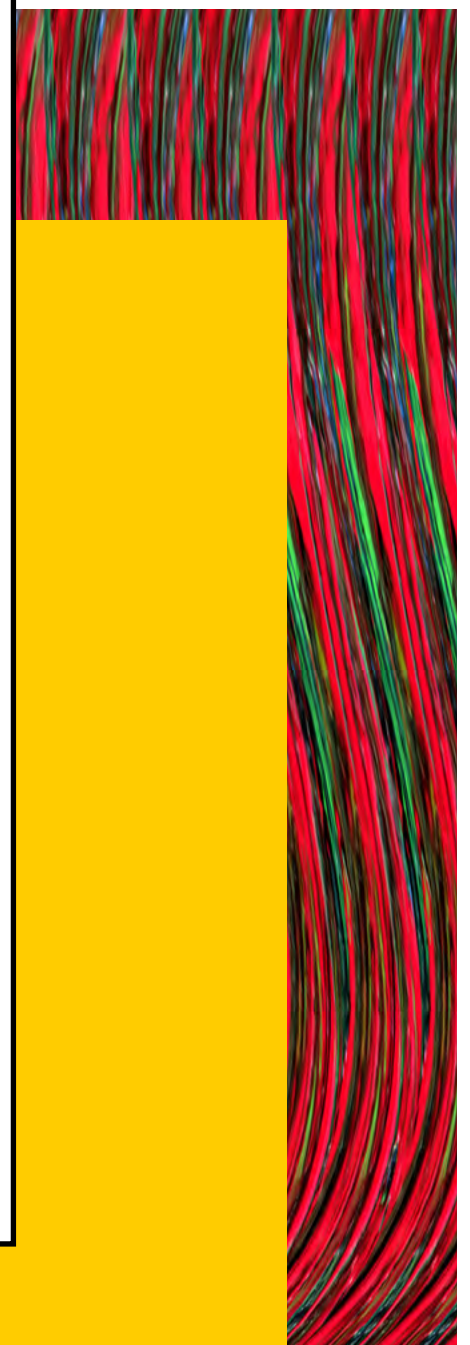


Insper

 **Robert Half**[®]
Talent Solutions

RELATÓRIO DE PESQUISA

Trabalho remoto em transição: expectativas sobre os arranjos de trabalho e seus potenciais impactos na retenção de talentos



Ficha Técnica

PESQUISADORES RESPONSÁVEIS

Gustavo M. Tavares (Insper)
gustavomt1@insper.edu.br

Tatiana Iwai (Insper)
tatianai@insper.edu.br

NÚCLEO DE ESTUDOS DE COMPORTAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS DO CENTRO DE ESTUDOS EM NEGÓCIOS (CENEG) DO INSPER

R. Quatá, 300, Prédio Claudio Haddad - Vila Olímpia
São Paulo, SP, Brasil 04546-042

[Website](#)

[E-mail](#)

COLETA DE DADOS PARA A PESQUISA

Robert Half

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184, 11º andar São Paulo, SP,
Brasil 04548-004 (Matriz)

Outros escritórios, acesse:

[Website](#)

Sumário

Introdução // 4

**Evolução do trabalho remoto no período pré
e pós-pandêmico ////////////////////////////////// 5**

**O novo normal? Transformações nas expectativas
sobre disponibilidade do trabalho remoto // 6**

**Impactos da redução do trabalho remoto
na retenção de talentos ////////////////////////////////// 8**

**Por que a redução do trabalho remoto pode afetar
a retenção de talentos? ////////////////////////////////// 9**

Reflexões finais ////////////////////////////////// 12

Introdução

Poucos temas no ambiente de trabalho têm provocado tanta divisão quanto o debate atual sobre as vantagens comparativas entre os arranjos presencial e remoto. De um lado, estão os que defendem a dominância do modelo presencial, a partir da visão de que a proximidade física, ou seja, estar no escritório, facilitaria colaboração, aprendizado, criatividade e, no limite, levaria a performance superior¹. Esta perspectiva estaria por trás do movimento recente de algumas organizações em restringir, ou até mesmo reverter completamente, o trabalho remoto. De outro lado, há quem defenda sua continuidade, destacando não apenas os ganhos em flexibilidade, mas também sua capacidade de manter produtividade, aumentar satisfação no trabalho e reduzir turnover².

Essa divisão não surgiu por acaso. Ela reflete uma transformação profunda nas formas de trabalhar provocada pela pandemia. Antes de 2020, o modelo 100% presencial no escritório era visto como solução preferencial, superior e, em muitos casos, a única viável para organizar e executar o trabalho. A pandemia da COVID-19, no entanto, ao inserir o trabalho remoto no centro da experiência profissional de milhões de pessoas, reconfigurou rotinas, hábitos e formas de interação. Isso nos levou a não apenas experimentar e aprender com novos arranjos de trabalho, mas também a rever premissas sobre como o trabalho pode ser realizado.

Ao revisitar essas premissas, fica mais claro que parte da visão consolidada sobre o modelo remoto foi construída com base em experiências pontuais e restritas a determinados contextos e cargos. O remoto era uma exceção, não a regra. Agora, com mudanças importantes em sua escala e escopo, há novas dinâmicas e expectativas em jogo. Assim, quando organizações enfrentam decisões sobre a intensidade e a disponibilidade do remoto a ser mantido, diversas questões permanecem em aberto. São escolhas que vão além de aspectos operacionais ou logísticos sobre o local de trabalho, mas decisões estratégicas com implicações significativas para a atração e a retenção de talentos, bem como para o engajamento e o bem-estar dos colaboradores.

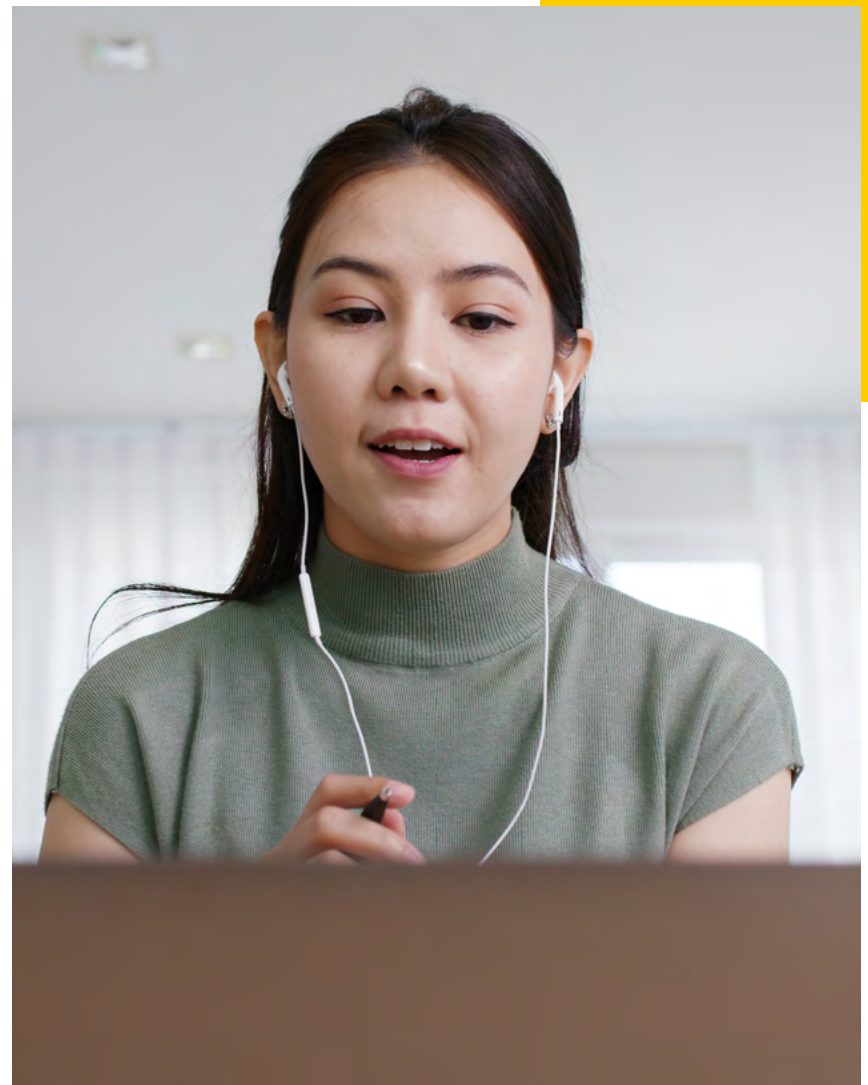
Esse é o pano de fundo que norteou este estudo. Nosso objetivo é lançar luz sobre as percepções e as expectativas atuais sobre o trabalho remoto. Com base em uma pesquisa realizada em março de 2025, em meio a intensos debates sobre mandatos de retorno ao

escritório, oferecemos um retrato de como decisões sobre a disponibilidade do remoto podem afetar a capacidade das organizações de atrair e reter talentos. Mais que apontar impactos, buscamos compreender ainda o que está por trás dessas reações.

Longe de propor um “modelo certo” ou uma direção única, este relatório pretende contribuir para ampliar o debate e trazer evidências empíricas que melhor informem a tomada de decisão gerencial sobre modelos de trabalho. Esperamos que os dados e análises aqui apresentados possam equipar lideranças e organizações na construção de ambientes onde a força de trabalho prospere individualmente e contribua coletivamente para os resultados organizacionais.

Gustavo Tavares

Tatiana Iwai



¹ Cappelli, P. & Nehmeh, R. Hybrid Still Isn't Working. Harvard Business Review (2025).

² Bloom, N., Han, R. & Liang, J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. Nature (2024).



Coleta de Dados e Perfil da Amostra

A coleta de dados foi realizada em março e abril de 2025 por meio de questionários online com funcionários de diversas organizações privadas e públicas. O recrutamento de participantes foi feito por e-mail, utilizando a base de contatos da Robert Half no Brasil, e complementado com divulgação em mídias sociais. A amostra final contou com um total de 1432 profissionais de diferentes indústrias e níveis hierárquicos.

Perfil da Amostra

Faixa etária:

18-29 (16%),
30-39 anos (33%),
40-49 anos (32%),
50 anos ou mais (19%).

Gênero:

feminino (47%),
masculino (53%).

Experiência profissional:

0-15 anos (43%),
16-30 anos (45%),
maior que 30 anos (12%).

Posição hierárquica:

colaborador individual (43%),
líder de equipe (34%),
líder de líderes (10%),
líder de área funcional ou superior (13%).

Evolução do trabalho remoto no período pré e pós-pandêmico

A pandemia de covid-19 provocou uma mudança expressiva na prevalência do trabalho remoto, transformando essa modalidade de trabalho até então mais rara em uma prática padrão de mercado. Os dados desta pesquisa corroboram essa transformação mais ampla, conforme mostra a Figura 1. Antes da

pandemia, em 2019, esse arranjo era menos comum e de baixa intensidade, com média semanal inferior a um dia de trabalho remoto. Em 2020, no auge da pandemia, houve uma adoção em larga escala do modelo, que passou a fazer parte da experiência de trabalho diária dos colaboradores: a média saltou para mais de quatro dias na semana.

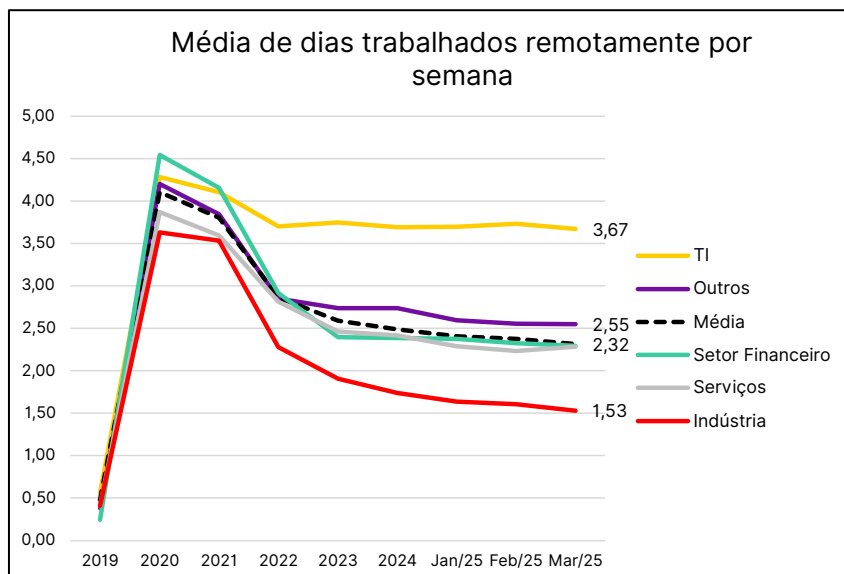


Figura 1: Evolução da intensidade de trabalho remoto por setor desde 2019

Nos anos seguintes, observa-se uma redução gradual de disponibilidade, com o trabalho remoto se estabilizando em patamares mais baixos, mas ainda substancialmente superiores ao período pré-pandêmico. Em março de 2025, por exemplo, a média foi de 2,32 dias por semana, com 71% dos participantes informando trabalhar remotamente pelo menos 1 dia por semana, indicando que o remoto permanece como arranjo de trabalho importante, embora com intensidade distinta entre setores. O setor de tecnologia, por exemplo, manteve níveis elevados de trabalho remoto, enquanto a indústria retornou mais fortemente ao modelo presencial.

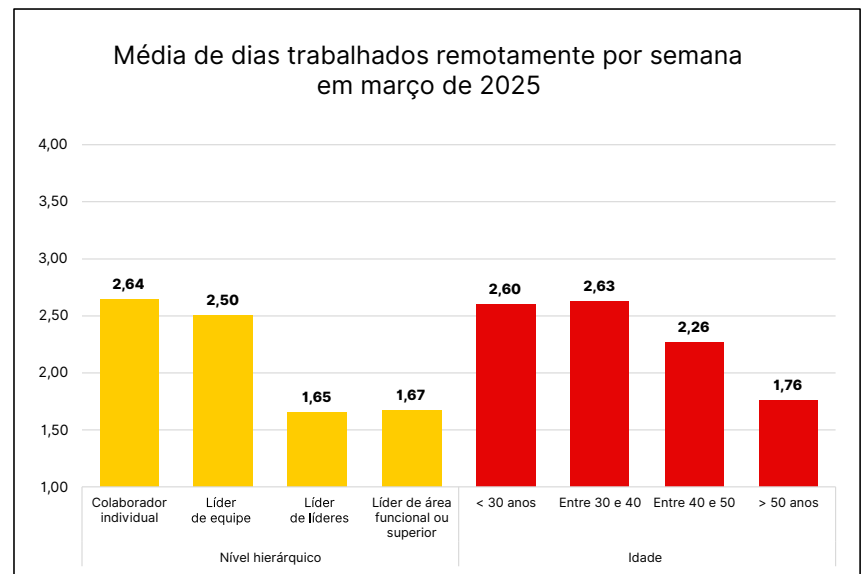


Figura 2: Intensidade de trabalho remoto por nível hierárquico e idade

Também foram identificadas diferenças entre os níveis hierárquicos. Colaboradores individuais e líderes de equipe – os níveis mais baixos – trabalham remotamente em torno de 1 dia a mais por semana do que os níveis hierárquicos mais altos, conforme ilustrado na Figura 2. À primeira vista, houve diferenças entre grupos etários. Contudo, ao comparar os diferentes grupos etários dentro do mesmo nível hierárquico e setor, a associação entre idade³ e intensidade de trabalho remoto desaparece. Isso porque tanto o nível hierárquico quanto o setor estão correlacionados com a idade e ambos estão associados à intensidade de teletrabalho. Portanto, não há evidências de diferenças geracionais em relação à utilização do trabalho remoto.

O novo normal? Transformações nas expectativas sobre disponibilidade do trabalho remoto

Na medida em que o trabalho remoto foi adotado em larga escala e passou a fazer parte da rotina de uma parcela significativa da força de trabalho, observou-se uma mudança relevante nas atitudes em relação a esse arranjo. Antes da pandemia, o trabalho remoto era visto como uma medida pontual, restrito a poucos

cargos e contextos. Porém, com a experiência prolongada e bem-sucedida ao longo da pandemia, ele deixou de ser visto como uma resposta emergencial à covid-19 e passou a ser considerado uma forma legítima, viável e esperada de organizar o trabalho.

³ Trabalhadores da indústria são mais velhos que os das demais áreas identificadas na pesquisa.

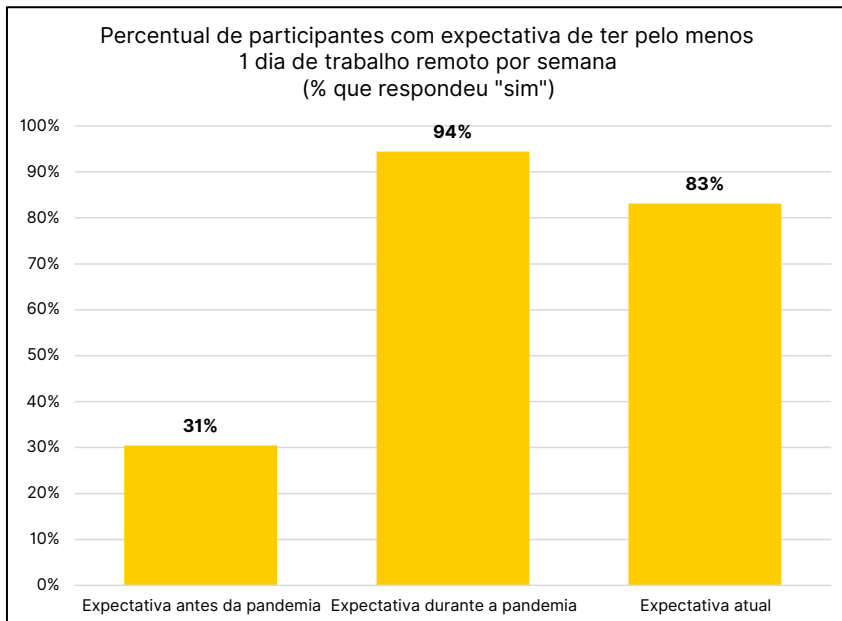


Figura 3: Evolução das expectativas sobre disponibilidade do trabalho remoto

A Figura 3 ilustra esse movimento de mudança de expectativas: por meio de reporte retrospectivo dos participantes, esta pesquisa indica que, antes da pandemia, apenas 31% da amostra esperava ter algum nível de trabalho remoto (pelo menos 1 dia por semana). Durante a pandemia, esse número saltou para 94% e, em março de 2025, 83% ainda esperam que o trabalho remoto esteja disponível. Esses resultados sinalizam como o trabalho remoto pode ter sido incorporado a um novo contrato psicológico entre colaborador e organização – isto é, ao conjunto de expectativas e promessas implícitas e não formalizadas que os profissionais desenvolvem sobre o que devem receber da organização em troca de sua dedicação e esforço.

Ao se tornar parte da experiência cotidiana de muitos profissionais, o trabalho remoto foi normalizado inclusive em setores que antes resistiam à prática, contribuindo para moldar as suposições sobre como o trabalho pode e deve ser realizado. Com isso, surgiram novas expectativas em torno de flexibilidade e autonomia, que passaram a moldar o que é percebido como um tratamento justo por parte das organizações. Ou seja, a disponibilidade do remoto passou a compor a nova equação de valor da relação de trabalho no período pós-pandêmico.

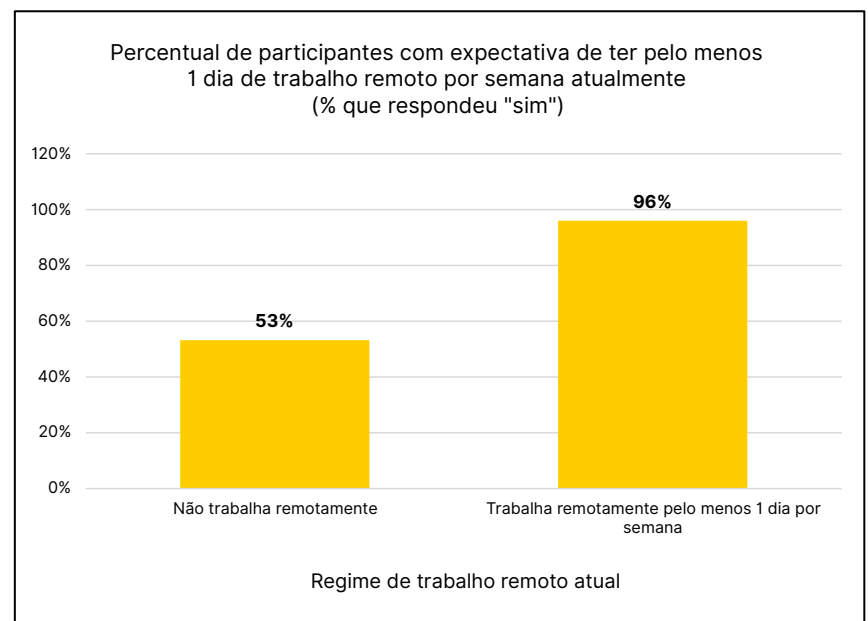


Figura 4: Expectativas sobre disponibilidade de trabalho remoto por arranjo de trabalho atual

Em linha com essa perspectiva, ao analisarmos a expectativa atual de manter o trabalho remoto entre os participantes que atualmente trabalham de casa pelo menos um dia por semana, o percentual é ainda mais alto, em torno de 96% (Figura 3). Mais interessante, porém, é notar que, mesmo entre aqueles que hoje trabalham todos os dias no escritório, 53% deles nutrem a expectativa de poder trabalhar remotamente pelo menos um dia por semana. Isso sugere que uma proporção relevante dos profissionais experimenta uma discrepância entre o arranjo de trabalho atual e o arranjo desejado.

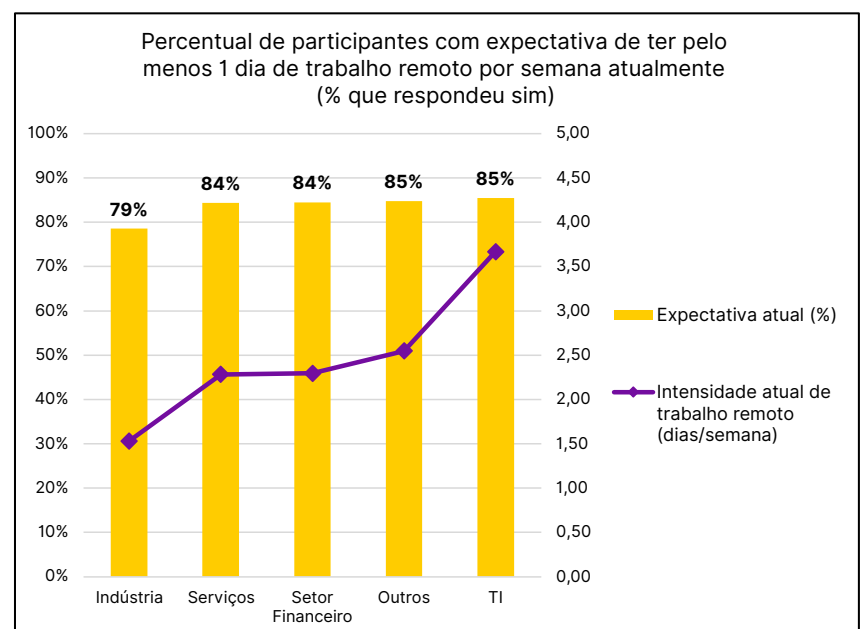


Figura 5: Expectativas sobre disponibilidade de trabalho remoto por setor

Ao analisar a expectativa atual por trabalho remoto entre profissionais de diferentes setores, observam-se poucas diferenças. Mesmo no setor da indústria, onde a intensidade de trabalho remoto é relativamente mais baixa, o percentual de participantes que espera ter pelo menos um dia de teletrabalho é alto (79%), conforme ilustrado na Figura 5.

Impactos da redução do trabalho remoto na retenção de talentos

Para investigar os potenciais impactos do retorno ao trabalho presencial sobre a retenção de talentos nas organizações, foi realizado um estudo experimental, no qual os participantes foram apresentados a diferentes cenários hipotéticos de redução do trabalho remoto. Para isso, apenas as pessoas que informaram estar atualmente trabalhando remotamente pelo menos 1 dia por semana participaram do experimento, representando uma amostra de 1,017 participantes.

No experimento, os participantes foram solicitados a imaginar que a organização onde trabalham estava avaliando mudanças na política atual de trabalho remoto, considerando seus possíveis efeitos positivos e negativos. Eles foram informados de que uma nova diretriz poderia ser implementada em breve, com impacto direto em sua rotina de trabalho.

Em seguida, cada participante foi exposto, de forma aleatória, a um dos seguintes cenários de decisão organizacional: (i) manutenção do regime de trabalho remoto atual; (ii) redução parcial; ou (iii) a remoção total do trabalho remoto.

O objetivo do experimento foi identificar se a redução do trabalho remoto (ou seja, o aumento de dias de trabalho presencial) estaria associada a uma maior intenção de sair da organização. Esse indicador foi medido com base no grau de concordância dos respondentes sobre afirmativas relacionadas à propensão de buscar outro emprego ou deixar a empresa.

As análises estatísticas⁴ confirmaram que quanto maior a redução do trabalho remoto, maior a intenção de sair da organização. Esse resultado é ilustrado na Figura 6. Por exemplo, entre os participantes que atualmente trabalham todos os dias remotamente (5 dias por semana), a possibilidade de perder totalmente o trabalho remoto faria que 93% deles considerassem sair da organização⁵. Mesmo a redução parcial de trabalho remoto está associada a uma alta intenção de saída (77%).

Entre aqueles que atualmente trabalham apenas 1 dia remotamente por semana, o cenário de perda também leva a um aumento da intenção de sair da organização. É interessante notar que, nesse grupo, mesmo os participantes apresentados ao cenário de manutenção

do regime atual apresentam um nível considerável de intenção de saída (41%), possivelmente explicado pelo desejo atual de ter mais dias de teletrabalho.

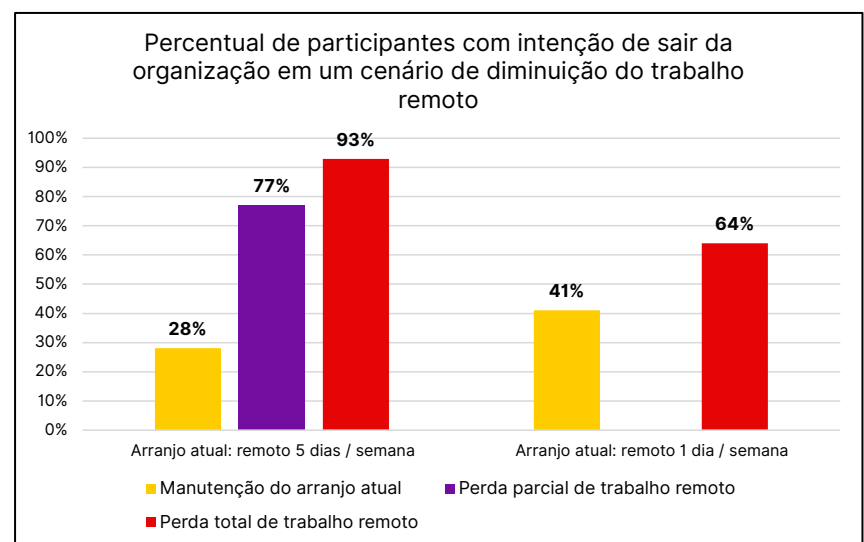


Figura 6: Associação entre redução de trabalho remoto em intenção de sair

Foram identificadas diferenças entre participantes do gênero masculino e feminino em relação à intenção de saída. Os resultados indicaram que mulheres são mais propensas a deixar suas organizações que os homens tanto em cenários de perda parcial, quanto de perda total do trabalho remoto, conforme mostrado na Figura 7.

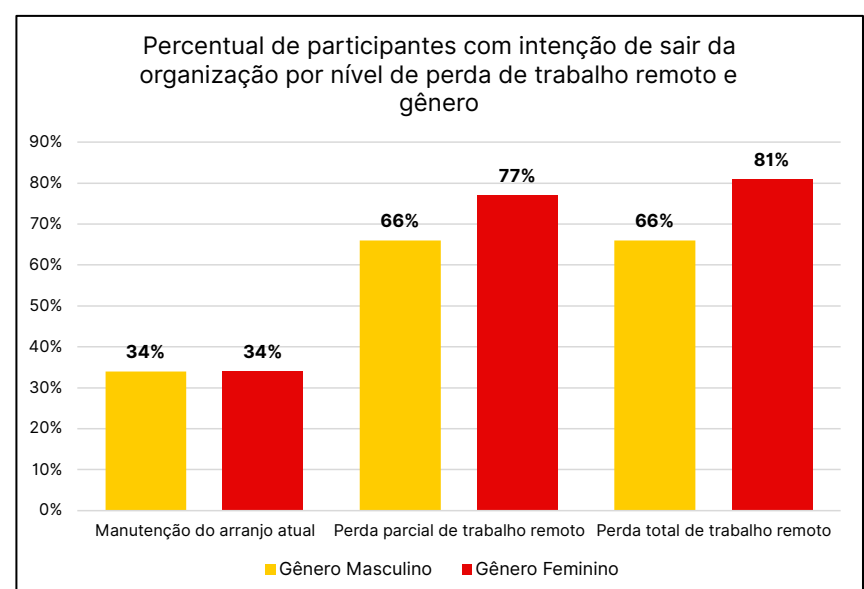


Figura 7: Intenção de saída por nível de trabalho remoto e gênero

⁴ Foi utilizada análise de regressão linear múltipla, controlando por características demográficas e profissionais dos participantes.

⁵ Esse percentual representa os participantes que reportaram concordância com as afirmações de intenção de saída.

Por que a redução do trabalho remoto pode afetar a retenção de talentos?

O que poderia explicar os impactos negativos da redução do trabalho remoto na capacidade de reter talentos das organizações?

Dois fatores ajudam a compreender melhor esses impactos. O primeiro diz respeito à potencial quebra de expectativas construídas ao longo da pandemia. Em um contexto em que a força de trabalho pode ter criado um novo contrato psicológico, incorporando expectativas implícitas de flexibilidade continuada ao que é percebido como tratamento justo e esperado, reversões ou restrições à disponibilidade do trabalho remoto podem ser vivenciadas como uma quebra desse contrato. Especialmente porque, com os bons resultados obtidos com o remoto durante a pandemia - como a manutenção da performance, o aumento da satisfação e a redução do turnover - consolidou-se a percepção desse arranjo como prática efetiva e viável para muitas funções. Assim, quando as organizações eliminam ou restringem significativamente o trabalho remoto de forma unilateral, muitos colaboradores podem interpretar esse movimento como um sinal de falta de reciprocidade ou desequilíbrio na relação, com

impactos diretos na confiança e na qualidade do vínculo com a organização.

O segundo fator se relaciona com a perda concreta de benefícios relevantes. A adoção do trabalho remoto trouxe, para muitos profissionais, ganhos tangíveis em aspectos como qualidade de vida e bem-estar. Mais do que uma mudança de local de trabalho, o modelo remoto viabilizou o acesso a recursos altamente valorizados - como economia de tempo de deslocamento, maior controle sobre o próprio trabalho e melhores condições para equilibrar vida pessoal e profissional. Esses ganhos, no entanto, estão profundamente ancorados na possibilidade de exercer o trabalho com autonomia e flexibilidade, dois recursos que funcionam como pilares de sustentação de todos os demais. Assim, ao eliminar o trabalho remoto, por exemplo, as organizações não apenas restringem a liberdade de escolha sobre onde e como o trabalho é realizado, mas desestruturam uma série de benefícios associados a esse modelo.

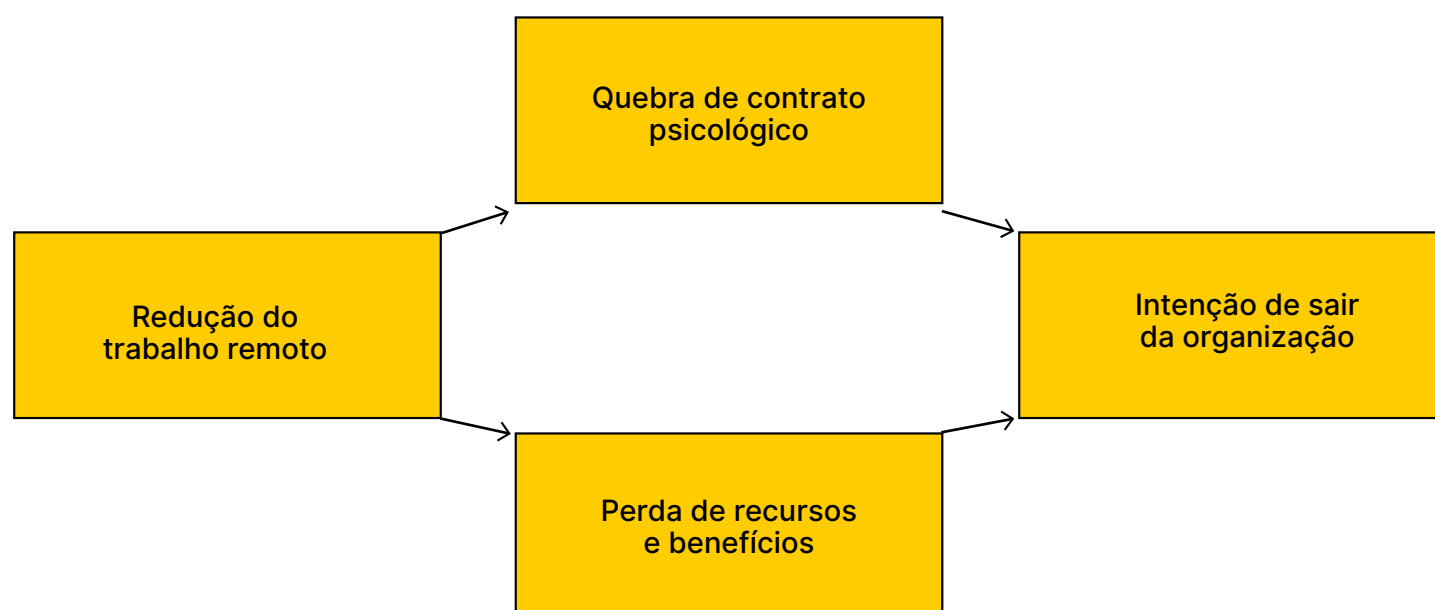


Figura 8: Fatores explicativos para a relação entre redução do trabalho remoto e intenção de saída

Esses dois fatores – a quebra de contrato psicológico e a perda de recursos e benefícios – também foram mensurados⁶ e analisados neste estudo. Os testes estatísticos confirmaram que ambos os fatores são capazes de explicar o impacto da redução do trabalho remoto no aumento da intenção de saída da organização. Ou seja, os participantes que foram expostos aos cenários de redução, reportaram um nível maior tanto de quebra do contrato psicológico, quanto de perda de recursos e benefícios, em comparação com aqueles que foram apresentados ao cenário de manutenção do arranjo de trabalho atual.

Juntos, esses dois fatores explicaram 73% do impacto da redução do trabalho remoto sobre a intenção de saída, sendo, portanto, fatores centrais para compreender porque o retorno ao escritório pode prejudicar a retenção de talentos.

A Figura 8 ilustra como a remoção do trabalho remoto afeta a percepção de quebra de contrato psicológico. Entre os participantes que atualmente trabalham remotamente em tempo integral, a perda total de trabalho remoto faria 74% deles perceber uma quebra de contrato psicológico⁷. Esse percentual é de 55% entre os que se depararam com um cenário de perda parcial. Mesmo entre aqueles que possuem atualmente apenas um dia de trabalho remoto, a possibilidade de perda também está associada a um aumento significativo dessa percepção de quebra.

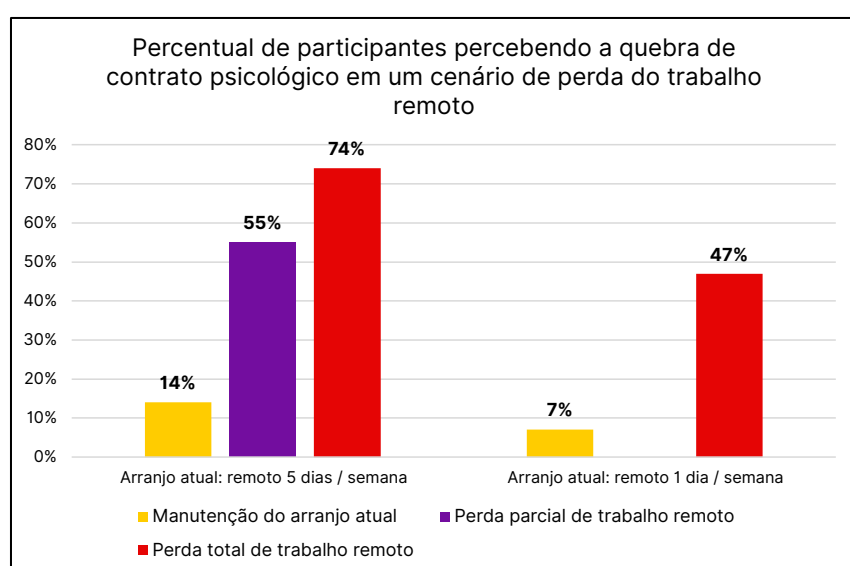


Figura 9: Associação entre redução de trabalho remoto e quebra de contrato psicológico

Também foi analisado quais recursos e benefícios seriam mais perdidos, na percepção dos participantes, com a remoção do trabalho remoto. Nessa análise, consideramos apenas os participantes que foram apresentados ao cenário de perda total, ou seja, de retorno ao 100% presencial (subamostra aleatória de 309 profissionais).

Conforme Figura 9, fica evidente que a remoção do trabalho remoto pode ter impactos relevantes em diversas dimensões. A economia de tempo e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são os fatores que mais se destacam, sendo mencionados por 97% e 90% dos participantes, respectivamente. Economia financeira (81%), redução do estresse (78%), maior proximidade com a família (73%), mais tempo para autocuidado (72%) e melhora na saúde mental (71%) também foram mencionados com alta frequência.



Figura 10: Perda de recursos com retorno 100% presencial

Foram observadas algumas diferenças entre participantes do gênero feminino e masculino⁸: Comparadas aos homens, mulheres tendem a perceber perdas maiores de recursos e benefícios ligados à manutenção do bem-estar em um cenário de retorno ao 100% presencial. Essas diferenças são ilustradas na Figura 10.

⁶ Para mensuração de quebra de contrato psicológico foi usada escala Likert de 5 pontos. Uma amostra de item é: “Eu sentiria que a minha organização violou o contrato entre nós”. A perda de recursos e benefícios foi mensurada pela indicação do participante de quais recursos e benefícios ele perderia no cenário apresentado, usando uma lista pré-definida com 14 itens.

⁷ Esse percentual representa os participantes com média maior ou igual a 4 nos itens de quebra de contrato psicológico, indicando alta concordância com as afirmações.

⁸ Essas diferenças são estatisticamente significantes mesmo controlando por outras diferenças demográficas e profissionais.

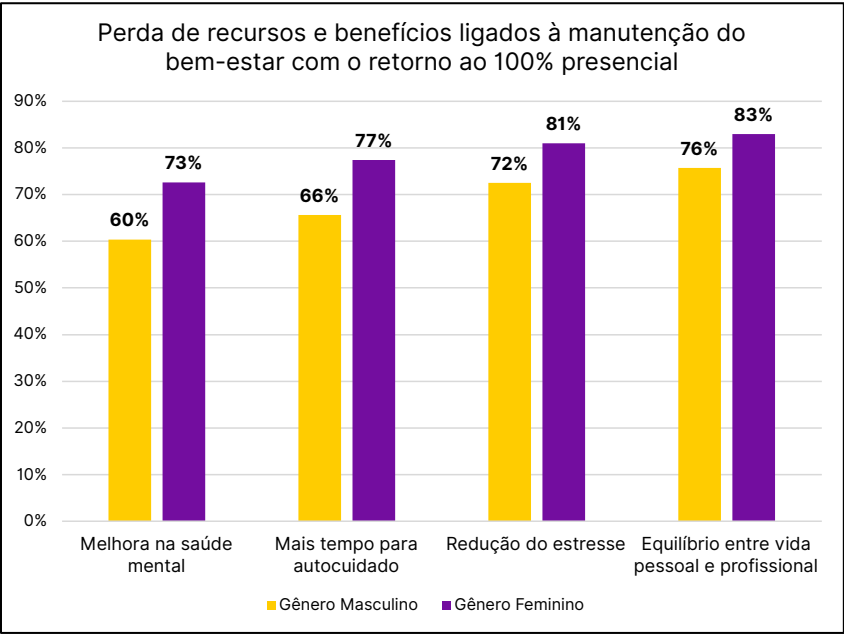


Figura 11: Perda de recursos com retorno 100% presencial por gênero

Por fim, foi realizada uma análise complementar sobre o valor atribuído ao trabalho remoto: os participantes foram perguntados em que medida estariam dispostos a aceitar um salário menor para manter seus regimes de trabalho remoto atuais, frente a um cenário de retorno ao 100% presencial.

A Figura 11 mostra os resultados e indica que, entre os participantes que atualmente trabalham remotamente todos os dias, 83% aceitariam algum nível de redução salarial (trabalhando em uma outra empresa similar), sendo que 17% aceitariam uma redução salarial maior que 15%. Entre aqueles atualmente trabalhando remotamente menos dias por semana, o percentual aceitando redução salarial é menor, mas ainda elevado: 69% entre os que trabalham remotamente de 3 a 4 dias por semana e 60% entre aqueles que trabalham remotamente de 1 a 2 dias.

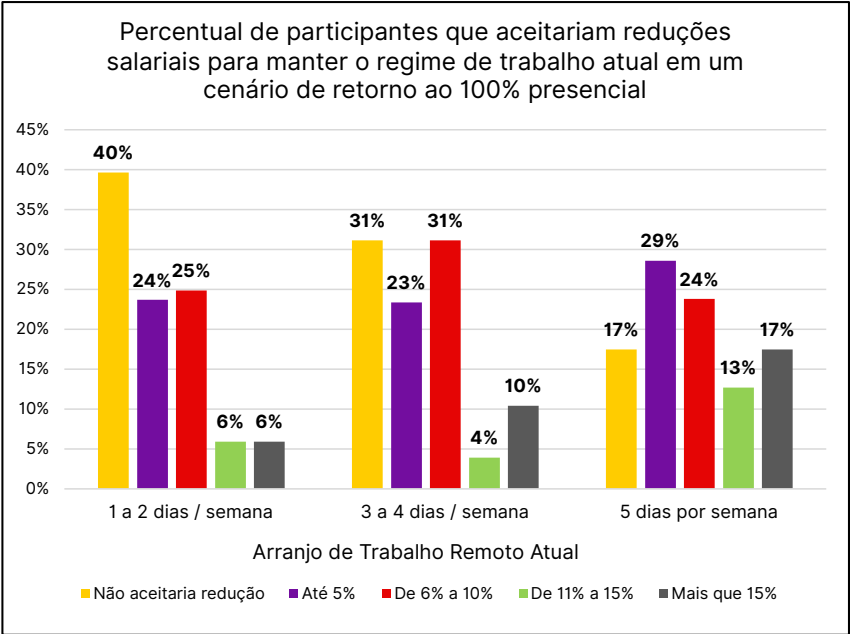


Figura 12: Disposição de redução salarial para manutenção do trabalho remoto por arranjo de trabalho atual



Reflexões finais

Ao final da pandemia, depois de uma experiência em larga escala bem-sucedida com o trabalho remoto, um raro consenso parecia emergir entre tantas incertezas: que o trabalho remoto tinha vindo para ficar e, nesse contexto, o arranjo híbrido passava a ser visto como o melhor dos dois mundos.

Em 2025, porém, o tom mudou. Algumas grandes organizações, de forte visibilidade e capacidade de influenciar tendências, convocaram sua força de trabalho a retornar ao modelo 100% presencial. Na esteira desses primeiros mandatos, outras organizações passaram a revisar seus próprios modelos. Esse novo ciclo de decisões reacendeu o debate sobre o futuro dos arranjos de trabalho, trazendo à tona questionamentos sobre os limites, a sustentabilidade e os impactos do modelo remoto em diferentes contextos organizacionais. Em meio a esses reposicionamentos, este estudo busca contribuir para o debate ao **explorar as percepções e expectativas atuais sobre o trabalho remoto e os impactos potenciais de sua restrição ou reversão completa.**

Os resultados desta pesquisa revelam que, embora haja uma percepção crescente que o trabalho remoto esteja em risco, sua disponibilidade e intensidade permanecem relativamente estáveis desde 2023, ainda que com variações entre setores. Esse padrão observado em nossa amostra está em linha com evidências de estudos de maior amplitude e robustez, como a pesquisa do U.S. Census Bureau (agência oficial de estatísticas dos Estados Unidos), realizada entre nov/2024 e jan/2025, que analisou mais de 150 mil firmas e apontou não apenas a prevalência atual do trabalho remoto, mas também uma expectativa significativa de continuidade nos próximos cinco anos, especialmente em setores onde o modelo se mostra mais adaptável.

Mais importante, a pesquisa revela uma mudança clara nas expectativas sobre o trabalho remoto antes e depois da pandemia. Os dados mostram que esse arranjo passou a integrar o conjunto de expectativas dos profissionais, sinalizando que foi incorporado à equação de valor na relação entre pessoas e organizações. Essa mudança indica um possível realinhamento no contrato psicológico, no qual flexibilidade e autonomia passaram a ser percebidas como componentes legítimos e desejáveis da experiência de trabalho. A título de exemplo, os resultados mostram que, mesmo entre os que hoje atuam 100% no presencial, mais da metade espera ter acesso a algum nível de trabalho remoto, evidenciando uma possível desconexão entre o arranjo atual e o desejado.

Essa desconexão tem implicações importantes. Nossa pesquisa mostra que, em um cenário hipotético de retorno ao modelo 100% presencial, uma parcela significativa dos profissionais considera deixar a organização assim que possível. Por exemplo, 93% dos participantes que atualmente trabalham remotamente todos os dias informaram que estariam muito inclinados a sair da organização neste cenário. Isso reforça a noção de que a disponibilidade do trabalho remoto se tornou um elemento central na capacidade das organizações de atrair e reter talentos.

Mais que isso, ao explorar os fatores por trás da relação entre a redução do remoto e o aumento na intenção de saída, esta pesquisa sinaliza que é importante reconhecer que o trabalho remoto não diz respeito apenas ao local físico de trabalho, mas ele viabiliza o acesso a recursos essenciais. Especificamente, a flexibilidade e a autonomia proporcionadas por esse arranjo atuam como recursos estruturantes, servindo de alicerce para um conjunto mais amplo de benefícios, como um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Com isso, quando o remoto é retirado, esse “conjunto” se desfaz: perdem-se não só a escolha sobre o local de trabalho, mas também recursos concretos (como economia de tempo) e subjetivos (como sensação de confiança e autonomia). Para muitas pessoas, essa perda é percebida como significativa o suficiente para reconsiderar sua permanência na organização.

Cabe ressaltar que os resultados do estudo experimental se basearam em cenários hipotéticos, captando potenciais reações imediatas dos participantes ao serem informados sobre uma redução no trabalho remoto. Embora os dados revelem respostas negativas significativas nesse primeiro momento, é plausível que, com o tempo, os profissionais possam se adaptar progressivamente às novas condições de trabalho. Essa possível acomodação temporal sugere que o impacto psicológico inicial da redução do trabalho remoto pode ser mais intenso do que suas consequências de médio prazo, embora nossa pesquisa não tenha testado empiricamente essa trajetória de adaptação.

Com esses resultados, há alguns pontos de atenção e reflexões finais para lideranças e organizações:

Atenção aos motivos para redução ou reversão do trabalho remoto. Considerando os potenciais impactos negativos da remoção ou redução significativa do arranjo remoto na capacidade das organizações de reter talentos, vale uma reflexão profunda sobre os reais motivos por trás da decisão sobre qual modelo

adotar, seja ele híbrido ou 100% presencial. Quais resultados de negócio se espera alcançar ou que oportunidades não exploradas estariam sendo, de forma concreta e direta, prejudicadas pelo modelo remoto? Seriam problemas de inovação ou colaboração realmente agravados por esse arranjo? Dificuldades em manter a cultura organizacional? Em que dimensões o modelo 100% presencial se mostra, objetivamente superior? Vale a provocação: esses processos funcionavam bem antes da pandemia, quando o modelo predominante era o presencial? Trazer toda a força de trabalho de volta ao escritório não leva automaticamente à colaboração e inovação.

O arranjo 100% presencial precisa valer a pena.

O trabalho remoto em alta intensidade (vários dias da semana) pode, de fato, levar a efeitos negativos relevantes, como o enfraquecimento das conexões sociais, sensação de isolamento e menor visibilidade interna⁹, com impactos sobre engajamento, desempenho percebido e perspectivas de crescimento. Há indicações de que o modelo presencial facilitaria conexão, cultura, colaboração e criatividade¹⁰. No entanto, a copresença física não garante, por si só, que esses processos funcionem. É preciso que o trabalho presencial entregue, de forma clara, aquilo que o remoto é menos adaptado a oferecer: interações interpessoais de alta qualidade, momentos de coaprendizagem e mentoria, bem como construção ativa de normas e valores compartilhados de cultura. Ou seja, se a decisão é o modelo 100% presencial, é preciso, ao menos, que haja intencionalidade no desenho de processos e normas para potencializar a copresença, de modo que o retorno ao escritório faça real sentido.

Comunicação efetiva de motivos, processos e espaço para voz importam. A forma como uma decisão é tomada e implementada precisa levar em consideração o fato de que ela está inserida em um contexto mais amplo. Há uma diferença importante entre adotar uma nova prática e restringi-la depois de consolidada. É o caso do trabalho remoto. Revertê-lo, após sua adoção em larga escala e as atuais altas expectativas pela sua manutenção, tende a gerar maior resistência e tensão,

especialmente se a mudança for percebida como uma quebra no acordo não escrito entre colaborador e organização. Nesse cenário, a clareza e a transparência na comunicação das razões da mudança, assim como a criação de espaços genuínos para escuta, são essenciais para sustentar a confiança, reforçar o senso de justiça e reduzir o desgaste, mesmo diante de decisões difíceis.

Atenção aos impactos diferenciados da reversão do remoto.

Os resultados da pesquisa alertam para os efeitos desproporcionais do retorno ao modelo 100% presencial para mulheres. Essa assimetria não é circunstancial, mas reflete uma realidade já conhecida: a divisão desigual do trabalho doméstico e de cuidado, que segue recaindo majoritariamente sobre as mulheres. A flexibilidade proporcionada pelo modelo remoto tem sido fundamental para que mulheres consigam equilibrar as múltiplas demandas da vida pessoal e do trabalho. Ao desestruturar esse arranjo, porém, organizações elevam não apenas o risco de turnover para esse grupo, mas também dificultam suas possibilidades de ascensão, reforçando padrões de baixa representatividade nas posições mais altas do pipeline de liderança. Políticas que desconsideram essas dinâmicas podem, sem intenção, aprofundar desigualdades de gênero já existentes.

O trabalho presencial pode exigir contrapartidas. Se o retorno ao modelo 100% presencial for, de fato, a escolha estratégica da organização, será fundamental reconhecer que essa decisão pode ser percebida pelos colaboradores como uma demanda adicional — especialmente em contextos em que o trabalho poderia ser realizado de forma plenamente remota. Nesses casos, exigir presença física integral representa um custo extra que entra na equação de valor do trabalho e, portanto, precisará ser compensado de alguma forma. Isso significa que, em alguns casos, a organização precisará “premiar” o trabalho presencial — seja por meio de benefícios adicionais, maiores salários, ou oportunidades claras de crescimento — de modo a manter sua capacidade de atração e retenção. Essa compensação possivelmente se tornará ainda mais relevante em áreas com alta escassez de talentos.

⁹ Gajendran, R., Harrison, D., Delaney-Klinger, K., Park, Y. & Hwang, E. A meta-analysis of remote work: Individual and team outcomes before and after the pandemic. *Journal of Applied Psychology* (2024).

¹⁰ Hybrid Work Needs a Workplace Value Proposition. Gallup (2024).



Insper

Sobre a Robert Half

É a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão. Com presença global e atuação na América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo e é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma cultura inclusiva.

Sobre o Insper

É uma instituição de ensino superior e de pesquisa sem fins lucrativos que se dedica a promover a transformação do Brasil por meio da formação de líderes inovadores e da geração de conhecimento aplicado nas áreas de administração, direito, economia, engenharia, políticas públicas e tecnologia.

No portfólio, há cursos para várias etapas de uma trajetória profissional: graduação, pós-graduação lato e stricto sensu, e educação executiva (programas de curta e média duração, além de customizados de acordo com as necessidades das empresas). No âmbito da produção de conhecimento, o Insper atua por meio de cátedras e centros de pesquisa que reúnem pesquisadores em estudos e projetos dirigidos a políticas públicas, gestão, negócios, finanças, regulação e democracia, urbanismo e cidades.

Em 2023, os cursos de Engenharia Mecânica, Mecatrônica e de Computação receberam pela primeira vez o selo de qualidade concedido pela Comissão de Acreditação de Engenharia da ABET. Além disso, o Insper continua a integrar a lista constituída por cerca de 100 escolas de negócios do mundo acreditadas com os três selos mais respeitados do mercado: a Association of MBAs (AMBA), da Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) e do EFMD Quality Improvement System (EQUIS).