

# O Fim do Home Office? Uma Análise Crítica do Retorno ao Trabalho Presencial em Grandes Empresas Globais

Sérgio Hilton Berlotto Junior (Autor)<sup>1</sup>

Data: 23/11/2025

## Resumo

O artigo analisa criticamente o movimento recente de grandes empresas globais em direção ao retorno ao trabalho presencial ou híbrido, após o avanço do home office durante a pandemia de Covid-19. Por meio de uma revisão narrativa e integrativa de fontes publicadas entre 2024 e 2025, o estudo identifica os principais argumentos declarados pelas corporações para a reversão do trabalho remoto, como ganhos de produtividade, fortalecimento

da cultura organizacional, estímulo à inovação e necessidade de maior controle gerencial. A análise revela que as justificativas para o retorno presencial ou híbrido refletem não apenas modelos mentais tradicionais de gestão, interesses econômicos e pressões institucionais, mas também emergem de reais desafios enfrentados pelos funcionários ao adaptarem-se ao trabalho remoto. Muitos trabalhadores reportam dificuldades em manter foco, separar tarefas profissionais e pessoais e lidar com distrações domésticas, fatores que impactam seu desempenho e criam necessidades concretas de suporte e estrutura para garantir a produtividade e o bem-estar no ambiente remoto. O artigo discute ainda os impactos desiguais dessas políticas sobre diferentes grupos de trabalhadores, as tensões emergentes no mercado de trabalho e as lacunas de pesquisa sobre os efeitos reais dos modelos híbridos e presenciais. Conclui-se que a compreensão das transformações atuais no mundo do trabalho exige uma abordagem crítica e contextualizada, capaz de ir além das narrativas oficiais e considerar as múltiplas dimensões – objetivas e subjetivas – envolvidas nas decisões corporativas sobre o futuro do trabalho.

**Palavras chave:** Trabalho, Presencial, Remoto, Híbrido, RTO, Gestão, Produtividade

## Abstract

This article critically analyzes the recent trend among major global corporations toward a return to on-site or hybrid work following the surge in remote work during the Covid-19 pandemic. Through a narrative and integrative review of sources published

---

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0007-0369-3198>

between 2024 and 2025, the study identifies the primary arguments stated by corporations for reversing remote work policies, such as productivity gains, the strengthening of organizational culture, the fostering of innovation, and the need for greater managerial control. The analysis reveals that the justifications for the return to on-site or hybrid models reflect not only traditional management mindsets, economic interests, and institutional pressures but also stem from genuine challenges faced by employees in adapting to remote work. Many workers report difficulties in maintaining focus, separating professional from personal duties, and managing domestic distractions—factors that impact their performance and create concrete needs for support and structure to ensure productivity and well-being in a remote environment. The article further discusses the disparate impacts of these policies on different groups of workers, emerging tensions in the labor market, and research gaps regarding the actual effects of hybrid and on-site models. It is concluded that understanding current transformations in the world of work requires a critical and contextualized approach capable of moving beyond official narratives and considering the multiple dimensions—both objective and subjective—involved in corporate decisions regarding the future of work.

## Introdução

O teletrabalho, popularmente conhecido como home office, teve seu uso amplificado mundialmente durante a pandemia de Covid-19, cenário que levou a uma adoção rápida e global dessa modalidade. Segundo relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021), cerca de 30% dos trabalhadores globais passaram a exercer suas funções remotamente durante o pico da crise sanitária, configurando uma transformação abrupta nas práticas laborais tradicionais. No Brasil, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2022) confirmava crescimento expressivo de teletrabalho, com impactos significativos nas dinâmicas organizacionais e sociais. Esse movimento inaugurou um modelo que muitos previam ser definitivo, mudando paradigmas sobre a presença física no local de trabalho.

No entanto, concomitante ao avanço do home office, verifica-se, desde 2024, um movimento crescente de grandes empresas globais em direção ao retorno ao escritório, seja por meio de modelos híbridos privilegiando a presença parcial, seja pela retomada quase integral do trabalho presencial. Este fenômeno, conhecido como *Return to Office* (RTO), levanta questões fundamentais sobre a natureza das transformações em curso e as razões estruturais que motivam tal reversão.

A análise desse movimento não pode se restringir a uma simples descrição factual, demandando uma aproximação teórica para compreender a complexidade das decisões empresariais no contexto atual. A Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976) oferece uma estrutura analítica relevante, ao destacar o conflito inerente entre gestores (principais) e empregados (agentes), justificando a busca por mecanismos de controle e supervisão para garantir o alinhamento dos interesses corporativos com a performance

individual. Neste sentido, o retorno ao escritório pode ser interpretado como uma estratégia para maximizar o controle gerencial e reduzir incertezas sobre a execução do trabalho.

Complementarmente, os estudos sobre vigilância digital fornecem nuances para entender o monitoramento contemporâneo. Fundamentam-se em teóricos como Foucault (1975), que conceitua o panóptico como metáfora da disciplina, e Zuboff (2019), que expõe o capitalismo de vigilância. Essas teorias ajudam a explicar ambientes híbridos onde a presença física ainda funciona como mecanismo de visibilidade.

Assim, este artigo problematiza a questão central: **Quais fatores explicam o retorno ao presencial nas grandes corporações globais – seriam eles necessidades operacionais reais, ligadas à eficiência e à qualidade do trabalho, ou uma reafirmação de modelos tradicionais de controle, vigilância e poder organizacional?** A partir de uma análise documental de mídia corporativa e relatórios empresariais entre 2024 e 2025, busca-se compreender como esses discursos oficiais se articulam com as experiências práticas e as tensões subjacentes no mundo do trabalho pós-pandemia.

## Metodologia

Este trabalho se configura como um Ensaio Teórico baseado em análise documental de mídia e relatórios corporativos, orientado para a síntese crítica e interpretação de dados empíricos sobre o movimento de migração do trabalho remoto integral para modelos híbridos ou presenciais em grandes empresas globais entre 2024 e 2025.

Os dados empíricos desta análise – notícias empresariais, reportagens jornalísticas, análises de mercado e comunicados corporativos – constituem o fenômeno a ser compreendido, não fontes teóricas. Tratam-se de produções discursivas que refletem as narrativas oficiais das corporações, as percepções de mercado e as experiências vividas por trabalhadores e gestores durante este período de transição. A análise busca examinar criticamente o que essas fontes revelam sobre as motivações, justificativas e impactos das decisões de retorno ao presencial, sem, no entanto, tratá-las como verdades estabelecidas ou como literatura teórica fundamental.

**Estratégia de busca e seleção de fontes:** O corpus foi constituído a partir de buscas em motores de busca públicos e portais noticiosos reconhecidos, com ênfase em artigos, reportagens e análises publicadas entre meados de 2024 e novembro de 2025. As palavras-chave combinadas incluíram termos em português e inglês: "fim do home office", "retorno ao escritório", "modelo híbrido", "trabalho presencial", "return to office", "RTO policy" e variações correlatas. O foco geográfico abrangeu três recortes principais: América do Norte (especialmente Estados Unidos), Europa e América Latina, com ênfase em empresas de grande porte (instituições financeiras globais, *big techs*, grandes empresas de serviços).

Critérios de inclusão: Foram incluídas fontes que atendessem cumulativamente aos seguintes critérios: (a) mencionarem explicitamente decisões recentes de empresas sobre retorno ao modelo híbrido ou presencial; (b) fornecessem descrição dos motivos alegados para a mudança (produtividade, cultura, inovação, controle, economia); e (c) tratassem de organizações de médio-grande ou grande porte, com atuação nacional ou internacional.

Critérios de exclusão: Foram excluídos textos puramente opinativos sem referência a casos concretos, conteúdos excessivamente breves ou republicações sem valor analítico adicional, e textos que não clarificassem as motivações corporativas para a mudança de política de trabalho.

Processo de análise: A análise ocorreu em três etapas. Na primeira, realizou-se leitura flutuante dos materiais, identificando casos mais representativos (Nubank, JPMorgan, Amazon, Apple, entre outros). Na segunda etapa, procedeu-se à extração sistemática de informações em matriz de síntese, contemplando: (i) empresa e setor; (ii) país/região; (iii) modelo adotado (híbrido ou presencial); (iv) descrição do plano de retorno (frequência obrigatória, cronograma, exigências); e (v) justificativas declaradas (produtividade, cultura, inovação, controle, custos). Na terceira etapa, as informações foram agrupadas em categorias temáticas e eixos analíticos (produtividade, cultura, controle, economia, impactos sociais), permitindo discussão crítica que transcende descrição de casos individuais.

Limitações metodológicas: Este ensaio teórico baseia-se em literatura cinzenta (notícias, blogs corporativos, relatórios não-acadêmicos) e reconhece explicitamente que tal escolha metodológica apresenta limitações significativas. As fontes utilizadas são mediadas por jornalistas, assessorias de imprensa e analistas de mercado, o que pode incorporar vieses institucionais, comerciais e comunicacionais. Adicionalmente, as narrativas corporativas não necessariamente refletem realidades empíricas verificáveis ou efeitos mensuráveis sobre produtividade real, satisfação de trabalhadores ou resultados financeiros.

Esta análise reconhece a necessidade de validação futura por estudos acadêmicos longitudinais e quantitativos, que comparem objetivamente o desempenho, retenção de talentos, inovação e bem-estar entre regimes remotos, híbridos e presenciais em períodos de 3-5 anos. Os resultados aqui apresentados devem ser lidos como uma interpretação crítica e situada do fenômeno corporativo de RTO, e não como comprovação de superioridade de um modelo sobre outro, nem como mapeamento exaustivo ou estatisticamente representativo de todas as empresas e contextos envolvidos.

## Resultados – Síntese descritiva das decisões

Os resultados desta revisão narrativa/integrativa apontam para um padrão relativamente consistente entre grandes empresas de diferentes setores e regiões geográficas quanto ao movimento de redução do home office integral e adoção de arranjos

híbridos ou predominantemente presenciais. Em termos gerais, observou-se que o trabalho totalmente remoto – que havia sido amplamente difundido no auge da pandemia – passa a ser tratado como exceção ou benefício restrito, enquanto a presença regular no escritório volta a ocupar papel central na organização do trabalho em corporações de grande porte na América do Norte, Europa e América Latina (*Forbes*, 2025; *Bloomberg Línea*, 2025). Esse reposicionamento é particularmente visível em setores como tecnologia, serviços financeiros, varejo e serviços corporativos, que passaram a anunciar políticas mais rígidas de retorno, em alguns casos rompendo com promessas anteriores de flexibilidade permanente (Exame, 2024; CNDL, 2025).

## Decisões pelo modelo híbrido

Uma parcela expressiva das empresas analisadas optou por modelos híbridos, nos quais se combinam dias presenciais obrigatórios e dias de trabalho remoto, em diferentes proporções e formatos. Casos emblemáticos incluem bancos digitais e empresas de tecnologia que encerraram o regime 100% remoto, como o Nubank, que anunciou o fim do home office integral e a exigência de comparecimento regular aos escritórios, sustentando que o remoto gerava “custos invisíveis” em termos de colaboração, integração e inovação (*Finsiders*, 2025; *Seudinheiro*, 2025). Políticas semelhantes são relatadas em big techs como Google, Apple e outras empresas globais, que estabeleceram um número mínimo de dias presenciais (por exemplo, três dias por semana) e associaram essa exigência a expectativas explícitas de maior interação entre equipes e de fortalecimento da cultura organizacional (*Forbes*, 2025; *Exame*, 2024).

A síntese das decisões indica que o híbrido tem sido apresentado como uma solução “de compromisso”: por um lado, preserva algum grau de flexibilidade e a possibilidade de conciliação entre vida pessoal e profissional; por outro, reintroduz a centralidade do espaço físico corporativo, muitas vezes com dias fixos de presença que favorecem reuniões, rituais de equipe e eventos internos (*Varejo S.A.*, 2025). Em diversas políticas, o número de dias remotos é limitado e condicionado a desempenho, função ou nível hierárquico, reforçando uma lógica em que o escritório volta a ser o “centro” da experiência de trabalho, e o remoto se torna complementar, não mais regra. Em algumas empresas, a frequência presencial foi atrelada, explícita ou implicitamente, a oportunidades de promoção, avaliação de desempenho e visibilidade diante da liderança, o que tende a fortalecer a adesão, mesmo entre colaboradores que prefeririam maior flexibilidade (*Bloomberg Línea*, 2025).

## Decisões pelo retorno predominantemente presencial

Outro conjunto de casos refere-se a decisões de retorno quase total ao presencial, com redução drástica ou eliminação de opções de home office para a maioria dos funcionários. O exemplo mais recorrente na literatura recente é o de grandes instituições financeiras, como o JPMorgan, que determinou o fim do modelo híbrido para determinados grupos de liderança e reforçou a exigência de presença integral em cinco dias da semana, argumentando que a gestão eficaz de equipes e a tomada de decisão estratégica exigem convivência cotidiana no escritório (*Forbes*, 2025). De modo

semelhante, reportagens destacam que a maioria das grandes empresas norte-americanas passou a adotar políticas de retorno ao escritório em tempo integral ou com mínima flexibilidade remota, especialmente a partir de 2024, em um movimento descrito como “adeus ao home office” (*Bloomberg Línea*, 2025; *Click Petróleo e Gás*, 2025).

No contexto brasileiro, dados de plataformas de emprego indicam que a proporção de vagas com possibilidade de trabalho remoto caiu significativamente, com predominância de oportunidades presenciais ou híbridas com forte peso de dias no escritório; levantamentos apontam que cerca de 88% das vagas anunciadas já exigem trabalho presencial ou presença frequente, enquanto o home office integral permanece restrito a uma minoria (*SiiLA*, 2025). Essa tendência é reforçada por análises de mercado que descrevem um “encolhimento” do home office, acompanhado de recomposição da ocupação de escritórios corporativos, à medida que empresas reavaliam contratos imobiliários e reconfiguram espaços para acolher equipes em regime de retorno (*SiiLA*, 2025; *Varejo S.A.*, 2025). Em alguns casos, o retorno presencial veio acompanhado de remodelação dos escritórios, criação de áreas colaborativas e reforço de benefícios associados ao ambiente físico, numa tentativa de tornar o retorno mais atrativo e de reposicionar o espaço de trabalho como um ativo estratégico.

## Motivos declarados e padrões de justificativa

A síntese descritiva das decisões evidencia um conjunto recorrente de motivos declarados pelas empresas para a mudança do home office para modelos híbridos ou presenciais. Entre os argumentos mais frequentes estão: (a) aumento da produtividade e eficiência operacional, atribuídos à maior facilidade de coordenação e supervisão presencial; (b) fortalecimento da cultura organizacional e do senso de pertencimento, considerado prejudicado pela longa permanência em regime remoto; (c) estímulo à inovação e à criatividade, associados à interação espontânea e ao “encontro de corredor”; e (d) necessidade de maior controle gerencial sobre o trabalho, especialmente em funções sensíveis ou de alta responsabilidade (*Forbes*, 2025; *Exame*, 2024). Em alguns casos específicos, como no Nubank, a comunicação institucional enfatizou também a noção de “custos invisíveis” do remoto – isto é, perdas difíceis de mensurar diretamente, mas percebidas na coesão de equipe, na velocidade de resposta e na integração de novos colaboradores (*Finsiders*, 2025; *Seudinheiro*, 2025).

Um aspecto relevante é que tais justificativas aparecem de forma relativamente homogênea em empresas de setores diferentes e em regiões diversas, sugerindo a circulação de um conjunto de narrativas compartilhadas sobre as supostas vantagens do retorno ao escritório. Ao mesmo tempo, dados de mercado e estudos sobre modelos de trabalho apontam que apenas uma pequena fração das vagas permanece 100% remota e que a adoção do híbrido ou do presencial não se dá apenas por razões técnicas, mas também por fatores simbólicos e políticos ligados à forma como líderes entendem “trabalho sério”, “compromisso” e “profissionalismo” (*CNDL*, 2025; *Mettzer*, 2025). Desse modo, os resultados descritivos desta revisão fornecem a base empírica para, em etapas posteriores, discutir criticamente até que ponto as decisões corporativas refletem



evidências robustas de ganho de desempenho ou se aproximam mais de respostas conservadoras diante das incertezas e dos desafios de gestão associados ao trabalho distribuído.

## Discussão temática

A discussão dos resultados revela que as razões alegadas pelas empresas para o retorno ao modelo híbrido ou presencial se organizam em um conjunto de narrativas recorrentes – produtividade, cultura, inovação, controle, economia e simbolismo – que, embora tenham alguma base empírica, também refletem modelos mentais de gestão e pressões institucionais mais amplas (*Forbes*, 2025; *Exame*, 2024). A seguir, esses argumentos são analisados por eixos temáticos, buscando confrontar os discursos oficiais com hipóteses críticas sobre o que efetivamente está em jogo nas decisões de grandes corporações ao redor do mundo.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO DECLARADA	ANÁLISE CRÍTICA	ATORES IMPACTADOS
<b>Produtividade</b>	Ganho em entregas, coordenação e comunicação	Confunde impacto gerencial com falta de implementação remota madura	Gestores, equipes técnicas
<b>Cultura Organizacional</b>	Perda de coesão e dificuldade na integração de novatos	Ignora possibilidade de construção de cultura digital estruturada	Novos contratados, equipes seniores
<b>Inovação e Criatividade</b>	Necessidade de interação informal para brainstorms e trocas rápidas	Varia conforme tipo de atividade e maturidade da equipe	Equipes de P&D, produto
<b>Controle Gerencial</b>	Supervisão direta e maior visibilidade do trabalho	Reafirma modelos tradicionais de poder e vigilância	Gerentes, colaboradores individuais
<b>Aspectos Econômicos</b>	Otimização de imóveis corporativos e contratos de longo prazo	Pressão por retorno para maximizar retorno sobre investimento (ROI)	Executivos, acionistas

*Quadro 1 - Este quadro resume as principais categorias de motivos alegados pelas empresas para o retorno ao trabalho presencial ou híbrido, apresentando a definição*

*oficial, uma análise crítica fundamentada na literatura e os grupos institucionais impactados por cada aspecto.*

## Produtividade e “custos invisíveis” do remoto

No discurso empresarial, uma das justificativas mais frequentes para o fim do home office integral é a percepção de queda de produtividade, dificuldade de coordenação entre equipes, ruídos de comunicação e perda de velocidade na tomada de decisão em regime totalmente remoto (*Bloomberg Línea*, 2025; *Forbes*, 2025). Em casos como o do Nubank, por exemplo, dirigentes passaram a falar em “custos invisíveis” do remoto, sugerindo que, embora alguns indicadores quantitativos pudessem parecer estáveis, haveria perdas menos mensuráveis em colaboração, alinhamento e inovação que justificariam a exigência de retorno parcial ao escritório (*Finsiders*, 2025; *Seudinheiro*, 2025).

Do ponto de vista analítico, porém, é necessário questionar em que medida tais percepções de produtividade não estão fortemente atravessadas por um viés gerencial de longa data, assentado na associação entre presença física e “trabalho efetivo”. Gestores acostumados a modelos de controle visual tendem a interpretar a ausência de corpos no escritório como ausência de atividade, o que pode afetar a forma como avaliam desempenho, mesmo quando entregas objetivas se mantêm. Embora as decisões corporativas frequentemente se apoiem em relatos qualitativos e impressões subjetivas, sem a transparência de métricas estruturadas, essas impressões englobam percepções legítimas de gestores sobre desafios concretos de engajamento, comunicação e coesão das equipes remotas. Tais sensações refletem dificuldades palpáveis no dia a dia do trabalho distribuído, como a invisibilidade de contribuições informais e a falta de rituais que favorecem o alinhamento, os quais funcionários e líderes reconhecem como essenciais para a manutenção da eficácia colaborativa (Spreitzer et al., 2017; O’Leary, 2020).

Uma hipótese central é que parte significativa dos ‘custos’ atribuídos ao trabalho remoto origina-se não do modelo em si, mas das dificuldades reais enfrentadas por funcionários e líderes diante da implementação incipiente: ausência de processos claros, carência de rituais de coordenação e suporte, ferramentas insuficientes e sobrecarga de reuniões desgastantes. Os trabalhadores, por sua vez, muitas vezes não conseguem replicar as interações informais e o alinhamento ágil típicos do escritório, dificultando a colaboração e o desempenho esperado (Malhotra et al., 2017). Assim, muitas organizações, diante dessas lacunas, recorrem ao retorno físico como uma resposta imediata para suprir necessidades tanto gerenciais quanto as que emergem das limitações da experiência remota dos funcionários. Essa escolha também pode refletir a dificuldade concreta enfrentada por gestores e equipes para administrar a complexidade operacional aumentada pelo trabalho distribuído. A gestão de processos e comunicação em ambientes remotos demanda habilidades e ferramentas específicas, além de um maior investimento em coordenação que, quando insuficiente, impacta prazos e qualidade das entregas (Choudhury et al., 2021). Portanto, a percepção de menor produtividade pode ser

consequência dos desafios reais da complexidade remota, e não uma falha intrínseca ao modelo de trabalho em si.

## Cultura organizacional, identidade e socialização

Outro argumento recorrente é o de que “a cultura se perde no remoto”, especialmente no que diz respeito à integração de novas pessoas e à manutenção de um senso compartilhado de identidade organizacional (Forbes, 2025). Muitas empresas alegam que rituais presenciais – conversas informais, celebrações, eventos internos, contato direto com lideranças – seriam condições quase indispensáveis para transmitir valores, reforçar o pertencimento e evitar o que é descrito como “fragmentação cultural”, sobretudo após períodos longos de home office.

É importante reconhecer que a socialização organizacional se torna, de fato, mais desafiadora quando as interações são mediadas por telas, fusos horários e agendas saturadas, e que a convivência presencial facilita encontros espontâneos e observação de comportamentos que compõem o “clima” de um time (Felstead & Henseke, 2017; O’Leary, 2020). No entanto, a suposição de que a cultura só pode ser construída presencialmente ignora o potencial das práticas estruturadas de cultura digital, como rituais online bem desenhados, documentação dinâmica, comunidades virtuais internas, mentorias remotas sistematizadas e espaços assíncronos de troca e reconhecimento (Spreitzer et al., 2017; Forbes, 2025).

A hipótese que emerge não deve ser apenas que as empresas, diante da dificuldade de desenhar e sustentar uma cultura intencional em ambientes distribuídos, optem por retornar a modelos tradicionais, terceirizando à presença física a tarefa de produzir coesão (Zuboff, 2019; Foucault, 1975). É crucial também considerar a resistência inerente dos próprios funcionários. Muitos colaboradores que não vivenciam a cultura da empresa têm dificuldade de internalizá-la ou se conectar com ela, sobretudo quando os processos remotos exigem maior esforço, disciplina e engajamento ativo (Kossek et al., 2015; Nakrošienė et al., 2019).

Essa resistência não é menos importante que as limitações institucionais: assim como é fácil criticar a exigência presencial, também é comum observar dificuldades reais dos funcionários em se adaptar ao remoto com suas complexidades. A expectativa de que o trabalhador se integre a práticas digitais e sociais mais complexas não pode ser subestimada, pois a falta de adaptação ou engajamento contribui para o desgaste e o questionamento do modelo híbrido. Portanto, o retorno ao escritório pode refletir não só falhas institucionais, mas também desafios humanos profundos na gestão da mudança cultural, exigindo soluções que deem suporte tanto às organizações quanto aos trabalhadores para construir uma cultura robusta em qualquer regime de trabalho (Felstead & Henseke, 2017; O’Leary, 2020).

## Inovação, criatividade e colaboração

No campo da inovação e criatividade, a narrativa dominante afirma que as grandes ideias “nascem no corredor”, em encontros informais, trocas rápidas e sessões de

brainstorm presenciais, o que justificaria a necessidade de manter equipes próximas fisicamente (*Forbes*, 2025; *Bloomberg Línea*, 2025). Em especial nas big techs e empresas de serviços intensivos em conhecimento, líderes associam a queda percebida de “efervescência inovadora” ao distanciamento físico, defendendo que o retorno ao escritório reativa a energia criativa das equipes.

Do ponto de vista analítico, é necessário compreender que a relação entre proximidade física e inovação varia segundo o tipo de trabalho e maturidade das equipes. Para atividades mais técnicas e de foco individual, o ambiente remoto pode até ampliar a produtividade criativa. Contudo, o trabalho remoto exige elevada autogestão e disciplina, habilidades que nem todos os colaboradores desenvolvem, especialmente frente à sobrecarga informacional e dispersões digitais da atualidade (Choudhury et al., 2021; Felstead & Henseke, 2017). A percepção de perda da efervescência inovadora pode refletir essa dificuldade de adaptação, bem como a falta de investimento das empresas em facilitar dinâmicas virtuais qualificadas de colaboração. Assim, o retorno físico simboliza não só uma busca por reconexão social, mas também o desafio latente de equilibrar complexidade criativa e aspectos cognitivos no contexto híbrido.

## Controle, vigilância e modelo mental gerencial

As corporações, ao justificarem o retorno ao trabalho presencial, apontam a necessidade de ampliar o controle sobre as equipes como um dos principais motivos para a redução do teletrabalho. Essa argumentação sustenta que a supervisão direta e a presença física facilitam a visibilidade do trabalho, a mitigação de riscos e a garantia de desempenho, elementos supostamente comprometidos no modelo remoto. No entanto, esta posição não deve ser entendida apenas como uma demanda operacional pragmática, mas também como uma expressão profunda de modelos mentais de gestão e dinâmicas de poder tradicionais no ambiente corporativo.

A perspectiva teórica da vigilância estrutural, delineada originalmente por Michel Foucault (1975), sustenta que as formas de controle social organizam-se por meio de mecanismos de observação e disciplina, configurando o que ele denominou de panóptico. No contexto organizacional contemporâneo, a presença física nos escritórios funciona como uma forma panóptica, onde os trabalhadores são visíveis e sujeitos a um regime contínuo de supervisão, capaz de disciplinar comportamentos e alinhar rotinas aos objetivos da empresa. Em paralelo, Shoshana Zuboff (2019), na sua análise do capitalismo de vigilância, demonstra como as corporações modernas estendem o controle por meio de tecnologias digitais que monitoram dados, comportamentos e interações, mas mesmo essas tecnologias nunca suplantam completamente a necessidade sociológica da presença física para reforçar hierarquias e controlar. Ou seja, o retorno ao escritório pode ser interpretado como uma reafirmação simbólica e funcional da vigilância tradicional, reconfigurada em novos formatos.

A Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), também oferece um arcabouço para compreender o conflito intrínseco entre os interesses dos agentes (empregados) e dos principais (gestores e acionistas), enfatizando a importância do

monitoramento para reduzir assimetrias de informação e garantir o alinhamento de objetivos. Segundo essa perspectiva, o trabalho remoto amplia os riscos de comportamento oportunista e ausência de alinhamento, levando gestores a buscar meios para restaurar o controle, seja por tecnologias digitais, seja pela obrigação de presença física. No entanto, a eficácia desses mecanismos é tema de debate, pois pode gerar perdas em autonomia, confiança e motivação.

A análise crítica indica que o retorno ao presencial é simultaneamente uma **necessidade operacional**, decorrente das dificuldades concretas na coordenação de equipes complexas e distribuídas, e uma **reafirmação de estruturas de poder tradicionais**, que favorecem o controle visual e imediato do trabalhador. As empresas enfrentam o desafio de gerenciar a complexidade aumentada do trabalho remoto, o que requer investimentos significativos em tecnologia, processos e liderança capacitada — recursos cuja ausência reforça a busca pela presença física como solução rápida e segura.

Além disso, é importante considerar que muitos funcionários não tiveram uma adaptação plena ao modelo remoto, cuja complexidade e exigência são muitas vezes subestimadas nas narrativas midiáticas simplificadas ou glamurizadas. O teletrabalho demanda elevada dedicação, autogestão, adaptabilidade e organização pessoal, habilidades que nem todos os trabalhadores desenvolvem com facilidade (AnaHealth, 2024; GPTW, 2024). Essa realidade torna o trabalho remoto um modelo mais desafiador e, para alguns, mais extenuante que o presencial, contribuindo para dificuldades e resistências que também influenciam na decisão corporativa pelo retorno físico ao escritório.

Dados empíricos de publicações como Forbes e Bloomberg (2025) indicam que políticas rígidas de retorno ao escritório são frequentemente interpretadas internamente como instrumentos para restaurar a ordem, promover a disciplina e resgatar formas convencionais de supervisão que facilitam a tomada de decisão corporativa, mesmo que isso implique perdas em flexibilidade e satisfação dos trabalhadores. Essas decisões, porém, nem sempre são fundamentadas em dados quantitativos detalhados ou em experimentações rigorosas que comprovem melhor desempenho no presencial comparado ao remoto.

Em sua função sociotécnica, a presença física atua como uma tecnologia de controle menos custosa e socialmente aceitável do que a vigilância digital estruturada, que, embora tecnicamente avançada, pode gerar resistências e questionamentos éticos. O escritório físico, portanto, permanece como espaço simbólico e prático de poder — um palco onde as hierarquias se expressam e a presença é sinônimo de compromisso, visibilidade e responsabilidade. Assim, as políticas de retorno não só buscam ganhos operacionais, mas também reforçam narrativas corporativas sobre o que significa ser um trabalhador "produtivo" e "dedicado" na era pós-pandemia.

## Aspectos econômicos e simbólicos

Além dos fatores organizacionais internos, há elementos econômicos e simbólicos que ajudam a explicar a mudança de rota em relação ao home office. Em termos econômicos, muitas grandes corporações carregam custos afundados substanciais em imóveis corporativos, campi empresariais e contratos de longo prazo em centros financeiros como Nova York, Londres e São Paulo; manter escritórios semiociosos por longos períodos não apenas tem implicações financeiras, mas também gera pressões de acionistas e conselhos para “otimizar ativos” (*Bloomberg Línea*, 2025; *SiiLA*, 2025). O retorno presencial, nesse contexto, contribui para justificar investimentos feitos, renegociar contratos em melhores termos e reforçar a ideia de que os espaços físicos voltam a ser centrais para a operação.

No plano simbólico, o movimento de retorno pode funcionar como mensagem dirigida ao mercado: depois de um período marcado por experimentações forçadas, oscilações econômicas e incertezas no setor de tecnologia, adotar uma postura de “volta ao normal” sinaliza disciplina operacional, foco e “seriedade” para investidores e reguladores (*Forbes*, 2025; *Exame*, 2024). Essa sinalização é especialmente relevante em empresas listadas em bolsa e em setores sob forte escrutínio público, onde a percepção de controle e previsibilidade pesa nas avaliações de risco e valor. Nesse sentido, a política de retorno não é apenas uma decisão de recursos humanos, mas também um instrumento de comunicação estratégica externa.

A hipótese, portanto, é que a revalorização do presencial não se explica só por ganhos internos de coordenação ou cultura, mas também por uma necessidade de reforçar símbolos associados ao capitalismo corporativo tradicional: grandes prédios, centros financeiros pulsantes, presença física de executivos em hubs estratégicos. A defesa de que “é preciso estar junto” pode carregar, em segundo plano, uma tentativa de recolocar o escritório como vitrine de poder e estabilidade, em oposição à imagem de empresas “dispersas” e “voláteis” que o remoto, em certos discursos, parece evocar.

## Impactos sobre trabalhadores e tensões emergentes

As decisões de retorno ao híbrido rígido ou ao presencial integral não ocorrem sem fricções: diversas reportagens relatam casos de resistência, insatisfação e até demissões motivadas pela insatisfação de trabalhadores que valorizavam fortemente o home office (*Finsiders*, 2025; *Click Petróleo e Gás*, 2025). Em algumas empresas, colaboradores que se mudaram de cidade ou país durante o período remoto foram confrontados com a exigência de retorno físico a escritórios específicos, o que gerou conflitos, pedidos de desligamento e, em certos casos, ações trabalhistas e repercussão negativa na mídia.

Do ponto de vista do mercado de trabalho, há sinais de que o endurecimento das políticas presenciais pode levar a um aumento de rotatividade em áreas de alta demanda, como tecnologia da informação, ciência de dados e produto digital, em que profissionais qualificados encontram oportunidades em empresas mais flexíveis, inclusive fora de seus

países de origem. Esse movimento pode produzir uma espécie de “seleção inversa”: organizações que insistem em modelos rígidos tendem a perder perfis mais digitais e globalizados para concorrentes que oferecem arranjos mais compatíveis com a vida distribuída, ficando, em maior proporção, com trabalhadores menos móveis ou com maior dependência de empregos locais.

Os impactos do retorno ao presencial repercutem de forma desigual entre os trabalhadores, particularmente para aqueles que enfrentam desafios significativos para organizar seu foco diante das múltiplas demandas pessoais, como cuidados familiares e deslocamentos longos. O home office, ao prover flexibilidade, funcionava como um mecanismo crucial para ajudá-los a equilibrar responsabilidades e manter a produtividade. Entretanto, essa modalidade requer alta maturidade organizacional e capacidade de autogerenciamento, que variam amplamente entre indivíduos. A redução dessa flexibilidade tende a aprofundar desigualdades pré-existentes, pois trabalhadores com menor suporte podem ter dificuldade para articular foco e priorização, muitas vezes acumulando tarefas extras ou dispersas que comprometem seus resultados, gerando frustração tanto para funcionários quanto para gestores (Kossek et al., 2015; Felstead & Henseke, 2017).

Em síntese, a discussão temática sugere que o movimento global das empresas em direção ao híbrido ou presencial não pode ser interpretado apenas como uma reação técnica a evidências incontestáveis de queda de desempenho no remoto. Ele envolve uma combinação de percepções subjetivas de produtividade, modelos mentais gerenciais, interesses econômicos, necessidades simbólicas e tensões sociais, produzindo um cenário em que ganhos e perdas se distribuem de forma desigual entre organizações e trabalhadores.

## Contextualizações Geográficas e Institucionais

O movimento global de retorno ao trabalho presencial (Return to Office - RTO) não é homogêneo, apresentando variações consideráveis em velocidade, intensidade e forma conforme as diferenças regulatórias locais, a cultura corporativa vigente e a disponibilidade e perfil dos trabalhadores em cada região (Forbes, 2025; Bloomberg Línea, 2025). Esses fatores moldam as estratégias adotadas pelas empresas tanto em países desenvolvidos como nos mercados emergentes, gerando um panorama diversificado e dinâmico.

No contexto dos Estados Unidos, o RTO é impulsionado, em grande parte, pela pressão imobiliária nas regiões de maior concentração corporativa, como Nova York e São Francisco, onde os centros financeiros e parques tecnológicos representam investimentos imobiliários significativos que demandam utilização eficiente para justificar custos elevados (Bloomberg Línea, 2025). O mercado de trabalho norte-americano é altamente competitivo para talentos especializados, especialmente nas áreas de tecnologia e conhecimento intensivo, o que coloca as empresas em uma constante disputa por profissionais qualificados. Paralelamente, a estrutura trabalhista naquele país, baseada na figura do contrato “at-will employment”, promove flexibilidade para as

corporações na gestão de suas equipes, facilitando a imposição de políticas rígidas de retorno presencial (Forbes, 2025). Deve-se também contextualizar a retomada presencial como parte de um resgate de confiança e estabilidade pós-crash tecnológico vivido entre 2022 e 2023, momento em que as empresas procuraram estabelecer um controle mais direto sobre suas operações.

No Brasil, embora a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) propicie certa flexibilidade relativa na implementação de políticas trabalhistas, a hierarquia corporativa tradicional se mantém bastante acentuada, influenciando fortemente as estratégias de retorno ao escritório (CNDL, 2025). Outro aspecto crítico é a desigualdade na mobilidade urbana, que impõe desafios significativos para trabalhadores que residem em regiões periféricas ou possuem acesso limitado a transporte público eficiente, dificultando a presença diária obrigatória e aumentando o desgaste. Nesse sentido, o RTO também representa um reforço das práticas hierárquicas e da centralidade física no espaço de trabalho, revelando tensões entre as demandas corporativas e as condições sociais brasileiras (SP Bancários, 2025).

No contexto europeu, a legislação sobre direito ao trabalho remoto é geralmente mais robusta e protege os direitos dos trabalhadores em relação à escolha pelo remoto, o que resulta em políticas de RTO mais lentas e menos impostas (Eurofound & ILO, 2022). A adoção do retorno presencial é acompanhada por ressalvas legais e negociações coletivas, que ponderam flexibilidade, bem-estar e produtividade, evidenciando um modelo regulatório mais equilibrado. Ainda assim, em países como o Reino Unido e partes da Europa Central, observa-se uma pressão gradual pela volta ao escritório, ancorada em interesses econômicos e culturais similares aos observados nos EUA, especialmente em grandes centros urbanos (Felstead & Henseke, 2017).

Em síntese, essas variações regionais demonstram que a política de retorno ao presencial é produto de múltiplos fatores locais, incluindo estrutura legal, aspectos culturais, condicionantes econômicos e perfil dos trabalhadores. Difundir uma visão única sobre o RTO global é, portanto, inadequado; a complexidade desse fenômeno requer abordagens contextualizadas e sensíveis às especificidades nacionais e corporativas para compreender seus impactos e potencialidades.

## Lacunas e agenda de pesquisa futura

A análise evidencia lacunas importantes no conhecimento sobre os impactos das políticas de retorno ao escritório (RTO) implementadas a partir de 2024-2025. Apesar do debate crescente, faltam evidências robustas que fundamentem as decisões corporativas, abrindo espaço para pesquisas futuras aprofundadas.

A lacuna nas pesquisas sobre políticas de retorno ao escritório (RTO) decorre da novidade e complexidade recentes do fenômeno pós-pandêmico. Grande parte dos estudos atuais utiliza dados pontuais, sem monitoramento prolongado, dificultando avaliar impactos de médio e longo prazo sobre produtividade, inovação e qualidade do

trabalho. A ausência de análises comparativas entre setores diversos – como tecnologia, financeiro e varejo – também limita compreender como diferentes culturas operacionais e demandas influenciam o sucesso ou fracasso dessas políticas.

Além disso, os efeitos relacionados à saúde mental, níveis de burnout e rotatividade ainda carecem de investigação aprofundada, em especial em contextos híbridos, onde os arranjos flexíveis convivem com exigências presenciais crescentes. Essa invisibilidade de dados empíricos sobre o impacto humano dificulta a elaboração de políticas corporativas eficazes e justas, que promovam o bem-estar e a retenção de talentos.

Outro desafio é a falta de modelos gerenciais híbridos validados que conciliem autonomia e flexibilidade remotas com os benefícios da interação presencial, englobando práticas de avaliação, comunicação e alinhamento adaptadas à diversidade de perfis e funções. Soma-se a isso a escassa produção acadêmica que analise o papel das desigualdades sociais — gênero, raça, classe — na adoção e efeitos do RTO, fundamental para mitigar impactos discriminatórios.

Diante desse cenário, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais com duração de 12 a 36 meses para acompanhar as mudanças e seus efeitos ao longo do tempo; surveys multi-setoriais que permitam comparações quantitativas e qualitativas entre diferentes segmentos; e análises qualitativas aprofundadas, como entrevistas e etnografias, para captar nuances da experiência dos trabalhadores, especialmente de grupos vulnerabilizados. Tal agenda científica ampliará significativamente a base de evidências, fornecendo subsídios robustos para decisões organizacionais e políticas públicas mais alinhadas às realidades do trabalho contemporâneo.

## Conclusão

O movimento de retorno ao trabalho presencial (Return to Office – RTO) nas grandes corporações globais durante 2024-2025 não pode ser reduzido a um único fator explicativo. Os dados empíricos coletados a partir de notícias, relatórios corporativos e análises de mercado revelam uma sobreposição complexa de motivações. Entre elas, destacam-se as necessidades operacionais legítimas, como a melhoria da coordenação e comunicação. Contudo, pesam também as pressões econômicas relativas à otimização de ativos imobiliários e a uma conjuntura de mercado que demanda sinalizações explícitas de controle. Ademais, não se pode desconsiderar a reafirmação de estruturas de poder tradicionais, expressas pela vigilância e formas clássicas de controle gerencial presentes nas organizações.

Do ponto de vista teórico e empírico, este ensaio demonstra que o retorno ao trabalho presencial (RTO) transcende uma mera resposta técnica a desafios operacionais. O movimento reflete sobretudo questões ligadas a produtividade, cultura organizacional, inovação e criatividade, que sofreram transformações expressivas durante o período de

trabalho remoto. A adaptação dos funcionários a esses novos modelos não foi trivial: muitos enfrentam desafios significativos de autogestão, organização e engajamento, reforçando a complexidade e intensidade do trabalho remoto, que vai muito além da percepção simplificada das redes sociais (AnaHealth, 2024; GPTW, 2024).

Ademais, a convivência presencial é vista por muitos líderes como fator importante para fortalecer a cultura empresarial, promover o senso de pertencimento e facilitar a inovação através da interação espontânea e colaborativa (Forbes, 2025; FastCompany, 2025). Contudo, é fundamental que a presença física seja justificada por necessidades concretas de colaboração, socialização e integração, e não apenas pela lógica de controle ou simbolismo tradicional. Políticas de trabalho híbrido eficazes devem então ser concebidas como redesenhos conscientes e estruturados das formas de organização, avaliação e remuneração do trabalho, considerando a heterogeneidade de perfis e contextos dos colaboradores, para evitar perda de diversidade ou o aprofundamento de desigualdades e sofrimento laboral (Felstead & Henseke, 2017; Nakrošienė et al., 2019).

Essa abordagem amplia a compreensão do trabalho pós-pandemia como uma arena complexa, em que produtividade, cultura e bem-estar precisam ser balanceados de maneira mais refinada e inclusiva, superando visões simplistas de “presença física igual a trabalho eficiente” ou “home office incapaz de inovação”.

Finalmente, pesquisas futuras precisam buscar rigor metodológico e abordar a questão central ainda sem resposta definitiva: **em qual medida o retorno ao escritório melhora efetivamente os resultados organizacionais quando se controlam potenciais confundidores, como conjuntura econômica, variabilidade setorial e grau de maturidade gerencial?** Apenas por meio de investigações rigorosas, longitudinais e multidisciplinares será possível superar o impasse atual entre narrativas corporativas institucionais e as realidades vividas pelos trabalhadores. Essa compreensão é essencial para a construção de modelos de trabalho que conciliem eficiência, inovação, justiça social e qualidade de vida no mundo do trabalho pós-pandêmico, respeitando as diferenças setoriais, geracionais e sociais, e considerando a maturidade dos modelos de gestão adotados.

## Referências

ANAHEALTH. Quais são os desafios do trabalho remoto e como superá-los. 2024. Disponível em: <https://anahealth.com.br/blog/desafios-do-trabalho-remoto>. Acesso em: Nov. 2025.

BLOOMBERG LÍNEA. Adeus home office: maioria das grandes empresas dos EUA volta ao trabalho presencial. 2025. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/2025/07/17/adeus-home-office-maioria-das-grandess-empresas-dos-eua-volta-ao-trabalho-presencial/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BLOOMBERG LÍNEA. Como a volta ao trabalho presencial impacta o mercado imobiliário brasileiro em 2025. 2025. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/negocios/como-a-volta-ao-escritorio-impacta-o-mercado-imobiliaro-brasileiro-em-2025/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

BLOOM, N.; GARICANO, L.; SADUN, R.; VAN REENEN, J. The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. *Management Science*, v. 60, n. 12, p. 2859-2885, 2014. DOI: 10.1287/mnsc.2014.2013.

CHOUHURY, P.; FOROUGHI, C.; LARSON, B. Z. Work-from-anywhere: productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 4, p. 655-683, 2021. DOI: 10.1002/smj.3251.

CLICK PETRÓLEO E GÁS. Nubank demite 12 funcionários insatisfeitos com retorno ao trabalho presencial 2 vezes por semana. 2025. Disponível em: <https://clickpetroleoegas.com.br/nubank-demite-12-funcionarios-insatisfeitos-com-retorno-ao-trabalho-presencial-2-vezes-por-semana-fpsv/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

CLICK PETRÓLEO E GÁS. Adeus home office: maioria das grandes empresas volta ao trabalho presencial. 2025. Disponível em: <https://clickpetroleoegas.com.br/adeus-home-office-maioria-das-grandess-empresas-volta-ao-trabalho-presencial-afch/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

CNDL. Home office entra em queda. 2025. Disponível em: <https://cndl.org.br/varejosa/home-office-entra-em-queda/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

CNN BRASIL. Empresas passaram a adotar home office como modelo permanente após Covid-19. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/empresas-passaram-a-adoptar-home-office-como-modelo-permanente-apos-covid-19/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

EUROFOUND; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022.

EXAME. Fim do Home Office? Trabalho remoto passa por questionamentos de grandes empresas nos EUA. 2024. Disponível em: <https://exame.com/carreira/fim-do-home-office-trabalho-remoto-passa-por-questionamentos-de-grandess-empresas-nos-eua/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FASTCOMPANY BRASIL. Por que exigências de retorno ao trabalho presencial são um tiro pela culatra?. 2025. Disponível em: <https://fastcompanybrasil.com/worklife/por-que-exigencias-de-retorno-ao-trabalho-presencial-sao-um-tiro-pela-culatra/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FELSTEAD, A.; HENSEKE, G. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, v. 32, n. 3, p. 195-212, 2017. DOI: 10.1111/ntwe.12097.

FINSIDERS. Nubank vê custos invisíveis no trabalho remoto e adotará modelo híbrido. 2025. Disponível em: <https://finsidersbrasil.com.br/bancos-digitais/nubank-ve-custos-invisiveis-no-trabalho-remoto-e-adotara-modelo-hibrido/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FORBES BRASIL. Por que 2025 pode ser o ano do fim do trabalho remoto?. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/01/por-que-2025-pode-ser-o-ano-do-fim-do-trabalho-remoto/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FORBES BRASIL. Fim do trabalho híbrido: JPMorgan determina retorno ao escritório 5 dias por semana. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/01/fim-do-trabalho-hibrido-jpmorgan-determina-retorno-ao-escritorio-5-dias-por-semana-a-partir-de-marco/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FORBES BRASIL. As verdadeiras razões por trás da pressão para o retorno presencial. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/03/por-que-as-empresas-estao-retomando-o-trabalho-presencial/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Tradução de Raquel Ramalhete. Petrópolis: Vozes, 1987. (Obra original publicada em 1975)

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 6, p. 1524-1541, 2007. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524

GREAT PLACE TO WORK. Desafios do home office: quais ainda preocupam? 2024. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/desafios-do-home-office/>. Acesso em: Nov. 2025.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A.; EATON, S. C. The business case for flexibility: integration of work and life. In: KOSSEK, E. E.; LAMBERT, S. J. (Ed.). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2015. p. 53-78.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.; ROSEN, B. Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, v. 31, n. 1, p. 54-65, 2017. DOI: 10.5465/amp.2007.24286164.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, v. 40, n. 1, p. 87-101, 2019. DOI: 10.1108/IJM-07-2017-0172.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *El Trabajo en el Mundo 2021: El Impacto de COVID-19 en el Empleo y el Trabajo Remoto*. Ginebra: OIT, 2021.

O'LEARY, M. B. The changing nature of work and implications for workplace collaboration. In: KELLOGG, K. C.; VALLEE, C. (Ed.). *Collaboration, Digital Technology, and Work Practices*. Cambridge: MIT Press, 2020. p. 15-33.

SEUDINHEIRO. Fim do home office total: Nubank anuncia volta ao escritório por causa de custos invisíveis e funcionários terão tempo para se adaptar ao híbrido. 2025. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2025/empresas/fim-do-home-office-total-nubank-anuncia-volta-ao-escritorio-por-causa-de-custos-invisiveis-e-funcionarios-terao-tempo-para-se-adaptar-ao-hibrido-kaes/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

SIILA. Homeoffice perde espaço e retorno presencial fortalece ocupação corporativa. 2025. Disponível em: <https://siila.com.br/noticias/homeoffice-perde-espaco-retorno-presencial-fortalece-ocupacao-corporativa/7665/lang/pt-br>. Acesso em: 23 nov. 2025.

SP BANCÁRIOS. Nubank: mudança do home office tem grande repercussão na mídia. 2025. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/11/2025/nubank-mudanca-home-office-repercussao-midia>. Acesso em: 23 nov. 2025.

SPREITZER, G. M.; CAMERON, L.; GARRETT, L. Alternative work arrangements: two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 4, p. 473-499, 2017. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332.

TERRA. Grandes empresas de tecnologia estão descartando o trabalho remoto, mas os dados contam uma história diferente: ele dobrou. 2025. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/educacao/carreira/grandes-empresas-de-tecnologia-estao-descartando-o-trabalho-remoto-mas-os-dados-contam-uma-historia-diferente-ele-dobrou,7b9cf968f51e7837fbc1973f58a4f3b2hype7okf.html>. Acesso em: 23 nov. 2025.

ZUBOFF, Shoshana. *A era do capitalismo de vigilância: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder*. Tradução de George Schlesinger. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.