

LIDERANÇA ADAPTATIVA E GESTÃO DE EQUIPES EM CONTEXTOS DE TRABALHO HÍBRIDO

ADAPTIVE LEADERSHIP AND TEAM MANAGEMENT IN HYBRID WORK
CONTEXTS

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 17/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/778871925](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/778871925)

Marcos Paulo de Souza¹

Carlos Daniel Rodrigues de Assumpção²

Ary Luiz de Oliveira Peter Filho³

Mario Teixeira de Mendonça Neto⁴

Adão Pinto dos Santos⁵

Edgard Gonçalves Cardoso⁶

Cibely Maria Ferreira de Abreu⁷

Murillo Nazareno Cavalcante Aguiar⁸

Agnaldo Braga Lima⁹

RESUMO

A consolidação do trabalho híbrido após a pandemia de COVID-19 transformou significativamente as dinâmicas de gestão de equipes, comunicação organizacional, monitoramento de desempenho e construção de vínculos profissionais. Nesse contexto, a liderança adaptativa emerge como competência estratégica para lidar com ambientes marcados por flexibilidade, dispersão espacial, mediação tecnológica, autonomia profissional, novas expectativas dos trabalhadores e necessidade de coordenação entre atividades presenciais e remotas. O objetivo deste estudo é investigar como práticas de liderança adaptativa influenciam o engajamento, a satisfação no trabalho e a produtividade percebida de equipes que operam em regime híbrido. A pesquisa adota abordagem quantitativa, de natureza aplicada, descritiva e explicativa, com proposta de aplicação de questionário estruturado a profissionais de organizações brasileiras que adotam modelos híbridos de trabalho. O instrumento contempla dimensões como clareza de metas, comunicação, confiança, autonomia, apoio da liderança, acompanhamento de desempenho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pertencimento, colaboração e percepção de produtividade. Os dados poderão ser analisados por estatística descritiva, análise fatorial exploratória, correlação de Pearson, regressão linear múltipla e modelagem de equações estruturais, a fim de identificar relações entre liderança adaptativa, engajamento e desempenho percebido. A fundamentação teórica apoia-se em estudos sobre comportamento organizacional, liderança, gestão de pessoas, trabalho remoto, trabalho híbrido e engajamento. Argumenta-se que a liderança adaptativa tende a influenciar positivamente o desempenho de equipes híbridas quando promove confiança, comunicação frequente, pactuação clara de expectativas, autonomia responsável, aprendizagem contínua, inclusão e

acompanhamento por resultados. Conclui-se que o trabalho híbrido não produz, por si só, maior produtividade ou engajamento; seus efeitos dependem da qualidade da gestão, da maturidade da cultura organizacional, da preparação dos líderes e da capacidade institucional de construir arranjos flexíveis, justos e orientados ao desempenho sustentável.

Palavras-chave: liderança adaptativa; trabalho híbrido; comportamento organizacional; engajamento no trabalho; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The consolidation of hybrid work after the COVID-19 pandemic has significantly transformed team management dynamics, organizational communication, performance monitoring, and the construction of professional bonds. In this context, adaptive leadership emerges as a strategic competence for dealing with environments marked by flexibility, spatial dispersion, technological mediation, professional autonomy, new employee expectations, and the need to coordinate on-site and remote activities. This study aims to investigate how adaptive leadership practices influence engagement, job satisfaction, and perceived productivity among teams operating under hybrid work arrangements. The research adopts a quantitative, applied, descriptive, and explanatory approach, proposing the use of a structured questionnaire with professionals from Brazilian organizations that adopt hybrid work models. The instrument covers dimensions such as goal clarity, communication, trust, autonomy, leadership support, performance monitoring, work-life balance, belonging, collaboration, and perceived productivity. Data may be analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis, Pearson correlation, multiple linear regression, and structural equation modeling to identify

relationships among adaptive leadership, engagement, and perceived performance. The theoretical framework is based on studies of organizational behavior, leadership, people management, remote work, hybrid work, and employee engagement. The study argues that adaptive leadership tends to positively influence hybrid team performance when it promotes trust, frequent communication, clear expectation setting, responsible autonomy, continuous learning, inclusion, and results-based monitoring. It concludes that hybrid work does not automatically produce greater productivity or engagement; its effects depend on management quality, organizational culture maturity, leader preparation, and institutional capacity to build flexible, fair, and performance-oriented work arrangements.

Keywords: adaptive leadership; hybrid work; organizational behavior; employee engagement; people management.

1. INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 acelerou transformações que já vinham ocorrendo de forma gradual no mundo do trabalho. A digitalização dos processos, a expansão das plataformas de comunicação, o aumento da conectividade e a flexibilização das rotinas laborais permitiram que muitas organizações migrassem, em curto espaço de tempo, para regimes remotos ou híbridos. Passada a fase mais crítica da pandemia, o trabalho híbrido deixou de ser apenas resposta emergencial e passou a compor a estratégia de gestão de diversas organizações, especialmente nos setores de serviços, tecnologia, educação, finanças, consultoria, administração pública, comunicação e atividades intensivas em conhecimento.

No Brasil, o teletrabalho passou a receber maior atenção normativa e institucional. A Lei nº 14.442/2022 alterou dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho e estabeleceu regras relacionadas ao teletrabalho e ao trabalho remoto, admitindo prestação de serviços por jornada, produção ou tarefa. Além disso, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística indicaram que, em 2022, cerca de 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho no país, considerado como trabalho realizado ao menos parcialmente em local alternativo, com uso de tecnologias da informação e comunicação. Esses dados evidenciam que a reorganização do trabalho não é fenômeno marginal, mas componente relevante das novas dinâmicas produtivas.

O trabalho híbrido pode ser compreendido como arranjo no qual parte das atividades ocorre presencialmente e parte remotamente, mediante combinação entre presença física, uso de ferramentas digitais, autonomia de agenda, reuniões virtuais, colaboração assíncrona e momentos presenciais de integração, planejamento ou execução. A Fundação Getúlio Vargas observou que, no Brasil, embora apenas parcela da população possa realizar suas atividades em home office, o regime parece ter vindo para ficar, sendo percebido de forma positiva por muitos trabalhadores assalariados.

Entretanto, a adoção do trabalho híbrido não gera automaticamente melhor desempenho. Pesquisas internacionais indicam que a eficácia desse modelo depende menos da política formal de comparecimento ao escritório e mais das práticas de gestão, da cultura organizacional e da qualidade do ambiente de trabalho criado pelas lideranças. A McKinsey, em análise de 2025, destacou que o modelo de trabalho, isoladamente, não é suficiente para

melhorar resultados; o fator decisivo é o ambiente que os líderes constroem para que pessoas e equipes trabalhem bem.

Esse novo cenário impõe desafios importantes à liderança. Antes, muitos gestores baseavam sua atuação na proximidade física, na observação direta, no controle de presença e na comunicação informal de corredor. No trabalho híbrido, essas práticas tornam-se insuficientes. A equipe pode estar distribuída em diferentes espaços, horários e condições de trabalho. A comunicação passa a depender de canais digitais. A confiança torna-se mais importante que a vigilância. O desempenho precisa ser acompanhado por entregas e resultados, e não apenas por presença. A cultura organizacional precisa ser sustentada por intencionalidade, rituais de comunicação, encontros significativos e clareza de propósito.

Nesse contexto, a liderança adaptativa surge como competência fundamental. Liderar de forma adaptativa significa ajustar práticas, decisões, estilos de comunicação e mecanismos de coordenação às exigências do ambiente. Não se trata de liderança improvisada ou instável, mas de capacidade de interpretar mudanças, aprender com a realidade, mobilizar pessoas, lidar com incertezas, promover confiança e construir soluções coletivas. Em equipes híbridas, a liderança adaptativa envolve equilibrar autonomia e alinhamento, flexibilidade e responsabilidade, tecnologia e vínculo humano, produtividade e bem-estar.

O problema de pesquisa deste estudo pode ser formulado da seguinte maneira: **como práticas de liderança adaptativa influenciam o engajamento e a produtividade percebida de equipes em contextos de trabalho híbrido?**

O objetivo geral é investigar a relação entre liderança adaptativa, engajamento e produtividade percebida em equipes que operam em regime híbrido. Como objetivos específicos, propõe-se: a) identificar práticas de liderança adaptativa relevantes para o trabalho híbrido; b) analisar a relação entre comunicação, confiança, autonomia e desempenho percebido; c) verificar em que medida o apoio da liderança influencia satisfação e engajamento; d) propor um modelo quantitativo de investigação aplicável a organizações brasileiras; e) oferecer subsídios práticos para gestores de equipes distribuídas.

A justificativa acadêmica reside na necessidade de aprofundar a compreensão sobre novas formas de liderança em contextos flexíveis de trabalho. A literatura de comportamento organizacional já reconhece a importância da liderança para engajamento, clima, desempenho e retenção de talentos. Contudo, o trabalho híbrido amplia a complexidade dessas relações, pois altera os mecanismos tradicionais de coordenação e convivência. A Gallup aponta que gestores exercem papel central no engajamento, chegando a afirmar que o gerente ou líder de equipe responde por grande parte da variação no engajamento dos times.

A justificativa prática está na necessidade de orientar organizações que enfrentam desafios reais: perda de vínculo, excesso de reuniões virtuais, sensação de isolamento, dificuldade de integração de novos colaboradores, desigualdade entre quem está presencial e quem está remoto, monitoramento inadequado, ruídos de comunicação e queda de confiança. A Gallup identificou que, em equipes híbridas, apenas 21% dos trabalhadores híbridos receberam treinamento obrigatório ou opcional para trabalhar efetivamente nesse modelo, enquanto apenas 28% dos gestores híbridos foram treinados para

liderar equipes híbridas. Esse dado reforça a urgência de investir na formação de lideranças adaptativas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Trabalho Híbrido e Transformações Organizacionais

O trabalho híbrido representa uma das principais transformações recentes na gestão de pessoas. Ele não se limita à alternância entre casa e escritório. Trata-se de uma reorganização das relações de trabalho, dos mecanismos de coordenação, da cultura organizacional, dos critérios de desempenho e das formas de pertencimento. A presencialidade deixa de ser o único marcador de comprometimento, enquanto a entrega, a autonomia e a colaboração mediada por tecnologia ganham maior relevância.

No modelo tradicional presencial, a gestão frequentemente se apoiava na convivência física, na comunicação imediata e no controle visual. Já no trabalho híbrido, a liderança precisa desenvolver mecanismos mais sofisticados de alinhamento. É necessário definir expectativas, pactuar horários de disponibilidade, organizar fluxos de comunicação, estabelecer critérios de prioridade, acompanhar entregas e garantir que todos os membros da equipe tenham acesso às mesmas informações.

O trabalho híbrido também modifica a experiência subjetiva do trabalhador. Para muitos profissionais, ele amplia autonomia, reduz tempo de deslocamento, melhora a conciliação entre vida pessoal e profissional e aumenta a percepção de flexibilidade. Para outros, pode gerar isolamento, dificuldade de separação entre trabalho e vida privada, intensificação do ritmo laboral, excesso de mensagens, fadiga digital e sensação de invisibilidade.

Pesquisas sobre trabalho híbrido apontam que a flexibilidade é valorizada por grande parte dos trabalhadores. A Gallup acompanha empregados em funções compatíveis com trabalho remoto e identifica que parcela expressiva desses profissionais prefere arranjos híbridos ou remotos, em vez de trabalho exclusivamente presencial. No entanto, a mesma fonte destaca que a estratégia híbrida exige coordenação, construção de confiança e definição clara das práticas de trabalho.

Portanto, o trabalho híbrido não deve ser entendido como simples benefício individual, mas como desenho organizacional. Ele exige políticas de gestão, infraestrutura tecnológica, liderança preparada, cultura de confiança e métricas adequadas de desempenho.

2.2. Liderança Adaptativa: Conceito e Relevância

A liderança adaptativa pode ser compreendida como a capacidade de mobilizar pessoas e equipes para enfrentar desafios complexos, especialmente em contextos de mudança, incerteza e ambiguidade. Diferentemente de abordagens centradas apenas no comando hierárquico, a liderança adaptativa valoriza aprendizagem, escuta, flexibilidade, diagnóstico situacional, experimentação, corresponsabilidade e ajuste contínuo das práticas de gestão.

Em contextos híbridos, a liderança adaptativa torna-se especialmente relevante porque as condições de trabalho variam entre colaboradores. Alguns trabalham em casa; outros no escritório; alguns possuem ambiente doméstico adequado; outros enfrentam ruídos, responsabilidades familiares ou limitações tecnológicas. Alguns preferem autonomia; outros necessitam de maior

acompanhamento. Alguns se comunicam bem por meios digitais; outros perdem desempenho quando há pouca interação presencial.

O líder adaptativo precisa reconhecer essas diferenças sem perder a coerência da gestão. Isso significa construir acordos claros, mas flexíveis; oferecer autonomia, mas acompanhar entregas; estimular confiança, mas manter responsabilidade; promover pertencimento, mas respeitar individualidades; usar tecnologia, mas preservar relações humanas.

A liderança adaptativa também exige capacidade de tomar decisões baseadas em informações. Em vez de impor regras uniformes sem diagnóstico, o gestor deve observar dados de produtividade, ouvir a equipe, avaliar riscos, identificar gargalos e ajustar práticas. A adaptação, nesse sentido, não é concessão desorganizada, mas gestão inteligente da complexidade.

2.3. Comunicação em Equipes Híbridas

A comunicação é um dos elementos centrais da gestão híbrida. Em equipes presenciais, muitos alinhamentos ocorrem informalmente. No trabalho híbrido, a ausência de conversas espontâneas pode gerar lacunas de informação. Por isso, a comunicação precisa ser mais intencional, estruturada e transparente.

A comunicação em equipes híbridas envolve três dimensões: comunicação síncrona, comunicação assíncrona e comunicação relacional. A comunicação síncrona ocorre em reuniões virtuais ou presenciais, quando todos interagem ao mesmo tempo. A comunicação assíncrona ocorre por mensagens, documentos compartilhados, registros de decisão e sistemas de gestão. A

comunicação relacional envolve escuta, reconhecimento, acolhimento e construção de vínculo.

Um problema comum em organizações híbridas é o excesso de reuniões virtuais. Muitas empresas tentam compensar a distância física com reuniões constantes, o que pode reduzir produtividade e aumentar fadiga. A liderança adaptativa deve definir quais reuniões são realmente necessárias, quais informações podem ser registradas por escrito e quais encontros presenciais devem ser reservados para atividades de maior valor, como integração, inovação, resolução de conflitos e construção de confiança.

A comunicação também precisa combater desigualdades entre pessoas presenciais e remotas. Quando decisões importantes são tomadas informalmente apenas entre quem está no escritório, trabalhadores remotos podem sentir-se excluídos. Isso afeta pertencimento, confiança e engajamento. A liderança adaptativa deve garantir que decisões relevantes sejam documentadas, compartilhadas e acessíveis a todos.

2.4. Confiança, Autonomia e Desempenho

A confiança é elemento estruturante do trabalho híbrido. Sem confiança, o modelo tende a degenerar em controle excessivo, vigilância digital, cobrança por disponibilidade permanente e ansiedade organizacional. A gestão por presença, típica de ambientes tradicionais, torna-se inadequada quando a equipe opera de forma distribuída. O foco precisa deslocar-se para resultados, qualidade das entregas, colaboração e cumprimento de objetivos.

A autonomia, porém, não significa ausência de gestão. Equipes híbridas precisam de autonomia responsável. Isso implica clareza

sobre metas, prazos, prioridades, responsabilidades e indicadores. A autonomia sem alinhamento pode gerar dispersão; o alinhamento sem autonomia pode gerar controle excessivo. A liderança adaptativa precisa equilibrar esses dois polos.

A confiança também é relacional. O trabalhador precisa sentir que sua liderança o reconhece, apoia, orienta e confia em sua capacidade. O gestor, por sua vez, precisa confiar que a equipe entregará resultados mesmo fora da supervisão direta. Esse pacto só se sustenta quando há transparência, coerência e acompanhamento contínuo.

2.5. Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho pode ser entendido como vínculo psicológico positivo do trabalhador com suas atividades, sua equipe e sua organização. Envolve energia, dedicação, envolvimento, sentido de propósito e disposição para contribuir. O engajamento não se confunde com satisfação momentânea; trata-se de relação mais profunda com o trabalho.

A Gallup define engajamento como o vínculo psicológico dos trabalhadores com seu trabalho, sua equipe e seu empregador, associando-o a resultados organizacionais como produtividade, lucratividade e vendas. Em contextos híbridos, o engajamento depende de fatores como clareza, pertencimento, apoio do gestor, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e equilíbrio entre autonomia e conexão.

O desafio é que o trabalho híbrido pode tanto fortalecer quanto enfraquecer o engajamento. Pode fortalecê-lo quando amplia autonomia, reduz deslocamentos, melhora qualidade de vida e

aumenta a confiança. Pode enfraquecê-lo quando gera isolamento, ambiguidade, falta de reconhecimento, comunicação deficiente e distanciamento da cultura organizacional.

A liderança adaptativa atua justamente como mediadora entre o desenho do trabalho híbrido e a experiência do trabalhador. Um mesmo modelo híbrido pode produzir resultados distintos dependendo da liderança. Equipes com gestores preparados tendem a transformar flexibilidade em desempenho. Equipes com gestores despreparados podem transformar flexibilidade em confusão, desigualdade ou controle disfuncional.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

Este estudo propõe uma pesquisa quantitativa, de natureza aplicada, com objetivos descritivos e explicativos. A abordagem quantitativa é adequada porque permite mensurar percepções, testar relações entre variáveis, identificar padrões e verificar a influência de práticas de liderança adaptativa sobre engajamento, satisfação e produtividade percebida.

A pesquisa é aplicada porque busca produzir conhecimento útil para organizações que adotam modelos híbridos de trabalho. É descritiva porque pretende caracterizar práticas de liderança, experiências de trabalhadores e percepções sobre o trabalho híbrido. É explicativa porque busca analisar relações entre variáveis, identificando se determinadas práticas de liderança predizem maior engajamento e produtividade percebida.

3.2. População e Amostra

A população-alvo será composta por profissionais de organizações brasileiras que adotam regime híbrido de trabalho. Poderão participar trabalhadores de empresas privadas, organizações públicas, instituições de ensino, organizações do terceiro setor e empresas de tecnologia, desde que exerçam atividades em modelo parcialmente presencial e parcialmente remoto.

A amostra poderá ser não probabilística por acessibilidade, considerando a viabilidade de aplicação do questionário em meio digital. Recomenda-se amostra mínima de 150 a 300 participantes para análises estatísticas multivariadas básicas. Caso seja utilizada modelagem de equações estruturais, recomenda-se amostra mais robusta, preferencialmente superior a 300 respondentes, dependendo do número de variáveis observadas.

3.3. Critérios de Inclusão e Exclusão

Serão incluídos participantes que: a) tenham idade igual ou superior a 18 anos; b) atuem profissionalmente em organização brasileira; c) trabalhem em regime híbrido há pelo menos três meses; d) possuam liderança direta ou gestor imediato; e) concordem voluntariamente em participar da pesquisa.

Serão excluídos participantes que: a) trabalhem exclusivamente de forma presencial; b) trabalhem exclusivamente de forma remota; c) não possuam vínculo organizacional formal ou equivalente; d) não respondam integralmente ao questionário; e) não concordem com o termo de consentimento.

3.4. Instrumento de Coleta de Dados

A coleta será realizada por questionário estruturado, aplicado em ambiente digital. O instrumento será organizado em cinco blocos:

Bloco 1 — Perfil sociodemográfico e profissional: idade, gênero, escolaridade, setor de atuação, cargo, tempo de empresa, nível hierárquico, região do país e área funcional.

Bloco 2 — Características do trabalho híbrido: número médio de dias presenciais e remotos por semana, grau de autonomia para escolha dos dias presenciais, frequência de reuniões virtuais, frequência de encontros presenciais, qualidade da infraestrutura tecnológica e percepção de adequação do modelo.

Bloco 3 — Liderança adaptativa: itens relacionados a comunicação clara, flexibilidade, apoio emocional, orientação por resultados, escuta ativa, capacidade de ajustar práticas, incentivo à autonomia, feedback contínuo, inclusão de membros remotos e resolução de conflitos.

Bloco 4 — Engajamento e satisfação: itens sobre motivação, pertencimento, significado do trabalho, reconhecimento, intenção de permanência, satisfação com o modelo híbrido e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Bloco 5 — Produtividade percebida: itens sobre cumprimento de metas, qualidade das entregas, concentração, colaboração, eficiência, inovação, tomada de decisão e desempenho comparado ao modelo presencial.

Os itens poderão ser medidos por escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

3.5. Hipóteses da Pesquisa

A pesquisa poderá testar as seguintes hipóteses:

H1: A liderança adaptativa influencia positivamente o engajamento de profissionais em regime híbrido.

H2: A liderança adaptativa influencia positivamente a produtividade percebida de equipes híbridas.

H3: A clareza de comunicação medeia a relação entre liderança adaptativa e engajamento.

H4: A confiança na liderança está positivamente associada à satisfação com o trabalho híbrido.

H5: A autonomia percebida está positivamente associada à produtividade percebida.

H6: O excesso de reuniões virtuais está negativamente associado à percepção de produtividade.

H7: A percepção de justiça no acesso às informações está positivamente associada ao pertencimento organizacional.

3.6. Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados serão analisados em etapas. Inicialmente, será realizada estatística descritiva, com frequências, médias, desvios-padrão, valores mínimos e máximos. Em seguida, será avaliada a confiabilidade das escalas por meio do alfa de Cronbach. Valores

acima de 0,70 serão considerados adequados para consistência interna.

Posteriormente, poderá ser realizada análise fatorial exploratória para verificar a estrutura dos construtos liderança adaptativa, engajamento, satisfação e produtividade percebida. A adequação da amostra poderá ser verificada pelo teste KMO e pelo teste de esfericidade de Bartlett.

Na etapa seguinte, serão aplicadas correlações de Pearson para identificar relações entre variáveis. Por fim, poderão ser realizadas regressões lineares múltiplas para verificar o poder preditivo da liderança adaptativa sobre engajamento e produtividade percebida. Caso a amostra permita, poderá ser utilizada modelagem de equações estruturais para testar relações diretas, indiretas e mediadoras entre os construtos.

3.7. Aspectos Éticos

A pesquisa deverá observar os princípios éticos aplicáveis a estudos com seres humanos. Os participantes serão informados sobre os objetivos do estudo, voluntariedade, sigilo, anonimato e possibilidade de desistência a qualquer momento. Não serão coletadas informações sensíveis desnecessárias, nem dados que permitam identificação individual dos respondentes ou das organizações.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Por se tratar de estudo proposto, os resultados apresentados nesta seção possuem caráter esperado, fundamentado na literatura e no modelo teórico adotado. Espera-se identificar relação positiva entre

liderança adaptativa, engajamento e produtividade percebida em equipes híbridas.

4.1. Perfil Esperado dos Participantes

Espera-se que a amostra seja composta majoritariamente por profissionais de áreas administrativas, tecnologia, educação, consultoria, comunicação, gestão de projetos, recursos humanos, finanças e serviços corporativos. Esses setores tendem a apresentar maior compatibilidade com trabalho híbrido, em razão da possibilidade de realização de atividades mediadas por tecnologia.

Também é esperado que os participantes apresentem diferentes arranjos híbridos. Alguns poderão trabalhar dois dias em casa e três presencialmente; outros três dias remotamente e dois presencialmente; outros em modelos flexíveis definidos por demanda. Essa diversidade permitirá analisar se a percepção de liderança adaptativa varia conforme o grau de autonomia sobre o local de trabalho.

4.2. Liderança Adaptativa e Engajamento

Espera-se confirmar a hipótese de que liderança adaptativa influencia positivamente o engajamento. Profissionais que percebem seus líderes como comunicativos, flexíveis, confiáveis, orientados por resultados e atentos às necessidades da equipe tendem a apresentar maior motivação, pertencimento e disposição para contribuir.

Essa relação é coerente com estudos contemporâneos sobre engajamento. A Gallup destaca que o engajamento cresce quando as pessoas se sentem conectadas ao trabalho, valorizadas por suas

forças e apoiadas por bons gestores. Em equipes híbridas, esse apoio torna-se ainda mais importante porque o distanciamento físico pode reduzir sinais cotidianos de reconhecimento e pertencimento.

4.3. Comunicação Como Fator Mediador

Espera-se que a comunicação clara atue como mediadora entre liderança adaptativa e engajamento. Ou seja, líderes adaptativos tendem a comunicar melhor expectativas, prioridades e decisões; essa comunicação, por sua vez, aumenta o engajamento.

No trabalho híbrido, a comunicação é mais do que transmissão de informações. Ela é mecanismo de coordenação, inclusão e construção de confiança. Quando a comunicação é falha, trabalhadores podem sentir insegurança sobre prioridades, dúvidas sobre desempenho, sensação de exclusão e perda de vínculo.

4.4. Confiança e Satisfação no Trabalho Híbrido

Espera-se identificar associação positiva entre confiança na liderança e satisfação com o trabalho híbrido. A confiança reduz a necessidade de controle excessivo e permite que o trabalhador exerça autonomia com responsabilidade. Quando há confiança, o colaborador tende a perceber o regime híbrido como oportunidade de equilíbrio e produtividade. Quando não há confiança, o modelo pode ser vivido como vigilância, cobrança permanente ou insegurança.

4.5. Autonomia e Produtividade Percebida

Espera-se que a autonomia percebida esteja positivamente associada à produtividade. Profissionais que podem organizar

melhor seus horários, escolher ambientes adequados para concentração e equilibrar atividades presenciais e remotas tendem a relatar melhor desempenho percebido. Entretanto, a autonomia precisa estar acompanhada de clareza de metas, pois autonomia sem direção pode gerar dispersão.

4.6. Excesso de Reuniões e Queda de Produtividade

Espera-se encontrar relação negativa entre excesso de reuniões virtuais e produtividade percebida. Em muitas organizações, o trabalho híbrido foi acompanhado por aumento do número de reuniões, mensagens e solicitações simultâneas. Isso pode fragmentar a atenção, reduzir tempo de execução profunda e produzir fadiga digital.

4.7. Treinamento de Líderes e Maturidade Organizacional

Espera-se que participantes cujas organizações ofereçam treinamento para líderes e equipes em trabalho híbrido apresentem maior percepção de efetividade. Esse resultado seria coerente com a Gallup, que identificou baixa proporção de trabalhadores e gestores treinados para atuar em ambientes híbridos. A ausência de treinamento pode explicar por que algumas organizações adotam o modelo híbrido formalmente, mas mantêm práticas de gestão incompatíveis com ele.

5. DISCUSSÃO

A discussão deste estudo parte da ideia central de que o trabalho híbrido não é apenas uma mudança de local de trabalho, mas uma mudança no modo de liderar. A liderança adaptativa aparece como resposta necessária a um ambiente no qual a presença física já não

garante alinhamento, o controle direto já não assegura produtividade e a comunicação espontânea já não sustenta a cultura organizacional.

5.1. Trabalho Híbrido Como Novo Contrato Psicológico

O trabalho híbrido altera o contrato psicológico entre organização e trabalhador. O contrato psicológico refere-se ao conjunto de expectativas não escritas que orientam a relação entre empregado e organização. Antes, muitos trabalhadores aceitavam rotinas presenciais rígidas como parte natural do vínculo de trabalho. Após a experiência do trabalho remoto, parte dos profissionais passou a valorizar mais flexibilidade, autonomia, tempo de deslocamento reduzido e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Esse novo contrato psicológico exige que organizações expliquem melhor por que determinados momentos presenciais são necessários. A Gallup argumenta que, quando a organização concede algum grau de autonomia sobre a ida ao escritório, precisa oferecer uma proposta clara de valor para tornar o deslocamento significativo. Isso significa que o escritório não deve ser apenas local de controle, mas espaço de colaboração, aprendizagem, vínculo, inovação e cultura.

A liderança adaptativa é decisiva nesse processo porque transforma a política híbrida em experiência concreta. Uma mesma regra organizacional pode ser percebida como justa ou injusta dependendo de como o gestor a aplica. Se a liderança escuta a equipe, organiza encontros úteis e respeita a autonomia, o modelo tende a gerar engajamento. Se usa o presencial apenas como mecanismo de vigilância, o modelo tende a gerar resistência.

5.2. Da Gestão por Presença à Gestão por Resultados

Uma das principais mudanças impostas pelo trabalho híbrido é a passagem da gestão por presença para a gestão por resultados. No regime presencial tradicional, muitos gestores confundiam presença física com produtividade. No modelo híbrido, essa associação torna-se ainda mais inadequada.

Gerir por resultados exige definir metas, indicadores, prazos, padrões de qualidade e responsabilidades. Também exige conversas frequentes sobre prioridades e obstáculos. Não se trata de abandonar o acompanhamento, mas de substituir controle visual por gestão de entregas.

A liderança adaptativa favorece essa mudança porque compreende que produtividade não depende apenas de tempo conectado, mas de clareza, foco, condições de trabalho, motivação, colaboração e capacidade de execução. O gestor adaptativo pergunta: quais entregas são prioritárias? Quais reuniões são necessárias? Quais obstáculos impedem a equipe de produzir? Como distribuir melhor atividades presenciais e remotas?

5.3. Confiança Como Infraestrutura Invisível

A confiança é a infraestrutura invisível do trabalho híbrido. Sem ela, as organizações recorrem a mecanismos de controle que podem destruir o próprio potencial da flexibilidade. Vigilância digital, cobrança por resposta imediata e suspeita permanente produzem ansiedade, reduzem autonomia e enfraquecem o engajamento.

A confiança, porém, não é ingenuidade. Ela deve ser construída por acordos claros, transparência e responsabilidade. A liderança

adaptativa estabelece expectativas objetivas, acompanha resultados e oferece apoio. Desse modo, a confiança torna-se prática de gestão, não apenas valor abstrato.

5.4. Comunicação Intencional e Inclusão

A comunicação em ambientes híbridos precisa ser desenhada. Em equipes distribuídas, a falta de intencionalidade gera exclusão informacional. Quem está no escritório pode ter acesso a conversas e decisões que não chegam aos demais. Quem está remoto pode sentir-se invisível. Quem ingressa recentemente na organização pode ter dificuldade de absorver a cultura.

O líder adaptativo precisa criar rituais de comunicação: reuniões de alinhamento com pauta clara, registros escritos de decisões, canais específicos para dúvidas, momentos individuais de acompanhamento e encontros presenciais com finalidade bem definida. A comunicação deve ser suficiente para alinhar, mas não excessiva a ponto de impedir o trabalho.

5.5. Engajamento, Bem-estar e Produtividade Sustentável

A produtividade em equipes híbridas deve ser compreendida de forma sustentável. Não basta produzir mais no curto prazo à custa de esgotamento. O trabalho híbrido pode ampliar produtividade quando reduz deslocamentos, favorece concentração e melhora qualidade de vida. Mas também pode intensificar o trabalho quando elimina fronteiras entre casa e empresa.

A liderança adaptativa precisa observar sinais de sobrecarga, fadiga digital, isolamento e queda de motivação. O engajamento não é apenas entusiasmo; envolve condições reais para trabalhar bem. A

Gallup informa que o engajamento global caiu em 2025, atingindo 20% dos empregados no mundo, com impactos relevantes sobre produtividade. Esse dado reforça que a gestão contemporânea precisa tratar engajamento como prioridade estratégica, não como ação periférica de recursos humanos.

5.6. O Papel da Organização: Política, Cultura e Formação

Embora a liderança direta seja central, ela não atua isoladamente. A organização precisa oferecer estrutura. Isso inclui política clara de trabalho híbrido, tecnologia adequada, capacitação de líderes, critérios de avaliação por resultados, cultura de confiança, normas de comunicação, proteção à saúde mental e mecanismos de escuta.

A McKinsey destaca que o retorno ao escritório deve focar mais nas práticas organizacionais do que na política em si. Isso significa que a discussão não deve limitar-se a quantos dias por semana as pessoas estarão no escritório. A pergunta mais importante é: como esses dias serão utilizados para gerar valor? Se o trabalhador se desloca para participar de reuniões virtuais que poderia fazer de casa, a política perde legitimidade. Se o encontro presencial promove colaboração, inovação, aprendizagem e conexão, ele passa a fazer sentido.

5.7. Desafios Brasileiros

No Brasil, o trabalho híbrido enfrenta desafios específicos. Há desigualdades de acesso à internet, diferenças regionais, variações de infraestrutura doméstica, limitações habitacionais e assimetrias entre setores. Nem todos os trabalhadores podem exercer atividades remotamente. O trabalho híbrido é mais frequente em ocupações qualificadas, administrativas e intensivas em tecnologia, o que pode

aprofundar desigualdades entre trabalhadores que têm acesso à flexibilidade e aqueles que não têm.

Além disso, organizações brasileiras ainda estão em processo de amadurecimento quanto à gestão por resultados. Em alguns contextos, persiste cultura de controle presencial, hierarquia rígida e baixa confiança. A liderança adaptativa, nesse sentido, não é apenas competência individual; é parte de uma mudança cultural mais ampla.

6. PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL

Com base na revisão teórica, propõe-se o seguinte modelo conceitual:

Liderança adaptativa influencia diretamente **engajamento, satisfação e produtividade percebida**. Essa relação é mediada por **comunicação clara, confiança, autonomia e percepção de justiça no modelo híbrido**.

O modelo pode ser descrito da seguinte forma:

1. Líderes adaptativos comunicam expectativas com clareza.
2. A clareza reduz ambiguidade e aumenta segurança psicológica.
3. A segurança psicológica fortalece confiança e pertencimento.
4. Confiança e pertencimento aumentam engajamento.
5. Engajamento favorece produtividade percebida.

6. Autonomia responsável potencializa desempenho.

7. Excesso de reuniões e baixa inclusão informacional reduzem produtividade e satisfação.

Esse modelo permite testar empiricamente se a liderança adaptativa atua como variável antecedente do desempenho percebido em equipes híbridas.

7. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

7.1. Contribuições Teóricas

O estudo contribui para a literatura de comportamento organizacional ao articular liderança adaptativa e trabalho híbrido em um modelo quantitativo. Embora haja ampla produção sobre liderança e engajamento, ainda é necessário compreender como essas relações se comportam em ambientes flexíveis, distribuídos e mediados por tecnologia.

Também contribui ao propor variáveis mediadoras relevantes, como comunicação, confiança e autonomia. Isso permite superar análises simplistas que tratam o trabalho híbrido como causa direta de produtividade. O modelo proposto reconhece que o efeito do trabalho híbrido depende da qualidade da liderança e da gestão.

7.2. Contribuições Práticas

Para gestores, o estudo oferece subsídios concretos. A liderança de equipes híbridas exige:

a. efinir metas e prioridades com clareza;

- b. substituir controle de presença por acompanhamento de entregas;
- c. criar rituais de comunicação;
- d. garantir inclusão de trabalhadores remotos;
- e. reduzir reuniões desnecessárias;
- f. promover confiança;
- g. oferecer feedback contínuo;
- h. usar encontros presenciais para atividades de alto valor;
- i. apoiar equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- j. investir em formação de líderes.

7.3. Contribuições para Gestão de Pessoas

Para a área de gestão de pessoas, o estudo reforça a necessidade de políticas híbridas integradas à cultura organizacional. Não basta definir número de dias presenciais. É necessário revisar avaliação de desempenho, comunicação interna, integração de novos colaboradores, treinamento de gestores, saúde mental, ergonomia, segurança da informação e desenvolvimento de carreira.

8. CONCLUSÃO

A consolidação do trabalho híbrido representa uma das transformações mais significativas da gestão contemporânea. Após a pandemia de COVID-19, muitas organizações perceberam que

parte das atividades poderia ser realizada fora do espaço físico tradicional, com ganhos potenciais de flexibilidade, autonomia e qualidade de vida. No entanto, também se tornou evidente que o trabalho híbrido traz desafios relevantes de comunicação, confiança, pertencimento, coordenação, avaliação de desempenho e manutenção da cultura organizacional.

Este artigo teve como objetivo analisar como práticas de liderança adaptativa podem influenciar o engajamento e a produtividade percebida de equipes em regime híbrido. A partir de fundamentação teórica e proposta metodológica quantitativa, argumentou-se que a liderança adaptativa é competência essencial para transformar flexibilidade em desempenho sustentável.

A principal conclusão é que o trabalho híbrido não é, por si só, solução para produtividade ou engajamento. Ele pode produzir resultados positivos quando acompanhado de liderança qualificada, comunicação clara, confiança, autonomia responsável, inclusão informacional, uso adequado da tecnologia e acompanhamento por resultados. Por outro lado, pode gerar desorganização, isolamento, fadiga digital e queda de pertencimento quando implementado sem preparo gerencial.

A liderança adaptativa destaca-se porque permite ajustar práticas de gestão às necessidades da equipe e às exigências do ambiente. O líder adaptativo não se limita a controlar presença; ele orienta prioridades, escuta pessoas, promove vínculos, organiza fluxos, desenvolve autonomia e acompanha entregas. Em equipes híbridas, essa capacidade torna-se indispensável.

O estudo também conclui que a gestão de equipes híbridas exige mudança cultural. Organizações precisam abandonar a ideia de que produtividade está associada apenas à presença física. Precisam construir sistemas de gestão baseados em confiança, clareza, responsabilidade e resultados. Ao mesmo tempo, devem reconhecer que a flexibilidade precisa ser organizada, sob pena de gerar desigualdades e ambiguidades.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa quantitativa proposta poderá contribuir para mensurar empiricamente as relações entre liderança adaptativa, engajamento, satisfação e produtividade percebida em organizações brasileiras. A aplicação de questionário estruturado e análises estatísticas multivariadas permitirá identificar quais dimensões da liderança são mais relevantes para equipes híbridas.

Como recomendação prática, sugere-se que organizações brasileiras invistam em formação de lideranças para o trabalho híbrido. Esse investimento deve contemplar comunicação digital, gestão por resultados, feedback, confiança, saúde mental, inclusão, condução de reuniões, integração de equipes e uso estratégico dos encontros presenciais. A baixa preparação de líderes para equipes híbridas, apontada por pesquisas internacionais, mostra que a lacuna não está apenas na tecnologia, mas na gestão.

Conclui-se, portanto, que o futuro do trabalho híbrido dependerá menos da quantidade de dias no escritório e mais da qualidade das práticas de liderança. Organizações que compreenderem essa mudança poderão construir equipes mais engajadas, produtivas e saudáveis. A liderança adaptativa, nesse contexto, constitui não

apenas competência gerencial, mas condição estratégica para a sustentabilidade das novas formas de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, Mats; SVENINGSSON, Stefan. **Changing organizational culture: cultural change work in progress.** London: Routledge, 2015.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership.** 2. ed. New York: Psychology Press, 2006.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022.** Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação e altera a Consolidação das Leis do Trabalho quanto ao teletrabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. ed. Barueri: Atlas, 2020.

COSTA, Silvia Amélia Carvalho. Home office e o modelo híbrido de trabalho. **GV Executivo**, São Paulo, v. 19, n. 5, p. 32-35, 2020.

DRUCKER, Peter F. **O gestor eficaz.** Rio de Janeiro: LTC, 2017.

EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

FGV IBRE. **Home office no Brasil: percepções e avaliações dos trabalhadores.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2024.

GALLUP. **Global Indicator: Hybrid Work.** Washington, DC: Gallup, 2026.

GALLUP. **How to boost productivity in hybrid teams.** Washington, DC: Gallup, 2024.

GALLUP. **How to improve employee engagement in the workplace.** Washington, DC: Gallup, 2026.

GALLUP. **State of the Global Workplace 2026.** Washington, DC: Gallup, 2026.

GALLUP. **Hybrid work needs a workplace value proposition.** Washington, DC: Gallup, 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HEIFETZ, Ronald A.; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Marty. **The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world.** Boston: Harvard Business Press, 2009.

IBGE. **Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022.** Rio de Janeiro: Agência IBGE Notícias, 2023.

IBGE. **Teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais 2022.** Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LUTHANS, Fred. **Organizational behavior: an evidence-based approach.** 12. ed. New York: McGraw-Hill, 2011.

MCKINSEY & COMPANY. **Returning to the office? Focus more on practices and less on the policy.** New York: McKinsey, 2025.

MINTZBERG, Henry. **Managing.** San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice.** 9. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm. **Leadership brand: developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value.** Boston: Harvard Business School Press, 2007.

YUKL, Gary; GARDNER, William L. **Leadership in organizations.** 9. ed. Harlow: Pearson, 2020.

¹ Especialista em Gestão Orçamentária de Organizações Públicas pela Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Atua na Universidade Federal do Pará (UFPA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Doutor em Administração de Empresas pela Universidad Tres Fronteras (UNINTER). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais e Doutor em Turismo pela Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Doutor pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Mestre em Energia pela Universidade Federal do ABC (UFABC). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁷ Mestra em Economia, Graduada em Economia e Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁸ Mestrando em Ciências e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Pará (UFPA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁹ Doutor em Ciências e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Pará (UFPA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)