inclusão, permitindo que os funcionários se sintam ainda mais valorizados.

Mobilidade geográfica e mobilidade tecnológica

Entende-se que a mobilidade geográfica diz respeito ao deslocamento diário dos colaboradores entre suas residências e seus respectivos trabalhos, sendo um dos componentes centrais da qualidade de vida e saúde pública (Silva; Dall'alba; Delduque, 2023). A infraestrutura urbana ineficiente, transporte público defasado e trânsito aumentam o tempo de deslocamento e elevam o estresse do colaborador (Araújo *et al.*, 2011). Além disso, as periferias urbanas, onde se concentram as populações de baixa renda, são prejudicadas por um transporte público deficitário, precário e superlotado. Realidade que acaba por ampliar a

desigualdade social, como também reduz o tempo disponível para família, lazer e estudos, já que a maioria dos empregos formais está centralizada em zonas comerciais (Silva, 2022). A desigualdade no acesso à mobilidade urbana é um reflexo das disparidades socioeconômicas presentes nas cidades brasileiras. As populações em territórios vulneráveis enfrentam dificuldades no acesso ao transporte público, o que agrava a segregação social e limita o exercício do direito à cidade. Apesar do reconhecimento do transporte coletivo como serviço público essencial pela Constituição de 1988 e pela Política Nacional de Mobilidade Urbana, a equidade no acesso é prejudicada por desigualdades territoriais e pela violência urbana. Em resposta, comunidades organizam sistemas próprios de transporte e mobilidade ativa, como deslocamentos a pé ou de bicicleta, buscando superar a precariedade do serviço formal e promover a inclusão social (Reis; Vêras, 2024).

A mobilidade tecnológica, por sua vez, refere-se à utilização de tecnologias digitais para facilitar o deslocamento e o acesso a serviços urbanos. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de tecnologias como o *home office*, o ensino remoto e os serviços de entrega por aplicativos, transformando a dinâmica da mobilidade geográfica. Estudos apontam que, em áreas com infraestrutura de transporte público deficiente, a mobilidade tecnológica pode oferecer alternativas para reduzir a necessidade de deslocamentos físicos, promovendo maior flexibilidade e acessibilidade (Brasileiro; Andrade; Vasconcelos, 2023). No entanto, é importante considerar que a dependência de tecnologias digitais pode acentuar a exclusão digital e a desigualdade social, especialmente em populações com acesso limitado a dispositivos e conectividade. A interseção entre mobilidade geográfica e tecnológica exige uma abordagem integrada nas políticas públicas, que considere as especificidades de cada território e as necessidades da população. A implementação de soluções que integrem transporte público eficiente com tecnologias digitais pode contribuir para a redução das desigualdades sociais e para a promoção de uma mobilidade urbana mais sustentável e inclusiva.

A gestão de pessoas

A gestão de pessoas durante a pandemia foi considerada como uma solução para a atividade econômica afetada pela COVID-19, obrigando as instituições públicas e privadas a adotar e inovar novas formas de gestão no trabalho remoto, em uma complexa transição do modelo de trabalho (Presti; Mendes, 2023). Nesse contexto, a gestão de pessoas deixou de ser apenas um suporte administrativo para se tornar um elemento estratégico fundamental, envolvendo não apenas a adaptação tecnológica, mas também a criação de políticas que

garantissem o bem-estar, a motivação e a produtividade dos colaboradores. Além disso, a pandemia evidenciou a importância da comunicação organizacional eficiente, do acompanhamento constante do desempenho e da implementação de soluções inovadoras que equilibrassem demandas de trabalho e saúde mental, reconhecendo o ser humano como centro das decisões estratégicas (Passo Neto; Mattar, 2022).

As estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas organizações durante este período foram diversificadas e visaram atender às necessidades emergentes do contexto pandêmico. Entre as mais recorrentes estão o treinamento e a capacitação dos funcionários, a melhoria do ambiente de trabalho, o investimento em engajamento e motivação, o desenvolvimento das lideranças e dos gestores, a retenção de talentos e a adequação de políticas de remuneração e compensações (Silva *et al.*, 2009). Observa-se também que tendências contemporâneas de gestão de pessoas, como a valorização de uma cultura organizacional participativa e democrática, ganharam destaque, incluindo práticas como flexibilização de horários, trabalho em equipe, adoção do *home office* e incentivo à autonomia do colaborador. Essas medidas não apenas impactam diretamente a satisfação e o clima organizacional, mas também refletem na produtividade e na qualidade do trabalho realizado, mostrando que o investimento em capital humano se traduz em benefícios concretos para a organização como um todo (Kops *et al.*, 2013). Adicionalmente, a integração entre tecnologia, inovação e gestão de pessoas passa a ser vista como um diferencial competitivo, capaz de transformar o ambiente organizacional, promover a inclusão digital, reduzir desigualdades internas e fortalecer a resiliência das equipes frente a mudanças repentinas do mercado.

Chiavenato (2014) e Dutra (2017) reforçam que a gestão de pessoas deve ser estratégica, alinhada aos objetivos organizacionais e focada no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Durante a pandemia, essas diretrizes se mostraram ainda mais pertinentes, à medida que as organizações precisaram investir em treinamentos virtuais, promover o engajamento remoto e adaptar suas lideranças às novas realidades do trabalho à distância.

Em síntese, a pandemia acelerou a transformação digital nas organizações brasileiras, destacando a importância da gestão de pessoas como elemento central na adaptação e inovação organizacional. A capacidade de promover ambientes de trabalho flexíveis, inclusivos e tecnologicamente habilitados torna-se decisivo para o sucesso das organizações no cenário pós-pandemia.

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. Pátaro e Oliva (2017) complementam essa visão ao afirmarem que esse tipo de pesquisa permite delimitar com mais precisão o objeto de estudo, contribuindo para uma melhor definição das variáveis e do escopo do trabalho. Para colaborar com a pesquisa exploratória, foi necessário realizar uma coleta de dados baseada em uma visão holística, ou seja, que utilizasse diversas fontes, conforme exemplificado no Quadro 3:

Quadro 3 – Aspectos e descrição do processo de coleta de dados

Aspecto	Descrição
Fontes utilizadas	SciELO; Google Acadêmico; Biblioteca
Tipos	Artigos científicos, livros, dissertações, sites, fontes acadêmicas, relatórios e documentos de empresas e consultorias
Objetivo das fontes	Garantir credibilidade, consistência e possibilitar a análise crítica sobre informações não tratadas previamente
Classificação	A1 até C
Idioma	Português

Fonte: Autoria própria (2025)

Conforme apresentado no Quadro 3, utilizou-se a pesquisa bibliográfica com base em livros, artigos científicos e fontes acadêmicas confiáveis, de Qualis Capes A a C. 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 de empresas focadas em recursos humanos, consultorias, entre outras. Essa abordagem possibilita o desenvolvimento de uma análise crítica por se tratar 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 (Lima Junior *et al.*, 2021).

A abordagem adotada foi quali-quantitativa, com o intuito de combinar a análise subjetiva das percepções dos participantes e a 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). Complementando, segundo Creswell (2009), a pesquisa de métodos mistos (qualitativo-quantitativo) proporciona uma compreensão mais completa dos fenômenos estudados. Na pesquisa em questão, a abordagem qualitativa foi utilizada para explorar percepções e experiências dos participantes em seus contextos específicos, por meio de observações nas entrevistas e do grupo focal, enquanto a abordagem quantitativa permitiu identificar padrões mensuráveis nos dados coletados. Ademais, essa abordagem favorece a triangulação de dados, um método que reúne procedimentos diferentes de coleta de dados, permitindo a junção de várias fontes de informação, enriquecendo o estudo e contribuindo para a confiabilidade e validação dos resultados (Schneider; Fujii; Corazza, 2017).

Além disso, na coleta de dados foram utilizados três instrumentos principais: questionários, entrevistas e grupo focal. O questionário *online*, realizado pela ferramenta Microsoft Forms, foi estruturado para avaliar a percepção dos funcionários sobre o impacto do retorno ao trabalho presencial, possibilitando a coleta de informações de indivíduos de diferentes localizações do estado de São Paulo, inclusive com a participação de alunos de uma faculdade, localizada na região do ABC Paulista, adquirindo uma pluralidade de respostas e dados, facilitando a flexibilidade tanto para o pesquisador quanto para os respondentes (Soares; Machado, 2019).

As entrevistas semiestruturadas com quatro líderes das empresas selecionadas foram realizadas da seguinte forma: a primeira e segunda entrevista foram realizadas presencialmente, e a terceira e quarta foram realizadas pela plataforma Microsoft Teams. As entrevistas semipresenciais foram definidas para identificar os principais desafios enfrentados por esses profissionais em coordenar os colaboradores para um retorno presencial. Essa técnica combina perguntas pré-estruturadas e possibilita explorar outros tópicos além daqueles que foram anteriormente definidos, fortalecendo a coleta de dados, permitindo flexibilidade e explorando experiências individualizadas (Castro; Oliveira, 2022).

Também foi realizado a dinâmica do grupo focal com 9 participantes de cinco instituições do setor financeiro. Nessa dinâmica, primeiramente foram coletadas as informações de cada participante através de um questionário pela ferramenta Microsoft Forms, e posteriormente foi aberto o espaço para a discussão. O grupo focal foi destinado a gerar insights sobre as perspectivas, atitudes e manifestações desses funcionários selecionados em relação ao tema do estudo. Este método de coleta atribui ao pesquisador o papel de facilitador, priorizando a livre discussão entre os participantes e evitando direcionamentos que possam induzir à formação de consenso, de modo a garantir a expressão individual de percepções e

promover o debate coletivo (Oliveira *et al.*, 2020). O público-alvo foi composto por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, diretamente envolvidos na operação administrativa do setor financeiro. Tanto a estrutura da pesquisa (abordagem qualitativa e quantitativa e pesquisa exploratória) quanto a coleta de dados (entrevistas, questionário, grupo focal e pesquisa bibliográfica e documental) utilizadas no presente estudo são métodos essenciais para o desenvolvimento de uma pesquisa enriquecedora, pois fornecem informações e dados de variados meios, conforme mostrado na Figura 1:

Figura 1 – Estrutura do processo metodológico
Fonte: Autoria própria (2025)

De acordo com a Figura 1, quanto à análise dos dados, foi realizada por meio de procedimentos descritivos e de análise de conteúdo, fundamentando-se na organização das respostas obtidas no questionário, entrevistas e grupo focal, seguida da interpretação crítica dos resultados. A análise descritiva trata-se de um conjunto de métodos que têm como objetivo estruturar, sintetizar e expor as informações de maneira clara, sem estabelecer relações de causa e efeito, oferecendo uma visão preliminar sobre o tema em análise (Oliveira, 2011). De acordo com Bardin (2016, p. 37), "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações". Essa abordagem é compreendida como uma forma de organizar, categorizar e interpretar os padrões, significados e tendências presentes nas informações e dados coletados de documentos, entrevistas, questionário e grupo focal.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos de junho a outubro de 2025, sobre a percepção de funcionários de instituições financeiras em relação ao retorno ao trabalho presencial e aspectos da mobilidade geográfica e tecnológica. A coleta de dados deu-se a partir das entrevistas semiestruturadas com lideranças de instituições financeiras (principalmente bancos), questionários estruturados *online* realizados através da plataforma digital Microsoft Forms e compartilhados com funcionários de instituições financeiras, e grupo focal com 9 colaboradores que atuam no mercado financeiro.

Os resultados são divididos em 3 partes: a análise das percepções dos funcionários; a análise da percepção das lideranças entrevistadas; e a análise das percepções obtidas no grupo focal.

Análise sobre a percepção dos funcionários de instituições financeiras

Com base nos resultados obtidos abordando os modelos de trabalho, as principais dificuldades em relação à mobilidade geográfica e tecnológica, revelou-se que, em um panorama holístico, ainda há grande relutância por parte dos funcionários de instituições financeiras para voltar ao presencial. O questionário foi direcionado para empresas do mercado financeiro, como bancos, fintechs, corretoras, bolsa de valores e outras, no estado de São Paulo, e também aplicado com alunos de uma faculdade, localizada em São Bernardo do Campo; destaca-se uma amostra sem viés probabilístico. Ao todo, 115 colaboradores participaram da pesquisa, contribuindo com informações valiosas para compreender as experiências e percepções em relação ao retorno ao trabalho presencial.

Os resultados evidenciados na Tabela 1 mostram de forma estruturada e completa a representatividade dos respondentes. De acordo com os dados obtidos, 75 colaboradores têm entre 18 e 24 anos, e 29 colaboradores têm entre 25 e 34, indicando que a maior parte é composta por jovens adultos. Essa predominância sugere que as percepções sobre os modelos de trabalho e os desafios relacionados à mobilidade geográfica e tecnológica refletem, em grande parte, experiências de profissionais em início de carreira ou em fase de consolidação profissional. Além disso, essa distribuição etária pode influenciar diretamente a familiaridade com ferramentas digitais e a adaptação a diferentes formatos de trabalho, como o híbrido e o presencial.

Tabela 1 – Dados dos participantes

Faixa etária	Quantidade
18 a 24 anos	75
25 a 34 anos	29
35 a 44 anos	9
55 anos ou mais	1
Menos de 18 anos	1
Gênero	
Masculino	46
Feminino	69
Prefiro não dizer	0

Fonte: Autoria própria (2025)

Além disso, na Tabela 1, é possível observar que há 69 respondentes do gênero feminino, refletindo uma representatividade significativa das mulheres na pesquisa. Esse dado é relevante, pois evidencia a presença expressiva de profissionais femininas no setor financeiro, tradicionalmente marcado por desafios relacionados à equidade de gênero. A predominância feminina entre os respondentes pode influenciar a percepção sobre questões como mobilidade geográfica, flexibilidade no trabalho e adaptação a novas tecnologias, considerando que estudos apontam diferentes experiências e expectativas entre homens e mulheres no ambiente corporativo.

No que tange às modalidades de trabalho dos respondentes, constatou-se que a maioria atua no modelo híbrido, o que proporciona maior flexibilidade na conciliação entre os âmbitos profissional e pessoal. Conforme evidenciado no Gráfico 1, 77% dos colaboradores de instituições financeiras desempenham suas funções nesse formato, demonstrando a consolidação do trabalho híbrido como a principal estratégia organizacional no pós-pandemia.

Gráfico 1 – Modalidades de trabalho dos funcionários

Fonte: Autoria própria (2025)

Enquanto isso, no Gráfico 1, é mostrado que 20% dos respondentes ainda atuam no modelo presencial, evidenciando um retorno gradual às práticas tradicionais de trabalho, comuns antes de 2019. Esse dado reforça que, embora o presencial continue relevante, ele está sendo adotado de forma mais seletiva, muitas vezes em atividades que exigem interação direta ou supervisão contínua.

Um dado que chama atenção é a porcentagem de 7% que permanece em regime totalmente remoto. Apesar de ser um grupo minoritário, ele indica que algumas funções e perfis profissionais ainda se beneficiam da flexibilidade total proporcionada pelo trabalho remoto.

Esses números apontam para um cenário de transição e adaptação no setor financeiro, no qual diferentes modelos de trabalho coexistem, exigindo das organizações estratégias flexíveis e personalizadas para atender às demandas de produtividade, bem-estar e engajamento dos colaboradores.

Nesta seção da análise, foi considerado apenas os trabalhadores que atualmente estão nos modelos de trabalho híbrido e remoto, a fim de obter a percepção se voltassem ao presencial totalmente. Com isso, obtiveram-se os seguintes dados conforme mostrado no Quadro 4. Os dados evidenciam um número expressivo de respondentes que não gostariam de retornar ao presencial, sendo 87% contrários a essa modalidade. Esse dado comprova que a preferência por formatos flexíveis, como o híbrido ou o remoto, se consolidou entre os colaboradores do setor financeiro. A resistência ao retorno integral ao presencial pode estar relacionada a diversos fatores, incluindo a valorização do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a redução do tempo gasto em deslocamentos e a adaptação a ferramentas digitais que permitem maior autonomia e produtividade. Além disso, essa percepção reflete uma mudança cultural significativa, na qual os colaboradores passaram a associar trabalho eficiente não apenas à presença física, mas à qualidade e à organização das tarefas realizadas.

Quadro 4 – Retorno ao presencial e justificativas dadas

Gostariam de voltar para o presencial	Quantidade	Percentual
Não	80	87%
Sim	4	4%
Talvez, depende das condições	8	9%
Principais condições		
“Só se fosse para uma cadeira executiva com um bom aumento de total <i>cash</i> .”		
“Bons benefícios e um salário bem acima da média do mercado.”		
“Dependendo da proposta de trabalho, não veria problema de voltar 100% presencial!”		
“Aumento salarial.”		
“Se recebesse vale transporte em conta (sem ser pelo ticket) ou com aumento no salário eu até aceitaria.”		
Se houvesse um aumento salarial, você aceitaria o retorno 100% presencial?		
Resposta	Quantidade	Percentual
Sim	34	30%
Talvez	40	35%
Não	41	36%

Fonte: Autoria própria (2025)

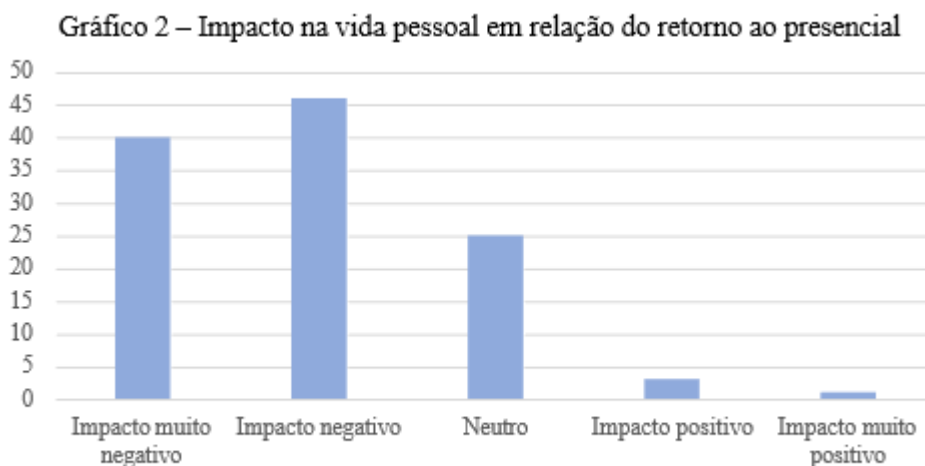
Além disso, no Quadro 4, esse cenário evidencia ainda o desafio para as empresas: conciliar os objetivos organizacionais com as expectativas dos colaboradores, adotando políticas de trabalho que sejam inclusivas, motivadoras e capazes de reter talentos. A clara preferência pelo modelo híbrido também reforça a necessidade de investimentos em infraestrutura tecnológica, comunicação interna e gestão de equipes, garantindo que a

flexibilidade não comprometa o desempenho e a integração entre os membros da organização.

As principais justificativas fornecidas pelos respondentes para considerar o retorno ao trabalho presencial estão fortemente relacionadas a incentivos financeiros e benefícios atrativos. Há um equilíbrio de respostas em relação à aceitação do retorno ao presencial em decorrência do aumento salarial, com 30% dos respondentes aceitando o retorno 100% presencial se ocorresse o aumento salarial. Os comentários indicam que a disposição para retornar integralmente ao presencial depende, em grande parte, de compensações percebidas como justas e motivadoras, e também reforçam que fatores como conveniência, valorização financeira e condições de deslocamento são determinantes na decisão dos colaboradores.

Esses dados evidenciam que, para muitos profissionais, a preferência pelo trabalho híbrido não se limita apenas ao conforto ou à flexibilidade, mas também à percepção de valor e reconhecimento por parte da organização. A análise dessas justificativas sugere que políticas de retenção e engajamento precisam ir além de aspectos logísticos, considerando incentivos financeiros, benefícios e estratégias que demonstrem valorização efetiva do colaborador.

Considerando o impacto pessoal do retorno ao trabalho presencial, de acordo com o Gráfico 2, 40% dos respondentes destacaram como "impacto negativo" e 35% como "impacto muito negativo", demonstrando que uma parcela significativa dos colaboradores percebe o retorno integral como prejudicial ao seu bem-estar. Esses dados reforçam as discussões apresentadas na literatura sobre o trabalho híbrido e presencial, evidenciando uma clara preferência por modelos que proporcionem maior flexibilidade e autonomia. O trabalho híbrido permite aos colaboradores organizarem suas rotinas de forma mais equilibrada, conciliando demandas profissionais e pessoais, enquanto o retorno integral ao escritório pode gerar sobrecarga e insatisfação. Além disso, deve-se considerar os impactos da mobilidade geográfica e tecnológica na qualidade de vida dos trabalhadores.



Fonte: Autoria própria (2025)

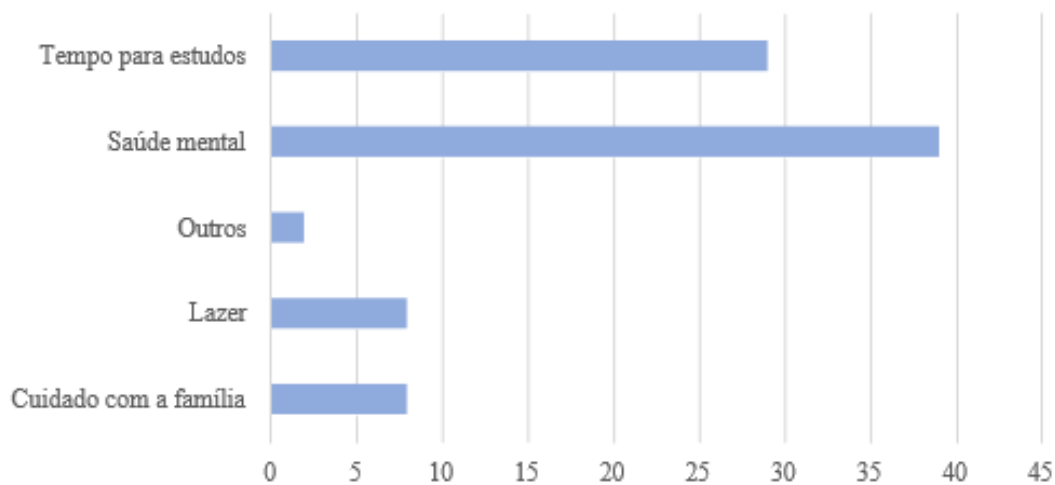
Nesse contexto, ainda conforme o Gráfico 2, a percepção negativa em relação ao retorno presencial não se restringe apenas à rotina de trabalho, mas também às consequências físicas, emocionais e sociais impostas pelos deslocamentos e pelo tempo gasto fora de casa. Ao mesmo tempo, a literatura também aponta que o trabalho presencial oferece benefícios importantes, como interação direta com colegas e líderes, *feedback* imediato e maior integração do grupo, que podem contribuir para a produtividade e a criatividade. No entanto, os dados da pesquisa indicam que, para grande parte dos colaboradores, esses benefícios não superam os custos percebidos em termos de flexibilidade e bem-estar. Esse contraste evidencia um desafio para as organizações: como conciliar as vantagens do trabalho presencial com a necessidade de atender às expectativas de qualidade de vida e autonomia dos colaboradores.

Conforme o Gráfico 3, constatou-se que, entre os aspectos avaliados, como lazer, saúde mental e estudos, 45% dos colaboradores afirmaram que o retorno ao trabalho presencial impactaria negativamente sua saúde mental, enquanto 34% relataram que essa mudança poderia atrapalhar seus estudos. Esses resultados reforçam a relevância de compreender o trabalho não apenas sob a ótica da produtividade, mas também do bem-estar integral do colaborador.

O alto índice de impacto negativo na saúde mental dialoga diretamente com os apontamentos da OMS (2022), que observou um aumento de 25% nos casos globais de ansiedade e depressão após a adoção em larga escala do teletrabalho. Embora o *home office* e o modelo híbrido apresentem desafios, como a falta de interação social e o risco de isolamento, os dados desta pesquisa sugerem que o retorno integral ao presencial também pode ser um gatilho para o estresse e o esgotamento, principalmente devido ao aumento da carga de deslocamento, à rigidez de horários e à dificuldade de equilibrar demandas pessoais e

profissionais.

Gráfico 3 – Aspectos que mais impactaram ou impactariam no retorno ao presencial



Fonte: Autoria própria (2025)

O impacto relatado nos estudos, por sua vez, revela um importante reflexo da sobrecarga imposta pelo modelo presencial. O tempo investido em deslocamentos representa uma perda significativa de oportunidades de desenvolvimento pessoal, estudo e descanso. Essa situação se conecta diretamente à discussão sobre mobilidade geográfica, na qual as condições de transporte e a infraestrutura urbana precária ampliam as desigualdades sociais e reduzem a qualidade de vida.

Dessa forma, os resultados evidenciam um ponto de tensão nas relações de trabalho contemporâneas: enquanto o retorno presencial busca resgatar a socialização e a integração entre equipes, ele também pode representar uma regressão em termos de qualidade de vida e saúde mental. Assim, as organizações precisam adotar políticas de gestão de pessoas mais sensíveis às novas demandas dos trabalhadores, equilibrando produtividade e bem-estar. Investir em modelos flexíveis, apoio psicológico e estratégias de equilíbrio entre vida pessoal e profissional torna-se essencial para garantir não apenas o desempenho, mas também a sustentabilidade humana dentro das instituições financeiras.

Considerando o tempo de deslocamento diário entre a residência e o local de trabalho, conforme apresentado na Tabela 2, observa-se que 44% dos colaboradores gastam de uma a duas horas no trajeto, enquanto 28% afirmam gastar mais de duas horas para chegar ao trabalho. Além disso, 70% dos respondentes acreditam que a infraestrutura urbana e o transporte público não oferecem condições adequadas para sustentar um modelo de trabalho 100% presencial. Esses dados exemplificam de forma clara o impacto direto da mobilidade

geográfica na qualidade de vida e na produtividade dos profissionais, especialmente em grandes centros urbanos como o estado de São Paulo.

Tabela 2 – Dados sobre o tempo de deslocamento até o trabalho e condições do transporte público e infraestrutura urbana

Quanto tempo você gasta ou gastaria no deslocamento diário para o trabalho?	Quantidade	Percentual
Menos de 30 minutos	10	9%
Entre 30 minutos e 1 hora	22	19%
Entre 1 e 2 horas	51	44%
Mais de 2 horas	32	28%
A infraestrutura urbana e o transporte público oferecem condições adequadas para manter um modelo 100% presencial?	Quantidade	Percentual
Sim	9	8%
Em partes	25	22%
Não	81	70%

Fonte: Autoria própria (2025)

Conforme apresentado na Tabela 2, o tempo excessivo gasto em deslocamentos diários representa não apenas um desgaste físico e emocional, mas também uma perda significativa de tempo que poderia ser utilizado para descanso, lazer, estudos ou convivência familiar. Essa realidade corrobora as observações de Silva, Dall'alba e Delduque (2023), que destacam o transporte urbano como um dos principais fatores que afetam o bem-estar e a saúde pública dos trabalhadores. Da mesma forma, Araújo *et al.* (2011) apontam que a ineficiência da infraestrutura e o transporte público precário ampliam o estresse e contribuem para a diminuição da qualidade de vida.

No que tange à percepção dos funcionários sobre o modelo de trabalho ideal para o futuro, observa-se que, conforme a Tabela 3, 63% acreditam que o formato híbrido é o mais adequado, seguido por 34% que preferem o remoto e 3% que consideram o presencial ideal.

Esses dados evidenciam uma clara valorização da flexibilidade e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, características centrais do modelo híbrido. Essa preferência reforça a tendência apontada por Santos e Costa (2022), de que a combinação entre trabalho remoto e presencial representa uma solução mais adaptável às demandas contemporâneas, unindo produtividade, autonomia e bem-estar.

Em relação à produtividade, 83% dos respondentes acreditam que o retorno 100% presencial provoca maior desgaste no desempenho, enquanto apenas 11% percebem melhora nesse modelo. Esse resultado evidencia que a obrigatoriedade da presença física pode reduzir a eficiência e o engajamento dos colaboradores, especialmente diante dos desafios de

mobilidade e da rigidez das rotinas presenciais.

O Quadro 5 aborda as principais percepções e sugestões dos colaboradores em relação aos modelos de trabalho e temas relacionados, como flexibilidade, deslocamento e transporte, carga horária, salários, ambiente de trabalho, críticas e outras reflexões:

Quadro 5 – Percepções e sugestões sobre o retorno ao presencial

Categoria	Principais percepções e sugestões
Flexibilidade de horário	"Mais flexibilidade no horário" / "Dar a flexibilidade aos funcionários para fazerem seu horário e decidirem trabalhar uma parte do dia em casa." / "Flexibilidade nos horários, ajuda no deslocamento de funcionários (disponibilidade de fretado), melhorar áreas e ferramentas de trabalho." / "A flexibilidade de horários, o reconhecimento constante e ações de integração fortalecem o engajamento e tornam o convívio mais leve e produtivo."
Transporte e deslocamento	"Ônibus fretado" / "Transporte próprio da empresa seria uma opção que já ajudaria." / "Colocar um fretado da empresa direto da cidade dos trabalhadores para o escritório." / "Organizar um transporte próprio da empresa (fretado/van) que leva e traz da casa pra empresa e da empresa pra casa, pois o transporte público não suportaria." / "Melhorar infraestrutura de transporte."
Carga horária e jornada	"Reduzir a carga horária sem redução de salário para que compensasse as horas em deslocamento." / "Diminuição de carga horária, aumento de salário e benefícios." / "Carga horária reduzida, <i>short friday</i> ."
Salário e benefícios	"Aumento salarial e benefícios." / "Melhorar salários e flexibilizar horário." / "Dar melhores benefícios, como academia, vouchers mais robustos e melhorar e aumentar a capacidade do escritório." / "Quem trabalha presencial deveria ter um salário maior."
Infraestrutura e ambiente de trabalho	"Ter infraestrutura para receber os funcionários ao presencial, oferecer benefícios que 'equilibrem' com o desgaste causado." / "Acredito que o papel da empresa seja fornecer uma infraestrutura adequada (equipamento, ambiente motivador)."
Modelo híbrido como alternativa	"Muito difícil ser 100% presencial e positivo, o ideal seria proporcionar pelo menos 2 dias semanais." / "Creio que o trabalho 100% presencial não será positivo, porém acho o híbrido ideal." / "O híbrido traz um equilíbrio entre produtividade, bem-estar e qualidade de vida." / "Acredito que o sistema híbrido é o melhor pois tem dias que você consegue ter mais tempo para você mesmo por não gastar esse tempo em transporte."
Críticas ao modelo 100% presencial	"Não tem como ser positivo, o maior problema é o tempo de deslocamento." / "Nenhum, não acho que o modelo 100% presencial consiga se tornar a melhor opção em qualquer realidade."

Fonte: Autoria própria (2025)

As percepções e sugestões apresentadas no Quadro 5 evidenciam um consenso entre os respondentes de que o retorno ao trabalho 100% presencial é amplamente visto como um retrocesso frente às transformações ocorridas no pós-pandemia. As principais preocupações concentram-se no tempo de deslocamento, na falta de flexibilidade e na perda de qualidade de

vida, fatores apontados como inviabilizadores de um modelo totalmente presencial. Apesar disso, algumas sugestões indicam caminhos possíveis para mitigar os impactos, como oferecimento de transporte fretado, redução da carga horária, aumento salarial e melhoria da infraestrutura. No entanto, mesmo com essas medidas, a percepção predominante é de que nenhuma iniciativa isolada seria suficiente para tornar o modelo totalmente presencial positivo.

Análise sobre a percepção das lideranças entrevistadas sobre os modelos de trabalho

As entrevistas com as lideranças de organizações financeiras que envolveram quatro profissionais de diferentes empresas revelam uma avaliação bastante favorável ao modelo de trabalho híbrido. Todos enfatizaram que esse modelo equilibra a eficiência e o bem-estar, possibilitando conciliar o foco e a autonomia do *home office* com a interação e o engajamento do presencial. Conforme afirmou o entrevistado A, *"o equilíbrio é muito bom para todos os lados, porque você consegue render mais e desencadeia menos estresse e ansiedade"*. Na perspectiva geral dos participantes, o modelo remoto pode isolar os funcionários, enquanto o presencial é visto como retrocesso em relação às conquistas de flexibilidade obtidas nos últimos anos.

Na visão dos líderes, o modelo híbrido também representa uma gestão moderna e mais atenta às pessoas. Eles ligam sua eficácia ao amadurecimento e à responsabilidade dos profissionais, defendendo que o controle deve se basear nos resultados e não em horários rígidos. O entrevistado B destacou que *"o líder precisa entender que cada um é diferente e saber onde dar mais liberdade e onde ser mais firme"*, ressaltando a importância de uma liderança pautada no equilíbrio e empatia. O entrevistado C complementou que *"não precisa ficar em cima o tempo todo, porque às vezes o funcionário está ali e não está produzindo; o que vale é o que ele entrega"*. Assim, a flexibilidade surge como uma característica essencial da liderança de hoje, capaz de juntar liberdade, responsabilidade e confiança.

Outro aspecto comum nas falas dos entrevistados foi a desigualdade relacionada ao transporte nas cidades e às condições de trabalho. O entrevistado D comentou que *"é óbvio que alguns têm mais vantagens do que outros; quem mora longe ou depende de ônibus e trem enfrenta muito mais dificuldades"*. Essa percepção reforça a ideia de que o modelo híbrido não é só uma ação prática, mas também uma escolha estratégica que incentiva o equilíbrio social e a empatia na empresa. Em resumo, as conversas mostram que o futuro do trabalho no setor financeiro deve ser guiado por flexibilidade, confiança e foco em resultados, unindo

eficiência e bem-estar de forma mais humana e duradoura.

Análise sobre a dinâmica de grupo focal e a influência do modelo híbrido no engajamento e produtividade dos funcionários

Com base nos dados obtidos através de um pré-questionário, realizado antes da dinâmica do grupo focal, foram coletadas informações dos participantes como idade, gênero, modelo de trabalho que atua, há quanto tempo atua em suas respectivas empresas e tempo de deslocamento. Todos os participantes do grupo focal trabalham entre 1 a 3 anos nas suas respectivas empresas e têm entre 18 e 24 anos, o que evidencia que é um grupo de participantes completamente jovens e que estão em início de carreira, mas possuem um tempo de experiência suficiente para que entendam os processos internos e a cultura da empresa e consigam avaliar, de forma crítica, as mudanças ocorridas, especialmente as relacionadas ao contexto de retorno ao trabalho presencial. Também é um grupo que possui expectativas alinhadas às novas tendências do mercado, como a valorização da flexibilidade e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, presente no modelo de trabalho híbrido, o que enriquece a análise das percepções coletadas.

Dos entrevistados, 78% atuam em modelo híbrido e 22% no presencial, evidenciando a predominância e preferência pela flexibilidade. O tempo de deslocamento também surge como um fator relevante: 45% levam entre uma e duas horas para chegar ao trabalho, 33% de trinta minutos a uma hora e 22% mais de duas horas, um dado que explica o descontentamento manifestado durante a dinâmica em relação à volta total ao presencial. As falas dos participantes refletem não apenas o desgaste físico e mental causado pelo transporte diário, mas também a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e da autonomia proporcionada pelo *home office*. De modo geral, o grupo se mostrou relutante quanto à volta completa ao modelo tradicional, defendendo o formato híbrido como o mais adequado por conciliar produtividade, bem-estar e qualidade de vida.

Proposta de um modelo de negócio através da utilização da ferramenta *Roadmap*

Com o intuito de incentivar as empresas a cultivarem uma estratégia focada em medidas mais humanas e flexíveis, que reconheça o papel das lideranças na criação de ambientes de trabalho mais equilibrados e produtivos, é necessário que as empresas adotem um modelo de negócio voltado a uma abordagem que valorize resultados, confiança e equilíbrio, em vez de controle e presença física. Para isso, é proposta a inovação: um modelo

de negócio focado em lideranças especializado para melhoria contínua de equipes através da utilização de um *Roadmap*. Nele, há etapas de implementação para as empresas, como mapeamento das dificuldades, melhorias em ferramentas de comunicação interna, programas de bem-estar corporativo, capacitação de lideranças para uma gestão mais empática e flexível, entre outras etapas.

Por meio do *Roadmap*, as empresas e líderes poderão identificar pontos de melhoria nas equipes, desenvolver competências de gestão de pessoas, como liderança, gestão de tempo, trabalho em equipe e outras *soft skills*, e alinhar as metas individuais aos objetivos corporativos, promovendo assim uma comunicação mais transparente e colaborativa. Essa ferramenta também busca estimular a autonomia e o engajamento entre equipes, tornando o processo de desenvolvimento sustentável da organização.

Com essa melhoria, considerada uma inovação incremental, pois utilizam-se pequenas, mas contínuas melhorias, espera-se que as organizações possam adaptar-se melhor às novas dinâmicas do mercado de trabalho, especialmente em contextos de modelos de trabalho e transformação digital. A aplicação do modelo de negócio proposto possibilita não apenas o aumento da performance e da satisfação dos colaboradores, mas também a consolidação de uma cultura baseada em confiança e resultados. Dessa forma, o projeto contribui para a modernização das práticas de liderança, fortalecendo o papel estratégico dos gestores e promovendo um ambiente corporativo mais eficiente, saudável e alinhado às demandas atuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo reforça que o retorno ao trabalho presencial, mesmo que as empresas tentem reconectar equipes e fortalecer sua cultura com o retorno ao escritório, ainda é visto com relutância pelos profissionais do setor financeiro. As percepções coletadas evidenciam que o modelo híbrido se consolidou como o formato mais equilibrado e desejado, justamente por unir o melhor de ambos os cenários: a convivência e o aprendizado presencial, aliados à flexibilidade e autonomia proporcionadas pelo trabalho remoto. Essa preferência está profundamente relacionada às novas expectativas profissionais, especialmente entre os jovens, que priorizam a qualidade de vida, o bem-estar mental e o tempo disponível fora do ambiente de trabalho. Além disso, os desafios da mobilidade geográfica, como o longo tempo de deslocamento e as deficiências no transporte público, surgem como fatores centrais na resistência ao retorno integral aos escritórios, demonstrando que as condições urbanas e logísticas exercem influência direta sobre a satisfação e a produtividade dos trabalhadores.

Diante desse cenário, o estudo contribui no âmbito teórico ao ampliar a discussão acadêmica sobre os modelos de trabalho no setor financeiro, especialmente no contexto pós-pandemia, e ao fortalecer o debate sobre a relação entre flexibilidade, satisfação e desempenho organizacional. Além disso, oferece base conceitual para a realização de futuras pesquisas que busquem entender os impactos psicológicos e produtivos dos diferentes modelos de trabalho. No viés de contribuição prática, o presente trabalho oferece sugestões para que gestores e profissionais de Recursos Humanos possam adotar políticas organizacionais mais flexíveis e empáticas, alinhadas às demandas atuais por equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. O estudo também oferece contribuições para a realização de ações estratégicas de comunicação interna (endomarketing) e engajamento, que promovam e fortaleçam o senso de pertencimento e reduzam a rotatividade de funcionários no setor financeiro. No âmbito social e ambiental, a pesquisa contribui ao mostrar que os modelos híbrido e remoto reduzem o deslocamento diário, o que contribui para menor emissão de gases poluentes e diminuição do tráfego urbano, além de favorecer a inclusão social de pessoas com deficiência ou residentes em regiões afastadas dos grandes centros. Além disso, contribui ao apontar a importância de as instituições financeiras adotarem estratégias mais humanas e inovadoras de gestão de pessoas, baseadas em empatia, escuta ativa e flexibilidade. Assim, compreender as percepções dos colaboradores não é apenas uma etapa metodológica, mas um passo essencial para o desenvolvimento organizacional sustentável. Entende-se que o desafio das empresas não está em simplesmente determinar um formato de trabalho, mas em

construir um modelo que integre tecnologia, mobilidade e bem-estar humano, reconhecendo que a produtividade e o engajamento crescem em ambientes onde o colaborador se sente ouvido, respeitado e motivado.

Durante a elaboração do estudo, enfrentaram-se limitações e dificuldades que influenciaram o andamento da pesquisa. Entre as principais, destacam-se a dificuldade na coleta de dados, considerando que era necessário um número considerável de respondentes e que fossem do setor financeiro, a restrição na disponibilidade de informações relacionadas ao tema e a escassez de artigos recentes, principalmente dos últimos cinco anos. Além disso, a rápida evolução dos modelos de trabalho e das tecnologias aplicadas à gestão de pessoas nas organizações representa um desafio constante, o que tornou o tema dinâmico e sujeito a diversas mudanças em curto prazo.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do escopo da pesquisa, incluindo diferentes empresas de setores diversos, além do setor financeiro, a fim de identificar as percepções sobre os modelos de trabalho e possíveis variações acerca desse tema. Além disso, estudos que acompanhem a evolução das percepções ao longo do tempo podem contribuir para entender melhor as tendências e os desafios do mercado de trabalho no futuro em outros contextos organizacionais.

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.

ARAÚJO, M. R. M. *et al.* Transporte público coletivo: discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida. **Revista Psicologia & Sociedade**, [S. l.], v. 23, n. 3, 2011. DOI: 10.1590/S0102-71822011000300015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/XWXTQXKJ44BtT5Qw7dLWgvF/>. Acesso em: 4 maio 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Sistema Financeiro Nacional (SFN)**. BACEN, 2014. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 4 maio 2025.

BARBOSA FILHO, F. H. B.; VELOSO, F.; PERUCHETTI, P. H. Trabalho remoto no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, [S. l.], v. 76, n. 3, p. 1-30, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbe/article/view/85168>. Acesso em: 20 ago. 2025.

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

BRASILEIRO, A.; ANDRADE, M. O.; VASCONCELOS, D. Mobilidade sustentável e tecnologias digitais: uma agenda baseada nos comuns urbanos. **Cadernos Metrópole**, São Paulo, v. 25, n. 57, p. 491- 513, maio/ago. 2023. DOI: 10.1590/2236-9996.2023-5706. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cm/a/4wJ8nBnbHq4nW9Wv4vhfx9x/?lang=pt>. Acesso em: 22 out. 2025.

BÜHLER, D. C.; ZWIRTES, T. L.; RENNER, J. S. Do trabalho home office para o presencial: a percepção dos trabalhadores de empresas de tecnologia. **Revista Ação Ergonômica**, [S. l.], v. 18, n. 2, 2024. DOI: 10.4322/rae.v18n2.e202405. Disponível em: <https://revistaacaoergonomica.org/article/doi/10.4322/rae.v18n2.e202405>. Acesso em: 23 abr. 2025.

CALEFFI, L. S. *et al.* **As instituições financeiras**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – Etec de Orlândia, Orlândia, 2022.

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.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

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: 1 jun. 2025.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES LOJISTAS (CNDL). **Mobilidade urbana 2022**. Brasília: CNDL; Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil); Sebrae, 2022. Disponível em: <https://site.cndl.org.br/populacao-dos-grandes-centros-perde-em-media-21->

dias-do-ano-no-transito- aponta-cndi-spc-brasil/. Acesso em: 30 mar. 2025.

CRESWELL, J. W. **Research design:** Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3. ed. United States of America: SAGE Publications, 2009. Disponível em: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf. Acesso em: 20 ago. 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.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** Modelos, Processos, Tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FAISSAL, R. Gestão contemporânea de pessoas: mix de atuação da liderança híbrida, remota e presencial. **Revista de Administração Municipal – IBAM**, n. 317, p. 28-35. Disponível em: <https://www.ibam.org.br/wp-content/uploads/2024/03/ram317.pdf#page=28>. Acesso em: 2 jun. 2025.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Observatório Febraban – Julho 2023.** Portal Febraban, 2023. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3284/52/pt-br/pesquisa- observatorio>. Acesso em: 1 jun. 2025.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). **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.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama:** Censo 2022. IBGE, 2025. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/indicadores.html?localidade=BR&tema=12>. Acesso em: 22 out. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022.** Agência de Notícias, 25 out. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de- noticias/noticias/38159-pesquisa-inedita-do-ibge-mostra-que-7-4-milhoes-de-pessoas-exerciam- teletrabalho-em-2022>. Acesso em: 3 maio 2025.

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

LARANGEIRA, G. O. B.; BARROS NETO, J. P. Trabalho presencial, híbrido ou teletrabalho: um estudo exploratório sobre a preferência dos trabalhadores. **Contemporary Journal**, [S. l.], v. 4, n. 9, p. 1-24, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/5801>. Acesso em: 30 mar. 2025.

LIMA, A. F.; FRANCISCHINI, A. S. N. Análise do papel desempenhado pelo Banco Central do Brasil enquanto autoridade reguladora, supervisora e de resolução do Sistema Financeiro Nacional. **Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica**, [S. l.], v. 13, n. 13, p. 01–20, 2025. DOI: 10.23925/2526-6284/2023.v13n13.68809. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/DIGE/article/view/68809>. Acesso em: 22 out. 2025.

LIMA JUNIOR, E. *et al.* Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 20, n. 44, p. 36–51, 7 abr. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>. Acesso em 20 ago. 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.

NETO, S. I. D. **Como e quando é que o regime híbrido afeta indicadores afetivos e de desempenho?** Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2024. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/33507>. Acesso em: 3 maio 2025.

OLIVEIRA, G. S. *et al.* Grupo focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 19, n. 41, p. 1–13, 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**. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011. 70 p. Manual (Pós-graduação). Disponível em: <https://biblioteca.uniscied.edu.mz/handle/123456789/2707>. Acesso em: 20 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo**. Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25%25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>. Acesso em: 10 nov. 2025.

PASSO NETO, J. C.; MATTAR, J. Impactos da pandemia da Covid-19 na comunicação interna das empresas: revisão de literatura. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 13, p. e418111334753, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/34753>. Acesso em: 22 out. 2025.

PÁTARO, C. R.; OLIVA, D. D. **Construindo a pesquisa: métodos, técnicas e práticas em sociologia**. Curitiba: Intersaberes, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 1 de jun. 2025.

PAVAN, B. **Trabalho híbrido com dois dias no escritório é o mais adotado no país, diz pesquisa**. Isto É Dinheiro, 2024. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/trabalho-hibrido-e-adotado-por-86-das-empresas-no-brasil-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 18 maio 2025.

PERES, L. N. A transparência e governança na gestão pública. **FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado**, 2023. Disponível em: <https://www.fecap.br/2023/04/09/artigo-a-transparencia-e-governanca-na-gestao-publica/>. Acesso em: 22 out. 2025.

PRESTI, M. J.; MENDES, D. C. Qual o impacto da pandemia de Covid-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 63, n. 6, 2023. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230604>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/90083>. Acesso em: 4 maio 2025.

REIS, E. C. G; VÉRAS, M. P. B. Desigualdades sociais, territórios da vulnerabilidade e mobilidade urbana. **Cadernos MetrÓpole**, [S. l.], v. 26, n. 54, p. 1-21, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cm/a/TcBs56trZdkkrMDYLsMR8jn/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 22 out. 2025.

ROBERT HALF. **Índice de Confiança Robert Half (ICRH) - Sondagem de profissionais qualificados**. 27. ed. [S. l.]: Edição, 2025. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/indice-confianca>. Acesso em: 3 maio 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**, [S. l.] v. 3, n. 2, e1632151, 2022. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/151>. Acesso em: 30 mar. 2025.

SANTOS, W. P.; BEZERRA, E. S.; PEREIRA, M. L. Intermediação Financeira e Eficiência: Um Estudo dos Bancos e Cooperativas de Crédito do Brasil. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 22–43, 2023. DOI: 10.22478/ufpb.2318-1001.2023v11n1.58619. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/58619>. Acesso em: 22 out. 2025.

SARAIWA, J. **Os cinco critérios mais usados para escolher um novo emprego**. Valor Econômico, 2025. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2025/03/29/os-cinco-criterios-mais-usados-para-escolher-um-novo-emprego.ghtml>. Acesso em: 18 maio 2025.

SCHNEIDER, E. M.; FUJII, R. A. X.; CORAZZA, M. J. Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 9, p. 569–584, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/157>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SECOVI-SP. **Pesquisa de Locação de Escritórios em SP**. Secovi-SP, 2024. Disponível em: <https://secovi.com.br/secovi-sp-divulga-pesquisa-de-locacao-de-escritorios-em-sao-paulo/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

SILVA, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 159-173, 2009. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/562>. Acesso em: 4 maio 2025.

SILVA, R. B. Mobilidade precária na metrópole de São Paulo. **Caderno de Geografia**, [S. l.], v. 32, n. 68, p. 289, 2022. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/geografia/article/view/27311>. Acesso em: 4 maio 2025.

SILVA, S. V.; DALL’ALBA, R.; DELDUQUE, M. C. Mobilidade urbana e determinação social da saúde, uma reflexão. **Saúde e Sociedade**, [S. l.], v. 32, p. e220928pt, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/QkdqBnJ5dwfKY3BhwKmh4b/?lang=pt#top>. Acesso em: 4 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**, Votuporanga, v. 10, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.unifev.edu.br/index.php/linhasjuridicas/article/view/1937>. Acesso em: 30 mar. 2025.

SUTTO, G. **85% das empresas do país adotaram o trabalho remoto na pandemia, mostra pesquisa**. InfoMoney, 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/85-das-empresas-do-pais-adotaram-o-trabalho-remoto-na-pandemia-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 1 jun. 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.

VARASCHIN, J. A. A. Plano Real: normatização de uma economia financeirizada. **Economia e Sociedade**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 85–99, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2024v33n1art05>. Acesso em: 1 jun. 2025.

VIEIRA, F. C. **30 anos de liberalização financeira no Brasil**: impactos para o sistema financeiro brasileiro e para o financiamento de longo prazo. Dissertação (Pós-graduação em Economia) – Faculdade de Economia da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020. Disponível em: <http://app.uff.br/riuff/handle/1/24083>. Acesso em: 1 jun. 2025.