



II CIGELUBRA

Congresso Internacional de Gestão e Engenharia Luso-Brasileiro

03 a 05 de dezembro de 2025

As Engenharias na Transformação Digital das PMEs

LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM AMBIENTES HÍBRIDOS

Gabriel Cristiano Araújo dos Santos

STRONG BUSINESS SCHOOL

Igor Henrique dos Santos Matheus

STRONG BUSINESS SCHOOL

Joyce Cristine Alves da Silva

STRONG BUSINESS SCHOOL

Dr. Prof. Renato Marcio dos Santos

STRONG BUSINESS SCHOOL

Resumo: Este estudo apresenta uma visão sobre os impactos da liderança e cultura organizacional em ambientes híbridos. O objetivo principal é compreender como empresas podem manter coesão, engajamento e identidade cultural diante da fragmentação do espaço físico e da redefinição das interações cotidianas. Realiza-se então uma pesquisa de campo por meio de formulários quantitativos. Ao final, apresenta-se o método que melhor equilibra os resultados para as organizações e que traga ferramentas assertivas para a liderança.

Palavras-chave: Liderança, Cultura Organizacional, Gestão.

Leadership and Organizational Culture in Hybrid Environments

Abstract: This study presents an overview of the impacts of leadership and organizational culture in hybrid environments. The main objective is to understand how companies can maintain cohesion, engagement, and cultural identity in the face of the fragmentation of physical space and the redefinition of daily interactions. A field study is carried out through quantitative questionnaires. In the end, the method that best balances results for organizations is presented, along with assertive tools for leadership.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Management.

1. Introdução

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, símbolos, rituais e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, que orientam comportamentos e sustentam sua identidade coletiva. Após a pandemia de Covid-19, esse sistema simbólico enfrentou um desafio significativo: a fragmentação do espaço físico e as mudanças nas interações cotidianas exigiram adaptações rápidas para manter coesão e engajamento. O trabalho remoto e o modelo híbrido redefiniram os meios de transmitir símbolos culturais e reforçar valores organizacionais, exigindo novas formas de ritualização, como reuniões virtuais regulares, comunicação assíncrona estruturada e reforços simbólicos digitais para sustentar a cultura institucional.

No cenário global, o trabalho híbrido se consolidou como norma entre empresas e trabalhadores. Antes da pandemia, menos da metade dos empregadores oferecia flexibilidade de trabalho.

Hoje, cerca de 74% já adotaram alguma política de trabalho híbrido. Em termos práticos, aproximadamente 28% dos funcionários ocupam posições híbridas. A preferência também se destaca entre os profissionais, com 84% deles preferindo alternar entre casa e escritório, em vez de trabalhar exclusivamente remotamente. Modelos estruturados, em que se exige presença presencial em determinados dias ou um mínimo de dias por semana, ganharam espaço. Nos EUA, 37% das empresas já adotam esse formato estruturado de trabalho híbrido, um salto em relação aos 20% de 2023. Estatísticas mais amplas mostram que 49% dos trabalhadores de escritório no mundo têm arranjos híbridos, enquanto 35% estão totalmente presenciais e 17% totalmente remotos.

No Brasil, o movimento também se apresentou de forma intensa. Estudos indicam que, antes da pandemia, apenas 26% dos escritórios operavam em regime híbrido, número que subiu para cerca de 86% em meados de 2023, conforme dados da consultoria JLL. Um retrato mais recente, da pesquisa “O Cenário do RH no Brasil” (2024) pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, revelou que 46,2% das empresas adotam o modelo híbrido, praticamente empatando com as que permanecem totalmente presenciais.

Nesse sentido, há no mercado uma metodologia ideal para ser utilizada pelas empresas? Este estudo tem como objetivo interpretar as relações de trabalho, desempenho, cultura e liderança a fim de encontrar um modelo de gestão ou a combinação de práticas que integram liderança adaptativa, gestão de desempenho e fortalecimento da cultura organizacional partindo da hipótese de que modelos de gestão são capazes de equilibrar produtividade, engajamento e identidade cultural.

2. Metodologia

A análise apresentada corresponde a uma pesquisa exploratória de natureza quantitativa que segundo Creswell (CRESWELL, 2014, p. 4):

A pesquisa quantitativa é um meio de testar teorias objetivas examinando a relação entre variáveis. Essas variáveis podem, por sua vez, ser medidas, tipicamente em instrumentos, de modo que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos. (CRESWELL, 2014, p. 4).

Foram utilizados para fundamentação das perguntas, consultas relacionadas ao tema de cultura organizacional, remuneração, alta performance e regime de trabalho. A ferramenta utilizada para coleta de dados foi um questionário estruturado, com perguntas fechadas em plataforma online (*Google Forms*), com escalas do tipo Likert de 5 pontos, múltipla escolha e selecionáveis onde obtivemos 66 respondentes que atenderam aos critérios de inclusão (maiores de 18 anos, empregados) de setores como administração, engenharias, comércio, educação, saúde, logística e tecnologia.

Tivemos como principal objetivo da aplicação desta pesquisa, a coleta de respostas acerca do tema circulante, de pessoas inseridas no mercado de trabalho que vivenciam o cotidiano empregatício. Fomentando as discussões acerca do tema proposto. Para melhor organização e análise dos dados, dividimos nossa estrutura de perguntas mediante a resposta de cada participante de acordo com sua modalidade atual de emprego, onde 75,8% trabalham no modelo presencial, 18,2% em modelo híbrido e 6,1% modelo remoto

com faixa etária predominante de 26 à 35 anos e um público formado por 66,7% feminino e os outros 33,3% masculino.

3. Referencial Teórico

3.1 Liderança: Conceitos em Transformação

A liderança pode ser ilustrada como a habilidade de influenciar pessoas para que os objetivos da organização sejam alcançados por meio de motivação, inspiração alinhando os resultados ao plano estratégico (YUKL, 2013). Ano após ano diferentes estilos de liderança foram analisados, como por exemplo a autocrática, a democrática, a situacional e a transformacional. Entre essas formas de liderança, a transformacional, proposta por Bass e Avolio (1994), se destacou pela forma de inspirar as equipes e por incentivar a inovação gerando mais engajamento entre os colaboradores. O que é essencial no Ambiente atual de mudanças e incertezas.

Em ambientes híbridos o líder precisa ter habilidades mais abrangentes. Segundo Robbins e Judge (2019), um líder deve ser mais do que um gestor de processos, ele deve ser um facilitador de relacionamento, promover a colaboração e gerar confiança, principalmente em equipes distribuídas. Nesse sentido, colocar como prioridade o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores torna a liderança ainda mais relevante, pois favorece a empatia e conexão, segundo Greenleaf (2002).

Entende-se então que os estilos de liderança mais eficazes em ambientes híbridos são aqueles que combinam flexibilidade, comunicação clara e foco em resultados, porém, sem abrir mão do aspecto humano das relações (NORTHHOUSE, 2021).

3.2 Cultura Organizacional: Conceitos e Importância no Modelo Híbrido

A cultura organizacional, de acordo com Schein (2010), é composta por um conjunto de pressupostos compartilhados e aprendidos por um grupo, com o objetivo de resolver problemas de adaptação externa e fortalecer a integração interna. Esses pressupostos acabam se tornando a forma correta de perceber, pensar e agir diante desses desafios. Já para outros a cultura é formada por valores coletivos que diferenciam uma organização da outra, influenciando comportamentos, normas e práticas.

Segundo Robbins (2019), a cultura tem um papel fundamental na motivação, satisfação e retenção de talentos, especialmente em momentos de transformação. A pandemia de Covid-19 trouxe grandes desafios para a manutenção da cultura organizacional, já que a redução das interações presenciais e a diminuição de símbolos e rituais físicos enfraqueceram os vínculos antes existentes. Assim, preservar a identidade cultural em um ambiente híbrido passou a exigir a criação de novos mecanismos de socialização e alinhamento, mediados pelas tecnologias digitais.

3.3 Relação entre Liderança e Cultura nos ambientes Híbridos

A literatura aponta que liderança e cultura são profundamente ligadas. Para Schein (2010), o líder é o principal responsável pela criação e transformação da cultura organizacional, pois seus valores e comportamentos vão ser frequentemente reproduzidos pelo grupo.

Em ambientes híbridos, essa conexão se torna ainda mais importante. Deal e Kennedy (2000) destacam que, mais do que nunca, o líder tem o papel de criar e manter uma cultura organizacional forte. No entanto, a construção de uma cultura não é algo que acontece por acaso, mas sim por meio da definição clara de valores e objetivos que orientam as decisões e ações dos colaboradores. Essa função não é vista como um talento inato, mas como uma habilidade que pode sim ser desenvolvida, ou seja, ao contrário de uma característica individual, essa capacidade de liderar e modelar a cultura organizacional é algo que pode ser aprendido e aprimorado por meio da experiência e da formação contínua.

Vale pontuar que a falta de contato físico regular pode enfraquecer os vínculos culturais, por isso cabe ao líder promover práticas colaborativas, criando rituais digitais (como reuniões ou celebrações online) e usar a tecnologia para reforçar os valores organizacionais.

3.4 Modelos de Gestão e os Desafios de Adaptação ao Mercado Atual

A forma como as organizações gerenciam seus processos vem mudando bastante, especialmente quando precisamos nos ajustar a novos cenários. O modelo de gestão tradicional, que costuma depender de hierarquias rígidas e controle centralizado não funciona tão bem num mundo que exige mais flexibilidade e inovação (Mintzberg, 2003).

Com o crescimento do trabalho híbrido, fica ainda mais evidente a necessidade de modelos mais flexíveis e voltados às pessoas. Hamel (2012) destaca que, num mercado que em constante mudança, empresas precisam ser ágeis, dando mais liberdade para experimentar e se adapta. Assim, se faz necessário o uso da gestão ágil, que tem ganhado destaque por oferecer mais autonomia às equipes e facilitar respostas rápidas às mudanças.

Essas novas visões de mercado podem significar que a combinação de uma liderança transformacional ou servidora, com culturas organizacionais mais inclusivas, somado a gestões mais flexíveis e humana podem ser a chave para enfrentar os problemas do mercado atual de trabalho híbrido.

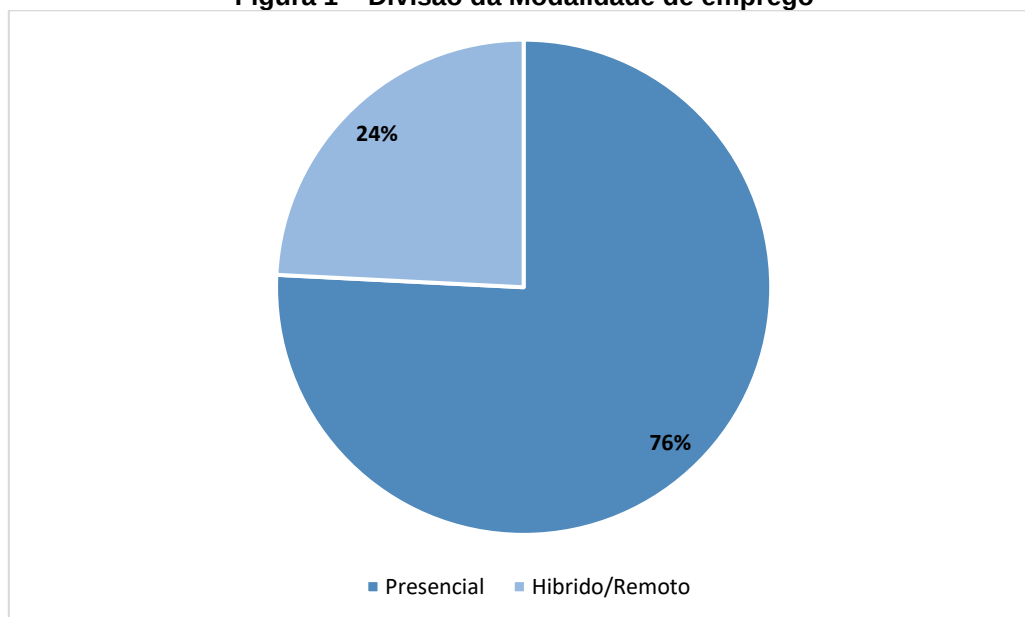
4. Resultados e discussões

Utilizando a ferramenta *Google Forms*, foi realizada pesquisa com funcionários de diversas empresas. Durante o processo de coleta de dados, conseguimos 66 respostas ao formulário. O objetivo principal é entender as preferências desses funcionários em relação ao modelo presencial ou híbrido/remoto, satisfação com seu modelo atual de trabalho e as expectativas relacionadas a empresa.

4.1 – Do Modelo de Trabalho

A pesquisa possibilitou evidenciar os principais aspectos relacionados ao modelo de trabalho, uma vez que ao dividir o modelo presencial do modelo remoto/híbrido a frequência em cada um dos modelos permitiu comparar comportamentos, níveis de engajamento e percepção de produtividade. Conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Divisão da Modalidade de emprego



Fonte: Pesquisa de Campo (2025)

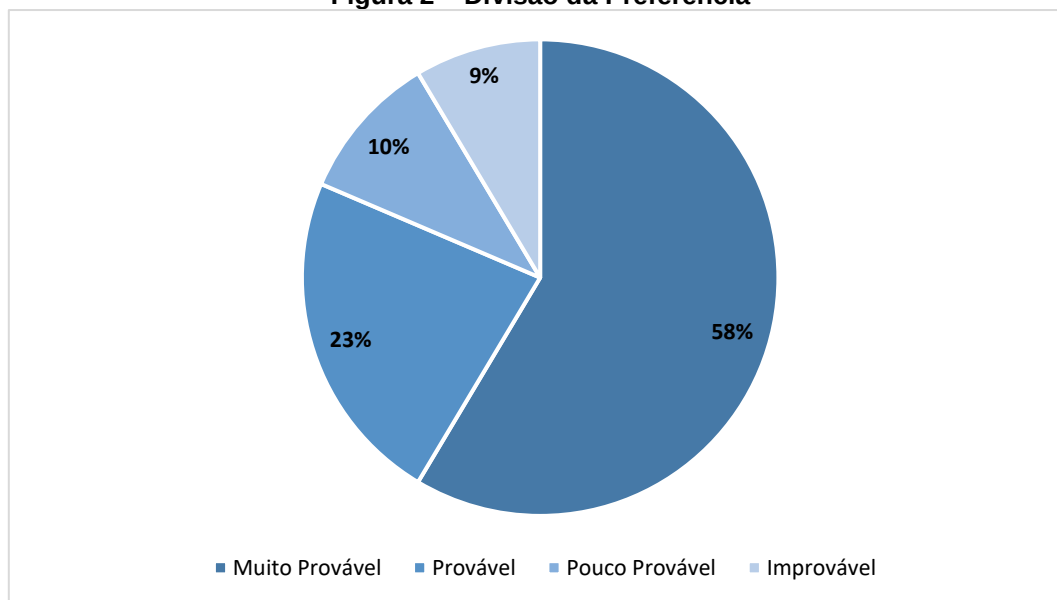
Nota-se que a grande maioria das respostas vem de funcionários que trabalham pelo modelo presencial, embora como pode ser visto na Figura 02, a maior parte deles considera como muito provável a opção de mudar para o modelo híbrido.

Esse resultado é elucidado através de pesquisas recentes que apontam uma crescente exponencial por versatilidade e solidificação do modelo híbrido como favorito pelos trabalhadores. De acordo com Nicholas Bloom “Constatamos que o desempenho dos trabalhadores em home office aumenta em 13% e que a rotatividade diminui em 50%.” (BLOOM et al., 2015, p. 165) e que “A preferência majoritária dos profissionais é por modelos híbridos de trabalho, combinando flexibilidade com momentos de colaboração presencial.” (ABRH-Brasil, 2022).

4.2 – Das Preferências

Concernente a isso, percebe-se uma tendência entre o mercado de optar pelo modelo híbrido, tendo 23% dos participantes considerando provável e 58% considerando muito provável. Como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Divisão da Preferência

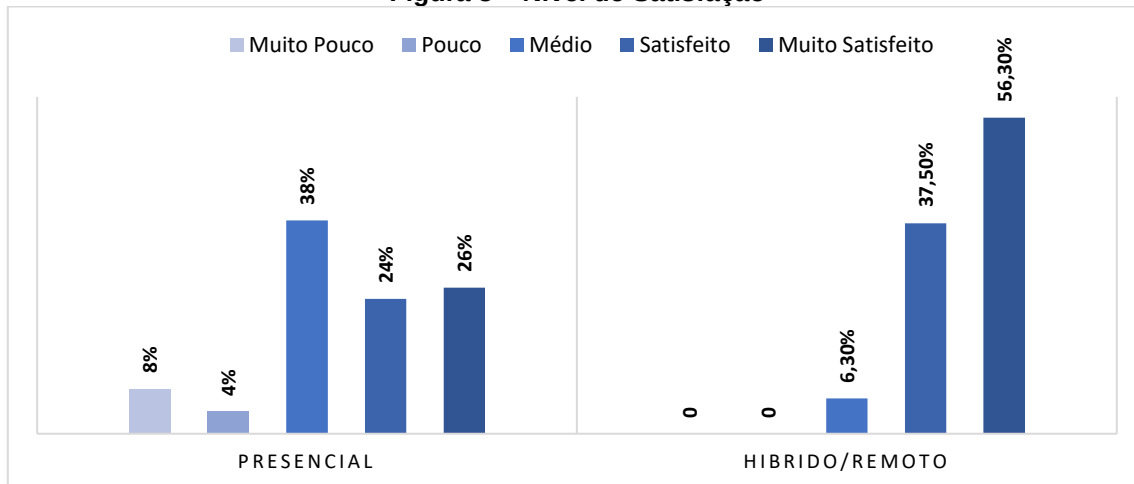


Fonte: Pesquisa de Campo (2025)

Diante do exposto, observa-se que a soma das respostas muito provável e provável ultrapassam três quartos da amostra, apontando uma notória inclinação à adoção de uma disposição que conciliem trabalho presencial e trabalho remoto. Essa demonstração sugere que a escolha pelo modelo híbrido é uma preferência homogênea e particularmente elevada. Dado que pode ser reforçado por pesquisa feita pela revista Forbes Brasil (2025), que revela preferências pelo modelo híbrido por trabalhadores, enquanto em contraposto levanta uma movimentação de grandes empresas em retornarem para o modelo 100% presencial, como Amazon, Dell, Goldman Sachs e JPMorgan. Ainda que o trabalho híbrido tenha se comprovado por diversas vezes como mais produtivo, dado que pôde ser apontado por (Nicholas Bloom; James Liang 2015) em sua pesquisa *Does Working from Home Work?*.

4.3 – Da Satisfação com o Modelo de Trabalho

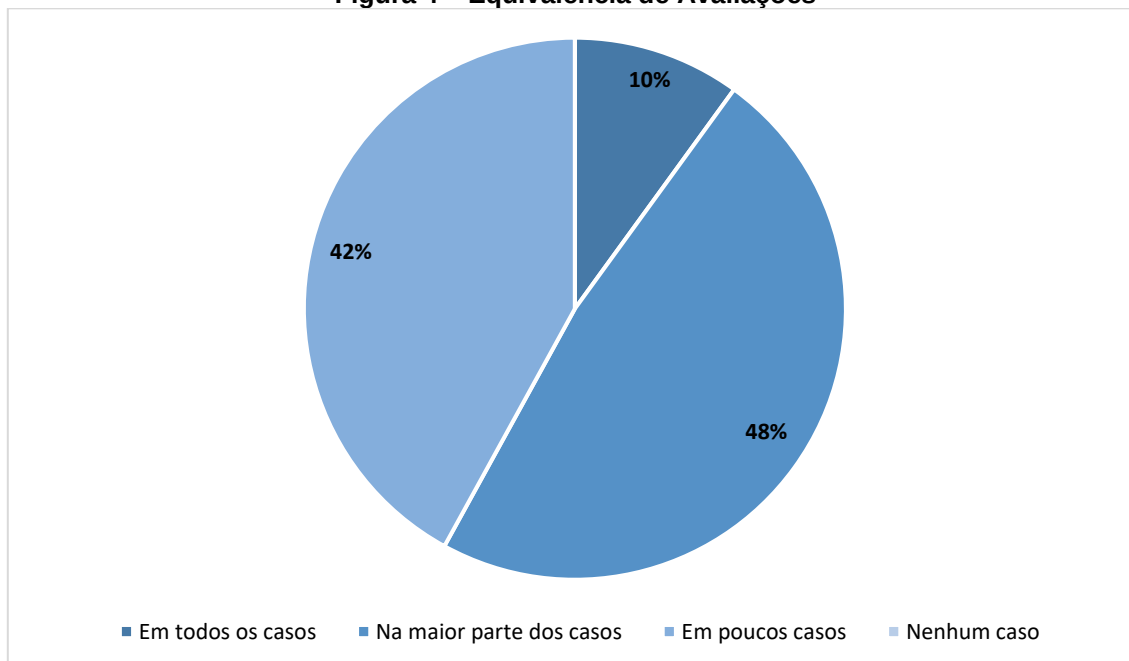
Figura 3 – Nível de Satisfação



Fonte: Pesquisa de Campo (2025)

Ao confrontar os dados recolhidos dos participantes com jornada presencial e híbrida, temos que o nível de satisfação entre eles, quando analisados pela parte dos híbridos, atinge bons resultados em quase 100% (94%), enquanto no modelo presencial participantes neutros ou insatisfeitos somam 50%. Essa diferença alarmante se dá, além de pela preferência pelo modelo, também a falta de percepção de avaliações justas em organizações que possuem ambos os modelos. Quando perguntado para participantes com jornada presencial sobre os métodos de avaliação dos funcionários híbridos quando comparado ao presencial, a resposta que obtivemos foi de que 42% acham que em poucos casos é feita uma avaliação equivalente para as duas, como podemos ver na Figura 04.

Figura 4 – Equivalência de Avaliações



Fonte: Pesquisa de Campo (2025)

O trabalho híbrido tem a capacidade de melhorar a gestão de recursos humanos, integrando métodos presenciais e remotos, trazendo vantagens nas esferas humana, psicológica, financeira e trabalhista (LIMA, 2025). Entretanto, atingir essas vantagens é um verdadeiro desafio para as empresas, pois a sensação de injustiça em trabalhadores de uma mesma empresa que não possuem acesso ao modo híbrido de trabalho, pode ser uma barreira para níveis de produção e satisfação, como apontado também na Figura 4.

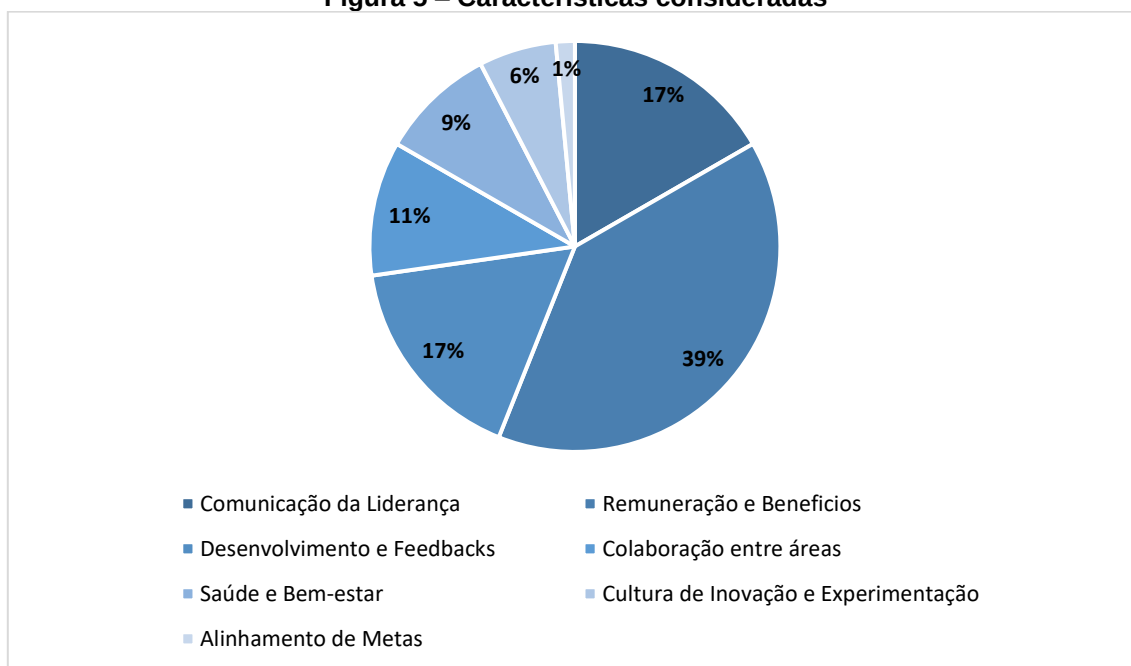
4.4 – Da participação ativa dos líderes e cultura organizacional bem estruturada

Agora sob o olhar dos participantes do modelo híbrido/remoto, o que também pode explicar essa satisfação, é que os 100% concordam que a empresa segue a sua cultura organizacional, enquanto 87,5% concordam que a liderança se faz ativa sempre ou quase sempre, parte essencial do sucesso do modelo, como indicado por (Schein, 2010; Deal e Kennedy, 2000). Além deste fato, o compartilhamento de Feedbacks regulares e construtivos pelos seus líderes e gestores, 87,5%, oferecem um norte aos participantes para que possam se dedicar aos seus trabalhos de forma mais criativa e buscando melhorias.

4.5 – Das expectativas dos funcionários quanto a Empresa

Além destes, também perguntamos qual mudança teria mais impacto positivo em uma empresa e, os resultados obtidos mostram essa nova tendência em crescimento onde além de remunerações e benefícios (39,4%) o que os participantes mais esperam/buscam está voltado a uma liderança presente e ativa, além de uma cultura organizacional bem estabelecida, revelando que a maior parte das expectativas do funcionário vem da parte humana, e não mais, como em modelos anteriores, na parte remuneratória, mesmo que não sendo possível desconsiderá-la.

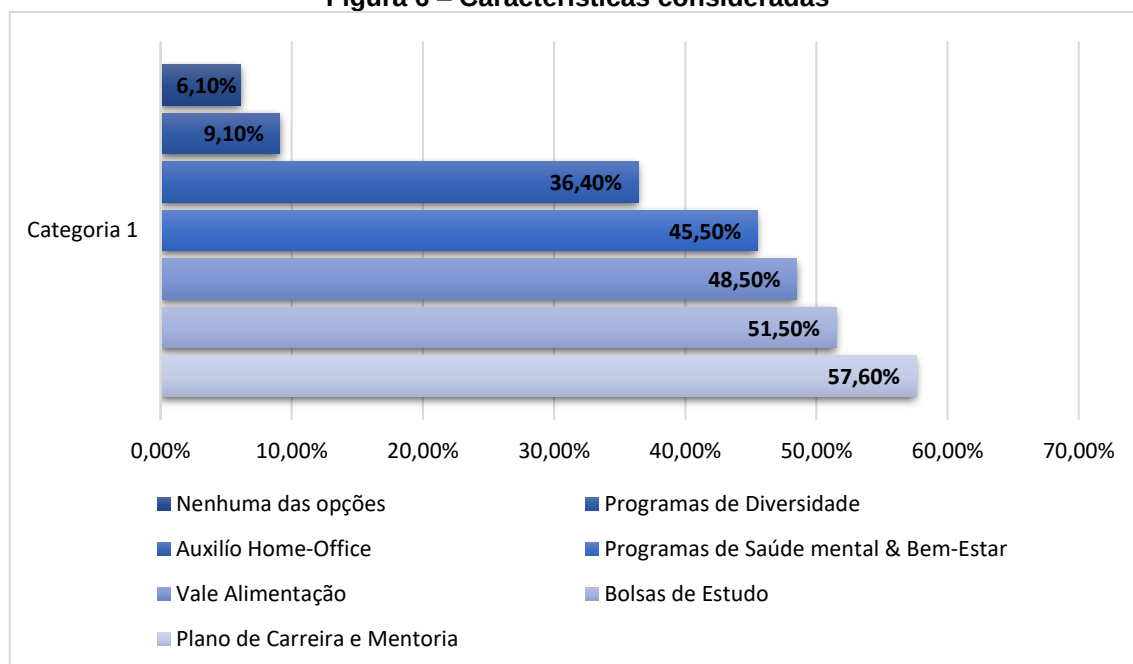
Figura 5 – Características consideradas



Fonte: Pesquisa de Campo (2025)

Dado que se repete quando perguntamos qual benefício gostaria que a empresa disponibilizasse como visto na Figura 06.

Figura 6 – Características consideradas



Fonte: Pesquisa de Campo (2025)

Onde podemos ver o mesmo padrão de expectativas voltadas para aspectos humanos como Bolsas de estudo para o autodesenvolvimento (51,5%), Plano de Carreira, Mentoria (57,60%) e Programas de Saúde Mental (45,5%).

5. Conclusões

Este estudo abordou a relação entre a liderança e cultura organizacional em ambientes híbridos, destacando os principais desafios e oportunidades dos modelos que se consolidou nos últimos anos. Frente as mudanças das interações humanas e a fragmentação dos espaços físicos, objetivo principal foi entender como as organizações podem manter o engajamento e a identidade cultural.

Realizou-se uma pesquisa exploratória de natureza quantitativa, através de questionários aplicados a profissionais de diversos setores da economia. Coletando as percepções sobre os modelos de trabalho, as preferências, os níveis de satisfação, a presença da liderança e o alinhamento com a cultura organizacional.

Os resultados obtidos indicaram que os colaboradores que trabalham em regime híbrido apresentaram maior satisfação (94%) em comparação aos do modelo presencial, que se declararam neutros ou insatisfeitos em 50% dos casos. Também foi possível constatar que a percepção de uma liderança mais ativa e de uma cultura organizacional melhor definida está diretamente ligada ao engajamento e à motivação dos trabalhadores. Outra característica observada foi sobre as expectativas dos funcionários, que estão cada vez mais voltadas aos aspectos humanos, como planos de carreira, mentorias, oportunidades de desenvolvimento e programas de saúde mental, e não apenas para formas de remuneração.

Portanto, este trabalho ajudou a evidenciar que a combinação dos estilos de liderança flexíveis (transformacional e servidora) em conjunto com uma cultura organizacional enriquecida pode contribuir com o sucesso nos modelos híbridos, equilibrando engajamento, produtividade e identidade cultural.

Como sugestão para estudo posterior, sugerimos ampliar a base amostral, incluir comparações de diversos segmentos do mercado e investigar os impactos de práticas específicas de gestão e de liderança em ambientes híbridos em busca de um modelo ideal.

Referências

ABRH BRASIL; UMANNI. **O cenário do RH no Brasil: 4ª edição**. São Paulo, 2024. Ebook.

ABRH-Brasil. **Pesquisa Nacional: Modelos de trabalho híbrido no pós-pandemia**. São Paulo: ABRH, 2022.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Full Range Leadership Development**: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden, 1994.

BLOOM, Nicholas; LIANG, James; ROBERTS, John; YING, Zhichun Jenny. **Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment**. The Quarterly Journal of Economics, v. 130, n. 1, p. 165–218, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2020.

CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Sage publications, 2016.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **As novas culturas corporativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GREAT PLACE TO WORK®. **Tendências de RH 2024: Relatório Tendências Gestão de Pessoas 2024**. GPTW Conteúdo, 7 fev. 2024. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/relatorio-tendencias-gestao-de-pessoas-2024/>.

GREENLEAF, Robert K. **Liderança servidora**: um ensaio. São Paulo: Nobel, 2002.7

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**, 2012.

KRUNFLI, Mariana. **Busca por Home Office Dispara, Mas Modelo Pode Estar com os Dias Contados**. Forbes Brasil, São Paulo, 4 abr. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/04/busca-por-home-office-dispara-mas-modelo-pode-estar-com-os-dias-contados/>.

LIMA, Leonardo Moreira. **Trabalho híbrido: uma nova era de definições e características no mundo corporativo**. International Integrate Scientific, v. 5, n. 45, mar. 2025. DOI: 10.63391/51DBCC

MINTZBERG, Henry et al. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1995.

Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts, Zhichun Jenny Ying, **Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment**, The Quarterly Journal of Economics, Volume 130, Issue 1, 2015, Pages 165–218.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 9. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.

NORTHOUSE, Peter G. **Liderança: Teoria e Prática**, 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, A. Timothy A. **Organizational Behavior**. 18th Editi. New York City, NY. 2019.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**, 2010.

SILVA, Andreza; Agência Tecere. **Trabalho híbrido predomina na América Latina, mas empresas tendem a aumentar a frequência no escritório**. JLL Insights, AT / Agência Tecere, [S.l.], 2025. Disponível em: <https://www.jll.com/en-us/insights/hibrido-predomina-na-america-latina>. Acesso em: 30 set. 2025.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**, 9/e. Pearson Education India, 2006.

“Declara-se pelos autores que durante a preparação deste trabalho foram utilizadas ferramentas de IA Generativa, como *ChatGPT 4.0* e *Gemini* para traduções, correção de ortografia e paráfrase. Após utilizar esta ferramenta/serviço, os autores editaram e revisaram o texto conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.”