

ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COMBATE AO ADOECIMENTO MENTAL DOS TRABALHADORES

Alexandre Antônio Bruno da Silva¹

Cinthia Nayara Gomes de Matos

Stéfani Clara da Silva Bezerra²

Sumário: 1 INTRODUÇÃO; 2 SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR: ANÁLISE DO TRABALHO *HOME OFFICE* NO CONTEXTO ATUAL; 2.1 Conceito e aspectos gerais da modalidade *home office*; 2.2 O adoecimento do trabalhador no contexto do *home office*: o exercício contínuo das atividades e a não desconexão; 3 APRESENTAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DISCUSSÃO SOBRE A POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO NO *HOME OFFICE*; 4 A CULTURA ORGANIZACIONAL ENQUANTO PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES NO *HOME OFFICE*; 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS; REFERÊNCIAS

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os impactos do trabalho remoto na saúde mental dos trabalhadores brasileiros, com foco nas consequências agravadas durante e após a pandemia de COVID-19. A modalidade *home office*, adotada de forma abrupta por muitas organizações, revelou-se desafiadora para grande parte dos trabalhadores, especialmente diante da sobrecarga de tarefas, ausência de delimitação clara entre tempo laboral e pessoal, e dificuldades estruturais no ambiente doméstico. Esses fatores contribuíram para o aumento de casos de ansiedade, estresse e outros transtornos mentais. O estudo, de natureza qualitativa, baseia-se em

¹ Auditor-Fiscal do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2005). Doutor em Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará (2022). Mestre em Direito pela Universidade Federal do Ceará (2001). Mestre em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1991). Bacharel em Filosofia pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2023). Bacharel em Direito pela Universidade de Fortaleza (1998). Graduado em Processamento de Dados pela Universidade Federal do Ceará (1988). Atualmente é professor do Programa de Mestrado do Centro Universitário Christus, Professor adjunto da Universidade Estadual.

² Doutora em Direito pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Processo e Direito ao Desenvolvimento pela Unichristus (2020). Coordenadora do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade Princesa do Oeste. Professora do curso de Direito da Faculdade Princesa do Oeste (FPO). Orientadora de Metodologia da Pós-graduação em Direito e Processo do Trabalho, Processo Civil, Direito e Processo Penal e Direito Tributário da Unichristus. Presta serviços de Mentoria Acadêmica, Orientação Acadêmica e Metodológica e Revisão Acadêmica e Metodológica para Graduação e Pós-Graduação Lato sensu e Stricto Sensu. Advogada com ênfase profissional em Direito do Consumidor, Direito Civil. Especialista em Direito Processual Civil (2017).



levantamento bibliográfico e documental, com o intuito de compreender como a cultura organizacional pode atuar como fator atenuante dos efeitos negativos do home office. A pesquisa discute ainda a importância de práticas institucionais voltadas à promoção do bem-estar, como políticas de desconexão, liderança empática e reorganização das rotinas de trabalho. Conclui que, embora o trabalho remoto traga benefícios operacionais, é imprescindível que as organizações invistam em estruturas que preservem a saúde mental dos colaboradores, transformando o home office em uma experiência sustentável e humanizada.

Palavras-chave: Trabalho remoto. saúde mental. cultura organizacional. gestão de pessoas. direito à desconexão.

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento de novas tecnologias no contexto da globalização, em especial, a *internet*, as empresas se viram obrigadas a criarem possibilidades para o trabalho remoto, oportunizando aos trabalhadores uma maior produtividade e um menor custo-benefício. Considerando os modelos flexíveis para o trabalho, no Brasil, existe uma regulamentação do teletrabalho/*home office* com previsão legal no art. 6º, da Consolidação das Leis do Trabalho, disposição essa inserida pela reforma trabalhista em 2017.

Com a pandemia causada pelo coronavírus em 2020, houve uma evidente necessidade de implementação de um novo modelo de trabalho virtual o mais rápido possível. O próprio Ministério da Saúde definiu diversas medidas de distanciamento a serem adotadas para evitar a proliferação do coronavírus. Logo, diante de um cenário mundial aterrorizante e incerto e por questões de ordem pública muitas empresas foram obrigadas a fecharem suas portas ou a diminuírem suas atividades.

Na tentativa de continuar operando e evitar demissão em massa, as empresas, valendo-se dos aparatos tecnológicos, adotaram o trabalho remoto, modalidade denominada de *home office*. Como toda grande mudança, compreender uma nova modalidade como a do *home office* dentro de um cenário pandêmico, onde o isolamento se fazia necessário, não foi uma tarefa tão fácil.

O *home office* é um setor formal que vem predominando em diversas regiões do país e se expandindo pelas possibilidades tecnológicas ofertadas aos patrões para a fiscalização e acompanhamento de seus subordinados, mesmo que estes não estejam no mesmo ambiente (Antczak; Horzelab, 2021). Isso possibilita economia de tempo e de dinheiro, principalmente em relação aos deslocamentos, permitindo a realização do trabalho em qualquer lugar.

É possível afirmar que a ampla adesão a esse tipo de trabalho se deu em virtude de as empresas aferirem que o benefício econômico é maior que os custos de manter uma equipe dentro de um ambiente organizacional, enfatizando a autogestão e a promoção da gestão do conhecimento.

Não obstante, também é necessário um olhar mais crítico no tocante às nuances existentes, bem como a ponderação das dificuldades que esse novo sistema traz consigo. Posto que a própria cultura organizacional, bem antes da pandemia, permitia associar perfeitamente o ambiente de trabalho a momentos de lazer e de distração.

A partir do exposto, o presente artigo buscar analisar a implementação de uma cultura organizacional no âmbito do *home office* que seja compatível com uma rotina saudável para o empregado, evitando, assim, o seu adoecimento mental.

A estratégia metodológica adotada foi a análise bibliográfica e documental, com o intuito de compreender os impactos do trabalho remoto na saúde mental dos trabalhadores e a influência da cultura organizacional nesse processo. Foram consultadas obras acadêmicas, artigos científicos indexados em plataformas como SciELO, BDTD e Google Acadêmico, além de legislação pertinente e relatórios institucionais de organizações como OMS e OIT.

A seleção das fontes priorizou publicações recentes (a partir de 2017) que abordam diretamente temas como saúde ocupacional, teletrabalho, cultura organizacional e políticas de gestão. A análise se deu por meio de leitura interpretativa e categorização temática, focando nas relações entre as condições laborais remotas e o bem-estar psicológico dos empregados.



O artigo está dividido em três seções. Em um primeiro momento será apresentado e discutido sobre a saúde mental dos trabalhadores, relacionando esta ao ambiente de trabalho e às atividades desenvolvidas na modalidade *home office*. Em seguida, será apresentada a cultura organizacional, ocasião em que serão analisadas as principais características. Por fim, à luz da cultura organizacional, será debatida a execução da atividade laboral pelos trabalhadores no modelo *home office*, de modo a conciliar o desempenho das atividades com uma organização de trabalho que não comprometa a saúde mental.

2 SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR: ANÁLISE DO TRABALHO *HOME OFFICE* NO CONTEXTO ATUAL

Atualmente, a relação entre o trabalho e o adoecimento mental dos trabalhadores é um tema cada vez mais recorrente, uma vez que existe um considerável aumento na prevalência de problemas de saúde mental, como ansiedade, depressão e esgotamento profissional (*burnout*).

Dados da OMS/OIT demonstram que, em 2019, em todo o mundo, 301 milhões de pessoas conviveram com a ansiedade e 208 milhões com depressão, enquanto o último mapeamento global de saúde mental feito pela OMS revelou que o Brasil tem a maior prevalência de ansiedade, com 9,3% da população sofrendo do transtorno.

São números alarmantes, comparado a população nascidas nos anos 90, onde segundo um estudo conduzido pelas universidades de Cardiff, Edimburgo e Bristol, no Reino Unido, crianças e adolescentes estão apresentando sintomas de ansiedade e depressão cada vez mais cedo e com uma duração mais prolongada do que há dez anos (Cupani, 2024).

Segundo Cupani (2024), após compararem dados de dois grupos avaliados com uma diferença de dez anos: o primeiro com cerca de 10 mil indivíduos nascidos entre 1991 e 1992 e o segundo com quase 18 mil nascidos entre 2000 e 2002, os pesquisadores observaram que aqueles nascidos nos anos 1990 mantiveram uma estabilidade emocional até bem depois do início da adolescência. Por outro lado, a

geração dos anos 2000 começaram a apresentar problemas emocionais a partir dos 9 anos de idade, com um pico por volta dos 14 anos (Cupani, 2024).

Logo, nossas crianças e adolescentes estão sendo afetadas mais cedo por mecanismos que colaboram para o adoecimento mental cada vez mais recorrente e precoce em nossa sociedade.

Um outro estudo, realizado pela rede social LinkedIn em novembro de 2021, apontou que durante a pandemia, 62% das pessoas estavam mais ansiosas e estressadas com o trabalho do que antes, no trabalho presencial (Janone, 2021).

Isso nos revela, que a pandemia talvez tenha sido para nós o fator principal, para o desencadeamento da manifestação de tantas doenças, físicas e principalmente mentais entre os indivíduos da sociedade.

Segundo o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), em 2022, 209.124 mil pessoas foram afastadas do trabalho por transtornos mentais, entre depressão, distúrbios emocionais e Alzheimer, enquanto em 2021 foram registrados 200.244 afastamentos (Farias, 2023).

Em outras palavras, isso equivale dizer, que a doença é real, ela existe, e vem adentrando cada vez mais rápido a sociedade. Inúmeros são os fatores que contribuem para que esse aumento seja significativo, seja o aumento de trabalho, o estresse diário, as dificuldades do trabalhador em conciliar o trabalho com a vida pessoal, ou até mesmo a falta de tempo para a família ou para o lazer.

Todos esses fatores, conforme pontuados, acarretam ao empregado um esgotamento físico e mental e, conseqüentemente, o comprometimento da qualidade de vida. Daí a necessidade de se discutir sobre a saúde mental do trabalhador, em especial, no contexto do *home office*.



2.1 CONCEITO E ASPECTOS GERAIS DA MODALIDADE *HOME OFFICE*

O trabalho *home office* é uma modalidade de trabalho, através do qual tem previsão legal no art. 6º, da Consolidação das Leis do Trabalho, disposição essa inserida pela reforma trabalhista em 2017. Vejamos:

Art. 6º- Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (Brasil, 2011, n.p.).

Segundo Lara Júnior (2014), o colaborador *home office* consegue trabalhar desde que ele esteja em um local adequado e tenha ferramentas e tecnologia próprias a essa finalidade, define-se essa modalidade como:

Home office significa que o expediente é cumprido parcial ou inteiramente na sua residência. Você não tem o chefe ao lado, nem colegas de trabalho, na maioria das vezes. Está conectado por Internet à sua empresa ou ao seu órgão público, com ou sem imagem, e, na mesma facilidade de comunicação presencial, fala com todos como se estivessem ali.

Podemos destacar 2 tipos de trabalho, o presencial e o remoto. O presencial sempre foi o mais conhecido e o mais predominante em nossa sociedade. No entanto, vale ressaltar que o trabalho à distância já existia há tempos.

O trabalho à distância surgiu há quase 50 anos, quando em 1973, Jack Nilles, antigo cientista da NASA, na intenção de evitar o deslocamento dos trabalhadores até as empresas, desenvolveu a ideia do trabalho a distância (Silveira et al., 2004). Esse método de trabalho, assumindo que funções administrativas e gerenciais poderiam ser feitas a distância, iria gerar impactos positivos, principalmente relacionados ao aumento da produtividade e redução dos custos (Linero; Rocha, 2020).



O trabalho *home office* nada mais é do que aquele exercido dentro da residência do trabalhador, ocasião em que este procura adaptar algum cômodo de sua casa com mesas, cadeiras e computadores, com o intuito de trazer um pouco do ambiente de trabalho para dentro das residências.

Antes da pandemia, pouco se falava a respeito do *home office*, e ele era visto como uma atividade mais restrita a determinados setores. A pandemia do COVID-19 foi um fenômeno mundial, jamais visto, ocasião em que o mundo todo parou. Uma crise global foi instaurada pela circulação do vírus SARS-CoV-2, que começou no final de 2019 e se espalhou rapidamente pelo mundo, resultando em milhões de mortes e impactos profundos na sociedade, economia e sistemas de saúde.

Durante a pandemia, o modelo *home office* ganhou ampla visibilidade entre as empresas, uma vez que se tornou uma estratégia necessária para a manutenção das atividades econômicas e para a preservação dos vínculos laborais, garantindo a continuidade da renda dos trabalhadores em um cenário de incertezas.

Logo, é uma modalidade que foi inserida como uma maneira de fomentar as relações à distância, permitindo às empresas a continuação dos seus serviços, e evitando consequentemente as demissões em massa, principalmente em um momento tão crítico e incerto.

Nesse momento, houve a necessidade da transição do trabalho presencial para o remoto em caráter *home office*. Foi nesse momento que o *home office* ganhou destaque na sociedade. E, hoje, mesmo pós-período pandêmico, muitas empresas permanecem com seus funcionários trabalhando à distância, em diversos segmentos.

A experiência se mostrou positiva, e muitas empresas decidiram manter essa modalidade após o retorno ao novo normal, pois a economia com aluguel e outras variáveis são benefícios a se considerar. Em muitos casos, os colaboradores se adaptaram facilmente ao regime, demonstrando maior produtividade e satisfação.

Diversos são os segmentos com grande atuação no *home office*, merecendo destaque: Analista de dados, Designer, Engenharia de software, Consultorias, entre outros, Vale ressaltar, contudo, que com o avanço tecnológico, quase todas as



profissões podem ser realizadas no estilo *home office*, e muitas empresas mesmo após a retomada das atividades no presencial, adotaram o sistema híbrido.

O *home office* deixou de ser uma situação atemporal e tornou-se uma prática comum e corriqueira em muitos setores, sendo o encarregado pela mudança como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos com a saúde.

2.2 O ADOECIMENTO DO TRABALHADOR NO CONTEXTO DO *HOME OFFICE*: O EXERCÍCIO CONTÍNUO DAS ATIVIDADES E A NÃO DESCONEXÃO

O trabalho faz parte da vida do cotidiano de milhões de pessoas ao redor do mundo, ele dignifica o homem, além de garantir a subsistência de dezenas de trabalhadores. No ano de 2019, a média de horas trabalhadas por semana chegou a 39,5, o que deu ao Brasil o 10º lugar na lista dos países com as semanas de trabalho mais longas (Granato, 2019). Logo, isso nos faz perceber que uma grande parte de nossas vidas, está dedicado ao trabalho.

O trabalho remoto além de exigir do empregado um maior comprometimento para com suas atividades e metas, também o sobrecarrega quanto ao excesso de trabalho. É muito difícil o empregado em *home office* conseguir iniciar e finalizar suas atividades excepcionalmente em horário comercial. Portanto, a realidade que vemos, é o trabalhador que está constantemente ligado ao trabalho, as redes sociais ou outras responsabilidades, sem ter momentos de pausa ou descanso mental.

É pertinente abordarmos, que o trabalho *home office* possui peculiaridades que lhe são próprias, como por exemplo, podemos citar a necessidade de que as cadeiras utilizadas sejam confortáveis e mantenham o trabalhador em postura corporal correta, dado que passam muito tempo sentados na mesma posição, bem como que as mesas sejam ergonômicas, na altura correta para o manuseio do mouse, e em paralelo também existe a necessidade da existência de apoio para os pés, buscando melhorar a circulação sanguínea e evitar futuras tensões musculares.



Em contrapartida, a não divisão do espaço trabalho/casa, cria uma rotina menos equilibrada, e mais estressante. Não se cria limites, não se sabe a hora exata de parar, o trabalho passa a consumir todo o tempo do trabalhador.

Essa jornada intensa faz com que a mente do trabalhador passe por constantes mudanças e cobranças internas, ao ponto de esquecer que existe vida além do trabalho. Já o corpo passa por grandes impactos, resultado de movimentos repetitivos e sobrecarrega de trabalho, gerando tensões musculares e exaustão.

Isso tudo gera ao empregado, a sensação de esgotamento, de cansaço extremo, desmotivação e uma redução significativa no desempenho. Torna-se insuportável o ambiente de trabalho e a vontade de realizar as atividades se torna cada vez menor.

Logo, é nítido observarmos que existe uma grande necessidade da implementação de uma cultura organizacional em nossa sociedade, que permita ao empregado “desconectar-se” de suas atividades laborais.

3 APRESENTAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DISCUSSÃO SOBRE A POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO NO *HOME OFFICE*

Segundo Barreto et al. (2013, p. 34-35) “a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional”.

Na prática, é a vivência dos valores todos os dias que contribuem para a construção de uma identidade única junto aos colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes. A cultura estabelece traços comuns entre as pessoas que se relacionam em um mesmo grupo social, refere-se a um sistema interligado e apresenta dependência mútua entre seus atores que, por sua vez, influenciam o comportamento dos indivíduos por meio das interações realizadas (Pelogia et al., 2022). Sendo, portanto, ela quem determina o ambiente de trabalho e influencia a forma como as decisões são tomadas.

No âmbito da liderança destaca-se que o líder tem papel fundamental sobre a direção e os impactos sobre a empresa, além disso contribui para criar, manter e mudar aspectos culturais através de sua gestão (Barreto et al., 2013).

Em outras palavras, o líder é a figura espelho de seus colaboradores, é através de suas atitudes que se possibilita a criação um ambiente organizado, onde o respeito e a união devem caminhar juntos entre os funcionários. Ser líder é saber gerenciar, ouvir e principalmente entender os problemas apresentados, cujo intuito é ajudá-los a solucioná-los.

Segundo Chiavenato (2003, p. 122) a liderança “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Logo, ser líder é a mais do que ter apenas o poder de mando, é ser o responsável pela condução e preparação de toda uma equipe, orientando-os para que ao agregarem conhecimentos, possam conjuntamente executarem suas atividades e com isso obterem os resultados almejados.

Vale ressaltar, que para existir líderes natos com excelente poder de comando, e aqui me refiro não apenas a questão de subordinação, se faz necessário que a própria cultura organizacional enraizada dentro das empresas passe por aperfeiçoamentos. Isso porque ainda é muito costumeira e preconceituosa a ideia de superioridade existente entre patrão e empregado. Nesse diapasão, é interessante que aprofundemos nosso estudo sobre o que seria essa cultura organizacional e como ela é colocada em prática atualmente em nossa sociedade.

Conceitualmente, no entendimento de Thévenet (1989, p. 154 *apud* Ribeiro, 2008, p. 204) “a cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto e uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem”. Barreto et al. (2013, p. 35) declara que:

O estudo sobre cultura organizacional está fundamentado em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas. Segundo Allaire e Firsirotu (1984), a revisão dessas influências pode ser agrupada em dois blocos. O primeiro percebe a cultura

organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. [...] O segundo bloco percebe a cultura organizacional como um sistema de ideias, em que ela não representa meramente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos.

Logo, é notório observarmos que uma cultura organizacional bem elaborada por boas normas e princípios não pode ser construída da noite para o dia, ela é moldada dia após dia, dentro da realidade de cada empresa, e embora possa existir quem diga que ela é insignificante, resta evidente que sua criação é primordial para o avanço e sucesso de toda uma equipe.

A cultura organizacional (CO) é considerada um conceito essencial para a construção das estruturas organizacionais (Pires; Macêdo, 2006). Porto (2012) considera que a comunicação interna da cultura organizacional pode ser definida como as interações, os processos de trocas e os relacionamentos dentro de uma empresa. Ela é responsável por fazer circular as informações e o conhecimento de forma alinhada, direciona o comportamento dos participantes de diferentes níveis hierárquicos e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Melo (2006) afirma que a comunicação interna deve ser entendida como um conjunto de propostas bem encadeadas e abrangentes. As empresas estão a exigir profissionais de comunicação e com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente. É fundamental que o ambiente de trabalho tenha uma cultura organizacional bem definida, com valores e regras pré-determinadas. Isso facilita a vivência entre os colaboradores e entre estes e a própria empresa.

Lin e Wu (2005) identificaram que as atividades de treinamento, a organização da base de dados, a tecnologia da informação, o desenho organizacional, a cultura da organização e os recursos humanos auxiliam no processo de redução de conflitos das gerências. Ou seja, uma vez verificada a necessidade da existência de mecanismos para facilitar o regimento das empresas, é necessário que seja disponibilizado ao próprio trabalhador suporte para que a mudança se concretize.



É considerável entendermos, que não basta apenas a obrigação imposta aos colaboradores, é fundamental que o empregador apresente meios necessários para a realização de tais atividades. Essa adaptação pode se dá através de mecanismos, tais como, treinamentos voltados para o aprendizado e desenvolvimento dos empregados, reconhecimentos e valorização, como forma de estimular os colaboradores e fazer com que se sintam engajados e parte da equipe, mesmo à distância.

É de extrema importância, que esses treinamentos sejam feitos periodicamente, e de forma presencial, uma vez que o distanciamento, em especial no *home office* estreita os relacionamentos e afasta a interação entre as pessoas. Logo, é viável que sejam presenciais e que consigam atingir uma significativa parcela dos trabalhadores, possibilitando-os uma melhor qualificação profissional entre as categorias existentes, e aperfeiçoando o manuseio e as técnicas a serem desenvolvidas e utilizadas em seu cotidiano. Em paralelo, também é fundamental que sejam criadas metas internas dentro da empresa, cujo objetivo seja a bonificação dos empregados mediante as metas superadas. Isso, além de estimulá-los a darem o melhor de si, e cumprirem melhor suas tarefas, faz com o que o andamento da empresa permaneça em alta, o que gera um crescimento conjunto.

Logo, tem-se que uma cultura organizacional bem elaborada e definida é a chave para o sucesso de qualquer empresa, uma vez que interliga os colaboradores, os clientes e os próprios resultados financeiros.

4 A CULTURA ORGANIZACIONAL ENQUANTO PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES NO *HOME OFFICE*

Hoje, o trabalho *home office* se tornou uma modalidade, que mesmo pós pandemia, permaneceu dentro da sociedade e vem aos poucos se adequando entre as empresas que adotaram sua permanência. Ocorre, que a cultura organizacional, em especial no *home office*, exige do empregador um pouco mais de atenção, levando em consideração que por não existir o contato físico diariamente, as dificuldades podem se tornarem mais árduas.

Isso se dá, uma vez que no trabalho presencial, seria mais fácil os colaboradores demonstrarem insatisfação caso alguma situação não passasse a corroborar com o que foi alinhado dentro de uma relação empregatícia. Em contrapartida, no *home office*, os colaboradores podem ser engolidos por situações desagradáveis, ao ponto de só perceberem quando esta situação passa a adoecê-los seja mental ou fisicamente.

É por isso, que a cultura organizacional no estilo *home office*, enquanto promotora de saúde, precisa ser estudada sobre uma óptica minuciosa, capaz de conseguir identificar os desafios enfrentados pelos colaboradores, e como os padrões podem buscar melhorar a qualidade de vida de seus funcionários.

Como todo trabalho, o *home office* também apresenta alguns pontos vantajosos e desvantajosos, principalmente por contar com mecanismos próprios, que o fazem diferir de outras categorias. Logo, para uma melhor compreensão, foi necessária a análise sob a visão tanto dos empregadores, como também dos empregados.

Dentro das vantagens para o empregador podemos citar a flexibilidade de horários, através donde o geral, o trabalho remoto não exige que se complete a tradicional jornada de trabalho de 8 horas por dia, ou dentro de um horário comercial.

Os gestores costumam organizar os horários de acordo com o volume de entregas diárias e o mais importante é que as atividades sejam cumpridas. De acordo com Caetano e Brik (2020, p. 9):

As pessoas passaram a trabalhar remotamente sem se dar conta disso. A linha entre a vida pessoal e a profissional ficou mais tênue. E tentar restringir o trabalho ao ambiente de escritórios da empresa e a um horário de expediente perdeu, em grande parte, o sentido.

O *home office* pode trazer benefícios e comodidade, porém, se torna um desafio para que as pessoas consigam manter a produtividade. A seguir, observaram-se as vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho, tanto para o empregado, quanto para o empregado. Vejamos:



Tabela 1 – Vantagens e desvantagens do *home office* para o empregado

Vantagens para o profissional	Desvantagens para o profissional
Menor exposição ao trânsito	Distrações com a família ou pets
Saúde e menos estresse	Isolamento
Engajamento e produtividade	Vício em trabalho
Segurança	Aumento do fluxo de trabalho
Qualidade de vida em família	Perda do vínculo com a empresa
Produtividade	Menor oportunidade de carreira
Flexibilidade de horário	Falta de suporte técnico
Redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento	Problemas de infraestrutura tecnológica e de controle

Fonte: Haubrich e Frehlich (2020)

Como visto na 1ª tabela, o empregado é beneficiado em partes quando trabalha na modalidade *home office*, sendo talvez a não exposição ao trânsito caótico e estressante dos grandes centros urbanos, seguido pela flexibilidade de horários e a presença familiar, algumas das maiores regalias ofertadas a este.

No entanto, é válido ponderarmos, que quando analisamos demasiadamente, é notório que apesar das benesses ofertadas a este, os malefícios acabam sobrepondo aos benefícios. Isso, infelizmente reflete negativamente, na vida e no bem-estar do trabalhador, que busca acima de tudo, um trabalho onde que lhe proporcione felicidade e realização.



Tabela 2 – Vantagens e desvantagens do *home office* para as empresas

Vantagens para a empresa	Desvantagens para a empresa
Redução do absenteísmo	Isolamento do funcionário
Moral e satisfação no emprego	Preconceito no mercado formal
Segurança do empregado	Barreiras à promoção
Amenização de acidentes	Menor credibilidade
Benefícios ambientais	Vulnerabilidade de dados e recursos
Redução com instalações físicas	Diversidade de contratos de trabalho
Menos encargos de transporte público	Perda de sentimento de vínculo
Maiores oportunidades para deficientes físicos	Difícil sucessão, em caso de necessidade de transição

Fonte: Haubrich e Frehlich (2020)

A 2ª tabela, mostra as vantagens e desvantagens experimentadas pelo empregador quando este adota o modelo *home office*. De pronto conseguimos visualizar que apesar das dificuldades encontradas, as empresas são bem mais beneficiadas com essa modalidade de trabalhado, do que o próprio trabalhador. A redução dos custos, tanto fiscais, quanto do risco da própria atividade é exorbitante, ao passo que manter um empregado em casa, produzindo e entregando a mesma atividade, é incontestável!

Com isso, verificou-se que existem vantagens tanto para empregadores quanto para empregados, porém, o que se deve atentar é que o trabalho *home office* foi um marco histórico que revolucionou empresas no seus mais diversos segmentos, e conseqüentemente trouxe uma nova era para o trabalhador brasileiro. Contudo, assim como qualquer outro ramo de negócios, precisa ser aperfeiçoado constantemente para sua melhor adequação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise proposta ao longo deste estudo, evidencia-se que a cultura organizacional vigente em muitas empresas brasileiras carece de uma reestruturação profunda, especialmente diante das novas exigências trazidas pela popularização do home office. A pesquisa revelou que a transição abrupta para o trabalho remoto, impulsionada pela pandemia, revelou vulnerabilidades no modelo tradicional de gestão, sobretudo quanto à saúde mental dos trabalhadores.

Observou-se que o home office, embora traga benefícios como a flexibilidade de horários e a eliminação do tempo de deslocamento, também promove um cenário de sobrecarga, isolamento e dificuldade de desconexão, contribuindo significativamente para o adoecimento físico e emocional dos colaboradores. Esse quadro exige um olhar atento por parte das lideranças organizacionais.

Com base em fundamentações teóricas e dados empíricos, o trabalho demonstrou que a ausência de limites claros entre tempo profissional e pessoal compromete o bem-estar do trabalhador, prejudicando sua produtividade a longo prazo. A saúde mental, portanto, emerge como elemento central na discussão sobre a sustentabilidade dos modelos de trabalho remoto.

A cultura organizacional mostra-se, nesse contexto, como um dos principais instrumentos para mitigar os efeitos adversos do home office. Quando bem estruturada, ela contribui para a criação de ambientes laborais mais saudáveis, inclusivos e centrados no cuidado com o ser humano, promovendo práticas que favorecem a saúde emocional e física dos trabalhadores.

Entre as medidas apontadas como eficazes, destacam-se o uso de temporizadores para pausas programadas, a ergonomia do espaço doméstico de trabalho e o desligamento de notificações fora do expediente. Tais estratégias reforçam a importância de políticas institucionais que respeitem o direito à desconexão e promovam a autogestão consciente da jornada de trabalho.

Além disso, o papel das lideranças foi ressaltado como elemento estratégico para a implementação de uma cultura organizacional positiva. Líderes empáticos e

bem preparados são essenciais para estimular o engajamento das equipes, reconhecer sinais de esgotamento e implementar práticas saudáveis, mesmo à distância.

Este estudo também apontou a necessidade de investimentos contínuos em capacitação profissional, com destaque para programas de treinamento remoto, comunicação eficaz e avaliação dos modelos de remuneração, tanto no ambiente virtual quanto no presencial. Esses aspectos merecem aprofundamento em futuras pesquisas.

Por fim, propõe-se como crítica construtiva a ampliação do debate para além das fronteiras organizacionais, envolvendo o Estado na formulação de políticas públicas voltadas à proteção da saúde mental no trabalho remoto. Pesquisas futuras podem investigar como diferentes setores da economia adaptam sua cultura organizacional e que impactos isso produz sobre o bem-estar e desempenho de seus trabalhadores.

REFERÊNCIAS

AIRES, R. W. do A.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. de S. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, Foz do Iguaçu, v. 1, n. 1, 2017.

Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314>. Acesso em 04 jan. 2025.

ANTCZAK, J.; HORZELA, I. Home office as new approach to smart city idea in pandemic time. 25th KES International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (KES), **Szczecin**, Poland. Set. 08-10. p.3832-3847, 2021.

ARAÚJO, Dara Nascimento et al. Aumento da incidência de Síndrome de Burnout nas atividades laborais durante a pandemia de covid-19. **Mosaico-Revista Multidisciplinar de Humanidades**, Vassouras, v. 12, n. 2, p. 85-90, 2021.

Disponível em: <https://www.academia.edu/download/106322381/1682.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2025.

BARRETO, Leilianne M.T.S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília-DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em:



https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 11 set. 2024.

BRASIL. **Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei 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. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 11 set. 2024.

CAETANO, Amelia. BRIK, Andre. **Alem do remoto: os proximos passos do trabalho flexivel**. Curitiba: Edicao do Autor, 2020.

CARREIRA em home office: 10 profissões para se dar bem nessa modalidade.

Uniarnaldo [blog], [s.d.]. Disponível em:

<https://www.uniarnaldo.com.br/blog/carreira-em-home-office-10-profissoes-para-se-dar-bem-nessa-modalidade>. Acesso em: 06 jan. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUPANI, Gabriela. Jovens dos anos 2000 têm sintomas de ansiedade e depressão mais cedo do que os da década de 90. **R7** [site], 14 set. 2023. Disponível em: <https://noticias.r7.com/saude/jovens-dos-anos-2000-tem-sintomas-de-ansiedade-e-depressao-mais-cedo-do-que-os-da-decada-de-90-14092023/>. Acesso em: 06 jan. 2025.

CUT - CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. Home office aumenta jornada e trabalhador sofre mais com doenças mentais. **CUT** [site], 06 jan. 2025. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/home-office-aumenta-jornada-e-trabalhador-sofre-mais-com-doencas-mentais-83ef>. Acesso em: 06 jan. 2025.

FARIAS, Erika. Alertas globais chamam a atenção para o papel do trabalho na saúde mental. **EPSJV/Fiocruz** [site], 20 jun. 2023. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/alertas-globais-chamam-a-atencao-para-o-papel-do-trabalho-na-saude-mental#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20Instituto,2021%20foram%20registros%20200.244%20afastamentos>. Acesso em: 23 out. 2024.



GONÇALVES, M. C. B., ALMEIDA, T. C., MOURA, V. F. Qualidade de vida no trabalho e métodos flexíveis de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador. **Revista Liceu On-line**, v. 8, n. 2, p. 74-94, 2018.

GRANATO, Luísa. Os países com as semanas de trabalho mais longas (o Brasil está na lista). **Exame** [site], 2019. Disponível em: <https://exame.com/carreira/os-paises-com-as-semanas-de-trabalho-mais-longas-o-brasil-esta-na-lista/> Acesso em: 24 out. 2024.

HAUBRICH, Deise Bitencourt. FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestao & Conexões**, Vitória (ES), v. 9, n. 1, jan/abr. 2020. Acesso em 04 jan. 2025.

HOME office pós-pandemia: 10 empresas que vão manter o regime. **Mackenzie** [blog], [s.d.]. Disponível em: <https://blog.mackenzie.br/mercado-carreira/mercado-de-trabalho/home-office-pos-pandemia-10-empresas-que-vaio-manter-o-regime/>. Acesso em: 06 jan. 2025.

JANONE, Lucas. Estudos relacionam problemas de saúde físicos e mentais com o home office. CNN Brasil [site], 1º nov. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/estudos-relacionam-problemas-de-saude-fisicos-e-mentais-com-o-home-office/>. Acesso em: 23 out. 2024.

LARA JÚNIOR, Celso Ricardo de. Trabalhar em casa (home office). **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 59, abr. 2014. Disponível em: https://revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/dicao059/Celso_LaraJr.html. Acesso em 23 out 2024.

LIN, CHINHO; WU, C. **Managing knowledge contributed by ISO 900:2000**. [s.l]: [s.n.].

LINERO, C. e ROCHA, L.M. 2020. Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no Brasil após a pandemia da Covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, n. 2, v. 4 (dez. 2020), 125-148.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. Do direito à desconexão do trabalho. **Revista do TRT da 15ª Região**, n. 23, set. 2003, pp. 296-313. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/108056/2003desconexao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 set. 2024.

MELO, V. P. C. A comunicação interna e sua importância nas organizações. **Tecitura**, p. 1–12, 2006.

MELLO, Daniel. *Home office* foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil** [site], 28 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 23 set. 2024.

PELOGIA, I.; VALENTIN M.; OLIVEIRA M. Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, p. 97–116, 2022.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–104, 2006.

PORTO, R. M. Comunicação interna nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 369–369, 2012.

ROHRL, Rebeca. O que é Cultura Organizacional, como implementar e exemplos. **Mereo** [blog], 22 ago. 2024. Disponível em: <https://mereo.com/blog/cultura-organizacional/>. Acesso em: 10 out. 2024

SILVA, Frederico Silveira e. O Teletrabalho como novo meio de laborar e sua compatibilidade com o ordenamento jurídico. **Revista CEJ**, (Brasília), v. 27, p. 102-109, 2004. Disponível em: <https://egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-teletrabalhocomo-novo-meio-de-laborar-e-sua-compatibilidade-com-o-ordenamentojur%C3%ADdico> Acesso em 24 out 2024.

CRITICAL ANALYSIS ON THE IMPLEMENTATION OF AN ORGANIZATIONAL CULTURE TO COMBAT WORKERS' MENTAL ILLNESS

ABSTRACT

This article aims to analyze the impacts of remote work on the mental health of Brazilian workers, especially in the context of the COVID-19 pandemic. The abrupt adoption of the home office model by many organizations exposed significant challenges, including task overload, lack of boundaries between work and personal life, and inadequate domestic infrastructure. These conditions have contributed to a growing incidence of anxiety, stress, and other mental disorders. This qualitative study is based on bibliographic and documentary research to investigate how organizational culture can mitigate the negative effects of remote work. The article also highlights the relevance of institutional practices that promote well-being, such as disconnection policies, empathetic leadership, and the reorganization of work routines. It concludes that, although remote work offers operational advantages, organizations must invest in structures that protect employees' mental health, making remote work a sustainable and human-centered practice.

Keywords: remote work. mental health. organizational culture. people management. right to disconnect.