



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS: OEIRAS-PI
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GLEICIANE DE SOUSA ROCHA

***HOME OFFICE* NA PANDEMIA DE COVID-19 E SEUS EFEITOS SOBRE A SAÚDE
MENTAL DOS TRABALHADORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL
BRASILEIRO**

OEIRAS - PI
2026

GLEICIANE DE SOUSA ROCHA

HOME OFFICE NA PANDEMIA DE COVID-19 E SEUS EFEITOS SOBRE A SAÚDE
MENTAL DOS TRABALHADORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL
BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Orientadora: Prof.^a Esp. Roseane Maria Campelo
dos Santos

OEIRAS - PI

2026

GLEICIANE DE SOUSA ROCHA

HOME OFFICE NA PANDEMIA DE COVID-19 E SEUS EFEITOS SOBRE A SAÚDE
MENTAL DOS TRABALHADORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL
BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Esp. Roseane Maria Campelo dos Santos (Orientadora)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Me. Édipo Vinicius Costa Pinto
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof.^a Esp. Carolina Moraes Pereira da Silva
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

Rocha, Gleiciane de Sousa

R672h Home office na pandemia de Covid-19 e seus efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores no contexto organizacional brasileiro / Gleiciane de Sousa Rocha. - 2026.
50 f.: il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras, 2026.

Orientadora : Profa Esp. Roseane Maria Campelo dos Santos.

1. Home office. 2. Trabalho remoto. 3. Saúde mental. 4. Covid-19. I. Título.

CDD - 658

Elaborado por Denizete Lima de Mesquita CRB 3/1079

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria, perseverança e fé para superar cada desafio enfrentado ao longo desta graduação.

À minha família, expresso minha profunda gratidão pelo apoio incondicional, incentivo constante e compreensão durante todos os momentos de dedicação e ausência. Vocês foram minha base, meu porto seguro e a motivação necessária para que eu nunca desistisse dos meus sonhos.

Em especial, à minha mãe, deixo meu mais sincero agradecimento. Obrigada por todo amor, cuidado, dedicação e por acreditar em mim até quando eu mesma duvidei. Seu exemplo de força, coragem e determinação sempre mim inspirou a seguir em frente. Esta conquista também é sua, pois cada passo dado nesta caminhada foi possível graças ao seu apoio, aos seus ensinamentos e ao seu amor incondicional.

À minha orientadora Prof.^a Roseane Maria Campelo, expresso minha sincera gratidão pela orientação, dedicação e pelos valiosos conhecimentos compartilhados durante a elaboração deste trabalho. Suas contribuições foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa e para o meu crescimento acadêmico.

À Prof.^a Ma. Liliane Moreira, dedico um agradecimento muito especial. Mais do que uma professora, foi uma pessoa que marcou profundamente minha trajetória acadêmica. Sua dedicação, incentivo e confiança foram essenciais para que eu acreditasse na minha capacidade de chegar até aqui. Em muitos momentos, suas palavras de apoio renovaram minhas forças e me fizeram seguir em frente. Sua competência, humanidade e compromisso com o ensino serão sempre lembrados com carinho e admiração. Muito obrigada por fazer parte desta conquista e por deixar uma contribuição tão significativa na minha formação e na minha vida.

Aos demais professores, agradeço pelos ensinamentos, pela dedicação e pelas contribuições essenciais para minha formação acadêmica e pessoal.

Aos colegas e amigos que estiveram presentes durante essa trajetória, obrigada pelo companheirismo, pelas palavras de incentivo, pelas experiências compartilhadas e pelo apoio nos momentos mais desafiadores.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso. Cada gesto de apoio, incentivo e confiança fez diferença ao longo dessa caminhada.

RESUMO

Este trabalho analisa os efeitos da adoção emergencial do *home office*, durante a pandemia de Covid-19, sobre a saúde mental dos trabalhadores no contexto organizacional brasileiro. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, caráter descritivo e procedimento bibliográfico, com seleção intencional de estudos e análise de conteúdo temática. O objetivo geral foi analisar, com base na literatura científica, os efeitos dessa modalidade de trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores. Especificamente, buscou-se identificar os principais fatores associados ao trabalho remoto que afetaram a saúde mental durante a pandemia; descrever seus efeitos positivos e negativos sobre o bem-estar psicológico, incluindo estresse, ansiedade, sobrecarga e equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e analisar os desafios organizacionais relacionados à gestão de pessoas, especialmente quanto ao suporte emocional, à comunicação e aos limites entre trabalho e vida pessoal. A fundamentação teórica apoiou-se nas contribuições de Kugelmass (1996) e Hill e Fellows (2014) sobre teletrabalho e organização do trabalho, de Mello (2016) sobre os limites entre vida profissional e pessoal e de Cunha (2019) sobre gestão de pessoas e bem-estar no contexto organizacional. O levantamento reuniu produções científicas e documentos institucionais disponíveis em bases e repositórios de acesso aberto sobre trabalho remoto, gestão e saúde mental. Os resultados mostram que o *home office* garantiu a continuidade de muitas atividades e trouxe alguma flexibilidade à rotina profissional. No entanto, quando implementado sem planejamento adequado, intensificou a sobrecarga, a dificuldade de desconexão, os conflitos entre trabalho e vida pessoal e o sofrimento psíquico. Esses efeitos variaram conforme as condições materiais, as responsabilidades familiares, as desigualdades de gênero e o suporte oferecido pelas organizações. A pesquisa concluiu que o trabalho remoto pode ser uma alternativa viável, mas sua adoção sustentável exige políticas de gestão capazes de equilibrar desempenho, limites de jornada e cuidado com a saúde mental dos trabalhadores. Como continuidade, recomenda-se a realização de estudos empíricos sobre os efeitos do trabalho remoto e dos modelos híbridos no período pós-pandêmico.

Palavras-chave: *home office*; trabalho remoto; saúde mental; Covid-19; gestão organizacional.

ABSTRACT

This study analyzes the effects of the emergency adoption of *home office* during the COVID-19 pandemic on workers' mental health in the Brazilian organizational context. The research adopted a qualitative approach, a descriptive design, and bibliographic procedures, with a purposive selection of studies and thematic content analysis. The general objective was to analyze, based on scientific literature, the effects of this work modality on workers' mental health. Specifically, the study sought to identify the main factors associated with remote work that affected mental health during the pandemic; to describe its positive and negative effects on psychological well-being—including stress, anxiety, workload, and work-life balance; and to analyze organizational challenges related to people management, particularly regarding emotional support, communication, and the boundaries between work and personal life. The theoretical framework was based on the contributions of Kugelmass (1996) and Hill and Fellows (2014) regarding telework and work organization, Mello (2016) concerning the boundaries between professional and personal life, and Cunha (2019) addressing people management and well-being in organizational contexts. The literature review included scientific publications and institutional documents available in open-access databases and repositories on remote work, management, and mental health. The results show that *home office* ensured the continuity of many activities and provided some flexibility in professional routines. However, when implemented without adequate planning, it intensified work overload, difficulty disconnecting from work, conflicts between professional and personal life, and psychological distress. These effects varied according to material conditions, family responsibilities, gender inequalities, and the support provided by organizations. The study concluded that remote work can be a viable alternative, but its sustainable adoption requires management policies capable of balancing performance, working-hour boundaries, and care for workers' mental health. As a continuation of this research, empirical studies on the effects of remote work and hybrid work models in the post-pandemic period are recommended.

Keywords: *home office*; remote work; mental health; Covid-19; organizational management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos conceitos de <i>home office</i> e trabalho remoto	17
Quadro 2 - Conjunto de estudos centrais da pesquisa	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Composição do conjunto de estudos selecionados por tipo de fonte .	33
Gráfico 2 - Distribuição temporal das fontes centrais do conjunto de estudos selecionados	34
Gráfico 3 - Recorrência das categorias analíticas	38
Gráfico 4 - Principais repercussões sobre a saúde mental	39
Gráfico 5 - Desafios organizacionais recorrentes	41
Gráfico 6 - Fatores de desigualdade na experiência do <i>home office</i>	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 <i>HOME OFFICE</i> : CONCEITO, EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONSOLIDAÇÃO DURANTE A PANDEMIA	16
2.2 A PANDEMIA DE COVID-19 E A REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO REMOTO NAS ORGANIZAÇÕES	18
2.3 TRABALHO REMOTO E SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 DELIMITAÇÃO DO CONJUNTO DE ESTUDOS SELECIONADOS E COERÊNCIA COM A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
3.2 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO, EXCLUSÃO E RASTREABILIDADE DAS FONTES	30
3.3 ORGANIZAÇÃO DO CONJUNTO DE ESTUDOS SELECIONADOS E VISUALIZAÇÃO DA COLETA	31
3.4 RECORTE TEMPORAL E ADERÊNCIA AO CONTEXTO BRASILEIRO	34
3.5 LIMITES DA PESQUISA	35
4 ANÁLISE DOS DADOS	37
4.1 PROCEDIMENTO ANALÍTICO E RETOMADA DO REFERENCIAL TEÓRICO	37
4.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS EXTRAÍDAS DO CONJUNTO DE ESTUDOS SELECIONADOS	37
4.3 FLEXIBILIDADE, INTENSIFICAÇÃO E REPERCUSSÕES PSICOSSOCIAIS	38
4.4 GESTÃO ORGANIZACIONAL E MEDIAÇÃO INSTITUCIONAL	40
4.5 DESIGUALDADES NA EXPERIÊNCIA DO <i>HOME OFFICE</i>	41
4.6 SÍNTESE INTERPRETATIVA DOS ACHADOS	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho nas últimas décadas ampliaram a adoção de modelos mais flexíveis e modificaram as práticas de gestão nas organizações. Nesse contexto, comunicação, definição de metas e acompanhamento dos trabalhadores tornaram-se aspectos importantes para organizar as atividades profissionais (Cunha, 2019). Além disso, o equilíbrio entre desempenho organizacional e bem-estar dos trabalhadores passou a ganhar maior destaque em cenários de instabilidade e mudança (Pavlak, 2021).

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, a Covid-19 foi declarada, em 2020, como Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional e, posteriormente, caracterizada como pandemia (OMS, 2020). Miceli (2020) observa que as medidas de isolamento social afetaram diretamente as relações de trabalho, levando organizações de diferentes setores a reorganizar suas atividades de forma rápida e, em muitos casos, sem planejamento prévio adequado.

Esse processo também evidenciou desafios relacionados à comunicação, à gestão das equipes e ao uso intensivo de tecnologias digitais no ambiente organizacional (Sobratt, 2020). De acordo com relatório do McKinsey Global Institute¹ (2021), o trabalho remoto passou a ser adotado de forma mais ampla durante a pandemia, embora sua implementação tenha ocorrido de maneira desigual entre setores econômicos, ocupações e tipos de atividade. O relatório indica que atividades administrativas, tecnológicas e de escritório apresentaram maior possibilidade de migração para o modelo remoto, enquanto funções dependentes da presença física tiveram mais dificuldade para aderir a essa forma de trabalho.

No Brasil, dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2023), indica que no ano de 2022, aproximadamente 9,5 milhões de pessoas exerciam atividades em regime de trabalho remoto. Esses dados mostram a presença expressiva dessa forma de trabalho no mercado brasileiro, ainda que sua adoção tenha permanecido ligada ao tipo de ocupação e às possibilidades de realização das atividades fora do espaço físico da organização.

Embora a pandemia tenha ampliado a visibilidade do trabalho remoto, Hill e

1 <https://www.linkedin.com/pulse/planejamento-para-2025-li%C3%A7%C3%B5es-do-mckinsey-global-e-insights-tamberg-yxr3f> McKinsey Global Institute (MGI): instituto de pesquisa da McKinsey & Company que desenvolve estudos sobre economia, negócios e tendências globais.

Fellows (2014) indicam que a discussão sobre o trabalho a distância antecede a crise sanitária, pois o conceito moderno de trabalho remoto está relacionado ao termo *telecommuting*², expressão inglesa que designa o trabalho realizado a distância com o apoio das telecomunicações, formulado por Jack Nilles na década de 1970. Segundo os autores, essa proposta surgiu em um contexto de crise do petróleo e buscava substituir parte dos deslocamentos físicos pelo uso das telecomunicações, servindo de base para discussões posteriores sobre trabalho remoto, tecnologia e organização do trabalho.

Brito Filho (2025) observa que a adoção do trabalho remoto durante a pandemia ocorreu, em muitos casos, de forma emergencial e sem planejamento prévio adequado. De acordo com esse autor, o *home office*³ deixou de aparecer apenas como alternativa associada à flexibilidade organizacional e passou a ser adotado também como medida imediata para manter atividades profissionais durante a crise sanitária.

Nesse cenário, Pereira *et al.* (2024) destacam que a adoção do *home office* durante a pandemia esteve associada a benefícios como maior flexibilidade e manutenção das atividades produtivas. Miceli (2020) observa, porém, que essa modalidade também intensificou dificuldades relacionadas à gestão, à comunicação organizacional e às relações de trabalho. Mello (2016), por sua vez, aponta que a dificuldade de delimitar a jornada no trabalho remoto pode ampliar as demandas profissionais e enfraquecer os limites entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal. Esses fatores ajudam a compreender por que a saúde mental dos trabalhadores se tornou uma dimensão relevante na análise do *home office* no contexto organizacional.

Mello (2016) aponta que a ausência de fronteiras claras entre o espaço doméstico e o espaço profissional pode ampliar a sobrecarga física e emocional no trabalho remoto. Para o autor, a permanência prolongada em ambientes virtuais de trabalho, associada à redução das interações sociais presenciais, favorece sentimentos de isolamento, exaustão e ansiedade. Cunha (2019) acrescenta que, quando não há suporte organizacional adequado, essas condições podem intensificar

2 <https://mudedemundo.com.br/glossario/o-que-e-telecommuting/> Telecommuting: termo em inglês que significa teletrabalho ou trabalho remoto, caracterizado pela realização das atividades profissionais a distância com apoio de recursos tecnológicos.

3 <https://www.docusign.com/pt-br/blog/o-que-e-home-office> Home office: expressão em inglês que significa trabalho realizado em casa, caracterizado pela execução das atividades profissionais de forma remota.

riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

Nascimento, Lima e Tonacio (2025) destacam que os impactos do trabalho remoto não se distribuíram de maneira uniforme entre os trabalhadores. Na análise dos autores, grupos específicos foram mais afetados, especialmente as mulheres, que enfrentaram sobrecarga decorrente da conciliação entre trabalho remoto, atividades domésticas e responsabilidades de cuidado. Com base nesses autores, o *home office* precisa ser analisado considerando as condições sociais, familiares e organizacionais em que o trabalho é realizado.

Embora os estudos consultados apresentem contribuições relevantes, suas análises concentram-se em diferentes dimensões do trabalho remoto, como conflito entre trabalho e família, mudanças organizacionais, intensificação das demandas, saúde mental e desigualdades nas condições de trabalho. Permanece, portanto, a necessidade de uma síntese bibliográfica que articule essas dimensões e examine conjuntamente, no contexto organizacional brasileiro, os benefícios do *home office*, os riscos psicossociais decorrentes de sua adoção emergencial e os desafios impostos à gestão de pessoas. É nessa lacuna de integração que esta pesquisa se insere.

Diante dessas discussões, este trabalho justifica-se não apenas pela relevância social e organizacional do tema, mas também pela necessidade de ampliar a compreensão sobre os impactos do *home office* na saúde mental dos colaboradores durante a pandemia de Covid-19. Embora a literatura evidencie benefícios e desafios do trabalho remoto, observa-se que os estudos apresentam abordagens distintas e, por vezes, divergentes quanto aos fatores que influenciam o bem-estar psicológico, concentrando-se, em muitos casos, em aspectos isolados, como produtividade, qualidade de vida ou organização do trabalho.

Ainda assim, são escassas as sínteses que integrem essas diferentes perspectivas, relacionando os fatores organizacionais, sociais e familiares aos efeitos do *home office* sobre a saúde mental. Nesse contexto, esta pesquisa busca reunir e analisar criticamente essas evidências, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do fenômeno e para o fortalecimento das discussões no campo da Administração e da Gestão de Pessoas.

No campo da Administração, Pavlak (2021) destaca que as práticas de gestão exercem papel relevante na organização do trabalho, especialmente quando envolvem comunicação, acompanhamento das atividades e suporte aos trabalhadores. Assim, analisar o trabalho remoto não apenas por seus aspectos

produtivos, mas também por seus efeitos sobre o bem-estar psicológico, contribui para uma discussão mais ampla sobre gestão de pessoas em contextos remotos ou híbridos.

Essa discussão torna-se ainda mais necessária no contexto brasileiro, pois autores como Nascimento, Lima e Tonacio (2025) indicam que a experiência do *home office* não ocorreu de forma igual entre os trabalhadores, sendo influenciada por condições materiais, familiares e ocupacionais distintas. Segundo os autores, essas diferenças interferiram na forma como os trabalhadores vivenciaram o trabalho remoto, reforçando a necessidade de considerar a saúde mental como parte das práticas organizacionais.

Pereira *et al.* (2024) indicam que, além dos efeitos observados durante a crise sanitária, o *home office* também produziu consequências para a organização do trabalho no período posterior ao momento mais crítico da pandemia. Segundo os autores, parte das organizações passou a manter modelos remotos ou híbridos, enquanto outras retomaram o formato presencial, ampliando o debate sobre os limites e as possibilidades do *home office* no contexto organizacional. Desse modo, torna-se necessário analisar os efeitos da implementação emergencial do trabalho remoto durante a pandemia e suas consequências para a gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro.

Embora a literatura nacional e internacional tenha ampliado as discussões sobre os impactos do *home office* na saúde mental dos colaboradores, os estudos ainda apresentam resultados e enfoques distintos. Enquanto autores como Miceli, Mello e Pavlak (2021) destacam benefícios associados à flexibilidade, à autonomia e à eliminação do tempo de deslocamento, outros estudos, como os de Araújo e Lua (2021), Antunes *et al.* (2023) e El Kadri Filho e De Lucca (2024), evidenciam que o *home office* também pode intensificar a jornada, dificultar a separação entre vida profissional e pessoal e favorecer o surgimento de estresse, ansiedade, exaustão e outros agravos à saúde mental. Da mesma forma, Lemos, Barbosa e Monzato (2020) demonstram que esses impactos não se manifestam de maneira uniforme, sendo influenciados por fatores como gênero, responsabilidades de cuidado, condições socioeconômicas e organização do trabalho.

Essas diferentes perspectivas evidenciam que ainda não existe consenso sobre os efeitos do *home office*, uma vez que eles variam conforme o contexto de implementação, as práticas de gestão adotadas pelas organizações e as condições

de vida dos colaboradores. Além disso, observa-se que grande parte das pesquisas analisa esses fatores de forma isolada, privilegiando aspectos específicos, como produtividade, qualidade de vida, conflitos entre trabalho e família ou sofrimento psíquico, sem integrá-los em uma discussão que permita compreender como esses elementos se relacionam entre si.

Nesse contexto, identifica-se uma lacuna na literatura quanto à sistematização crítica das evidências disponíveis sobre os impactos do *home office* na saúde mental. Assim, a presente pesquisa propõe reunir, analisar e integrar os principais achados produzidos sobre o tema, buscando oferecer uma compreensão mais ampla das repercussões psicossociais do trabalho remoto e das condições organizacionais e sociais que influenciam essa experiência. Ao realizar essa síntese, o estudo pretende contribuir para o fortalecimento das discussões acadêmicas e para subsidiar reflexões sobre práticas institucionais voltadas à promoção da saúde mental dos colaboradores.

Diante desse cenário, questiona-se: em que medida a implementação emergencial do *home office* durante a pandemia de Covid-19 contribuiu para a intensificação de riscos à saúde mental dos trabalhadores, considerando seus benefícios e limitações no contexto organizacional?

Para responder a essa questão, esta pesquisa delimitou sua análise à adoção do *home office* durante a pandemia de Covid-19, com foco em seus efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores no contexto organizacional brasileiro. O objetivo geral foi analisar, com base na literatura científica, os efeitos dessa modalidade de trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores. Especificamente, buscou-se identificar os principais fatores associados ao trabalho remoto que afetaram a saúde mental durante a pandemia; descrever seus efeitos positivos e negativos sobre o bem-estar psicológico, incluindo estresse, ansiedade, sobrecarga e equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e analisar os desafios organizacionais relacionados à gestão de pessoas, especialmente quanto ao suporte emocional, à comunicação e aos limites entre trabalho e vida pessoal.

O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, fundamentada em produções científicas sobre trabalho remoto, gestão organizacional e impactos psicossociais, buscando compreender como as condições emergenciais de implementação influenciaram o bem-estar psicológico e quais desafios se impõem à gestão de pessoas em modelos remotos ou híbridos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HOME OFFICE: CONCEITO, EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONSOLIDAÇÃO DURANTE A PANDEMIA

Durante a pandemia de Covid-19, o *home office* passou a ser usado com mais frequência pelas organizações brasileiras como forma de manter as atividades fora do espaço físico da empresa (Luedke, 2021). Machado e Santos (2025) explicam que o teletrabalho modifica a forma como o trabalho é organizado no espaço e no tempo, o que permite compreender essa modalidade como uma mudança na organização das tarefas, das rotinas e do acompanhamento das atividades.

Kugelmass (1996) observa que o trabalho remoto desloca parte da organização e do controle das atividades para fora do ambiente físico da empresa, exigindo novas formas de acompanhamento e avaliação do desempenho. Essa contribuição ajuda a compreender que o *home office* não envolve apenas o local onde o trabalho é realizado, mas também a forma como a organização acompanha e estrutura as atividades profissionais.

A compreensão do *home office* como modalidade de trabalho remoto também exige atenção às suas origens conceituais. Hill e Fellows (2014) indicam que o conceito moderno de trabalho remoto está relacionado ao termo *telecommuting*, formulado por Jack Nilles na década de 1970.

Segundo os autores, o *telecommuting* foi entendido como a substituição parcial ou total do deslocamento físico para o trabalho pelo uso de tecnologias de informação. Essa proposta surgiu como alternativa para reduzir deslocamentos, custos e problemas logísticos, servindo de base para discussões posteriores sobre trabalho remoto e organização do trabalho (Hill; Fellows, 2014).

Com base nas discussões de Machado e Santos (2025), Kugelmass (1996) e Hill e Fellows (2014), o Quadro 1 sintetiza diferentes concepções sobre *home office* e trabalho remoto, considerando as definições de teletrabalho, as mudanças na organização das atividades e a origem do termo *telecommuting*.

Quadro 1 – Síntese dos conceitos de *home office* e trabalho remoto

Autor	Ano	Contribuição/Conceito
KUGELMASS	1996	Destaca a transferência parcial do controle organizacional para o ambiente doméstico do trabalhador.
HILL; FELLOWS	2014	Definem o <i>telecommuting</i> como a substituição do deslocamento físico pelo uso de tecnologias de informação.
LUNA	2014	Enfatiza a flexibilidade e a autonomia associadas ao trabalho remoto, exigindo autogestão.
SAKUDA; VASCONCELOS	2014	Apontam o avanço tecnológico como fator central para a expansão do teletrabalho.
LUEDKE	2021	Analisa a consolidação do <i>home office</i> no Brasil, especialmente durante a pandemia.
MACHADO; SANTOS	2025	Conceituam o teletrabalho como reconfiguração espacial e temporal da organização laboral.

Fonte: elaboração da autora com base na literatura citada, 2026.

As concepções reunidas no Quadro 1 indicam que o *home office* não se limita à ideia de “escritório em casa”. De modo geral, os autores tratam essa modalidade como uma forma de trabalho remoto em que as atividades deixam de depender exclusivamente da presença física do trabalhador na empresa, passando a ser mediadas por tecnologias de informação e comunicação.

Do ponto de vista histórico, Gondim e Borges (2020) indicam que o trabalho remoto não é uma prática recente, pois já havia experiências associadas ao uso do telégrafo no século XIX. Posteriormente, com a formulação do conceito de *telecommuting* por Jack Nilles, essa modalidade passou a ser discutida como alternativa para reduzir deslocamentos, custos e problemas logísticos no trabalho (HILL; FELLOWS, 2014).

Sakuda e Vasconcelos (2014) observam que o avanço das tecnologias da informação ampliou as possibilidades de realização do trabalho fora do espaço físico da empresa, tornando o *home office* uma alternativa viável para diferentes setores. Dessa forma, o desenvolvimento tecnológico contribuiu para que o trabalho remoto deixasse de ser apenas uma possibilidade pontual e passasse a ser incorporado em diferentes formas de organização do trabalho.

Essa mudança também alterou a forma de controle e acompanhamento das atividades. Kugelmass (1996) observa que o trabalho remoto desloca parte do controle organizacional do ambiente institucional para o espaço privado do

trabalhador, exigindo novas formas de supervisão, acompanhamento e avaliação de desempenho. Na análise do autor, a redução da centralidade do controle presencial amplia a importância da confiança, da autonomia e da avaliação por resultados.

Luna (2014) destaca que o trabalho remoto amplia a flexibilidade ao reduzir a exigência de presença física constante, proporcionando maior autonomia ao trabalhador. Segundo a autora, essa autonomia também exige organização do tempo, disciplina e capacidade de autogestão, pois parte da rotina antes estruturada pela empresa passa a depender mais diretamente do próprio trabalhador.

No Brasil, a formalização do teletrabalho ganhou maior visibilidade com a Reforma Trabalhista de 2017, embora sua adoção ainda permanecesse limitada antes da pandemia. Durante a crise sanitária, organizações públicas e privadas precisaram adotar o *home office* como medida emergencial, muitas vezes sem planejamento prévio ou infraestrutura adequada (Luedke, 2021).

Ainda conforme o autor citado no parágrafo anterior, essa adoção emergencial tornou mais evidentes tanto as possibilidades quanto os limites do trabalho remoto no contexto organizacional brasileiro. Nesse período, o *home office* deixou de ser apenas uma alternativa estratégica e passou a compor a rotina de muitos trabalhadores, exigindo reorganização das práticas de gestão, adaptação tecnológica e atenção aos efeitos dessa modalidade sobre o bem-estar e a saúde mental.

2.2 A PANDEMIA DE COVID-19 E A REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO REMOTO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo a Organização Mundial da Saúde, a pandemia de Covid-19 foi reconhecida como uma crise sanitária de alcance global, associada à adoção de medidas de isolamento social para conter a disseminação do vírus (OMS, 2020). No campo organizacional, Luedke (2021) observa que esse contexto afetou diretamente o funcionamento das empresas brasileiras, que precisaram reorganizar suas atividades de forma rápida para manter parte de seus processos durante o período de restrição das atividades presenciais.

Nesse cenário, Miceli (2020) destaca que o trabalho remoto passou a ser adotado como uma das principais alternativas para a continuidade das atividades organizacionais. Segundo o autor, a pandemia acelerou a adoção do *home office*,

inclusive em empresas que ainda resistiam a essa modalidade, fazendo com que sua implementação ocorresse, em muitos casos, mais por necessidade imediata do que por planejamento estratégico.

Luedke (2021) também indica que a consolidação do *home office* no Brasil ocorreu de forma abrupta durante a pandemia, marcada pela urgência de adaptação das organizações. Essa condição ajuda a compreender por que muitas empresas passaram a operar em um modelo remoto improvisado, sem preparação suficiente dos trabalhadores e sem revisão adequada das práticas de gestão.

Essa forma rápida de implementação trouxe desafios para a gestão organizacional. A Sobratt⁴ (2020) aponta que questões relacionadas à comunicação, à coordenação das equipes e ao uso intensivo das tecnologias digitais ganharam maior importância nesse período. Segundo a entidade, a redução do contato presencial exigiu novas formas de alinhamento entre gestores e trabalhadores, tornando a mediação tecnológica parte central da organização das atividades.

As práticas gerenciais baseadas na supervisão direta e no controle da jornada também passaram a apresentar limitações no ambiente remoto. Conforme a Sobratt (2020), muitas organizações precisaram rever formas de acompanhamento, comunicação e avaliação das entregas no trabalho remoto. Miceli (2020) acrescenta que a gestão passou a demandar maior foco em desempenho e resultados, embora essa mudança nem sempre tenha sido acompanhada de critérios claros de avaliação.

Outro desafio importante foi a gestão do tempo. Mello (2016) explica que, no *home office*, a gestão do tempo envolve a capacidade de organizar e equilibrar demandas profissionais e pessoais em um mesmo ambiente. Com base nessa definição, a realização do trabalho no espaço doméstico tornou mais difícil a separação entre rotina profissional, responsabilidades familiares e vida privada.

Miceli (2020) observa que a falta de limites claros entre trabalho e vida pessoal contribuiu para a ampliação das jornadas, a dificuldade de desconexão e a sensação de disponibilidade permanente. Segundo o autor, esses desafios também afetaram as práticas gerenciais, especialmente na definição de metas, no acompanhamento de resultados e na organização das demandas no ambiente remoto.

Conforme a Sobratt (2020), muitas organizações não possuíam indicadores adequados para mensurar o desempenho no trabalho remoto. Essa limitação

4 SOBRATT: Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, entidade voltada ao estudo e à divulgação de temas relacionados ao teletrabalho e às teleatividades.

evidenciou fragilidades nos modelos tradicionais de gestão, principalmente naqueles muito dependentes da presença física, do controle direto e da jornada formal de trabalho.

Embora o *home office* tenha possibilitado a continuidade das atividades durante a crise sanitária, sua implementação emergencial também revelou limitações importantes. A Sobratt (2020) destaca problemas relacionados à infraestrutura, ao acesso à tecnologia e às diferentes condições de trabalho dos profissionais. Segundo a entidade, esses fatores fizeram com que a experiência do trabalho remoto não ocorresse de forma igual para todos os trabalhadores.

Luedke (2021) reforça que a adoção do *home office* no contexto pandêmico não ocorreu de maneira homogênea, pois dependia das condições materiais, tecnológicas e organizacionais disponíveis. Nesse contexto, Miceli (2020) ressalta que muitos trabalhadores passaram a utilizar recursos próprios para viabilizar o trabalho remoto, como equipamentos, energia elétrica e conexão à internet.

Esse processo afetou o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A Sobratt (2020) indica que a sobreposição de papéis no ambiente doméstico, associada às pressões por produtividade, contribuiu para o aumento do desgaste emocional e psicológico dos trabalhadores. Miceli (2020) também observa que a pandemia evidenciou desigualdades no acesso ao trabalho remoto, uma vez que nem todas as funções, setores e condições de trabalho permitiram a adaptação a esse modelo.

Apesar dessas dificuldades, a experiência do trabalho remoto durante a pandemia levou parte das organizações a reavaliar seus modelos de gestão. Conforme a Sobratt (2020), algumas empresas passaram a reconhecer benefícios operacionais e estratégicos do *home office*, como redução de custos e maior flexibilidade organizacional. No entanto, a própria entidade ressalta que esses benefícios dependem das condições de implementação e não se distribuem de forma igual entre organizações e trabalhadores.

Dessa forma, Miceli (2020) indica que o trabalho remoto depende das condições em que é estruturado, gerenciado e integrado às práticas organizacionais. Para o autor, suporte tecnológico, critérios claros de acompanhamento e modelos de gestão adequados ao ambiente remoto são elementos importantes para que o *home office* não seja apenas uma resposta emergencial, mas uma modalidade de trabalho mais sustentável.

Assim, os estudos de Luedke (2021), Miceli (2020) e da SOBRATT (2020)

indicam que a compreensão do trabalho remoto precisa considerar não apenas sua função operacional, mas também seus efeitos sobre a rotina, o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores, aspectos que serão aprofundados na seção seguinte.

2.3 TRABALHO REMOTO E SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Ao discutir o *home office* no contexto da pandemia de Covid-19, a saúde mental aparece como uma dimensão ligada à organização do trabalho e à gestão de pessoas. Luedke (2021) observa que a adoção do trabalho remoto no Brasil ocorreu de forma rápida durante a pandemia, exigindo adaptação das organizações e dos trabalhadores. Nesse contexto, Mello (2016) indica que o *home office* pode oferecer benefícios, como flexibilidade, autonomia e redução do tempo de deslocamento, mas também pode gerar dificuldades quando não há planejamento, suporte organizacional e limites claros entre trabalho e vida pessoal.

No contexto organizacional, Pavlak (2021) destaca que a saúde mental passou a ser relacionada ao desempenho, ao engajamento e às condições oferecidas aos trabalhadores. Segundo a autora, as organizações passaram a adotar discursos mais humanizados sobre os colaboradores, mas nem sempre esse reconhecimento resultou em práticas efetivas de cuidado, prevenção e suporte psicossocial.

Cunha (2019) afirma que a gestão de pessoas deve contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, especialmente por meio de práticas voltadas à motivação, à comunicação, ao desenvolvimento de competências e ao treinamento. Miceli (2020) complementa essa discussão ao indicar que a adoção emergencial do trabalho remoto nem sempre foi acompanhada de capacitação adequada ou de revisão consistente dos modelos de gestão.

No *home office*, essa distância entre discurso e prática tornou-se mais evidente. Mello (2016) aponta que a dificuldade de separar o espaço doméstico do espaço profissional favorece a ampliação do tempo dedicado ao trabalho, dificulta a desconexão e aumenta a sensação de sobrecarga. Assim, embora o trabalho remoto possa ampliar a autonomia, esse benefício tende a ser reduzido quando a organização não define horários, metas, formas de acompanhamento e limites de disponibilidade.

A Sobratt (2020) também destaca que a adoção do trabalho remoto durante a pandemia trouxe desafios relacionados à infraestrutura, ao acesso à tecnologia e às diferentes condições de trabalho dos profissionais. Esses fatores ajudam a compreender por que a experiência do *home office* não ocorreu da mesma forma para todos os trabalhadores.

Mello (2016) observa que, no trabalho remoto, muitos trabalhadores passam a assumir responsabilidades que antes eram mediadas pela organização, como a adequação do espaço físico, o uso de equipamentos próprios, o custeio de energia elétrica e internet e a gestão de interrupções no ambiente doméstico. Essas exigências ampliam a carga sobre o trabalhador e podem afetar sua saúde mental, principalmente quando não há suporte institucional adequado.

Cunha (2019) afirma que ambientes de trabalho sem suporte adequado tendem a comprometer a motivação, o engajamento e o bem-estar psicológico dos colaboradores. No contexto do *home office* emergencial, Miceli (2020) observa que muitos trabalhadores passaram a lidar com reuniões sucessivas, mensagens fora do horário de trabalho e ausência de limites temporais claros. Essas condições intensificaram a pressão sobre a rotina profissional e pessoal.

Segundo Cunha (2019), a gestão de pessoas deve estar apoiada em elementos como motivação, comunicação, desenvolvimento de competências e treinamento. Pavlak (2021) indica que, durante a pandemia, a urgência das mudanças organizacionais dificultou a consolidação de práticas efetivas de cuidado e acompanhamento dos trabalhadores. Dessa forma, a falta de preparação comprometeu a construção de práticas de gestão voltadas ao bem-estar e ao desenvolvimento humano.

A redução das interações presenciais também afetou a experiência dos trabalhadores. Mello (2016) observa que o isolamento no trabalho remoto pode contribuir para sentimentos de solidão, distanciamento emocional e fragilidade psicológica, especialmente quando a organização não mantém canais de comunicação e acompanhamento adequados. Pavlak (2021) acrescenta que a insegurança sanitária, o medo do desemprego, a instabilidade financeira e as perdas associadas ao período pandêmico intensificaram os impactos emocionais no ambiente de trabalho.

Embora o *home office* seja frequentemente associado à flexibilidade, essa percepção pode idealizar a experiência do trabalho remoto quando desconsidera as

condições reais de sua implementação. Luedke (2021) reforça que a adoção do *home office* durante a pandemia não ocorreu de maneira homogênea, pois dependia das condições materiais, tecnológicas e organizacionais disponíveis. Mello (2016) também ressalta que os benefícios percebidos nem sempre se traduzem em melhoria da qualidade de vida quando há sobreposição de papéis, conflitos familiares e ausência de limites claros.

Nesse sentido, o debate sobre trabalho remoto precisa diferenciar experiências planejadas de teletrabalho daquelas implementadas de forma emergencial durante a pandemia. Cunha (2019) observa que políticas organizacionais que ignoram os aspectos psicológicos do trabalho tendem a produzir ambientes frágeis e pouco sustentáveis no longo prazo. Pavlak (2021) também reforça que o cuidado com a saúde mental exige ações concretas, e não apenas discursos institucionais sobre valorização humana.

Com base em Miceli (2020), a ausência de planejamento e de critérios claros de acompanhamento pode tornar o trabalho remoto mais desgastante para trabalhadores e gestores. A Sobratt (2020) contribui para essa discussão ao destacar a importância de estrutura, comunicação e condições adequadas para a realização do trabalho remoto. Pavlak (2021), por sua vez, reforça que o cuidado com a saúde mental precisa ser incorporado às práticas organizacionais, e não tratado como responsabilidade exclusiva do trabalhador.

Dessa forma, compreender os efeitos do trabalho remoto sobre a saúde mental dos trabalhadores é essencial para a construção de modelos de gestão mais equilibrados e sustentáveis. A análise de Mello (2016) permite observar os limites entre trabalho e vida pessoal; Cunha (2019) contribui para relacionar gestão de pessoas e bem-estar; Miceli (2020) evidencia os problemas da adoção emergencial; e Pavlak (2021) reforça a necessidade de práticas organizacionais mais consistentes de cuidado psicológico no contexto do trabalho remoto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou abordagem qualitativa, fundamentada no método indutivo, por buscar compreender como a adoção do *home office* durante a pandemia de Covid-19 foi discutida na literatura científica e quais efeitos foram associados à saúde mental dos trabalhadores no contexto organizacional brasileiro. Esse método se caracteriza a partir da análise de situações específicas para a construção de interpretações mais amplas sobre determinado fenômeno. Diferentemente do método dedutivo, que parte de princípios gerais para explicar casos particulares, o método indutivo desenvolve o raciocínio a partir da observação e da interpretação de evidências, permitindo identificar padrões e formular conclusões de caráter geral.

A escolha desse método está relacionada aos objetivos deste estudo, uma vez que a pesquisa buscou compreender os impactos do *home office* na saúde mental dos trabalhadores com base na análise de estudos científicos já publicados. Assim, a partir da interpretação dos resultados apresentados na literatura, foi possível identificar aspectos recorrentes, como a sobrecarga de trabalho, a dificuldade de desconexão, o estresse, a ansiedade e os desafios enfrentados pela gestão organizacional durante a pandemia de Covid-19.

De acordo com, Gerhardt e Silveira (2009) observam que a pesquisa qualitativa não se orienta pela representatividade numérica, mas pela análise aprofundada de contextos, processos e significados. Por isso, essa abordagem mostrou-se adequada ao trabalho, já que o tema envolve aspectos organizacionais, sociais e subjetivos ligados à gestão, à rotina de trabalho e ao bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Ainda de acordo com os autores esse método favorece a compreensão de situações concretas em seus contextos de ocorrência, especialmente nas ciências humanas e sociais. Essa abordagem foi importante porque permitiu entender como diferentes autores analisam o trabalho remoto durante a pandemia e como relacionam esse contexto com aspectos como gestão organizacional, sobrecarga de trabalho, dificuldade de desconexão e impactos na saúde mental.

Em relação aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica, construída a partir da análise de materiais já publicados. Isso envolveu não apenas a coleta dos estudos, mas também uma leitura crítica e a articulação das ideias dos autores com o problema de pesquisa. Lima e Mito (2007) observam que a pesquisa bibliográfica exige mais do que reunir textos, pois envolve leitura crítica,

organização das fontes e articulação entre o material consultado e o problema de pesquisa. Com base nessa orientação, o levantamento buscou reunir estudos capazes de sustentar a discussão sobre trabalho remoto, pandemia, gestão de pessoas e saúde mental.

A coleta de dados foi realizada em bases acadêmicas e institucionais reconhecidas, como SciELO, PePSIC, Google Scholar, Portal de Periódicos CAPES e Agência de Notícias do IBGE. Também foram consultados artigos publicados em revistas científicas das áreas de Administração, Psicologia Organizacional, Saúde do Trabalhador e Ciências Sociais, além de documentos institucionais relevantes para compreender a reorganização do trabalho remoto no Brasil. Essa seleção foi feita para manter o estudo apoiado em fontes verificáveis e coerentes com o recorte proposto.

Para garantir maior relevância metodológico na seleção das fontes, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. Buscando assegurar a qualidade, a confiabilidade e a pertinência do material analisado. Foram incluídos materiais com relação direta ao tema da pesquisa, como o *home office*, o trabalho remoto, a pandemia de Covid-19, a gestão organizacional e a saúde mental dos trabalhadores. Foram priorizados artigos científicos, livros acadêmicos, documentos institucionais e dados oficiais, principalmente aqueles publicados a partir de 2020, período em que o trabalho remoto ganhou maior relevância devido à pandemia. Também foram incluídos estudos anteriores quando apresentavam contribuição teórica importante.

Como critérios de exclusão, foram descartados materiais sem fundamentação científica, textos opinativos, reportagens sem respaldo acadêmico, publicações duplicadas e estudos que abordavam o tema de maneira superficial ou sem relação direta com o problema de pesquisa. Também foram excluídos trabalhos cujo foco estivesse direcionado a contextos distintos do objetivo desta investigação ou que não apresentassem contribuições relevantes para a análise proposta. A adoção desses critérios permitiu constituir um conjunto bibliográfico consistente, reduzindo vieses na seleção das fontes e assegurando maior coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos estabelecidos e a discussão dos resultados.

Conforme destacam Prodanov e Freitas (2013), a definição clara dos critérios metodológicos confere transparência ao processo de investigação, possibilitando que as escolhas realizadas pelo pesquisador sejam compreendidas, justificadas e passíveis de reprodução. Dessa forma, a seleção criteriosa das fontes fortaleceu a consistência científica desta revisão bibliográfica e contribuiu para que as análises

fossem fundamentadas em evidências confiáveis e relevantes para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Minayo (1992) afirma que a pesquisa descritiva, nas ciências sociais, contribui para compreender objetos de estudo em seus contextos históricos e organizacionais. Nessa direção, o estudo procurou identificar quais aspectos aparecem com maior recorrência na literatura, especialmente em relação à sobrecarga, à dificuldade de desconexão, ao isolamento, aos desafios de gestão e ao suporte oferecido pelas organizações.

Em relação à seleção dos materiais, o levantamento baseou-se na definição prévia de descritores em português e de alguns termos em inglês, tais como “*home office*”, “trabalho remoto”, “teletrabalho”, “gestão organizacional”, “saúde mental”, “saúde do trabalhador”, “conflito trabalho-família” e “pandemia de Covid-19”. Após a busca inicial, foram realizadas leitura exploratória de títulos, resumos e palavras-chave e, em seguida, leitura analítica das obras consideradas mais relevantes para os objetivos da pesquisa. Esse procedimento permitiu selecionar textos com maior aderência ao tema, evitando a inclusão de materiais apenas próximos ao assunto, mas pouco úteis para a análise.

Após a leitura dos materiais selecionados, as informações principais foram organizadas em um registro analítico das fontes, considerando autor, ano, tipo de estudo, objetivo, relação com o tema e contribuição para a pesquisa. Lima e Miotto (2007) observam que a pesquisa bibliográfica exige leitura crítica e articulação entre as fontes, e não apenas reunião de textos. Por isso, esse procedimento ajudou a identificar quais estudos realmente contribuíam para compreender a relação entre *home office*, gestão organizacional e saúde mental dos trabalhadores.

Ao final da triagem, foi definido um conjunto de estudos centrais, selecionados de forma intencional e justificada. Esse conjunto serviu de base para a análise temática desenvolvida no trabalho, permitindo comparar abordagens, identificar recorrências e organizar os principais achados da literatura. A delimitação desse material não buscou esgotar toda a produção existente sobre o tema, mas reunir fontes suficientes para sustentar uma interpretação coerente sobre os efeitos do *home office* na saúde mental dos trabalhadores.

Quanto à técnica de análise dos dados, adotou-se a análise de conteúdo de natureza temática. Mozzato e Grzybovski (2011) destacam que essa técnica permite organizar e interpretar dados qualitativos por meio da identificação de categorias e

recorrências relevantes. A partir dessa orientação, as informações extraídas das fontes foram agrupadas em eixos analíticos, como impactos do trabalho remoto na gestão organizacional, efeitos sobre a saúde mental, desafios institucionais, limites entre trabalho e vida pessoal e mudanças nas práticas de gestão.

As categorias de análise foram construídas a partir da leitura comparativa dos estudos selecionados. Desse processo, surgiram temas recorrentes, como flexibilidade e autonomia, intensificação do trabalho, dificuldade de desconexão, sofrimento psíquico, fragilidades de gestão, suporte organizacional e desigualdades na experiência do *home office*. Essa organização ajudou a aproximar a metodologia da etapa de análise dos dados, evitando que a coleta aparecesse como uma parte isolada do trabalho.

Embora o estudo não seja uma revisão sistemática estrita, a organização do levantamento bibliográfico seguiu princípios de rigor metodológico, como definição de critérios de inclusão e exclusão, sistematização das fontes, leitura crítica e organização temática do material selecionado. Prodanov e Freitas (2013) observam que a pesquisa científica exige clareza no percurso metodológico, para que as escolhas realizadas pelo pesquisador sejam compreensíveis e justificadas. Por isso, buscou-se explicitar as etapas de busca, seleção e análise das fontes utilizadas.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, os resultados não foram produzidos por entrevistas, questionários ou observação direta com trabalhadores. A análise foi construída a partir da literatura científica e de documentos institucionais selecionados, o que delimita o alcance dos resultados. Ainda assim, esse percurso permitiu compreender como o *home office* foi tratado pela literatura no contexto da pandemia, quais desafios organizacionais foram mais recorrentes e de que modo essa modalidade de trabalho repercutiu sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

3.1 DELIMITAÇÃO DO CONJUNTO DE ESTUDOS SELECIONADOS E COERÊNCIA COM A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

À luz do percurso teórico construído nas seções anteriores, a coleta de dados foi organizada como continuidade da revisão bibliográfica, e não como etapa isolada dentro da pesquisa. Gerhardt e Silveira (2009) destacam que a pesquisa qualitativa exige coerência entre problema, objetivos e material analisado. Por isso, a seleção

das fontes retomou debates já delimitados no referencial teórico e os transformou em critérios práticos de busca, leitura e escolha dos estudos.

Por se tratar de pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, os dados analisados não foram produzidos por questionários, entrevistas ou formulários. Neste estudo, o material de análise foi composto por artigos científicos, revisões, ensaios, documentos técnicos e estatísticas oficiais capazes de sustentar a discussão sobre *home office*, pandemia, gestão organizacional e saúde mental no contexto brasileiro. Lima e Mito (2007) observam que a pesquisa bibliográfica não se resume ao levantamento de textos, mas exige seleção, leitura crítica e articulação entre as fontes e o problema investigado.

A definição do conjunto de estudos analisados seguiu um critério de aderência temática. Não bastava reunir textos amplos sobre teletrabalho ou pandemia. Para integrar a seleção final, o estudo precisava apresentar relação direta com pelo menos um dos seguintes eixos: a expansão do *home office* durante a pandemia, as repercussões psicossociais do trabalho remoto e os desafios organizacionais ligados à gestão, à comunicação, ao controle da jornada, ao suporte institucional e às desigualdades nas condições concretas de realização do trabalho. Esse recorte preserva a coerência entre o material selecionado e os objetivos da pesquisa, como defendem Gerhardt e Silveira (2009) e Minayo (1992).

Com base nesses critérios, a busca bibliográfica foi realizada em bases e repositórios de circulação acadêmica e de fácil verificação, especialmente SciELO, PePSIC, Portal de Periódicos CAPES, *Google Scholar* e Agência de Notícias do IBGE. SciELO e PePSIC foram priorizados por reunirem produções acadêmicas relacionadas às áreas mobilizadas neste estudo, especialmente Administração, Psicologia do Trabalho, Saúde do Trabalhador e Ciências Sociais. Já o Portal CAPES e o *Google Scholar* funcionaram como bases complementares para localizar textos recorrentes na produção nacional, enquanto o IBGE foi utilizado como fonte de dados estatísticos oficiais sobre trabalho remoto no Brasil.

Em consonância com os procedimentos metodológicos anteriormente descritos, o levantamento bibliográfico foi desenvolvido nas bases de dados selecionadas, sendo as publicações submetidas a uma triagem inicial por meio da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave. Posteriormente, os estudos que atenderam aos critérios de seleção foram analisados na íntegra e sistematizados em

fichamentos, possibilitando a organização das informações e a identificação de suas contribuições para os objetivos da pesquisa.

Além da busca por descritores, empregou-se o rastreamento de referências. Isso significa que, uma vez localizados textos centrais para o tema, suas listas de referências passaram a ser consultadas para identificar autores e estudos citados com frequência em trabalhos posteriores. Lima e Miotto (2007) observam que a pesquisa bibliográfica envolve um movimento de aproximação progressiva do objeto, com leitura, seleção e síntese orientadas pelos objetivos do estudo. Esse procedimento contribuiu para manter continuidade entre o referencial teórico e a coleta dos estudos selecionados.

Ao final desse processo, definiu-se um núcleo analítico composto por doze fontes centrais, selecionadas de forma intencional e justificada. Esse número não foi estabelecido de maneira aleatória, mas em função da possibilidade de reunir estudos suficientes para comparação temática, identificação de recorrências e construção de uma interpretação qualitativa coerente. Minayo (1992) ressalta que, em pesquisas dessa natureza, a consistência da análise depende menos do volume de material e mais da pertinência do recorte adotado.

A constituição desse conjunto de estudos permitiu contemplar diferentes perspectivas sobre o fenômeno investigado, reunindo produções provenientes das áreas de Administração, Psicologia, Saúde do Trabalhador e Ciências Sociais. Essa diversidade de abordagens favoreceu uma compreensão mais ampla dos impactos do home office durante a pandemia, possibilitando confrontar interpretações, identificar convergências e reconhecer aspectos específicos do contexto brasileiro. Dessa forma, o material selecionado mostrou-se compatível com os objetivos propostos e com a natureza qualitativa desta investigação.

Considerando os critérios adotados para seleção das fontes, buscou-se assegurar que todos os estudos analisados apresentassem relevância científica, pertinência temática e consistência metodológica. Esse procedimento fortaleceu a confiabilidade da análise desenvolvida, uma vez que restringiu o corpus documental a produções diretamente relacionadas ao problema investigado. Assim, o conjunto de estudos selecionados forneceu suporte consistente para as interpretações apresentadas, preservando a coerência entre os objetivos da pesquisa, a revisão bibliográfica e a análise dos resultados.

3.2 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO, EXCLUSÃO E RASTREABILIDADE DAS FONTES

Os critérios de inclusão foram definidos para tornar a seleção das fontes mais consistente e verificável. Em primeiro lugar, permaneceram no conjunto analisado apenas textos com relação direta com o problema da pesquisa, isto é, com os efeitos do *home office* durante a pandemia de Covid-19 sobre a saúde mental dos trabalhadores no contexto organizacional brasileiro. Em segundo lugar, foram priorizados estudos que tratassem de forma substantiva dos impactos psicossociais do trabalho remoto, dos desafios de gestão organizacional ou das desigualdades nas condições concretas de realização do *home office*.

Também foram incluídas fontes com confiabilidade acadêmica ou institucional reconhecida, como artigos publicados em periódicos científicos, revisões, ensaios teóricos com fundamentação explícita, livros acadêmicos e documentos institucionais ou estatísticos de órgãos oficiais. Além disso, considerou-se a atualidade analítica do material, com concentração principal entre 2020 e 2024, embora textos anteriores tenham sido mantidos quando indispensáveis para a definição conceitual ou histórica do tema.

A permanência dos estudos na seleção final também dependeu de sua contribuição para a análise do problema de pesquisa. Lima e Miotto (2007) observam que a pesquisa bibliográfica exige esse tipo de depuração para que a seleção das fontes não se reduza a um agrupamento genérico de textos relacionados ao tema.

Por outro lado, foram excluídos materiais que não atendiam ao foco analítico do estudo. Saíram da seleção textos opinativos sem base científica, reportagens sem método explícito, conteúdos de blog, materiais de divulgação genérica, estudos amplos sobre “futuro do trabalho” sem articulação clara com pandemia ou saúde mental, bem como produções voltadas apenas à discussão jurídico-normativa, sem diálogo com a experiência concreta dos trabalhadores e com as práticas organizacionais. Esse cuidado ajudou a evitar dispersão temática e a preservar a consistência interpretativa da análise posterior (Minayo, 1992).

A triagem ocorreu em quatro movimentos articulados: identificação inicial nas bases selecionadas, leitura exploratória de títulos e resumos, leitura integral dos textos potencialmente relevantes e fichamento analítico dos estudos mantidos. Ao término desse percurso, o conjunto central de análise foi composto por doze fontes. Prodanov e Freitas (2013) observam que o rigor metodológico não depende apenas da

quantidade de material reunido, mas da clareza dos critérios de escolha e da coerência entre problema, objetivo e procedimento.

Em síntese, o conjunto de estudos analisados não foi formado de maneira aleatória. Ele resultou de seleção intencional, temática e metodologicamente justificada, guiada por critérios de inclusão, exclusão, pertinência e utilidade analítica. Dessa forma, a rastreabilidade das fontes deixa de ser apenas exigência formal e passa a integrar a própria consistência argumentativa do trabalho.

3.3 ORGANIZAÇÃO DO CONJUNTO DE ESTUDOS SELECIONADOS E VISUALIZAÇÃO DA COLETA

Como indicado nas etapas anteriores, o conjunto final da pesquisa foi composto por doze fontes centrais. Essa definição não teve como objetivo representar toda a literatura existente sobre trabalho remoto, pandemia e saúde mental, mas organizar um núcleo de estudos capaz de sustentar a análise proposta. Minayo (1992) destaca que, em pesquisas qualitativas, o recorte do material deve preservar a profundidade da interpretação. Lima e Miotto (2007), por sua vez, observam que a pesquisa bibliográfica exige seleção orientada pelo problema investigado, e não simples acúmulo de textos.

A organização desse conjunto considerou a função de cada estudo dentro do trabalho. Alguns textos contribuíram para a compreensão do conflito entre trabalho e família, como Lemos, Barbosa e Monzato (2020). Outros auxiliaram na análise das mudanças organizacionais e dos efeitos do trabalho remoto sobre saúde e gestão, como Araújo e Lua (2021), Durães, Bridi e Dutra (2021) e Antunes *et al.* (2023).

Também foram mantidos estudos de síntese e comparação da literatura, como Ribeiro e Antunes (2021), Santana e Roazzi (2021) e Bridi, Tropia e Vazquez (2024), além de pesquisas empíricas voltadas à experiência dos trabalhadores, como Abbad *et al.* (2019), Italo e Amazarray (2022) e El Kadri Filho e De Lucca (2024). As estatísticas oficiais do IBGE (2023) foram incluídas por contribuírem para situar o trabalho remoto no contexto brasileiro. O Quadro 2 apresenta a composição desse conjunto e sintetiza a contribuição principal de cada fonte para a pesquisa.

Quadro 2 – Conjunto de estudos centrais da pesquisa

Autor(es)	Ano	Tipo de fonte	Contribuição principal para o TCC
Fonseca; Pérez-Nebra	2012	Artigo de revisão	Discussão dos impactos do teletrabalho na saúde mental e nos vínculos laborais.
Abbad <i>et al.</i>	2019	Artigo empírico	Percepções de teletrabalhadores e características do desenho do trabalho remoto.
Lemos; Barbosa; Monzato	2020	Artigo empírico	Conflito trabalho-família, sobrecarga feminina e reorganização doméstica do trabalho.
Araújo; Lua	2021	Artigo analítico	Mudança abrupta do trabalho para o espaço doméstico e seus efeitos sobre saúde e organização laboral.
Ribeiro; Antunes	2021	Revisão integrativa	Síntese da produção nacional sobre repercussões do <i>home office</i> no trabalho e na família.
Santana; Roazzi	2021	Artigo de revisão	Ambivalência entre fatores protetivos e fatores de risco do <i>home office</i> durante a pandemia.
Durães; Bridi; Dutra	2021	Artigo analítico	Teletrabalho como reconfiguração do trabalho e possível intensificação da exploração.
Italo; Amazarray	2022	Artigo empírico	Percepções de trabalhadores brasileiros sobre vantagens, dificuldades e qualidade de vida no <i>home office</i> .
IBGE	2023	Estatística oficial	Dimensionamento do teletrabalho e do trabalho remoto no Brasil, com recortes sociais e ocupacionais.
Antunes <i>et al.</i>	2023	Artigo original	Teletrabalho como expressão de intensificação, desigualdade e invisibilização de riscos.
Bridi; Tropia; Vazquez	2024	Artigo analítico	Relações entre teletrabalho, saúde e desigualdades no contexto pandêmico.
El Kadri Filho; de Lucca	2024	Artigo empírico	Associação entre fatores psicossociais do teletrabalho e transtornos mentais comuns.

Fonte: elaboração da autora com base no conjunto de estudos selecionados, 2026.

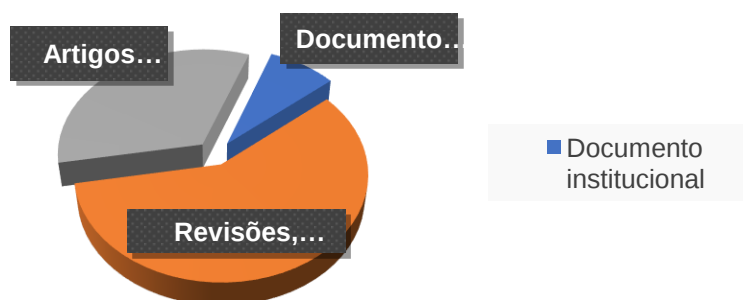
No que se refere à natureza das fontes, observou-se a predominância de artigos científicos empíricos, estudos de revisão, textos analíticos e documentos institucionais. Essa diversidade permitiu reunir evidências provenientes de diferentes abordagens metodológicas.

Os artigos empíricos forneceram resultados de pesquisas realizadas com trabalhadores em contexto de *home office*; os estudos de revisão possibilitaram a sistematização do conhecimento já produzido sobre o tema; os textos analíticos contribuíram para a interpretação crítica das transformações ocorridas nas relações de trabalho; e os documentos institucionais ofereceram informações normativas e dados oficiais que contextualizaram a implementação do trabalho remoto durante a pandemia.

Essa composição ampliou a consistência da revisão bibliográfica, ao integrar diferentes perspectivas sobre os impactos do *home office* na saúde mental dos trabalhadores. Lima e Mito (2007) observam que a pesquisa bibliográfica ganha consistência quando as fontes selecionadas cumprem função clara dentro do problema investigado.

Os gráficos apresentados nesta seção cumprem função metodológica, pois ajudam a visualizar o perfil das fontes, a distribuição temporal da produção utilizada e a passagem entre revisão bibliográfica, coleta e análise dos dados. O Gráfico 1, especificamente, indica que o conjunto analisado foi composto por quatro artigos empíricos, sete revisões, ensaios ou sínteses e um documento institucional. Assim, os gráficos não aparecem como preenchimento visual, mas como apoio à organização do percurso da pesquisa, em diálogo com a necessidade de explicitar os procedimentos metodológicos adotados (Prodanov; Freitas, 2013).

Gráfico 1 - Composição do conjunto de estudos selecionados por tipo de fonte

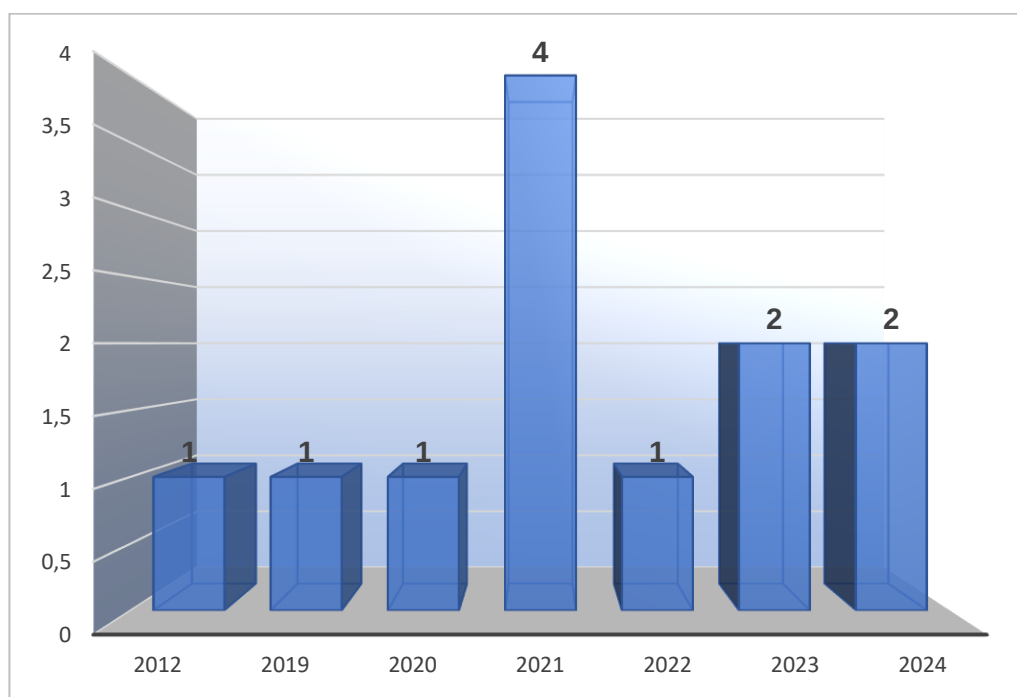


Fonte: elaboração da autora com base no material bibliográfico analisado, 2026.

3.4 RECORTE TEMPORAL E ADERÊNCIA AO CONTEXTO BRASILEIRO

O recorte temporal das fontes também foi considerado na organização do conjunto de estudos selecionados, uma vez que o problema desta pesquisa está diretamente relacionado à pandemia de Covid-19 e aos efeitos imediatos do *home office* no contexto brasileiro. O Gráfico 2 sintetiza essa distribuição temporal, com maior concentração em 2021, ano em que aparecem quatro fontes centrais, seguido 3º e 2023 e 2024, com duas fontes cada.

Gráfico 2 - Distribuição temporal das fontes centrais do conjunto de estudos selecionados.



Fonte: elaboração da autora com base no material bibliográfico analisado, 2026.

Além do perfil tipológico das fontes, foi necessário observar sua distribuição temporal. A concentração de estudos entre 2020 e 2024 não ocorreu de forma arbitrária, mas porque esse foi o período em que a literatura passou a registrar com maior intensidade os impactos organizacionais, psicossociais e familiares do trabalho remoto. Gerhardt e Silveira (2009) destacam que a coerência entre problema,

objetivos e material selecionado é aspecto central para a consistência metodológica da pesquisa.

Essa escolha também dialoga com Minayo (1992), para quem o recorte, em pesquisas qualitativas, deve preservar a relação entre o objeto investigado e as condições concretas em que ele se manifesta. No caso deste trabalho, isso significou concentrar a análise no intervalo em que o *home office* ganhou maior visibilidade acadêmica como resposta emergencial à crise sanitária, sem perder de vista os efeitos dessa reorganização sobre a gestão do trabalho e a saúde mental dos trabalhadores.

Esse recorte temporal, no entanto, não implicou a exclusão total de estudos anteriores à pandemia. Alguns trabalhos foram mantidos porque oferecem base conceitual e comparativa importante para a compreensão dos achados mais recentes. É o caso de Fonseca e Pérez-Nebra (2012), que discutem impactos do teletrabalho sobre saúde mental e vínculos laborais, e de Abbad *et al.* (2019), cujo estudo contribui para a compreensão do desenho do trabalho remoto e da percepção dos teletrabalhadores.

Também foi importante preservar a aderência ao contexto brasileiro. Embora alguns documentos internacionais sejam úteis para discutir princípios mais amplos do teletrabalho, o conjunto de estudos selecionados privilegiou produções que dialogam diretamente com a realidade nacional. Isso se torna especialmente relevante em temas como desigualdades de gênero, setor ocupacional, renda, condições domésticas, desenho do trabalho e suporte institucional, aspectos recorrentes em Lemos, Barbosa e Monzato (2020), Ribeiro e Antunes (2021), Italo e Amazarray (2022), Antunes *et al.* (2023), Bridi, Tropa e Vazquez (2024) e El Kadri Filho e De Lucca (2024).

3.5 LIMITES DA PESQUISA

A delimitação do conjunto de estudos selecionados não representa fragilidade metodológica, mas escolha necessária para preservar a coerência da análise. Minayo (1992) observa que a pesquisa qualitativa exige recortes capazes de manter relação direta entre objeto, problema e interpretação. De modo semelhante, Lima e Miotto (2007) destacam que a pesquisa bibliográfica depende de seleção orientada pelos objetivos do estudo.

Neste trabalho, a pesquisa limitou-se a um conjunto intencional de fontes sobre *home office*, pandemia, saúde mental e gestão organizacional. Esse recorte permitiu identificar padrões recorrentes na literatura, especialmente em relação à sobrecarga, à dificuldade de desconexão, ao sofrimento psíquico, às fragilidades da gestão e às desigualdades na experiência do trabalho remoto.

Reconhece-se, entretanto, que outros estudos poderiam ampliar ou aprofundar aspectos aqui discutidos. Como a pesquisa não realizou entrevistas, questionários ou observação direta com trabalhadores, seus resultados devem ser compreendidos como interpretação bibliográfica do tema. Ainda assim, o conjunto selecionado mostrou-se suficiente para sustentar a análise proposta e responder aos objetivos do trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS

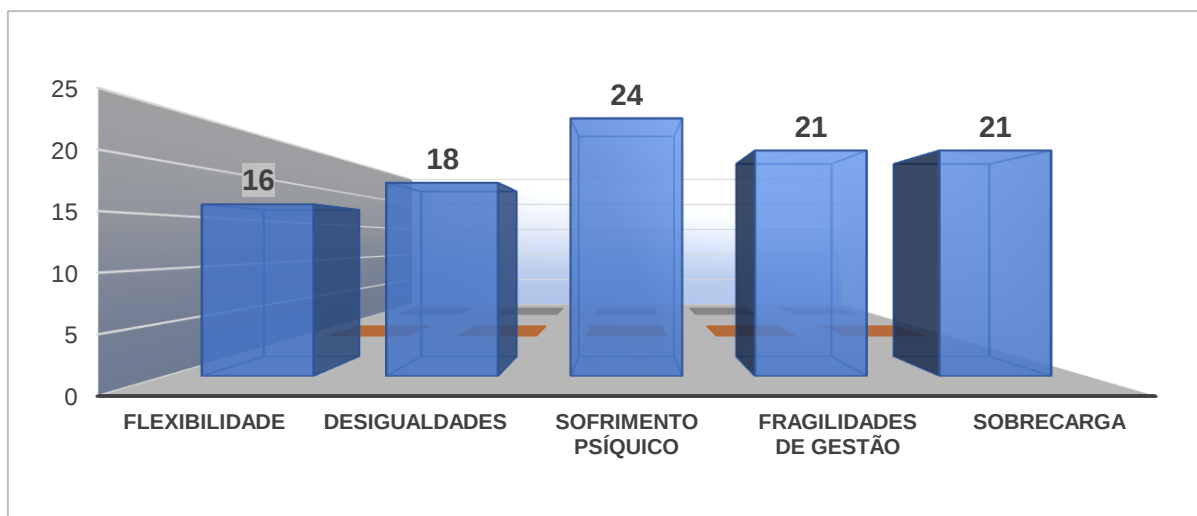
4.1 PROCEDIMENTO ANALÍTICO E RETOMADA DO REFERENCIAL TEÓRICO

Concluída a etapa de coleta e delimitação do conjunto de estudos selecionados, a análise dos dados foi desenvolvida como continuidade da revisão bibliográfica e da própria seleção das fontes. O objetivo desta seção não é repetir o referencial teórico, mas reler os estudos mobilizados sob chave comparativa, buscando identificar regularidades, tensões e lacunas nos achados sobre *home office* e saúde mental. Essa escolha preserva a unidade do trabalho, pois a análise aprofunda a revisão anteriormente construída.

A análise de conteúdo, conforme a sistematização discutida por Mozzato e Grzybovski (2011) no campo da Administração, foi operacionalizada em três momentos articulados: pré-análise, exploração do material e tratamento interpretativo dos resultados. No pré-análise, os textos foram relidos com atenção para objetivos, conceitos centrais, procedimentos metodológicos e conclusões. Na exploração do material, os achados foram agrupados por aproximação temática. Por fim, no tratamento interpretativo, as recorrências identificadas foram relacionadas ao problema da pesquisa, transformando a leitura bibliográfica em movimento analítico coerente com os objetivos do estudo.

4.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS EXTRAÍDAS DO CONJUNTO DE ESTUDOS SELECIONADOS

A leitura comparativa dos estudos selecionados permitiu identificar cinco categorias analíticas centrais, em diálogo direto com a revisão bibliográfica: flexibilidade e autonomia percebidas; intensificação do trabalho e ampliação da jornada; sofrimento psíquico, estresse, ansiedade e exaustão; fragilidade das práticas de gestão e do suporte organizacional; e desigualdades na experiência do *home office*. O Gráfico 3 sintetiza essa recorrência: sofrimento psíquico aparece com maior frequência, seguido de fragilidades de gestão e sobrecarga, o que reforça a centralidade do tema para o campo da Administração.

Gráfico 3 - Recorrência das categorias analíticas

Fonte: elaboração da autora com base no material bibliográfico analisado, 2026.

4.3 FLEXIBILIDADE, INTENSIFICAÇÃO E REPERCUSSÕES PSICOSSOCIAIS

Como mostra o Gráfico 3, a flexibilidade e a autonomia aparecem com frequência na literatura, mas não são as categorias mais recorrentes. Convém destacar que os valores apresentados no Gráfico 3 não correspondem ao número de artigos analisados, mas ao número de ocorrências de cada categoria analítica identificadas no conjunto dos 12 estudos que compõem o corpus da pesquisa. Como um mesmo artigo pode abordar mais de uma categoria, ele foi contabilizado em todas aquelas às quais apresentou diferentes aspectos relacionados ao *home office* e à saúde mental. Dessa forma, os valores expressam a recorrência dos temas na literatura analisada, e não a quantidade de artigos revisados.

Santana e Roazzi (2021), ao reunir resultados de estudos sobre *home office* no contexto da Covid-19, indicam a coexistência de efeitos positivos e negativos do trabalho realizado em casa. No conjunto de textos analisados, a noção de autonomia aparece quase sempre tensionada por sobrecarga, exigência de autogestão e enfraquecimento das fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de descanso.

Quando o foco se desloca para a intensificação do trabalho, a literatura se torna mais convergente. Mello (2016), Miceli (2020) e Araújo e Lua (2021) apontam que o trabalho remoto pode ampliar a jornada, dificultar a desconexão e intensificar a sobreposição entre exigências profissionais e domésticas. No contexto pandêmico,

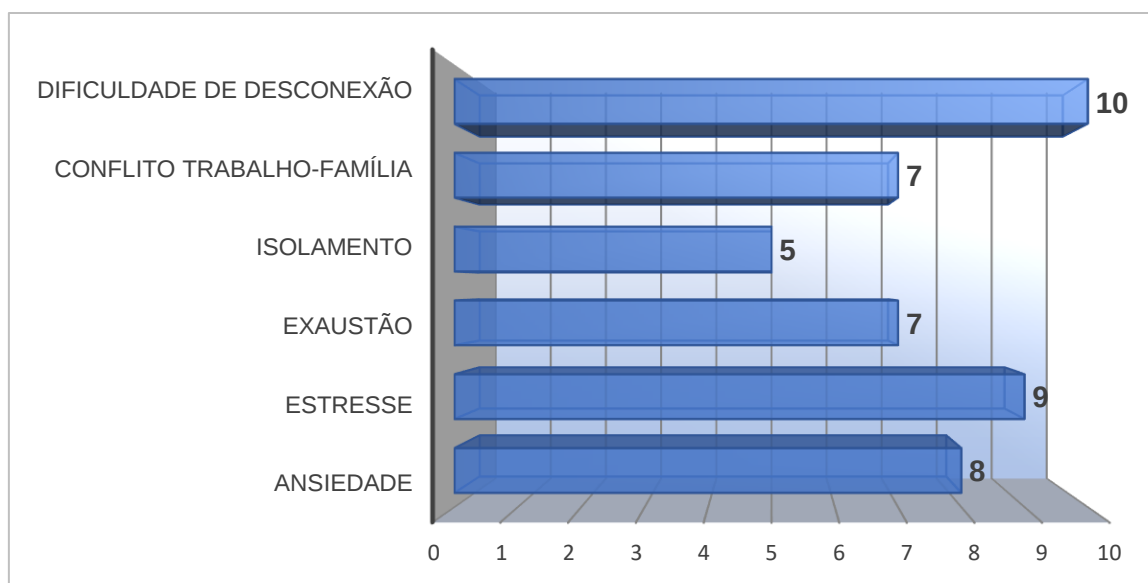
Durães, Bridi e Dutra (2021) também associam o teletrabalho a formas de reconfiguração e intensificação do trabalho.

Essa intensificação se expressa de várias formas, como ampliação da jornada efetiva, reuniões sucessivas, mensagens fora do horário e sensação de disponibilidade permanente. Por essa razão, o Gráfico 4 foi inserido neste ponto da análise: ele funciona como síntese visual das repercussões psicossociais que emergem de modo recorrente nos estudos examinados.

A categoria relativa ao sofrimento psíquico, ao estresse, à ansiedade e à exaustão constitui o eixo mais sensível do conjunto de estudos selecionados e o ponto em que a pergunta de pesquisa encontra maior densidade. O Gráfico 4 mostra que dificuldade de desconexão, estresse, ansiedade, exaustão, conflito trabalho-família e isolamento aparecem como repercussões recorrentes, associadas a uma implementação emergencial do *home office*, marcada por improviso, acúmulo de papéis e fragilidade dos mecanismos institucionais de suporte.

Os estudos empíricos reforçam esse panorama. Italo e Amazarray (2022) identificam percepções ambíguas entre trabalhadores brasileiros, com coexistência de satisfação pontual e desgaste persistente. El Kadri Filho e De Lucca (2024), por sua vez, mostram associação entre fatores psicossociais do teletrabalho e transtornos mentais comuns. Esse diálogo entre estudos empíricos e revisão teórica contribui para sustentar a análise em evidências convergentes.

Gráfico 4 - Principais repercussões sobre a saúde mental



Fonte: elaboração da autora com base no material bibliográfico analisado, 2026.

4.4 GESTÃO ORGANIZACIONAL E MEDIAÇÃO INSTITUCIONAL

A quarta categoria analítica diz respeito às fragilidades da gestão e do suporte organizacional. Faz-se necessário destacar que os dados apresentados no Gráfico 4 foram construídos a partir da análise dos 12 estudos selecionados para esta pesquisa. As informações representam a presença das principais repercussões relacionadas à saúde mental identificadas na literatura analisada, não correspondendo ao número de artigos avaliados. Como os estudos podem abordar diferentes impactos simultaneamente, uma mesma publicação pode ser considerada em mais de uma categoria.

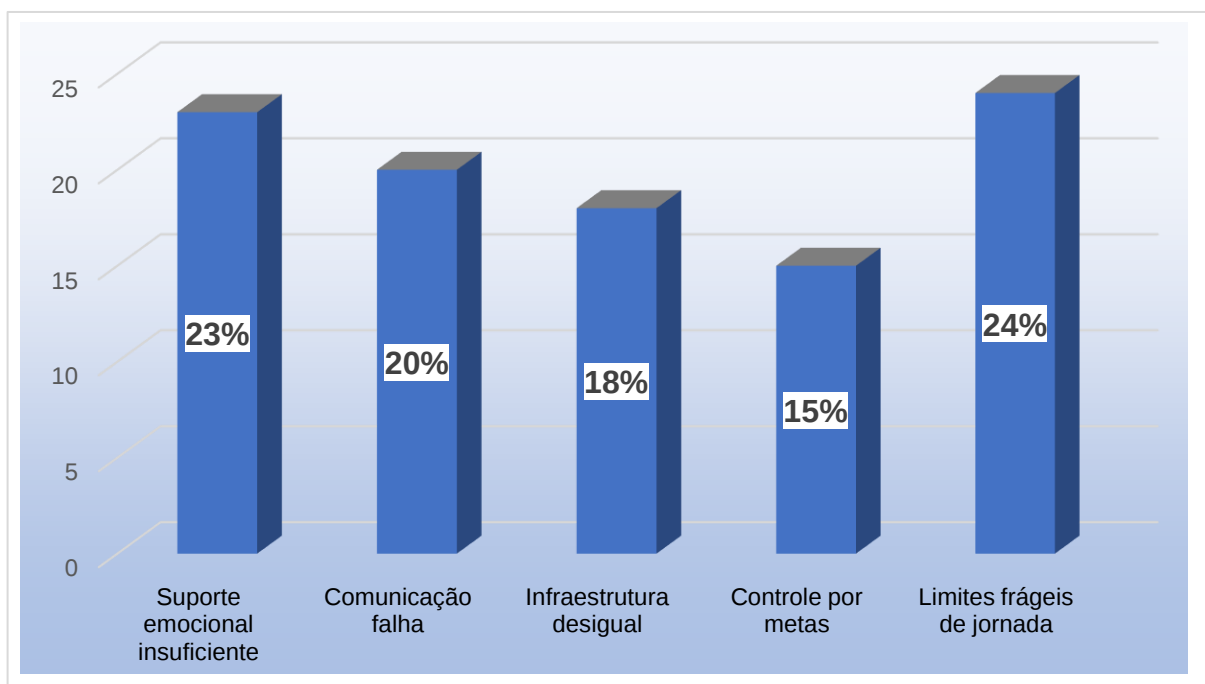
Dessa forma, os resultados demonstram a relevância e a recorrência dos aspectos relacionados ao sofrimento psíquico no contexto do trabalho remoto, permitindo compreender quais consequências receberam maior destaque nas pesquisas analisadas. Araújo e Lua (2021) mostram que a mudança repentina do trabalho para o espaço doméstico expôs dificuldades de organização e comunicação nas empresas. Antunes *et al.* (2023) e Bridi, Tropia e Vazquez (2024) também indicam que o sofrimento associado ao *home office* não decorre apenas do ambiente doméstico, mas da ausência de diretrizes claras, apoio tecnológico, comunicação consistente e limites institucionais de jornada.

Essa constatação desloca a análise do plano individual para o plano das práticas organizacionais. Em vez de atribuir a adaptação ao trabalho remoto apenas à capacidade de cada trabalhador, os estudos mostram que a gestão organiza, medeia e condiciona a experiência do *home office*. O Gráfico 5 foi inserido após essa discussão para sintetizar os desafios organizacionais que aparecem com maior recorrência no conjunto de estudos selecionados, especialmente limites frágeis de jornada, suporte emocional insuficiente, comunicação falha, infraestrutura desigual e controle por metas.

Os resultados evidenciam que a qualidade da gestão organizacional constitui um dos principais fatores capazes de influenciar a experiência do trabalho remoto. Nos estudos analisados, verificou-se que práticas relacionadas à comunicação institucional, ao suporte oferecido aos trabalhadores, à definição de limites para a jornada e à disponibilização de recursos adequados repercutem diretamente sobre o bem-estar e o desempenho dos profissionais. Dessa forma, as fragilidades identificadas não devem ser compreendidas apenas como dificuldades operacionais,

mas como elementos que interferem nas condições de trabalho e na saúde mental, reforçando a necessidade de estratégias organizacionais mais estruturadas para o gerenciamento do home office.

Gráfico 5 - Desafios organizacionais recorrentes



Fonte: elaboração da autora com base no material bibliográfico analisado, 2026.

4.5 DESIGUALDADES NA EXPERIÊNCIA DO *HOME OFFICE*

A quinta categoria diz respeito às desigualdades. Observa-se que o Gráfico 5 apresenta a distribuição dos principais desafios organizacionais identificados no conjunto de 12 estudos selecionados para compor esta pesquisa. Embora a amostra seja formada por doze estudos, os percentuais apresentados referem-se à frequência relativa das ocorrências dos desafios encontrados durante a análise de conteúdo, e não ao percentual de estudos propriamente dito, uma vez que um mesmo estudo pode abordar mais de um desafio organizacional.

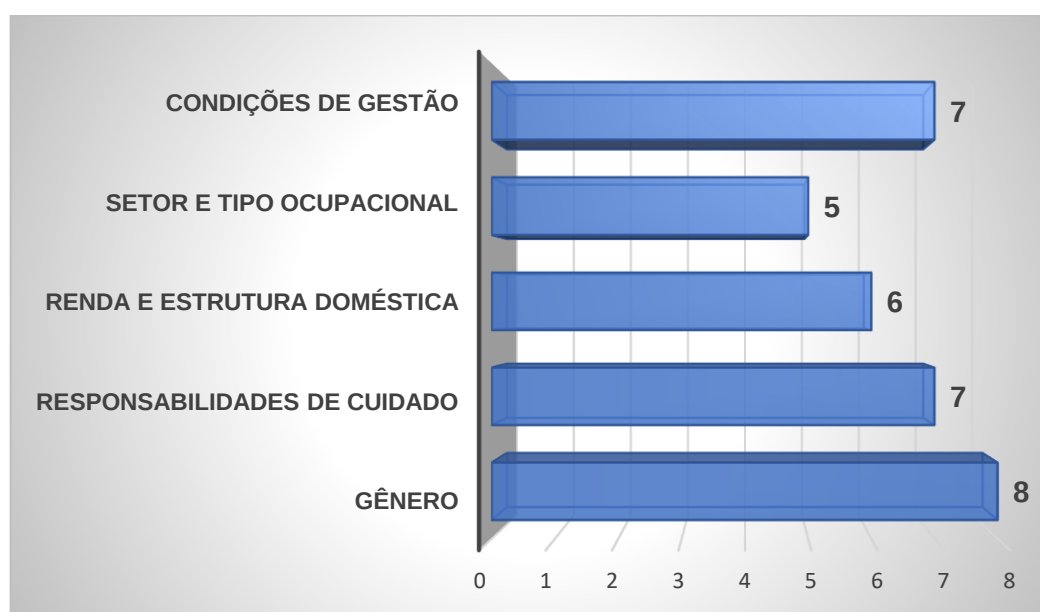
Observa-se que os limites frágeis de jornada representam 24% das ocorrências identificadas, evidenciando que a dificuldade em estabelecer limites entre o tempo de trabalho e o tempo destinado à vida pessoal foi o desafio mais recorrente na literatura analisada. Em seguida, aparece o suporte emocional insuficiente, com 23%, indicando

que diversos autores apontam a ausência de estratégias institucionais voltadas ao acolhimento psicológico dos colaboradores durante o *home office*.

A comunicação falha corresponde a 20% das ocorrências, demonstrando que problemas relacionados ao fluxo de informações, ao alinhamento entre equipes e à comunicação entre gestores e colaboradores também foram frequentemente mencionados. A infraestrutura desigual, responsável por 18% das ocorrências, evidencia que muitos colaboradores não possuíam condições adequadas para exercer suas atividades remotamente, como equipamentos, acesso à internet ou espaço apropriado em casa. Diante do exposto, o controle por metas, com 15%, mostra que parte dos estudos identificou o aumento da cobrança por produtividade e resultados como um fator capaz de intensificar a sobrecarga e o estresse ocupacional.

Esses resultados reforçam que os impactos do *home office* sobre a saúde mental não decorreram apenas das características individuais dos colaboradores, mas também das práticas de gestão adotadas pelas organizações, evidenciando a importância do suporte institucional para minimizar os efeitos negativos do trabalho remoto. Além disso, os dados do IBGE (2023) evidenciam diferenças na experiência do trabalho remoto segundo sexo, cor ou raça, rendimento e setor de atividade. Lemos, Barbosa e Monzato (2020) aprofundam essa discussão ao mostrar as tensões vividas por mulheres no conflito entre trabalho e família durante a pandemia.

Gráfico 6 - Fatores de desigualdade na experiência do *home office*



Fonte: elaboração da autora com base no material bibliográfico analisado, 2026.

O Gráfico 6 foi mantido ao final desta sequência analítica porque sintetiza fatores como gênero, responsabilidades de cuidado, renda e estrutura doméstica, setor ocupacional e condições de gestão. Desse modo, o *home office*, longe de constituir experiência homogênea, reproduz e, em alguns casos, amplia desigualdades preexistentes. É importante ressaltar, que os valores apresentados no gráfico representam o número de estudos em que cada fator foi identificado durante a análise de conteúdo, sendo possível que um mesmo estudo tenha abordado mais de um aspecto relacionado às desigualdades na experiência do *home office*.

Entre os fatores identificados, o gênero foi o mais recorrente, aparecendo em 8 dos 12 estudos (66,7%). Esse resultado demonstra que a literatura destaca diferenças importantes entre homens e mulheres, especialmente em relação à divisão das tarefas domésticas e ao acúmulo de responsabilidades familiares durante o período de trabalho remoto.

As responsabilidades de cuidado e as condições de gestão apareceram em 7 dos 12 estudos (58,3%), indicando que a necessidade de conciliar o trabalho com os cuidados de filhos, idosos ou outros familiares, aliada às práticas organizacionais adotadas pelas organizações, influenciou significativamente a experiência dos colaboradores.

A renda e a estrutura doméstica foram identificadas em 6 dos 12 estudos (50%), evidenciando que as condições econômicas e o ambiente físico disponível para o trabalho remoto interferiram diretamente na qualidade de vida e no desempenho profissional. Já o setor e o tipo ocupacional foram mencionados em 5 dos 12 estudos (41,7%), demonstrando que a possibilidade de adaptação ao *home office* variou conforme a profissão, a atividade exercida e o setor econômico.

De forma, os resultados evidenciam que a experiência do *home office* não foi homogênea entre os colaboradores. Ao contrário, fatores sociais, econômicos, familiares e organizacionais influenciaram de maneira significativa a forma como cada indivíduo vivenciou o trabalho remoto durante a pandemia, reforçando que as desigualdades existentes antes da crise sanitária foram, em muitos casos, ampliadas nesse contexto. Esse resultado mostra que a análise de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), que destacam que as desigualdades de gênero, as responsabilidades de

cuidado e as condições socioeconômicas exerceram influência significativa sobre a vivência do trabalho remoto durante a pandemia.

4.6 SÍNTESE INTERPRETATIVA DOS ACHADOS

Tomados em conjunto, os Gráficos 3 a 6 ajudam a visualizar as categorias identificadas na análise, mas não substituem a interpretação qualitativa dos dados. Mozzato e Grzybovski (2011) destacam que a análise de conteúdo permite organizar informações por meio da identificação de categorias e recorrências. Nesse sentido, os gráficos foram inseridos como apoio à leitura dos achados, mostrando como temas como sofrimento psíquico, sobrecarga, fragilidades de gestão e desigualdades aparecem no conjunto de estudos selecionado.

Também é importante considerar o recorte adotado pela pesquisa. Minayo (1992) observa que, em estudos qualitativos, a consistência da análise depende da relação entre o objeto investigado, os objetivos e o material selecionado. Por isso, os resultados discutidos nesta seção dizem respeito às fontes analisadas neste trabalho e não pretendem representar, de forma exaustiva, toda a literatura existente sobre *home office*, pandemia e saúde mental.

Em síntese, o conjunto de estudos analisado mostra uma tensão central. Pereira *et al.* (2024) destacam que o *home office* pode envolver possibilidades como flexibilidade, continuidade das atividades e reorganização das práticas de trabalho. No entanto, Bridi, Tropia e Vazquez (2024) indicam que, quando adotado em condições emergenciais e sem suporte adequado, o trabalho remoto pode intensificar desigualdades e ampliar dificuldades na rotina dos trabalhadores.

Essa mesma direção aparece em Antunes *et al.* (2023), ao relacionarem o trabalho remoto à intensificação das exigências laborais e à invisibilização de riscos no ambiente doméstico. El Kadri Filho e De Lucca (2024), por sua vez, contribuem para essa análise ao associarem fatores psicossociais do teletrabalho a transtornos mentais comuns. Dessa forma, os benefícios do *home office* não pode ser analisados de forma isolada, pois dependem das condições materiais, organizacionais e psicossociais em que essa modalidade é realizada.

O conjunto de estudos analisado também evidencia uma lacuna importante. Há produções relevantes sobre percepção, impacto e sofrimento no trabalho remoto

durante a pandemia, mas ainda são menos frequentes os estudos que acompanham os efeitos dessa experiência no período pós-pandêmico e nas formas híbridas de organização do trabalho. Pereira *et al.* (2024) mostram que esse debate permanece aberto, pois muitas organizações ainda estão redefinindo seus modelos de trabalho após o período mais crítico da crise sanitária.

Assim, a análise permite responder ao problema da pesquisa de forma fundamentada. A implementação emergencial do *home office* durante a pandemia de Covid-19 contribuiu para a intensificação de riscos à saúde mental dos trabalhadores, sobretudo quando esteve associada à ampliação da jornada, à dificuldade de desconexão, à sobreposição entre vida profissional e pessoal, à insuficiência de suporte organizacional e às desigualdades nas condições de realização do trabalho remoto.

Embora a literatura aponte benefícios do *home office*, como maior flexibilidade, autonomia e redução do tempo de deslocamento para os trabalhadores (Miceli, Mello e Pavlak, 2021), esses aspectos positivos não eliminam os desafios identificados ao longo dos estudos analisados. Nesse sentido, Araújo e Lua (2021), Antunes *et al.* (2023) e El Kadri Filho e De Lucca (2024) convergem ao destacar que a sobrecarga de trabalho, a dificuldade em estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal, o desgaste emocional e a insuficiência do suporte organizacional constituíram fatores que comprometeram a saúde mental dos trabalhadores. Além disso, Lemos, Barbosa e Monzato (2020) ampliam essa discussão ao demonstrar que tais impactos ocorreram de forma desigual, sendo influenciados por fatores como gênero, responsabilidades de cuidado e condições socioeconômicas.

Diante desses resultados, observa-se que o trabalho remoto não deve ser compreendido apenas como uma mudança na forma de executar as atividades, mas como uma transformação que exige novas práticas de gestão e maior atenção à saúde mental dos trabalhadores. Mais do que disponibilizar recursos tecnológicos, as organizações precisam desenvolver estratégias que favoreçam o equilíbrio entre produtividade, qualidade de vida e bem-estar, considerando as diferentes realidades vivenciadas pelos seus colaboradores.

Nesse contexto, a síntese dos estudos reforça a importância do tema para a Administração, ao evidenciar que o sucesso do *home office* depende da forma como ele é planejado, implementado e acompanhado pelas organizações. Assim, compreender os impactos dessa modalidade de trabalho significa também reconhecer

a necessidade de construir ambientes de trabalho mais saudáveis, com políticas de gestão que valorizem tanto os resultados organizacionais quanto a saúde mental dos trabalhadores. Essa reflexão conduz às considerações finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, desenvolvida por meio de análise bibliográfica de natureza qualitativa, permitiu compreender de que maneira a adoção do *home office* durante a pandemia de Covid-19 afetou a saúde mental dos trabalhadores no contexto organizacional brasileiro. Os resultados evidenciaram que essa modalidade de trabalho produziu efeitos distintos, combinando benefícios relacionados à flexibilidade e à continuidade das atividades com desafios associados à intensificação da jornada, à sobrecarga de trabalho, às dificuldades de desconexão e ao desgaste emocional.

A síntese da literatura demonstrou que, embora o *home office* tenha possibilitado a continuidade das atividades laborais em um período de intensa instabilidade, seus benefícios não foram percebidos de maneira uniforme. A análise realizada mostrou que os resultados do trabalho remoto não foram exclusivamente positivos. Parte da literatura reconhece benefícios como flexibilidade, redução do tempo de deslocamento e alguma autonomia na organização da rotina. No entanto, Mello (2016) indica que a ausência de limites claros entre vida pessoal e trabalho pode ampliar a jornada, dificultar a desconexão e aumentar a sobrecarga. Nesse sentido, os ganhos associados ao *home office* conviveram com efeitos negativos sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Um dos principais achados da pesquisa foi a identificação de fatores associados ao trabalho remoto que interferiram na saúde mental dos trabalhadores. Entre eles, destacaram-se a ausência de fronteiras claras entre espaço doméstico e espaço profissional, a exigência de disponibilidade quase constante, a intensificação das demandas, a precariedade das condições materiais de trabalho em casa e a transferência de custos e responsabilidades antes assumidos pelas organizações.

Esses resultados convertem nos achados de El Kadri Filho e De Lucca (2024), que relacionam os fatores psicossociais do teletrabalho ao aumento do estresse, da ansiedade e de outros transtornos mentais. Da mesma forma, Araújo e Lua (2021) apontam que a sobreposição entre as atividades profissionais e familiares contribuiu para a sobrecarga física e emocional dos trabalhadores. Em complemento, Mello (2016) destaca que a ausência de limites entre a vida pessoal e o trabalho favorece a ampliação da jornada e dificulta o processo de desconexão, enquanto Lemos, Barbosa e Monzato (2020) evidenciam que esses impactos se manifestam de forma desigual, sendo influenciados por fatores como gênero, responsabilidades de cuidado

e condições socioeconômicas. Além disso, a Sobratt (2020) aponta que comunicação, infraestrutura, acompanhamento das atividades e limites de jornada são elementos importantes para a realização do trabalho remoto em melhores condições. Quando esses aspectos não são bem definidos, aumentam as chances de desgaste, insegurança e dificuldade de adaptação por parte dos trabalhadores.

Diante disso, os resultados mostraram que a experiência do *home office* não foi uniforme. Nascimento, Lima e Tonacio (2025) destacam que os impactos do trabalho remoto variaram conforme condições materiais, familiares e ocupacionais distintas. Dessa forma, questões como gênero, responsabilidades familiares, estrutura da casa, acesso à internet e disponibilidade de equipamentos influenciaram diretamente a vivência dos trabalhadores. Por isso, o *home office* não pode ser tratado como solução universal ou neutra, pois seus efeitos dependem das condições sociais e organizacionais em que ele se realiza.

Ao longo do desenvolvimento do estudo, também foi possível perceber dificuldades próprias do percurso metodológico adotado. Como se trata de pesquisa bibliográfica, um dos principais desafios foi selecionar, dentro de uma produção ampla e crescente, os estudos que realmente dialogavam com o problema investigado. Também foi necessário evitar textos muito gerais sobre teletrabalho e concentrar a análise em materiais que articulassem, de fato, pandemia, saúde mental e gestão organizacional.

Como limitação, é importante registrar que esta pesquisa não realizou investigação empírica direta com trabalhadores ou organizações. Por essa razão, suas conclusões resultam da interpretação crítica da literatura selecionada e devem ser compreendidas dentro desse recorte. Ainda assim, a análise bibliográfica mostrou-se suficiente para identificar padrões recorrentes, convergências importantes e desafios consistentes no contexto brasileiro, permitindo responder ao problema de pesquisa de forma fundamentada.

Portanto, o trabalho contribui para o campo da Administração ao reforçar que o debate sobre *home office* não deve se restringir à produtividade ou à continuidade operacional. Cunha (2019) destaca que a gestão de pessoas deve considerar motivação, comunicação, desenvolvimento de competências e bem-estar dos colaboradores. Pavlak (2021), por sua vez, reforça que o cuidado com a saúde mental precisa se traduzir em práticas concretas de suporte, e não apenas em discursos organizacionais. Em síntese, a pesquisa demonstrou que a implementação

emergencial do *home office* intensificou riscos psicossociais relevantes e evidenciou a necessidade de repensar as práticas organizacionais de forma mais atenta às condições reais de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L.; FEITAL, C.; NEIVA, E. R. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.
- ANTUNES, E. D.; RIBEIRO, B. C.; SANTOS, M.; FISCHER, F. M. A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 32, n. 3, e220075pt, 2023.
- ARAÚJO, T. M. de; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de Covid-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 46, e27, 2021.
- BRIDI, M. A.; TROPIA, P. V.; VAZQUEZ, B. V. Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de Covid-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, 2024.
- BRITO FILHO, A. **O impacto do home office na produtividade e satisfação dos colaboradores**. Manaus, 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-impacto-do-home-office-na-produtividade-e-satisfacao-dos-colaboradores/>. Acesso em: 8 jan. 2026.
- CUNHA, M. P. **Gestão de pessoas: fundamentos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2019.
- DURÃES, B.; BRIDI, M. A. da C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da Covid-19: uma nova armadilha do capital? **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 36, n. 3, p. 945-966, 2021.
- EL KADRI FILHO, F.; DE LUCCA, S. R. Fatores psicossociais e transtornos mentais comuns no teletrabalho do judiciário trabalhista na pandemia de Covid-19. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 140, e8895, 2024.
- FONSECA, R. L. de A.; PÉREZ-NEBRA, A. R. A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 303-318, 2012.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.
- GONDIM, S. G.; BORGES, L. O. Significados e sentidos do trabalho do *home-office*. In: **Orientações técnicas para o trabalho de psicólogas e psicólogos no contexto da crise Covid-19**. Salvador: SBPOT, 2020.
- HILL, E. J.; FELLOWS, K. J. **Telecommuting**. In: MICHALOS, A. C. (Ed.). **Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research**. Dordrecht: Springer, 2014. p. 6621-6624. Disponível em: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-94-007-0753-5_2985. Acesso em: 15 jan. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022**. Agência de Notícias IBGE, Rio de Janeiro, 6 dez. 2023.

ITALO, C. T.; AMAZARRAY, M. R. *Home Office*: percepções de trabalhadores durante a pandemia de Covid-19. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 2069-2077, 2022.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEMOS, A. H. da C.; BARBOSA, A. de O.; MONZATO, P. P. Mulheres em *home office* durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

LUEDKE, R. O teletrabalho no contexto da pandemia da Covid-19: desafios e limites. **Revista Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 15, n. 42, p. 112-128, 2021.

LUNA, R. A. **Home office: um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos**. São Paulo: LTr, 2014.

MACHADO, M. de M. N.; SANTOS, M. P. M. Teletrabalho: desafios, oportunidades e impactos na dinâmica do trabalho contemporâneo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 1, 2025.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **The future of work after COVID-19**. [S. l.]: McKinsey & Company, 2021.

MELLO, A. **Trabalho remoto e qualidade de vida: limites e possibilidades**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

MICELI, A. **Home office: como manter a produtividade trabalhando em casa**. São Paulo: Editora Gente, 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1992.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NASCIMENTO, M. L. R.; LIMA, D. M. B.; TONACIO, C. M. S. P. *Home office* e mulheres: benefícios, desafios e direito à desconexão no ambiente de trabalho remoto. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasília, v. 8, n. 18, p. e1960, 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19**. Genebra: OMS, 2020.

PAVLAK, D. **Gestão de pessoas e relações de trabalho no século XXI**. São Paulo: Saraiva, 2021.

PEREIRA, R. B. S.; BOTELHO, D. G.; RESGALA J., R. M. *Home office*: tendências emergentes e desafios contemporâneos no ambiente de trabalho remoto. **Revista Acadêmica Online**, [S. l.], v. 10, n. 54, p. 386-403, 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, M. M.; ANTUNES, M. H. Repercussões do *home office* nos contextos do trabalho e da família: revisão integrativa. **Nova Perspectiva Sistêmica**, São Paulo, v. 30, n. 70, p. 13-28, 2021.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho, desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, 2014.

SANTANA, A. N.; ROAZZI, A. *Home Office* e Covid-19: investigação meta-analítica dos efeitos de trabalhar de casa. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 21, n. 4, 2021.

SOBRATT. **Pesquisa sobre teletrabalho no Brasil**. São Paulo: Sobratt, 2020.