

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL
SÃO PAULO
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

JOYCE SILVIA DA SILVA RA: 1370642312035
SULAMITA SILVA DE ALBUQUERQUE LANDE FRANCO RA: 1370642312024
VERÔNICA OLIVEIRA DOS SANTOS RA: 1370642312010

HOME OFFICE E SEUS DESAFIOS

São Paulo

2025

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL
SÃO PAULO
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

JOYCE SILVIA DA SILVA RA: 1370642312035

SULAMITA SILVA DE ALBUQUERQUE LANDE FRANCO RA: 1370642312024

VERÔNICA OLIVEIRA DOS SANTOS RA: 1370642312010

HOME OFFICE E SEUS DESAFIOS

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia da Zona Sul -
São Paulo - “Dom Paulo Evaristo Arns”,
como exigência parcial para a obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial.

Orientador Prof. Dr. Silas Gutierrez.

São Paulo

2025

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Transformação de dados em informação e gerando conhecimento.....	24
Figura 2 – Compressão dos discos intervertebrais na posição sentada e em pé.....	28
Figura 3 – Encontre uma postura confortável.....	30
Figura 4 – Alongar-se.....	32

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Análises dos resultados de estudos associados ao conceito de pertencimento.....	39
---	----

RESUMO

Distinguir a diferença entre home office e teletrabalho, pode ser uma função difícil, já que ambos utilizam a tecnologia e são uma modalidade de trabalho em casa. A Lei nº 12.551 “Art. 6º não distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Refletir sobre os desafios enfrentados pelos trabalhadores no Home Office, incluindo questões de pertencimento, isolamento social, dificuldades de comunicação, diminuição da produtividade e falta de estrutura adequada no ambiente doméstico, além de explorar as implicações psicológicas a longo prazo, abordando o impacto no bem-estar, saúde mental e emocional dos trabalhadores. Esse trabalho pretende discutir o Home Office de uma maneira geral, o contexto atual, os benefícios e desafios encontrados pelos trabalhadores, visando trazer um olhar mais recente sobre o tema.

Palavras Chaves: Trabalho - Home Office – Trabalho Remoto – Gestão Empresarial

ABSTRACT

Distinguishing between home office and telework can be a difficult task, as both utilize technology and are forms of work from home. Law No. 12.551, Article 6, does not distinguish between work performed at the employer's establishment, work performed at the employee's home, and work performed remotely, provided that the prerequisites of an employment relationship are met. This work aims to reflect on the challenges faced by workers in home office settings, including issues of belonging, social isolation, communication difficulties, decreased productivity, and lack of adequate structure in the home environment, as well as exploring the long-term psychological implications, addressing the impact on the well-being, mental and emotional health of workers. This work intends to discuss home office in general, the current context, the benefits and challenges encountered by workers, aiming to provide a more recent perspective on the topic.

Keywords: Work - Home Office - Remote Work - Business Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 JUSTIFICATIVA	8
3 OBJETIVO GERAL	9
4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
5 METODOLOGIA	11
6 HOME OFFICE	12
6.1 Breve história sobre o trabalho Home Office	12
6.2 Estratégias para a Gestão de Equipes Remotas	12
6.3 Transformações no ambiente de trabalho	13
6.4 O papel da tecnologia na gestão de pessoas	13
6.5 Gestão estratégica e cultura organizacional	14
6.6 Estratégias para a Gestão de Equipes Remotas	15
6.7 Definição de Objetivos e Metas SMART	15
6.8 Procedimentos de Gestão e Acompanhamento	16
6.9 Incentivo, Motivação e Bem-Estar	16
7.0 Como o RH vê o trabalho Home Office?	17
7.1 Principais Perspectivas do RH: Gestão Estratégica e Cultural	17
7.2 Seleção e Capacitação de Colaboradores	17
7.3 Bem-Estar e Saúde Mental	18
7.4 Ferramentas e Processos	18
7.5 Desafios Identificados	18
7.6 Benefícios Observados	18
8 HOME OFFICE VANTAGENS E DESVANTAGENS	19
8.1 Vantagens	19
8.2 Desvantagens	20
9 SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR	23
9.1 Socialização	23
9.2 Informação	24
9.3 Saúde Mental	25
9.4 Má Postura	28
9.5 Atividade Física	31

10 PERTENCIMENTO	34
10.1 Revisão Bibliográfica Narrativa: método para analisar conceito pertencimento	37
10.2 Definição de “Senso de Pertencimento”	38
10.3 Estudos empíricos e análises dos resultados associados ao pertencimento	39
10.4 Pertencimento segundo pesquisadores	43
11 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Distinguir a diferença entre home office e teletrabalho, pode ser uma função difícil, já que ambos utilizam a tecnologia e são uma modalidade de trabalho em casa. Segundo Borges e Szajman (2020, p. 4) "Entretanto, também é importante saber que o home office, enquanto atividade laboral, pertence a um gênero maior chamado "teletrabalho".

"No campo das relações de trabalho, a mudança mais evidente foi a ampliação do teletrabalho, modalidade em que o serviço é realizado fora das dependências do empregador, com a utilização de recursos tecnológicos. Graças aos diversos sistemas, aplicativos e outras ferramentas de inteligência artificial, foi possível manter a execução de grande parte das atividades profissionais a distância, sobretudo as intelectuais." (Peduzzi, p. 5, 2020).

A Lei nº 12.551, "Art. 6º não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego." (Brasil, 2011) descreve que não há diferença entre qualquer modalidade, independente do home office, presencial e híbrido, desde que atenda aos requisitos da lei trabalhista. Com o passar dos anos, essa forma de trabalho cresceu exponencialmente, principalmente no período em que enfrentamos a pandemia de Covid, no ano de 2020. Desde então houve mudanças significativas na modalidade, tornando o Home Office, muito mais aceito e viável.

Esse trabalho pretende discutir o Home Office de uma maneira geral, o contexto atual, os benefícios e desafios encontrados pelos trabalhadores, visando trazer um olhar mais recente sobre o tema.

2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho de graduação justifica-se por incluir ideias atuais dos autores e discutir como foi a mudança do cenário Home Office até o presente ano de 2025, tendo em vista que passamos por muitas mudanças desde o início da implantação do sistema até a atualidade.

3 OBJETIVO GERAL

Discutir a importância do trabalho Home Office no contexto atual e os desafios enfrentados pelos trabalhadores, considerando os aspectos sociais, psicológicos, econômicos e tecnológicos.

4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discutir o contexto histórico do trabalho home office;
- Discutir os benefícios do trabalho Home Office, como flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o aumento da produtividade, qual a visão da Gestão e setor de RH e o papel da tecnologia nessa modalidade.
- Discutir os desafios enfrentados pelos trabalhadores no Home Office, incluindo questões de pertencimento, isolamento social, dificuldades de comunicação, diminuição da produtividade e falta de estrutura adequada no ambiente doméstico, além de explorar as implicações psicológicas a longo prazo, abordando o impacto no bem-estar, saúde mental e emocional dos trabalhadores.

5 METODOLOGIA

- Natureza da pesquisa: Básica;
- Forma de abordagem do problema: Quantitativa;
- Fins da pesquisa: Exploratória;
- Procedimentos: Bibliográfica.

6 HOME OFFICE

Neste capítulo discutiremos o contexto histórico do trabalho home office, estratégias, mudança de ambiente, o papel da tecnologia, a cultura organizacional, como o RH vê o trabalho home office, suas vantagens e desvantagens.

6.1 Uma breve história sobre o trabalho Home Office

“O termo home office, de origem inglesa, significa ‘escritório em casa’ e corresponde a uma modalidade de teletrabalho. Esse modelo está inserido em uma perspectiva mais ampla de trabalho remoto, que pode ser realizado fora das dependências da organização e executado em diferentes locais.” (MENDES; MARIN; STRUZIATO, 2022, p. 3).

A prática do home office, ou trabalho remoto, não é tão recente quanto muitas pessoas imaginam. A ideia de trabalhar de casa tem raízes profundas na história, especialmente nas sociedades agrícolas e pré-industriais, onde o trabalho de casa era muito mais comum. Porém, o conceito moderno de home office, como o conhecemos hoje, começou a tomar forma com o avanço da tecnologia da informação e o desenvolvimento de novas formas de comunicação, como o telefone e a internet.

Nos anos 1970, com a ascensão dos computadores pessoais, surgiu a ideia de que os trabalhadores poderiam realizar suas tarefas sem a necessidade de estar fisicamente presentes em um escritório centralizado. A partir dos anos 1990, a disseminação da internet e das tecnologias de comunicação móvel acelerou o processo. Contudo, foi a pandemia de COVID-19, que começou em 2020, que realmente fez com que o home office se tornasse a principal forma de trabalho para muitas empresas ao redor do mundo. As novas demandas sociais e as tecnologias que evoluíram ao longo dos anos propiciaram a popularização do modelo.

6.2 Estratégias para a Gestão de Equipes Remotas

A crise sanitária provocada pela COVID-19 impactou profundamente toda a sociedade, atingindo pessoas e empresas de maneira rápida e intensa. Diante das circunstâncias, não houve tempo hábil para uma adaptação gradual, sendo necessário

implementar mudanças imediatas e ajustar-se ao chamado “novo normal” conforme o tempo avançava.

Embora a fase mais crítica da pandemia tenha passado, muitas das medidas adotadas durante esse período mostraram-se eficazes. No ambiente de trabalho, em especial, o modelo de home office conquistou inúmeros adeptos, de modo que, atualmente, o trabalho remoto e híbrido tornou-se uma realidade consolidada em grande parte das organizações.

6.3 Transformações no ambiente de trabalho

Atualmente, diversas empresas operam em regimes de trabalhos flexíveis, nos quais seus colaboradores desempenham suas funções remotamente, seja de forma integral ou parcial. Alguns profissionais atuam em casa apenas em determinados dias, enquanto outros trabalham permanentemente nesse formato.

Segundo Mendes, Marin e Struziato (2022), o home office caracteriza-se pela execução das atividades profissionais fora da empresa, podendo ocorrer de maneira parcial ou totalmente remota. Diante desse novo cenário, surgem questionamentos quanto à gestão das equipes a distância, à produtividade dos colaboradores e ao uso adequado dos equipamentos corporativos. Tais preocupações são compreensíveis, porém refletem um modelo de gestão tradicional, baseado em comando e controle, característico de um contexto predominantemente presencial.

Nos tempos atuais, torna-se essencial adotar uma nova perspectiva sobre o trabalho, as pessoas e a liderança remota. Apesar dos desafios, esse contexto representa uma grande oportunidade para repensar práticas de gestão e desenvolver estilos de liderança que valorizem a autonomia, a responsabilidade e a cooperação.

6.4 O papel da tecnologia na gestão de pessoas

A partir da década de 1990, a gestão de pessoas passou a incorporar o uso de dados e da tecnologia da informação como base para decisões estratégicas, marcando o início da chamada terceira fase da gestão de recursos humanos. Com a consolidação do home office, esse uso foi intensificado.

A tecnologia deixou de ser apenas um suporte operacional e passou a desempenhar papel fundamental no monitoramento de desempenho, comunicação interna, treinamento online e na promoção do bem-estar dos colaboradores.

No contexto do trabalho remoto, a informação estratégica e a inteligência de dados tornam-se recursos imprescindíveis para que os gestores possam tomar decisões assertivas, mesmo à distância. Ferramentas como plataformas de gestão de projetos, softwares de comunicação corporativa e sistemas de avaliação de desempenho são essenciais para garantir o alinhamento entre equipes e o alcance de metas organizacionais.

6.5 Gestão estratégica e cultura organizacional

A gestão estratégica de pessoas em home office exige um novo olhar sobre a atração, retenção e desenvolvimento de talentos. As empresas precisam repensar seus processos seletivos, muitas vezes totalmente digitais, e suas políticas de integração, engajamento e capacitação contínua, considerando que os colaboradores podem estar distribuídos geograficamente.

Pode-se compreender que, sob a perspectiva antropológica, a cultura corresponde ao conjunto de símbolos compartilhados por um grupo social, com linguagem, artefatos e estruturas sociais. No contexto organizacional, elementos como instalações, materiais utilizados, organização do layout e características das embalagens também representam artefatos que expressam valores da cultura da organização (CROZATTI, 1998)

Além disso, um dos maiores desafios está na manutenção da cultura organizacional. Criar e sustentar uma cultura forte, mesmo sem a presença física, requer planejamento estratégico, comunicação clara e constante, além de ações que promovam o senso de pertencimento e a colaboração entre os membros da equipe. Empresas estrangeiras, especialmente as do setor de tecnologia, já adotavam esse modelo há anos, com equipes formadas por profissionais residentes em diversos países, mas integrados a uma mesma estrutura organizacional. Esse exemplo evidencia que a tecnologia há muito tempo oferece os recursos necessários para que o trabalho remoto seja eficiente, colaborativo e sustentável.

6.6 Estratégias para a Gestão de Equipes Remotas

Com o avanço do trabalho remoto e híbrido, tornou-se essencial que as organizações desenvolvam práticas eficazes para garantir a produtividade, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. A seguir, são apresentadas algumas diretrizes que podem contribuir para uma gestão eficiente de equipes que atuam total ou parcialmente em home office.

6.7 Definição de Objetivos e Metas SMART

Um dos pilares da boa gestão remota é o estabelecimento de objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos. Os colaboradores que trabalham em home office devem ter clareza quanto às metas e resultados esperados dentro de um período determinado. Essa definição traz segurança, foco e objetividade, auxiliando na organização da rotina de trabalho.

Além disso, é fundamental que as metas sejam definidas em conjunto com o colaborador, priorizando as atividades mais relevantes e determinando prazos realistas para as entregas. O gestor deve concentrar-se nos resultados, e não no controle excessivo do tempo de trabalho.

Para que as atividades sejam realizadas com eficiência, é imprescindível disponibilizar os recursos necessários, como equipamentos, ferramentas tecnológicas e informações adequadas. Também é recomendável oferecer apoio técnico por meio de conversas com o gestor ou outros membros da equipe sempre que houver necessidade de orientação.

Outro ponto essencial é a definição dos canais digitais e ferramentas oficiais de comunicação e gestão, assegurando que toda a equipe utilize os mesmos meios para troca de informações.

Nos casos em que o colaborador não possua tarefas prioritárias no momento — por exemplo, devido à suspensão temporária de atividades — o gestor pode propor alternativas de desenvolvimento profissional, como cursos, estudos dirigidos ou a colaboração em outros projetos. Trabalhos em duplas virtuais também podem ser uma forma de promover ajuda mútua e fortalecer o espírito de equipe.

6.8 Procedimentos de Gestão e Acompanhamento

A gestão eficaz de equipes remotas exige planejamento e constância na comunicação. É recomendável que o gestor estabeleça reuniões individuais regulares com cada colaborador, com intervalos máximos de três dias entre os encontros. Essa regularidade permite um acompanhamento próximo, sem causar ansiedade ou sobrecarga.

Antes de cada reunião, pode ser solicitado ao colaborador o preenchimento de um checklist ou formulário com questões técnicas e pessoais, visando tornar o encontro mais produtivo. Esse procedimento favorece a identificação de dificuldades e a busca conjunta por soluções.

Durante as reuniões, o gestor deve praticar a escuta ativa, demonstrando empatia, acolhendo preocupações e incentivando o diálogo aberto. Além disso, é importante manter reuniões coletivas periódicas, que permitam o compartilhamento de experiências, o alinhamento das atividades e o fortalecimento do sentimento de equipe.

Outro aspecto relevante é a transparência na comunicação organizacional. Todos os colaboradores, sejam presenciais ou remotos, devem receber as informações e diretrizes da empresa simultaneamente, evitando sensações de exclusão ou desinformação. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais coeso e participativo.

6.9 Incentivo, Motivação e Bem-Estar

O papel do gestor vai além do acompanhamento de tarefas. Ele deve atuar como agente motivador, oferecendo palavras de incentivo, otimismo e reconhecimento pelo esforço individual e coletivo.

No trabalho remoto, é necessário dedicar atenção especial à saúde mental e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores. Embora o gestor não exerça função terapêutica, pequenas ações — como perguntas sobre o bem-estar, conversas breves e demonstrações de empatia — podem fortalecer o vínculo e aumentar o engajamento da equipe.

Esses momentos de diálogo sincero, aliados a uma escuta ativa, são suficientes para identificar possíveis dificuldades e demonstrar uma preocupação genuína com o bem-

estar dos profissionais. Dessa forma, a gestão de equipes remotas torna-se não apenas eficiente, mas também humanizada e sustentável.

7.0 Como o RH vê o trabalho Home Office?

Mais do que um desafio, o trabalho remoto representa uma oportunidade de inovação na forma de liderar, comunicar e desenvolver pessoas, contribuindo para o fortalecimento de culturas organizacionais mais flexíveis, humanas e orientadas a resultados.

O departamento de Recursos Humanos (RH) desempenha papel central, sendo responsável por adaptar políticas, processos e práticas para manter produtividade, engajamento e bem-estar dos colaboradores à distância.

O RH vê o trabalho remoto como uma oportunidade estratégica que requer adaptação tecnológica, desenvolvimento de competências e políticas de suporte emocional e ergonômico. A eficácia do teletrabalho depende da capacidade de gerenciar desafios como comunicação, isolamento social, saúde mental e uso de ferramentas adequadas, visando produtividade sustentável e manutenção da cultura organizacional.

7.1 Principais Perspectivas do RH: Gestão Estratégica e Cultural

Segundo Souza e Raposo

O RH atua como catalisador na criação de uma cultura organizacional adaptada ao trabalho remoto, promovendo valores e comportamentos mesmo na ausência de interações presenciais. É fundamental reforçar confiança, autonomia e foco em resultados em vez de controle rígido de horários (Souza, 2025; Raposo, 2022).

7.2 Seleção e Capacitação de Colaboradores

Sobre seleção e capacitação de colaboradores Banov e Ferreira disseram:

Seleção de profissionais com autodisciplina, competências digitais, proatividade e habilidade de gerenciar o próprio tempo. Além disso,

políticas de formação contínua para gestores e colaboradores visando uso eficiente de tecnologias e boa comunicação à distância (Banov, 2020; Ferreira, 2020).

7.3 Bem-Estar e Saúde Mental

Implementação de políticas que preservem a saúde física e mental: pausas programadas, acompanhamento psicológico e ergonomia adequada (Aguerri, 2021; Messias, 2023). Atenção especial a equilíbrio trabalho-família, evitando sobrecarga, especialmente para profissionais em funções de cuidado familiar (Ferreira, 2020; FGV, 2025).

7.4 Ferramentas e Processos

Uso de ferramentas digitais para comunicação, gestão de projetos, monitoramento de produtividade e armazenamento em nuvem (Cordeiro, 2025; Lizote et al., 2021). Sistemas de controle de jornada, conforme legislação vigente, conciliando flexibilidade e conformidade legal (Souza, 2025; Pontogo, 2025).

7.5 Desafios Identificados

Dificuldade de manter comunicação eficaz e coesão da equipe (Lizote et al., 2021; Mittu, 2025). Gestão do desempenho à distância sem gerar sensação de vigilância excessiva (Cordeiro, 2025).

Estrutura física e tecnológica insuficiente para alguns colaboradores, impactando produtividade e satisfação (Nogueira, 2020; Duarte et al., 2020).

7.6 Benefícios Observados

Aumento da flexibilidade e autonomia dos colaboradores.

Maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Economia de recursos operacionais e impacto ambiental reduzido.

Possibilidade de acesso a talentos geograficamente dispersos e aumento da diversidade (Souza, 2025; Pontogo, 2025; Kim & Tonelli, 2016).

8 HOME OFFICE VANTAGENS E DESVANTAGENS

O modelo de trabalho Home Office tem se consolidado como uma alternativa cada vez mais adotada pelas empresas contemporâneas, principalmente devido aos avanços tecnológicos e à necessidade de maior flexibilidade organizacional. Essa modalidade permite que o colaborador realize suas funções à distância, sem a necessidade de deslocamento até o ambiente corporativo, o que contribui para a melhoria da qualidade de vida e da produtividade.

De acordo com Teixeira, “o Home Office proporciona flexibilidade e otimização do tempo de trabalho, favorecendo a produtividade dos colaboradores” (Teixeira et al. 2024, p. 13).

Nesse contexto, observa-se que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional se torna mais viável, reforçando o papel do trabalho remoto como um modelo eficiente e alinhado às transformações do mercado atual.

8.1 Vantagens

De acordo com Zendesk, “O modelo de trabalho *home office* vem apresentando expressivo crescimento no mercado de trabalho contemporâneo, sendo amplamente reconhecido por suas diversas vantagens em relação ao modelo presencial tradicional” (ZENDESK, 2023).

Novo disse:

Entre os principais benefícios do trabalho remoto, destaca-se a flexibilidade. Essa característica permite ao trabalhador organizar seu cronograma diário de maneira personalizada, distribuindo e programando suas tarefas conforme suas demandas pessoais e profissionais. Tal autonomia contribui para uma melhor gestão do tempo e maior eficiência no desempenho das atividades laborais (NOVO, 2022).

Já Matos, disse:

a flexibilidade é valorizada tanto em contextos presenciais quanto remotos, pois possibilita ao indivíduo direcionar suas energias para o trabalho e para a vida pessoal, evitando desgastes decorrentes de rotinas excessivamente rígidas ou de problemas cotidianos” (Matos, 2024)

Novo e Zendesk disseram:

Outro fator relevante é a economia gerada pelo modelo remoto, tanto para os colaboradores quanto para as organizações. No caso dos profissionais, há redução de custos relacionados a transporte, alimentação fora de casa e vestimentas adequadas para o ambiente corporativo. Para as empresas, observa-se uma diminuição dos gastos com infraestrutura física, manutenção de espaços empresariais, energia elétrica e benefícios como o vale-transporte (NOVO, 2022; ZENDESK, 2023).

Além disso, a melhoria na qualidade de vida é um dos aspectos mais enfatizados pelas organizações ao adotar o *home office*. Pesquisas indicam que os colaboradores tendem a apresentar maior bem-estar e satisfação pessoal, uma vez que conseguem administrar melhor o tempo, evitando o estresse do deslocamento diário e aproveitando de forma mais equilibrada o convívio familiar e o lazer (NOVO, 2022).

Por outro lado, a otimização do trabalho é destacada como um fator fundamental para o sucesso do *home office*. Com escalas mais flexíveis e ambientes mais confortáveis, os colaboradores podem gerenciar melhor seus horários e tarefas, aumentando a produtividade e contribuindo para resultados mais satisfatórios para a organização (ZENDESK, 2023).

8.2 Desvantagens

Sobre as desvantagens Zendesk disse:

Embora o *home office* apresente inúmeras vantagens e se configure como um dos modelos de trabalho mais viáveis e modernos no cenário organizacional atual, é importante reconhecer que sua má gestão pode gerar diversas desvantagens que comprometem sua efetividade (ZENDESK, 2023).

Entre as principais dificuldades, destaca-se o risco de distrações e perda de produtividade. Quando o trabalho remoto não é bem administrado, tanto pelo colaborador quanto pela empresa, o ambiente domiciliar pode tornar-se improdutivo, expondo o trabalhador a empecilhos e interrupções que reduzem seu desempenho e comprometem os resultados organizacionais (ZENDESK, 2023).

Outro desafio significativo refere-se à infraestrutura inadequada. Muitos profissionais não dispõem de um espaço apropriado para desempenhar suas atividades, bem como carecem de equipamentos essenciais, como computadores, mouses ergonômicos e conexão de internet de qualidade. Esses fatores impactam diretamente na eficiência e na qualidade do serviço prestado (ZENDESK, 2023).

De acordo com pesquisas recentes realizadas pela empresa Zendesk, 46% dos trabalhadores afirmam não possuir as ferramentas necessárias para exercer suas funções em regime remoto, o que representa uma das maiores barreiras para a consolidação do *home office* (ZENDESK, 2023).

A sobrecarga de trabalho também é um ponto crítico. A ausência de separação entre a vida pessoal e profissional tende a gerar jornadas prolongadas, aumentando o nível de estresse e fadiga. Dessa forma, torna-se essencial que as organizações estabeleçam limites claros de horário e promovam políticas que assegurem uma carga de trabalho equilibrada, evitando a exploração e o desgaste físico e emocional do colaborador (ZENDESK, 2023).

A questão psicológica também se destaca entre as principais desvantagens. A perda de interação social e o isolamento decorrente do trabalho remoto podem causar sentimentos de solidão e confinamento. A ausência de comunicação presencial e a limitação do convívio diário com colegas afetam o bem-estar emocional dos trabalhadores (ZENDESK, 2023).

Pesquisas realizadas pelo Laboratório de Estudos sobre o Trabalho e Orientação Profissional (Labor) apontam uma relação direta entre o *home office* e o aumento da sobrecarga física e mental, resultando em sintomas como irritabilidade, fadiga e

problemas visuais, especialmente devido ao tempo prolongado em frente a telas (CONTROL ID, 2021).

Um estudo divulgado pelo LinkedIn revelou que 62% dos profissionais que atuam em regime remoto relatam níveis mais elevados de ansiedade e estresse. Complementando esse dado, uma pesquisa da CNN Brasil (2021) aponta que houve um aumento de 151% nos atendimentos relacionados à saúde emocional após a adoção em larga escala do trabalho remoto.

Por fim, a falta de reconhecimento profissional é outro fator que pode impactar negativamente a motivação dos colaboradores. A ausência de visibilidade dentro da empresa e o excesso de demandas podem gerar desgaste psicológico, redução do engajamento e queda na produtividade (MYCW, 2023).

9 SAUDE MENTAL E BEM-ESTAR

Nessa parte iremos abordar questões sobre socialização, saúde mental, e bem-estar, visando discutir como os hábitos refletem no trabalho home office.

9.1 Socialização

Em tempos atuais a socialização nos meios digitais é intrigante, interagir com telas e iluminações é um desafio que implica no desenvolvimento da comunicação entre indivíduos e a interação necessárias para diálogos importantes na conciliação entre meios pessoal e coletivo. Os espaços físicos do home office permite a comodidade de esferas projetada para organização pessoal que expande a acessibilidade e adequação de ambiente corporativo, que varia com as escolhas individual do trabalhador.

“Este ambiente pode estar dentro ou fora da organização, mais em qualquer caso o ator reage ao ambiente tal como o encontra. No entanto, em vez de adapta-se a um ambiente pronto, é muito possível que os autores criem um ambiente ao qual se adaptam” (Weick, 1973, p. 28 e Asch).

“Em vez de falar numa adaptação a um ambiente externo, pode ser mais correto sustenta que a organização consiste em adaptação a um ambiente ordenado, um ambiente que é constituído pelas ações de atores humanos interdependentes.” (Weick, 1973, p. 28).

A analogia se debruça a necessidade de criar um ambiente ao qual se adaptam, isso equivale a inovação de reinventar nas dificuldades de concentração no dia a dia. O home office é muito benefício e traz autonomia e principalmente e flexibilidade de inovar no cotidiano.

Segundo Robbins, Judge e Sobral a vantagem da organização virtual é a flexibilidade, no entanto descreve que as desvantagens é a falta de objetivos os papeis e reponsabilidades não são claros. Ele descreve que líderes encara desafios de confiança e adquirir interação pessoal, na comunicação virtual se delega a se torna extensão da habilidade interpessoais para um ambiente virtual mais interativo e

assertivo nas delegações de funções e deveres. (Robbins, Judge e Sobral 2010, p. 250, 302, 386 e 480)

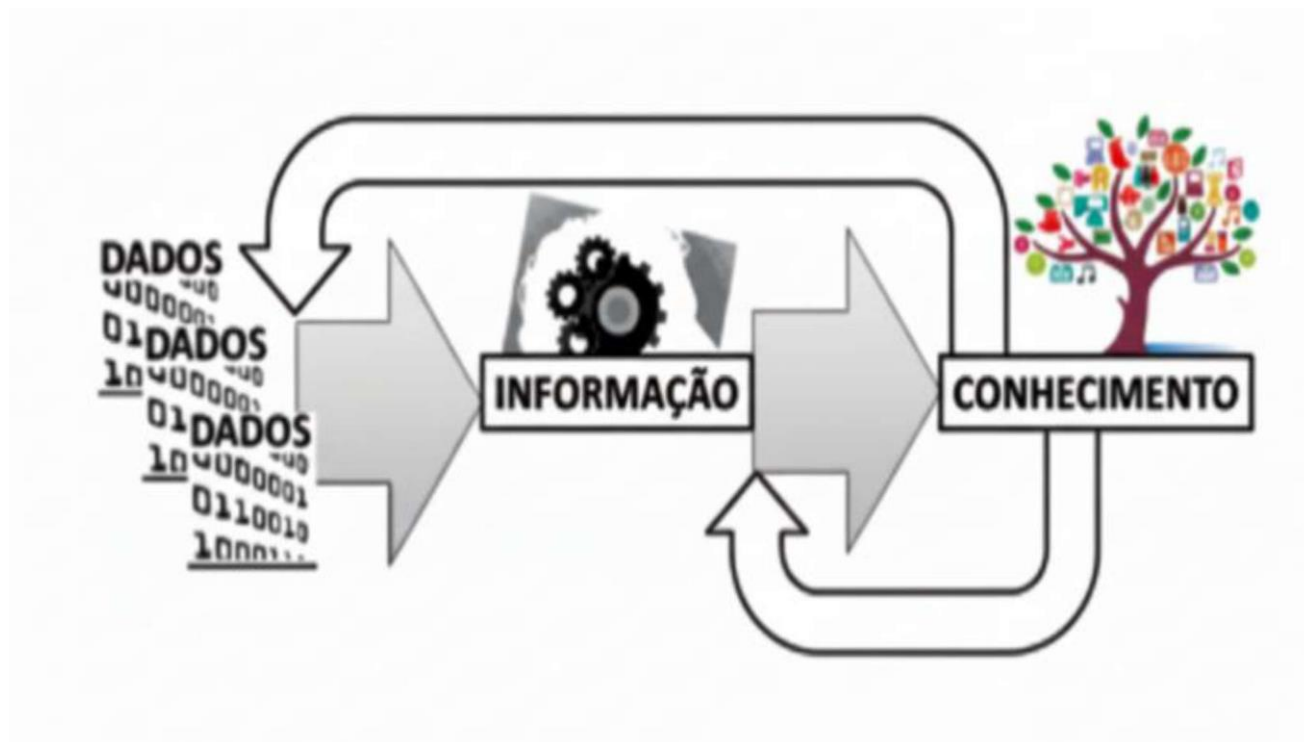
“A teoria da facilitação social sustenta que, quando as pessoas estão em grupos, seu nível de excitação se eleva e tendem a apresentar, com mais frequência, rapidez e intensidade, as respostas que estão dispostas a apresentar na situação.” (Weick, 1973, p. 16)

Complementando, mesmo inseridos em um ambiente virtual está presente em reuniões e chats essa conexão de troca interpessoal indica que a todo momento comunicação existe e a interação verbal muitas vezes pode ser assertiva ou não depende do contexto apresentado o principal aspecto é o nível se interação que se eleva e tende a apresentar.

9.2 Informação

Informação é o instrumento de métodos apresentados de uso em ocasiões que a comodidade e concentração estão reduzidas.

Figura 1- Transformação de dados em informação e gerando conhecimento.



Fonte: VIANNA (p. 30, 2015)

“cultura organizacional”, que significa que todo conhecimento será de grande valor e perene se for incorporado à cultura da empresa, fazendo com que sua busca, armazenamento, transmissão e distribuição façam parte do dia a dia das modernas organizações. Diversos autores nos apontam para um novo caminho, como outros valores para todos nós e que envolve a chamada Sociedade do Conhecimento. (TAPSCOTT, 1997, apud Vianna, 2015, p.31).

Aspectos importantes de oferecer referente a informação, que inicia no gerenciamento de dados e se transforma em informação, essas informações são importantes para gestores e colaboradores que necessita determinar escolhas e alinhamentos internos, logo após a informação se transforma em conhecimento um aprendizado contínuo. Esse aspecto é relevante para o profissional de diversas áreas que possui dificuldade de concentração, por isso a importância de transformar os dados em informação, com muita repetição a informação se transforma em conhecimento e facilita na autonomia mesmo à distância.

No home office os profissionais que lidam com os dados constantemente seguem o método de estudos registra que a constância gera o conhecimento e colaboradores habitualmente alocados no sistema de repetição de atividades e funções se adaptam-se ao hábito repetidos.

9.3 Saúde Mental

Saúde mental no trabalho esteve presentes em pautas empresariais citado principalmente pelo departamento dos recursos humanos, mas, esses índices aumentam com a ocorrência da pandemia 2019, em que saúde mental dos trabalhadores apresenta transtornos mentais comuns como ansiedade, estresse e burnout.

Notório a preocupação mundial pelo vírus, economia pessoal, nacional, os gastos pessoais, financeiros, famílias, nesse meio muitas empresas optaram pelo home office que favorece muito a população brasileira e ajudou na economia.

Em meados de 2021 muitas empresas voltaram a modalidade presencial e híbrida e muitas continuaram no home office, mas desvinculado da modalidade de trabalho, o

funcionário constantemente se preocupa com as responsabilidades seja, financeiro, familiar ou profissional. A autocobrança persisti muitos trabalhadores, e deflagra na saúde mental.

“Há muitas maneiras do stress se apresentar na vida de uma pessoa e seria uma tarefa impossível tentar enumerá-las. Porém, quando o stress ultrapassou o ponto de ser um estimulante saudável e se torna deletério à saúde, geralmente toma a forma daquilo que os médicos dominam de “ansiedade”. Pode-se chamá-lo de um ataque de ansiedade, uma neurose de ansiedade e toda uma série de grandes nomes, significa apenas que a vida está ficando carregada de tensão.”
(Hoffmann, 1986, p. 28.)

Segundo Hoffmann, a ansiedade pode situar em sintomas mentais e físicos em um estado persistente. (Hoffmann 1986, p.29)

1. Um estado emocional alterado por um medo experimentado;
2. Uma emoção desagradável, que pode ser acompanhada por uma sensação de condenação iminente;
3. Uma sensação dirigida para o futuro, onde se percebe uma ameaça de algum tipo;
4. Pode não existir uma ameaça reconhecível ou uma que, pelos padrões, lógicos, está fora de proposição em relação à emoção que, aparentemente provoca;
5. Pode haver a sensação de desconforto físico e de um distúrbio orgânico real.

Segundo Trigo, Teng e Hallak

A síndrome de *Burnout* é um processo iniciado com excessivos e prolongados níveis de estresse (tensão) no trabalho. No contexto de home office, a definição do profissional e pessoal amplia no estresse e sem estratégia para enfrentamento, colabora para persistência e intensidade do aparecimento de estado de burnout (Trigo, Teng e Hallak 2006).

No contexto do home office, é comum que o trabalhador passe a misturar a vida pessoal com a profissional, o que pode gerar auto cobrança excessiva, dificuldade de estabelecer limites e ausência de estratégias adequadas de gerenciamento do estresse. Esse cenário contribui significativamente para o desenvolvimento do

esgotamento emocional, podendo evoluir para a síndrome de Burnout, sendo um dos elementos desvantajosos no Home Office a auto cobrança.

Esse quadro é reforçado por evidências científicas. Um estudo conduzido com oficiais do governo japonês investigou a relação entre estresse ocupacional, transtornos psiquiátricos e síndrome de Burnout. Os resultados demonstraram correlações importantes: quanto maior o nível de estresse associado ao baixo apoio organizacional, maior a probabilidade de desenvolvimento de Burnout. Além disso, verificou-se que quanto mais forte o suporte oferecido pela organização, menor a tendência ao desenvolvimento de depressão. O estudo também constatou que oficiais em cargos hierarquicamente mais elevados recebiam menor apoio organizacional e apresentavam níveis mais severos de depressão em comparação com aqueles em cargos mais baixos (NADAOKA et al., 1997. *apud* TRIGO, TENGE HALLAK, 2007, p.229)

A Síndrome de Burnout foi oficialmente reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como um *fenômeno relacionado ao trabalho* e não como uma doença mental, sendo incluída na 11ª edição da Classificação Internacional de Doenças (CID-11), que entrou em vigor em 2022. Caracteriza-se pelo esgotamento físico e emocional, distanciamento mental do trabalho e redução da eficácia profissional. Estima-se que aproximadamente 32% dos trabalhadores no Brasil sofram de sintomas associados ao burnout, o que corresponderia a mais de 33 milhões de pessoas, segundo dados da *International Stress Management Association (ISMA)*. Embora a notificação compulsória não seja obrigatória —o que dificulta a mensuração precisa da prevalência —, dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Brasil indicaram um aumento de 114,8% nos benefícios de auxílio-doença relacionados ao burnout entre 2017 e 2018. (ALMEIDA et al., 2024 *apud* VIEIRA, 2010. *Apud* ALMEIDA et al., 2024, p.6).

Os sintomas percebidos precisam ser anotados, procurar ajuda médica de profissional é essencial para a melhoria, notável que com o estresse acarreta a ansiedade que pode prejudicar no desenvolvimento diário profissional, que às vezes, umas simples tarefas acabam não sendo entregue por conta desses desafios.

Em outra percepção:

“Quando um ser humano possui clareza de seu propósito, seja circunstancial, seja missionário, ele caminha para a própria realização. Uma vez que a busca por sentido for bem-sucedida, a pessoa não apenas encontra a felicidade, como também se torna capaz de enfrentar o sofrimento, podendo inclusive sobrepujar possíveis frustrações das necessidades básicas.” (Geremia, Scapini e Silva, 2020. P.19).

Conforme apontado, ao constar o propósito direcionado para a realização pessoal no trabalho remoto traz efeitos de dopamina (hormônio da felicidade) essas realizações pode ser um cargo, promoção, capacitação, ou o simples fato da flexibilidade de estar presente com a família mesmo trabalhando, o sentimento está bem-sucedido e a realização pessoal é inconcebível.

9.4 Má Postura

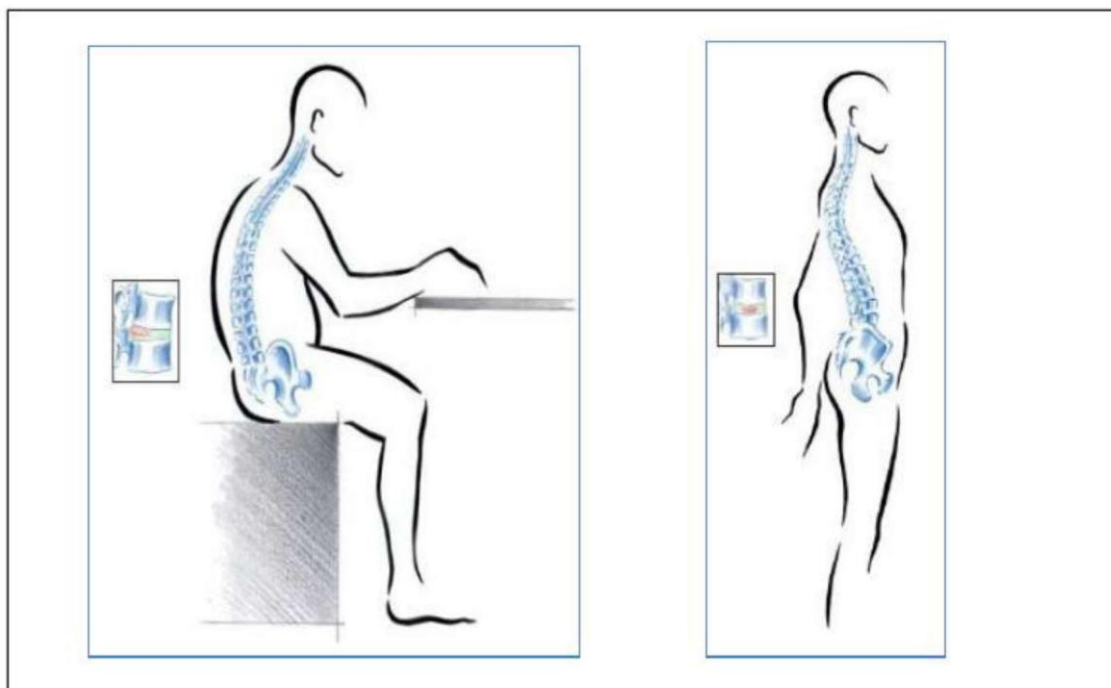
A má postura prejudica a saúde corporal e simplesmente passa despercebido no cotidiano. esse mau hábito pode gerar grandes complicações na coluna, conforme apontado o estudo:

Quando se está de pé, as articulações do pé, do joelho e dos quadris se fixam numa posição por meio de uma atividade muscular estática. Esse esforço muscular cessa quando o indivíduo se senta, reduzindo-se, conseqüentemente, o consumo de energia do organismo. (MORAES & PEQUINI, 2000, apud Oliveira, [s.d], p.8).

Está sentado melhora a circulação sanguínea, gera um relaxamento de músculos e a pressão hidrostática (força exercida por um fluido em repouso sobre um corpo submerso) se limita nas veias das pernas e deriva ao retornar do sangue ao coração (MORAES & PEQUINI, 2000, apud Oliveira, [s.d], p.8).

Na imagem abaixo, ilustra a má postura e a postura correta:

Figura 2: Compressão dos discos intervertebrais (detalhes) na posição sentada e em pé



Fonte: (Schuls 2004, apud Oliveira, 2000.)

Coluna alinhada corretamente posteriormente beneficia na divisão de peso atribuído de forma correta, diminui a pressão de disco, musculatura sem sobrecarga, melhora a circulação e respiração; abdicar a postura segue sendo um desafio, porém, é possível habilitar o hábito.

Segundo Bountrup “Em usuários de computador, as dores e lesões musculoesqueléticas são conhecidas por terem forte relação com a má postura, longos períodos sentados e uso contínuos de equipamentos de escritórios” (Bountrup Apud Melo, 2024)

McAllister cita que “as queixas mais comuns de desconforto relacionado ao trabalho remoto doméstico são dor nos braços, dor no pescoço e dor nas costas” (McAllister, 2022, apud Melo, 2024, p.14).

Em seu estudo demonstra que as condições de trabalho degradam no teletrabalho, 64,9% em pesquisa os entrevistados responderam que ocorreu um aumento no tempo durante atividade no computador e 53,4% citam que a variação na postura do início ao fim do expediente foi em frequência menor.

“Usar cadeiras não ajustáveis, trabalhar por longos períodos com computadores voltados para janelas e adotar postura curvada e sem apoio pode desencadear problemas graves como fadiga ocular, dor no ombro, dor nas costas, dor no braço, dor no punho e dor no pescoço” (Sarsak, 2022, apud Melo, 2024, p.40).

Segundo a NR- 17 cita “algumas relações de distância e alturas no home office, seguir a norma é fundamental para uma postura correta” (NR- 17 Ministério do trabalho, 2023).

- a) atender às características antropométricas de 90% (noventa por cento) dos trabalhadores, respeitando os alcances dos membros e da visão, ou seja, compatibilizando as áreas de visão com a manipulação;
- b) assegurar a postura para o trabalho na posição sentada e em pé, e as posições confortáveis dos membros superiores e inferiores nessas duas situações;
- c) respeitar os ângulos limites e trajetórias naturais dos movimentos, durante a execução das tarefas, evitando a flexão e a torção do tronco;
- d) garantir um espaço adequado para livre movimentação do operador e colocação da cadeira, a fim de permitir a alternância do trabalho na posição em pé com o trabalho na posição sentada;
- e) manter uma cadeira de trabalho com assento e encosto para apoio lombar, com estofamento de densidade adequada, ajustáveis à estatura do trabalhador e à natureza da tarefa;
- f) colocar apoio para os pés, independente da cadeira.

Figura 3: Encontre uma postura confortável



Fonte: Sistema FIEMS/ Sesi, 2025

Elementos e instrumentos como cadeira e mesas não ajustadas, postura inadequada e apoio incorretos prejudica a saúde física do funcionário em modalidade remotas, o estudo visa referenciar a importância da postura adequada e os benefícios da adaptação correta.

9.5 Atividade Física

Diante do cenário, a prolongação do tempo em posição sentado restringe no movimento corporal, os exercícios físicos favorecem a saúde física do funcionário que muitas vezes não possui disposição de realizar atividades diárias em rotinas pessoais principalmente expondo o corpo a está sentado por longas horas de trabalho.

Hoffmann menciona que “o trabalho corporal abrange a atividade física” (Hoffmann 1986, p.70).

Observa-se que a realização de atividades físicas, seja relaxamento, yoga, dança ou exercício beneficia tanto o bem-estar psicológico como o físico, ambos, são benefícios para todos os trabalhadores, independente do cargo ou função.

Contudo, o foco principal é direcionar os benefícios de atividades físicas independentemente do tipo ou modalidade para colaboradores que trabalham em categoria de home office.

O autor enfatiza as descrições das atividades físicas:

- Relaxamento: Habilidade de ser aprendido na prática, possui inúmeros métodos o controle da respiração e controle muscular são competências de equilíbrio de corpo e mente.
- Yoga: Interação corporal que ajuda no manejo da postura, respiração e relaxamento corporal.
- Dança: Sinônimo de criatividade e de expressão de equilíbrio físico sensação de relaxamento na frequência da movimentação corporal.
- Exercícios: Para alguns é o ponto de exaustão ou atividades leves, caminhadas, ginásticas aeróbicas, musculação, entre outros.

Abordagem dos benefícios das atividades físicas está atrelada a prevenção do sedentarismo, que, na maioria das situações ocorre quando não há prática de movimentação.

Figura 4: Alongar-se



Fonte: Sistema FIEMS/ SESI, 2025

O lucro dessas ações aos funcionários que se encontra em condições de permanecer sentado por 8 horas diárias, e muitas vezes só levantar para o uso do banheiro ou beber água. Permanecer inativo fisicamente por muito tempo, as medidas seguem em práticas de atividades físicas, que favorece a saúde física e mental dos funcionários.

10 PERTENCIMENTO

Neste capítulo vamos abordar a questão do “Senso de Pertencimento” em contextos organizacionais, principalmente, durante o exercício do trabalho de forma remota.

Estamos aplicando neste capítulo a metodologia de pesquisa de “Revisão Bibliográfica Narrativa”, com o objetivo de complementar as nossas discussões dos capítulos anteriores sobre o “Trabalho Remoto” (*Home Office*) e a “Saúde Mental e Bem-estar”, dos trabalhadores que atuam em regime remoto, ou em regime híbrido¹

No sentido amplo da palavra pertencimento é a nossa necessidade emocional de se sentir aceito, de sentir que pertence, que faz parte de um todo e está conectado.

Começamos pela necessidade emocional, uma necessidade que todos nós sentimos que é essencial para desenvolver a nossa identidade, relacionamentos saudáveis e segurança emocional.

Quando a necessidade emocional é suprida desde o nascimento até a vida adulta a evolução ocorre de forma voluntária e saudável. Porém quando há negligência, recusa, esgotamento emocional, podemos prejudicar o funcionamento pessoal, nos tornando incapazes de lidar com situações até corriqueiras, por isso é importante se observar para poder entender como nos sentimos em relação ao trabalho a distância.

Como já abordado anteriormente vimos que o cenário home office mudou muito desde 2020, quando veio a pandemia da COVID-19.

Naquela época não era necessidade pertencer, e sim sobreviver.

¹ A legislação brasileira reconhece a existência do trabalho híbrido, embora a palavra não esteja explícita, os legisladores consideram que os funcionários que executam atividades presencialmente, mesmo que não seja de forma preponderante, são teletrabalhadores, conforme descrito no parágrafo 1º do Art. 75-B: “O comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto”. (Brasil, 2022, Art. 75-B).

Tudo era novo e todos estavam desesperados lutando para conseguir ficarem vivos, lutando contra algo que não sabiam ao certo o que era.

Naquele momento, naquela época a questão do pertencimento se fez pequena diante de um cenário que o mundo lutava por ar, por conseguir respirar.

Havia muita dor e luto e aqui no Brasil fomos pegos de surpresa como na maior parte do mundo. Não havia preparo, para muitos não houve sequer tempo.

Esperavam por respostas e tarefas que nos guiassem por um caminho seguro para garantir a nossa sobrevivência e nesse cenário de pessoas morrendo de empresas falindo, emergiu de uma forma bruta e gigantesca o cenário do trabalho home office e híbrido em uma proporção nunca vista antes, que fez com que milhares de empresas ao redor do mundo ajustasse a sua forma de trabalhar.

Para forçar a contenção da disseminação e contágio das pessoas pelo Covid-19 a Organização Internacional do Trabalho determinou o “teletrabalho” (OIT, 2020a), ou seja, “o fim de grandes ajuntamentos e o encerramento de atividades e locais de trabalho”. (OIT, 2020b, p. 2).

A Consolidação das Leis do Trabalho do Brasil (CLT), aprovada em setembro de 2022, observa que, o “teletrabalho ou trabalho remoto” é a “prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo”. (Brasil, 2022, Art. 75-B).

Essa mudança no modelo de trabalho provocou muitas mudanças que desafiaram, e ainda desafiam, o “senso de pertencimento” do empregado. “Longe dos olhos, mas perto do coração: o papel da solidão e da esperança no trabalho remoto e no senso de engajamento do trabalhador²” é o título do artigo acadêmico escrito pelos pesquisadores Bareket-Bojmel, Chernyak-Hai e Margalit (2022).

² No original: “Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement”

A pesquisa foi feita em 2021, ou seja, os resultados poderão ser diferentes hoje, em 2025, quase cinco anos após a pandemia do Covid-19. O resultado mostrou que a maioria dos 349 funcionários de empresas nos Estados Unidos e no Reino Unido, com idades entre 21 e 69 anos, que participaram da pesquisa, consideraram que não ocorreu diminuição no sentimento de engajamento no trabalho.

Contudo, alguns empregados reclamaram de uma distância psicológica, pois se sentiam menos “vistos” nos processos organizacionais; outros informaram que se sentiam muito a separação física devida a falta das interações informais e espontâneas (por exemplo, as conversas no refeitório e bate-papos no café e no bebedouro), e também houve registros de exaustão emocional devido a indefinição dos limites entre trabalho e casa causando uma sensação de isolamento ou estresse e aumentando os riscos de solidão.

Os autores consideram que a esperança pode servir como uma intervenção aplicável entre trabalhadores remotos solitários e aumentar o nível de pertencimento.

Para muitos há experiências positivas e negativas, podemos ter a perda do pertencimento tanto no ambiente empresarial quanto no ambiente pessoal. Isso pode ocorrer por diversos fatores, como o isolamento social, pensamos que pode ser besteira ou é cansativo um deslocamento até a empresa, sem se dar conta do quanto nosso cérebro interage nesse caminho, por meio de cenas vistas, cumprimentos com pessoas alheias, sentir o tempo, sol ou chuva. São centenas de ações e pensamentos que acontecem nesse trecho que faz com que o cérebro e o corpo trabalhem de maneira intensa, oposta ao isolamento.

A dificuldade de comunicação e conexão se faz presente. Como treinamos a comunicação sem a convivência?

É possível e muito usado hoje em dia, mas se criam elos frágeis.

Na convivência damos atenção aos detalhes da outra pessoa e de nós mesmos.

Começamos com o cuidado pessoal, e íntimo. O cuidado com o corpo, o banho, o escovar dos dentes. Há uma preocupação ao acordar e sair, saber que vai ser visto, então tomamos todo um cuidado, colocamos uma roupa bonita ou confortável, damos

um jeito no cabelo, pois há uma percepção de pertencimento criada nesse momento, a percepção de pertencer a uma sociedade, a uma empresa, e quando fazemos essas ações, decidimos estar dentro, não fora, não isolados. Há um ritual e todo um trabalho para todo esse processo, e conforme as horas vão passando outros processos de pertencimento vão acontecendo.

Quando você chega na empresa, tem toda uma estrutura preparada para você, para deixar o seu trabalho mais confortável e assertivo, também tem os colegas de trabalho, são pessoas que convivemos por muitas horas, podendo até criar laços mais fortes que muitos familiares. E novamente estamos pertencendo, sendo importantes e úteis, fazendo parte de um todo.

E assim existem várias possibilidades sobre o quão forte e visível fica esse pertencer na sociedade através do trabalho presencial.

Diante do exposto, buscamos desenvolver uma reflexão qualitativa sobre a percepção dos funcionários sobre o “senso de pertencimento” durante o trabalho no modelo remoto, e compreender quais os resultados apresentados em alguns artigos acadêmicos sobre questões como: registros de queda na produtividade com queda no comprometimento e no engajamento do empregado, entre outras.

10.1 Revisão Bibliográfica Narrativa: método para analisar o conceito pertencimento

Segundo Rother (2007, p. v), a “Revisão Bibliográfica Narrativa é a aquisição e atualização de conhecimento sobre um determinado tema em curto período de tempo”, apresentada de forma qualitativa com o objetivo de “descrever o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual”. Podemos dizer que é a “interpretação e análise crítica pessoal do pesquisador”.

Assim, utilizamos a base de busca do *Google Scholar* visando encontrar artigos acadêmicos, completos e em acesso aberto, que apresentassem o termo “senso de pertencimento” (em português) ou *workplace or organizational belongingness* (em inglês).

10.2 Definição de “Senso de Pertencimento”

Os pesquisadores Laura Petitta e Valerio Ghezzi assinam a pesquisa “Trabalho Remoto e Distância Psicológica: Pertencimento Organizacional como Recurso Contra Estresses no Trabalho e Comprometimento e Angústia no Desempenho dos Funcionários”³, desenvolvida para a edição especial de 2025, da Revista “Sustentabilidade”, cujo tema principal é a “Saúde e Vida Sustentável: equilíbrio entre trabalho e bem-estar”.

Petitta e Ghezzi (2025, p. 2) definem “pertencimento” como “uma necessidade humana fundamental” [...], “ou seja, a sensação de que alguém faz parte de algo e se sente apegado, próximo e totalmente aceito pelas pessoas de uma comunidade”. Os autores destacam que “pertencimento ao local de trabalho” ou “pertencimento organizacional” são sinônimos, e referem-se ao “sentimento de conexão e unidade do trabalhador para com a comunidade organizacional e seu apego aos colegas e ao sistema de trabalho.” (Cockshaw; Shochet; Obst, 2013 *apud* Petitta e Ghezzi, 2025, p. 2). Esse sentimento representa uma conexão pessoal do empregado com a empresa refletindo uma sensação de que é aceito, valorizado, e de que faz parte integrante do sistema organizacional.

O conceito baseia-se na teoria das necessidades humanas (a necessidade de pertencimento como necessidade psicológica básica), na teoria da identidade social (identificação com o grupo) e na teoria da conservação de recursos (pertencimento como recurso psicossocial).

O sentimento de estar em um ambiente confortável, com segurança, e liberdade para emitir opiniões sobre o trabalho, a empresa e a forma de administração que está sendo desenvolvida, são características que formam um conjunto que embasa o senso de pertencimento e que pode estar relacionado com o engajamento da equipe e a melhora na produtividade.

³ No original: “Remote Work and Psychological Distance: Organizational Belongingness as a Resource Against Work Stressors and Employee Performance Impairment and Distress”

10.3 Estudos empíricos e análises dos resultados associados ao pertencimento

Os estudos empíricos que compõem esta Revisão Bibliográfica Narrativa, utilizada como metodologia para o levantamento de artigos acadêmicos cujos objetivos de pesquisa sejam o senso de pertencimento, revelam a importância e a consequência do senso de pertencimento em ambientes de trabalho remoto ou híbridos.

Os pesquisadores cujos artigos foram selecionados para leitura e interpretação mostram que seus estudos empíricos documentam múltiplos resultados, os quais destacamos no quadro a seguir.

Quadro 1: Análises dos resultados de estudos associados ao conceito de pertencimento

	Título do Artigo (Ano)	Autor (as/es)	Análises
01	“Trabalho Remoto e Distância Psicológica: Pertencimento Organizacional como Recurso Contra Estresses no Trabalho e Comprometimento e Angústia no Desempenho dos Funcionários” (2025)	PETITTA, L.; GHEZZI, V.	Bem-estar / Saúde Mental: O sentimento de pertencimento está positivamente associado à saúde mental; funcionários com maior sentimento de pertencimento relatam menor exaustão emocional. Desempenho e Produtividade: Funcionários com forte senso de pertencimento organizacional tendem a apresentar melhor desempenho em suas funções e menos falhas cognitivas. O sentimento de pertencimento pode atenuar os efeitos negativos dos estresses no local de trabalho. Estresses e Conflito Trabalho-Família: O sentimento de pertencimento diminui a percepção de restrições organizacionais, conflitos interpessoais e conflitos entre trabalho e família. Isso, por sua vez, melhora outros resultados, como desempenho e saúde. Trabalho Remoto Voluntário vs. Obrigatório: Quando o trabalho remoto ou híbrido é escolhido pelo funcionário (em vez de imposto), o pertencimento tende a ser maior.
02	“Trabalhando de casa e o senso de pertencimento organizacional ” (2021)	SAHDEV, K.	Retenção / Rotatividade / Engajamento: Embora os números específicos em ambientes remotos variem, o sentimento de pertencimento está fortemente ligado ao engajamento dos funcionários e ao menor risco de rotatividade.
03	“Mudanças no senso de pertencimento , no significado de trabalho e o sentimento de exaustão emocional” (2024)	AFOTA, M.; SAVARD, Y. P.; LÉON, E.; OLLIER-MALATERRE, A.	Significado e Identidade: O sentimento de pertencimento contribui para a percepção de significado do trabalho e para a identificação sustentada com a organização. Quando o sentimento de pertencimento diminui, o mesmo ocorre com o sentido, o que pode aumentar a exaustão e reduzir a satisfação no trabalho.
04	“Construindo pontes no ciberespaço: melhorando o senso de pertencimento entre os funcionários do modelo remoto em uma companhia multinacional” (2024)	SEYEDSALEHI, S.; NOZARI, Z.	Cultura Organizacional: Liderança inclusiva, valores compartilhados, reconhecimento e comunicação frequente e significativa são importantes para sustentar o pertencimento. Ferramentas e Presença Social: Ferramentas de comunicação (vídeo, voz), interação virtual estruturada (<i>check-ins</i> informais, socialização) etc. Estas ferramentas são importantes para preservar a presença social e a conexão.
05	“Senso de pertencimento em ambientes de trabalho híbridos” (2025)	URRILA, L.; SIIRIAINEN, A.; MAKELA, L.; KANGAS, H.	Frequência de Sincronia Física (interações no local de trabalho) vs. Assincronia: Modelos híbridos que incluem algum contato presencial ou eventos presenciais ajudam a manter o pertencimento. Contextos puramente

			virtuais correm maior risco de declínio do pertencimento. Recém-chegados: Integrar funcionários remotos é particularmente desafiador. Experiências precoces de inclusão ou exclusão têm efeitos de longo prazo sobre o sentimento de pertencimento. Remoto vs Presencial: entrevistas qualitativas em profundidade destacam como aspectos do trabalho remoto (autonomia, habilidades remotas, comunicação virtual) e do trabalho presencial (conexão humana, compartilhamento de informações) se relacionam com o pertencimento. Solidão no trabalho: questão emergente.
--	--	--	---

Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

A partir dos estudos selecionados e analisados sobre o conceito de “pertencimento” podemos refletir sobre os riscos e desafios de negligenciar o pertencimento, ou seja, se os gestores das empresas não se atentarem para o sentimento de pertencimento entre funcionários remotos ou híbridos, diversas consequências negativas podem ocorrer, como baixa produtividade, falta de engajamento, entre outras destacadas a seguir:

- Aumento das intenções de rotatividade e da rotatividade real.
- Queda no engajamento, moral e produtividade.
- Níveis mais altos de estresse, *burnout* e falhas cognitivas.
- Redução da sensação de segurança psicológica, o que pode dificultar a inovação, a tomada de riscos e o relato de erros.
- Erosão da identidade organizacional, enfraquecimento do alinhamento com os objetivos e valores organizacionais.

Os estudos também sugerem algumas estratégias práticas que podem ser adotadas para ajudar as organizações a manterem ou construir o “sentimento de pertencimento” em ambientes de trabalho remoto ou híbrido:

Treinamento de liderança e comportamentos inclusivos:

- i. Os líderes devem demonstrar cuidado, reconhecimento, solicitar *feedback* e garantir a visibilidade dos funcionários que estão trabalhando em regime remoto.
- ii. Promover valores, missão e identidade compartilhados.

Rituais sociais/relacionais deliberados:

- i. Socialização virtual (pausas para café, conversas informais), *check-ins* consistentes.
- ii. Encontros presenciais ocasionais, mesmo que pouco frequentes.

Canais de comunicação estruturados:

- i. Utilizar meios de comunicação mais completos quando necessário.
- ii. Garantir que as informações fluam equitativamente — os funcionários remotos não devem ficar "fora do circuito".

Flexibilidade e Escolha do Funcionário:

- i. Permitir que os funcionários contribuam para as políticas remotas/híbridas (quando, como, e com que frequência).
- ii. Maior autonomia parece aumentar o sentimento de pertencimento.

Acolhimento e Integração:

- i. Processos formais para integração de funcionários remotos: mentoria, interações entre pares, orientação que enfatize a cultura.

Ambiente Físico e Ferramentas de Trabalho:

- i. Mesmo em ambientes domésticos, considerar fatores ambientais que promovam conforto e bem-estar (por exemplo, elementos da natureza) que possam auxiliar na identidade do grupo.

10.4 Pertencimento segundo pesquisadores

Nessa parte observamos como os pesquisadores acadêmicos desenvolveram estudos sobre o “senso de pertencimento” que revelam as novas relações de trabalho, os avanços e os desafios. Entre as lacunas observadas e indicações para futuras pesquisas sobre o tema destacamos alguns pontos:

Realização de pesquisas “longitudinais”, ou seja, acompanhar durante um longo período coletando a mesma amostra de dados de um mesmo grupo de funcionários, em diferentes momentos, com o objetivo de observar e registrar a evolução do “sentimento de pertencimento” evolui à medida que o trabalho remoto/híbrido se torna mais maduro.

Realização de pesquisas em diversos contextos e diferentes setores culturais, por exemplo, analisar como o pertencimento é registrado em culturas não ocidentais ou em setores menos adequados ao trabalho remoto.

Realização de pesquisas que ampliem o contexto das diferenças individuais (personalidade, necessidades sociais, ambiente doméstico), analisando de forma pormenorizada como essa diversidade pode modificar a maneira como o senso de pertencimento é vivenciado.

Realização de pesquisas que analisem como a tecnologia, a realidade virtual ou a realidade aumentada, podem ajudar a replicar a presença e o pertencimento, inclusive verificando como e quais são os novos instrumentos válidos e confiáveis que criam as novas métricas para mensurar o pertencimento em contextos virtuais.

11 CONCLUSÃO

Em síntese, a gestão de equipes remotas requer uma mudança de mentalidade por parte das lideranças, que devem substituir o controle rígido pela confiança, autonomia e colaboração. A adoção de práticas bem estruturadas, aliadas ao uso inteligente da tecnologia, permite que as organizações mantenham altos níveis de produtividade, mesmo fora do ambiente físico tradicional.

O RH atua como um mediador entre empresa e seus colaboradores para assim fortalecer engajamento, vínculo com a empresa, cultura organizacional e desenvolvimento de todas suas equipes, conciliando flexibilidade e eficiência no trabalho remoto.

Nesse contexto tanto os empregadores quanto empregados devem cumprir seus direitos e deveres, mantendo segurança, produtividade e equilíbrio da vida pessoal e profissional.

Para alcançar o sucesso do home office, são essenciais: contratos claros, políticas internas bem estruturadas, respeito à privacidade, metas objetivas e comunicação transparente. Quando essas condições são atendidas, o regime remoto pode ser uma ótima vantagem competitiva sustentável para a empresa e seus colaboradores.

Podemos considerar que um forte senso de pertencimento não é um luxo em ambientes de trabalho remoto ou híbrido — é uma alavanca fundamental para manter o desempenho, a saúde mental, o bem-estar, o engajamento, a retenção e a identidade organizacional.

Nos últimos anos, o trabalho remoto mudou drasticamente e modificou a dinâmica que naturalmente sustenta o “sentimento de pertencimento”, portanto, as organizações devem ser intencionais na criação de novos mecanismos (sociais, comunicativos, culturais) de tal forma que mantenha ou promova o bem-estar dos colaboradores, tanto na empresa quanto em seu ambiente de trabalho remoto.

Nossa percepção conclui que o poder de decidir o que é melhor para os funcionários está a partir da escolha dos próprios funcionários.

Uma liderança afetiva, inovativa, com escuta ativa, comunicação dialógica e plural, junto com o contato pessoal/presencial periódico ajudam a atenuar os desafios, promovem o engajamento e melhoram o relacionamento, podendo assim, ter um melhor equilíbrio entre os colaboradores independentemente do ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, spe, p. 511–533, 2017. Acesso em: 09 Out. 2025

AFOTA, M.; SAVARD, Y. P.; LÉON, E.; OLLIER-MALATERRE, A. Changes in belongingness, meaningful work, and emotional exhaustion among new high-intensity telecommuters: Insights from pandemic remote workers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, John Wiley & Sons Ltd., The British Psychological Society, v. 97, p. 817-840, 2024. Disponível em: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joop.12494> Acesso em: 20 set. 2025.

AGÊNCIA CNI de notícias. Em home office? Dicas para manter a postura trabalhando de casa. 26 mar. 2020. Disponível: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/listas/dicas-de-postura-para-home-office/>. Acesso em: 25 out. 2025.

AGUERRI, A. Ergonomia e home office: adaptação e produtividade. 2021.

ALMEIDA, Amanda; PAULA, Ana; PEREIRA, Bruno; NETO, Pedro; VÁMSZER, Marco; SANTOS, Rogê; MOREIRA, Gabriela; BARCELOS, Carolina; COSTA, Lucas; SILVA, Iara; **Síndrome de Burnout: impactos, diagnóstico, prevenção e tratamento**. *Journal of Social Issues and Health Sciences*, 2024.

BANOV, M. R. Desafios na seleção de teletrabalhadores. 2020. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15014>. Acesso em: 04 out. 2025.

BAREKET-BOJMEL, L., CHERNYAK-HAI, L., MARGALIT, M. Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. **Personality and Individual Differences**, ScienceDirect, v. 202, p. 111955, fev. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111955> Acesso em: 20 set. 2025.

BEZERRA, Melissa Teixeira Souza; SANTOS, Célia da Silva; SANTOS, Fabiana Aparecida Torres dos. Desafios da nova gestão de pessoas: ambiente de trabalho híbrido e remoto. São Paulo: Faculdade de Tecnologia da Zona Sul, 2023. p. 15-16.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora nº 17- Ergonomia. Brasília, DF: Ministério do Trabalho, 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2 set. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União, 16 dez. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Acesso em 27 set. 2025.

COCKSHAW, W.D.; SHOCHET, I.M.; OBST, P.L. General Belongingness, Workplace Belongingness, and Depressive Symptoms. **J. Community Appl. Soc. Psychol**, 23, p. 240–251, 2013

CORDEIRO, V. B. *Gestão de pessoas remota* [Artigo online]. 2025. Disponível em: <https://itrabalhistas.com.br/gestao-de-pessoas-remota-como-maximizar-sua-equipe-de-trabalho/>. Acesso em 09 Out. 2025

COSTA, Ricardo G.; FERRAZ, Pedro B. *O futuro do trabalho: como a revolução digital está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Editora XYZ, 2021.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. *Caderno de Estudos*, São Paulo: FIEP/CAFI, v. 10, n. 18, p. 6, maio/ago. 1998.

GEREMIA; SCAPINI; SILVA. *Concepções de realização profissional: uma revisão integrativa*. Santa Catarina: Universidade federal de Santa Catarina. 2020

HOFFMANN. *O controle natural do stress: Saiba como amor, alimentação, massagem, relaxamento, exercício, dança e sexo ajudam no combate ao stress*. Inglaterra: Editora por Thorsons Publishing Group. 1986

KIM, S.; TONELLI, M. Trabalho remoto e novas dinâmicas organizacionais. *Revista Gestão & Política*, 2016. Aceso em: 09 Out 2025.

LIZOTE, S. A.; TESTON, S. de F.; RÉGIS, E. O. *Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office*. 2021.

RAPOSO, É. Ponte. *O teletrabalho e suas implicações para os recursos humanos*. Universidade dos Açores, 2022. Acesso em 09 Out. 2025

MESSIAS, R. *Saúde mental e trabalho remoto*. 2023. Acesso em 09 out. 2025

MENDES, Ana; MARIN, Caroline; STRUZIATO, Izabela. **OS BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO TRABALHO HOME OFFICE**. Revista Eletrônica Anima Terra, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – FATEC-MC. Mogi das Cruzes-SP, p.03, 2022.

OLIVEIRA. A SAÚDE DO TRABALHADOR SOB O ENFOQUE DA POSTURA SENTADA: A CONTRIBUIÇÃO DA ERGONOMIA.

MELO. ANÁLISE DE ASPECTOS ERGONÔMICOS EM ATIVIDADES HOME OFFICE. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba. 2024

PEDUZZI, M. TELETRABALHO: O trabalho de onde você estiver. Goiás: Patrícia Resende, 2020. E-book.

ORGANIZAÇÃO Internacional do Trabalho. **Elementos-chave para um teletrabalho eficaz durante a pandemia de covid-19** [Internet]. Genebra: OIT; 2020a. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_740097/lang-pt/index.htm Acesso em: 20 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO Internacional do Trabalho. **Teletrabalho durante e após a pandemia de covid-19**: guia prático [Internet]. Genebra: OIT, 2020b. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf Acesso em: 20 set. 2025.

PETITTA, L., GHEZZI, V. Remote Work and Psychological Distance: Organizational Belongingness as a Resource Against Work Stressors and Employee Performance Impairment and Distress. **Sustainability**, MDPI, Switzerland, 17, 1342, p. 1-28, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su17041342> Acesso em: 20 set. 2025. ROBBINS; JUDGE; SOBRAL. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTHER, E. T. Editorial. Revisão Sistemática x Revisão Narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, nº 2, p. v-vi, 2007.

SAHDEV, K. Working from Home and the sense of corporate belonging, **Organisation Development & Research Limited**, London, News, 28 jul. 2021. Disponível em: https://www.odrl.org/2021/07/28/working-from-home-and-the-sense-of-corporate-belonging/?utm_source=chatgpt.com Acesso em: 20 set. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office). [online]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 out. 2025

SEYEDSALEHI, S.; NOZARI, Z. **Building Bridges in Digital Spaces**: Enhancing the sense of belonging among remote employees in a multinational company. Master Thesis in Strategic HRM and Labour Relations, Universidade de Gothenburg, Suécia, 31 maio 2024 Acesso em: 20 set. 2025.

SOUZA, I. *O futuro do trabalho remoto: como o RH pode se adaptar a essa nova realidade*. 2025. Disponível em: <https://pontogo.com.br/o-futuro-do-trabalho-remoto-como-o-rh-pode-se-adaptar-a-essa-nova-realidade/> Acesso em: 20 set. 2025

SZAJMAN, A. BORGES, A. HOME OFFICE E TELETRABALHO. São Paulo: FecomercioSP, 2020. E-book.

TEIXEIRA, Ana Luíza de Oliveira; BANDEIRA, Caio Zavarize; BUENO, Gabriel Setin; ZANCO, Lara Garcia; CASTRO, Mirella Roberta; CALIANI, Vitor Hugo de Miranda Simões. *Home Office: vantagens e desvantagens*. Mogi Mirim: Etec Pedro Ferreira Alves, 2024. p. 12–14. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Centro Paula Souza, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/27084/1/emtecadm_2024_2_ana_teixeira_home_office_vantagens_e_desvantagens.pdf. Acesso em: 11 out. 2025.

TRIGO; TENG; HALLAK. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. São Paulo. 2007

URRILA, L.; SIIRIAINEN, A.; MAKELA, L.; KANGAS, H. Sense of belonging in hybrid work settings. **Journal of Vocational Behavior**, Elsevier, v. 157, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096> Acesso em: 20 set. 2025.

VIANNA. Sistema de informação no contexto de inovação, dos sistemas, da informação e dos processos gerenciais. Santa Catarina: Publicação do IFSC. 2015

WEICK. A psicologia social da organização. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1973.