REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

RETENÇÃO DE TALENTOS NO CONTEXTO DO TRABALHO HÍBRIDO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

TALENT RETENTION IN THE CONTEXT OF HYBRID WORK: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

Ciências Sociais Aplicadas • 15/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794582146

Alcimar de Lima Marques Filho[1]

Aylin Cynthia de Carvalho Lopes[2]

Eduarda Pereira Barbosa[3]

Ernanda da Silva Moura[4]

Janaina Maciel Braga[5]

João Emanoel de Oliveira Maia[6]

Lena Marina Moreira Puga Barbosa[7]

Paula Dyanne Dias Freire[8]

Talyta Rocha da Silva[9]

Weuler Souza Arce[10]

RESUMO

A expansão dos modelos híbridos de trabalho modificou práticas relacionadas à flexibilidade, autonomia, liderança, comunicação e gestão do desempenho, ampliando o debate sobre seus efeitos na permanência dos profissionais nas organizações. Este artigo objetiva analisar os fatores associados à retenção de talentos no contexto do trabalho híbrido, identificando mecanismos explicativos, condições organizacionais e práticas de Gestão de Pessoas relacionadas à permanência profissional. Metodologicamente, desenvolve-se uma revisão integrativa da literatura, apoiada em estudos científicos sobre trabalho híbrido, trabalho remoto, arranjos flexíveis, retenção, intenção de permanência e *turnover*. A análise das evidências indica que a relação entre trabalho híbrido e retenção não é linear nem universal. Flexibilidade e autonomia podem constituir recursos favoráveis à permanência quando associadas a suporte organizacional, liderança, comunicação, equidade, desenvolvimento, engajamento e equilíbrio trabalho–vida. Em sentido contrário, conflito trabalho–família, sobrecarga, isolamento e inadequação do suporte podem reduzir esses benefícios. Como contribuição teórica, propõe-se uma estrutura integrativa organizada em quatro níveis: características do trabalho híbrido, práticas de Gestão de Pessoas, mecanismos psicossociais e resultados relacionados à retenção. Conclui-se que o potencial de retenção do trabalho híbrido depende menos da localização física do trabalho e mais da qualidade da experiência profissional produzida pela interação entre desenho do trabalho e práticas organizacionais.

Palavras-chave: Trabalho Híbrido; Retenção de Talentos; Gestão de Pessoas; Flexibilidade; Engajamento; Turnover.

ABSTRACT

The expansion of hybrid work arrangements has transformed

practices related to flexibility, autonomy, leadership, communication, and performance management, intensifying the debate regarding their effects on employee retention. This article aims to analyze the factors associated with talent retention in the context of hybrid work, identifying explanatory mechanisms, organizational conditions, and Human Resource Management practices related to employees' decisions to remain with their organizations. Methodologically, an integrative literature review is developed based on scientific studies addressing hybrid work, remote work, flexible work arrangements, employee retention, intention to stay, and turnover. The evidence indicates that the relationship between hybrid work and retention is neither linear nor universal. Flexibility and autonomy may function as resources supporting retention when combined with organizational support, leadership, communication, equity, professional development, engagement, and work–life balance. Conversely, work–family conflict, overload, isolation, and inadequate support may limit these benefits. As a theoretical contribution, an integrative framework structured around four levels is proposed: hybrid work characteristics, Human Resource Management practices, psychosocial mechanisms, and retention-related outcomes. The study concludes that the retention potential of hybrid work depends less on the physical location where work is performed and more on the quality of the employee experience generated through the interaction between work design and organizational practices.

Keywords: Hybrid Work; Talent Retention; Human Resource Management; Flexibility; Employee Engagement; Turnover.

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas formas de organização do trabalho intensificaram discussões sobre flexibilidade, autonomia, digitalização e novas configurações das relações entre trabalhadores e organizações. Particularmente a partir de 2020, a ampliação do trabalho remoto e, posteriormente, de diferentes configurações híbridas modificou parte das práticas relacionadas à comunicação, coordenação, liderança, socialização, avaliação de desempenho e experiência dos trabalhadores.

O trabalho híbrido não deve ser compreendido exclusivamente como alternância entre escritório e residência. Trata-se de uma configuração de trabalho que pode envolver diferentes graus de flexibilidade espacial e temporal, autonomia na escolha dos dias de presença, infraestrutura tecnológica, características das atividades e formas de coordenação. Consequentemente, experiências classificadas sob a mesma denominação podem apresentar diferenças substanciais.

Nesse ambiente, a retenção de talentos adquire relevância para a Gestão de Pessoas. A saída de profissionais pode representar perda de conhecimentos, competências, experiência e continuidade das atividades, além dos custos envolvidos em recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento de substitutos. Entretanto, retenção não deve ser interpretada simplesmente como ausência de desligamentos. A permanência sustentável envolve também qualidade da experiência profissional, perspectivas de desenvolvimento e compatibilidade entre necessidades individuais e condições organizacionais.

Essa distinção torna-se particularmente relevante no estudo do trabalho híbrido. A flexibilidade pode proporcionar benefícios

relacionados à autonomia, redução dos deslocamentos e equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais. Por outro lado, pode produzir dificuldades relacionadas às fronteiras entre trabalho e vida pessoal, isolamento, comunicação, colaboração, visibilidade profissional e acesso a oportunidades.

Uma das evidências empíricas mais relevantes foi apresentada por Bloom, Han e Liang (2024). Em experimento randomizado realizado com 1.612 trabalhadores graduados de uma empresa chinesa de tecnologia, uma configuração híbrida composta por três dias presenciais e dois dias trabalhando em casa reduziu a taxa de desligamento de 7,2% no grupo de controle para 4,8% no grupo híbrido. Os autores também não encontraram evidência de prejuízo nas avaliações de desempenho ou promoções.

O resultado, embora relevante, não permite afirmar que qualquer configuração híbrida produzirá resultados equivalentes. Os efeitos observados apresentaram heterogeneidade entre grupos, demonstrando a importância das características dos trabalhadores e das circunstâncias profissionais.

Outras pesquisas reforçam essa complexidade. Haines III, Guerrero e Marchand (2024) identificaram caminhos distintos pelos quais arranjos flexíveis podem relacionar-se à intenção de *turnover*. Enquanto maior controle sobre o trabalho e engajamento podem contribuir para menor intenção de saída, conflitos entre trabalho e família podem produzir resultados em direção contrária.

A literatura, portanto, sugere que a questão relevante não consiste simplesmente em determinar se o trabalho híbrido favorece ou prejudica a retenção. É necessário compreender por quais

mecanismos, para quais trabalhadores e sob quais condições organizacionais determinadas configurações híbridas se relacionam à permanência.

Identifica-se, nesse sentido, uma lacuna decorrente da fragmentação das evidências. Estudos abordam separadamente flexibilidade, autonomia, liderança, engajamento, suporte organizacional, equilíbrio trabalho–vida, pertencimento, desenvolvimento e intenção de *turnover*, enquanto diferentes definições de trabalho híbrido e indicadores de retenção dificultam a construção de uma interpretação integrada.

Diante disso, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: quais fatores organizacionais, gerenciais e individuais associados à retenção de talentos no contexto do trabalho híbrido são identificados pela literatura científica e quais mecanismos e práticas de Gestão de Pessoas ajudam a explicar a permanência desses profissionais nas organizações?

O objetivo geral consiste em analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, os fatores associados à retenção de talentos no contexto do trabalho híbrido, identificando mecanismos explicativos, condições organizacionais e práticas de Gestão de Pessoas relacionadas à permanência profissional.

Como objetivos específicos, pretende-se: (i) identificar os principais fatores organizacionais, gerenciais e individuais associados à retenção, intenção de permanência e intenção de *turnover* em contextos de trabalho híbrido; (ii) analisar os mecanismos por meio dos quais características do trabalho híbrido e práticas de Gestão de Pessoas se relacionam aos resultados de permanência profissional; e

(iii) sistematizar convergências, divergências e lacunas da literatura, propondo uma estrutura integrativa capaz de orientar pesquisas futuras e práticas de Gestão de Pessoas.

Este estudo contribui para a literatura ao propor uma interpretação integrativa da retenção no trabalho híbrido, articulando características do desenho do trabalho, práticas de Gestão de Pessoas, mecanismos psicossociais e diferentes resultados relacionados à permanência. Em vez de assumir uma relação direta entre modalidade de trabalho e retenção, a revisão examina os mecanismos e condições que podem explicar por que configurações híbridas semelhantes produzem resultados distintos entre trabalhadores e organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Talentos e Retenção de Pessoas nas Organizações

A retenção constitui dimensão relevante da Gestão de Pessoas porque organizações não dependem apenas da capacidade de atrair profissionais, mas também de estabelecer condições que favoreçam relações de trabalho sustentáveis. A gestão de talentos, nesse sentido, envolve atração, desenvolvimento, reconhecimento, mobilização e permanência de profissionais cujas competências contribuem para objetivos organizacionais.

Entretanto, retenção efetiva, intenção de permanecer, intenção de *turnover* e *turnover* observado são construtos distintos. A intenção de permanecer representa predisposição atitudinal, enquanto retenção e *turnover* efetivamente observados constituem resultados comportamentais. Essa distinção deve ser preservada para evitar

interpretações que transformem intenção em comportamento efetivamente realizado.

Hom e Kiazad (2025) destacam que os estudos sobre permanência e saída evoluíram incorporando explicações relacionadas aos vínculos estabelecidos entre indivíduos e organizações. Nessa perspectiva, compreender por que trabalhadores permanecem pode ser tão relevante quanto compreender as razões pelas quais deixam seus empregos.

A teoria do *job embeddedness*, proposta por Mitchell et al. (2001), contribui para essa compreensão por meio de três dimensões: links, referentes aos vínculos profissionais e sociais; *fit*, relacionado à compatibilidade entre indivíduo, trabalho e organização; e *sacrifice*, associado àquilo que seria perdido em caso de saída.

No contexto híbrido, essas dimensões podem apresentar comportamentos distintos. A flexibilidade pode aumentar o *fit* ao aproximar condições de trabalho das necessidades individuais, enquanto a redução das interações pode, em determinadas situações, enfraquecer *links* profissionais. A permanência, portanto, deve ser interpretada como fenômeno multidimensional.

2.2. Trabalho Híbrido e Transformação das Relações de Trabalho

O trabalho híbrido combina atividades realizadas em diferentes ambientes, mas não representa configuração uniforme. Frequência de presença, autonomia para decidir onde trabalhar, desenho das atividades, tecnologia e práticas de liderança modificam substancialmente a experiência.

Nagori e Lawton (2024), destacam dimensões relacionadas à flexibilidade espaço-temporal, cultura e liderança, comunicação, colaboração, desenho das atividades e ferramentas necessárias à experiência híbrida. Consequentemente, o trabalho híbrido deve ser compreendido como sistema de organização do trabalho, e não simplesmente como localização física.

Essa perspectiva é relevante porque duas organizações que permitem quantidade semelhante de dias de trabalho remoto podem oferecer experiências completamente distintas em termos de autonomia, comunicação, confiança, carga de trabalho, avaliação e oportunidades de desenvolvimento.

O caráter heterogêneo do trabalho híbrido também impõe cautela às comparações entre estudos. Resultados obtidos em configurações com autonomia de escolha não podem ser automaticamente equiparados àqueles observados em modelos rigidamente determinados pela organização.

2.3. Job Demands–Resources e Trabalho Híbrido

O modelo *Job Demands–Resources* (JD-R), desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007), fornece importante fundamento para compreender os diferentes efeitos do trabalho híbrido. Recursos de trabalho correspondem a aspectos que contribuem para a realização das atividades, reduzem determinadas demandas ou favorecem desenvolvimento e motivação. Demandas representam aspectos que exigem esforço sustentado e podem gerar custos psicológicos ou fisiológicos.

No contexto híbrido, flexibilidade, autonomia, suporte tecnológico e liderança podem funcionar como recursos. Entretanto, sobrecarga

digital, isolamento, dificuldades de comunicação, conflito trabalho–família e disponibilidade permanente podem atuar como demandas.

Essa perspectiva ajuda a explicar por que uma mesma característica, como flexibilidade, pode produzir consequências distintas dependendo das condições em que é implementada. Flexibilidade formal não significa necessariamente autonomia percebida, assim como trabalho remoto não implica automaticamente equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A aplicação do JD-R à discussão da retenção permite compreender que recursos podem favorecer processos motivacionais associados ao engajamento, enquanto demandas excessivas podem contribuir para desgaste e intenções de saída.

2.4. Suporte Organizacional e Liderança no Ambiente Híbrido

A Teoria do Suporte Organizacional acrescenta outra dimensão explicativa. Eisenberger et al. (1986), conceituam suporte organizacional percebido como crenças dos trabalhadores sobre o grau em que a organização valoriza suas contribuições e demonstra preocupação com seu bem-estar.

No trabalho híbrido, essas percepções podem ser influenciadas pela qualidade da infraestrutura, suporte tecnológico, comportamento das lideranças, respeito aos acordos de flexibilidade e igualdade de acesso às oportunidades.

A liderança assume papel particularmente importante porque traduz políticas formais em experiências cotidianas. Autonomia acompanhada de confiança e clareza pode constituir recurso,

enquanto flexibilidade combinada com controle excessivo pode reduzir seu valor percebido.

Além disso, a gestão por resultados tende a assumir maior relevância quando a presença física deixa de constituir referência cotidiana de supervisão. Critérios claros, *feedback*, comunicação e responsabilização tornam-se elementos importantes para conciliar autonomia e coordenação.

2.5. Engajamento, Bem-Estar e Equilíbrio Entre Trabalho e Vida Pessoal

Engajamento, bem-estar e equilíbrio entre vida profissional e pessoal aparecem como mecanismos importantes para compreender a permanência. O trabalho híbrido pode reduzir deslocamentos e ampliar a capacidade de administrar determinadas demandas pessoais. Entretanto, flexibilidade não equivale automaticamente a equilíbrio.

Quando fronteiras profissionais e pessoais se tornam excessivamente permeáveis, podem surgir extensão informal da jornada, disponibilidade permanente e conflito entre responsabilidades. Assim, políticas de flexibilidade precisam ser acompanhadas por expectativas claras de disponibilidade e condições adequadas de desconexão.

O engajamento é relevante para a compreensão da retenção, mas não deve ser tratado como sinônimo de permanência. Profissionais engajados podem deixar organizações por diferentes razões, enquanto permanência prolongada não implica necessariamente elevado engajamento.

A distinção entre esses construtos fortalece a análise porque permite investigar mecanismos intermediários sem transformar associações em equivalências conceituais.

2.6. Cultura Organizacional, Pertencimento e Vínculos Profissionais

A diminuição das interações presenciais pode modificar processos de socialização, aprendizagem informal e construção de vínculos. Isso não significa que trabalho remoto necessariamente enfraqueça cultura ou pertencimento, mas indica que tais processos precisam ser deliberadamente considerados.

No ambiente híbrido, o desafio consiste em construir proximidade relacional mesmo quando existe distância física. Reuniões presenciais com propósito, integração de novos profissionais, comunidades de prática, colaboração entre equipes e canais digitais adequados podem contribuir para sustentar vínculos.

A perspectiva do *job embeddedness* ajuda a compreender essa dinâmica. A flexibilidade pode ampliar compatibilidade, mas experiências de isolamento ou exclusão podem fragilizar vínculos. Assim, presença física não deve ser automaticamente confundida com pertencimento.

2.7. Práticas Estratégicas de Gestão de Pessoas para Retenção em Ambientes Híbridos

Recrutamento, *onboarding*, treinamento, avaliação de desempenho, reconhecimento, carreira, comunicação e sucessão precisam ser adaptados ao ambiente híbrido. A adoção de uma política de

flexibilidade, isoladamente, não substitui uma arquitetura consistente de Gestão de Pessoas.

Um risco específico é o chamado viés de proximidade, no qual profissionais fisicamente mais presentes podem adquirir maior visibilidade informal. Sistemas de avaliação e desenvolvimento precisam reduzir a possibilidade de que presença seja confundida com contribuição ou comprometimento.

Recompensas também devem ser interpretadas de forma integrada. Remuneração permanece relevante, mas desenvolvimento, reconhecimento, flexibilidade, autonomia, suporte e bem-estar compõem a experiência profissional.

Dessa forma, propõe-se como estrutura inicial: características do trabalho híbrido → práticas de Gestão de Pessoas → mecanismos psicossociais e organizacionais → resultados relacionados à retenção. Essa cadeia constitui estrutura analítica, e não afirmação causal universal.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza teórica, com abordagem qualitativa, objetivos exploratório-descritivos e procedimento metodológico baseado em revisão integrativa da literatura. A escolha desse método decorre da necessidade de reunir, organizar, avaliar e sintetizar criticamente conhecimentos produzidos acerca da retenção de talentos no contexto do trabalho híbrido.

A revisão integrativa permite reunir estudos com diferentes delineamentos compatíveis com a questão de pesquisa e

submetidos a critérios explícitos de seleção e análise. O desenvolvimento foi orientado pelas etapas propostas por Whittemore e Knafl (2005) e Torraco (2005; 2016): identificação do problema, estratégia de busca, critérios de elegibilidade, seleção, extração, análise e síntese. Adicionalmente, os princípios do PRISMA 2020 (Page et al., 2021) foram adotados como referência para transparência da identificação e seleção, sem descaracterizar o delineamento como revisão integrativa.

A questão norteadora foi: quais fatores organizacionais, gerenciais e individuais associados à retenção de talentos no contexto do trabalho híbrido são identificados pela literatura científica e quais mecanismos e práticas de Gestão de Pessoas ajudam a explicar a permanência desses profissionais nas organizações?

A estratégia bibliográfica foi estruturada em núcleos relacionados ao trabalho híbrido e modalidades flexíveis, retenção/permanência/*turnover* e Gestão de Pessoas. Entre os descritores encontram-se *hybrid work, hybrid working, remote work, telework, flexible work, flexible working arrangements, employee retention, talent retention, intention to stay, turnover intention, intention to leave e voluntary turnover*.

A expressão-base estabelecida foi: ("*hybrid work" OR "hybrid working" OR "remote work" OR telework OR "flexible work" OR "flexible working arrangement*") AND ("employee retention" OR "talent retention" OR "intention to stay" OR "turnover intention" OR "intention to leave" OR "voluntary turnover"*).

O recorte principal compreendeu publicações de 2020 a 2026, período relacionado à intensificação das pesquisas sobre trabalho

remoto e híbrido. Estudos anteriores considerados seminais foram utilizados na fundamentação teórica, especialmente para *job embeddedness*, suporte organizacional e JD-R.

Foram considerados elegíveis artigos científicos relacionados ao trabalho híbrido, remoto ou flexível que investigassem retenção, *turnover*, intenção de permanência ou mecanismos diretamente relacionados ao fenômeno. Foram excluídos documentos sem aderência ao contexto organizacional, duplicidades e estudos em que os termos de retenção possuíssem sentido distinto da permanência de trabalhadores.

A extração dos dados considerou autoria, ano, contexto, objetivo, método, população investigada, configuração de trabalho, desfecho relacionado à retenção, antecedentes, mecanismos mediadores ou moderadores, resultados, limitações e implicações para Gestão de Pessoas Torraco (2016).

A análise foi conduzida mediante síntese temática, buscando padrões, convergências, divergências e mecanismos explicativos. Por rigor metodológico, distinguem-se retenção observada, *turnover* observado, intenção de permanecer e intenção de *turnover*.

A consolidação definitiva do fluxo quantitativo de identificação, triagem e inclusão deverá ser vinculada à exportação documentada das bases bibliográficas declaradas na versão final destinada à submissão. Consequentemente, não são apresentados números PRISMA não verificáveis (Page et al, 2021).

Em observância à Portaria CNPq n.º 2.664, de 6 de março de 2026, especialmente ao art. 9º, inciso I, alínea c, declara-se que a ferramenta de inteligência artificial generativa ChatGPT (OpenAI) foi

utilizada exclusivamente como recurso auxiliar de revisão linguística, visando ao aprimoramento da coesão e da coerência textual do manuscrito. A utilização declarada não compreendeu a seleção de fontes, a análise dos estudos, a interpretação dos resultados ou a elaboração das conclusões científicas. A responsabilidade pela integridade acadêmica, precisão das informações e versão final do artigo permanece integralmente com o autor (CNPQ, 2026).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Flexibilidade e Desenho do Trabalho Híbrido

As evidências analisadas indicam que a relação entre trabalho híbrido e retenção não é linear. Bloom, Han e Liang (2024) fornecem uma das evidências causais mais robustas disponíveis. Em experimento randomizado envolvendo 1.612 trabalhadores graduados, o regime híbrido analisado reduziu a taxa de desligamento de 7,2% para 4,8%, correspondendo a redução aproximada de um terço.

O resultado é particularmente relevante porque se refere a *turnover* observado, e não somente intenção de saída. Os pesquisadores também não encontraram evidência de prejuízo nas avaliações de desempenho ou promoções.

Entretanto, os efeitos apresentaram heterogeneidade entre trabalhadores. Isso demonstra que não se deve transformar o resultado em prescrição universal de quantidade de dias remotos.

Haines III, Guerrero e Marchand (2024) reforçam essa interpretação ao demonstrarem caminhos distintos relacionados aos arranjos flexíveis. Flexibilidade pode favorecer controle e engajamento,

relacionados à redução da intenção de *turnover*, mas determinados arranjos também podem contribuir para conflito trabalho–família.

Tsen et al. (2022) encontraram mecanismos concorrentes: arranjos flexíveis podem reduzir intenção de *turnover* por meio de comprometimento organizacional, mas determinadas formas de flexibilidade também podem elevar a intenção de saída por intermédio do conflito trabalho–família.

A flexibilidade emerge, portanto, como recurso organizacional condicional, cujo efeito depende das condições em que é experimentada. A pergunta analítica e gerencial relevante não se limita à quantidade de dias remotos, mas envolve para quais profissionais, em quais funções, sob quais condições e mediante quais práticas determinado arranjo pode favorecer ou dificultar a permanência.

4.2. Liderança, Suporte Organizacional e Práticas de Gestão de Pessoas

As evidências indicam que políticas híbridas não operam independentemente das práticas de gestão de pessoas. Suporte das lideranças, comunicação, reconhecimento, recompensas, desenvolvimento e critérios de desempenho constituem mecanismos por meio dos quais a experiência híbrida pode ser interpretada.

Protsiuk (2025), investigando trabalhadores da Geração Z, não identificou simplesmente uma relação direta entre arranjos flexíveis e *turnover*. Os resultados destacaram mecanismos envolvendo suporte percebido do supervisor e recompensas.

Deschênes (2024), ao analisar profissionais da administração pública de Québec, acrescenta a importância do ajuste entre pessoa, organização e supervisor na compreensão da experiência pós-pandemia e das intenções relacionadas à permanência.

Esses resultados apresentam coerência com a Teoria do Suporte Organizacional. A política híbrida pode ser interpretada como sinal de suporte quando integrada a comportamentos gerenciais coerentes, recursos adequados e práticas percebidas como justas.

Assim, a liderança pode ser compreendida como mecanismo de tradução entre políticas organizacionais e experiências profissionais. Uma organização pode possuir política formalmente flexível, mas comportamentos gerenciais baseados em desconfiança, controle excessivo ou desigualdade de oportunidades podem reduzir seus benefícios.

4.3. Engajamento, Integração Trabalho–Vida e Bem-Estar

Os resultados reforçam a importância de mecanismos intermediários. John et al. (2026), analisando 258 trabalhadores híbridos do setor indiano de tecnologia da informação, identificaram que o efeito direto do trabalho híbrido sobre intenção de permanecer foi comparativamente fraco, enquanto engajamento apresentou papel mais expressivo.

A integração trabalho–vida também participou do caminho explicativo. O resultado sugere que o trabalhador não necessariamente deseja permanecer simplesmente porque possui dias remotos, mas porque determinada configuração pode favorecer experiências valorizadas.

Esse achado converge com o JD-R. Flexibilidade e autonomia podem funcionar como recursos capazes de favorecer processos motivacionais, enquanto conflito trabalho–família, sobrecarga e inadequação das fronteiras podem atuar como demandas.

Aboobaker e Shanujas (2025), ao examinarem *cyberbullying*, bem-estar e intenção de permanência em ambientes remotos e híbridos, acrescentam outra dimensão: a experiência digital pode influenciar a sustentabilidade das relações de trabalho.

Portanto, a qualidade da experiência híbrida mostra-se conceitualmente mais relevante do que a simples classificação do local de trabalho. Isso desloca a análise da modalidade para os mecanismos produzidos pela configuração organizacional.

4.4. Pertencimento, Vínculos, Desenvolvimento e Equidade

A retenção também envolve vínculos profissionais e percepção de futuro na organização. A teoria do *job embeddedness* oferece importante explicação. Flexibilidade pode ampliar *fit* ao aumentar a compatibilidade entre trabalho e necessidades individuais. Entretanto, isolamento, menor interação ou desigualdade de acesso podem enfraquecer links profissionais.

O desafio da organização consiste, portanto, em preservar flexibilidade sem transformar distância física em distância relacional. Isso exige atenção às práticas de desenvolvimento e carreira. Trabalhadores que utilizam mais intensamente modalidades remotas não devem ter acesso reduzido a projetos, informações, *feedback*, treinamento ou oportunidades de promoção em razão de sua menor presença física.

A evidência de Bloom, Han e Liang (2024) é relevante porque, no contexto investigado, não foram observadas diferenças de promoção decorrentes da participação no regime híbrido. Contudo, esse resultado não permite excluir a possibilidade de vieses de proximidade em outros contextos. Consequentemente, sistemas de desempenho e desenvolvimento precisam utilizar critérios transparentes e orientados à contribuição profissional.

4.5. Síntese Integrativa: Da Modalidade à Experiência de Trabalho

A integração dos estudos permite propor uma interpretação mais abrangente: o trabalho híbrido não constitui, isoladamente, uma estratégia de retenção; ele integra uma arquitetura mais ampla de Gestão de Pessoas. Com base na síntese, propõe-se a estrutura: características do trabalho híbrido → práticas de Gestão de Pessoas → mecanismos psicossociais e organizacionais → resultados relacionados à retenção.

No primeiro nível encontram-se flexibilidade espacial e temporal, frequência de presencialidade, autonomia e desenho das atividades. No segundo situam-se liderança, comunicação, suporte organizacional, desenvolvimento, reconhecimento, recompensas, avaliação de desempenho, carreira e equidade.

No terceiro nível situam-se mecanismos como controle sobre o trabalho, satisfação, engajamento, integração trabalho–vida, percepção de suporte, confiança, pertencimento, comprometimento e *job embeddedness*. Finalmente, no quarto nível encontram-se intenção de permanência, intenção de *turnover, turnover* efetivo e retenção observada.

Essa estrutura constitui síntese teórico-integrativa e não modelo causal empiricamente validado pelo presente estudo.

As evidências também indicam uma rota adversa: flexibilidade ou remoticidade → inadequação das fronteiras ou suporte insuficiente → conflito trabalho–família, sobrecarga ou isolamento → maior intenção de *turnover*. A inclusão desse caminho impede uma interpretação normativa segundo a qual trabalho híbrido seria necessariamente superior ao presencial.

4.6. Convergências, Divergências e Lacunas Identificadas

A principal convergência encontrada reside na compreensão de que a experiência híbrida depende de múltiplas condições. A literatura não sustenta adequadamente a proposição universal de que trabalho híbrido aumenta retenção. O que as evidências permitem afirmar com maior prudência é que determinadas configurações híbridas, em determinados contextos, podem contribuir para condições relacionadas à permanência.

Outra convergência encontra-se na importância dos mecanismos intermediários. Engajamento, controle, suporte, integração trabalho–vida e vínculos profissionais ajudam a explicar por que trabalhadores submetidos a condições semelhantes podem apresentar diferentes intenções de permanência.

As divergências também são teoricamente produtivas. Flexibilidade pode constituir recurso e, simultaneamente, gerar novas demandas. Esse resultado evidencia que a análise precisa considerar implementação, contexto e características individuais.

Identificam-se lacunas relacionadas à concentração de estudos em trabalhadores do conhecimento e setores tecnológicos, à heterogeneidade das definições de trabalho híbrido e à predominância de medidas de intenção em comparação com *turnover* efetivamente observado.

Há necessidade de estudos longitudinais, comparações entre setores e países e investigações capazes de testar mediadores e moderadores da relação entre configurações híbridas e permanência.

A pergunta científica mais promissora, portanto, não parece ser simplesmente se o trabalho híbrido retém talentos, mas por quais mecanismos, para quais profissionais e sob quais condições determinadas configurações favorecem ou dificultam a permanência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar os fatores associados à retenção de talentos no contexto do trabalho híbrido, identificando mecanismos explicativos, condições organizacionais e práticas de gestão de pessoas relacionadas à permanência profissional.

Em relação ao primeiro objetivo específico, foram identificados fatores relacionados à flexibilidade, autonomia, liderança, suporte organizacional, engajamento, integração trabalho–vida, pertencimento, desenvolvimento e equidade. Esses fatores não atuam isoladamente e podem apresentar efeitos diferentes segundo características organizacionais e individuais.

Quanto ao segundo objetivo, verificou-se que práticas de gestão de pessoas funcionam como mecanismos de articulação entre configuração do trabalho e experiência profissional. Liderança, suporte, comunicação, desenvolvimento, reconhecimento, recompensas e equidade influenciam a maneira como a flexibilidade é vivenciada.

Em relação ao terceiro objetivo, a síntese revelou simultaneamente convergências e divergências. Existe evidência de que determinadas configurações híbridas podem contribuir para redução de *turnover*, mas também há evidências de relações indiretas, ausência de efeitos diretos e mecanismos potencialmente adversos.

Como contribuição teórica, propõe-se compreender retenção no contexto híbrido por meio da relação: configuração do trabalho → práticas de gestão de pessoas → mecanismos psicossociais → resultados de permanência. Essa estrutura constitui uma síntese teórico-integrativa, e não um modelo causal validado.

A principal contribuição do estudo consiste em deslocar a discussão da modalidade de trabalho para a qualidade da experiência de trabalho. A retenção no contexto híbrido pode ser compreendida como resultado de uma arquitetura sociotécnica e relacional na qual características do desenho do trabalho interagem com práticas de gestão de pessoas e mecanismos psicossociais, produzindo condições que podem favorecer ou dificultar a permanência profissional.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que organizações devem evitar tratar políticas híbridas exclusivamente como definição da quantidade de dias presenciais. Flexibilidade precisa estar

integrada a liderança, comunicação, suporte, avaliação, desenvolvimento, reconhecimento, carreira, recompensas e equidade.

Especial atenção deve ser direcionada à equidade entre profissionais que apresentam diferentes padrões de presencialidade. O acesso a informações, projetos relevantes, *feedback*, treinamento, reconhecimento e oportunidades de carreira não deve depender indevidamente da proximidade física com gestores.

Entre as limitações encontram-se a heterogeneidade das definições de trabalho híbrido, as diferentes formas de mensuração da permanência e a concentração de parte das evidências em trabalhadores do conhecimento e setores tecnológicos. Resultados obtidos nesses contextos não devem ser automaticamente generalizados para todas as atividades e populações.

Pesquisas futuras devem ampliar estudos longitudinais capazes de acompanhar trabalhadores durante períodos mais extensos, utilizar *turnover* efetivamente observado, comparar setores, países, ocupações e configurações híbridas e testar mecanismos mediadores e moderadores.

Também se recomenda testar empiricamente o *framework* integrativo proposto, utilizando modelos longitudinais ou métodos mistos para examinar as relações entre características do trabalho híbrido, práticas de gestão de pessoas, mecanismos psicossociais e retenção efetivamente observada.

Os achados indicam que a questão central da retenção no trabalho híbrido não reside simplesmente na quantidade de dias trabalhados dentro ou fora das instalações organizacionais. A evidência

disponível direciona a análise para a qualidade da experiência produzida pelo desenho do trabalho e pelas práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, flexibilidade pode constituir recurso organizacional quando acompanhada de autonomia, suporte, liderança, equidade, desenvolvimento e condições adequadas de integração entre trabalho e vida pessoal; entretanto, seus benefícios podem ser limitados quando associada à sobrecarga, conflito entre papéis, isolamento ou insuficiência de suporte.

Assim, o desafio contemporâneo da Gestão de Pessoas não consiste simplesmente em escolher entre presencial e remoto, mas em compreender quais condições de trabalho, relações organizacionais e práticas gerenciais contribuem para que profissionais encontrem razões sustentáveis para permanecer nas organizações.

Nota metodológica para a versão de submissão: o fluxo quantitativo PRISMA, incluindo registros identificados, duplicatas, exclusões e corpus final, deve ser preenchido exclusivamente após a execução e documentação integral da busca nas bases bibliográficas declaradas. Esta versão não apresenta contagens não verificadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOOBAKER, N.; SHANUJAS, V. ***Towards a sustainable workplace:*** investigating workplace cyberbullying and its relationship with employee wellbeing and intention to stay in remote and hybrid work settings. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 74, n. 2, p. 453–470, 2025.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. ***The job demands-resources model:*** state of the art. Journal of Managerial Psychology, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007. DOI: 10.1108/02683940710733115.

BLOOM, N.; HAN, R.; LIANG, J. ***Hybrid working from home improves retention without damaging performance.*** Nature, v. 630, p. 920–925, 2024. DOI: 10.1038/s41586-024-07500-2.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). **Portaria CNPq nº 2.664,** de 6 de março de 2026. Institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq. 2026. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-cnpq-n-2.664-de-6-de-marco-de-2026-691779232. Acesso em: 8 out. 2026.

DESCHÊNES, A.-A. ***Post-pandemic public personnel retention:*** a person-organization and person-supervisor fit analysis. Canadian Public Administration, v. 67, n. 2, p. 185–202, 2024. DOI: 10.1111/capa.12572.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. ***Perceived organizational support.*** Journal of Applied Psychology, v. 71, n. 3, p. 500–507, 1986. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500.

HAINES III, V. Y.; GUERRERO, S.; MARCHAND, A. ***Flexible work arrangements and employee turnover intentions:*** contrasting pathways. The International Journal of Human Resource Management, v. 35, n. 11, p. 1970–1995, 2024. DOI: 10.1080/09585192.2024.2323510.

HOM, P. W.; KIAZAD, K. ***New directions for theories for why employees stay or leave***. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 12, p. 185–213, 2025. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-110622-033733.

JOHN, R.; JOHN, J.; MATHEW, J.; JOHN, S. ***Hybrid work and employee retention:*** unpacking a sequential motivational pathway through work-life integration and engagement. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, p. 1–19, 2026. DOI: 10.1108/JOEPP-04-2026-0395.

MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLYNSKI, C. J.; EREZ, M. ***Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover***. Academy of Management Journal, v. 44, n. 6, p. 1102–1121, 2001. DOI: 10.5465/3069391.

NAGORI, R.; LAWTON, N. R. ***The design of hybrid work for improved employee engagement and well-being:*** perspectives for HRD practice. International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy and Research, v. 8, n. 2, p. 83–99, 2024. DOI: 10.2478/ijhrd-2024-0010.

PAGE, M. J. et al. ***The PRISMA 2020 statement:*** an updated guideline for reporting systematic reviews. PLoS Medicine, v. 18, n. 3, e1003583, 2021. DOI: 10.1371/journal.pmed.1003583.

PROTSIUK, O. ***The mediation effect of supervisor support and total rewards on the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions in Gen Z***. International Journal of Organizational Analysis, v. 33, n. 5, p. 1349–1367, 2025. DOI: 10.1108/IJOA-04-2024-4418.

TORRACO, R. J. ***Writing integrative literature reviews: guidelines and examples***. Human Resource Development Review, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005. DOI: 10.1177/1534484305278283.

TORRACO, R. J. ***Writing integrative literature reviews:*** using the past and present to explore the future. Human Resource Development Review, v. 15, n. 4, p. 404–428, 2016. DOI: 10.1177/1534484316671606.

TSEN, M. K.; GU, M.; TAN, C. M.; GOH, S. K. ***Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention?*** A comparison between the social exchange theory and border theory. International Journal of Sociology and Social Policy, v. 42, n. 11/12, p. 962–983, 2022. DOI: 10.1108/IJSSP-08-2021-0196.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. ***The integrative review:*** updated methodology. Journal of Advanced Nursing, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x

---

[1] Doutorando em Administração. Professor da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3607-5285

[2] Mestre em Sociedade e Cultura da Amazônia. Professora da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-9394-4961

[3] Mestre em Engenharia Civil. Coordenadora EAD da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[4] Mestranda em Engenharia Industrial. Professora da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo

original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0861-3395

[5] Doutoranda em Administração. Vice-reitora de Extensão da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0008-0044-3203

[6] Mestre em Administração. Ouvidor da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0007-3445-1191

[7] Doutoranda em Administração. Professora da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0000-6415-5296

[8] Pós-graduada em Gestão da Inovação em PD&I. Coordenadora do Curso de Administração da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0004-8757-664X

[9] Pós-graduada em Gestão de Pessoas. Professora da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[10] Mestre em Administração. Vice-reitor adjunto da Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0002-6777-5495