

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Milena Bragatti de Moraes

**O PAPEL EMPRESARIAL NA MANUTENÇÃO DA RESILIÊNCIA DO
TRABALHADOR REMOTO NO PERÍODO PÓS PANDEMIA COVID-19**

Sorocaba

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Milena Bragatti de Moraes

**O PAPEL EMPRESARIAL NA MANUTENÇÃO DA RESILIÊNCIA DO
TRABALHADOR REMOTO NO PÓS PANDEMIA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
de São Carlos, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientação: Profa. Dra. Maria Cristina Comunian
Ferraz

Sorocaba
2023

Morais, Milena Bragatti de

O papel empresarial na manutenção da resiliência do
trabalhador remoto no pós pandemia Covid-19 / Milena
Bragatti de Moraes -- 2023.

31f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos,
campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Maria Cristina Comunian Ferraz

Banca Examinadora: Cristina Lourenço Ubeda, Maria

Cristina Comunian Ferraz

Bibliografia

1. Administração de empresas. I. Moraes, Milena Bragatti
de. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática
(SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -
CRB/8 6979

FOLHA DE APROVAÇÃO

MILENA BRAGATTI DE MORAIS

**O PAPEL EMPRESARIAL NA MANUTENÇÃO DA RESILIÊNCIA DO TRABALHADOR
REMOTO NO PÓS PANDEMIA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Avaliado em:

Sorocaba, 08 de Agosto de 2023.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

DAdm-So - UFSCar

Profa. Dra. Maria Cristina Comunian Ferraz

DAdm-So - UFSCar

Os formulários de avaliação pelos membros da Comissão Julgadora encontram-se arquivados junto à secretaria da Coordenação do Curso de Administração (CCAdm-So).

RESUMO

MORAIS, M. B. O papel empresarial na manutenção da resiliência do trabalhador remoto no pós pandemia Covid-19. 2023. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2023.

A rápida implementação do trabalho remoto sem preparo prévio juntamente com o contexto pandêmico exauriu trabalhadores e líderes. O ambiente domiciliar, antes associado ao descanso e refúgio, torna-se uma extensão do espaço de trabalho. A resiliência dos trabalhadores e gestores é testada ao enfrentarem esses desafios combinados. Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo entregar um mapeamento sobre as dificuldades encontradas pelos trabalhadores e quais estratégias de manutenção da resiliência e da qualidade de vida no trabalho remoto foram e podem ser adotadas pelas organizações. A pesquisa foi embasada em fontes bibliográficas de acesso público, como artigos, reportagens, pesquisas e outros materiais, numa revisão não sistemática sobre o assunto. Aqui, a importância do apoio organizacional percebido pelo trabalhador foi salientada, concluindo que há um limite saudável para a resiliência individual do trabalhador, cabendo à organização identificá-lo e preservá-lo.

Palavras-chave: *Home Office*. Trabalho Remoto. Resiliência. Foco Mental. Saúde Mental. Pandemia. Covid-19.

ABSTRACT

MORAIS, B, M. The corporate role in maintaining remote worker resilience in the post-Covid-19 pandemic era. 2023. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2023.

The rapid implementation of remote work without prior preparation, combined with the pandemic context, has exhausted workers and leaders. The home environment, previously associated with rest and refuge, has become an extension of the workspace. The resilience of workers and managers is tested when facing these combined challenges. This final course paper aims to provide an overview of the difficulties encountered by workers and the strategies for maintaining resilience and quality of life in remote work that have been and can be adopted by organizations. The research was based on publicly accessible bibliographic sources, such as articles, reports, surveys, and other materials, in a non-systematic review on the subject. Here, the importance of organizational support perceived by the worker was emphasized, concluding that there is a healthy limit to the individual worker's resilience, and it is the organization's responsibility to identify and preserve it.

Keywords: Home Office. Remote Work. WFH. Resilience. Mental Focus. Mental Health. Pandemic. Covid-19.

FIGURAS

Figura 1. Publicações no portal Scopus sobre a área da administração e resiliência	21
Figura 2. O suporte organizacional percebido, a resiliência e o trabalho remoto	24

QUADROS

Quadro 1. Cenários da modalidade do trabalho em <i>home office</i>	10 e 11
Quadro 2. Artigos, autores e dados coletados	16

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Objetivo geral	9
3. Objetivo específico	9
4. Revisão bibliográfica	10
4.1. O trabalho remoto no Brasil	10
4.2. As organizações no cenário pandêmico no Brasil	11
4.3. A Resiliência e as organizações	12
4.4. Síndrome do esgotamento profissional	13
5. Metodologia	14
6. Resultados e discussão	15
6.1 Desafios encontrados no trabalho remoto	15
Quadro 2. Referências, autores e dados coletados	16
6.1.1. Descontentamento com o novo modelo de trabalho	17
6.1.2. Redução de interação pessoal entre chefias e funcionários	18
6.1.3. Falta de comunicação e assertividade na interação entre chefias e funcionários	18
6.1.4. Queda na qualidade de vida	18
6.1.5. Stress	19
6.1.6. Trabalho disperso por interrupções domésticas	20
6.2. Recorte de gênero	20
6.3. A resiliência na administração e na pesquisa	20
6.4. As Atitudes Tomadas	21
6.5. O trabalho remoto, o apoio das organizações percebido pelos funcionários e resiliência	22
6.6. O que pode ser feito	24
7. Conclusão	26
Referências	27

1. Introdução

Para o trabalho realizado no modelo *home office*¹, o período que se seguiu após o início da pandemia de coronavírus² trouxe diversos desafios. Casos de *burnout*³, que ocorrem falta de limites no trabalho, no trabalho remoto são mais frequentes (Albuquerque, 2021) e o trabalho remoto torna as delimitações ainda mais frágeis (Porkodi, 2022). Compreender os impactos do cenário atual no trabalhador e nas organizações pode auxiliar na gerência de crises internas e impactar na qualidade de vida no trabalho, questões mais críticas que nunca no contexto em que vivemos.

A longa extensão da pandemia, assim como a oscilação entre a melhora e piora do cenário da infecção esgotaram os trabalhadores e lideranças (Beheshti, 2021), e o espaço do lar, que antes representava descanso e refúgio, torna-se agora extensão da empresa (Irigaray, 2020). Performar no cenário desses desafios combinados testa os limites da resiliência dos trabalhadores e gestores. O conceito desta competência baseia-se no seu uso pelas áreas da física e da engenharia, conforme aponta Barlat *et al.* (2008), onde é estudada a habilidade de um corpo de voltar ao seu estado original após sofrer pressão externa, tornando o limite da resiliência um valor comportamental que poderá definir a permanência do sujeito no trabalho (Nicolletti *et al.*, 2020), sendo importante ferramenta para se adaptar ao cenário atual, tanto no âmbito profissional quanto no âmbito pessoal dos trabalhadores, a fim de reduzir o sofrimento no trabalho e aumentar qualidade de vida no do trabalhador.

Dentro do contexto apresentado pretende-se responder às questões: 1 – quais ações vêm sendo aplicadas pelas empresas para auxiliar a manutenção da resiliência e quais podem ser implementadas? 2 – qual o papel das organizações sobre a resiliência de seus funcionários num cenário de dissolução dos limites do trabalho e crescentes exigências de performance? Espera-se obter respostas em fontes bibliográficas de acesso público, artigos, reportagens, pesquisas e outros materiais.

¹ Home Office é sinônimo de trabalho remoto, onde não há necessidade do colaborador comparecer na organização (Chiavenato, 2010).

² Infecção causada pelo vírus Sars-Covid.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Healthy and Safe Telework: Technical Brief. Genebra, 2021. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>. Acesso em: 17 jul. 2023.

³ Termo em inglês amplamente utilizado para referir-se à Síndrome do Esgotamento Profissional.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil). **Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional.**

Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 18 jul. 2023.

2. Objetivo geral

Este trabalho busca compreender as características e desafios do trabalho remoto com enfoque no período da pandemia Covid 19 e as estratégias de resposta a estes.

De que forma o funcionário pode discernir o causador e o resolutor do problema que gera a necessidade da resiliência quando ambos fazem parte da mesma estrutura? Visa-se buscar na bibliografia soluções para lidar com ambientes de crise, a fim de que o ambiente de trabalho seja ponto positivo no desenvolvimento e manutenção da resiliência do trabalhador, prezando pela autonomia e pensamento crítico do mesmo em oposição à aceitação passiva de condições ruins de trabalho.

3. Objetivo específico

Descrever e analisar as consequências da pandemia no dia a dia do trabalhador, reunindo as medidas tomadas por empresas e funcionários para mitigar as dificuldades existentes, relacionando as medidas com o conceito de resiliência e investigando sua atuação como virtude do trabalho.

4. Revisão bibliográfica

4.1. O trabalho remoto no Brasil

Em 2020 empresas do mundo todo tiveram um novo cenário externo adverso: a pandemia de COVID-19. Desde então, medidas necessárias para controlar o vírus, como a promoção do distanciamento social, impactam o ambiente corporativo e o trabalho em geral. O modelo de trabalho remoto com o propósito de conter a disseminação do vírus (Holanda, 2020) contou com a adesão de 11,7% das empresas brasileiras, segundo pesquisa realizada em julho de 2020 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – doravante IPEA – (IPEA, 2020a). Em outro estudo, o IPEA (2020b) aponta que “7,6 milhões de pessoas trabalhavam em home office”.

Apesar da repentina mudança e pouca experiência com o modelo, 56% das empresas que adotaram o trabalho remoto não testaram o modelo de trabalho através de projeto piloto, iniciando-o de forma repentina; 68% das empresas afirmaram que este atendeu todas as expectativas e 56% delas notou maior produtividade (SAP Consultoria, 2020); Outro estudo apontou que “para metade das empresas pesquisadas, a experiência com o home-office têm superado a expectativa.” (FIA *et al.*, 2020, p. 55).

A seguir, no quadro 1, resume-se algumas das características mais marcantes positivas e negativas do *home office* listadas por Almeida (2019) no período pré pandemia:

Quadro 1. Cenários da modalidade do trabalho em *home office* (início do quadro)

Clusters	Possíveis Impactos	Cenários Possíveis	Relação Causal
Melhoria da utilização de recursos	Positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos operacionais. - Menor gerenciamento de terceiros que trabalham na área de <i>facilities</i>. - Melhoria da mobilidade urbana. - Redução do uso de recursos naturais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos veículos transitando pelas ruas. - Menos consumo de recursos naturais. - Menos emissão de gases. - Melhoria da sustentabilidade
	Negativos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de custos para implantação da infraestrutura inicial para o trabalho em <i>home office</i>. - Aumento de despesas gastos despesas por parte do funcionário (energia, telefonia, alimentação). 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontentamento com o novo sistema de trabalho. - Desmotivação. - Riscos de processos trabalhistas.

Quadro 1. Cenários da modalidade do trabalho em *home office* (final do quadro)

Maior Produtividade	Positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários adaptados no trabalho mais autônomo. - Funcionários mais motivados. - Funcionários com mais qualidade de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior rapidez na entrega de metas. - Maior agilidade nas decisões. - Desempenho acima do esperado. - Desenvolvimento da carreira.
	Negativos	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários não se adaptam a trabalhar sem comando direto por baixa maturidade profissional. - Gestor não consegue acompanhar o desempenho das funções de seus subordinados. - Redução de interação pessoal entre chefias e funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho abaixo do esperado. - Falta de comunicação e assertividade na interação chefia X funcionários. - Desenvolvimento da carreira prejudicado. - Queda na qualidade de vida. - Stress. - Riscos de processos trabalhistas.
Melhoria da Gestão do Tempo	Positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Redução significativa no tempo de deslocamento funcionário X empresa - Trabalho mais focado, sem muitas interrupções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais qualidade de vida. - Mais tempo para convívio familiar. - Mais tempo para cuidar de seu próprio bem-estar. - Mais tempo para lazer
	Negativos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de controle do tempo na execução das atividades por baixa maturidade profissional. - Trabalho dispersos por interrupções domésticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho abaixo do esperado. - Queda na qualidade de vida. - Stress. - Riscos de processos trabalhistas.

Fonte: Almeida, 2019

Embora as características do trabalho remoto pouco tenham se alterado em relação ao cenário pré pandêmico, a combinação do trabalho remoto com o isolamento recomendado para contenção do vírus tem gerado problemas de ordem física e mental nos trabalhadores (Janone, 2021), embora a modalidade de trabalho seja aprovada por 80% dos gestores de empresas no país (Menezes, 2020).

4.2. As organizações no cenário pandêmico no Brasil

Em meio a tantas mudanças, as empresas estão atentas quanto à saúde de seus trabalhadores: 67% delas monitoram a saúde física e mental através de ações regulares segundo levantamento realizado pela FIA, CIA de Talentos e Xtrategie (2020) e 75% das empresas oferecem apoio psicológico aos funcionários.

Embora as empresas estejam atentas à saúde física e psicológica de seus trabalhadores, os benefícios oferecidos não são suficientes para a manutenção da saúde mental. Segundo levantamento realizado pelas empresas Wellz, Talenses Group e Gympass (2022), 40% dos trabalhadores afirmam que os benefícios oferecidos pela empresa não são suficientes para a manutenção da saúde mental; para 34%, os benefícios atuais atendem em parte às suas necessidades; já 24% responderam que estão satisfeitos com os benefícios.

A maioria das pessoas colaboradoras, 54%, revelou já ter sofrido com algum transtorno de saúde mental. Destas, 71% afirmam ter recebido o diagnóstico de um profissional da área. 63% relatam não ter recebido apoio da liderança para lidar com o transtorno (Wellz *et al.*, 2022). Assim, acaba recaindo sobre o trabalhador a responsabilidade e manutenção do próprio psicológico em torno das dificuldades no trabalho e conseqüentemente, de sua resiliência.

4.3. A Resiliência e as organizações

Segundo Barlat *et al.* (2008) a palavra resiliência origina-se do latim "*resilio*", muito empregada pela engenharia e pela física, e descreve a capacidade de um corpo de retornar a um estado anterior após sofrer pressão externa. Da mesma forma, o trabalhador precisa de uma série de competências para continuar a performar com saúde durante um período em que a qualidade de vida no trabalho é alterada. Para Chiavenato (2010), esta envolve aspectos físicos, ambientais e psicológicos presentes no local de trabalho, sendo parte essencial da qualidade de vida no trabalho o relacionamento humano dentro da organização. No momento pandêmico estes aspectos foram amplamente alterados na vida dos trabalhadores, e a resiliência surge como forma de contornar as dificuldades encontradas.

Compreender o papel da resiliência como virtude do trabalhador pode auxiliar a equilibrar a responsabilização do indivíduo por sua resiliência (Ribeiro, 2011). Cabe ao conjunto trabalhador e organização encontrar este equilíbrio para garantir a saúde das empresas e colaboradores.

De acordo com Dejours (1999, p. 18), quando o sofrimento não causa descompensação no sujeito, é porque o mesmo desenvolveu competências de defesas suficientes contra este. Para Pierre Falzon (2016), o desenvolvimento de competências no trabalho requer a existência de condições favoráveis, incluindo uma mediação apropriada por parte de tutores ou colegas de

trabalho. Ambientes com condições desfavoráveis, como: excesso ou ausência de regras, restrições à autonomia, automação ou repetição excessiva de processos operacionais têm o potencial de prejudicar esse processo de desenvolvimento. Fica evidente então o papel do gestor no auxílio para o funcionário, evitando a descompensação causada pelo sofrimento e caminhando rumo à resiliência.

Por outro lado, ao estimular o uso de ferramentas para aumento da resiliência e tornar o “ambiente de trabalho mais agradável, as empresas inserem a prática com a intenção de minimizar o esgotamento físico e mental dos funcionários, esgotamentos estes causados pela própria organização” (Cunha *et al.*, 2020). A resiliência do indivíduo não nos apresenta linha delimitadora clara do que é responsabilidade individual e do que é exigência excessiva das corporações, e a “alta produtividade muitas vezes mascara trabalhadores esgotados” (Microsoft, 2021), levando-os a absorver as demandas até atingir o *burnout*.

O desafio reside na busca por um equilíbrio entre a autonomia proporcionada pelo trabalho remoto e a supervisão necessária para garantir que o ambiente de trabalho proporcione condições favoráveis para o desenvolvimento das competências. “No limite, estamos competindo conosco e, à medida que o eu ideal revela-se inatingível, consideramo-nos um grande fracasso.” (Irigaray, 2020).

4.4. Síndrome do esgotamento profissional

De acordo com o Ministério da Saúde⁴ a Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional é descrita como "um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante [...]. A principal causa da doença é justamente o excesso de trabalho." O guia desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde (2021) para prevenção de distúrbios mentais, neurológicos e psicossociais orienta que os empregadores devem estimular os funcionários a definir limites para as horas de trabalho, mantendo um cronograma fixo, a fim de evitarem o trabalho contínuo por horas excessivas e de poderem analisar se a quantidade de horas trabalhadas está cumprindo um cronograma saudável.

Conforme sugerem Falzon e Sauvagnac (2018), o *burnout* pode se desencadear através da ruptura ética do estresse no trabalho, e pode surgir quando há o abandono dos limites, atingindo uma violação dos princípios éticos ou valores profissionais no ambiente de trabalho. Ele provoca não apenas a fadiga e esgotamento emocional, mas também um abandono das regras de funcionamento saudável no trabalho, sistema que se retroalimenta.

⁴ Ministério da Saúde. **Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 18 jul. 2023.

5. Metodologia

Esta pesquisa é exploratória (Lakatos e Marconi, 2003), reunindo material através da pesquisa bibliográfica (Jesson *et al.*, 2011a), de artigos, matérias e estatísticas encontradas em acesso público. Tomo como fontes artigos e notícias de revistas e jornais a respeito da implementação de práticas de trabalho remoto no Brasil de março de 2020, início da pandemia COVID-19., até julho de 2023. Outras buscas realizadas não foram restringidas geograficamente.

Para obtenção de artigos usou-se a base de artigos científicos indexada SCOPUS⁵ e portal de periódicos CAPES⁶. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: *home office*, trabalho remoto, resiliência, foco mental, saúde mental, *mental health*, *burnout*, pandemia, crise, covid-19, WFH (*work from home*).

A partir dos resultados foi realizada uma revisão de literatura não sistemática a fim de explorar (Jesson *et al.*, 2011b) os estudos encontrados. Escolheu-se esse método para investigar as questões escolhidas, contemporâneas num cenário recém estudado. Selecionou-se os artigos mais pertinentes a partir do critério de proximidade ao tema deste trabalho (Lakatos e Marconi, 2003), a fim de clarificar as diferenças de resultados obtidos por diferentes pesquisadores em diferentes regiões do mundo, para também comparar seus pontos em comum.

Apesar da existência de uma extensa quantidade de artigos em jornais e revistas não acadêmicos que abordam a relação dos trabalhadores brasileiros com o home office, nota-se uma escassez de pesquisas quantitativas publicadas que contenham informações específicas sobre o trabalho remoto no contexto do Brasil. Nesse sentido, para embasar os resultados analisados, foram adotados como referência materiais que trazem com mais detalhes as percepções do trabalhador. Três deles são estudos realizados na Europa, e foram escolhidos por possuírem os maiores números de respostas de questionários encontrados. Utilizou-se também dois trabalhos de conclusão de curso de graduandos da Universidade Federal de São Carlos para enriquecer a pesquisa com o ponto de vista do trabalhador brasileiro. Esses cinco estudos realizaram coleta de dados por meio de formulários aplicados a trabalhadores, e adicionalmente foi considerada uma revisão bibliográfica não sistemática sobre o tema para apoiar este trabalho.

⁵ <https://www.scopus.com>

⁶ <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br>

6. Resultados e discussão

6.1 Desafios encontrados no trabalho remoto

Utilizando-se dos pontos negativos contidos no Quadro 1 (Almeida, 2019) como referência comparativa, foram filtrados os aspectos citados como dificuldades na experiência do trabalhador nos seis materiais selecionados que serão explorados. Busca-se contrastar a visão empresarial pré-pandêmica encontrada no Quadro 1 com a experiência dos trabalhadores no atual contexto pós-pandêmico. Ao analisar as percepções das organizações, visa-se entender de que forma as mudanças impostas pela pandemia podem ter impactado na experiência e nas percepções sobre o trabalho remoto, bem como quais desafios podem ter surgido nesse cenário transformado.

Foram coletados em especial os dados referentes às dificuldades encontradas pelos trabalhadores, sem levar em conta a quantidade de trabalhadores que percebeu os sofrimentos descritos. As citações contidas dentro do subcapítulo 6.1 são indiretas, e foram em grande parte traduzidas pela autora. Os títulos referentes a cada trabalho foram abreviados para T1, referindo-se ao trabalho 1 encontrado no quadro 2, T2 para o trabalho 2, e assim por diante.

Quadro 2. Referências, autores e dados coletados

n.º	Trabalhos	Autor	Ano	Descrição dos dados coletados	Disponível em:
1	Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19	Christine Ipsen Marc van Veldhoven; Kathrin Kirchner; John Paulin Hansen	2021	Pesquisa com 5.748 participantes de 29 países da Europa	https://doi.org/10.3390/ije-rph18041826
2	Work–Life Balance and Work from Home Experience: Perceived Organizational Support and Resilience of European Workers during COVID-19	Pedro Ferreira; Sofia Gomes	2023	Pesquisa com 14,298 participantes de 27 países da Europa	https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/153
3	‘Living at work’: COVID-19, remote-working and the spatio-relational reorganisation of professional services in UK universities	Richard P Watermeyer; Cathryn Knight; Tom Crick; Mar Borrás	2022	Pesquisa com 4.731 participantes do Reino Unido	https://research-information.bris.ac.uk/en/publications/living-at-work-covid-19-remote-working-and-the-spatio-relational-
4	Telecommuting and COVID-19: how has the pandemic changed workers’ perception on physical and mental health?	Omar Domínguez-Amorocho; Luz Mery Contreras-Ramos; María Fernanda Domínguez-Amorocho	2023	Revisão integrativa	http://rbmt.org.br/details/1814
5	Pandemia, teletrabalho e o impacto na carga mental do trabalhador	Michelle Salas Corrêa Machado; Andréa Regina Martins Fontes.	2021	Pesquisa com 54 participantes realizada no Brasil.	https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/15198/2_Trabalho_Michelle_11_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6	As adaptações para o teletrabalho durante a pandemia de Covid-19: um estudo sobre o desempenho, as vantagens e os problemas enfrentados	Luis Fernando da Silva Almeida; Matheus Bortoletto	2022	Pesquisa com 72 participantes realizada no Brasil	https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/18191/TCC%2022_06_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Elaborado pela autora com base nos autores utilizados para a análise

6.1.1. Descontentamento com o novo modelo de trabalho

A) T1

A falta de estrutura física para trabalhar é apontada. Em alguns casos, faltam máquinas, equipamentos, informações, documentos ou arquivos que não podem ser acessados de casa. As condições do ambiente muitas vezes não são ideais, como o conforto sonoro para trabalhar, e funcionários sentem falta da comida e outros benefícios oferecidos nas empresas.

Alguns trabalhadores têm dificuldade em continuar focados no trabalho, outros acham que este não é tão interessante quanto o que é feito presencialmente. Também há a preocupação de que não haja demanda suficiente para realizar o trabalho à distância.

B) T3

O aumento da demanda de trabalho foi percebida como fator principal para descontentamento com o novo modelo de trabalho.

C) T4

Aponta-se a necessidade de local apropriado para o trabalho, com queixas sobre a estrutura física e ambiental de casa. É percebida a carga excessiva de trabalho juntamente com a invasão da privacidade, uma vez que a conexão constante com o trabalho facilita o contato com colegas e demandas após a jornada de trabalho.

D) T5

A carga emocional dos funcionários é afetada pelas demandas diárias, ritmo acelerado, horas extras excessivas e falta de humanização no trabalho. Há diversas queixas de carga de trabalho excessiva.

E) T6

Há menor controle da jornada de trabalho, tornando-a muitas vezes excessiva. Também falta estrutura física e ambiental para realizar o trabalho de forma ideal.

Encontramos queixas quanto à estrutura física do trabalho em casa - tanto a indisponibilidade de acessos e documentos necessários para realizar o trabalho, quanto a indisponibilidade de equipamentos e local adequado para trabalhar.

A falta de limites nos horários de trabalho e demanda aumentada também são amplamente citadas, percebidas em 4 das 5 referências em que houve descontentamento com o novo modelo de trabalho.

6.1.2. Redução de interação pessoal entre chefias e funcionários

A) T1

Os funcionários não conseguem interagir com os colegas ou outras pessoas tanto quanto gostariam.

B) T6

Foi percebida a redução do contato com colegas e supervisores.

6.1.3. Falta de comunicação e assertividade na interação entre chefias e funcionários

A) T3

Foi relatada a falta de acompanhamento próximo por parte dos gestores.

B) T4

A falta de comunicação e assertividade foi percebida na diminuição na autonomia do trabalhador e na ambiguidade na orientação de tarefas.

C) T6

Houve relatos de funcionários que se sentiram desamparados, sentindo falta de orientação da chefia, fator que não acontecia no trabalho presencial.

As maiores queixas quanto ao acompanhamento estão relacionadas à orientação, apoio e clareza para comunicar e auxiliar na execução das tarefas. No geral, a deficiência no acompanhamento pelos gestores do desempenho de suas tarefas realizadas é pouco percebida.

6.1.4. Queda na qualidade de vida

A) T1

Os funcionários sentem falta de sair de casa e realizam menos exercício físico por não saírem de casa para trabalhar.

B) T2

Tarefas domésticas da vida cotidiana foram negligenciadas devido ao cansaço após a jornada de trabalho. Os trabalhadores vieram a descobrir que, embora estivessem em casa, o trabalho impediu-os de dedicar o tempo que desejavam à família.

C) T3

Foram sentidos impactos negativos tanto na saúde física quanto na saúde psicológica dos trabalhadores.

D) T5

Foi apontada a falta de tempo para descanso e o ritmo excessivo, como reflexo das queixas de demanda excessiva com ritmo acelerado e momento de absorção de tarefas devido à falta de funcionários adequados para lidar com as demandas de forma saudável. Assim, aqueles que já possuíam transtornos de ordem psicológica sentiram o agravamento dos mesmos.

E) T6

Houve a perda da diferenciação entre trabalho e vida pessoal, uma vez que os ambientes de trabalho e descanso se fundem.

É possível notar que a mistura dos espaços de trabalho e descanso causaram queda na qualidade de vida percebida pelos trabalhadores, tanto na saúde física quanto na psicológica.

6.1.5. Stress**A) T1**

Os funcionários relatam sentirem-se mais presos ao computador do que quando estão no local de trabalho, e a alteração da rotina exigiu esforço para adaptação.

B) T2

Foi relatada preocupação com o trabalho mesmo nas horas de descanso.

C) T3

Houve a sensação de não deixar o trabalho, devido à dificuldade em separar o local de trabalho do local de descanso, uma vez que estes se confundem.

D) T4

Houve a sensação de estar constantemente conectado ao trabalho.

E) T5

Dificuldade de concentração, tristeza e irritabilidade foram as principais características ditas pelos funcionários como adquiridas em regime de *home office*.

A dificuldade de desconectar do trabalho foram fatores amplamente citados como fonte causadora de stress. O ambiente físico de trabalho e descanso são compartilhados, dificultando o processo de desestressar e descansar.

6.1.6. Trabalho disperso por interrupções domésticas

A) T1

Os trabalhadores relatam terem seus trabalhos interrompidos em suas casas.

B) T2

Encontraram dificuldade em se concentrar no trabalho por causa das responsabilidades familiares e também em equilibrar as responsabilidades familiares e tempo com as demandas do trabalho.

C) T4

O conflito contínuo advindo da dificuldade em balancear o trabalho e a família levou os trabalhadores à exaustão emocional

Um grande desafio percebido foi o compartilhamento da casa com a família, especialmente para aquelas com filhos. A presença física confunde-se com presença emocional, causando maiores interrupções de dificuldade de concentração.

6.2. Recorte de gênero

Nas pesquisas citadas acima também surge a diferença da percepção do trabalho remoto entre gêneros; mulheres, especialmente com filhos até 12 anos, têm mais estresse ao performar no modelo de trabalho remoto.

Outra pesquisa, desenvolvida por Araújo e Lua (2021), aponta o mesmo:

Com relação ao gênero, é provável que a ausência de fronteiras de tempo e espaço entre as funções seja ainda mais perturbadora para quem responde pelas demandas familiares. É provável, então, que o trabalho remoto seja mais prejudicial às mulheres, sobretudo para aquelas com crianças pequenas e para mães solteiras.

6.3. A resiliência na administração e na pesquisa

A resiliência do trabalhador é tópico cada vez mais abordado e pesquisado na área da administração; em pesquisa no portal Scopus, que nos ajuda a quantificar as publicações acadêmicas relacionadas ao tema, foram encontradas 1.576 publicações entre os anos de 2012 a 2022.

Figura 1. Publicações no portal Scopus sobre a área da administração e resiliência

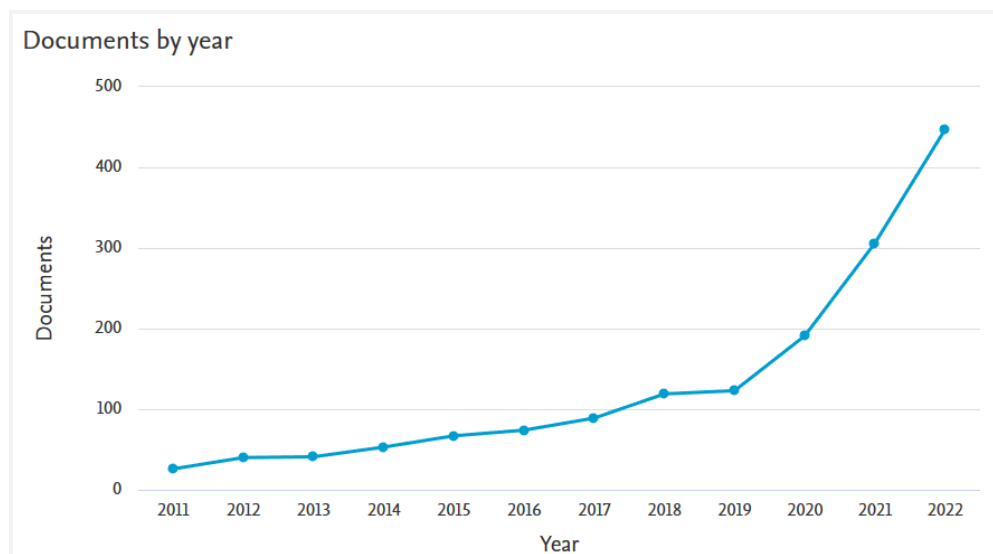


Imagem elaborada pela autora

A estratégia de busca utilizada para a pesquisa foi: (TITLE-ABS-KEY (resilience) AND TITLE-ABS-KEY(business) AND PUBYEAR > 2012 AND PUBYEAR < 2023 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI"))), limitando a pesquisa aos termos *resilience*, *business* e a área de interesse de administração de empresas. Nos anos de 2020, 2021 e 2022 foram encontrados 191, 306 e 447 publicações, respectivamente.

Fora do meio acadêmico a resiliência do trabalhador é amplamente abordada em revistas e jornais. Ela também aparece acompanhada do conceito de Capital Psicológico (Raulino, 2015), termo que explicita pela sua etimologia o valor disso para as organizações. Além disso, encontra-se material e preocupação similar com os trabalhadores na área da ergonomia, que discorre mais sobre o conceito de sofrimento e bem estar no trabalho; sofrimento este que acarreta na necessidade da resiliência para a manutenção das atividades do trabalhador.

6.4. As Atitudes Tomadas

Um levantamento realizado pela FIA, CIA de Talentos e Xtrategie (2020) com 139 empresas de diferentes setores, especialmente indústria e comércio, constatou que 67% delas monitoram a saúde física e mental através de ações regulares, e apontou que 75% delas oferecem algum tipo de apoio psicológico aos funcionários, sendo que 23% das empresas oferece palestras sobre saúde mental, 40% oferecem apoio de psicólogos pertencentes ao quadro da empresa, 13% conta com contratação de empresa especializada na área da psicologia, 57% possui atendimento realizado pela equipe do RH, 20% treina os líderes para identificar problemas em sua equipe, 51% oferecem material explicativo sobre atuação em *home office* e 34% das empresas realiza o monitoramento periódico ativo dos funcionários.

Há grande diferenciação de suporte oferecido por diferentes setores. Na educação básica, a precarização no trabalho era anterior à pandemia e estrutural. Assim, no contexto pandêmico, o suporte emocional, psicológico e material oferecido ao trabalhador, já frágil, se mostrou ainda mais precário (Passini *et al.*, 2022).

Um estudo realizado com os trabalhadores da saúde Australianos (Smallwood *et al.*, 2020) contando com 9.518 respostas, apontou que apenas 6% deles participa de programas de apoio advindos do trabalho. Em sua grande maioria, os trabalhadores lidam com o estresse de forma autônoma: 44,9% deles mantém uma rotina de exercícios, enquanto 25,4% aumentou a prática. Outras atividades realizadas para manejar o estresse foram yoga, meditação ou similar (25,5%), manutenção ou aumento das interações sociais com família e amigos (31,7%), utilização de aplicativos que visam o aumento do bem estar (como os que promovem práticas de mindfulness⁷, meditação guiada e outros visando o bem estar da mente) foi praticada por 14,2% dos trabalhadores. O aumento do uso de bebidas alcoólicas foi utilizado por 26,3% dos trabalhadores como forma de diminuir os níveis de estresse.

6.5. O trabalho remoto, o apoio das organizações percebido pelos funcionários e resiliência

Um estudo realizado por Ferreira e Gomes (2023), aqui traduzido livremente pela autora, analisou dados quantitativos de 27 países europeus e traçou relações percebidas pelos funcionários entre o *home office*, a resiliência individual e o apoio prestado pelas organizações. Os resultados revelam que o *home office* impacta negativamente a qualidade de vida no trabalho, mas o suporte percebido das organizações produz o aumento da mesma. Além disso, a resiliência individual também desempenha um papel relevante no contexto do trabalho remoto emergencial, embora não tenha aumentado a qualidade de vida percebida pelo trabalhador.

A) H1 - O impacto negativo do trabalho remoto na qualidade de vida no trabalho

Durante o período de trabalho remoto emergencial, verificou-se uma relação negativa entre o *home office* e a qualidade de vida no trabalho. Embora o trabalho remoto ofereça vantagens como redução de custos e maior flexibilidade nos horários, ele também pode resultar na dissolução dos limites entre a vida profissional e pessoal, impactando na percepção geral de bem-estar dos trabalhadores.

⁷ Prática meditativa com ênfase em alternar entre o estado de mente alerta e pensante (*mindful*) para o estado de presença passiva em relação aos eventos e emoções (*mindless*). Exercícios de *mindfulness* incluem meditação (Luken e Sammons, 2016).

B) H2 - O papel do suporte organizacional no trabalho remoto

Por outro lado, o suporte percebido oferecido pelas organizações durante o trabalho remoto emergencial mostrou-se positivamente relacionado com a experiência do home office. Os funcionários perceberam esse apoio como valioso, destacando a importância de poder contar com colegas e gestores durante esse período. Esse suporte organizacional contribuiu para reduzir o isolamento social e o estresse associado à modalidade de trabalho.

C) H2a - O papel do suporte organizacional na qualidade de vida no trabalho

Embora o apoio organizacional tenha colaborado para reduzir o isolamento e estresse, apresentou relação negativa com a qualidade de vida no trabalho, possivelmente devido à falta de um plano adequado para a transição ao teletrabalho, sem ser ponto positivo para a qualidade de vida no trabalho.

D) H3 - O impacto da resiliência individual no trabalho remoto

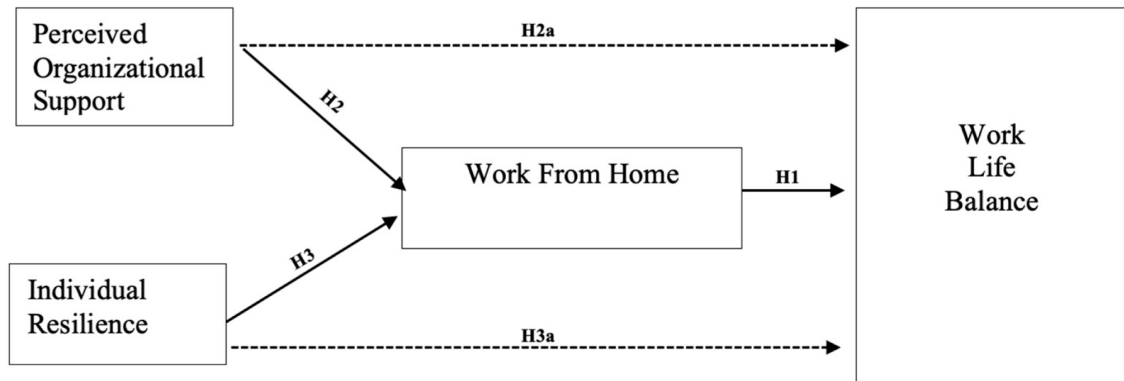
A resiliência individual mostrou uma relação negativa com o home office. Embora sejam capazes de lidar com a situação, os trabalhadores mais resilientes tendem a sentir-se mais insatisfeitos com a carga excessiva de atividades. Essa descoberta sugere que a resiliência individual pode não ser suficiente para mitigar os desafios impostos pelo trabalho remoto, especialmente quando existe uma sobrecarga de tarefas.

E) H3a - O impacto da resiliência individual na qualidade de vida no trabalho

Adicionalmente, a resiliência individual também foi associada negativamente com a qualidade de vida no trabalho, mediada pelo home office. Essa constatação sugere que os trabalhadores mais resilientes podem enfrentar maiores dificuldades em manter um equilíbrio satisfatório entre a vida pessoal e profissional durante o trabalho remoto emergencial.

Os resultados deste estudo enfatizam a relevância do suporte organizacional experiência do trabalho remoto emergencial, sendo capaz de promover benefícios para a qualidade de vida no trabalho. Entretanto, vale ressaltar que a resiliência do trabalhador não demonstrou uma melhora significativa na qualidade de vida no trabalho, gerando inclusive maior insatisfação com as condições estressantes do trabalho, sugerindo que a necessidade dessa característica deva resumir-se a momentos de crise eventuais, em oposição à sua prevalência como modelo padrão de trabalho.

Figura 2. O suporte organizacional percebido, a resiliência e o trabalho remoto



Fonte: Ferreira e Gomes (2023)

A organização pode intervir para entregar aos trabalhadores uma qualidade de vida satisfatória (Formiga *et al.*, 2022), e embora não seja a única responsável pelos aspectos de saúde do funcionário, podemos perceber que há um limite em que o trabalhador pode usar suas ferramentas internas para atingir a qualidade de vida no trabalho.

O apoio organizacional e humano apontado utilizados para escrever este trabalho de conclusão de curso mostram-se instrumentos válidos para que o funcionário se desenvolva, mas a existência da resiliência não é fator que implica em qualidade de vida, uma vez que os trabalhadores precisam mostrar essa resiliência especialmente em situações de sobrecarga de trabalho e falta de estrutura.

6.6. O que pode ser feito

Situações excepcionais, como o período pandêmico, não oferecem situações ideais de trabalho. Dessa forma são necessárias medidas protetivas quanto ao estresse, primeiramente prevenindo as condições geradoras de estresse, secundariamente administrando o mesmo quando identificado e em terceiro lugar, acompanhando os indivíduos afetados por este, conforme Falzon e Sauvagnac (2018).

A prevenção das condições geradoras no contexto atual podem ser feitas através de acompanhamento frequente por parte das empresas, contando com a promoção de maior proximidade entre funcionários e colegas de trabalho (sejam gestores ou laterais). Questionários permitem validar a sensação de estresse e identificar o que a palavra esconde, mas é importante salientar que o nível de acompanhamento deve ser pertinente a cada situação, a fim de não se tornar mero acompanhamento passivo por parte da empresa (Falzon e Sauvagnac, 2018).

De acordo com Formiga *et al.* (2022, p. 296), “Os trabalhadores que percebem ter mais suporte da organização são os que apresentam baixo dano relacionado ao trabalho.”

A percepção positiva do trabalhador sobre o suporte oferecido pela organização inclui a percepção de que a empresa realmente preocupa-se com seu bem estar, que está pronta a ajudar quando ele precisar e que se preocupa com a satisfação do mesmo no trabalho (Formiga *et al.*, 2022).

A influência positiva da organização, especialmente em momentos de mudanças, requer atenção e acompanhamento frequentes, que devem ser instauradas como medida padrão pelas empresas que visam promover condições de saúde e desenvolvimento para seus funcionários. Desde que haja o acompanhamento humano necessário, é possível auxiliar o funcionário a desenvolver sua resiliência. No trabalho remoto este acompanhamento se mostra ainda mais desafiador, na mesma medida que se mostra mais necessário.

É importante manter a atenção à autonomia, nem excessiva, nem ausente, a fim de que o acompanhamento necessário seja garantido e o funcionário não seja responsabilizado por lidar com as novas demandas e pressões externas sozinho. Em conjunto, é importante reforçar os limites do trabalho em si, para que o ambiente de casa possa ainda ser um ambiente de descanso, para que a falta de delimitação clara entre tempo conectado com o trabalho e tempo de descanso não levem o mesmo à exaustão e para que os desafios eventuais que fujam das condições ideais de trabalho (Wolf e Sperandio, 2018) possam ser superados através do processo de resiliência.

Adicionalmente, práticas de meditação e *mindfulness* vêm se mostrando cada vez mais eficazes contra o burnout, com mais evidências sobre a prática, que tem mostrado resultados psicológicos e cognitivos positivos (Luken e Sammons, 2016). O estímulo dessas atividades pode ser positivo para a saúde e desenvolvimento do trabalhador, em adicional ao acompanhamento sugerido nos parágrafos acima.

7. Conclusão

O distanciamento social torna ainda mais importante o acompanhamento próximo da organização ao funcionário a fim de auxiliá-lo no desenvolvimento de sua resiliência. Nesse contexto, é fundamental que haja um acompanhamento humano adequado para garantir que o funcionário não seja deixado sozinho para construir o processo de fortalecimento de sua resiliência e para que, acima disso, ele não precise depender da mesma para performar no dia-a-dia. Além disso, é crucial manter a atenção à autonomia relacionada ao modelo de trabalho remoto, de forma a garantir o acompanhamento necessário sem sobrecarregar o trabalhador e sem causar sensação de abandono. É essencial reforçar os limites entre o trabalho e o descanso para evitar a sobrecarga de trabalho e permitir que haja qualidade de vida no trabalho. Assim, é recomendável que as empresas adotem medidas para avaliar e acompanhar o sofrimento dos funcionários dentro das organizações.

Uma maior colaboração entre a área da administração de empresas, os estudos sobre resiliência e a área da ergonomia, que discorre sobre o bem estar (ou a falta dele) advindo do trabalho (Falzon, 2016) é sugerida, a fim estudar mais formas estruturadas de reduzir o sofrimento no ambiente de trabalho, para então compreender mais profundamente o papel da organização na saúde do trabalhador e estudar formas de evitar a ruptura da relação saudável do funcionário com seu trabalho.

É relevante destacar que este trabalho foi limitado ao universo estudado e às fontes consultadas, deixando espaço para pesquisas sistematizadas no futuro. Também nota-se uma lacuna de pesquisas quantitativas voltadas especificamente para o contexto brasileiro sobre o *home office*, e em trabalhos futuros, pode ser interessante delimitar regionalmente o perfil do trabalhador remoto para uma análise mais específica e direcionada, o que contribuiria para uma melhor compreensão dos desafios e oportunidades relacionados a essa modalidade de trabalho.

Referências

ALBUQUERQUE, Flávia. **Excesso de trabalho e pandemia podem desencadear Síndrome de Burnout**: Burnout é um transtorno psíquico de caráter depressivo, com sintomas parecidos com os do estresse, da ansiedade e da síndrome do pânico. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/excesso-de-trabalho-e-pandemia-podem-desencadear-sindrome-de-burnout/>>. Acesso em: 09 set. 2022.

ALMEIDA, Fabiane. **As relações de trabalho na modalidade *home office* em empresas de bens de consumo**. 2019. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/22050/2/Fabiane%20Domingues%20de%20Magalhães%20de%20Almeida.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2022.

ALMEIDA, Luis Fernando da Silva; BORTOLETTO, Matheus. **As adaptações para o teletrabalho durante a pandemia de Covid-19: um estudo sobre o desempenho, as vantagens e os problemas enfrentados**. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/18191/TCC%2022_06_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 16 jul. 2023.

ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>>. Acesso em: 17. jul. 2023.

BARLAT, Lisete, LIMONGI-FRANÇA, Ana, MALVEZZI, Sigma. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interamerican Journal of Psychology**. 42(1), 101–112, 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28442111>>. Acesso: 12 set. 2022.

BEHESHTI, Naz. **The Pandemic Has Created A New Kind Of Burnout, Which Makes Well-Being More Critical Than Ever**. 2021. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2021/04/15/the-pandemic-has-created-a-new-kind-of-burnout-which-makes-well-being-more-critical-than-ever/?sh=75e787482f01>>. Acesso em: 28 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**: Banco de Dados e Sistemas de Informação de GP. 3a edição. Editora Elsevier, 2010, cap. 16, p. 514.

CUNHA, Natália, BERGMANN, Charles, RODRIGUES, Marcos. Sobre a empresa, a apropriação do budismo e a ênfase na produtividade: reflexões a partir de reportagens da revista Exame. **Revista Cadernos de Economia**, v. 24, n. 40, 2020. Disponível em: <<http://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rce/article/view/5565>> Acesso em: 10 jul. 2022.

DEJOURS, Christophe. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. 1ª edição. Fundap, São Paulo, 1999. Cap 1, p. 18.

DOMÍNGUEZ-AMOROCHO, Omar; CONTRERAS-RAMOS, Luz Mery; DOMÍNGUEZ-AMOROCHO, María Fernanda. Telecommuting and COVID-19: how has the pandemic changed workers' perception on physical and mental health? **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 21(1), 2023. Disponível em: <<http://rbmt.org.br/details/1814>>. Acesso em: 17 jul. 2023.

FALZON, Pierre. O Desenvolvimento das Competências: uma condição para a construção da saúde e do desempenho no trabalho. Em: PIERRE FALZON, **Ergonomia Construtiva**. 1ª edição. São Paulo: Blucher, 2016. Cap. 1, p. 35-41.

FALZON, Pierre; SAUVAGNAC, Catherine. Carga de trabalho e estresse. Em: PIERRE FALZON, **Ergonomia**. 2ª edição. São Paulo: Blucher, 2018. Cap. 11, p. 142-154.

Wellz, Gympass e Talenses Group. **A saúde mental pela perspectiva das pessoas colaboradoras**. 2022. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/centros/nucleo-estudos-organizacoes-e-pessoas/projetos/saude-mental-pela-perspectiva-pessoas-colaboradoras>>. Acesso em: 04 ago. 2023.

FERREIRA, Pedro; GOMES, Sofia. Work-Life Balance and Work from Home Experience: Perceived Organizational Support and Resilience of European Workers during COVID-19. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 6, p. 153, 2023. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/153>>. Acesso em: 17 jul. 2023.

FIA, CIA DE TALENTOS E XTRATEGIE. Pesquisa Gestão de Pessoas na crise COVID-19. **Jornal da USP**, nov 2020. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2022.

FORMIGA, Nilton Soares; PAULA, Natália Holanda Mendes Maia; SILVA, Alda Karoline Lima. Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas**. v.12, n. 2, p. 280-302, mai./ago. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.50236>>. Acesso em: 16 jul. 2023

HOLANDA, Thiago. **Trabalho remoto é condição para impedir proliferação do novo coronavírus**: Em entrevista à Rádio UFMG Educativa, a desembargadora Adriana Sena, que também é professora da Faculdade de Direito, falou sobre as garantias do trabalhador brasileiro. 2020. Disponível em: <<https://www.ica.ufmg.br/?noticias=trabalho-remoto-e-condicao-para-impedir-proliferao-do-novo-coronavirus>>. Acesso em: 09 set. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. O trabalho remoto nos setores formal e informal na pandemia. **Carta de Conjuntura**. n. 48, jul./set. 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200921_cc48_nt_teletrabalho_nt.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022. (a)

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Trabalho remoto foi responsável por 18,5% da massa de rendimentos em outubro de 2020**. dez. 2020. Disponível em:

<<https://ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/2098-trabalho-remoto-foi-responsavel-por-18-5-da-massa-de-rendimentos-recebida-em-outubro>>. Acesso em: 28 ago. 2022.

(b)

IPSEN, Christine, VELDHOVEN, Marc; KIRCHNER, Kathrin; HANSEN, John Paulin. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19.

International Journal of Environmental Research and Public Health. v.18, fev. 2021.

Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>>

IRIGARAY, Hélio. Pandemia, distanciamento social e academia - Dançando no escuro 20 anos depois. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, abr./jun. 2020. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395181285>>. Acesso em: 07 set. 2022.

JANONE, Lucas. **Estudos relacionam problemas de saúde físicos e mentais com o home**

office: Pesquisa do LinkedIn mostra que 62% dos profissionais estão mais ansiosos e estressados; estudo de plataforma de saúde emocional mostra aumento de 151% em atendimentos psicológicos. 2021. Disponível em:

<<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/estudos-relacionam-problemas-de-saude-fisicos-e-mentais-com-o-home-office/>>. Acesso: 23 jul. 2022

JESSON, Judith.; MATHESON, Lydia.; LACEY, Fiona M. Searching for information **Doing your literature review: traditional and systematic techniques**. Londres: SAGE, 2011. Cap 2, p. 33 (a)

JESSON, Judith.; MATHESON, Lydia.; LACEY, Fiona M. The traditional review. **Doing your literature review: traditional and systematic techniques**. Londres: SAGE, 2011. Cap 5, p. 74, 75. (b)

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Pesquisa. Em: **Metodologia do trabalho científico**. 5ª edição, São Paulo: Atlas. Cap. 8, p. 159, 162-166.

LUKEN, Michelle; SAMMONS, Amanda. Systematic review of mindfulness practice for reducing job burnout. **American Journal of Occupational Therapy**, v. 70, n. 2, p. 1-10, 2016. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26943107/>>. Acesso em: 20 jul. 2023

MACHADO, Michelle Salas Corrêa; FONTES, Andréa Regina Martins. **Pandemia, teletrabalho e o impacto na carga mental do trabalhador**. 2021. TCC (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/15198/2_Trabalho_Michelle_11_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 jul. 2023

MENEZES, Carla. **Coronavírus: Home office é aprovado por 80% dos gestores de empresas no país, diz pesquisa.** 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/05/21/home-office-e-aprovado-por-80-dos-gestores-de-empresas-no-pais.htm>>. Acesso em: 23 jul. 2022

MICROSOFT. **The Work Trend Index: Anual Report.** The next great disruption is hybrid work - are we ready? 2021. Disponível em: <<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>>. Acesso em: 03 set. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil). **Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional.** Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>>. Acesso em: 18 jul. 2023.

NICOLLETTI, Mariana; ALEM, Gabriela; BLAZEK, Marta; BISMARCHI, Luis. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da COVID-19. **Revista de Administração de Empresas**, 60(6), 413-425, nov./dez. 2020 Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200605>>. Acesso em: 12 set. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Healthy and Safe Telework: Technical Brief.** Genebra, 2021. Disponível em: <<https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>>. Acesso em: 17 jul. 2023.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo - OPAS/OMS |** Organização Pan-Americana da Saúde. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em>>. Acesso em: 07 set. 2022.

PASSINI, Eduardo Souza; MAKEWITZ, Gabriela Gomes; DIAS, Fernanda Gomes; GIONGO, Carmem Regina. “Era imposição sem suporte”: Organização e Condições de Trabalho na Educação Básica Durante a Pandemia de COVID-19. **Trabalho & Educação**, v. 31, n. 3, p. 146-161, set./dez., 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.35699/2238-037X.2022.41563>>. Acesso em: 16 jul. 2023.

PORKODI, S. Leadership Approaches for Post-Covid Recovery: A Systematic Literature Review. **European Journal of Business and Management Research**, vol. 7, n. 3, maio 2022, p. 6-9. Disponível em: <<https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/1420>>. Acesso em: 02 set. 2022.

RIBEIRO, Ana Cláudia de Araújo; MATTOS, Beatriz Marques; ANTONELLI, Carolina de Santi; CANÊO, Luiz Carlos; GOULART, Edward Júnior. Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. **Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 16, n. 4, p. 623-633, out./dez. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pe/a/prVsx9C8B4Z564mKMCgnzng>>. Acesso em: 12 set. 2022.

SAP CONSULTORIA. **Pesquisa Home Office 2020**. dez. 2020. Disponível em: <<https://sapconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/12/pesquisahomeoffice2020.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2022.

SCOPUS. **Analyze search results**. Disponível em: <<https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=3c65c275603c4295e0aaa97092fc94c3&sot=a&sdt=a&cluster=scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct&sl=57&s=%28TITLE-ABS-KEY%28resilience%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22business%22%29%29&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results>>. Acesso em: 19. jun. 2023.

SMALLWOOD, Natasha; KARIMI, Leila; PASCOE, Amy; *et al.*, Coping strategies adopted by Australian frontline health workers to address psychological distress during the COVID-19 pandemic. **Gen Hosp Psychiatry**, v. 72, p. 124–130, set./out. 2020. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34454341/>>. Acesso em: 16 jul. 2023.

RAULINO, Petrus da Silva. **Atitudes de carreira proteana e capital psicológico de gestores da saúde: um estudo em uma federação de cooperativas médicas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12022016-155237/>>. Acesso em: 11 set. 2022.

WATERMEYER, Richard P.; KNIGHT, Cathryn; CRICK, Tom *et al.*. “Living at work”: COVID-19, remote-working and the spatio-relational reorganisation of professional services in UK universities. **Higher Education**, 2022. Disponível em: <<https://research-information.bris.ac.uk/en/publications/living-at-work-covid-19-remote-working-and-the-spatio-relational->>. Acesso em: 16 jul. 2023.

WOLF, Marion; SPERANDIO, Jean-Claude . O trabalho em condições extremas. Em: PIERRE FALZON,. **Ergonomia**. 2ª edição. São Paulo, Blucher, 2018. Cap 8, p. 87.