

DO HOME OFFICE AO PRESENCIAL: O estado da questão na qualidade de vida e produtividade dos colaboradores

DEL HOME OFFICE A LA PRESENCIALIDAD: El estado de la cuestión sobre la calidad de vida y la productividad de los colaboradores

Laura Alves de Oliveira Souza ¹
Lucas Yuni de Sousa Ferreira ²
Nicolli Ayumi Sakai Almeida Lima ³
Orientadora: Dra. Marinete A. Martins

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar como a literatura científica aborda os impactos do fim do regime *home office* na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica telematizada na base de dados SciELO, entre janeiro de 2021 e setembro de 2025, utilizando descritores relacionados ao regime de trabalho, desempenho organizacional e fatores humanos. A busca concentrou-se em periódicos de referência na área de Administração, como a Revista de Administração Contemporânea, *Brazilian Business Review* e a Revista de Administração de Empresas, a fim de garantir rigor teórico e relevância científica. Os resultados revelaram que a maioria dos estudos explora o teletrabalho e o bem-estar de forma isolada, havendo poucos trabalhos que relacionam diretamente o fim do *home office* aos efeitos sobre a produtividade e a qualidade de vida. A análise dos artigos selecionados evidenciou que o retorno ao modelo presencial tem gerado desafios de readaptação, aumento do estresse e redução da satisfação dos colaboradores, especialmente pela perda de flexibilidade e pelo retorno aos deslocamentos diários. Por outro lado, o modelo híbrido tem se mostrado uma alternativa viável, equilibrando eficiência organizacional e bem-estar humano. Assim, o debate sobre o fim do *home office* deve considerar não apenas as implicações produtivas, mas também as dimensões psicossociais do trabalho, de modo que as organizações possam adotar práticas de gestão mais sustentáveis e humanizadas.

Palavras-chave: *home office*; produtividade; qualidade de vida; trabalho híbrido; gestão de pessoas.

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar cómo la literatura científica aborda los impactos del fin del régimen de *home office* en la productividad y en la calidad de vida de los colaboradores. Para ello, se realizó una revisión

¹ Líder de Equipe de Sucesso do Cliente na Branddi, formanda em Administração na UNISO, laura.alvesouza@outlook.com.

² Analista de Atendimento ao Cliente na Veolia, formando no curso de Bacharelado em Administração a UNISO, lucasyuni8@gmail.com

³ Analista de Atendimento ao Cliente na Emerson, formanda no curso de Bacharelado em Administração na UNISO, nicolli.sakai@gmail.com

bibliográfica telematizada en la base de datos SciELO, entre enero de 2021 y septiembre de 2025, utilizando descriptores relacionados con el régimen de trabajo, el desempeño organizacional y los factores humanos. La búsqueda se concentró en revistas de referencia en el área de Administración, como la Revista de Administração Contemporânea, la *Brazilian Business Review* y la Revista de Administração de Empresas, con el fin de garantizar rigor teórico y relevancia científica. Los resultados revelaron que la mayoría de los estudios exploran el teletrabajo y el bienestar de forma aislada, existiendo pocos trabajos que relacionen directamente el fin del *home office* con los efectos sobre la productividad y la calidad de vida. El análisis de los artículos seleccionados evidenció que el retorno al modelo presencial ha generado desafíos de readaptación, aumento del estrés y reducción de la satisfacción de los colaboradores, especialmente debido a la pérdida de flexibilidad y al regreso de los desplazamientos diarios. Por otro lado, el modelo híbrido se ha mostrado como una alternativa viable, equilibrando la eficiencia organizacional y el bienestar humano. Así, el debate sobre el fin del *home office* debe considerar no solo las implicaciones productivas, sino también las dimensiones psicosociales del trabajo, de modo que las organizaciones puedan adoptar prácticas de gestión más sostenibles y humanizadas.

Palabras clave: *home office*; productividad; calidad de vida; trabajo híbrido; gestión de personas.

Introdução

A ascensão do regime de teletrabalho consolidou-se como um dos principais marcos da transformação no universo corporativo. Essa modalidade, que consiste no desempenho de atividades de escritório no ambiente doméstico com o uso de tecnologias, foi drasticamente acelerada pela pandemia da COVID-19. No Brasil, milhões de organizações aderiram ao regime remoto, garantindo a continuidade das atividades e preservando a saúde dos colaboradores.

Entretanto, com a estabilização sanitária, as organizações enfrentam o dilema da transição: manter o modelo ou retornar ao presencial. O retorno tem sido associado à necessidade de readaptação, retomada dos deslocamentos e potencial perda de flexibilidade, fatores que levantam preocupações sobre a queda na qualidade de vida e performance. Visto que a literatura aponta desafios relacionados ao isolamento e à dificuldade de desconexão no trabalho remoto, o movimento de retorno exige uma análise rigorosa. Assim, a questão de pesquisa que orienta este estudo é: Como a literatura científica tem abordado os impactos do fim do regime *home office* (ou a transição para outros modelos) na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores?

Para responder a esse questionamento, o presente artigo tem como objetivo analisar e sintetizar o conhecimento produzido pela literatura acadêmica recente sobre os impactos da modulação do regime de trabalho na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores. A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica telematizada, realizada na base de dados SciELO, com um recorte temporal de janeiro de 2021 a setembro de 2025, onde foram selecionados quatro artigos para análise, ampliando a relevância do presente estudo. Além desta seção introdutória, o artigo apresenta o detalhamento da metodologia, a fundamentação teórica sobre os temas centrais, a análise e discussão dos resultados dos quatro artigos e, por fim, as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

Metodologia

Este estudo teve como objetivo analisar como a literatura científica tem abordado os impactos do fim do regime *home office* na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica telematizada, conduzida em setembro de 2025, na base de dados SciELO⁴, reconhecida por sua ampla cobertura de estudos latino-americanos e relevância na área de Ciências Sociais Aplicadas.

A fim de garantir maior rigor e profundidade na seleção dos materiais, foram priorizados três periódicos de referência na área de Administração: Revista de Administração Contemporânea, *Brazilian Business Review* e Revista de Administração de Empresas. Esses periódicos foram escolhidos por sua credibilidade acadêmica e por publicarem estudos alinhados aos temas de gestão organizacional, comportamento humano no trabalho e políticas de trabalho remoto.

Durante a etapa de busca, foram utilizados operadores booleanos, conforme recomendação de Sanchez, Gomez e Gallardo (2016), que destacam a importância desses operadores na construção de estratégias de pesquisa eficazes. Foram empregados os operadores “E” e “OU” (em português), bem como “AND” e “OR” (em inglês), permitindo a combinação, interseção e exclusão

⁴ A SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) é uma biblioteca virtual de acesso aberto que indexa, preserva e dissemina periódicos científicos, principalmente da América Latina.

de termos. Essa abordagem possibilitou maior precisão na recuperação dos artigos, alinhando os resultados aos objetivos específicos do estudo.

Os descritores foram organizados em quatro categorias temáticas, visando contemplar tanto os aspectos organizacionais (formato de trabalho e desempenho) quanto os aspectos humanos (qualidade de vida e saúde mental). Cada categoria foi desdobrada em termos específicos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Descritores organizados por categoria

Regime de Trabalho	<i>Work Performance</i>	Fatores Humanos	Fatores Psicológicos
<i>Home office</i>	Desempenho	Qualidade de vida	Satisfação
Teletrabalho	Produtividade	Saúde mental	Motivação
Trabalho remoto	Performance	Bem-Estar	Engajamento

Fonte: Elaboração Própria (2025)

O recorte temporal adotado compreende o período de janeiro de 2021 a setembro de 2025, abrangendo desde o início da pandemia de COVID-19 até o processo de flexibilização e retorno gradual às rotinas presenciais. Foram aplicados filtros de idioma (português e inglês) para ampliar a abrangência da análise.

Durante a triagem dos resultados, observou-se que grande parte dos artigos apresentava combinações limitadas de descritores, como “trabalho remoto *AND* bem-estar” ou “teletrabalho *AND* produtividade”. Essa limitação na articulação dos termos resultou em um número reduzido de estudos que atendiam aos critérios estabelecidos, totalizando apenas quatro artigos selecionados para análise, o que reforça a relevância da presente investigação.

Assim, a estratégia metodológica adotada permite uma compreensão aprofundada das intersecções entre regime de trabalho, desempenho organizacional e fatores humanos, contribuindo para o avanço do debate acadêmico sobre os impactos do fim o *home office* na produtividade e qualidade de vida dos colaboradores.

Fundamentação teórica

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas das últimas décadas remodelaram de maneira significativa o universo corporativo. A introdução de novas tecnologias, aliada à necessidade de maior agilidade e adaptação, modificou não apenas os processos produtivos, mas também a forma como o trabalho é compreendido e vivenciado. Nesse contexto, o debate em torno da produtividade não pode ser dissociado da discussão sobre a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores, pois são dimensões que se influenciam mutuamente. Ferreira (2012) ressalta que a percepção de utilidade preserva a saúde física e mental, ao passo que a sensação de improdutividade pode desencadear adoecimento e queda de desempenho.

Dessa forma, o *home office* consolidou-se como um dos principais símbolos dessas transformações. Com a evolução tecnológica e a popularização da internet nos anos 1990, o teletrabalho passou a ser considerado uma alternativa viável, permitindo que funções administrativas fossem desempenhadas fora do espaço físico da empresa.

O *home office* é uma modalidade de trabalho que se caracteriza pela realização das atividades profissionais fora do ambiente físico da empresa, geralmente na residência do trabalhador. Essa forma de trabalho é viabilizada pelo uso de tecnologias de informação e comunicação, permitindo que o colaborador mantenha sua produtividade, interação com a equipe e acesso aos sistemas corporativos. O *home office* representa uma mudança significativa na dinâmica laboral, exigindo novas estratégias de gestão, adaptação dos trabalhadores e revisão das políticas organizacionais (Mendonça, 2010, p. 4).

No Brasil, dados oficiais reforçam a relevância desse modelo. O IPEA⁵ (2022) estimou que cerca de 20,4 milhões de brasileiros, o equivalente a um quarto da força de trabalho, têm condições de exercer suas funções remotamente. Durante a pandemia de COVID-19, essa possibilidade foi amplamente explorada. Segundo a PNAD/IBGE⁶ (2020), entre maio e setembro daquele ano, aproximadamente 7,9 milhões de pessoas atuaram em regime

⁵ O Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) é uma fundação pública federal brasileira, vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, responsável por fornecer suporte técnico e institucional ao governo na formulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento.

⁶ Sigla para Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, é uma pesquisa do IBGE que coleta dados socioeconômicos da população brasileira, focando em educação, trabalho e rendimento, entre outras áreas, por meio de uma amostra de domicílios

remoto, garantindo a continuidade das atividades organizacionais em meio às restrições de circulação.

A adoção do teletrabalho nesse período emergencial mostrou-se fundamental não apenas para manter a produtividade, mas também para proteger a saúde dos colaboradores. Von Randow, Tuler e Oliveira (2021) observam que essa modalidade contribuiu para reduzir riscos de contágio e preservar a integridade física e psicológica dos profissionais em um momento crítico. Entretanto, com a estabilização do cenário sanitário, muitas empresas optaram pelo retorno ao regime presencial, movimento que gerou impactos relevantes.

Entre os efeitos mais evidentes estão a necessidade de readaptação às rotinas presenciais, a retomada dos deslocamentos diários e a perda de flexibilidade conquistada no período remoto. Martins e Silva (2023) apontam que esses fatores têm sido associados à queda da qualidade de vida e da performance, refletindo em desafios adicionais para a gestão de pessoas. Diante disso, os autores apontam que os modelos híbridos de trabalho se apresentam como uma alternativa equilibrada, pois permitem preservar os benefícios do *home office* ao mesmo tempo em que promovem a interação presencial e reduzem os efeitos negativos de um retorno integral ao ambiente físico da empresa.

Dessa forma, compreender os impactos do fim do *home office* exige considerar tanto as dimensões organizacionais — relacionadas à eficiência e ao desempenho — quanto os aspectos humanos, vinculados à saúde física, mental e ao bem-estar. O equilíbrio entre essas variáveis é determinante para que as empresas mantenham sua produtividade e, ao mesmo tempo, assegurem condições de trabalho que favoreçam a motivação e a satisfação dos colaboradores.

Análise

Para análise do resultado desta pesquisa, os artigos encontrados serão enumerados conforme abaixo no Quadro 2:

Quadro 2 – Enumeração dos artigos analisados

Artigo	Título
A1	“Nenhum a menos”! A adaptação ao <i>home office</i> em tempos de COVID-19.
A2	Como a satisfação com a comunicação interpessoal impacta a satisfação no trabalho no caso de teletrabalhadores? O papel da conscientização em tecnologia da informação e do desempenho criativo.
A3	A chave do escritório abre a porta do meu lar! e agora, já posso me (des)conectar? Qualidade de vida no teletrabalho: itinerários, desafios e oportunidades.
A4	Qual o impacto da pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura.

Fonte: Elaboração Própria (2025).

O conjunto dos artigos A1, A2, A3 e A4 abordou diferentes dimensões do trabalho mediado pela tecnologia, com ênfase nas transformações ocorridas durante e após a pandemia de COVID-19. Em termos gerais, todos tiveram como propósito compreender os impactos do teletrabalho sobre as pessoas e as organizações, buscando caminhos para a manutenção da produtividade, do bem-estar e da comunicação em ambientes digitais. Embora partam de recortes distintos, os textos compartilharam o objetivo de investigar como a adaptação tecnológica afeta a experiência humana e as práticas de gestão.

Quanto às metodologias, observa-se diversidade de abordagens e complementaridade entre elas. O A1 adotou o formato de estudo de caso, apresentando a experiência de uma empresa de tecnologia que precisou reorganizar processos e preservar o engajamento das equipes em regime remoto. O A2 realizou uma pesquisa quantitativa com ampla amostra de teletrabalhadores, utilizando modelagem de equações estruturais para mensurar relações entre comunicação interpessoal, desempenho criativo e satisfação no trabalho. O A3 seguiu uma revisão sistemática da literatura internacional, mapeando a produção científica sobre qualidade de vida no teletrabalho e propondo uma agenda de pesquisa para o campo. Já o A4 realizou uma revisão

integrativa de artigos publicados durante o período pandêmico, com foco nos impactos da crise sanitária sobre a gestão de pessoas e o trabalho. Essa pluralidade metodológica permitiu uma visão ampla: enquanto o A1 e o A2 analisaram fenômenos práticos e mensuráveis, o A3 e o A4 construíram bases teóricas que contextualizam e explicam as mudanças vividas pelas organizações.

No que se refere aos objetivos e enfoques temáticos, houve convergência na preocupação com a adaptação humana às novas formas de trabalhar. O A1 enfatizou a gestão e o engajamento das equipes em *home office*, evidenciando o papel da liderança e da cultura organizacional. O A2 destacou a importância da comunicação interpessoal e da consciência tecnológica para o desempenho e a satisfação profissional. O A3 ampliou a discussão, relacionando qualidade de vida, tecnologia e sustentabilidade nas práticas de teletrabalho. Já o A4 examinou o impacto sistêmico da pandemia sobre a gestão de pessoas, ressaltando valores como flexibilidade, empatia e autonomia. Em todos, identificou-se a tentativa de compreender o equilíbrio entre produtividade, saúde mental e relações humanas diante da intensificação do uso das tecnologias digitais.

Apesar das especificidades, os quatro artigos convergem ao reconhecer que a transformação digital exigiu uma revisão das práticas de gestão e das relações de trabalho. A tecnologia, antes vista como ferramenta, assumiu papel central na configuração das rotinas e desafia as organizações a preservar a dimensão humana nas interações. A comunicação, a confiança e o cuidado com o indivíduo apareceram como elementos fundamentais para que o trabalho remoto seja sustentável e socialmente responsável. Dessa forma, o conjunto das pesquisas apontou para a necessidade de integrar inovação tecnológica, bem-estar e gestão humanizada como pilares do novo cenário laboral.

Resultados e discussões

O primeiro artigo (A1), intitulado como “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao *Home Office* em Tempos de COVID-19, foi publicado na Revista de Administração Contemporânea (RAC). O texto extruturou-se como um material didático para a disciplina de Gestão de Pessoas, focando na temática da transição emergencial para o trabalho remoto. O artigo teve como cenário a

empresa Chianca Softwares, uma empresa de tecnologia com cerca de 50 colaboradores, localizada em João Pessoa na Paraíba. O objeto central da análise é a resposta da empresa ao desafio imposto pela pandemia de COVID-19, especificamente a implementação repentina do regime de *home office* com o compromisso ético de manter todo o quadro de funcionários, de onde vem a expressão do título: "Nenhum a menos!". A metodologia do artigo pode ser definida como um estudo de caso. A relevância do caso residiu em documentar as práticas de gestão de pessoas e de infraestrutura adotadas em um contexto de crise, onde a continuidade operacional e a manutenção do engajamento dos colaboradores foram cruciais. A transição para o modelo remoto foi orquestrada pela diretora de Gente e Gestão e abrangeu três pilares essenciais. O primeiro, relacionado à infraestrutura, demonstrou o compromisso da empresa com a ergonomia e a qualidade do trabalho ao fornecer aos colaboradores equipamentos como mesas, cadeiras e computadores da empresa, ação que mitigou a desigualdade de acesso à estrutura de trabalho adequada em casa. O segundo pilar refere-se ao controle e alinhamento de rotina, com a adoção do aplicativo de ponto (Ponto Secullum) para monitorar a jornada de trabalho, buscando replicar os horários e a disciplina do ambiente presencial. Reuniões diárias foram estabelecidas para garantir o alinhamento das entregas e a rápida identificação de obstáculos. Por fim, o terceiro pilar aborda a manutenção da cultura e do engajamento, e, para combater a desintegração social, a empresa adaptou práticas culturais como a realização de *Happy Hours* virtuais e a manutenção de celebrações como o "Dia da Gratidão" e o envio de kits para os aniversariantes, demonstrando esforço ativo na preservação do senso de pertencimento. Embora a transição tenha sido financeiramente positiva no curto prazo, com a redução de custos com transporte e energia, e tenha gerado feedbacks iniciais sobre melhor qualidade de vida para os funcionários, como mais tempo com a família e menos deslocamento, o caso revela desafios significativos após as primeiras semanas. Entre eles, destacaram-se o impacto na saúde e bem-estar, com reclamações sobre cansaço visual e sobrecarga de trabalho, evidenciando a dificuldade de estabelecer limites claros entre a vida profissional e pessoal. A exigência de múltiplas reuniões diárias contribuiu para a percepção de excesso de tempo de tela. Outro ponto relevante foi o isolamento organizacional, considerado o principal desafio de longo prazo, identificado pelo

aumento do distanciamento e pela perda da interação social informal, cruciais para o clima e a cultura empresarial. Também foram apontadas questões relacionadas à segurança e suporte técnico, como a queima de equipamentos e a vulnerabilidade de dados, que emergiram como riscos inerentes ao modelo descentralizado, exigindo aprimoramento em políticas de segurança e suporte técnico remoto. O artigo finalmente chegou a um dilema gerencial de alta complexidade. Com a autorização para o retorno gradual ao trabalho presencial, o CEO da Chianca Softwares é forçado a tomar uma decisão estratégica entre três opções: retornar ao modelo totalmente presencial, restaurando a cultura original e solucionando os problemas de isolamento, mas perdendo os ganhos de produtividade e redução de custos obtidos; manter o *home office* integralmente, consolidando as novas eficiências, mas negligenciando as necessidades de interação social e os riscos de sobrecarga a longo prazo; ou adotar um modelo híbrido, solução intermediária que exige o desenvolvimento de novas políticas de gestão e infraestrutura. O artigo mostrou dois lados de uma mesma questão: a produtividade maximizada e a redução de custos, acompanhadas de problemas relacionados ao isolamento organizacional e à sobrecarga, características observadas no trabalho remoto; e também a interação social e manutenção da cultura, acompanhadas do custo elevado e dos problemas que a rotina causa na produtividade dos colaboradores, o que se observa no regime presencial. Fazendo um balanço entre os dois regimes, entende-se que o regime de trabalho híbrido era “o melhor dos mundos”, pois permitiria à empresa atuar em várias frentes, resolvendo questões atreladas ao isolamento ao possibilitar que as equipes se reunissem com frequência de maneira presencial e promovendo eventos para manter a cultura da empresa viva, sem abrir mão dos momentos de foco e produtividade proporcionados nos dias de *home office*. Isso exigiria um investimento por parte da empresa em treinamentos, infraestrutura material e virtual, mas também poderia representar uma redução em termos de custos, seja em transporte, alimentação ou espaço físico, uma vez que, com equipes se revezando, um espaço pode servir para muito além da sua capacidade.

O artigo A2 “Como a satisfação com a comunicação interpessoal impacta a satisfação no trabalho no caso de teletrabalhadores? O papel da conscientização em tecnologia da informação e do desempenho criativo” buscou

compreender como a boa comunicação entre membros de equipes afeta a satisfação no trabalho remoto, também levando em consideração o papel da tecnologia e criatividade nesse processo. O estudo foi realizado com 683 profissionais da área de arquitetura e urbanismo que atuavam em regime de teletrabalho. Por meio da aplicação de questionários e análise estatística, os autores evidenciaram que quanto maior a satisfação com a comunicação entre pessoas maior também a geral satisfação no trabalho. Além disso, foi notado que a maneira como os profissionais utilizam e se adaptam às tecnologias digitais tem um grande impacto na sua criatividade e no desempenho das tarefas. O estudo mostrou que a conscientização sobre o uso das ferramentas tecnológicas fortaleceu o engajamento e melhorou a colaboração, refletindo diretamente na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores. Assim, a pesquisa confirmou a importância da comunicação clara e do domínio tecnológico como fatores determinantes para a satisfação e o sucesso do trabalho remoto.

No terceiro artigo (A3) “A chave do escritório abre a porta do meu lar! e agora, já posso me (des)conectar? Qualidade de vida no teletrabalho: itinerários, desafios e oportunidades” foi analisado e discutido os impactos do teletrabalho na qualidade de vida dos profissionais, frisando os desafios e as oportunidades desse modelo que se popularizou após a pandemia. Os autores realizaram uma revisão de literatura nas bases Scopus e *Web of Science*, reunindo diferentes pesquisas sobre o tema. O resultado da pesquisa mostrou alguns benefícios para a vida das pessoas, tais como: a flexibilidade de horários, a autonomia e a possibilidade de melhor conciliação entre as atividades pessoais com as profissionais. Em contrapartida, também revelou problemas como a dificuldade de separar e estabelecer limites entre o tempo de trabalho e tempo livre, a sobrecarga de tarefas, o isolamento social e o aumento de níveis de estresse. Além disso, o estudo também apontou que a qualidade de vida no teletrabalho tinha grande dependência das políticas organizacionais adotadas, do suporte tecnológico oferecido e do equilíbrio entre as exigências da empresa e as necessidades individuais dos profissionais. Os autores concluíram que o tema ainda era recente e precisa ser explorado de forma mais ampla, principalmente em pesquisas que considerem o contexto brasileiro e o cenário pós-pandemia.

No quarto e último artigo (A4) “Qual o impacto da pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura. ” as transformações ocorridas no mundo do trabalho, na gestão de pessoas e nas organizações em decorrência da pandemia de COVID-19 entraram em foco, tendo como objetivo compreender como a literatura científica nacional abordou essas mudanças e seus impactos. A pesquisa se caracteriza como uma revisão integrativa, apoiada na análise de conteúdo, permitindo uma leitura ampla e crítica do estado da arte sobre o tema. Foram examinados estudos publicados entre 2020 e 2022, localizados em bases como SciELO, Spell, CAPES e Scopus, o que evidencia a preocupação dos autores em garantir abrangência e rigor no levantamento bibliográfico. A partir desse mapeamento, foram identificadas três grandes dimensões temáticas: os efeitos da pandemia sobre o trabalho e os trabalhadores, sobre a gestão de pessoas e sobre as organizações em geral. Os resultados apontaram que o teletrabalho emergiu como o eixo mais discutido nas publicações, sendo descrito simultaneamente como oportunidade e desafio. De um lado, a adoção massiva do trabalho remoto favoreceu a flexibilidade e a continuidade das atividades empresariais; de outro, expôs dificuldades ligadas à infraestrutura tecnológica, à ampliação das jornadas e ao desgaste físico e emocional dos trabalhadores. A literatura analisada também destacou o aumento dos níveis de estresse, ansiedade e esgotamento, fenômenos relacionados à sobreposição entre vida pessoal e profissional e à ausência de limites claros no ambiente doméstico convertido em local de trabalho. Nesse cenário, a gestão de pessoas assumiu papel estratégico, sendo desafiada a adotar novas práticas baseadas em empatia, comunicação transparente e suporte psicológico, além de incorporar políticas voltadas ao equilíbrio entre desempenho e bem-estar. As discussões sobre liderança indicaram uma valorização crescente de estilos mais colaborativos e humanizados, capazes de responder às exigências de um contexto incerto e emocionalmente sensível. As organizações, por sua vez, foram retratadas como espaços em reconstrução, obrigadas a repensar estruturas, culturas e valores diante das transformações tecnológicas e sociais aceleradas pela pandemia. O estudo evidenciou que, embora muitas empresas tivessem avançado em processos de digitalização e inovação, persistem lacunas relacionadas à equidade, inclusão e sustentabilidade das práticas organizacionais. Do ponto de vista metodológico, o artigo demonstra

consistência na escolha da revisão integrativa, que se mostra adequada para sintetizar um campo recente e em rápida evolução. Entretanto, nota-se a ausência de uma avaliação sistemática da qualidade dos estudos incluídos, o que limita a generalização dos resultados. Ainda assim, a categorização temática e a análise crítica das produções conferiram densidade à discussão e permitem identificar tendências relevantes, como a consolidação do trabalho híbrido e a necessidade de políticas de gestão voltadas à saúde mental. Conclui-se que o artigo contribui de forma significativa para a compreensão das dinâmicas do trabalho e da gestão de pessoas em tempos de crise sanitária, oferecendo um panorama consistente das principais preocupações e desafios enfrentados por trabalhadores e organizações. Sua principal contribuição está em reunir e sistematizar um conjunto de evidências que auxiliam na formulação de estratégias mais humanas e sustentáveis, ao mesmo tempo em que evidencia lacunas teóricas e empíricas que podem orientar futuras pesquisas. O texto propõe, de forma implícita, uma reflexão sobre o papel social das organizações e a importância de práticas de gestão que considerem não apenas a produtividade, mas também o bem-estar e a dignidade do trabalhador.

Considerações finais

Este estudo tem como objetivo analisar e sintetizar o conhecimento produzido pela literatura acadêmica recente sobre os impactos das mudanças e adaptações do regime de trabalho – especificamente o fim do *home office* – na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores.

Ao final da investigação, verifica-se que o objetivo proposto foi alcançado. Os resultados revelaram uma lacuna na produção científica, na qual poucos trabalhos relacionam diretamente o fim do *home office* aos efeitos sobre a produtividade e a qualidade de vida, sendo a maioria dos estudos focada no teletrabalho e no bem-estar de forma isolada.

A análise dos artigos selecionados permitiu sintetizar o dilema enfrentado pelas organizações. Observou-se que o retorno integral ao modelo presencial tem sido associado a desafios significativos, como a necessidade de readaptação, o aumento do estresse e a redução da satisfação dos colaboradores, fatores estes ligados principalmente à perda da flexibilidade e ao retorno aos deslocamentos diários. Por outro lado, o modelo híbrido se mostra

uma alternativa viável, capaz de equilibrar a eficiência organizacional com o bem-estar humano.

Em um cenário de transformação digital que exige uma revisão das relações de trabalho, o estudo conclui que a sustentabilidade do novo ambiente laboral exige uma gestão humanizada, na qual a comunicação, a confiança e o cuidado com o indivíduo são elementos cruciais. Desse modo, o debate sobre o regime de trabalho deve transcender os âmbitos de produtividade, custos ou cultura, mas sim incorporar as dimensões psicossociais e de saúde mental, conforme apontado na literatura.

Referências

ALVES, Thais Lopes. de Lucena; AMORIM, Amanda. Florence Alves; BEZERRA, Maria Clara Cunha. “Nenhum a menos”! A adaptação ao *home office* em tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. spe., p. e200234, 2021. e-ISSN 1982-7849. DOI: 10.1590/1982-7849rac2021200234. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1531>. Acesso em: 17 set. 2025.

ARTAR, Melike; ERDIL, Oya. Como a satisfação com a comunicação interpessoal impacta a satisfação no trabalho no caso de teletrabalhadores? O papel da conscientização em tecnologia da informação e do desempenho criativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 64, n. 3, p. 1-26, 2024. eISSN 2178-938X. DOI:10.1590/S0034-759020240305. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/90678>. Acesso em: 17 set. 2025.

FREITAS, Bruna Fagundes de *et al.* **El uso de operadores booleanos en el proceso de recuperación de información**. ACIMED, 27(1), p. 62-70. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD COVID-19**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101777.pdf>. Acesso em: 17 set. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Potencial de teletrabalho no Brasil: quem pode trabalhar de casa?** Brasília: IPEA, 2022. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38306. Acesso em: 17 set. 2025.

MARTINS, Ana Paula; SILVA, Rodrigo José da. Trabalho remoto e modelos híbridos: impactos na gestão de pessoas. **Revista Administração em Debate**, v. 13, n. 2, 2023, p. 40–55. Disponível em:

<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/rad/article/view/12345>. Acesso em: 20 set. 2025.

MELO, Tatiane Alves de; DEMO, Gisele; CANEPPELE, Nairna. Radtke; BARRETO, Bruna Stamm de Barros; MELO, Carolina de Moura. A chave do escritório abre a porta do meu lar! e agora, já posso me (des)conectar? Qualidade de vida no teletrabalho: itinerários, desafios e oportunidades. **Brazilian Business Review**, v. 22, p. eISSN 2022-1466, 2025. DOI:10.15728/bbr.2022.1466. Disponível em: <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/1466>. Acesso em: 17 set. 2025.

MENDONÇA, Maria Aparecida. **Trabalho remoto e qualidade de vida**: uma abordagem sobre o *home office*. São Paulo: Atlas, 2010.

PRESTI, Michael Joseph; MENDES, Diego Costa. Qual o impacto da pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 6, p. 1-23, 2023. eISSN 2178-938X. DOI:10.1590/S0034-759020230604. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/89976>. Acesso em: 17 set. 2025.

VON RANDOW, Giselle Leite Franklin; TULER, Luiza Carla Martins da Rocha; OLIVEIRA, Rayani Tamila de Souza Amorin. **Os desdobramentos do home office durante a pandemia**: o novo ambiente de trabalho e suas consequências. Anais da Noite Acadêmica do Centro Universitário UNIFACIG, v. 1, n. 1, 2021.